



- **Eigenständigkeit:** Die BASF trennt sich von der Mehrheit der Anteile an Kali und Salz
- **Neuer Name:** Aus Kali und Salz wird K+S
- **Quantensprung:** K+S stärkt ihr Portfolio und übernimmt die COMPO und das Felddüngergeschäft (fertiva) von der BASF
- **Salz:** K+S steigt zum führenden Anbieter in Europa auf
- **Wachstum:** Produktinnovationen, Struktur- und Prozessoptimierungen, Effizienzsteigerungen sowie weitere Akquisitionen stärken die führende Position der K+S Gruppe in wachsenden Märkten
- **Gemeinsames Ziel:** Gesundes und nachhaltiges Wachstum

Kapitel 7

WACHSTUM ERLEBEN. DAS NEUE GESICHT DER K+S GRUPPE

(1997–2006)

Gesundes und nachhaltiges Wachstum zum Nutzen von Anteilseignern, Kunden und Mitarbeitern ist das Ziel der K+S Gruppe. Dank eng vernetzter Geschäftsbereiche, innovativer Produkte und moderner Dienstleistungen hat sich K+S zu einem wachstumsorientierten Anbieter von Spezial- und Standarddüngemitteln, Pflanzenpflege- und Salzprodukten entwickelt. Mit der Übernahme der COMPO und den Gründungen der fertiva sowie der esco hat K+S ihr Portfolio spürbar gestärkt und erweitert. Heute ist K+S mit 11.000 Mitarbeitern ein international ausgerichtetes Unternehmen, das in allen Arbeitsgebieten führende Positionen in wachsenden Märkten einnimmt. Gesundes und nachhaltiges Wachstum ist Unternehmensziel und Anspruch zugleich.



WACHSTUM AUF DEM FREIEN KAPITALMARKT

BASF konzentriert sich auf ihr Kerngeschäft



Der BASF-Vorstandsvorsitzende Professor Dr. Jürgen Strube sah in der kanadischen PCS einen passenden Partner für Kali und Salz.

27 Jahre lang war die „Kali und Salz“ eine Beteiligungsgesellschaft der BASF. Seit Ende der 1980er Jahre verfolgte die BASF allerdings eine neue Strategie, die neben dem Aufbau einer starken Marktposition und globaler Präsenz in den einzelnen Geschäftsfeldern die Neuausrichtung ihres Portfolios und den Ausbau des „Kerngeschäfts“ vorsah. Am Ende dieses Konzentrationsprozesses fokussierte sich die BASF auf die Kernbereiche Chemie, Pharma sowie Öl und Gas und trennte sich von zahlreichen Geschäftsfeldern, die sich unter dem Dach der BASF nicht „nachhaltig gewinnbringend weiterentwickeln“ ließen. Dazu gehörten auch die Produktion von Kalidünger und Salzen. Der Verkauf des Kalibereichs wurde seit den 1980er Jahren diskutiert, war aber durch die Kalikrise von 1989 und die Kalifusion 1993 verzögert worden. 1996 suchte die BASF nach einer Möglichkeit, sich von einem Teil ihrer Kali und Salz-Anteile, damals rund 76 Prozent, zu trennen.

Die Führungsebenen der Kali und Salz Beteiligungs AG waren davon überzeugt, dass Kali und Salz angesichts der immer noch schwierigen Situation auf dem Welt-Kalimarkt Anschluss an einen starken Partner benötigte. Einen möglichen Partner glaubte BASF in der kanadischen „Potash Corporation of Saskatchewan Inc.“ (PCS) gefunden zu haben, heute einer der größten Kali-, Stickstoff- und Phosphatdüngerproduzenten der Welt (siehe Kasten Seite 306). „Mit der kanadischen PCS als Partner hat die Kali und Salz-Gruppe die besondere Chance, sich langfristig im Düngemittelgeschäft weiter zu entwickeln“, so BASF-Vorstandsvor-

sitzender Professor Dr. Jürgen Strube damals. PCS war sehr an einer Übernahme der Kali und Salz interessiert, denn damit hätte das kanadische Unternehmen ein zusätzliches Standbein im europäischen Markt gewonnen. Außerdem produzierte die PCS in Kanada vor allem das Standardprodukt 60er Kaliumchlorid und hätte mit dem Kauf der Kali und Salz auch Kali- und Magnesium-Spezialitäten anbieten können. Gleichzeitig ergänzten sich die Hauptabsatzgebiete: Während der Schwerpunkt für Kali und Salz in Europa lag, setzte PCS ihre Produkte vorwiegend in Amerika und Asien ab. Zudem verfügte Kali und Salz über erhebliche eigene Finanzmittel, während PCS stark fremdfinanziert war.

Kali und Salz versprach sich von der Anbindung an ein starkes, internationales Kaliunternehmen zum einen die Erschließung neuer Vertriebswege und Absatzchancen für ihre Düngemittel-Spezialitäten in Südostasien und Amerika. Zum anderen hoffte das Unternehmen, seine regionale Absatzstruktur verbessern zu können und die zur Auslastung der Produktionsanlagen notwendigen Überseemengen Kaliumchlorid nicht mehr mit hohem Frachtaufwand in Asien, sondern im logistisch günstiger gelegenen Lateinamerika vertreiben zu können. Weitere Einsparungen an Logistikkosten sollten durch die Umleitung von Kaliumchloridmengen aus überseeischen Grenzmärkten nach Europa realisiert werden. Schließlich sollten durch die wechselseitige Nutzung von Know-how die Kosten reduziert werden.



BASF-Vorstandsmitglied und Aufsichtsratsvorsitzender von Kali und Salz, Gerhard R. Wolf (rechts), und der Vorstandsvorsitzende von Kali und Salz, Dr. Ralf Bethke (links), beantworten auf einer Pressekonferenz am 15. August 1996 in Kassel Fragen von Journalisten zum geplanten Verkauf von Anteilen an die kanadische PCS. Die BASF beabsichtigte, 51 Prozent der Anteile an der Kali und Salz Beteiligungs AG an den kanadischen Kaliproduzenten „Potash Corporation of Saskatchewan Inc.“ (PCS) zu verkaufen.

Mitte August 1996 informierte BASF die Öffentlichkeit über die Verhandlungen und den geplanten Verkauf von 51 Prozent der Anteile an der Kali und Salz Beteiligungs AG an die PCS. 25,4 Prozent wollte die BASF zunächst noch behalten. Der Verkaufspreis sollte unter dem damaligen Börsenkurs liegen. Als Grund für diesen niedrigen Preis nannte die BASF die großen Schwierigkeiten, ein kompetentes Unternehmen aus dem Kalibereich als Käufer zu finden. Zudem verwies sie auf die Vorteile der kanadisch-deutschen Partnerschaft im internationalen Geschäft sowie im Sortiment. „Durch die Fusion wäre ein Unternehmen entstanden, das für die Globalisierung der Märkte bestens gerüstet gewesen wäre“, erinnert sich der Kali und Salz-Aufsichtsratsvorsitzende Gerhard R. Wolf. Alle Verpflichtungen der Kali und Salz Beteiligungs AG gegenüber der „Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben“ (BvS) wollte PCS übernehmen und das Unternehmen selbst weiterführen: Die Kanadier versicherten, die deutschen Werke nicht zu schließen, solange sie wirtschaftlich arbeiteten, und keine Maßnahmen zur Besserstellung von PCS auf Kosten von Kali und Salz zu treffen. Kali und Salz sollte ein deutsches Unternehmen mit deutschen Führungskräften und Sitz in Deutschland bleiben.

Angesichts dieser Zusagen setzten die Vorstände von BASF sowie Kali und Salz große Hoffnungen in die Übernahme. Bei der BvS, die durch ihre 49-Prozent-Beteiligung an der Kali und Salz GmbH von den Verkaufsplänen ebenfalls betroffen war, gab es unterschiedliche Ansichten: Während die einen die Schließung deutscher Werke zugunsten kanadischer Standorte und den Verlust von Arbeitsplätzen befürchteten, sahen andere in der geplanten Übernahme ein großes Potenzial.

Anfang Dezember 1996 wurden nach langwierigen Verhandlungen über den Preis und über die Führung des Unternehmens die Verträge unterzeichnet: Vorbehaltlich der Genehmigung durch das Bundeskartellamt wollte PCS für 250 Millionen Mark 51 Prozent am Grundkapital der Kali und Salz Beteiligungs AG erwerben. Laut Vertrag sollte PCS die operative Führung der Beteiligungs AG mitsamt ihren Beteiligungen übernehmen – also auch jene Mehrheitsbeteiligung an der Kali und Salz GmbH. Wirksam werden sollte der Vertrag im ersten Quartal 1997. Bis Anfang 2000 hatte PCS außerdem eine Kaufoption auf die restlichen, noch im Besitz der BASF befindlichen Aktien der Kali und Salz Beteiligungs AG.

Das Bundeskartellamt untersagt die Übernahme durch PCS

Nun fehlte nur noch die Genehmigung durch das Bundeskartellamt. Die Behörde hatte jedoch Bedenken: Sie befürchtete durch PCS eine Verstärkung der ihrer Ansicht nach ohnehin schon marktbeherrschenden Stellung von Kali und Salz in Deutschland und lehnte den Zusammenschluss ab. BASF sowie Kali und Salz reagierten mit „Betroffenheit und Unverständnis“ auf die „sachferne“ und „unplausible“ Entscheidung. Sie verwiesen darauf, dass PCS auf dem deutschen Markt nicht aktiv sei. Daher könne von einer Verstärkung der Marktposition auf dem deutschen Markt gar keine Rede sein.

Das Kartellamt habe bei seiner Entscheidung die dynamischen Veränderungen auf den weltweiten Kalimärkten, durch die sich die Lage von Kali und Salz verschlechtert habe, und die „wirtschaftlichen, beschäftigungspolitischen und regionalpolitischen Vorteile“ eines Zusammengehens mit der PCS nicht ausreichend berücksichtigt. Stattdessen habe das Kartellamt sich von „Erwartungen und Erwägungen über mutmaßliche Marktzugangschancen und potenzielle Wettbewerber“ leiten lassen.

Um die Fusion trotz der Ablehnung durch das Bundeskartellamt zu ermöglichen, beantragte die BASF gemeinsam mit Kali und Salz am 27. März 1997 eine „Ministererlaubnis“ beim damaligen Bundeswirtschaftsminister Günter Rexroth (FDP), der auf diesem Weg die Entscheidung des Bundeskartellamts revidieren konnte. Nach einer Anhörung der „Monopolkommission“, die regelmäßig die Unternehmenskonzentrationen in Deutschland zu begutachten hatte, einer öffentlichen Anhörung und einer Abstimmung mit den anderen Bundesministerien verweigerte Rexroth allerdings zur Überraschung von BASF/Kali und Salz seine Erlaubnis. Einer erheblichen Einschränkung des Wettbewerbs standen nach Ansicht des Ministers keine Vorteile für das Gemeinwohl gegenüber. Damit war die Übernahme durch PCS gescheitert. Die BASF sprach von einem schweren Schlag für die Kaliindustrie und einer Entscheidung gegen die Sicherung von Arbeitsplätzen, hielt aber an ihrer Absicht fest, ihre Anteile an Kali und Salz zu verkaufen.



Die kanadische PCS interessierte sich für eine Übernahme der Kali- und Steinsalzwerke von Kali und Salz; im Bild: ein Ankerbohrwagen im Grubenbetrieb Hattorf-Wintershall

Institutionelle Investoren zeigen Interesse an Kali und Salz

Nachdem der Verkauf der Kali und Salz an PCS gescheitert war, suchte die BASF nach anderen Wegen, ihre Kalisparte zu veräußern. Angesichts des Höhenflugs des DAX, der im Verlauf des Jahres 1997 von 2.800 Punkten auf 4.200 Punkte gestiegen war, schien ein Verkauf der Kali und Salz-Aktien an Investoren Erfolg versprechend. Dafür musste Kali und Salz sich allerdings bei den großen internationalen Finanzanlegern bekannt machen und die eigenen Stärken präsentieren. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Ralf Bethke und der damalige Finanzvorstand Dr. Volker Schäfer gingen Ende 1997 erstmals auf „Roadshow“, um ihr Unternehmen finanzkräftigen Investoren vorzustellen.

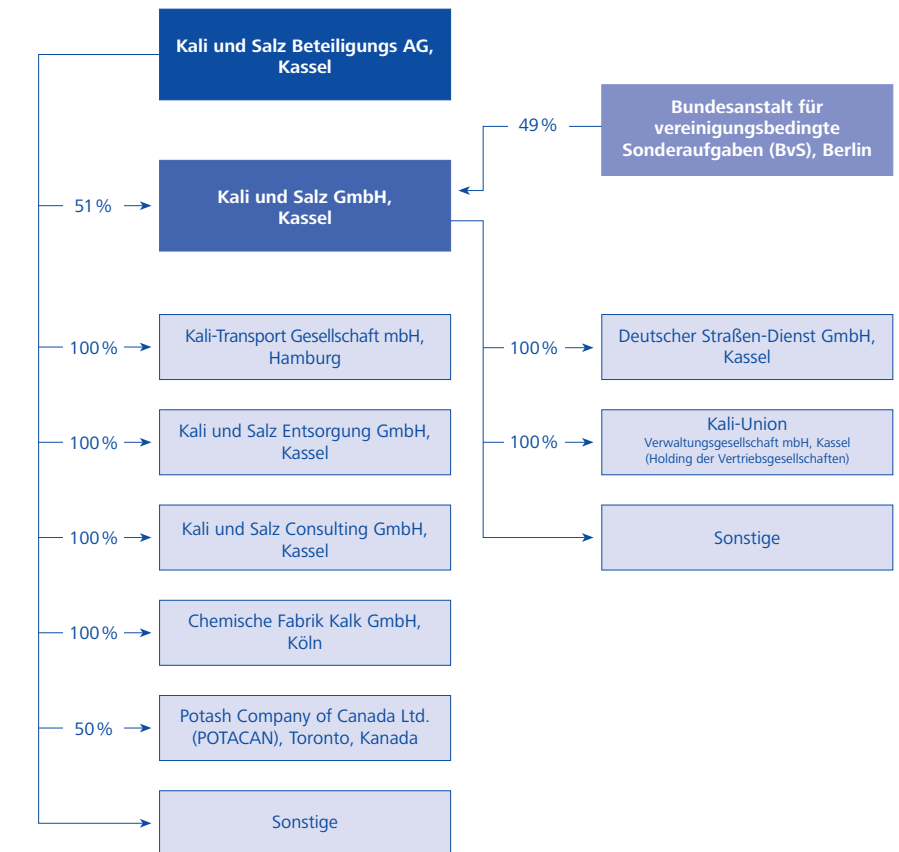
Die Erwartungen für das Jahr 1997, in dem sich ein Turnaround im Kaligeschäft abzeichnete, sowie die weiteren Perspektiven waren aussichtsreich. Vorstandschef Bethke kündigte an, die Möglichkeiten in den Kerngeschäften künftig noch besser zu nutzen und gleichzeitig neue Geschäftsfelder für das Unternehmen zu suchen. Zahlreiche institutionelle Anleger zeigten sich von den Zukunftschancen des Unternehmens überzeugt und erwarben Schritt für Schritt Kali und Salz-Aktien.

Die BASF reduzierte bis Mitte Dezember 1997 ihren Aktienbesitz an Kali und Salz von 75 auf 49,5 Prozent. „Wir haben uns darauf konzentriert, die Anteile von Kali und Salz an langfristig orientierte Investoren abzugeben“, erläuterte der Vorstandsvorsitzende der BASF Professor Dr. Jürgen Strube. „Kali und Salz kann jetzt neue unternehmerische Gestaltungsspielräume nutzen, um noch gezielter die Möglichkeiten im Düngemittelgeschäft auszuschöpfen und gleichzeitig auch nach neuen Aktivitäten zu suchen.“ Im November 1998 reduzierte BASF ihren Anteil weiter auf knapp 25 Prozent, im Verlauf des Jahres 1999 auf 15 und 2003 auf 10 Prozent. Damit befinden sich rund 90 Prozent des Aktienkapitals von K+S in Streubesitz.

Nachdem die BASF ihren Anteil an Kali und Salz Ende 1997 auf unter 50 Prozent reduziert hatte, begann eine neue Phase in der



Der Kali und Salz-Finanzvorstand Dr. Volker Schäfer (links) und der Vorstandsvorsitzende Dr. Ralf Bethke konnten den Analysten im Frühjahr 1998 erfreuliche Geschäftszahlen präsentieren.



Gesellschaftsrechtliche Struktur der Kali und Salz-Gruppe (31.12.1997)



Blick in den Börsensaal und auf das computergesteuerte Kursanzeigesystem der Frankfurter Wertpapierbörse. Seit 1988 stellt eine Vollgrafik-Tafel den Verlauf der Börsensitzungen anhand einer Indexkurve minütlich neu dar.

Geschichte des Unternehmens: Da Kali und Salz nicht mehr mehrheitlich der BASF gehörte, legte die Gruppe für das Geschäftsjahr 1997 erstmals einen konsolidierten Konzernabschluss vor.

Nach vielen verlustreichen Jahren erwirtschaftete die Kali und Salz GmbH 1997 mit 60 Millionen Mark endlich wieder einen nennenswerten Gewinn. Die Kali und Salz-Gruppe erzielte sogar einen Überschuss von fast 134 Millionen Mark. Bereinigt um den Ergebnisanteil Dritter, der im Wesentlichen auf die 49-Prozent-Beteiligung der BvS an der Kali und Salz GmbH entfiel, betrug das Ergebnis 104 Millionen Mark.

Entscheidend aber waren die neuen Herausforderungen durch den Kapitalmarkt: Während die Konzernmutter BASF jahrelang auf Gewinne und Dividenden verzichtet hatte, war das Unternehmen neben einer Vielzahl privater Aktionäre nun stärker im Besitz institutioneller Anleger, um deren Kapital Kali und Salz mit anderen Aktiengesellschaften

konkurrierte. Vorstand und Aufsichtsrat von Kali und Salz war bewusst, dass die Investoren eine angemessene Verzinsung ihres Kapitals erwarteten und dass auch die Kali und Salz-Aktie entsprechend gepflegt werden musste. Der Vorstand des Unternehmens wertete das als „positive Herausforderung“. Über Presse- und Analystenkonferenzen, Hintergrundgespräche und Roadshows pflegt das Unternehmen seither systematisch seine Kontakte zu Finanzinvestoren, institutionellen Anlegern, Privatanlegern und Wirtschaftsjournalisten. In den ersten Jahren litt das Unternehmen allerdings noch darunter, als Teil der „Old Economy“ gegen das Image der Senkrechstarter vom „Neuen Markt“ um die Aufmerksamkeit des Kapitalmarktes kämpfen zu müssen. Erst als die Spekulationsblase um die überbewerteten Unternehmen der „New Economy“ platzte, wandten sich die Investoren wieder „solide arbeitenden Unternehmen mit Substanz“ zu, so Kali und Salz.

Der Abschluss der Privatisierung: Die Übernahme der BvS-Anteile

Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg in die Selbstständigkeit war der Erwerb des 49-prozentigen Anteils der „Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben“ (BvS) an der gemeinsamen Tochter Kali und Salz GmbH am 22. Juli 1998. Damit war eine der wichtigsten Privatisierungen der früheren DDR-Industrie erfolgreich abgeschlossen. Für Kali und Salz war es die erste große Akquisition in einer langen Reihe noch folgender Projekte. Außerdem bedeutete der Kauf ein Bekenntnis des Unternehmens zum Kaligeschäft; für die Mitarbeiter von Kali und Salz war das eine wichtige Botschaft. Den Anteil der BvS an der Kali und Salz GmbH übernahm die Kali und Salz Beteiligungs AG nach langen und intensiven Verhandlungen rückwirkend zum 1. Januar 1998 gegen eine Barzahlung von 250 Millionen Mark. Darüber hinaus verzichtete die Kali und Salz Beteiligungs AG auf 65 Millionen Mark Verlustausgleich seitens der BvS, den die EU-Kommission 1993 genehmigt hatte. Schließlich wurde ein bei der EU-Kommission anhängiges Beihilfeverfahren zum Ausgleich aufgelaufener Verluste beendet, mit dem weitere Zahlungen der BvS von rund 70 Millionen Mark verbunden gewesen wären. Insgesamt ergab sich dadurch ein rechnerischer Kaufpreis von mehr als 380 Millionen Mark. „Damit war die Kalifusion letztlich vergleichsweise preiswert für den deutschen Steuerzahler“, erläutert Vorstandschef Dr. Ralf Bethke. „Für rund 670 Millionen Mark – 1,05 Milliarden Mark Zuschuss minus 380 Millionen Mark Kaufpreis – wurden mehr als 3.000 Arbeitsplätze in den neuen Bundesländern nachhaltig gesichert.“



oben links Dr. Klaus Schucht (links), der für die Treuhand die Privatisierung der ostdeutschen Kaliindustrie verantwortete, im Gespräch mit dem Kali und Salz-Vorstandsvorsitzenden Dr. Ralf Bethke (rechts) anlässlich eines Besuchs im Kaliwerk Zielitz (1998).

oben rechts Rudolf Bohn, Mitglied des Vorstandes der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS), war wichtigster Verhandlungspartner für Kali und Salz beim Erwerb des 49-Prozent-Anteils.

unten Ein moderner Fahrlader im Einsatz: Mit ihm wird das losgesprengte Rohsalz im Grubenbetrieb zu Brecherstation und Bandanlagen transportiert.

WACHSTUM DURCH DEN KAUF VON COMPO UND FERTIVA



Die Suche nach Erweiterung

Der Kauf des BvS-Anteils an der Kali und Salz GmbH war nur der Anfang der Neuausrichtung des Unternehmens. Vorstand und Aufsichtsrat wussten, dass das angestrebte Wachstum nicht allein auf den klassischen Geschäftsfeldern zu erreichen war. Ihre anspruchsvollen Wachstumsziele konnte Kali und Salz nur durch Unternehmenskäufe realisieren, mit denen sie zudem ihr „Portfolio robuster gestalten“ wollte.

In einer „Findungsphase“, die etwa ein Jahr dauerte, analysierten Vorstand und Aufsichtsrat 1998 und 1999 zahlreiche Unternehmen und Geschäftsfelder, die zum Verkauf angeboten wurden. Sie prüften sowohl Wege, die bestehenden klassischen Geschäftsfelder zu erweitern und neue Synergien zu erschließen,

als auch den Einstieg in völlig neuen Geschäftsfeldern. Kali und Salz beschäftigte sich damals mit sehr vielen unterschiedlichen Branchen.

Der Vorstand suchte nach Unternehmen, die das eigene Portfolio sinnvoll ergänzen, vertiefen und verbreitern konnten. Da Kali und Salz über zahlreiche verschiedene Kompetenzen verfügte, gab es die unterschiedlichsten Anknüpfungspunkte: Denkbar war beispielsweise ein Ausbau des Bereichs „Salz“, um Marktführer in Europa zu werden. Vorstellbar war aber auch eine Ergänzung des Entsorgungsgeschäfts oder eine Verlängerung der Wertschöpfungskette. Eine weitere Möglichkeit war die Suche nach neuen Kali- oder Salzlagerstätten. Denkbar war auch die Verstärkung des Bereichs



Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats auf der Hauptversammlung der Kali und Salz Beteiligungs AG im Jahr 1999 (vorne v.l.n.r.): Axel Hollstein (Produktion), Norbert Steiner (damals Chefjurist), Gerhard R. Wolf (Aufsichtsratsvorsitzender) und Dr. Ralf Bethke (Vorstandsvorsitzender)

Aus „Kali und Salz“ wird „K+S“

der Spezialprodukte durch gezielte Zukäufe. Ein Ziel war es, Kali und Salz noch stärker als bisher zu einem international agierenden Unternehmen zu entwickeln. Es gab aber noch weitere Kompetenzen, an die das Unternehmen bei Akquisitionen anknüpfen konnte: Weitere Bergbauaktivitäten oder Logistikprojekte waren ebenso im Gespräch wie eine Übertragung des vorhandenen technischen Know-hows (etwa beim ESTA-Verfahren) auf weitere Produktionen. Allerdings hielt keines dieser Projekte in anderen Branchen den Maßstab von Kali und Salz stand. Immerhin bereicherte der Blick „über den Tellerrand“ das Know-how von Kali und Salz bei Akquisitionen.

Durch die angestrebte Erweiterung des Geschäfts über die „klassischen“ Bereiche Kali und Salz hinaus war der alte Name „Kali und Salz“ zu eng geworden. Daher beschloss die Hauptversammlung im Mai 1999 als Konsequenz aus der Neuausrichtung des Unternehmens die Namensänderung von Kali und Salz Beteiligungs AG in „K+S Aktiengesellschaft“. Aus der Abkürzung, die das Unternehmen bereits seit 1971 genutzt hatte, wurde nun ein Firmenname, der die angestrebte Verbreiterung des Portfolios über die bisherigen Kali- und Salzaktivitäten hinaus dokumentieren sollte. Ziel war es, „die Gesellschaft prägnanter nach außen und innen darzustellen, ohne das positive Image des bisherigen Firmennamens aufzugeben.“



Der Kauf von COMPO

Schließlich wurde die neue „K+S“ im Jahr 1999 dort fündig, wo es am naheliegendsten war: bei der BASF und ihrem Düngemittelgeschäft. Während sich die BASF noch stärker auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und sich nach dem Kali- und Steinsalzbergbau auch von der Düngersparte trennen wollte, war es ein Ziel von K+S, ihre Düngerkompetenz auszubauen. Dieses Geschäft hatte für beide Seiten Vorteile: Die Düngersorten der BASF passten hervorragend zur Kali und Magnesium-Produktpalette der K+S und die BASF fand in K+S einen Käufer, den sie kannte und dessen Kompetenzen sie gut einschätzen konnte.

Das Interesse von K+S galt besonders der COMPO, einem Tochterunternehmen der BASF. COMPO war und ist ein wichtiger Anbieter von Blumenerden, Düngern, Pflanzenpflege- und Pflanzenschutzprodukten für Haus, Garten und den professionellen Anwender. K+S sah die Chance, stärker als mit den Kali- oder Magnesiumdüngern in das Endverbrauchergeschäft einzusteigen, denn das COMPO-Portfolio richtete sich – neben

Die COMPO unter dem Dach der BASF (1976–1999)

Zur BASF kam die COMPO durch Salzdetfurth und Wintershall, die in den Jahren 1967 und 1971 jeweils 50 Prozent an COMPO erworben hatten. Die Anteile der Salzdetfurth wurden seit 1972 von der Kali und Salz AG gehalten. Nachdem die BASF 1976 die COMPO-Anteile der Wintershall übernommen hatte, gingen die COMPO sowie die Guano-Werke AG (Standorte Krefeld und Nordenham) im Zuge einer Restrukturierung 1986 komplett auf BASF über (siehe Kapitel 5, Seite 218). Der BASF-Konzern kaufte damals 50 Prozent der COMPO von Kali und Salz und nahm COMPO damit vollständig in seinen Besitz. Damals hatte COMPO 236 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 145 Millionen Mark. COMPO war von den Erschütterungen am Düngemarkt weniger als andere Unternehmen betroffen und behauptete

sich während der gesamten BASF-Zeit trotz harter Konkurrenz in ihren Märkten. Vor allem der „Consumerbereich“ erwies sich als relativ krisenfest. Die BASF investierte große Summen in die Entwicklung innovativer Düngemittel und Pflanzenschutzprodukte.

Bereits 1984 hatte COMPO den Vertrieb ihres Consumersortiments in Spanien aufgenommen; 1987 trat das Unternehmen erstmals am französischen Markt auf. Aus einer Akquisition entstand 1988 die „BASF Horticulture et Jardin“ (BHJ) in Paris, seit 2004 „COMPO France“. 1990 entwickelte COMPO ein europäisches Werbekonzept und lieferte erstmals an Handelsgenossenschaften in Osteuropa. Mit Beginn des europäischen Binnenmarktes fasste die BASF 1993 ihr internationales Geschäft mit Spezialprodukten für Haus und Garten unter

dem Dach von COMPO in Münster-Handorf zusammen. Als „Schwerpunktländer“ betrachtete die BASF damals Deutschland, Frankreich, Spanien und Italien. Bereits 1994 arbeiteten von den 500 Mitarbeitern der COMPO nur noch 240 in Deutschland; 60 Prozent des Umsatzes von rund 400 Millionen Mark wurden im Ausland erwirtschaftet. Um ihre Aktivitäten in Belgien zu bündeln, gründete COMPO 1996 die „COMPO Benelux“ in Deinze. Die Strategie der BASF zielte darauf ab, „den Sortimentsanteil der Spezialdünger mit höherer Wertschöpfung zu vergrößern“ (1998). Im Zuge der Konzentration auf ihr Kerngeschäft entschloss sich die BASF im Jahr 1999 zum Verkauf der COMPO.



Landwirten und landwirtschaftlichen Handelsketten – auch an Konsumenten, die einen Garten oder Balkon besaßen. COMPO verfügte über eine robuste, von Marktschwankungen im traditionellen Agrarbereich weitgehend ungefährdete Produktpalette, die das zyklische Auf und Ab im Kali- und witterungsbedingte Schwankungen im Auftausalzgeschäft ausgleichen konnte. Denn milde Winter, in denen wenig Auftausalz benötigt wurde, bedeuteten einen früheren Start der Garten-Saison und damit des COMPO-Geschäfts. Dagegen senkten kalte Winter zwar den Umsatz mit COMPO-Produkten, sorgten aber für ein gutes Geschäft mit Auftausalzen. K+S konnte also nur gewinnen.

COMPO gehörte seit 1986 vollständig zur BASF (siehe Kasten). Neben dem Firmensitz in Handorf bei Münster verfügte die COMPO über diverse in- und ausländische Tochtergesellschaften und Produktionsstätten. 1998 erwirtschaftete die COMPO einen Umsatz von rund 600 Millionen Mark (etwa 300 Millionen Euro). Die Angebotspalette reichte von Blumenerden und Pflegeprodukten für den Garten über Rasen- und Gartendünger bis hin zu Pflanzenschutzmitteln und Produkten für den Landschafts- und Erwerbsgartenbau sowie für Spezialkulturen, wie Obstplantagen oder Baumschulen. In zahlreichen Marktsegmenten hatte COMPO eine führende Position in Westeuropa. Sehr erfolgreich etablierte sich der exklusiv von COMPO verkaufte neue Dünger „ENTEC“ im Markt.

ENTEC – Wachstum durch Innovation

„ENTEC“ kam 1999 auf den Markt und entwickelte sich im Profibereich der COMPO-Produkte schnell zu einem Verkaufsschlager. Das Besondere an den ENTEC-Düngern ist die höhere Stickstoffeffizienz, die durch den Ammoniumstabilisator DMPP erzielt wird. Dieser verzögert die Umwandlung von Ammonium zu auswaschungsgefährdetem Nitrat, abhängig von der Bodentemperatur und -feuchte. Indem die Auswaschung aus dem Boden verlangsamt wird, steht der Pflanze von dem gedüngten Stickstoff effektiv mehr zur Verfügung, und die Düngerwirkung hält länger an. Damit wird der Stickstoff optimal genutzt.

links Die Produktinnovation ENTEC wird auch auf Feldtagen und Messen vorgestellt.

rechts COMPO SANA Blumenerde ist für jeden Blumen- und Pflanzenfreund eine bekannte Marke.

Der Kauf des Felddüngergeschäfts der BASF

oben Im Dezember 1999 besiegelten der Vorstandsvorsitzende der K+S AG, Dr. Ralf Bethke (Mitte), und das für Pflanzenschutz zuständige BASF-Vorstandsmitglied Eggert Voscherau (2.v.l.) den Verkauf der COMPO und des BASF-Felddüngergeschäfts an K+S. Mit im Bild: Dr. Volker Schäfer (links) und Axel Hollstein (rechts) vom K+S-Vorstand sowie der Leiter des Bereichs Düngemittel der BASF, Dr. Andreas Kreimeyer (2.v.r.)

Die BASF wollte ihr Tochterunternehmen COMPO allerdings nicht allein verkaufen, sondern zusammen mit ihrem gesamten Stickstoff-Felddüngergeschäft, das 1998 ein Umsatzvolumen von mehr als einer Milliarde Mark (600 Millionen Euro) umfasste. Nach einem starken Rückgang des Düngergeschäfts im Jahr 1995 war das Ergebnis im Bereich Felddünger jahrelang unbefriedigend. Zu diesem Geschäftsbereich gehörten stickstoffhaltige Mehrnährstoffdünger, Stickstoffeinzeldünger und Am-

monsulfat. Die in der Branche führende BASF-Marke mit einem auch weltweit sehr hohen Bekanntheitsgrad war und ist „Nitrophoska“. Die Düngemittel-Produktionsstandorte der BASF liegen sowohl für das Europa- als auch für das Übersee-geschäft der K+S logistisch günstig. Seit Erfindung des Haber-Bosch-Verfahrens (siehe Kapitel 3, Seite 77) produzierte die BASF Düngemittel. Aufgrund ihrer Verbundstrukturen an den Standorten Ludwigshafen und Antwerpen – bei Stickstoff und anderen chemischen „Stammbäumen“ – war und ist die BASF an der Düngemittelproduktion interessiert.

Für K+S eröffneten sich aus den Verkaufsplänen der BASF neue Chancen zur Abrundung ihres Düngemittelportfolios. Die Produktionsanlagen für Stickstoff sollten bei BASF verbleiben, während K+S exklusiv das Marketing und den Vertrieb der Felddünger sowie die Produktentwicklung und die Verantwortung für die Produktionssteuerung übernehmen sollte.

Ende Dezember 1999 wurden die Verhandlungen abgeschlossen. K+S übernahm die COMPO sowie Marketing und Vertrieb der Felddünger zu einem Kaufpreis von 420 Millionen Mark (215 Millionen Euro). Das Umsatzvolumen der erworbenen Aktivitäten belief sich auf 1,7 Milliarden Mark (0,9 Milliarden Euro). K+S stieg damit zum zweitgrößten Anbieter von Düngemitteln in Europa auf. Durch die Übernahme von Marketing und weltweitem Vertrieb der BASF-Felddünger eröffnete sich K+S außerdem in Verbindung mit dem bisherigen Kaligeschäft vielfältige regionale und logistische Synergien, die sich vorteilhaft auf das gesamte Düngemittelgeschäft in der K+S Gruppe auswirken sollten.

Bestandteile des Verkaufspakets waren neben dem Felddüngergeschäft und der COMPO in Münster zwei Produktionsstandorte: die „Torf- und Humuswerk Uchte GmbH“ sowie das ehemalige Düngerwerk der Guano-Werke AG in Krefeld, das sich anders als die BASF-Werke in Antwerpen und Ludwigshafen auch für die Herstellung kleinerer Produktionsmen-

gen eignet. Mit Ammoniak von BASF, Kali von K+S und zugekauftem Phosphat stellt das Krefelder Werk zahlreiche NPK- und Spezialdünger für COMPO und auch das Felddüngergeschäft der fertiva her.

Die erworbenen Firmen und Standorte entwickelte K+S in den folgenden Jahren in enger Kooperation mit BASF zu einem wichtigen Standbein der K+S Gruppe weiter. Marketing und Vertrieb des ehemaligen BASF-Felddüngergeschäfts wurden in einem eigenständigen Tochterunternehmen unter dem Dach der K+S zusammengefasst. Was noch fehlte, war ein sprechender Name, der Aufbruchstimmung und Optimismus vermittelte. Am Unternehmensstandort Limburgerhof fand man eine elegante Lösung: Aus den beiden Worten „fertilizer“ (Dünger) und „viva“ (Leben) entwickelte K+S für das neue Tochterunternehmen den Namen „fertiva GmbH“. Die fertiva nahm zum Jahresanfang 2000 ihre Arbeit auf. Mit den beiden neuen Geschäftsbereichen COMPO und fertiva kamen insgesamt rund 850 Mitarbeiter zur K+S Gruppe.

Nach der Übernahme von COMPO und fertiva nutzte K+S verstärkt die engen und vielfältigen Verbindungen der beiden Unternehmen zur BASF. Bis heute ist das Kali- und Düngemittelgeschäft von K+S/COMPO/fertiva partnerschaftlich mit der BASF vertraglich verbunden: K+S liefert Kali- und Magnesiumprodukte an die BASF, die in ihren Werken Ludwigshafen, Antwerpen und Pec-Rhin in Ottmarshem (Frankreich) Vorprodukte und Spezialitäten für COMPO sowie Felddünger für fertiva produziert. Das Phosphat kauft BASF insbesondere in Russland (Kola-Phosphat) und Marokko, darüber hinaus in weiteren Ländern Nordafrikas und des Nahen Ostens. Der größte Teil der Düngemittel von fertiva und COMPO werden in den komplexen und kostengünstigen Verbundstrukturen der BASF-Standorte produziert. Die Produktion der Dünger wird von den K+S-Töchtern gemeinsam mit der BASF geplant, gesteuert und finanziert. Größere Investitionen



waren in den vergangenen Jahren die Erweiterung der NPK-Anlage in Antwerpen sowie der Bau von Lagertanks und Inhibierungsanlagen in Antwerpen und Ludwigshafen. Dafür nutzten die K+S-Töchter fertiva und COMPO das Know-how der BASF. Im Juni 2004 vereinbarten K+S und BASF in einer Partnerschaftserklärung, ihre langfristige Zusammenarbeit im Düngemittelgeschäft auch über das Jahr 2014 hinweg fortzusetzen.

Nicht nur in der Produktion, auch in der Forschung arbeitet K+S eng mit der BASF zusammen. „Kein anderes Düngemittelunternehmen auf der Welt hat einen ähnlichen Forschungsvertrag mit einem solch innovativen Chemiekonzern“, erläutert Vorstandsvorsitzender Dr. Bethke. Im Auftrag von COMPO und fertiva erforscht die BASF in ihrem „Agrarzentrum Limburgerhof“ bei Ludwigshafen die optimale Pflanzendüngung. Eines der Ergebnisse dieser Forschung ist der COMPO-Spezialdünger „ENTEC“ (siehe Kasten, Seite 285).

oben fertiva-Geschäftsführer Joachim Felker (rechts) und fertiva-Vertriebsleiter Wolfgang Jung (links) präsentieren im Jahr 2000 am BASF-Agrarzentrum Limburgerhof bei Ludwigshafen das neue Firmenschild der fertiva GmbH. Joachim Felker wurde 2003 zum Mitglied der Geschäftsführung der K+S KALI GmbH und im Oktober 2005 zum Mitglied des Vorstands der K+S AG berufen.

linke Seite unten Mit der COMPO übernahm K+S von der BASF auch das Torf- und Humuswerk in Uchte; im Bild Einsatz eines Laders beim Umschlag von Rohtorf



Vernetzte Strukturen – neue Chancen

Nach dem Kauf von COMPO und der Gründung der fertiva musste die Organisation der K+S Gruppe an die neuen Gegebenheiten angepasst werden. 2001 wurde die bisherige funktionale Organisationsstruktur des Unternehmens durch eine an den sechs Geschäftsbereichen (Kali- und Magnesiumprodukte, COMPO, fertiva, Salz, Entsorgung und Recycling, Dienstleistungen und Handel) orientierte Organisation abgelöst. Die Geschäftsbereiche agieren seitdem als weitgehend eigenständige Unternehmen unter dem Dach einer Holding, in der die zentralen und unterstützenden Funktionen angesiedelt sind.

Durch die enge Vernetzung der Geschäftsbereiche will K+S das Know-how und die Ressourcen noch stärker nutzen. Dieses Modell vielfältig miteinander vernetzter Geschäftsbereiche, die durch die Service- und Supportfunktionen der zentralen Holding unterstützt werden, ermöglicht eine effektive

und kostengünstige Nutzung von Synergien in den Geschäftsprozessen. Die Kunden profitieren davon durch ein attraktives Produktangebot sowie zusätzliche Beratungs- und Serviceleistungen. Synergien entstehen auch in der Produktion: durch den gemeinsamen Einkauf von Logistik-Leistungen und eine kombinierte Verladung, die gemeinsame, zentral gesteuerte Forschung und Entwicklung, die gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen zur optimalen Auslastung der Kapazitäten (COMPO, fertiva), identisches Bergbau- und Produktions-Know-how (Kali, Salz), die Weiternutzung untertägiger Hohlräume aus dem Kali- und Steinsalzbergbau für Entsorgungsaktivitäten. Auch das Know-how für den Verkauf von Spezialitäten und Standard-Düngemitteln der drei Geschäftsbereiche Kali- und Magnesiumprodukte, fertiva und COMPO weist viele Gemeinsamkeiten auf. Die Vermarktung der Dünger erfolgt über vergleichbare Handels-

stufen und verlangt eine ähnliche Kenntnis der Märkte, Produkte und Kunden. Deshalb erfolgt der Vertrieb zum Teil über gemeinsame Gesellschaften oder Vertriebsplattformen. Gute Beispiele dafür sind die „K+S Asia Pacific“ in Singapur, die „COMPO Agricultura“ in Spanien und die „K+S Polska“ in Polen, in denen die Vertriebsaktivitäten der Geschäftsbereiche Kali- und Magnesiumprodukte, COMPO sowie fertiva gebündelt sind, um Synergien in Vertrieb und Logistik zu nutzen. Schließlich treten die drei Geschäftsbereiche gemeinsam auf Messen auf, um den Kunden die Produktvielfalt im Dünge-

mittelgeschäft aufzuzeigen. Auch die Anwendungsberatung für die Landwirtschaft und den Handel wird in diese koordinierte Vorgehensweise eingebunden. Unterstützt wird das operative und strategische Zusammenwirken durch ein konzernweites Wissensmanagement. K+S kombiniert die „bewährten Tugenden“ des Bergbauunternehmens – etwa gegenseitige Rücksichtnahme und Verlässlichkeit – mit neuen Ressourcen, neuen Mitarbeitern und neuem Know-how und wird dies künftig weiter intensivieren.

Auf den DLG-Felddüngertagen im Jahr 2000 traten die drei Geschäftsbereiche Kali- und Magnesiumprodukte, COMPO und fertiva erstmals gemeinsam auf.



Die K+S-Geschäftsbereiche sind eng miteinander vernetzt.



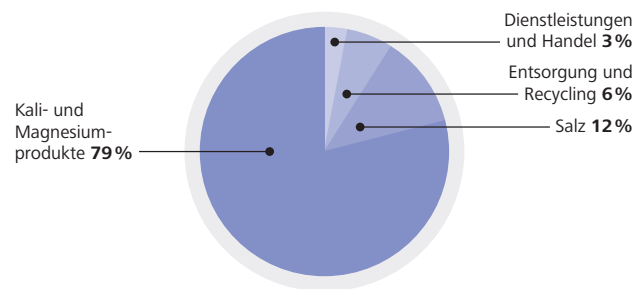
Neue strategische Handlungsmöglichkeiten

Die Übernahme von COMPO und die Gründung der fertiva markieren einen „Quantensprung“ in der Weiterentwicklung des Unternehmens. Als erster Höhepunkt der Geschichte der „neuen“ K+S steht sie am Beginn eines fundamentalen Veränderungsprozesses mit neuen strategischen Handlungsmöglichkeiten: „Mit diesen Akquisitionen erweiterte K+S ihre Aktivitäten in idealer Weise. Die Transaktion stärkte die Zukunftsfähigkeit der K+S Gruppe und war ein Meilenstein für die künftige Entwicklungsperspektive und Ertragskraft des Unternehmens.“

Der Umsatz von K+S verdoppelte sich mit der Übernahme nahezu von 2,3 Milliarden Mark (1,2 Mrd. Euro) im Jahr 1999 auf 4,1 Milliarden Mark (2,1 Mrd. Euro) im Jahr 2000. Durch den Kauf stieg K+S zum zweitgrößten Anbieter von Düngemitteln in Europa auf und wurde zum kompletten „Systemanbieter im

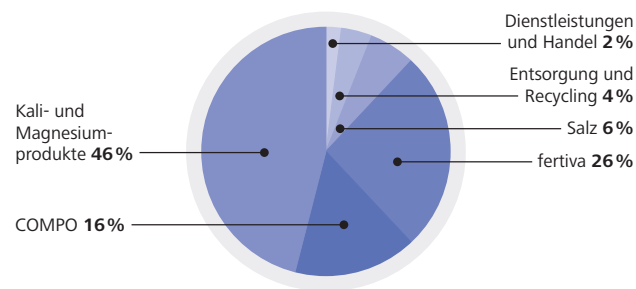
Düngemittelmarkt“ mit Kali-, Magnesium-, Stickstoff- und NPK-Düngern. Die Unternehmen COMPO und fertiva passten gut zur neuen Wachstums- und Spezialitätenstrategie von K+S, die durch den Kauf gleich mehrere Märkte und Geschäftsgebiete hinzugewann. Diese ergänzten regional und durch ihr Produktspektrum das klassische Kaligeschäft und verlängerten die Wertschöpfungskette des Unternehmens bis zum Endverbraucher. Damit sollte K+S widerstandsfähiger gegenüber wechselnden externen Einflüssen werden. K+S erschloss sich „wachstumsstarke Spezialdüngersegmente mit einem hohen, nachhaltigen Ertragspotenzial“. Außerdem entstanden durch die Übernahme von COMPO und fertiva zahlreiche Synergieeffekte. Eine Aufbruchstimmung erfasste das ganze Unternehmen.

Umsatzstruktur der K+S Gruppe 1999 (Angaben in Prozent)



Umsatz gesamt: 2,3 Mrd. DM (1,2 Mrd. Euro)

Umsatzstruktur der K+S Gruppe 2000 (Angaben in Prozent)



Umsatz gesamt: 4,1 Mrd. DM (2,1 Mrd. Euro)

WACHSTUM IM GESCHÄFTSFELD „DÜNGEMITTEL UND PFLANZENPFLEGE“



Der Ausbau des Geschäftsbereichs Kali- und Magnesiumprodukte

Der Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte ist seit Oktober 2001 in der „K+S KALI GmbH“ organisiert. Dazu waren die operativen Arbeitsgebiete Kali- und Magnesiumprodukte sowie Salz aus der Kali und Salz GmbH ausgegliedert und in zwei eigenständige Gesellschaften eingebracht worden. Anschließend wurde die Kali und Salz GmbH auf die K+S Aktiengesellschaft verschmolzen.

Die K+S KALI GmbH gewinnt in den sechs deutschen Bergwerken Hattorf, Wintershall, Unterbreizbach, Neuhof-Ellers, Sigmundshall sowie Zielitz Kali- und Magnesiumrohsalze. Die darin enthaltenen Elemente Kalium, Magnesium und Schwefel (als Sulfat) werden anschließend zu hochwertigen Mineraldüngern verarbeitet. Weltweit setzen Landwirte die Mineraldünger von K+S zur Steigerung der landwirtschaftlichen Produktion ein. Außerdem werden die Rohsalze zu Vorprodukten für technische, gewerbliche und pharmazeutische Anwendungen weiterverarbeitet. Rund die Hälfte des Umsatzes von insgesamt 1,2 Milliarden Euro (2005) erzielt der Geschäftsbereich mit dem „Klassiker“ Kaliumchlorid. Die Düngemittelspezialitäten machen heute gut ein Drittel des Umsatzes aus, Industrieprodukte etwa 15 Prozent.



oben Blick auf das Kaliwerk Zielitz in Sachsen-Anhalt

unten Düngemittelspezialitäten von K+S: EPSO Microtop wird zur Blattdüngung mit den Nährstoffen Magnesium und Schwefel sowie zusätzlich Bor und Mangan eingesetzt.

Der thüringische Ministerpräsident Dieter Althaus (3.v.l.) besichtigte im November 2004 den Standort Unterbreizbach des Werkes Werra. Auf seinem Rundgang wurde er u.a. begleitet von den K+S-Vorstandsmitgliedern Norbert Steiner (rechts) und Gerd Grimmig (2.v.l.) sowie dem Produktionsleiter des Standortes Unterbreizbach, Jürgen Fuß (links).



Das „Sylvinitprojekt“ an der Werra

Ein zweites Großprojekt der vergangenen Jahre zur Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Verbundwerks Werra und damit des ganzen Unternehmens war das 2002 begonnene „Sylvinitprojekt“. Im südöstlichen Teil der thüringischen Grube Unterbreizbach wurde ein neuer Lagerstättenteil erschlossen. Das hier gewonnene hochwertige sylvinitische Rohsalz wird in Unterbreizbach und der Fabrik Wintershall (Hessen) des Werks Werra verarbeitet. Die Vorräte des neuen Lagerstättenteils umfassen etwa 53 Millionen Tonnen Sylvinit mit dem hohen K_2O -Gehalt von rund 27 Prozent. Sie sollen die Produktion der beiden Standorte langfristig sichern.

Im Rahmen des Sylvinitprojekts wurden in Unterbreizbach drei Großbunker für insgesamt 25.000 Tonnen Rohsalz errichtet; im Bild: Blick von unten in einen noch nicht fertig gestellten Bunkerbereich



Ausgangspunkt des Sylvinitprojekts war die Abbauplanung der Grube Hattorf-Wintershall. Untersuchungen zu Beginn des Jahres 2000 hatten gezeigt, dass der abnehmende Wertstoffgehalt im Rohsalz besonders der Wintershaller Lagerstätten zum Rückgang der Produktion und zu steigenden Kosten am Standort Wintershall führen würde. Gleichzeitig gab es am Standort Unterbreizbach eine hochprozentige Sylvinitlagerstätte, deren Potenzial in der dortigen Fabrik nicht vollständig genutzt werden konnte. K+S prüfte deshalb Varianten zur standortübergreifenden Optimierung der Rohsalzgewinnung und -verarbeitung unter Kosten- und Umwelt-Gesichtspunkten. Ziel des Sylvinitprojekts war es, alle Fabriken des Verbundwerks Werra mit möglichst hochwertigen Rohsalzen zu versorgen, um dadurch eine optimale Auslastung zu gewährleisten und die Produktionskapazität nachhaltig zu steigern. Gleichzeitig wollte K+S auf diese Weise ihr Angebot an erlösstarken Spezialprodukten sichern und die Lebensdauer aller Standorte im Werra-Revier aufeinander abstimmen.

Die Lösung, die schließlich gefunden wurde, bestand im Kern darin, ab Januar 2005 jährlich 1,5 Millionen Tonnen hochwertiges Sylvinit aus Unterbreizbach unter Tage nach Wintershall zu transportieren und in der dortigen

Fabrik zu verarbeiten. Auf diese Weise wird der K_2O -Gehalt der in Wintershall verarbeiteten Rohsalze verbessert und – bei geringerer Rohsalzmenge – die Kapazität des Werks Werra um etwa 250.000 Jahrestonnen Kaliprodukte gesteigert. Gleichzeitig muss weniger Rückstand aufgehaldet werden und die Abwassermenge wird reduziert. Der Standort Unterbreizbach wird unabhängig davon optimal mit Rohsalz versorgt und voll ausgelastet. Die Belegschaft der Grube wurde für den Abbau der Lagerstätte um Mitarbeiter aus dem Grubenbetrieb Hattorf-Wintershall aufgestockt.

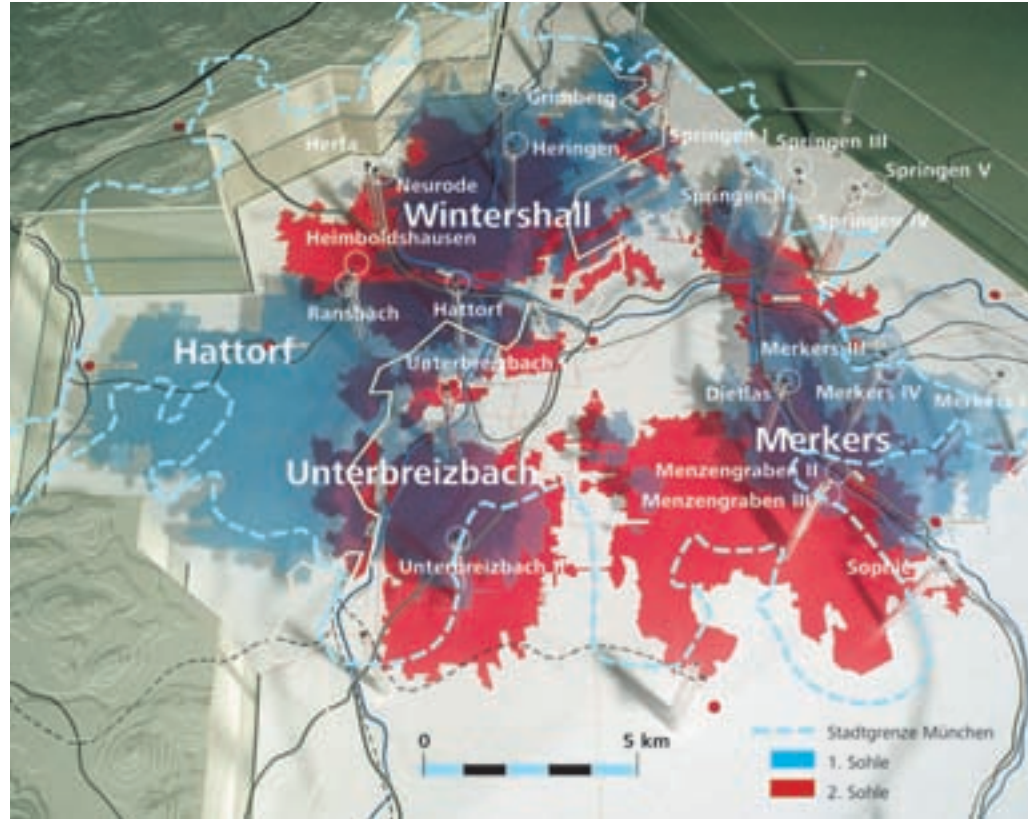
Um diesen untertägigen Rohsalztransport über 27 Kilometer vom Grubenfeld Unter-

breizbach zum Schacht Grimberg in Heringen zu ermöglichen, musste K+S in kurzer Zeit die Infrastruktur deutlich ausbauen: 18 Kilometer Strecken wurden neu aufgefahren oder hergerichtet. Um den erhöhten Frischluftbedarf zu decken, richtete K+S einen Wetter-Verbund mit dem Grubenfeld Merkers ein und installierte dort einen zusätzlichen Grubenlüfter. Vier Bunkeranlagen gewährleisteten die zeitgerechte Versorgung der Fabriken mit den verschiedenen Rohsalzen. Die Projektkosten, vor allem für die stationären und maschinellen Einrichtungen der Gruben, beliefen sich insgesamt auf fast 40 Millionen Euro.

Journalisten besichtigten im November 2003 im thüringischen Unterbreizbach 800 Meter unter Tage die Förderanlagen für den bevorstehenden Abbau der neuen Kalilagerstätte im hessisch-thüringischen Kalirevier.



Die Fläche der Grubenfelder des Verbundwerks Werra entspricht nahezu der Größe des Stadtgebietes von München einschließlich aller Vororte.



Neue Bandanlagen im Grubenbetrieb Hattorf-Wintershall; im Vordergrund das Band für den Sylvinit-Transport



Das „Herz“ des Projekts ist das Förder-Rolloch zwischen den Grubenfeldern Unterbreizbach in Thüringen und Hattorf-Wintershall in Hessen. Beim Genehmigungsverfahren traten allerdings erhebliche Schwierigkeiten auf: Der Staatsvertrag zwischen Hessen und Thüringen von 1996 erlaubte zwar, die Grenze zu unterfahren, es durfte aber keine direkte unterirdische Verbindung zwischen den Gruben Unterbreizbach und Hattorf-Wintershall geschaffen werden. Im Gegenteil: Aus Sicherheitsgründen musste ein 200 Meter breiter Sicherheitspfeiler zwischen beiden Gruben stehen bleiben. Eine „Durchörterung“ des Sicherheitspfeilers war ausdrücklich untersagt, damit ein etwaiger Wassereintrich nicht beide Gruben gefährden konnte. K+S musste deswegen beweisen, dass die vor ein paar Jahren noch ausgeschlossene Durchörterung nun kein Sicherheitsproblem mehr darstellte.

Dieser Beweis wurde erbracht: Ein langjähriges Forschungsprojekt, das K+S gemeinsam mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Bergwerk Salzdettfurth durchgeführt hatte, zeigte, dass es sehr wohl möglich ist, Schächte langzeitsicher zu verschließen. Damit konnte auch belegt werden,

dass die miteinander verbundenen Gruben im Notfall wieder sicher voneinander zu trennen waren, zumal es lediglich um eine enge Verbindungsröhre von einem Meter Durchmesser ging, das „Rolloch“ zwischen Unterbreizbach und Hattorf.

Allerdings musste der 1996 geschlossene „Staatsvertrag“ zwischen Thüringen und Hessen über den grenzüberschreitenden Abbau im Werra-Ulster-Revier geändert werden. Das war keineswegs unumstritten, aber nachdem unabhängige Gutachter das Projekt eingehend geprüft und Bergbau-Experten beider Bundesländer die technische Sicherheit bestätigt hatten, ratifizierten die Länderparlamente im Dezember 2002 die Änderungen des Staatsvertrags.

Damit war endlich der Weg frei, um die bergrechtlichen Genehmigungsverfahren für die „länderübergreifende Förderverbindung“ einzuleiten und mit den Vorarbeiten am Sylvinitprojekt zu beginnen. Der Sicherheitspfeiler zwischen Unterbreizbach und Hattorf blieb unangetastet und damit in seiner Funktion erhalten. Nur für den Zeitraum der Betriebsphase ist er an einer Stelle durch eine Rollochverbindung durchörtert.



links Eine Grafik zeigt die geplante Rollochverbindung.

rechts Die Ministerpräsidenten von Hessen, Hans Eichel (links), und Thüringen, Dr. Bernhard Vogel, bekräftigten mit einem Händedruck den Staatsvertrag über einen länderübergreifenden Kalibergbau im Jahr 1996.



Das Rolloch zwischen Hattorf und Unterbreizbach

Das Förder-Rolloch, durch das jährlich 1,5 Millionen Tonnen Rohsalz von Unterbreizbach nach Wintershall transportiert werden, war eine technische Meisterleistung von Markscheidern und Bergleuten: Die Sohlen beider Bergwerke, die miteinander verbunden wurden, lagen unter Tage zwar nur 25 Meter voneinander entfernt, aber dafür kilometerweit weg von ihren Schächten und damit von einem peilbaren Punkt an der Oberfläche. Zudem waren sie nur über weite untertägige Strecken zu erreichen: Die Messungen, Peilungen und die Bohrung waren also schwierig, mussten aber zugleich äußerst präzise sein, um den anvisierten Punkt zu tref-

fen. Die Begeisterung der Bohr- und Messteams war groß, als am 14. Mai 2004 der Bohrkopf mit nur acht Zentimetern Abweichung auf der Unterbreizbacher Sohle ankam.

Im Bild links: Gerald Storch, Leiter Grube des Standortes Unterbreizbach, Franz Ochs, Obermarkscheider des Werkes Werra, und Herbert Liebscher, Leiter Maschinen- und Elektrotechnik des Grubenbetriebes Unterbreizbach.

Im Bild rechts: Zwei Mitarbeiter des Grubenbetriebes Hattorf-Wintershall nach der Montage des im Rolloch eingehängten Schmelzbasaltrohres

Mit Aufnahme der Sylvinitförderung in der Grube Unterbreizbach am 15. Oktober 2004 wurde die Wettbewerbsfähigkeit des Verbundwerkes Werra deutlich gestärkt, das mehr als 40 Prozent zur Gesamtproduktion der K+S KALI GmbH beiträgt. Nach der Produktionsaufnahme am 1. Januar 2005 erwartet K+S aus der Nutzung der Lagerstätte eine jährliche Ergebnisverbesserung von etwa 20 Millionen Euro, die durch Kosteneinsparungen und das größere Kaliangebot entsteht. In Anwesenheit

zahlreicher Gäste aus Landespolitik, Behörden und öffentlichem Leben hob K+S-Vorstandsvorsitzender Dr. Ralf Bethke die Bedeutung des Projekts für das gesamte Unternehmen hervor: „Vor dem Hintergrund der verschiedenen Wettbewerbsnachteile, die wir gegenüber unseren Konkurrenten auf dem Weltmarkt haben, ist das Sylvinitprojekt an der Werra ein Meilenstein für die Stärkung unseres internationalen Kali-geschäfts. Das macht auch die Arbeitsplätze in der Region sicherer.“

K+S engagiert sich in Frankreich

Auch regional wurde das Kaligeschäft gestärkt: Nach der Erschöpfung der französischen Kalivorkommen im Jahr 2002 wollte der französische Staatskonzern EMC (Entreprise Minière et Chimique) die verbliebenen Tochterunternehmen verkaufen. K+S übernahm im Dezember 2004 vier regionale Vertriebs- und Produktions-einrichtungen für Spezialdüngemittel und Mehrnährstoffdünger der EMC-Tochter „Société Commerciale des Potasses et de l’Azote“ (SCPA) mit etwa 100 Mitarbeitern. K+S bündelte beiderseitiges Know-how in Vertrieb und Beratung im französischen Markt, dem größten Agrarmarkt in Europa. Außerdem übernahm K+S die Kaligranulierung der „Compagnie de Compaction de Wittenheim“ (CCW) im Elsass. Anfang 2005 nahm das neue Unternehmen „K+S KALI & SCPA France“, das aus der seit zehn Jahren in Frankreich arbeitenden „Kali und Salz France“ hervorging, seine Arbeit auf. Ziel der Übernahme war die Verbreiterung des Geschäfts im größten Exportmarkt für K+S-Produkte. Mit ihren französischen Tochtergesellschaften erzielt die K+S Gruppe in Frankreich mit einem Umsatz von mehr als 450 Millionen Euro etwa 17 Prozent des Umsatzes.



links K+S erwarb auch die Rechte am Markenzeichen der elsässischen Kali-industrie.

unten links Auf der Fachmesse „Les Cultureles“ im Juni 2005 im französischen Boigneville trat das neue Tochterunternehmen „K+S KALI & SCPA France“ erstmals öffentlich auf.

unten rechts Blick auf den Eingangsbereich der CCW in Wittenheim (Elsass)



Das „Zukunftskonzept Kali“

Um im wichtigen Kaligeschäft auch in Zukunft international wettbewerbsfähig zu bleiben, vereinbarten K+S, Kaliverein, die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und der Gesamtbetriebsrat im Mai 2004 ein umfangreiches Paket zur Zukunftssicherung des Geschäftsbereichs Kali- und Magnesiumprodukte und damit zur nachhaltigen Sicherung der heute rund 7.500 Arbeitsplätze. „Da wir keine roten Zahlen schrieben, waren die Verhandlungen nicht einfach“, erinnert sich K+S-Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor Dr. Thomas Nöcker: „Aber es gelang, die Mitarbeiter in vielen Informationsveranstaltungen und Diskussionen von der Notwendigkeit des Maßnahmenpakets zu überzeugen.“ Dieses Paket sollte die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die deutsche Kaliindustrie auch in schwierigen Zeiten hoher Arbeitskosten, steigender Energie- und Frachtkosten und den veränderten Rahmenbedingungen durch die EU-Osterweiterung und die US-Dollar-Schwäche international wettbewerbsfähig bleibt.

Ein zentraler Baustein dieses Pakets war eine Arbeitszeitverlängerung bei der K+S KALI GmbH um durchschnittlich zwei Stunden pro Woche, verbunden mit der Chance einer stärkeren Ergebnisbeteiligung durch eine höhere erfolgsabhängige Jahresleistung. Gewerkschaft und Betriebsrat zogen mit: „Die Gewerkschaft hatte erkannt, dass eine Arbeitszeitverlängerung notwendig ist, dass man sich bewegen

muss“, erläuterte IG BCE-Vorstandsmitglied Michael Vassiliadis, gleichzeitig stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der K+S AG. Beginn der Umsetzung war der 1. September 2004. 350 Stellen werden durch Nutzung der Fluktuation nicht wieder besetzt, Entlassungen also vermieden. Im Gegenzug ermöglichte die K+S KALI GmbH bei der zu erwarteten Ertragsverbesserung eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg und hielt an der bisherigen Strategie und damit an allen Standorten fest. Außerdem werden jährlich mindestens 145 Auszubildende eingestellt. „Es war eine aufregende und harte Zeit“, erinnert sich der Konzernbetriebsratsvorsitzende Klaus Krüger vom Kaliwerk Zielitz: „Auch wenn wir Betriebsräte die Notwendigkeit erkannten, etwas im Kali-Bereich zu tun, mussten wir das auch unseren Kolleginnen und Kollegen vermitteln. Gleichzeitig verhandelten wir mit der Arbeitgeberseite über Standortsicherung und soziale Rahmenbedingungen.“ Die getroffene Vereinbarung läuft zunächst bis 2010. „Dieses Abkommen beweist einmal mehr die gute Zusammenarbeit von Gewerkschaft, Betriebsrat und K+S-Vorstand“, betonte Vorstandsvorsitzender Bethke: „Wir bei K+S haben heute verantwortungsbewusste Arbeitnehmervertreter und IG BCE-Gewerkschafter, die bisher alle wichtigen unternehmerischen Entscheidungen mitgetragen haben.“

Gute Zusammenarbeit:
links K+S-Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor Dr. Thomas Nöcker (rechts) im Gespräch mit Michael Vassiliadis, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates der K+S AG und IG BCE-Hauptvorstandsmitglied. Dr. Nöcker ist seit 2003 Mitglied des Vorstands der K+S AG.



rechts K+S-Vorstandsvorsitzender Dr. Ralf Bethke (links) im Gespräch mit dem Vorsitzenden des Gesamt- und Konzernbetriebsrats Klaus Krüger



Die Einheit „Inaktive Werke“

K+S ist Rechtsnachfolgerin vieler Vorgängergesellschaften und hat deshalb eine besondere Verantwortung für frühere Bergwerke und Produktionsstandorte. Mit großem finanziellen und personellen Einsatz stellt sich K+S dieser Herausforderung. Die Einheit Inaktive Werke (IW) betreut vom niedersächsischen Standort Salzdetfurth aus Kali- und Steinsalzbergwerke, die teilweise seit Jahrzehnten stillgelegt sind. Diese Bergwerke liegen vor allem in Niedersachsen, aber auch in Nordrhein-Westfalen (ehemalige Zeche Mansfeld in Bochum; ein Standort der früheren Salzdetfurth AG) und Baden-Württemberg (ehemaliges Kaliwerk Buggingen). Allein im Land Niedersachsen werden von IW 28 Bergwerke mit insgesamt 64 Schächten betreut.

1995 wurde auf dem Standort Salzdetfurth eine Verwahrungsgruppe gegründet, die 1998 in Einheit „Betreuung stillgelegter Anlagen“ umbenannt worden ist. Ihr wurde die Unterhaltung, Vorhaltung und Verwahrung sämtlicher niedersächsischer Alt-Standorte übertragen. Seit dem Jahr 2000 lautet ihre Bezeichnung „Inaktive Werke“; 2002 wurde sie auch mit der Betreuung der Althalden beauftragt. Zu dem breiten Aufgabenspektrum der IW mit rund 50 Mitarbeitern gehört auch die Prüfung, ob sich stillgelegte Bergwerke als Untertage-Deponien oder Reservebergwerke eignen. Bei solchen Bergwerken müssen die Grubengebäude offen gehalten und die Bergwerke gegen Zuflüsse gesichert werden. Ist eine Nachnutzung der Bergwerke ausgeschlossen, müssen Verwahrungsarbeiten zur Sicherung der Tagesoberfläche durchgeführt werden. Dazu gehören etwa das Fluten der Bergwerke und die vollständige Verfüllung der Tagesgeschächte. Bis zur endgültigen Betriebseinstellung mit Stilllegung und Beendigung der Bergaufsicht müssen die Bergwerke einschließlich der erforderlichen Anlagen betrieblich aufrechterhalten werden.

Mit einer speziell konstruierten Schachtfraße werden die Schachtwände des stillgelegten Werkes Salzdetfurth bearbeitet – eine wichtige Voraussetzung, um die drei Schächte langzeitsicher verschließen zu können.



Der Weltkalimarkt – Produzenten und Anbieter

Auf dem Kali-Weltmarkt gibt es derzeit nur wenige große Produzenten: K+S hat als viertgrößter Kalihersteller mit rund 3,6 Millionen Tonnen K_2O im Jahr 2004 einen Anteil von etwa 12 Prozent an der Weltkaliproduktion. Größte Einzelproduzenten sind auf Basis der vorliegenden Daten des Jahres 2004 die US-amerikanische „Mosaic“ (15 Prozent), in der 2004 „IMC Global“ und „Cargill Crop Nutrition“ ihre Düngemittelaktivitäten zusammengeführt haben, und die kanadische PCS (15 Prozent). Auf Platz drei folgt die weißrussische „Belaruskali“ (knapp 15 Prozent). In Russland wird Kali durch die beiden Aktiengesellschaften „Uralkali“ (10 Prozent) und „Silvinit“ (8 Prozent) abgebaut. Eine Sonderrolle nehmen die israelische „Dead Sea Works“ DSW (7 Prozent) und die jordanische „Arab Potash Company“ APC (4 Prozent) ein, die aus dem Toten Meer Kali durch Verdunstung gewinnen. Nach der Einstellung der französischen Produktion im Elsass im Jahr 2002 wird Kali in Westeuropa außer in Deutschland nur noch in Spanien und England bergmännisch gewonnen.

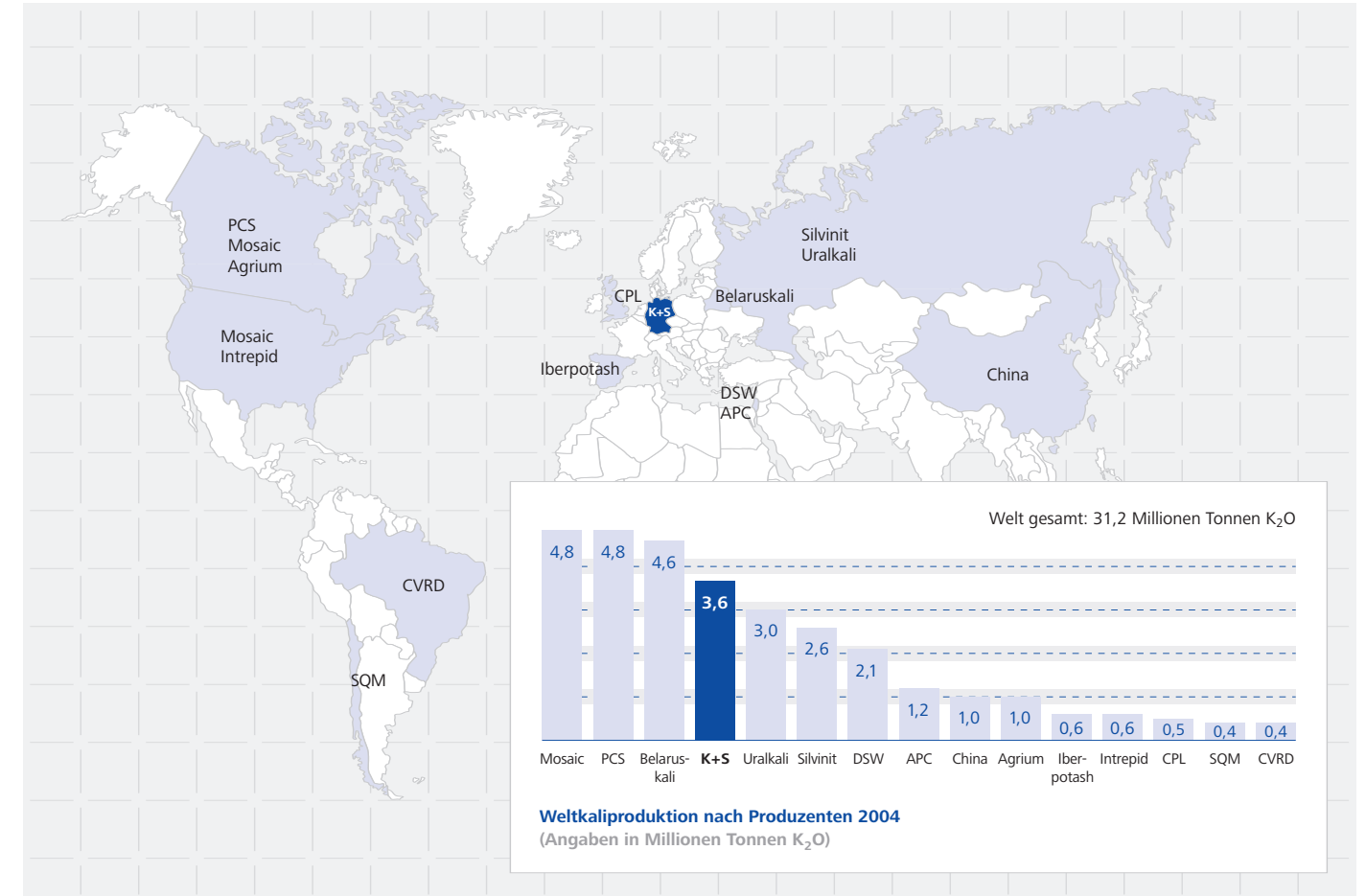
Die Anbieterstruktur am Weltkalimarkt war in den vergangenen Jahren durch

Zusammenschlüssen in Vertriebsorganisationen, Firmenübernahmen und Beteiligungen geprägt: Die nordamerikanischen Kalihersteller Mosaic und PCS sowie die Agrium sind in der Export-Organisation „Canpotex International.“ zusammengeschlossen. Der weißrussische Kalihersteller „Belaruskali“ und die russische „Uralkali“ vertreiben ihre Produkte über die gemeinsame Exportgesellschaft „Belarussian Potash Company“ (BPC). Der zweite russische Kalihersteller „Silvinit“ steuert seine Kaliexporte über die bereits 1992 gegründete „International Potash Company“ (IPC), die zunächst von allen drei GUS-Produzenten als Vertriebsorganisation genutzt wurde.

Die israelische DSW, die zur „Israel Chemicals“ (ICL) gehört, übernahm 1998 die spanischen Kaliproduktionsstätten der „Potasas“-Gruppe (heute „Iberpotash“). Im Jahr 2002 kaufte die ICL-Gruppe von der „Anglo-American PLC“ auch noch den britischen Kalihersteller „Cleveland Potash Limited“ (CPL). Damit kontrollierte die ICL die Kaliproduktion in Israel, Großbritannien und Spanien und vergrößerte ihren weltweiten Lieferanteil auf rund 10 Prozent. An der ICL wiederum ist seit 1998

rechts Salzgewinnung am Toten Meer

rechte Seite Blick auf das Kaliwerk Solikamsk III des russischen Produzenten Silvinit am westlichen Ural



die kanadische „Potash Corporation of Saskatchewan“ (PCS) mit rund 10 Prozent beteiligt, die außerdem 2003 zunächst rund 26 Prozent der jordanischen „Arab Potash Company“ am Toten Meer erwarb. Am Ausschreibungsverfahren der APC hatte sich zunächst auch K+S beteiligt und nach gründlicher Prüfung ein Angebot abgegeben. Im weiteren Verlauf des Verfahrens war K+S jedoch ausgeschieden. Ende 2004 übernahm PCS außerdem die Anteile der ICL an der chilenischen „Sociedad Química y Minera de Chile“ (SQM). Die PCS-Beteiligung an der SQM erhöhte sich damit auf knapp 25 Prozent.



Die Anti-Dumping-Regelungen der EU

Nach den grundlegenden Veränderungen Ende der 1980er Jahre in Osteuropa kam es zu einem dramatischen Anstieg von Kalilieferungen aus Russland und Weißrussland in die EU. Diese erfolgten zu Preisen, die marktwirtschaftlich nicht nachvollziehbar waren und zu einem rasanten Preisverfall in ganz Westeuropa führten, der die Existenz der westeuropäischen Produzenten akut gefährdete. Auf Antrag der westeuropäischen Kaliproduzenten erließ die EU im Jahr 1992 erstmals Schutzmaßnahmen bzw. Anti-Dumping-Regelungen, die Mindestpreise für Kalilieferungen aus Russland/Weißrussland in die EU festlegten. Nachdem diese Regelungen dennoch mehrfach umgangen worden waren, verschärfte die EU 1994 den Schutz vor unfairem Wettbewerb (Mindestpreise mit festen Zollsätzen). Nach dem Beitritt Österreichs, Finnlands und Schwedens zum EU-Markt im Jahr 1995 beantragten die GUS-Exporteure (Russland, Weißrussland und Ukraine) eine Überprüfung des Anti-Dumping-Schutzes. Angesichts der nach ihrer Ansicht immer noch unfairen Handelspraktiken der GUS-Exporteure forderten die in der „Association des Producteurs Europeens de Potasse“ (APEP) organisierten europäischen Kaliproduzenten die EU zu einer Verlängerung der Anti-Dumping-Regelungen auf, auch um die rund 13.000 Arbeitsplätze der westeuropäischen Kaliindustrie sowie die Modernisierung der ostdeutschen Kalistandorte zu sichern.

Unterstützt wurde diese Forderung von einer Vielzahl von Bundes- und Europapolitikern. Man erzielte einen Teilerfolg: Der Anti-Dumping-Schutz blieb erhalten, doch wurden 1998 die Mindestpreise gesenkt und die Zollsätze reduziert. Im Jahr 2000 bestätigte die EU erneut Anti-Dumping-Regelungen, die bis Mai 2005 galten. Durch diese Maßnahmen wurde erreicht, dass K+S und die anderen europäischen Kaliproduzenten vor den „extrem unfairen“ Handelspraktiken der Anbieter aus der GUS geschützt wurden. Ähnliche Regelungen existieren auch für Stickstoff-Düngemittel. Mit der EU-Osterweiterung im Jahr 2004 wurden Übergangsregelungen für Kalilieferungen in die neuen Mitgliedsstaaten vereinbart. Diese Regelungen haben eine Laufzeit bis April 2006. Zusätzlich beantragten die russischen Kalianbieter Silvinit und Uralkali vor dem Hintergrund der Anerkennung Russlands als Marktwirtschaft im Jahr 2004 eine Überprüfung der bis Mai 2005 gültigen Anti-Dumping-Regelung für Kali. Von der APEP wurde ein Antrag auf Verlängerung der geltenden Maßnahmen bei der EU gestellt. Ferner stellte der weißrussische Produzent Belaruskali einen Überprüfungsantrag. Die Untersuchung auf Antrag der russischen Produzenten wurde inzwischen mit der Annahme so genannter „Undertakings“ abgeschlossen. Hierbei handelt es sich um vertragliche Verpflichtungszusagen der russischen Produzenten, Kalilieferungen in die EU nur unter Beachtung bestimmter

Bedingungen durchzuführen. Die EU hat die Undertakings zunächst für den Bereich der EU 15 akzeptiert und wird sie nach Ansicht von K+S nach Auslaufen der für die EU 10 geltenden Übergangsregelung auch auf diesen Bereich ausdehnen. Die Untersuchungen auf Basis der beiden anderen Anträge laufen derzeit. K+S geht davon aus, dass die EU auch in Zukunft den Rahmen schaffen wird, der einen fairen Wettbewerb in der erweiterten EU 25 sicherstellen wird.

Die Übertageanlagen des Kaliwerkes Soligorsk IV der weißrussischen Belaruskali



Vertreter der K+S und der IG BCE besuchten im Jahr 2004 auch Verladebereiche des russischen Produzenten Silvinit (links). Im Gespräch mit Vertretern des russischen Kaliproduzenten wurden Erfahrungen ausgetauscht (oben).

Der Wettbewerb im weltweiten Kalimarkt war nach dem Zusammenbruch der Nachfrage (siehe Kapitel 6, Seite 228) und der damit einhergehenden hohen Überkapazitäten seit Ende der 1980er Jahre sehr intensiv. Besonders die ehemaligen sowjetischen Staatsunternehmen, deren traditionelle Märkte im COMECON nahezu vollständig weggebrochen waren, drängten seit Beginn der 1990er Jahre mit Dumpingpreisen (siehe Kasten) auf den Weltmarkt. Dabei profitierten sie von staatlich subventionierten Gas- und Energiepreisen, niedrigen Umwelt- und Arbeitsstandards sowie ebenfalls subventionierten Logistikkosten. Zum Schutz der westeuropäischen Kaliindustrie vor unfairen Handelspraktiken erließ die EU seither eine Reihe von Maßnahmen. Der Anti-Dumping-Schutz besteht, wenn auch in modifizierter Form, bis heute.

Im deutsch-russischen Verhältnis auf dem Kalisektor wurden aber auch Fortschritte erzielt: Im September 2002 unterzeichneten K+S und die Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie auf der einen Seite sowie der russische Kaliproduzent „Silvinit“ und die russische Chemiearbeitergewerkschaft RWCU auf der anderen Seite in St. Petersburg ein Kooperationsabkommen mit dem Ziel, grundsätzlich freundschaftliche Beziehungen miteinander zu pflegen sowie Informationen und Erfahrungen auf sozialen und technischen Gebieten auszutauschen. Vor weiteren Schritten der Zusammenarbeit müssen aber noch viele, auch politische Voraussetzungen geschaffen werden.

DIE GROSSEN WETTBEWERBER IM WELTKALIMARKT (2004)

Mit einer Kaliproduktion von jeweils rund 4,8 Millionen Tonnen K_2O sind die kanadische „Potash Corporation of Saskatchewan“ (PCS) und die amerikanische „Mosaic Company“ die beiden größten Produzenten im Weltkalimarkt. Die kanadische „PCS“ (später bekannt als PotashCorp) in Saskatoon wurde 1975 von der kanadischen Provinz Saskatchewan als staatliches Unternehmen gegründet, um staatliche Investitionen in die Kaliindustrie zu steuern. Anschließend erwarb PCS das deutsch-französische Kaliwerk „Alwinal“ sowie diverse andere Kaliwerke. 1989 wurde PCS privatisiert. Bei Kaliumchlorid nimmt PCS sowohl bei der Produktion als auch der Kapazität weltweit die führende Position ein. Darüber hinaus verfügt PCS über die drittgrößte Phosphat- und die viertgrößte Stickstoff-Kapazität in der Welt. Das Unternehmen beschäftigt rund 5.000 Mitarbeiter und erzielte 2004 einen Umsatz von 3,2 Milliarden US-Dollar. PCS ist mit 28 Prozent am jordanischen Kaliproduzenten Arab Potash Company (APC) beteiligt, hält 10 Prozent an der israelischen ICL-Gruppe, 25 Prozent am chilenischen Kaliproduzenten SQM (Produktion 0,4 Millionen Tonnen K_2O) und 20 Prozent an der Sinofert, dem größten chinesischen Düngemittelimporteur.

Die amerikanische „Mosaic Company“ in Plymouth, Minnesota, ging im Oktober 2004 aus der Fusion von Cargill Crop Nutrition (Stickstoff- und Phosphatdünger) mit der IMC Global als neue Gesellschaft hervor. Mosaic erzielte im ersten Geschäftsjahr einen Umsatz von 4,4 Milliarden US-Dollar und beschäftigt 8.000 Mitarbeiter. Mit der Gründung der Mosaic brachte IMC Global ihre gesamten Kaliaktivitäten in das neue Unternehmen ein. IMC Global wurde um 1900 in Tennessee als „United States Agricultural Corporation“ gegründet und verfügte zunächst nur über Phosphatdünger. 1909 erwarb es das deutsche Kaliwerk Sollstedt und hieß nun „International Agricultural Corporation“. 1940 eröffnete die Firma eine Kaligrube in Carlsbad, New Mexico. Seit 1942 firmierte das Unternehmen unter dem Namen „International Minerals & Chemical Corporation“ (IMCC). 1962 begann die IMCC mit dem Abbau der Kalivorräte in der kanadischen Provinz Saskatchewan, 1994 wurde sie in „IMC Global“ umbenannt.

„Belaruskali“ in Weißrussland ist mit einer Produktion von 4,6 Millionen Tonnen K_2O drittgrößter Kaliproduzent der Welt. Das Unternehmen wurde 1958 gegründet, nachdem 1949 in der Region von Starobin und in der Nähe der später gegründeten Stadt Soligorsk eine der weltweit größten Kalilagerstätten gefunden worden war. 1963 nahm es den Betrieb auf. 1970 wurden drei Kalibetriebe im



Kombinat „Belaruskali“ vereinigt. Belaruskali beschäftigt heute an seinen mittlerweile vier Standorten etwa 19.000 Mitarbeiter.

„Uralkali“ in Russland ist mit einer Produktion von rund 3,0 Millionen Tonnen K_2O nach K+S der fünftgrößte Kaliproduzent der Welt. Das 1944 gegründete Unternehmen wurde 1992 privatisiert und beschäftigt derzeit in drei Bergwerken und vier Fabriken rund 16.500 Mitarbeiter. Exportiert wird das Kali zum größten Teil über den „Baltic Bulk Terminal“ (BBT) in St. Petersburg, in dessen Ausbau Uralkali mehr als 60 Millionen US-Dollar investiert hat.

1916/17 wurde in Solikamsk im westlichen Ural in Russland ein Kalivorkommen entdeckt und 1932 mit dem Abbau begonnen. Mit einer Produktion von 2,6 Millionen Tonnen K_2O ist das Unternehmen „Silvinit“ in Solikamsk der sechstgrößte Kaliproduzent der Welt. Das Unternehmen betreibt drei Bergwerke und drei Fabriken und beschäftigt 10.500 Mitarbeiter.

Die israelische „Dead Sea Works“ (DSW), die am Toten Meer Carnallit gewinnt, ist mit einer Produktion von 2,1 Millionen Tonnen K_2O der siebtgrößte Kaliproduzent der Welt. Bereits 1930 hatte die „Palestine Potash Company“ in Kalia und 1934 in Sodom am

Toten Meer Kali abgebaut. Die Anlagen waren aber im israelischen Unabhängigkeitskrieg 1948 zerstört worden. 1952 wurden die Aktien von Palestine Potash auf die DSW übertragen und zu 51 Prozent von der israelischen Regierung übernommen. 1955 nahm die wieder aufgebaute Fabrik in Sodom erneut die Produktion auf. Die DSW gehören zur „Israel Chemicals“ (ICL-Gruppe), die 1998 die spanischen Kaliproduktionsstätten der „Potasas“-Gruppe sowie 2002 die britische „Cleveland Potash Limited“ (CPL) erwarb.

Auf der anderen Seite des Toten Meeres produziert die jordanische „Arab Potash Company“ (APC) als achtgrößter Kaliproduzent rund 1,2 Millionen Tonnen K_2O . APC wurde 1956 als Pan-Arabische Gesellschaft gegründet und vom Königreich Jordanien konzessioniert, um Rohstoffe des Toten Meeres zu gewinnen und zu vermarkten. 1982 startete die Kaliproduktion. Als Teil ihrer Privatisierungsstrategie von Staatsunternehmen verkaufte die jordanische Regierung 2003 zunächst 26 Prozent der Anteile an die kanadische PCS.



linke Seite Kaliwerke in der kanadischen Provinz Saskatchewan: das Werk Lanigan der PCS (linke Seite oben) und das Werk Esterhazy K-2 der Mosaic (linke Seite unten)

links In der Nähe von Kerak in Jordanien gewinnt die APC Kalisalze aus dem mineralienreichen Wasser des Toten Meeres.

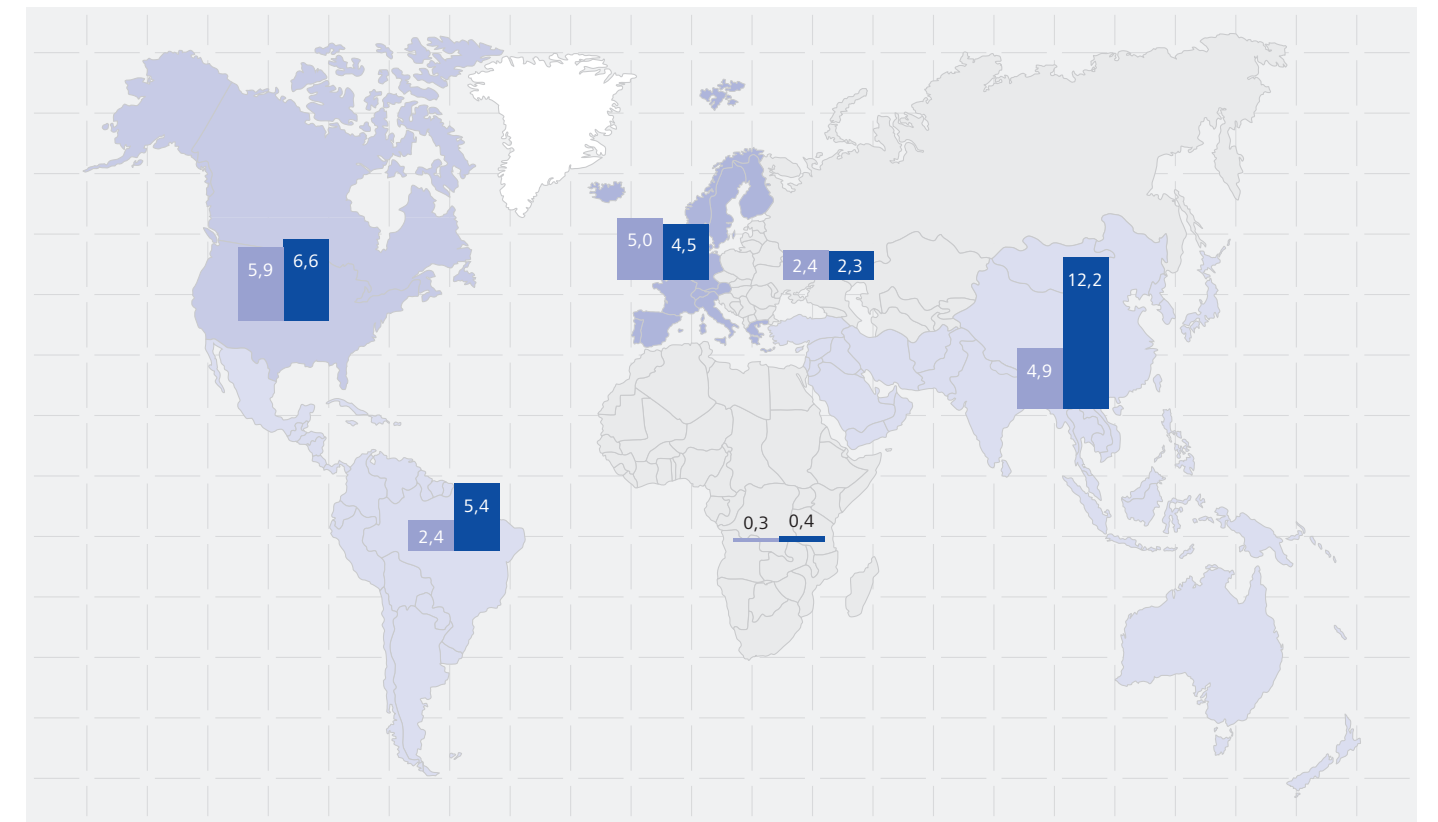
Der Weltkalimarkt – Die Abnehmerseite

Etwa 80 Prozent des weltweit produzierten Kalis werden exportiert. Der weltweite Kaliabsatz auf Basis der Daten des Jahres 2004 verteilte sich auf die Abnehmerregionen Asien/Ozeanien mit 39 Prozent (vor allem China, Indien, Malaysia, Indonesien), Nordamerika mit 21 Prozent (vor allem USA), Lateinamerika mit 17 Prozent (vor allem Brasilien und Kolumbien) sowie Westeuropa mit 14 Prozent (vor allem Frankreich und Deutschland). In Osteuropa und der GUS wurden lediglich acht Prozent abgesetzt, und Afrika nimmt nur ein Prozent des Kalis ab.

Seit dem Verbrauchstief auf dem Weltkalimarkt in den Jahren 1989 bis 1993, als die weltweite Kalinachfrage um fast 10 Millionen Tonnen K_2O auf 20,9 Millionen Tonnen K_2O einbrach, hat sich der Markt grundlegend verändert: Waren die 1990er Jahre trotz sich allmählich wieder erholender Nachfrage von erheblichen Überkapazitäten geprägt, so sorgte der rasante Nachfrageanstieg seit 2002 dafür, dass Kali wieder relativ knapp und teuer wurde. Die Lagerbestände der Produzenten fielen 2004 auf ein historisch niedriges Niveau. Innerhalb von nur drei Jahren stieg die weltweite Kalinachfrage bis Ende 2004 um 5 Millionen Tonnen K_2O auf mehr als 31 Millionen Tonnen K_2O , so dass sogar das bisher höchste Verbrauchsniveau des Jahres 1988 übertroffen wurde. Die Schwerpunkte des Nachfragewachstums seit 1993 lagen in Asien/Ozeanien mit einer Steigerung von 4,9 Mil-

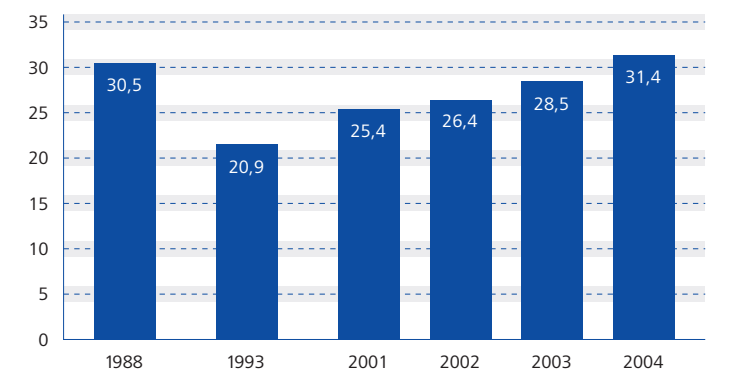
lionen auf 12,2 Millionen Tonnen K_2O und in Lateinamerika mit einer Steigerung von 2,4 (1993) auf 5,4 Millionen Tonnen K_2O (2004). Auslöser dieses Anstiegs ist die wachsende Bevölkerung in diesen Regionen, deren steigender Bedarf an höherwertigen Nahrungsmitteln sowie die generell steigende Nachfrage auf den Weltagrarmärkten. In den übrigen Regionen der Welt glichen sich Steigerungen und Rückgänge weitgehend aus. Für 2005 wird ein Anstieg der weltweiten Kalinachfrage um etwa 2 Prozent auf rund 32 Millionen K_2O erwartet. Treiber dieser Entwicklung war vor allem die hohe Nachfrage in China und Indien. Mittelfristig rechnet K+S damit, dass die weltweite Kalinachfrage um durchschnittlich zwei Prozent pro Jahr zunimmt. Neben der Belieferung der Heimatmärkte werden auch künftig Lateinamerika und Asien die wichtigsten Exportregionen für alle Kalianbieter sein. Hier sind die größten Wachstumsmärkte.

In Europa kann K+S durch die Nähe zu ihren Kunden Logistikvorteile nutzen. Der Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte erzielt hier rund zwei Drittel des Umsatzes von insgesamt 1,2 Milliarden Euro. Allerdings ist das Wachstum der westeuropäischen Kalimärkte angesichts der agrarpolitischen Rahmenbedingungen eher begrenzt. Mit dem Erwerb von Düngemittelaktivitäten der französischen SCPA hat K+S ihr Europageschäft ausgebaut und neue Chancen erschlossen.



Weltkalinachfrage nach Regionen 1993 und 2004 (Angaben in Millionen Tonnen K_2O)

■ 1993: 20,9 Millionen Tonnen K_2O
■ 2004: 31,4 Millionen Tonnen K_2O



Weltkalinachfrage 1988–2004 (Angaben in Millionen Tonnen K_2O)

linke Seite Ein Schwerpunkt der Kalinachfrage liegt in Asien. Dem Anbau von Reis kommt große Bedeutung zu.





Blick über den „Kalikai“ der KTG hinweg auf den Hamburger Hafen. Im Vordergrund die Schuppen der KTG, in denen Düngemittel der K+S Gruppe vor ihrer Verschiffung eingelagert werden.

Gleichzeitig wurde auch der Vertrieb auf den Überseemärkten gestärkt. Hier erzielt K+S mit Kali- und Magnesiumprodukten inzwischen gut ein Drittel ihres Umsatzes. K+S konzentriert sich beim Absatz von Kaliumchlorid auf Märkte mit günstigen Frachtkosten (insbesondere Lateinamerika) sowie auf den weltweiten Vertrieb von magnesium- und sulfathaltigen Spezialitäten.

Wichtigste Überseeregion im Kaligeschäft ist seit einigen Jahren Lateinamerika, hier vor allem Brasilien und Kolumbien. Rund 18 Prozent des gesamten Kaliexports von K+S gingen beispielsweise 2005 nach Brasilien, das damit nach Frankreich der bedeutendste Exportmarkt ist. Brasilien bezog rund 900.000 Tonnen Kalidünger und darüber hinaus rund 300.000 Tonnen Ammonsulfat von der fertiva – das sind zusammen rund zehn Prozent des gesamten brasilianischen Düngemittel-Imports. Der brasilianische Markt wächst weiter, denn das Land entwickelt sich tendenziell zum „Brotkorb der Welt“, da es im großen Umfang für China Sojabohnen anbaut. Die Nachfrage Chinas, Malaysias und Indonesiens nach Soja und Palmöl als wichtigen Fett- und Proteinlieferanten wächst schnell. Neben den USA hat sich Brasilien innerhalb der letzten zehn Jahre zum wichtigsten Sojaproduzenten der Welt

entwickelt mit einem Export von rund 20 Millionen Tonnen (2004/05), während China zum wichtigsten Importeur dieser Bohnen wurde. Neben K+S liefern die GUS-Produzenten, Israel (DSW) sowie die Nordamerikaner (Canpotex) Kalidünger nach Brasilien. Kolumbien ist der zweitwichtigste lateinamerikanische Markt. K+S liefert dorthin rund 150.000 Tonnen Kalidünger. Darüber hinaus wird Lateinamerika als wachsender Markt immer wichtiger für die K+S-Düngemittelspezialitäten.

Aus logistischen Gründen wird Asien/Ozeanien beim Standardprodukt 60er Kaliumchlorid vor allem aus der GUS, aus Kanada und vom Toten Meer aus beliefert. K+S verfügt hier jedoch auch über „strategisch wichtige Kaliumchlorid-Positionen“. Immerhin erzielt das Unternehmen mehr als 10 Prozent seines gesamten Kaliumchlorid-Absatzes in dieser Region. Der Schwerpunkt der K+S KALI GmbH in Asien liegt aber eindeutig auf dem Absatz der magnesium- und sulfathaltigen Düngemittelspezialitäten. Außerhalb Europas sind die asiatischen Märkte in Nah- und Fernost die wichtigsten Absatzregionen für Kaliumsulfat und Kieserit. Wegen des hohen Magnesium-Bedarfs der Palmöl-Plantagen wird beispielsweise ein Drittel des K+S-Kieserits nach Malaysia und Indonesien exportiert.



Noch in den 1990er Jahren kam Indien eine besondere Rolle für das Kaligeschäft zu. Dem Land wurden deutsche Entwicklungshilfegelder zur Verfügung gestellt, die für deutsche Kalilieferungen verwendet wurden. Deutschland gab „Hilfe zur Selbsthilfe“. K+S lieferte mehrere Jahre lang rund 2,7 Millionen Tonnen Kaliumchlorid nach Indien, mit denen ein wichtiger Beitrag zur Steigerung der Agrarproduktion geleistet wurde. Mit dem Auslaufen dieser speziellen deutsch-indischen Entwicklungszusammenarbeit im Jahr 2002 und der Konzentration von K+S auf frachtgünstigere Überseemärkte ging der K+S-Export nach Indien wieder zurück.

Mit der Veränderung der Märkte hat sich auch die Organisation des K+S-Vertriebs in Übersee weiter entwickelt. Früher bestimmten noch zahlreiche regionale Vertriebsorganisationen das Bild. Heute wird der Überseemarkt im Wesentlichen direkt aus Deutschland mit der Unterstützung von überregional tätigen eigenen Vertriebsplattformen bearbeitet. In allen großen Verbrauchsregionen gibt es eigene Tochtergesellschaften, wie die Potash Import & Chemical Corp. (PICC) in New York, die Potabrazil in Sao Paulo oder die K+S Asia Pacific in Singapur. In anderen Regionen, wie beispielsweise in Indien, kooperiert K+S mit externen Vertriebspartnern. Auf diese Weise arbeitet K+S auf den Überseemärkten mit hoher Effizienz. Bestes Beispiel hierfür sind die Märkte in Südostasien und Ozeanien: Während K+S früher eigene Gesellschaften oder Agenturen in Malaysia, Japan, Australien, Neuseeland, Singapur und Hongkong für den Vertrieb ihrer Produkte hatte, betreut heute K+S Asia Pacific in Singapur als gemeinsame Vertriebsplattform der Geschäftsbereiche Kali- und Magnesiumprodukte, COMPO und fertiva in der ganzen Region die gesamte Düngemittelpalette der K+S Gruppe aus einer Hand.

Einsatzfelder für K+S-Düngemittelspezialitäten sind Ölpalmen und Reis; im Bild: Ölpalmfrüchte im Ertragsvergleich (1983), Ölpalmen in Costa Rica und Reisterrassen in Südostasien.



Kalispezialität Kaliumsulfat

Neben dem klassischen Kaliumchlorid-Geschäft steigerte K+S in den letzten Jahren auch Produktion und Export von Kaliumsulfat (K_2SO_4), einer Düngemittelspezialität mit den wasserlöslichen Nährstoffen Kalium und Schwefel. K+S produziert mehr als 900.000 Tonnen Kaliumsulfat pro Jahr. Damit hat K+S einen Anteil an der weltweiten Produktion von rund 25 Prozent. Kaliumsulfat als chloridfreies Naturprodukt ist die ideale Kaliumquelle für chloridempfindliche Kulturen, und wegen seines hohen Schwefelanteils ist es besonders für Pflanzen mit hohem Schwefelbedarf geeignet. Zu den wichtigsten Kulturen gehören Obst und Gemüse sowie Tabak. Die größten Marktregionen für K+S in Übersee sind Anbaugelände an der Ostküste der USA, in Brasilien, im Mittleren und Nahen Osten, in China sowie in Japan.

Neben Kaliumsulfat produziert K+S mit Patentkali eine weitere sulfathaltige Kalispezialität, die zusätzlich wasserlösliches Magnesium enthält. Außer im Obst- und Gemüseanbau bietet sich der Einsatz von Patentkali speziell zur Düngung von Stärke- und Veredelungskartoffeln an. Patentkali wird überwiegend in Europa abgesetzt und ist wie Kaliumsulfat im ökologischen Landbau zugelassen.

Größter Kaliumsulfat-Wettbewerber in Europa ist das belgische Unternehmen „Tessenderlo Chemie“, das anders als K+S ihr Kaliumsulfat aus Kaliumchlorid und Schwefelsäure herstellt. Bedeutende Kaliumsulfat-Produzenten in Amerika sind die ehemalige Salzdetfurth-Tochter „Great Salt Lake Minerals“, die Kaliumsulfat durch Verdunstung am Großen Salzsee gewinnt, und die chilenische „Sociedad Química y Minera de Chile“ (SQM), die Kaliumsulfat aus den Vorkommen am Salar de Atacama produziert. Neben Kaliumsulfat wird in den USA von der „Mosaic“ und „Intrepid“ aus bergmännisch gewonnenem Rohsalz ein sulfathaltiger Kalidünger mit niedrigerem K_2O -Gehalt und Magnesiumsulfat hergestellt. Das Produkt wird überwiegend in den nord- und lateinamerikanischen Märkten verkauft. In Asien wird Kaliumsulfat durch die Umsetzung von Kaliumchlorid mit Schwefelsäure produziert. Die größten Hersteller befinden sich in China, Taiwan und Südkorea; sie verkaufen ihre Ware in ihren regionalen Märkten.

Der Ausbau des Europa-Geschäfts der COMPO

Für die rund 750 Mitarbeiter der COMPO in Münster, Krefeld, Uchte und in den ausländischen Vertriebsgesellschaften begann eine neue Zeit, als sie Anfang 2000 zu K+S kamen: War das Gartendüngergeschäft für BASF eher eine Randaktivität gewesen, rückte die COMPO im neuen Unternehmensverbund in eine zentrale Position. Die Weiterentwicklung des Unternehmens bekam hohe Priorität. Es sollte schneller wachsen als der Markt. Bereits im ersten Geschäftsjahr unter dem Dach von K+S übertraf der COMPO-Umsatz die Erwartungen: Das Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2000 im Consumer- und Profigeschäft einen Umsatz von 332 Millionen Euro. Die Mitarbeiterzahl stieg auf über 800.

Der Geschäftsbereich COMPO ist mit seinen „Consumerprodukten“, gemessen am Umsatz in Kontinentaleuropa, mit einem Anteil von 20 Prozent führend. In den vier Segmenten Blumenerde, Blumenpflege, Rasendünger und Gartendünger liegt COMPO mit Abstand vor den internationalen Wettbewerbern. Bei den Pflanzenschutzmitteln gehört COMPO zu den drei führenden Anbietern in Europa. Auch im „Profisegment“ – den landwirtschaftlichen und gartenbaulichen Anwendungen – ist der Geschäftsbereich COMPO „die innovative und treibende Kraft in Europa“ (K+S). Im Bereich der stickstoffbasierten Spezialdüngemittel nimmt COMPO die führende Position ein. Die wichtigsten europäischen Märkte der COMPO sind Deutschland, Frankreich, Spanien und Italien, hinzu kommen Belgien und Griechenland. Da die COMPO nicht nur europaweit, sondern auch in einigen Überseemärkten expandiert, wurden aus den BASF-Landesgesellschaften die heutigen COMPO-Gesellschaften herausgelöst, so etwa in Spanien, Italien, Österreich, Brasilien und Chile.

Um auch extern zu wachsen, übernahm COMPO weitere Unternehmen und Marken in Europa. Zur Ergänzung ihrer Produktpalette und speziell zur Stärkung ihrer Position in Frankreich kaufte COMPO zum 1. Januar 2001



Im März 2001 konnte die COMPO auf dem Gelände in Münster-Handorf einen Erweiterungsbau (links) des Verwaltungsgebäudes beziehen.

die französische Algoflash-Gruppe. Dieser Firmenerwerb war ein weiterer Meilenstein in der Stärkung des Consumer-Geschäfts. Auch in Südeuropa suchte COMPO nach einer geeigneten Möglichkeit zur Verbesserung ihrer Position und wurde in der Schweiz fündig: Mit Wirkung zum 31. Dezember 2000 erwarb K+S von der britischen „Reckitt Benckiser“ das Pflanzenpflegeprogramm „Gesal“ mit den dazugehörigen Vertriebsstellen in Italien und der Schweiz. Bereits kurze Zeit vorher hatte COMPO einen neuen Produktionsstandort für Blumenerde im italienischen Ravenna eröffnet.

Durch die Akquisitionen von Algoflash und Gesal verbesserte die COMPO ihre Ausgangsposition für weiteres Wachstum. Der Umsatz wuchs 2001 auch durch die Akquisitionen um mehr als 30 Prozent auf 436 Millionen Euro, die Mitarbeiterzahl stieg auf rund 1.000. In ihren Märkten setzt COMPO nicht nur auf eine Marke, sondern verfolgt eine europäische Mehrmarkenstrategie, die auf den Bekanntheitsgrad der Markennamen COMPO, Algoflash, SEM, Gesal und Gardiflor in den jeweiligen Märkten setzt; eine Strategie, die sich bewährt hat.

Algoflash und Gesal

Die mittelständische französische Firmengruppe Algoflash S.A. in Château Renault bei Tours entwickelte, produzierte und vertrieb im Jahr 2000 unter den Markennamen „Algoflash“ und „Gardiflor“ hochwertige Flüssig- und Mineraldünger sowie Blumenerden und Pflanzenschutzprodukte für Haus und Garten. Die Algoflash-Artikel wurden über den Fachhandel in acht Ländern Europas sowie in Japan verkauft. Algoflash nimmt bei den Konsumenten in Frankreich und Belgien eine führende Stellung ein.

Das Programm der „Gesal“ ergänzte ideal die Produktpalette von COMPO. Zum Sortiment gehören Flüssigdünger, Gartendünger und Pflanzenschutzmittel, die unter den Marken „Gesal“, „Plantavit“ und „Belflora“ vertrieben werden. In Italien und der Schweiz hat Gesal eine starke Marktposition, aber auch in Spanien, Frankreich und Dänemark ist die Marke bekannt.



Ausbau von Logistik und Rohstoffversorgung der COMPO

rechte Seite oben

2002 nahm die COMPO auf ihrem Werksgelände in Münster-Handorf ein neues Logistikzentrum in Betrieb.

rechte Seite unten

Das Werk Gnarrenburg aus der Vogelperspektive. Im Bildvordergrund ist der aufgehäufte Torf zu erkennen.

unten Luftbild des heutigen COMPO-Werks im Krefelder Rheinhafen, das bereits 1910/11 von der „Anglo-Continentale (vorm. Ohlendorff'sche Werke) Guano-Werke AG“ errichtet worden war.

2002 nahm COMPO auf dem Werksgelände in Handorf bei Münster ein neues Logistikzentrum in Betrieb. Notwendig geworden war der Bau durch das schnelle Wachstum der COMPO. Durch effizientere Abläufe spart das Logistikzentrum Kosten und stellt auch in Saisonspitzen die schnelle und zuverlässige Belieferung der Kunden sicher. Zum Zentrum gehören ein Hochregallager, eine Kommissionierungsfläche sowie ein neuer Verladebereich. Ein automatisches Lagerverwaltungssystem unterstützt die optimale Steuerung der Warenströme. Neun Millionen Euro investierte die K+S Gruppe in diesen Komplex.

Ende 2004 war die Modernisierung des COMPO-Werks in Krefeld (ehemals Guano-Werke) weitgehend abgeschlossen. Für mehr als vier Millionen Euro hatte COMPO seit Mai 2001 die Lagerkapazitäten modernisiert, die

Lagerqualität verbessert und die betriebsinterne Logistik für den Transport der Langzeit- und ENTEC-Dünger optimiert. Das Krefelder Werk dient als Produktions- und Logistikstandort der COMPO für Profiprodukte und Spezialitäten, die nach Deutschland, Österreich und in die Schweiz geliefert werden. Jährlich werden Rohstoffe und Fertigprodukte mit 2.000 Eisenbahnwaggons, 8.500 Lastwagen und 350 Binnenschiffen angeliefert oder abtransportiert. Zu den wichtigsten Produkten zählen Mehrnährstoffdünger wie der stabilisierte ENTEC-Dünger, Flüssigdünger und umhüllte Dünger. 2005 wurde die Kapazität für die Herstellung umhüllter Dünger am Standort erweitert; hierfür wurden insgesamt fünf Millionen Euro investiert.

Bereits 2004 errichtete COMPO für den stark wachsenden spanischen Markt in der Nähe von Valencia eine neue Logistikplattform mit Lager und Abfüllanlagen für Düngemittel aus dem Profibereich. Anfang 2005 folgte eine Produktionsanlage für Nährsalze. Spanien ist der größte Nährsalzmarkt (Fertigation) in Europa mit hohen Wachstumsraten. Von Valencia aus sollen die Marktpositionen im übrigen Mittelmeerraum ausgebaut werden.

Zur Absicherung der künftigen Geschäftsentwicklung musste COMPO ihre Rohstoffbasis stärken, zu der – neben den mineralischen und chemischen Bestandteilen aus der K+S- und BASF-Produktion – vor allem Torf für Blumenerden gehört. Die eigenen Vorräte im Torf- und Humuswerk Uchte sind selbst bei schonendem Abbau begrenzt. Daher erwarb COMPO im Jahr 2003 zusätzlich eine 30-prozentige Beteiligung an dem lettischen Unternehmen „Livani Kudras Fabrika“ (LKF) in Livani, etwa 170 Kilometer südöstlich von Riga. Das 1932 gegründete Unternehmen baut dort ausgedehnte Torfvorkommen ab, die besonders für die Verarbeitung zu hochwertigen COMPO-SANA-Blumenerden geeignet sind. Der Torf wird von Lettland aus bis nach Italien und Frankreich verschifft.

Im Februar 2004 erwarb die COMPO außerdem die „Friedrich Meiners AG“ in Gnarrenburg bei Bremen mit ihrem 1915 gegründeten Humuswerk. Mit rund 100 Mitarbeitern und mehr als 800 Hektar wertvoller Rohstoff-Vorkommen ist Gnarrenburg eines der größten Torfwerke im „nassen Dreieck“ zwischen Elbe und Weser.

Ende September 2005 vereinbarte COMPO eine Zusammenarbeit mit dem Schweizer Agribusiness-Unternehmen „Syngenta“, einem der weltweit führenden Hersteller von Pflanzenschutzmitteln. Ziel ist die gemeinsame Entwicklung eines kompletten Angebots von Pflanzenschutz- und Schädlingsbekämpfungsmitteln für Rasen und Garten. Syngenta wird COMPO mit entsprechenden Wirkstoffen beliefern. Der COMPO eröffnet diese Zusammenarbeit „noch bessere Möglichkeiten, die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden optimal zu bedienen. Die Kombination des innovativen Pflanzenschutzportfolios von Syngenta mit den bekannten Marken von COMPO führt zu einem sehr attraktiven Angebot für das Rasen- und Gartensegment.“ Durch diese Allianz erwartet COMPO ab dem Jahr 2008 einen Umsatzzuwachs von rund 20 bis 30 Millionen Euro.

Mit inzwischen 1.300 Mitarbeitern erzielt der Geschäftsbereich COMPO heute einen Umsatz von rund 540 Millionen Euro und damit über 60 Prozent mehr als im ersten Jahr nach der Übernahme (2000) durch K+S. Zwei Drittel des Umsatzes erwirtschaftet COMPO im Profi- und ein Drittel im Consumergeschäft. Regional gibt es allerdings noch weiße Flecken auf der europäischen Landkarte. Das Wachstum von COMPO als führender Anbieter in Europa mit innovativen Produkten geht also weiter.



Geschäftsbereich COMPO

Hauptprodukte und Anwendungsbereiche

Consumer-Marken COMPO	Kleinpäckungen für Haus und Garten Komplettsortiment Blumenerden, Blumen- und Gartenpflege sowie Pflanzenschutz
Algoflash Gesal, SEM, Gardiflor	Komplettsortiment Blumenerden, Blumen- und Gartenpflege Blumenerden, Blumen- und Gartenpflegesortiment sowie Pflanzenschutz für ausgewählte Länder
Profi-Produkte Nitrophoska	Spezialprodukte zum Einsatz als Betriebsmittel Mehrnährstoffdünger auf sulfatischer Basis für Gartenbau und Sonderkulturen
ENTEC	Stabilisierter Dünger für landwirtschaftliche Kulturen, Gartenbau und Sonderkulturen
Floranid	Langzeitdünger für Rasen, Sportplätze, Öffentliches Grün und Sonderkulturen
Basacote	Umhüllter Langzeitdünger für Baumschulen, Zierpflanzen und Öffentliches Grün
Hakaphos/Kamasol	Wasserlösliche Salze/Flüssigdünger für Fertigation in Sonderkulturen



Die Entwicklung der fertiva

Unter dem Dach der K+S entwickelte sich die fertiva kontinuierlich weiter. fertiva steuert die weltweiten Marketing- und Vertriebsaktivitäten für stickstoffhaltige Felddünger der K+S Gruppe. Mitte 2001 verlegte die fertiva ihren Firmensitz vom BASF-Agrarzentrum Limburgerhof an den verkehrsgünstig gelegenen Standort Mannheim.

Mit Stickstoffeinzeldüngern erzielt die fertiva knapp 50 Prozent ihres Umsatzes, gefolgt von Mehrnährstoffdüngern mit rund 30 Prozent und dem sulfathaltigen Stickstoffdünger Ammonsulfat mit rund 20 Prozent. Bezogen auf den Handel mit stickstoffhaltigen Düngemitteln hält fertiva in Westeuropa einen Marktanteil von rund sieben Prozent. Mit dem Dünger Ammonsulfat ist fertiva weltweit einer der führenden Anbieter; die Nachfrage nach diesem Schwefeldünger steigt weiter. Hauptprodukt von fertiva ist der NPK-Dünger „Nitrophoska“ mit zahlreichen verschiedenen Nährstoffkombinationen. Die Dünger werden von der BASF exklusiv für fertiva produziert und zum kleineren Teil auch von anderen führenden westeuropäischen Produzenten zugekauft. Rund 70 Prozent des Umsatzes von rund 570 Millionen Euro im Jahr 2005 erzielte fertiva in Europa, die übrigen 30 Prozent überwiegend in Asien und Lateinamerika. Während die Stickstoffeinzeldünger (wie Kalkammonsalpeter und Ammonsulfatsalpeter) zumeist an europäische Kunden verkauft werden, sind die Hauptprodukte in den Überseemärkten Mehrnährstoffdünger und Ammonsulfat.

fertiva operiert in Europa in einem Markt, der insbesondere in den 1990er Jahren von zahlreichen Konsolidierungen auf Seiten der Stickstoffdüngerproduzenten geprägt war. Viele Jahre bestimmten Überkapazitäten und rückläufige Preise das Geschehen. Die BASF legte daher im Jahr 2002 in Ludwigshafen eine Produktionsanlage für Mehrnährstoffdünger mit einer Kapazität von 600.000 Tonnen pro Jahr still. In den Folgejahren verbesserte sich die Situation in Europa wieder. Ausgelöst von einer steigenden Nachfrage und einem starken

Preisanstieg beim wichtigen Rohstoff Ammoniak stiegen auch die Erlöse. Außerdem trug die Bildung neuer eigenständiger Unternehmen (wie Yara, Kemira GrowHow) zu einem verstärkt renditeorientierten Verhalten in der Stickstoffdüngerbranche bei. Zur Optimierung ihres Geschäfts nahm die fertiva eine Reihe von Produktbereinigungen vor und forcierte gleichzeitig den Ausbau der sulfathaltigen Sorten. Die fertiva-Strategie zielt weniger auf die Vergrößerung von Marktanteilen, sondern auf die Konzentration auf ausgewählte, langfristig attraktive Marktsegmente in Europa und Übersee.

Den Vertrieb organisierte fertiva komplett um: Für die wichtigsten Märkte Deutschland/Benelux sowie Frankreich etablierte fertiva in Mannheim und Paris („fertiva France“) eigene Vertriebsorganisationen. In Spanien

gibt es innerhalb der „COMPO Agricultura“ ein fertiva-Department. In den übrigen Märkten Europas beliefert fertiva jeweils nur einen oder zwei Großkunden, die direkt vom zentralen Vertrieb in Mannheim betreut werden.

Auch das Überseege­schäft der fertiva wurde neu organisiert. In Übersee ist das Mannheimer Unternehmen heute sehr schlank aufgestellt. Seit dem Jahr 2000 pflegt die „fertiva latinoamericana“ mit Sitz in Buenos Aires (Argentinien) die von der BASF übernommenen guten Beziehungen zu Importeuren, Großhändlern und Industriekunden in nahezu ganz Südamerika. Über die 2003 gegründete „K+S Asia Pacific“, eine Verschmelzung der „fertiva Asia Pacific“ mit der K+S-Vertriebs­tochter „SEAFCO“, bearbeitet fertiva von Singapur und Shenzhen (China) aus die Märkte in Südostasien und Australien/Neuseeland.

linke Seite Die Zentrale der fertiva in Mannheim ist verkehrsgünstig auf zwei Etagen im Victoria-Turm in der Nähe des Hauptbahnhofs untergebracht.

links unten Mit dem Dünger Ammonsulfat ist fertiva weltweit einer der führenden Anbieter. Die Nachfrage nach diesem sulfathaltigen Stickstoffdünger steigt weiter.



Geschäftsbereich fertiva

Hauptprodukte und Anwendungsbereiche

Mehrnährstoffdünger

Nitrophoska, Nitrophos	Landwirtschaft (Nährstoffbestandteile: Stickstoff, Phosphat, Kali, Magnesium, Schwefel; je nach Bedarf und Anwendung)
------------------------	--

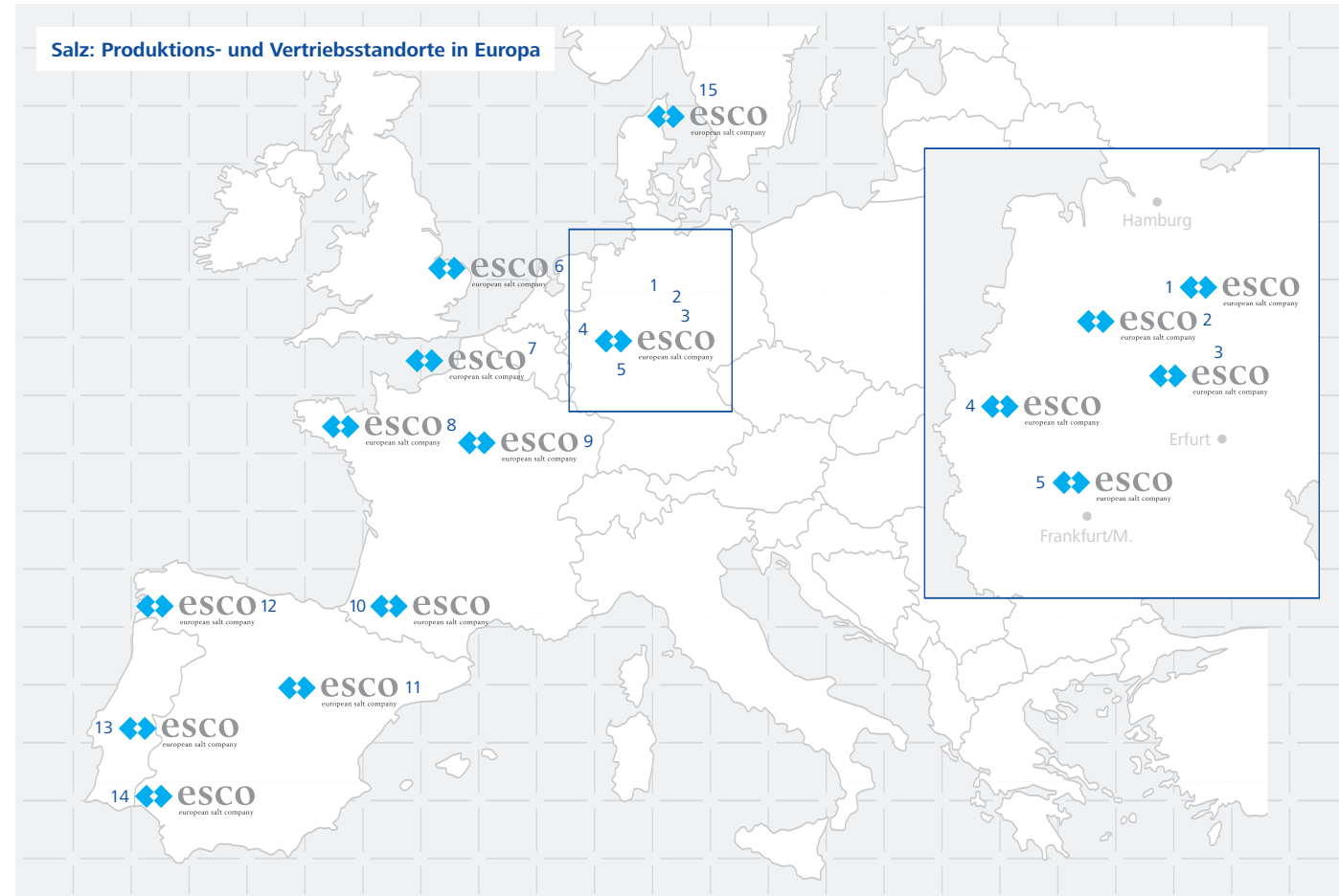
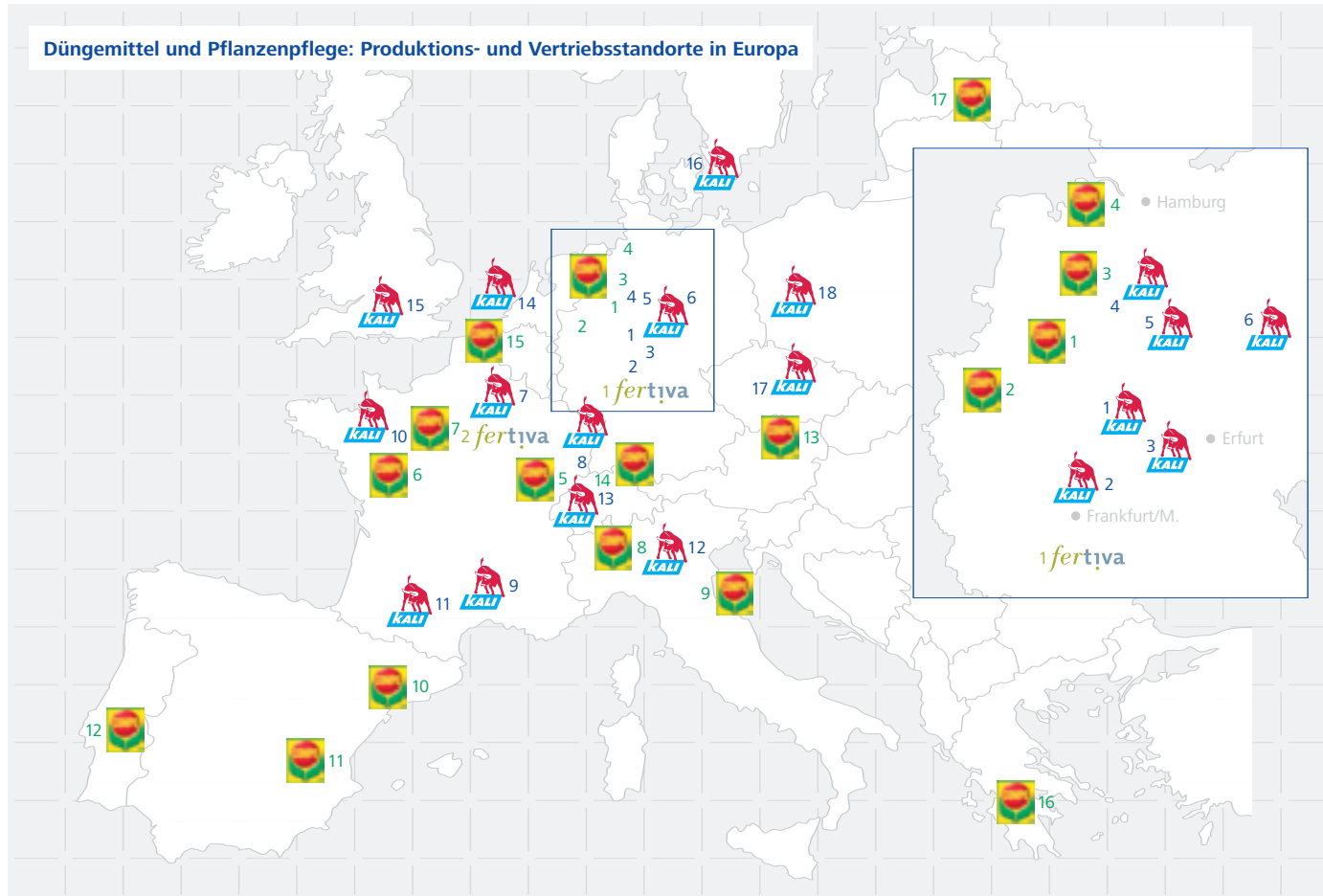
Stickstoffeinzeldünger

Kalkammonsalpeter	Landwirtschaft
Ammonnitrat	Landwirtschaft
ass (Ammonsulfatsalpeter)	Landwirtschaft (Stickstoff-Schwefeldünger)

Ammonsulfat

Ammonsulfat	Landwirtschaft, Rohstoff für Mehrnährstoffdünger-Industrie und Bulk-Blender
-------------	---

Die Standorte der K+S Gruppe



Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte

- Deutschland:**
- 1 K+S KALI GmbH, Kassel
 - 2 Werk Neuhof-Ellers, NeuhoF
 - 3 Werk Werra (Heringen / Philippsthal / Unterbreizbach)
 - 4 Werk Sigmundshall, Wunstorf-Bokeloh
 - 5 Werk Bergmannsseggen-Hugo, Sehnde-Iltten
 - 6 Werk Zielitz, Zielitz
- Frankreich:**
- 7 K+S KALI & SCPA France, Reims (Standort Berry au Bac, Beteiligung)
 - 8 Standort CCW, Wittenheim
 - 9 Standort du Roure, Le Teil
 - 10 Standort Masdac, Pr  en Pail
 - 11 Standort Rodez, Onet le Ch teau
- Italien:**
- 12 SOPOMA, Verona
- Schweiz:**
- 13 Kali AG, Frauenkappelen
- Niederlande:**
- 14 K+S Benelux, Breda
- Großbritannien:**
- 15 Potash Limited, Hertford
- Dänemark:**
- 16 Kali-Importen, Hvidovre
- Tschechische Republik:**
- 17 K+S CZ, Prag
- Polen:**
- 18 K+S Polska, Poznan

Geschäftsbereich COMPO

- Deutschland:**
- 1 COMPO GmbH & Co.KG, Münster
 - 2 Werk Krefeld, Krefeld
 - 3 Torf- und Humuswerk Uchte, Uchte
 - 4 Torf- und Humuswerk Gnarenburg, Gnarenburg
- Frankreich:**
- 5 COMPO France, Roche-lez-Beaupr 
 - 6 COMPO France, Ch teau Renault
 - 7 COMPO France, Levallois-Perret
- Italien:**
- 8 COMPO Agricoltura, Cesano Maderno
 - 9 COMPO Agricoltura, Ravenna
- Spanien:**
- 10 COMPO Agricoltura, Barcelona
 - 11 COMPO Agricoltura, La Vall d'Uix 
- Portugal:**
- 12 Saleable Imp. & Exp., Lissabon
- Österreich:**
- 13 COMPO Austria, Wien
- Schweiz:**
- 14 COMPO Jardin, Allschwil
- Belgien:**
- 15 COMPO Benelux, Deinze
- Griechenland:**
- 16 COMPO Hellas, Marousi / Korinth
- Lettland:**
- 17 Livanu Kudras Fabrika, Livanu (Beteiligung)

Geschäftsbereich fertiva

- 1 Deutschland: fertiva GmbH, Mannheim
- 2 Frankreich: fertiva France, Levallois-Perret

Übersee

- Kali- und Magnesiumprodukte:**
- USA: PICC, New York
 - Brasilien: Potabrazil, Sao Paulo
 - Singapur: K+S Asia Pacific, Singapur
 - China: K+S Asia Pacific, Shenzhen
 - S dafrika: Potash S.A., Johannesburg
- COMPO:**
- Brasilien: COMPO do Brasil, Florianópolis
 - Chile: COMPO AGRO Chile, Santiago de Chile
 - Mexiko: COMPO Fertilizantes de Mexico, Mexico City
- fertiva:**
- Argentinien: fertiva latinoamericana, Buenos Aires

Geschäftsbereich Salz

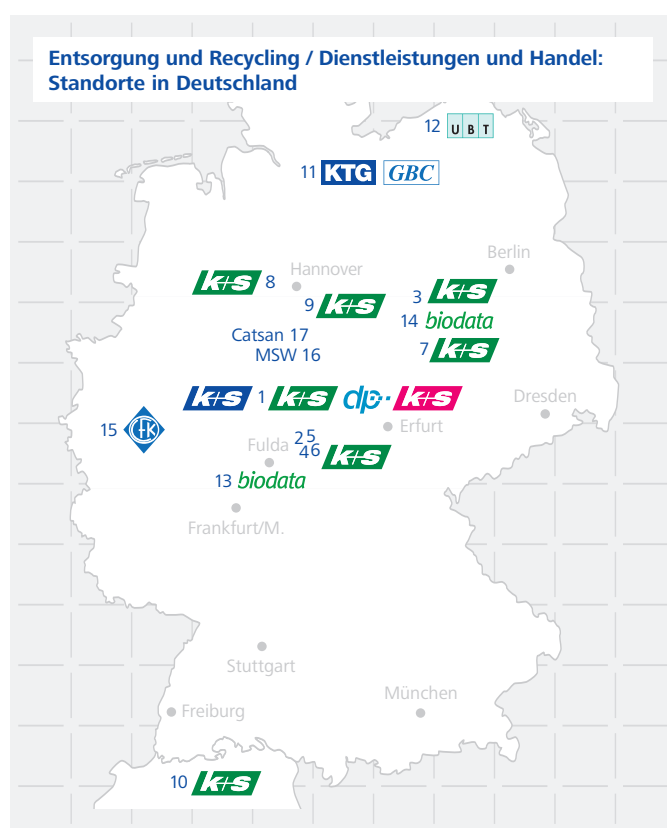
- Deutschland:**
- 1 esco – european salt company GmbH & Co.KG, Hannover
 - 2 Werk Braunschweig-Lüneburg, Grasleben
 - 3 Werk Bernburg, Bernburg
 - 4 Werk Borth, Rheinberg
 - 5 Ickenroth, Staudt
- Niederlande:**
- 6 Frisia Zout, Harlingen
- Belgien:**
- 7 esco Benelux, Brüssel
- Frankreich:**
- 8 esco France, Levallois-Perret
- 9 Standort Dombasle**
- 10 Standort Bayonne**
- Spanien:**
- 11 esco Spain, Barcelona
 - 12 Standort Torrelavega
- Portugal:**
- 13 Vatel, Standorte Alverca / Povoa
 - 14 Vatel, Standort Olh o
- Schweden:**
- 15 esco Nordic, Göteborg

Geschäftsbereich Entsorgung und Recycling

- Deutschland:**
- 1 K+S Entsorgung GmbH, Kassel
 - 2 Untertage-Deponie Herfa-Neurode, Heringen
 - 3 Untertage-Deponie Zielitz, Zielitz
 - 4 Untertage-Verwertung Hattorf, Philippsthal
 - 5 Untertage-Verwertung Wintershall, Heringen
 - 6 Untertage-Verwertung Unterbreizbach, Unterbreizbach
 - 7 Untertage-Verwertung Bernburg, Bernburg
 - 8 REKAL-Anlage (Werk Sigmundshall), Wunstorf-Bokeloh
 - 9 K+S Baustoffrecycling GmbH, Sehnde
- 10 Schweiz: K+S Entsorgung (Schweiz) AG, Frauenkappelen**

Geschäftsbereich Dienstleistungen und Handel

- Deutschland:**
- 1 data process GmbH, Kassel
 - 1 K+S Consulting GmbH, Kassel
 - 11 Kali-Transport Gesellschaft mbH / German Bulk Chartering GmbH, Hamburg
 - 12 UBT See- und Hafen-Spedition GmbH, Rostock
 - 13 biodata ANALYTIK GmbH, Linden
 - 14 biodata ANALYTIK GmbH, Magdeburg
 - 15 Chemische Fabrik Kalk GmbH, Köln
 - 16 MSW-CHEMIE GmbH, Langelsheim (Beteiligung)
 - 17 CATSAN®-Granulierung, Bad Salzdetfurth



WACHSTUM IM GESCHÄFTSFELD „SALZ“



linke Seite Im Salzwerk Bernburg in Sachsen-Anhalt wird Steinsalz im Kammerbau gewonnen.

links Salzprodukte der K+S Gruppe: Speisesalz mit Jod und Fluor versorgt den Körper mit lebenswichtigen Mineralstoffen und beugt Mangelerscheinungen vor.

rechts Als Futterergänzungsmittel werden Salzlecksteine mit verschiedenen Mineralien und Spurenelementen angeboten.

Der Ausbau des Geschäftsbereichs Salz: Gründung der Frisia Zout

K+S gehörte bereits Ende der 1990er Jahre zu den größeren Salzproduzenten Europas. K+S produzierte und verkaufte mit etwa 650 Mitarbeitern rund 2,5 Millionen Tonnen Festsalz (1999) und hatte am deutschen Markt einen Anteil von rund 20 Prozent. Der Export konzentrierte sich auf die logistisch günstig gelegenen Märkte in West-, Mittel- und Nordeuropa. 1999 steuerte der Geschäftsbereich Salz mit einem Umsatz von 289 Millionen Mark rund 12 Prozent zum Gruppenumsatz bei.

K+S produziert Speisesalz (für Privathaushalte sowie Brezel- und Pökelsalz für die Nahrungsmittelindustrie), Gewerbesalz (Geschirrspülersalz, Salz für die Wasserenthärtung, Salzlecksteine und Futtermittelsalz für die Viehhaltung, Fischereisalz für die Fischkonservierung, Häutesalz für Gerbereien, Pharmasalz und andere Salze), Industriesalz für die chemische Industrie (Chloralkali-Elektrolyse) sowie Auftausalz für den öffentlichen Winterdienst und private Haushalte, dessen Absatz allerdings von der Witterung bestimmt wird. Natriumchloridsole für die eigenen Siedesalzanlagen und die chemische Industrie rundet das Salz-Sortiment ab.

Der deutsche Salzverbrauch ist in den vergangenen Jahrzehnten erheblich gestiegen. Um 1900 wurden in Deutschland in 70 Salinen und 20 Steinsalzwerken etwa 1,3 Millionen Tonnen Salz (NaCl) produziert, davon jeweils die Hälfte Stein- und Siedesalz. Anfang der 1950er Jahre waren es in der Bundesrepublik

bereits 3,3 Millionen Tonnen (darunter auch rund 0,7 Millionen Tonnen Sole) und 2004 mehr als 15 Millionen Tonnen jährlich (davon etwa 7 Millionen Tonnen Sole). Die heute verbliebenen vier deutschen Salzproduzenten (K+S/esco, Südsalz/Südwestdeutsche Salzwerke, Wacker-Chemie und Saline Luisenhall) produzieren in fünf Salinen und sieben Bergwerken. Seit Dezember 2004 fördert auch die „Glückauf Sondershausen Entwicklungs- und Sicherungsgesellschaft mbH“ (GSES) kleinere Mengen Steinsalz. Die Mengensteigerung seit 1914 resultiert vor allem aus dem industriellen Salzverbrauch sowie seit den 1960er Jahren aus dem verstärkten Einsatz von Auftausalz zur Verbesserung der Verkehrssicherheit im Winter. Die europäische Salzproduktion beträgt rund 45 Millionen Tonnen jährlich. Das entspricht einem Fünftel der weltweiten Produktion von jährlich 220 Millionen Tonnen.

In der chemischen Industrie wird das Salz nach der Zerlegung in seine Bestandteile Chlor und Natrium (Elektrolyse) für die Herstellung von Chlor und Natronlauge verwendet. Außerdem wird Salz nach dem Solvay-Verfahren für die Herstellung von Soda benötigt. Aus diesen Zwischen- und Grundprodukten werden die unterschiedlichsten Erzeugnisse von Glas über Aluminium, Kunststoff (PVC), Papier und Farben bis hin zu Waschmitteln, Backpulver sowie Medikamenten und Mikrochips hergestellt.



linke Seite K+S gründete am 1. August 2000 die „Frisia Zout B.V.“ in Harlingen (Niederlande) als neues Tochterunternehmen. Die Produktions- und Verladeanlagen liegen direkt am Hafen.

links Das aus einem Solfeld in 2.500 bis 3.000 Metern Tiefe gewonnene Salz der Frisia wird in Kristallisatoren (links) aufbereitet und kann direkt in Schiffe verladen werden (rechts).

Geschäftsbereich Salz

Hauptprodukte und Anwendungsbereiche

Speisesalz

Sonnensalz, Heide-Jodsalz,	
Cérébos, Vatel	private Haushalte
Brezelsalz	Nahrungsmittelindustrie
Pökelsalz	Nahrungsmittelindustrie (Fleisch-/Wurstwaren)
Sonstige Speisesalze	Nahrungsmittelindustrie (z. B. Brot, Käse, Konserven)

Gewerbesalz

Axal, Regenit	Wasserenthärtung
Geschirrspülersalz	private Haushalte
Salzlecksteine	Viehhaltung
Futtermittelsalz	Viehhaltung
Fischereisalz	Fischkonservierung
Häutesalz	Gerbereien
Pharmasalz	Medikamente, Infusionslösungen
Sonstige Gewerbesalze	z.B. Bohrspülungen, Färbereien, Lederverarbeitung, Tonwaren

Industriesalz

Industriesalz	Chemische Industrie
---------------	---------------------

Auftaumittel

Auftausalz,	
Magnesiumchlorid-Lösung	Winterdienst, öffentliche Straßenbauverwaltungen
anti-rutsch	Streumittel für private Haushalte

Als 1996 in Harlingen in der niederländischen Provinz Friesland ein neues Salzwerk in Betrieb ging, geriet der europäische Salzmarkt in Bewegung. Das Unternehmen „Frima“ betrat in mancher Hinsicht Neuland, denn es gewann das Salz per Solung aus zwei Salzkavernen in 3.000 Metern Tiefe. Aus einer solchen Tiefe wurde bisher noch nie Salz gefördert. Über Tage gehörten modernste Produktionsanlagen zum Werk, das für seine Energieversorgung preiswertes Nordsee-Gas nutzte. Der Standort direkt am Hafen von Harlingen zwischen Nordsee und IJsselmeer bot Frima optimale Anbindungen an die See- und Binnenwasserwege.

Das Unternehmen produzierte rund eine Million Tonnen Siedesalz, hauptsächlich für die Industrie (75 Prozent), aber auch Gewerbe- und Speisesalz (25 Prozent). Mit dieser Produktionsgröße – die Salzwerke Bernburg (K+S) oder Borth (Solvay) erzeugten zum Vergleich jeweils 250.000 Tonnen Siedesalz – setzte Frima insbesondere das Steinsalz preislich unter Druck, da sich für viele Verwendungszwecke immer mehr das volllösliche Siedesalz durchsetzte. Diesen Preiskampf hielt das Unternehmen allerdings nicht lange durch: Da die Kapitaldecke zu dünn war, fehlten der Frima die Mittel für notwendige Neuinvestitionen und Reparaturen. Frima ging in Konkurs. K+S nutzte die Gelegenheit, erwarb die Anlagen und gründete am 1. August 2000 die „Frisia

Zout B.V.“ in Harlingen als neues Tochterunternehmen. Es war das erste ausländische Engagement von K+S im Bereich Salz. K+S übernahm fast alle 65 Mitarbeiter und integrierte Produktion sowie Vertrieb der Frisia Zout in die eigenen Salzaktivitäten.

K+S startete die nächsten Kavernenbohrungen zur langfristigen Rohstoffversorgung der Frisia Zout. Im Jahr 2002 begann die erste Bohrung, die vom heutigen Solfeld aus in einer 4,8 Kilometer langen S-Kurve bis zur neu zu solenden Kaverne in 2.500 bis 3.000 Metern Tiefe vorstieß. Die Bohrung war technisch äußerst kompliziert und wurde nach einigen Schwierigkeiten im Jahr 2003 schließlich erfolgreich abgeschlossen. Anfang 2004 begannen die Arbeiten für die zweite neue Kavernenbohrung, die innerhalb weniger Monate fertig gestellt wurde. Bis 2012 sollen daraus insgesamt zwölf Millionen Tonnen Salz produziert werden.

Mit der Akquisition von Frisia Zout hatte K+S nach dem Kauf von COMPO und fertiva einen weiteren großen Schritt zum Ausbau ihrer Aktivitäten vollzogen. Im Verbund mit den übrigen Salzproduktionsstandorten von K+S verbesserte Frisia Zout nicht nur Produktion und Logistik der Salzaktivitäten, sondern stellte auch eine hervorragende Ergänzung der K+S-Produktpalette dar und erweiterte die internationale Geschäftsbasis vor allem in Frankreich und den Beneluxstaaten.



Anfang 2004 begannen bei der Frisia Zout die Arbeiten für eine zweite, aufwändige Kavernenbohrung, die innerhalb weniger Monate fertig gestellt wurde.

esco – european salt company

Während sich K+S entschlossen hatte, nach der Übernahme der Frima die Salzaktivitäten strategisch auszubauen, betrachtete der zweite große europäische Salzproduzent, der belgische Solvay-Konzern, das Salzgeschäft nicht mehr als Teil seiner Kernaktivitäten. Solvay wollte sich auf Chemie und Pharmazie konzentrieren und Salz nur noch zur Eigenversorgung herstellen. K+S und Solvay sahen für sich allein kaum Chancen, ihre Marktpositionen wesentlich zu verbessern, zumal die bestehenden Überkapazitäten in Westeuropa tendenziell für Preisdruck sorgten und gleichzeitig preiswerte Ware aus dem Ausland – aus Marokko oder

Osteuropa – auf den westeuropäischen Märkten auftauchte. Nach langen Verhandlungen gründeten K+S und Solvay zum 1. Januar 2002 das Joint Venture „esco – european salt company“. K+S war mit 62 Prozent und Solvay mit 38 Prozent beteiligt, die unternehmerische Führung hatten beide Partner gemeinsam. „Wesentliche Zielsetzung“ von esco war es, „von Beginn an mit effizienten Strukturen sowie kundennahen und logistisch günstigen Produktionsstandorten in Europa den Markt mit einem kompletten Produktsortiment optimal zu bedienen („Salz für Europa“) und gleichzeitig Synergien zur Kostensenkung zu nutzen.“



esco – Standorte und Produkte: „Salz für Europa“

K+S brachte in die esco den gesamten Geschäftsbereich Salz mit den Werken Braunschweig-Lüneburg (Grasleben), Bernburg und Frisia Zout (Harlingen) sowie Vertrieb und Marketing ein. Solvay beteiligte sich mit seinem deutschen Salzbergwerk Borth (Bild) am Niederrhein sowie zahlreichen Siedesalz- und Meersalzproduktionsstätten in Belgien (Jemeppe), Frankreich (Dombasle, Bayonne), Portugal (Pova, Olhão) und Spanien (Torrelavega). Hinzu kamen Vertriebs- oder Verpackungsstandorte in Deutschland (Staudt), Frankreich (Dombasle) und Portugal (Alverca), wo Meersalz zugekauft wird. Die beiden Unternehmensteile passten perfekt zueinander, denn die Solvay-Standorte in Südwesteuropa ergänzten die K+S-Standorte in Deutschland und den Niederlanden. Das bedeutete wichtige Synergien bei den Frachtkosten und in der Produktion. Sitz der esco wurde Hannover. Hier siedelte das Gemeinschaftsunternehmen die zentralen Funktionen Produktionssteuerung, Finanzen und Verwaltung sowie Marketing und Vertrieb an. Der Vertrieb wird sowohl von der Zentrale in Hannover als auch von esco- und K+S-Ländergesellschaften wahrgenommen.

In das neue Gemeinschaftsunternehmen esco brachten beide Partner ihre kompletten Salzaktivitäten ein, soweit sie nicht von Solvay selbst zur Herstellung von Soda und Elektrolyse-Produkten gebraucht wurden. Insgesamt verfügte die esco damit über Produktionskapazitäten von jährlich 5,8 Millionen Tonnen Steinsalz, 2,3 Millionen Tonnen Siedesalz und 1,7 Millionen Tonnen Sole. Mit einer Produktion von rund fünf Millionen Tonnen Salz war esco von Anfang an führend in Europa. Das neue Unternehmen beschäftigte rund 1.300 Mitarbeiter (davon 950 in Deutschland) und erwirtschaftete einen Umsatz von rund 330 Millionen Euro.

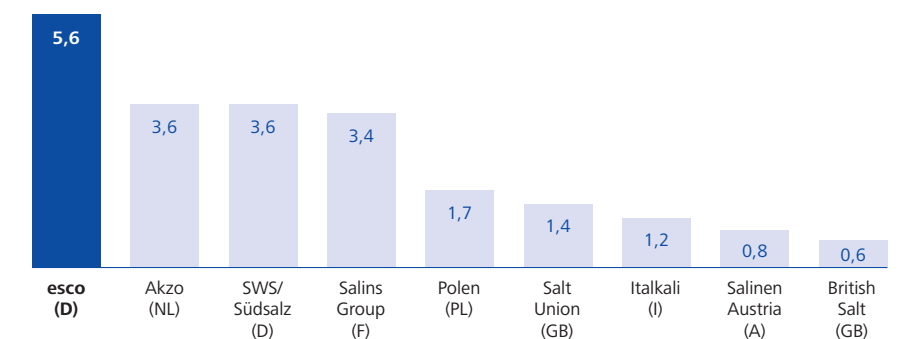
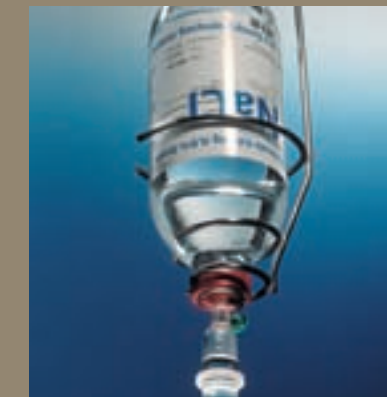
Der Erfolg von esco übertraf die Erwartungen von K+S und Solvay. Dank gesunkener Kosten und eines starken Marktauftritts etablierte sich das Unternehmen bereits nach wenigen Monaten am Markt und erzielte schon im ersten Geschäftsjahr 2002 ein „überaus erfreuliches“ Ergebnis. Die gute Geschäftsentwicklung setzte sich auch in den folgenden Jahren fort und der Umsatz stieg im Jahr 2005 auf rund 400 Millionen Euro. esco konnte witterungsbedingt große Auftausalzungen absetzen, verstärkte ihr Speisesalzgeschäft und setzte die geplanten Synergien bei Produktion, Logistik, Marketing und Administration um. Zu den angestrebten Synergieeffekten des Gemeinschaftsunternehmens gehörte auch die Harmonisierung der Produktpalette: esco straffte das Sortiment von 1.300 auf 700 Produkte.

Ende 2003 verhandelten K+S und Solvay über einen Verkauf des verbliebenen 38-prozentigen Anteils der Solvay. Am 14. Juni 2004 wurde der Vertrag über den vollständigen Erwerb der esco durch K+S unterzeichnet. „Es war unsere erklärte Strategie“, sagte der zuständige K+S-Vorstand Norbert Steiner, „mit esco unsere starke Position auszubauen und den europäischen Salzmarkt maßgeblich mitzugestalten.“

Produkte für die Pharmaindustrie

Ein besonders interessantes Segment des Salzgeschäfts sind die pharmazeutisch nutzbaren Salzsorten. Bereits 1992 gehörte es zum Forschungsprogramm von K+S, die Kristallisationsverfahren bei Kali- und Magnesiumsalzen zu verbessern sowie beim Natriumchlorid für pharmazeutische Zwecke zu nutzen. 1994 konnten neue Produkte für die Pharmaindus-

trie erfolgreich am Markt eingeführt werden. Seit dem Jahr 2000 ist der neue pharmazeutische Qualitätsstandard GMP („good manufacturing practice“) für hochreine Salze und medizinisches Bittersalz auch der Standard für das Verbundwerk Werra, das damit ein wichtiger Zulieferer für die Pharmaindustrie bleibt. Seit 1993 war K+S mit einem Gemeinschaftsstand der BASF alljährlich auf der Pharmamesse „Convention of Pharmaceutical Ingredients Worldwide“ (CPhI) vertreten, seit 2001 sogar mit einem eigenen Stand. Im Jahr 2004 kam mit der esco ein neuer Standpartner hinzu. Bei der CPhI präsentiert die K+S Gruppe hochreines Kaliumchlorid (KCl), Kaliumsulfat (K_2SO_4), Natriumchlorid und Bittersalz in allen Pharmaqualititäten. Natriumchlorid beispielsweise wird für Infusions- und Dialyselösungen benötigt oder zur Tablettenherstellung, Kaliumsulfat in der Antibiotika-Herstellung und Bittersalz in Fermentierungsprozessen. K+S ist heute der weltweit größte Hersteller pharmazeutischer Salze.



Wichtige Festsalz-Anbieter in Europa 2003/2004 (Angaben in Millionen Tonnen)

Schwerpunkt-Aktivitäten des Geschäftsbereichs Entsorgung und Recycling sind die untertägige Beseitigung von Abfällen (oben links: Abmauerung der Einlagerungskammern in der Untertage-Deponie Herfa-Neurode) sowie die untertägige Verwertung (unten: Einlagerung von Big Bags in Hattorf). Im Geschäftsbereich Dienstleistungen und Handel wurden die Logistik-Aktivitäten ausgebaut (oben rechts: eine Verladeeinrichtung für Container in Beiseförth bei Melsungen).



STÄRKUNG VON „ENTSORGUNG“ UND „DIENSTLEISTUNGEN“



Der Geschäftsbereich Entsorgung und Recycling

Im K+S-Geschäftsbereich Entsorgung und Recycling sind die untertägige Abfallbeseitigung und -verwertung, das Baustoff-Recycling und die Aufbereitung von Aluminium-Salzschlacken (REKAL) zusammengefasst. Aus diesen Aktivitäten erzielt K+S einen Umsatz von rund 55 Millionen Euro. In Europa ist K+S der technologisch führende Anbieter für die untertägige, langzeitsichere Entsorgung belasteter Abfälle. Im Markt ist der Geschäftsbereich über die „K+S Entsorgung GmbH“ tätig, die das Marketing und den Vertrieb wahrnimmt. K+S betreibt zwei Untertage-Deponien (UTD) und vier Untertage-Verwertungen (UTV) und nutzt dabei die durch bergmännische Rohsalzgewinnung entstandenen Hohlräume für die Entsorgung von Abfällen. Die eingelagerten Abfälle werden – anders als in übertägigen Deponien – der Biosphäre langzeitsicher entzogen. Langfristig fallen keinerlei Sanierungs- und Unterhaltskosten an. Auswirkungen der eingelagerten Abfälle auf Mensch und Umwelt sind ausgeschlossen.

Überkapazitäten und ein starker Preisdruck prägen seit Ende der 1990er Jahre den deutschen Entsorgungsmarkt. Hinzu kamen gesetzliche Bestimmungen zur Abfallvermeidung und zur stofflichen Verwertung von Abfällen, wodurch die Stoffmengen zurückgingen, die deponiert werden mussten. Von 1999 bis 2004 sorgten größere Sanierungsprojekte von Altlasten in Sachsen-Anhalt für einen erheblichen – allerdings zeitlich befristeten – Anstieg der untertätig deponierten Abfälle und Rückstände. Mit dem Auslaufen dieser Projekte bewegte sich das Deponiegeschäft im Jahr 2005 auf einem niedrigeren „Normalniveau“. Angesichts dessen hat K+S ihre Bemühungen zur Akquisition von Abfallmengen im europäischen Ausland verstärkt. Seit den 1990er Jahren hat der Geschäftsbereich seine Kostenstrukturen verbessert, die Arbeitsabläufe optimiert und im hart umkämpften Markt der Abfallbeseitigung seine führende Position gehalten.

Als besonders wichtiger Wachstumssektor erwies sich seit 1999 die Entsorgung von Rauchgasreinigungsrückständen, die in Müllverbren-

nungsanlagen durch die Reinigung belasteter Rauchgase entstehen. In der Entsorgung dieser Abfälle nimmt die K+S Entsorgung GmbH in Deutschland eine führende Position ein. Die Filterstäube werden von K+S hauptsächlich in den Untertage-Verwertungen als Versatzmaterial (Stützmaterial) genutzt. Da in Deutschland seit Juni 2005 die Deponierung von unbehandeltem Hausmüll verboten ist, werden die Abfälle zunehmend verbrannt, wodurch die Rückstandsmengen auch entsprechend steigen. Das eröffnet



Anlage zum Recycling von Baustoffen in Sehnde östlich von Hannover

dem Geschäftsbereich neue Chancen, die bereits 2005 genutzt wurden.

Am Standort des ehemaligen Kaliwerks Friedrichshall in Sehnde östlich von Hannover betreibt K+S seit 1996 eine Anlage zum Recycling von Baustoffen, um die Halde des Bergwerks mit Boden und Bauschutt abzudecken. Verwertet werden unterschiedlichste Bodenarten und Bauschutt. Die Abdeckung der Halde wird – in Abhängigkeit von den zur Verfügung stehenden Materialmengen – in spätestens 25 Jahren abgeschlossen sein.

Seit rund 30 Jahren wird im Werk Sigmundshall das Schmelzsatz „Montanal“ hergestellt, das die Sekundäraluminiumindustrie in großen Mengen für die Produktion benötigt. 1995 wurde zusätzlich eine REKAL-Anlage in Betrieb genommen, in der die im Aluminium-Schmelzprozess entstehende Salzschlacke aufgearbeitet und zu 100 Prozent verwertet wird. Dieses Projekt ist ein gutes Beispiel für die effiziente Kooperation zwischen den Geschäftsbereichen Entsorgung und Recycling sowie Kali- und Magnesiumprodukte.

Der Geschäftsbereich Dienstleistungen und Handel

Im Geschäftsbereich Dienstleistungen und Handel hat K+S verschiedene für die K+S Gruppe funktionell wichtige Aktivitäten gebündelt. Dazu gehören grundlegende Dienstleistungen wie Logistik, IT, Analytik, Handel und Consulting, die von allen Geschäftsbereichen genutzt und in begrenztem Umfang auch Dritten angeboten werden. Der hieraus im Geschäftsbereich Dienstleistungen und Handel erzielte Umsatz beläuft sich auf rund 55 Millionen Euro. Zu den wichtigsten Aktivitäten und Standorten des Bereichs zählen die Granulierung von Catsan®-Katzenstreu im ehemaligen Kaliwerk Salzdettfurth, die Logistikaktivitäten der Kali-Transport Gesellschaft mbH (KTG) mit dem Kalikai und den Tochterunternehmen UBT und GBC, der Handel mit Grundchemikalien der Kölner CFK sowie die Bereiche IT (data process GmbH) und Analytik (K+S Consulting GmbH mit dem Tochterunternehmen biodata ANALYTIK GmbH).

Die KTG in Hamburg feierte 2002 ihr 75-jähriges Jubiläum. Über den „Kalikai“ in Hamburg-Wilhelmsburg wickelt K+S die Exporte von Düngemitteln nach Skandinavien, England oder in den Mittelmeer-Raum, nach Brasilien, China und Indien ab. Mit einem Umschlagsvolumen von rund vier Millionen Tonnen Dünger und Getreide pro Jahr gehört die KTG zu den größten Massengut-Betrieben im Hamburger Hafen. An der 500 Meter langen Kai-

anlage können Schiffe bis zu 32,20 Metern Breite („Panmax“) abgefertigt werden. Außerdem befrachtet die KTG über ihre 1990 gegründete Tochtergesellschaft „German Bulk Chartering GmbH“ (GBC) exklusiv die Schiffs-ladungen der K+S Gruppe.

Am Kalikai können täglich bis zu 45.000 Tonnen umgeschlagen werden. Die Produkte werden überwiegend per Bahn im Taktverkehr von den Kaliwerken angeliefert. Um ihre Lagerkapazitäten an die immer größeren Schiffs-ladungen anzupassen, erweiterte die KTG 2003 ihre Lagerkapazität um 40.000 Tonnen auf 325.000 Tonnen.

Aufgrund der steigenden chinesischen Importe von Kohle, Erz, Stahl und anderen Massengütern haben sich in den vergangenen Jahren die Seefrachten für lose Massengüter deutlich verteuert; in der Spitze war ein Anstieg auf das Dreifache zu verzeichnen. Um diesen Kostensteigerungen entgegen zu wirken, nutzt K+S insbesondere seit 2003 verstärkt Container-Transporte zur Belieferung asiatischer Märkte. China braucht beispielsweise für den Export Hunderttausende Container, die nach der Entleerung für die Rückfracht genutzt werden können. Waren es 2001 erst 1.665 Standard-Container, so wurden 2005 am Kalikai bereits rund 25.000 Container mit Kali beladen, die per LKW zu den benachbarten Container-

K+S nutzt Container-Transporte für die Lieferung von Düngemitteln in asiatische Märkte (links: Container-Entladung im chinesischen Hafen Chiwan). Der Transport von den Standorten der K+S zu den europäischen Kunden sowie zum Hamburger Kaliterminal erfolgt zu großen Teilen per Bahn in Ganzzügen (rechts).



K+S bietet ein breites Spektrum von Analytik-Dienstleistungen für umweltrelevante Untersuchungen an (links: Labor der biodata ANALYTIK). Die EDV-Dienstleistungen sind in der data process gebündelt (rechts).

terminals und von dort aus per Schiff nach China oder Südostasien gingen.

Um das vorhandene Logistik-Know-how noch besser zu nutzen und das Logistik-geschäft konsequent weiter auszubauen, erwarb K+S im Jahr 2000 die Spedition und Schiffs-agentur „UBT See- und Hafen-Spedition GmbH“ in Rostock. Die „United Bulk Transport“ (UBT) ist auf Massengüter („Bulk“) und Massenstück-güter spezialisiert, organisiert jedes Jahr den Umschlag von rund zwei Millionen Tonnen an Anlagen Dritter, arbeitet als LKW-Spediteur und ergänzt hervorragend das vorhandene Geschäft der KTG.

Um ihren Kunden angesichts der sich verteuernenden Gütertransporte auf der Straße attraktive, preisgünstige und umweltschonende Verbindungen in die Küstenregionen anzubieten, hat die KTG 2002 den „Baltic Train“ eingerichtet, zunächst als Regelzug für Container zwischen dem Ostseehafen Wismar und Hamburger Terminals. Eine zweite Bahncontainerlinie des „Baltic Train“ verkehrt seit Juli 2003 zwischen dem nordhessischen Beiseförth bei Melsungen und Hamburg. Weitere Linien, zum Beispiel von Salzgitter nach Bremen, werden neu entwickelt. Anfang 2002 richtete die KTG zusammen mit Partnern ein Binnenschiff-Shuttle zwischen Hamburg und Haldensleben am Mittellandkanal ein (Börde-Container-

Feeder GmbH). So entwickelte sich die KTG mit ihren Töchtern vom reinen Umschlag-betrieb zum Logistik-Unternehmen von K+S, das in wachsendem Maß für Dritte tätig ist.

Darüber hinaus bietet K+S zahlreiche Consulting- und Analytik-Dienstleistungen für Untersuchungen von Boden und Wasser, Rohstoffen und Produkten sowie eine mobile Luftüberwachung an. 2002 erwarb K+S die „Bio-Data GmbH, Labor für Boden, Umwelt und Ernährung“ in Linden bei Gießen, die schon zuvor für K+S gearbeitet hatte. Mit 30 Mitarbeitern bietet die inzwischen in „biodata ANALYTIK GmbH“ umbenannte K+S-Tochter den Gruppengesellschaften sowie externen Kunden ein breites Leistungsspektrum von Beratung, Gutachten und Messungen mit Schwerpunkten in den Bereichen Agrar, Umwelt und Lebensmittel an. Die biodata ergänzt die Arbeiten des K+S-Forschungs-Instituts in Heringen/Werra sowie die Labore der Kaliwerke.

DAS UNTERNEHMENSWACHSTUM 1998 BIS 2006



Im Überblick: Die Unternehmensentwicklung 1998–2006

K+S hat seit der Übernahme der Anteile der Treuhand/BvS an der Kali und Salz GmbH im Jahr 1998 eine bemerkenswerte Entwicklung vollzogen. Der Umsatz stieg durch internes Wachstum und Akquisitionen von 1,1 Milliarden auf rund 2,8 Milliarden Euro (2005), das operative Ergebnis von 72 Millionen auf einen Wert von rund 250 Millionen Euro (Erwartung für 2005). Das wäre das beste Ergebnis in der bisherigen Unternehmensgeschichte der K+S Gruppe. Die Belegschaft wuchs von etwa 8.700 auf rund 11.000 Mitarbeiter. Als wichtige Entwicklungsschritte sind hervorzuheben:

- Nachdem im Kaligeschäft durch erfolgreiche Umstrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen und die Verbesserung der Rahmenbedingungen seit 1997 wieder Gewinne erwirtschaftet worden waren, steigerte die K+S Gruppe ihren Jahresüberschuss bis 1999 auf annähernd 100 Millionen Euro. In dieser Zeit bewies K+S, dass die Fusion mit der ostdeutschen Kaliindustrie ein voller Erfolg war und die Kali-Arbeitsplätze in ganz

Deutschland unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen sicherer geworden sind.

- Im Jahr 2000 sorgten die Übernahmen von COMPO und fertiva für einen Wachstumssprung, der einmalig in der Firmengeschichte ist. Das Unternehmen veränderte sich grundlegend – sowohl qualitativ als auch quantitativ. Aus Kali und Salz wurde K+S. 2001 wurde die Produktpalette der COMPO durch Akquisitionen (Algoflash, Gesal) ergänzt. Verstärkt wurde die Neuausrichtung der K+S durch den Ausbau des „klassischen“ Geschäftsbereichs Salz mit der Übernahme der Frisia Zout und der Gründung des Joint Ventures esco im Jahr 2002.

- In den Jahren 2003 bis 2006 setzt K+S eine Vielzahl interner Struktur- und Prozessverbesserungen um. Schwerpunkt war das Arbeitsgebiet Kali. Aber auch die Geschäftsbereiche COMPO und Salz steigerten die Effizienz. Die zusätzlich zur Verfügung stehende Sylvinit-Kapazität im Kaligeschäft und die Übernahme

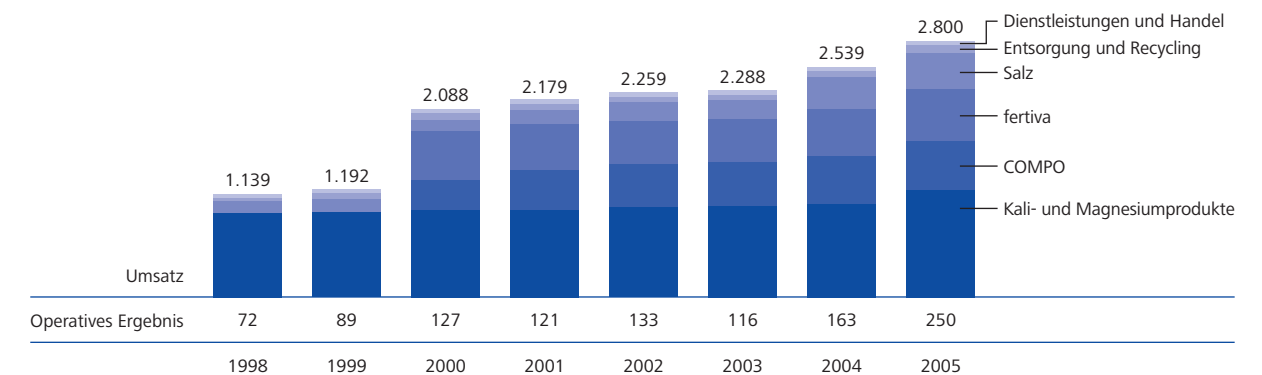
Das neue Haus

Am Firmensitz in Kassel waren die K+S-Mitarbeiter Ende der 1990er Jahre über acht Standorte verteilt. Diese Zersplitterung kostete Zeit und Geld und behinderte die Arbeit. Ein verkehrstechnisch günstig gelegenes Grundstück fand K+S direkt neben dem ICE-Bahnhof Kassel-Wilhelmshöhe. Dort wurde am 30. September 1999 der Grundstein für ein neues Verwaltungsgebäude gelegt. Im Juni 2001 wurde der 40 Millionen Mark teure Neubau feierlich eingeweiht. K+S legte besonderen Wert darauf, „dass unseren Mitarbeitern ein hohes Maß an Raumqualität und Arbeitsatmosphäre geboten wird.“



wesentlicher Teile der europäischen Düngemittel-Aktivitäten der französischen SCPA stärkten die Position von K+S im internationalen Kalimarkt. Hinzu kam der unerwartete und überdurchschnittlich starke Anstieg der Weltkalinachfrage, der das Geschäft beflügelte. Mit der vollständigen Übernahme der esco im Jahr 2004 wurde K+S zudem der führende Salzanbieter in Europa. Und auch COMPO konnte mit ihrer Akquisition in Deutschland und der Beteiligung in Lettland ihre Rohstoffbasis für das Blumenerdengeschäft langfristig sichern und gleichzeitig die Perspektiven im Pflanzenschutzgeschäft durch die Zusammenarbeit mit Syngenta stärken.

links Blick in den Saal der Stadthalle Kassel zur Hauptversammlung der K+S AG im Jahr 2001.



Entwicklung von Umsatz und Operativem Ergebnis der K+S Gruppe 1998–2005
(Angaben in Millionen Euro; bis 2003 HGB, ab 2004 IFRS; Werte 2005 Erwartung)

Die Entwicklung der Aktie (1998–2006)



K+S-Finanzvorstand Norbert Steiner auf der Hauptversammlung 2005; Steiner ist seit dem Jahr 2000 Mitglied des Vorstands der K+S AG und wurde zum 1. Januar 2006 zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden berufen.

Am 21. September 1998 wurde die Aktie der Kali und Salz Beteiligungs AG in das Börsensegment MDAX aufgenommen, das zu diesem Zeitpunkt 70 mittelgroße, börsennotierte Unternehmen umfasste. Gründe dafür waren der deutlich gestiegene Börsenumsatz der K+S-Aktie wegen der größeren Verfügbarkeit im Börsenhandel nach dem Verkauf von K+S-Aktien durch die BASF, sowie die höhere Marktkapitalisierung. Während sich die Aktienmärkte 1998 insgesamt konsolidierten, entwickelte sich der Kurs der K+S-Aktie besser als DAX und MDAX. Dieser Trend setzte sich mit dem Wachstumskurs der Gruppe in den nächsten Jahren fort. In den schwierigen Börsenjahren 2000 bis 2002 profitierte die K+S-Aktie zusätzlich von der Renaissance der so genannten „Value-Aktien“, nachdem die Blase der „New Economy“ geplatzt war. Die operativen und strategischen Erfolge der Gruppe, die Höhe der Dividende und nicht zuletzt die solide und hohe Bilanz- und Finanzkraft trugen dazu bei, dass die K+S-Aktie stetig an Wert gewann.

In den folgenden Jahren sorgten die Wachstumsperspektiven von K+S verbunden mit der weltweit guten Entwicklung der gesamten Düngemittelbranche für einen kräftigen Kursanstieg. Die Performance der K+S-Aktie

übertraf deutlich die Entwicklung des DAX und des MDAX. Der Kurs der K+S-Aktie stieg zum Jahresanfang 2006 auf ein Niveau von rund 55 Euro; gegenüber dem Jahresanfang 1998 hatte sich der Aktienkurs damit versiebenfacht und der Börsenwert der K+S AG stieg von rund 400 Millionen Euro auf 2,3 Milliarden Euro. In mehreren Aktienrückkaufprogrammen kaufte die K+S AG zwischen 1999 und 2003 insgesamt 7,5 Millionen Aktien (15 Prozent des ursprünglichen Grundkapitals) zurück und zog sie ein. Damit wurde Liquidität an die Aktionäre zurückgegeben. Gleichzeitig verbesserten sich wichtige Bewertungskennzahlen wie die Eigenkapitalrendite, da sich der Wert des Unternehmens seither auf weniger Aktien verteilt.

Im Oktober 2005 begann K+S erneut mit dem Rückkauf eigener Aktien. Bis Jahresende 2005 wurden insgesamt 1,25 Millionen Aktien zurückgekauft, um diese anschließend einzuziehen. Darüber hinaus gliederte K+S Pensionsrückstellungen aus der Bilanz aus. Beide Maßnahmen optimierten die Kapitalstruktur der K+S, ohne den erforderlichen Handlungsrahmen für weitere Akquisitionen, Beteiligungen sowie Kooperationen einzuschränken.

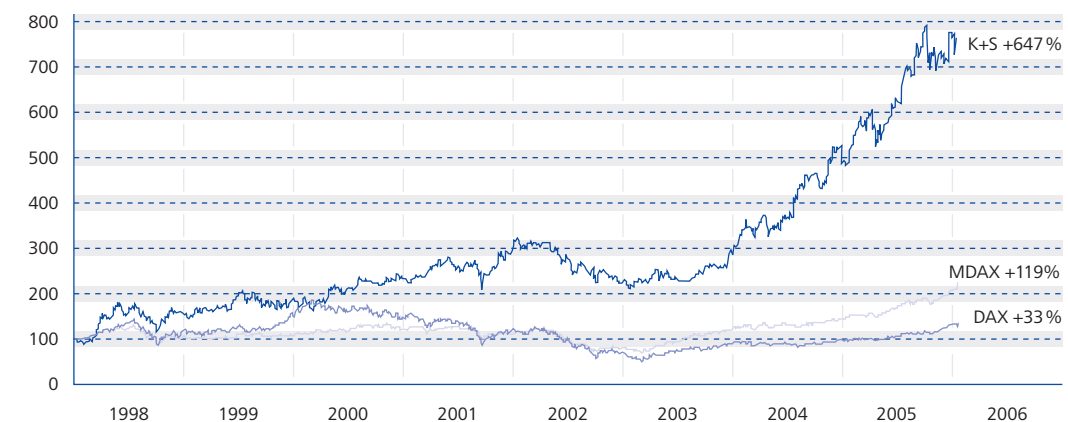
In der Investor-Relations-Arbeit setzt K+S nach eigenen Worten auf eine „transpa-

rente Finanzkommunikation, die Vertrauen am Kapitalmarkt schafft“. K+S pflegt systematisch und regelmäßig den Kontakt zu in- und ausländischen Finanzanalysten, institutionellen Anlegern, Privatanlegern und Wirtschaftsjournalisten. Bestandteil der Arbeit sind regelmäßige Analystenkonferenzen, Telefonkonferenzen sowie „Roadshows“ und eine Vielzahl von Einzelgesprächen mit (potenziellen) Investoren und Analysten. Im Jahr 2005 wurden beispielsweise rund 20, zum Teil mehrtägige Roadshows und 7 Investoren-Konferenzen in Deutschland, den Beneluxstaaten, Dänemark, England, Frankreich, Irland, Österreich, in der Schweiz sowie in den USA und Kanada durchgeführt. Diese Anstrengungen spiegeln sich in vielen Analystenempfehlungen wider. Die K+S-Aktie entwickelte sich zu einem viel beachteten, renditestarken Papier. Entsprechend ergebnisorientiert ist auch die K+S-Dividendenpolitik: Nachdem für das Geschäftsjahr 1998 erstmals nach vielen Jahren wieder eine Dividende von 0,36 Euro je Aktie gezahlt werden konnte, stieg die Ausschüttung entsprechend der positiven Ergebnisentwicklung auf 1,30 Euro für das Jahr 2004. Für das Jahr 2005 geht K+S von einer weiteren signifikanten Steigerung der Dividende aus.



Das Börsen-Journal „Wertpapier“ zählte die K+S-Aktie neben BASF, BMW, Siemens, Continental, E.ON und Hugo Boss zu den besten deutschen Aktien im Jahr 2004.

rechts K+S pflegt systematisch und regelmäßig den Kontakt zu in- und ausländischen Finanzanalysten, institutionellen Investoren, Privatanlegern und Wirtschaftsjournalisten. Im Bild: Teilnehmer des „K+S-Analyst's Day“ 2005 im Erlebnis Bergwerk Merkers



K+S-Aktienkurs im Vergleich zu DAX und MDAX 1998–2006 (Stand: 27. Januar 2006) (Index: 31.12.1997=100)

Ausbildung bei K+S

Ein wichtiger Bestandteil der Zukunftssicherung bei K+S ist die betriebliche Ausbildung junger Menschen. Für Arbeitsdirektor Dr. Thomas Nöcker ist es das „Ziel des Unternehmens, den eigenen Bedarf an Fachkräften durch entsprechende Ausbildung zu sichern. Ausbildung ist eine Investition in die Zukunft und ein wichtiger Beitrag zum Unternehmenserfolg.“ Die unternehmerische Notwendigkeit geht Hand in Hand mit der gesellschaftlichen Verantwortung als Arbeitgeber. Jedes Jahr werden rund 160 Auszubildende eingestellt, so dass beständig fast 600 junge Menschen (das sind mehr als fünf Prozent der Belegschaft) ausgebildet werden. Ein großer Teil von ihnen wird nach erfolgreichem Abschluss übernommen und sofort in den Arbeitsprozess integriert. Die Ausbildung in den klassischen Berufsfeldern wird

durch ein hochschulnahes Ausbildungsprogramm ergänzt. Die Nachwuchskräfte werden an 16 Standorten in 22 Berufen ausgebildet. Für die hohe Qualität der Ausbildung sprechen die zahlreichen Auszeichnungen durch die Industrie- und Handelskammern für sehr gute Prüfungsleistungen. Bei den kaufmännischen Berufen hat sich eine gruppenweite Stellenvermittlung bewährt. Ehemalige Auszubildende aus dem Werratal und aus Zielitz arbeiten beispielsweise bei der COMPO in Münster und Krefeld, der KTG in Hamburg, in Kassel oder bei esco in Hannover. So beweisen die ausgebildeten jungen Menschen auch die Bereitschaft zur Mobilität und sie erhalten weitere persönliche Entwicklungschancen in der zunehmend international agierenden K+S Gruppe.

Blick in den neu gestalteten Elektro-Ausbildungsbereich der Ausbildungswerkstatt im Werk Werra (2005)

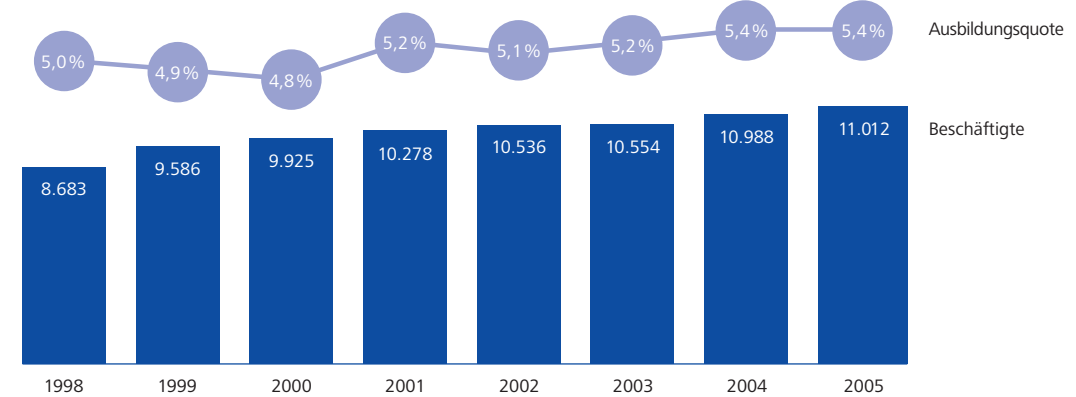


Vom Betrieblichen Vorschlagswesen zum Ideenmanagement

Ein Unternehmen ist immer nur so gut wie seine Mitarbeiter, und gute Mitarbeiter haben gute Ideen. Seit vielen Jahrzehnten griff die Wintershall Ideen der Mitarbeiter zur Verbesserung der Unfallverhütung auf. Um dieses Potenzial stärker und systematisch zu nutzen, schlossen die Kali und Salz AG und der Gesamtbetriebsrat im März 1974 eine Betriebsvereinbarung über das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW). Bereits im ersten Jahr gingen fast 200 Vorschläge ein. 1994 wurde das BVW weiterentwickelt. Als Symbol für das BVW wurde 1996 „Felix Findig“ eingeführt, der mit Helm, Grubenlampe und Selbstretter un schwer als Bergmann zu erkennen war und der für einige Jahre das BVW begleitete (oben). Unterstützt von zahlreichen Werbemaßnahmen wuchs die Zahl der jährlichen Vorschläge abermals rasant von rund 500 auf mehr als 1.600 Ende der 1990er Jahre. Das jährliche Einsparvolumen stieg auf rund 600.000 Euro. In den Jahren 2001 bis 2003 verdreifachte sich die Zahl der Vorschläge auf mehr als 5.000, das jährliche Einsparvolumen auf fast zwei Millionen Euro.

Im März 2003 wurde das Betriebliche Vorschlagswesen durch ein Ideenmanagement und den „Kontinuierlichen

Verbesserungsprozess“ (KVP) mit einem neuen, modernen Logo (unten) abgelöst. Beide Instrumente sind in das unternehmensweite Wissensmanagement eingebettet. So soll das Wissen der Mitarbeiter noch besser zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens genutzt werden. Die individuelle Weitergabe von Vorschlägen über die Vorgesetzten wird ergänzt durch die kontinuierliche, moderierte Gruppenarbeit in KVP-Teams, die sich intensiv mit Verbesserungspotenzialen und den Ideen der Mitarbeiter auseinander setzen. Rund 1.500 Führungskräfte wurden entsprechend geschult. Der Erfolg war bemerkenswert: Im Jahr 2004 gingen aus den einzelnen Standorten rund 8.600 Vorschläge ein. Der nachhaltig wirkende Effekt lag bei etwa vier Millionen Euro pro Jahr. 2005 setzte sich diese gute Entwicklung fort.



Belegschaftsentwicklung und Ausbildungsquote der K+S Gruppe 1998–2005
(Angaben zum 31.12. in Vollzeitäquivalenten)



AUSBLICK: WACHSTUM IN DER ZUKUNFT

Ein internationales Unternehmen in Europa

Die K+S Gruppe, deren Wurzeln bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurückreichen, ist zu Beginn der 21. Jahrhunderts ein international ausgerichtetes Unternehmen mit Standorten in ganz Europa und einem weltweiten Vertriebsnetz. Die tragenden Säulen sind Düngemittel und Pflanzenpflegeprodukte sowie das Salzgeschäft. Die Geschäftsbereiche Kali- und Magnesiumprodukte, COMPO und fertiva vereinen die Düngemittelkompetenz der Gruppe. Die Aktivitäten rund um das Salz sind in der esco – european salt company gebündelt. Entsorgung und Recycling sowie Logistik-, IT-, Consulting- und Analytikaktivitäten ergänzen mit ihren Dienstleistungen die Gruppe und runden das Portfolio von K+S ab.

Marktpositionen und künftige Marktentwicklungen

Die K+S Gruppe nimmt in all ihren Arbeitsgebieten führende Marktpositionen ein. Als Anbieter von Spezial- und Standarddüngemitteln sowie Pflanzenpflegeprodukten ist K+S die Nr. 2 in Europa. Bei Kali- und Magnesiumprodukten ist das Unternehmen führend in Europa und weltweit der viertgrößte Kaliproduzent. Bei den magnesium- und sulfathaltigen Spezialdüngern nimmt K+S weltweit die Spitzenposition ein. Im „Grünen Markt“ der Pflanzenpflege für Haus und Garten sowie für professionelle Anwender ist COMPO in Europa führend. Auch fertiva hat sich in dem heterogenen Markt der stickstoffhaltigen Dünger gut etabliert und gehört zur Spitzengruppe der europäischen Stickstoffdüngemittelanbieter. Als Anbieter von Ammonsulfat steht fertiva weltweit an

der Spitze. Auf dem europäischen Salzmarkt ist esco der größte Anbieter von Stein- und Siedesalzen. In der untertägigen Entsorgung ist K+S der größte Entsorgungsdienstleister in Europa.

Für die Zukunft ist K+S optimistisch und blickt zuversichtlich auf das Jahr 2006, sofern sich die weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht verschlechtern. Der Ausblick stützt sich unter anderem auf eine weltweit anhaltend gute Nachfrage nach Kalidüngemitteln sowie weitere Effizienzsteigerungen.

Im Jahr 2005 wird die weltweite Kalinachfrage voraussichtlich mit über 32 Millionen Tonnen K_2O ein neues Höchstniveau erreichen. Der Verbrauch der übrigen Düngemittel wächst ebenfalls. Mittelfristig wird ein Anstieg des Düngemittelverbrauchs von weltweit rund zwei Prozent erwartet. K+S als Systemanbieter im Düngemittelgeschäft wird davon profitieren. Hierfür gibt es zwei wesentliche Gründe:

Aufgrund der wachsenden Weltbevölkerung wird die Düngemittelnachfrage weiter zunehmen. Die Vereinten Nationen rechnen damit, dass die Zahl der Menschen von derzeit 6,4 Milliarden bis zum Jahr 2050 auf mehr als 9 Milliarden steigen wird. Vor allem für Asien, Afrika und Lateinamerika wird ein dramatischer Bevölkerungszuwachs prognostiziert. Die Ernährung dieser Menschen auf einer beschränkten landwirtschaftlichen Anbaufläche sicherzustellen, ist eine der zentralen Aufgaben in Gegenwart und Zukunft.

Die Weltbevölkerung mit den benötigten Nahrungsmitteln zu versorgen ist nicht nur eine quantitative, sondern auch eine qualitative Herausforderung, denn die Ernährungsgewohnheiten haben sich verändert. Während in den vergangenen 30 Jahren das Verhältnis von Fleisch- zu Getreideverbrauch in Westeuropa, Nord- und Südamerika nahezu gleich geblieben ist, wuchs der Fleischverbrauch in Asien um mehr als das Dreifache. Zwar liegt er noch weit unter dem Pro-Kopf-Verbrauch in westlichen Ländern, der Einfluss dieses Fleischkonsums auf die Landwirtschaft ist jedoch erheblich. Denn die wachsende Tierhaltung erfordert eine steigende Produktion



von Futter- und Getreidepflanzen, die nur durch einen steigenden Düngemiteleinsatz möglich ist.

Eine nachhaltige Landwirtschaft muss dafür sorgen, die Bodenfruchtbarkeit zu erhalten oder zu verbessern, indem sie den Böden die mit dem Erntegut entzogenen Nährstoffe wieder zuführt. Besonders wichtig ist eine ausgewogene Düngung, bei der alle benötigten Nährstoffe im richtigen Verhältnis zueinander gedüngt werden, denn nicht die Düngermenge ist entscheidend, sondern die Aufnahme der Nährstoffe durch die Pflanzen und ihre Umsetzung in Ertrag und Qualität.

Hieraus ergeben sich Chancen. Diese zu nutzen ist K+S zu Beginn des 21. Jahrhunderts gut gerüstet. Für weite Teile Europas ist K+S der Anbieter mit der logistisch günstigsten Ausgangslage. Mit Blick auf die Überseemärkte konzentriert sich K+S auf strategisch wichtige Positionen. Ein besonderer Vorteil von K+S liegt in der Weiterentwicklung der Spezialitäten, ihrem kundenorientierten Sortiment und ihrer hohen Lieferflexibilität.

linke Seite Reisfeld-Terrassen in Indonesien

oben Bauer in einem Reisfeld auf Bali (Indonesien); die wachsende Weltbevölkerung mit den notwendigen Nahrungsmitteln zu versorgen ist eine der wichtigsten Herausforderungen unserer Zeit.



Strategie und Zukunftsvision: Gesundes und nachhaltiges Wachstum

Das gemeinsame Ziel der K+S Gruppe lautet: „Gesundes Wachstum“. Gesundes, kontrolliertes und nachhaltiges Wachstum ist Unternehmensziel und Anspruch zugleich. Hinzu kommt die gesellschaftliche Verantwortung, in der sich das Unternehmen sieht. Das bedeutet, K+S setzt nicht auf kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern auf eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes für alle am Unternehmen interessierten und beteiligten Partner.

Die Wege zur Weiterentwicklung des Unternehmens und zur Steigerung des Unternehmenswertes sind einmal der konsequente Ausbau der Marktpositionen in den Wachstumssegmenten sowie die Erschließung neuer regionaler Märkte und Teilmärkte. Außerdem prüft K+S kontinuierlich die Möglichkeit weiterer Akquisitionen, Beteiligungen und Kooperationen, die die bestehenden Arbeitsgebiete und Kompetenzen ergänzen und die Ertragskraft dauerhaft steigern. Darüber hinaus wird das Unternehmen kontinuierlich daran arbeiten, seine Prozesse und Strukturen zu verbessern, seine Kosten zu senken, Synergien zu nutzen und seine Effizienz zu erhöhen.

Für die erfolgreiche und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes bekam die K+S Gruppe im Oktober 2005 den Preis „Best of European Business Award“ in der Kategorie „Wertgenerierung“ verliehen. Nach Ansicht der Jury ist es dem Unternehmen gelungen, „sich international hervorragend zu positionieren.“ Der Wettbewerb wird von Roland

Berger Strategy Consultants, der Financial Times Deutschland und dem manager magazin gleichzeitig in sieben Ländern Europas ausgeschrieben und durchgeführt. Die anderen Preisträger im Jahr 2005 waren die Unternehmen Axel Springer, BMW, Trumpf, BASE, Porsche, Altana und Continental.

Schließlich sind die Mitarbeiter wichtige Erfolgsfaktoren. Ihre Fähigkeiten, ihre Motivation, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Kreativität und ihr Teamgeist sind Grundlage des unternehmerischen Erfolgs. Die Mitarbeiter haben „mit hohem persönlichen Einsatz sowie Kompetenz und Flexibilität maßgeblich zum Erfolg der K+S Gruppe beigetragen“, sagte der Vorstandsvorsitzende Dr. Ralf Bethke auf der Hauptversammlung 2005. Die Verwirklichung der ehrgeizigen Ziele von K+S – „die Erhaltung und Stärkung unserer internationalen Wettbewerbsfähigkeit und damit die langfristige Sicherung unserer Aktivitäten und Arbeitsplätze“ – sei nur mit einem starken Team möglich: „Als großes Team, das von einer starken Verbundenheit und Identifikation mit K+S geprägt ist, haben wir uns klare Ziele gesetzt, für deren Verwirklichung wir gemeinsam eintreten.“

Die Geschäftsbereiche von K+S sind eng miteinander vernetzt, damit sie nach außen marktbezogen und nach innen technisch zusammenwirken. „Diese Vernetzung bietet besondere Chancen und Kostenvorteile, um bei unseren Kunden und im Wettbewerb erfolgreich zu sein“, betont Dr. Bethke. „K+S ist sich der Verantwortung bewusst, die das Wachstum in der Natur mit sich bringt. Wir sind stolz, dieses Wachstum mit unseren Pro-

dukten und Marken fördern und pflegen zu können. Diese Herausforderung hat die Entwicklung der Kali- und Düngemittelindustrie in den vergangenen 150 Jahren geprägt. Wer seine Zukunft gestalten will, der muss seine

Vergangenheit und seine Wurzeln kennen. Wir bei K+S schauen nicht nur auf morgen, sondern auch auf übermorgen. Die K+S Gruppe begreift den Wandel der weltweiten Märkte als Chance. K+S ist und bleibt auf Wachstumskurs.“

