

K+S-Chef Lohr: „Wir werden schwierige Entscheidungen treffen müssen.“



dpa Picture-Alliance/ Arne Dedert

Eine neue Strategie zu erarbeiten ist anstrengend. Aber richtig stressig wird es, wenn sie nach mehreren Monaten fertig ist - vor allem für den Chef. Er muss glaubwürdig vermitteln, wohin das Unternehmen gehen soll. Burkhard Lohr, der den Düngemittel- und Salzhersteller K+S seit Mitte Mai führt, steht vor dieser Herausforderung. Drei Tage hat er sich mit den Führungskräften aus aller Welt „im Hotel eingeschlossen“, erzählt der 54-Jährige. Am Montag präsentierte er den Mitarbeitern in einem Townhall-Meeting die neue Strategie, mit der sich der Kasseler MDax-Konzern komplett neu aufstellen will. Am Abend startete Lohr zu Roadshows in Frankfurt, London und New York.

Herr Lohr, Sie haben in den vergangenen Monaten die Zukunftsfrage für K+S gestellt. Welche Optionen haben Sie durchgespielt?

Alle, ohne Denkverbote. Wir haben diverse Portfolio-Optionen geprüft. Dabei spielte auch die Trennung vom Salz- oder vom Kaligeschäft eine Rolle. Wir haben uns sogar angeschaut, was es bedeuten würde, unser gerade eröffnetes Kaliwerk in Kanada zu verkaufen. Wir haben uns am Ende jedoch entschieden, beide Bereiche zu behalten. Das ist das Szenario, das am robustesten ist und den größtmöglichen Wert schafft.

Haben Sie darüber nachgedacht, ein neues Geschäft neben Kali und Salz zu schaffen?

Wir haben geschaut, ob es eine sinnvolle dritte Säule gibt. Nach dem Motto: K+S plus X. Aber wir haben nichts gefunden. Lithium beispielsweise boomt gerade, ist aber eine Wette auf die Entwicklung der Elektromobilität beziehungsweise der Batterien. Das kann in 20 oder 30 Jahren schon anders aussehen. Kali und Salz wird es auch in 50 Jahren noch geben, weil die Menschen beides immer brauchen werden.

Sie haben alles hinterfragt, und rausgekommen ist Ihre neue Strategie „Shaping 2030“. Es gibt nun vier Geschäftsfelder bei K+S, die sich an verschiedenen Kunden ausrichten, nicht mehr an der Kali-

und Salzproduktion. Das ist aber doch nichts Neues. Fürchten Sie den Spott von Investoren, dass K+S erst jetzt den Kunden entdeckt?

Das ist etwas Besonderes für unsere Branche. Schauen Sie sich doch mal die Bergbauunternehmen auf dieser Erde an. Was ist deren einziges Ziel? Sie wollen Kostenführer werden. Sie denken: Mit den niedrigsten Kosten werden wir es schon schaffen, die Weltmärkte zu bewegen. Durch die Augen der Kunden schaut keiner auf das Geschäft. Wir künftig schon.

Und was soll das bringen?

Ein Beispiel: Industriekunden werden bei uns bislang von Mitarbeitern im Kaligeschäft und von Mitarbeitern unserer Salz-Töchter Esco und Morton Salt betreut. Wenn wir deren Kräfte bündeln, können wir bessere Produkte liefern.

Sie wollen durch Synergieeffekte ab Ende 2020 jedes Jahr die Kosten um 150 Millionen Euro senken. Wie viele Jobs kostet das?

Burkhard Lohr

„Ich verstecke mich nicht“

Der neue Chef von K+S spricht über seine radikalen Umbaupläne, mit denen er die Zukunft des Düngemittel- und Salzherstellers sichern will.

„
Durch die Augen der Kunden schaut keiner auf das Geschäft.
Wir künftig schon.“

Burkhard Lohr
CEO K+S

Stellenabbau steht nicht im Vordergrund, ich kann und will Ihnen keine konkrete Zahl nennen. Aber: Wir haben mit Kali und Salz zwei Geschäftsbereiche, die weitgehend unabhängig voneinander ihre Produktion, Lagerung und Logistik organisiert haben. Und wir leisten uns viele Verwaltungsstandorte. Insgesamt sehe ich gewaltiges Einsparpotenzial.

Und neue Jobs?

Wir werden beim Thema Innovation aufrüsten. Jeder spricht über Digitalisierung und den Umbruch. Auch unsere Branche wird das komplett umkrempeln. Da werden wir uns verstärken müssen.

Mit Start-ups zusammenarbeiten?

Zum Beispiel. Wir werden eine Einheit im Unternehmen schaffen, die neue Wege gehen soll. Wir wollen auch die Auswertung von großen Datenmengen, also Big Data, besser nutzen; etwa bei der geologischen Analyse, um unter Tage gezielter und mit weniger Abfall abzubauen. Zudem planen wir mit Partnern in Afrika eine Handelsplattform, um

diesen Markt mit seinen enormen Möglichkeiten zu entwickeln. Und schließlich suchen wir Ideen für unsere Halden mit Salzabfällen ...

... die weiß-grauen Berge, im Volksmund Monte Kali genannt.

Wir haben Halden, auf denen bis zu 300 Millionen Tonnen Salz lagern. Und wir haben einige davon. Vielleicht gibt es ja irgendjemanden da draußen, der eine bessere Idee hat als wir, was man mit den Salzabfällen machen kann. Wir wollen die Schwarmintelligenz nutzen und einen Wettbewerb im Internet ausschreiben.

Die neue Struktur mit den vier Geschäftsbereichen Landwirtschaft, Industrie, Kommunen und Konsumenten macht es schwieriger, K+S mit der Konkurrenz zu vergleichen.

Das ist auch ein Ziel. Wir wollen klarmachen, dass wir viel mehr sind als das Standardprodukt Kaliumchlorid. Selbst wenn wir unser neues Werk in Kanada mitrechnen, macht Kaliumchlorid heute deutlich weniger als ein Viertel unseres Geschäftes aus. Es bestimmt aber zu 100 Prozent unseren Aktienkurs. Mit der neuen Struktur wollen wir zeigen, was wir noch alles machen. Unser Geschäft mit der Industrie macht ein Drittel aus. 2016 lieferte es 1,1 Milliarden Euro Umsatz und hatte eine Ebitda-Marge von 21 Prozent. Das ist unser Hidden Champion, und wir wollen ihn nicht länger verstecken.

Also soll vor allem der Bereich Industrie das Wachstum von K+S antreiben?

Ja, zusammen mit Landwirtschaft. Alle Megatrends, von Bevölkerungswachstum über die immer größer werdende Mittelschicht bis zu Urbanisierung, zahlen auf diese beiden Bereiche ein.

Und wo bleibt das Geschäft mit Auftausalz?

Mit Blick auf die Megatrends sind das Standardprodukt Kaliumchlorid und das Geschäft mit Auftausalz die Bereiche mit dem größten Risiko.

Kaliumchlorid wegen der Abhängigkeit vom Weltmarktpreis und Tausalz wegen des Klimawandels?

Richtig. Zum Klimawandel: Wir glauben nicht, dass es weniger schneien wird oder der Winter ausfällt. Aber die Volatilität wird größer. Das ist schlecht für ein Bergbauunternehmen, das auf kontinuierliche Auslastung ausgelegt ist. Dazu kommt: Wir haben ja bewusst weit in die Zukunft geschaut - und schon heute gibt es zum Beispiel Ansätze, Straßen zu elektrifizieren. Da braucht es dann unter Umständen auch kein Auftausalz mehr. Wir behalten das Geschäft, aber bauen es nicht aus.

Und die Überkapazitäten auf dem Düngemittelmarkt, lassen die Sie nun kalt bei all den neuen Perspektiven für K+S?

Nein, noch sind wir im Jahr 2017. Aber ich bin guter Dinge, weil sich abzeichnet, dass wir am Boden des Zyklus sind. Es kommen jetzt noch zwei nennenswerte Kapazitäten in den Markt. Danach wird es für viele, viele Jahre keine neuen Werke mehr geben. Dann werden die Preise wieder deutlicher steigen.

Sie haben im August die Prognose für 2020 kassiert. Das war für Sie misslich, weil Sie die Ziele 2015 als Finanzchef selber mitformuliert hatten.

Ich verstecke mich deswegen nicht. Wir haben 2015, als Potash uns ein inoffizielles Übernahmeangebot gemacht hat, unseren Aktionären gezeigt, wo es für K+S aus eigener Kraft hingehen kann. Und bei den damaligen Preisen für Kaliumchlorid wäre ein Ebitda von 1,6 Milliarden Euro 2020 möglich gewesen. Auch wenn der Preis jetzt wieder steigt, liegt er immer noch weit unter dem Niveau von vor zwei Jahren.

Der neue Plan verspricht ein Ebitda von drei Milliarden Euro im Jahr 2030. Das ist im Vergleich zum Ergebnis von 2016 fast sechs Mal so viel. Ist das nicht deutlich zu ambitioniert?

Wir werden das schaffen, weil wir die Weichen in den nächsten Jahren stellen. 2016 ist im Übrigen kein gutes Vergleichsjahr. Da sind bei K+S alle negativen Effekte, die man sich nur vorstellen kann, zusammengekommen.

In dem Jahr gehörte K+S zu den größten Kapitalvernichtern an der Börse. Ihr Konkurrent Potash hatte informell 41 Euro je K+S-Aktie geboten, die heute nur noch 22,50 Euro wert ist. Wie wollen Sie je auf das Niveau kommen?

Ich bin vorsichtig mit Prognosen, aber wenn wir unsere Ziele erreichen, sehe ich keinen Grund, warum der Kurs nicht auf 41 Euro steigen sollte.

Brauchte es so ein katastrophales Jahr, sozusagen als Warnschuss, damit alle verstehen, dass jetzt endlich etwas passieren muss?

Der Auslöser für die neue Strategie war die Fertigstellung des Kaliwerks in Kanada. Wir haben dort den Umsatz eines ganzen Jahres investiert, das war sehr mutig und hat das Unternehmen auch personell ausgelastet. Das Management hatte gar nicht die Ruhe, solche grundsätzlichen Überlegungen anzustellen. So ein schwieriges Jahr wie 2016 macht Veränderungen aber einfacher, das stimmt.

Kam Ihnen im vergangenen Jahr, als alles schief lief, nicht doch mal der Gedanke, dass es besser gewesen wäre, das Potash-Angebot anzunehmen?

Nein. Jochen Tilk, der Potash-Chef - ein netter Mensch, mit dem ich mich gut verstehe - hat keinen Hehl daraus gemacht, dass K+S nach der Übernahme zerschlagen worden wäre. Unser kanadisches Werk hätte Potash rausgenommen, das Salzgeschäft verkauft, alles andere stillgelegt. Das war und ist nicht im Interesse unserer Stakeholder.

Denen dürfte auch nicht gefallen haben, dass K+S zuletzt so viel Ärger mit Umweltschützern hatte.

Grundsätzlich: Ich verstehe unter Nachhaltigkeit keine blumigen Aussagen im Geschäftsbericht. Wir setzen uns konkrete Ziele, in allen Bereichen. Erstens: Wir werden unsere salzhaltigen Abwässer in Deutschland nach 2021 nicht mehr versenken. Zweitens: Wir werden über Innovationen Wege finden, die salzhaltigen Abwässer weiter zu reduzieren. Und drittens: Wir denken aktiv über das Thema Halden nach. Das sind die drei Umweltthemen. Ein Bergbauunternehmen muss nachhaltig wirtschaften, sonst verliert es irgendwann die gesellschaftliche Akzeptanz. Und wir waren kurz davor.

Sie spielen auf das Bergwerk Werra an. Es gab den Vorwurf, dessen Salzabfälle würden Fluss und Grundwasser belasten. Eine Anklage von Umweltschützern wurde allerdings nicht zugelassen. Sie setzen nun auf Dialog, mit Erfolg?

Ich habe sehr viel Zeit in das Erreichen eines Umweltfriedens investiert und mit Politik, Gemeinden, Umweltverbänden und Bürgerinitiativen gesprochen. Wir sind auf einem guten Weg, uns darauf zu verständigen, dass bis Ende des Jahres alle Klagen beigelegt werden. Das ist das gemeinsame Ziel.

Sie leiten einen tiefen Umbruch bei K+S ein, der die Mitarbeiter verunsichert. Wie wollen Sie deren Unterstützung gewinnen?

Durch Begeisterung. Dafür muss ich glaubhaft erklären, warum wir uns verändern. Wir werden schwierige Entscheidungen treffen müssen. Da hilft vor allem die Bekenntnis zu Kali und Salz: Unsere Kali-Kumpel haben sich bei den vielen negativen Umwelt-Schlagzeilen zuletzt immer öfter gefragt, wie lange es mit ihnen noch weitergeht; die Kollegen im Salzgeschäft angesichts der Spekulationen um einen Börsengang oder Verkauf ebenso. Jetzt haben wir alle diese Fragen beantwortet.

Herr Lohr, vielen Dank für das Interview.

Das Gespräch führten **Kirsten Ludwig** und **Maïke Telgheder**.

Neue K+S-Strategie

Aktienkurs bricht ein

Shaping 2030, so heißt die Strategie, die K+S mit Unterstützung der Berater von Boston Consulting in den vergangenen Monaten erarbeitet hat. Shaping heißt „Formveränderung“: Der Kasseler Konzern behält zwar seine Sparten Kali und Salz - ein Börsengang des Salzgeschäfts, über den oft spekuliert wurde, ist damit vom Tisch. Sie sollen aber nicht mehr getrennt operieren, sondern werden verschmolzen. Statt eines produktionsgesteuerten Zwei-Säulen-Modells richtet sich K+S mit vier neuen Segmenten auf bestimmte Kundengruppen aus.

Im Bereich „Agriculture“ werden Düngemittel und Produkte für die Landwirtschaft angeboten. „Industry“ umfasst Salze für die Chemie-, Lebensmittel- und Kosmetikindustrie. Das Geschäft mit Auftausalz, also Streusalz für Städte und Gemeinden, wird künftig in dem Bereich „Communities“ geführt. Im vierten Segment „Consumer“ werden Produkte für den Endverbraucher angeboten, etwa Speisesalze und Wasserenthärter.

Umgesetzt werden soll die Strategie in zwei Phasen. Bis 2020 läuft die „Transformation“, das heißt, die Geschäftsbereiche sollen integriert und die Organisation soll angepasst werden. Synergien sollen vor allem in den Bereichen Produktion, Verwaltung, Einkauf und Logistik erzielt werden, ab Ende 2020 werden jährlich Einsparungen in Höhe von 150 Millionen Euro erwartet.

Zudem will K+S seine Verschuldung deutlich reduzieren. Der Verschuldungsgrad, also das Verhältnis von Nettoverschuldung zum Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Ebitda), der zur Jahresmitte bei dem Faktor 8,1 lag, soll bis Ende 2020 halbiert werden. 2023 will K+S wieder ein Investmentgrade-Rating erreichen.

In der zweiten Phase steht Wachstum im Fokus. Gut zwei Drittel des Wachstums will K+S mit der Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftes erreichen. Die Ziele sind ambitioniert: 2030 peilt K+S ein Ebitda von drei Milliarden Euro an. Die Kapitalrendite soll dann bei 15 Prozent liegen. Zum Vergleich: In dem schwierigen Jahr 2016 ging der Umsatz von K+S von 4,2 auf 3,5 Milliarden Euro zurück. Das Ebitda brach um rund 50 Prozent auf 519 Millionen Euro ein. Die Kapitalrendite sank von 12,5 auf drei Prozent.

Mit der neuen Struktur will K+S attraktiver für Anleger werden. Bei der Verkündung der Strategie am Montag hat das nicht geklappt: Der Aktienkurs brach um sieben Prozent auf 20,84 Euro ein. Viele Anleger hatten bei K+S einen großen Knall inklusive Schließung von Standorten erwartet und zeigten sich enttäuscht. Maïke Telgheder

Vita Burkhard Lohr

Ausbildung Der gebürtige Essener studierte BWL in Köln und promovierte in Braunschweig (Staatswissenschaften).

Laufbahn Seine Karriere begann er bei Mannesmann und wechselte danach zu Hochtief, wo er 2006 Finanzvorstand und zwei Jahre später zusätzlich Arbeitsdirektor wurde.

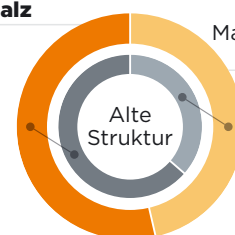
K+S Seit 2012 sitzt er im Vorstand von K+S. Am 12. Mai übernahm er den Vorsitz von Norbert Steiner. Der K+S-Chef (54) ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Umstrukturierung von K+S

Kennzahlen 2016 in Mio. Euro

1 762 Mio. €
322 Mio. €
Salz

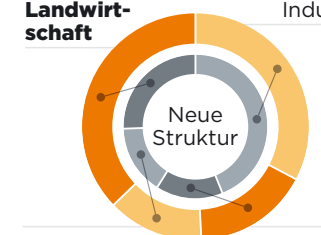
1 532
185
Kali- und
Magnesium-
produkte



Umsatz Gewinn (Ebitda)

1 285 Mio. €
136 Mio. €
Landwirtschaft

1 135
236
Industrie



465
84
Konsumenten

572
81
Gemeinden

HANDELSBLATT

Quelle: Unternehmen