



K+S Aktiengesellschaft

Hauptversammlung

am 15.05.2019

in Kassel

**Dr. Burkhard Lohr,
Vorsitzender des Vorstands**

– Es gilt das gesprochene Wort –

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Aktionärsvertreter,
sehr geehrte Vertreter der Medien,
liebe Kunden,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
sehr geehrte Damen und Herren hier im Saal und online im Internet!

Gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen begrüße ich Sie sehr herzlich zur heutigen Hauptversammlung Ihrer K+S Aktiengesellschaft. Wir freuen uns, dass Sie unserer Einladung gefolgt sind.

Meine Damen und Herren,

wenn wir auf das vergangene Jahr zurückschauen, dann werden sicher einige unter Ihnen den Jahrhundertsommer 2018 in sehr angenehmer Erinnerung haben: Monatelang sonniges, trockenes Wetter. Schöne Ausflüge mit der Familie und Freunden in der Natur. Lange, milde Abende auf der Terrasse oder dem Balkon. Meinen Kollegen und auch mir erging es ähnlich.

Allerdings richtete sich unser Blick sehr bald immer intensiver auf den Pegelstand der Werra. Der Wunsch nach Regen wuchs mit jeder Wetterprognose. Doch die Natur hat ihre eigenen Gesetze. Wer wüsste das besser, als ein zutiefst mit der Natur und ihren Rohstoffen verbundenes Unternehmen wie K+S? Für uns war 2018 daher ein besonders herausforderndes Geschäftsjahr.

Der niedrige Wasserstand der Werra zwang uns, die dortige Kaliproduktion im September und auch zum Ende des Jahres teils wochenlang zu unterbrechen.

Am Ende summierten sich die wetterbedingten Belastungen im Jahr 2018 auf insgesamt rund 110 Millionen Euro.

Daneben – und das spreche ich ebenso klar und deutlich an – lief die Produktion an einigen unserer Standorte nicht ganz reibungslos. Bergtechnische Herausforderungen waren zu meistern, Maschinenverfügbarkeiten zu optimieren. Daher möchte ich gar nicht lange um den „heißen Brei“ herumreden. Mit dem wirtschaftlichen Ergebnis des Jahres 2018 werden Sie, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, nicht zufrieden sein. Wir sind es auch nicht! Zur Klarheit und Wahrheit gehört aber auch, dass wir trotz Gegenwind im zurückliegenden Jahr Kurs gehalten haben.

Gemeinsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen weltweit haben wir Vieles von dem erreicht, was wir uns vorgenommen hatten. Dazu später mehr...

Lassen Sie mich zunächst auf die Geschäftszahlen 2018 eingehen.

Mit einem Umsatz von gut 4 Milliarden Euro und einem EBITDA von 606 Millionen Euro haben wir im Gesamtjahr 2018 die Werte des Vorjahres um 11 bzw. 5 Prozent übertroffen. Unser Geschäft mit Kali- und Magnesiumprodukten war von einem guten Marktumfeld geprägt.

Die starke Nachfrage nach Düngemitteln ging mit höheren Preisen einher. Zum Vergleich: In Brasilien, einem wichtigen Abnehmerland für uns, kostete Ende des Jahres 2017 eine Tonne Kaliumchlorid rund 280 US-Dollar. Per Jahresultimo 2018 waren es dagegen etwa 350 US-Dollar.

Blicken wir nach Kanada und damit auf unsere größte Zukunftsinvestition:

In unserem neuen Kaliwerk Bethune stieg die Produktion von 500.000 Tonnen in 2017 auf etwas mehr als 1,4 Millionen Tonnen im Jahr 2018.

Damit haben wir bereits im ersten Jahr voller Produktion knapp 50 Prozent der Gesamtkapazität erreicht. Die Produktionskosten pro Tonne lagen bei dieser Auslastung bereits unter denen unserer deutschen Werke.

Darüber hinaus haben wir einen weiteren Meilenstein erreicht: Bethune hat zum ersten Mal ein positives EBITDA generiert.

Alles zusammengenommen können wir daher im Geschäftsbereich Kali- und Magnesiumprodukte trotz der eingangs genannten Einschränkungen von einer guten Entwicklung sprechen: Das EBITDA stieg um 34 Prozent auf fast 360 Millionen Euro.

Auch die Umweltthemen haben wir weiter vorangetrieben: Unsere neue Anlage zur Abwasserreduzierung an der Werra, kurz KKF, läuft seit Beginn des Jahres 2018 planmäßig. Wir haben unser Ziel erreicht, das Volumen salzhaltiger Abwässer um weitere 20 Prozent zu reduzieren.

Im Oktober 2018 hat das Regierungspräsidium Kassel die Genehmigung der Haldenerweiterung am Standort Hattorf erteilt. Das ist ein ganz wichtiger Schritt zur langfristigen Zukunftssicherung dieses Standortes. Wir können bei der Rohsalzverarbeitung unsere volle Kapazität ohne Einschränkung durch Entsorgungsengpässe nutzen.

Parallel laufen die umfangreichen Genehmigungsverfahren zu den notwendigen Erweiterungen unserer Halden an den Standorten Zielitz und Wintershall wie geplant.

Um künftig besser auf längere Trockenphasen vorbereitet zu sein, haben wir am Werk Werra die temporären Speichermöglichkeiten von Salzwasser im vergangenen Jahr bereits ausgebaut. Ohne diese Maßnahmen hätte die Dürre des Jahres 2018 noch verheerendere Auswirkungen gehabt. Bis zum Sommer 2019 werden wir diese Speicher nochmals deutlich erweitern: Wir erwarten die Genehmigung zusätzlicher 400.000 Kubikmeter. Damit ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es im Jahr 2019 zu keinen witterungsbedingten Stillständen in der Produktion an der Werra kommen wird. Dennoch werden wir auch in diesem Jahr nicht umhin kommen, Salzabwasser von der Werra standortfern entsorgen zu müssen.

Ende 2021 werden wir die Versenkung von Salzwässern beenden und neue Wege gehen. Unser Ziel ist es, Salzwässer unter Tage in nicht mehr genutzte Hohlräume verbringen zu können. Die bisher vorliegenden Ergebnisse sind vielversprechend. Werra und Weser würden bei Nutzung dieser sogenannten Einstapelung unter Tage ab 2022 weiter entlastet. Die Gespräche mit der Flussgebietsgemeinschaft Weser zu diesem Thema verlaufen sachlich und konstruktiv. Im Jahresverlauf sollen die Eckpfeiler für die kommenden Jahre von der Ministerkonferenz der Weseranrainer verabschiedet werden.

Die Oberweserpipeline wird regional sehr kontrovers diskutiert. Mit der Einstapelung von Salzwässern unter Tage würde diese Pipeline obsolet. Damit machen wir deutlich, dass K+S zukunftsweisende Lösungen anstrebt und die Stimmen seiner Kritiker ernst nimmt.

Schauen wir abschließend noch auf das Salzgeschäft des vergangenen Jahres. Der Winter, vor allem in Nordamerika, war zu Beginn des Jahres 2018 hart und lang. Das führte zu niedrigen Beständen bei den Kunden und damit zu einem guten Voreinlagerungsgeschäft im zweiten und dritten Quartal des vergangenen Jahres. In der Folge stieg der Umsatz um 7 Prozent auf fast 1,9 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis konnte diese positive Entwicklung leider nicht in gleichem Maße nachvollziehen. Das war vor allem auf deutlich gestiegene Frachtkosten in den USA und in Europa zurückzuführen. Soweit zum operativen Geschäft des Jahres 2018.

Unsere Dividendenpolitik orientiert sich wie bisher an einer Ausschüttungsquote von 40 bis 50 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses nach Steuern. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen heute der Hauptversammlung eine Dividende für 2018 in Höhe von 25 Cent je Aktie vor. Das entspricht einer Ausschüttungsquote von 56 Prozent, die damit oberhalb der genannten Bandbreite liegt. Dieser Vorschlag an die Hauptversammlung bringt auch unsere Zuversicht für das laufende Jahr zum Ausdruck.

Damit komme ich zu unserer Strategie.

Mit Shaping 2030 haben wir uns auf den Weg gemacht, unsere anspruchsvollen Ziele zu erreichen. Uns war klar, dass dieser Weg in die Zukunft neue Energien freisetzt. Uns war aber genauso klar, dass er mitunter auch anstrengend und nicht immer reibungslos verlaufen wird. Tiefgreifende Veränderungen sind nötig, um historisch gewachsene Strukturen zu verändern. Wir gehen mit viel Engagement und Ausdauer Schritt für Schritt auf unsere Ziele zu ...

... und ich freue mich, Ihnen heute mitteilen zu können, dass wir bereits ein gutes Stück vorangekommen sind.

Deshalb wende ich mich an dieser Stelle an unsere Kolleginnen und Kollegen: Vielen Dank, dass Sie sich persönlich so engagiert haben. Danke für Ihren tollen Einsatz. Sie haben alle einen hervorragenden Job gemacht!

Lassen Sie mich an die Eckpfeiler unserer Strategie Shaping 2030 erinnern:

- Wir stellen den Kunden in den Fokus
- Wir senken unsere Verschuldung
- Wir heben Synergien
- Wir bauen unser Spezialitätengeschäft aus
- Wir denken und handeln als ein Unternehmen, als One K+S
- Wir haben klare Nachhaltigkeitsziele, an denen wir uns messen lassen.

An dieser Stelle gehe ich auf einige Aspekte näher ein:

Seit Oktober 2018 arbeiten wir in einer neuen Matrixorganisation, um jederzeit nah am Bedarf unserer Kunden zu sein. Dabei folgen wir der Kundenlogik und organisieren uns rund um die Kundensegmente Landwirtschaft, Industrie, Verbraucher und Gemeinden. Diese bilden eine neue organisatorische Dimension.

Das heißt für uns:

- Wir helfen Landwirten bei der Sicherung der Welternährung.
- Wir bieten Lösungen, die Industrien am Laufen halten.
- Wir bereichern das Leben der Endverbraucher bei Nahrung und Wasserenthärtung.
- Wir sorgen für Sicherheit im Winter.

Im Foyer haben wir für Sie einige sehr interessante Infostände bereitgestellt. Ich lade Sie herzlich ein, sie zu besuchen und mit unseren Kolleginnen und Kollegen sowie unseren Partnern aus Landwirtschaft und Industrie ins Gespräch zu kommen.

Eine weitere organisatorische Dimension bilden die zwei operativen Einheiten Americas und Europe+. Wir brauchen wegen unserer langen Wertschöpfungskette diese zusätzliche Dimension. Diese reicht von der Absatzplanung über die Produktion sowie Marketing und Vertrieb bis hin zur Auslieferung. Mit den beiden regional ausgerichteten Einheiten haben wir den direkten und engen Draht zum Kunden.

Ein weiterer Eckpfeiler unserer Strategie ist die Senkung unserer Verschuldung. Als Kennzahl ausgedrückt betrug die Nettofinanzverschuldung Ende 2018 das 5,3fache des EBITDA und lag damit auf den ersten Blick auf dem Niveau des Vorjahres. Dabei müssen Sie berücksichtigen, dass wir wetterbedingte Ausfalltage zu verkraften hatten, die uns 110 Millionen Euro gekostet haben. Ohne diesen Effekt wären wir bereits beim 4,4fachen gewesen.

Ab diesem Jahr werden wir einen positiven freien Cashflow erwirtschaften. Auch deshalb sehen wir uns auf einem guten Weg, unseren Verschuldungsgrad bis Ende 2020 zu halbieren. Und bis zum Jahr 2023 wollen wir dann die Voraussetzungen für ein Investment-Grade-Rating wieder erreicht haben.

Ich komme zum nächsten Eckpfeiler unserer strategischen Zielsetzungen: Wir heben erste Synergien im Einkauf, in der Produktion, in der Logistik und im Bereich Vertrieb und Marketing. Und wir haben eine volle Pipeline für weitere Effizienzsteigerung und Standardisierung. Derzeit haben wir insgesamt mehr als 1.500 konkrete Maßnahmen entwickelt und mit der Umsetzung begonnen. Jede dieser Maßnahmen macht K+S ein Stück besser.

Ein Beispiel: Es kostet uns viel Zeit, täglich die Förderschächte zu überprüfen. Wir haben nun Lösungen gefunden, unser Personal dabei anders einzusetzen und Zeit zu sparen. Dadurch können wir rund 300.000 Tonnen Rohsalz pro Jahr mehr fördern.

Ein weiteres Beispiel kommt aus dem Bereich Supply Chain und Logistik:

Dort gab es bislang in unseren Kali- und Salzgesellschaften jeweils einen eigenen, unabhängigen Logistikbereich. Im Zuge der Neuorganisation werden diese jetzt zusammengelegt. Dadurch werden wir effizienter und können viel Geld sparen.

Diese weltweite Reorganisation wird insgesamt dazu führen, dass wir weniger Personal brauchen. An dieser Stelle möchte ich aber ausdrücklich betonen, dass ein Personalabbau nicht das Ziel von Shaping 2030 ist. Vielmehr geht es darum, uns wirtschaftlich zu konsolidieren und effizienter zu werden, um dann weiter wachsen zu können.

Zur Finanzierung dieses Wachstums werden wir wie geplant ab 2021 mehr als 150 Millionen Euro an Synergien heben. Das kann ich Ihnen schon heute zusagen.

Ein weiteres strategisches Ziel ist der Ausbau des Spezialitätengeschäfts. Bereits Ende März dieses Jahres haben wir mit dem australischen Unternehmen namens „Kalium Lakes“ eine Vereinbarung zur Abnahme von jährlich bis zu 90.000 Tonnen des Spezialdüngemittels Kaliumsulfat abgeschlossen.

Die Laufzeit beträgt zehn Jahre und sichert K+S den vollständigen Zugriff auf die Kaliumsulfat-Produktion in Australien. Die Übereinkunft beinhaltet übrigens keinen Kapitaleinsatz seitens K+S. Auch das zahlt darauf ein, unsere Verschuldung abzubauen.

Die zusätzlichen Mengen werden unsere eigene Kaliumsulfatproduktion in Deutschland ergänzen. Zugleich können wir bestehende Kunden besser beliefern und neue Kunden hinzugewinnen.

Meine Damen und Herren, ein wichtiges strategisches Ziel ist es, als „Ein Unternehmen, ein Team“ zu denken und zu handeln.

Vernetzte Zusammenarbeit über alle Grenzen hinweg – das haben wir uns vorgenommen und das setzen wir nun Stück für Stück um. Eine wichtige Voraussetzung ist mit der beschriebenen Matrix-Organisation geschaffen. Auf zahlreichen Veranstaltungen haben Vorstand und Führungsteam unsere Mannschaft im vergangenen Jahr informiert und die damit verbundenen Veränderungen erläutert. Heute erleben und spüren wir täglich:

Mehr und mehr Teams arbeiten länder- und funktionsübergreifend zusammen, die neue Organisation wird gelebt und spornt uns an. Wir sind mutiger, offener und veränderungsbereiter geworden.

Sehr geehrte Damen und Herren, unser Selbstverständnis als nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen haben wir in unserer Strategie verankert und das sind keine Lippenbekenntnisse!

Wir haben uns ambitionierte Ziele in den Bereichen Menschen, Umwelt und Geschäftsethik gesetzt. Jedes Vorstandsmitglied ist persönlicher Sponsor einzelner Ziele und treibt deren Umsetzung aktiv voran.

Oberstes Gebot bleibt für uns, dass wir unseren Mitarbeitern eine gesunde und sichere Arbeitsumgebung zur Verfügung stellen, um sie vor jeglichen Gefahren bestmöglich zu beschützen. Jeder Unfall ist ein Unfall zu viel!

Nachhaltig zu sein bedeutet für uns auch, neue und innovative Ansätze zu verfolgen. Wir haben uns auf die Suche nach innovativen Ansätzen und Konzepten gemacht, um die stetig anfallenden Haldenwässer weiter deutlich reduzieren zu können. Mit unserer Brine Challenge haben wir via Internet Ideen von Wissenschaftlern, Unternehmen, Instituten, Studenten, aber auch Laien aus 16 Ländern erhalten. Eine Jury aus externen und K+S-internen Experten hat insgesamt 44 Vorschläge in den vergangenen Wochen bewertet. In Kürze werden wir die zwei besten Ideen bekanntgeben und mit jeweils 20.000 Euro prämiieren. Soweit zur Strategie.

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch auf eine Initiative eingehen, die uns wichtig ist. Ich rede von der Kampagne „Offen für Vielfalt – Geschlossen gegen Ausgrenzung“. Wir setzen gemeinsam mit Unternehmen aus der Region ein Zeichen für Weltoffenheit und Toleranz. Unsere Kolleginnen und Kollegen stehen geschlossen hinter der Initiative. Die gemeinsame Botschaft lautet: Wir sind viele und wir geben Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit keine Chance!

Meine Damen und Herren, blicken wir auf das aktuelle Geschäftsjahr. Die Eckdaten für das erste Quartal 2019 belegen, dass wir mit viel Schwung und Erfolg ins neue Jahr gestartet sind. Der Umsatz ist insgesamt um 8 Prozent und unser operatives Ergebnis EBITDA sogar um 14 Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.

Knapp zwei Drittel des EBITDA ist von der operativen Einheit Europe+, rund ein Drittel von der Einheit Americas erwirtschaftet worden. Zusätzlich zu unseren strategischen Maßnahmen haben das gute Marktumfeld für Düngemittel und Industrieprodukte aber auch die winterliche Witterung dabei geholfen.

Erstmals haben wir nun auch Kennzahlen für unsere neuen Kundensegmente veröffentlicht. Lassen Sie mich beispielhaft auf Landwirtschaft und Industrie eingehen:

In unserem größten Kundensegment Landwirtschaft haben wir ein um 31 Prozent höheres EBITDA erzielt. Hier konnten wir von den höheren Düngemittelpreisen profitieren.

Im Kundensegment Industrie wurde ein ähnlich hohes EBITDA wie im Vorjahr erzielt. Die Nachfrage aus der Chemie-, Kunststoff-, Textil- und Pharmaindustrie, war gut.

Hervorheben möchte ich die sehr positive Entwicklung unseres freien Cashflow: Mit 233 Millionen Euro liegen wir um 63 Prozent über dem ersten Quartal 2018! Das ist der beste freie Cashflow eines Quartals seit 8 Jahren.

Sie sehen, dass wir sowohl strategisch als auch operativ auf einem sehr guten Weg sind!

Damit komme ich zum Ausblick auf das Jahr 2019.

Meine Vorstandskollegen und ich sehen viele positive Signale für das laufende Jahr. Das Marktumfeld für Düngemittel ist weiterhin günstig. Die globale Nachfrage dürfte im weiteren Jahresverlauf mindestens stabil sein. Für unser Produktportfolio im Kundensegment Landwirtschaft erwarten wir moderat steigende Durchschnittspreise sowie einen höheren Absatz.

In Bethune wollen wir 1,7 bis 1,9 Millionen Tonnen Kali produzieren. Wir haben einen klaren Fahrplan, die Qualität unserer Produkte bis Ende 2019 nochmals deutlich zu verbessern.

Wie erwähnt, erwarten wir in diesem Jahr auch keine wetterbedingten Produktionsunterbrechungen am Werk Werra.

Im Auftausatzgeschäft sind wir ordentlich ins neue Jahr gestartet.

Positive Ergebniseffekte erwarten wir auch von der weiteren Umsetzung unserer Strategie. Zugleich bleiben wir sparsam und diszipliniert bei den Ausgaben.

Was bedeutet das für unser Ergebnis?:

Wir erwarten für 2019 weiterhin ein EBITDA zwischen 700 und 850 Millionen Euro. Das würde eine Ergebnisverbesserung gegenüber dem Vorjahr von 16 Prozent beziehungsweise 41 Prozent bedeuten. Und: Wir wollen und werden in diesem Jahr wieder einen positiven freien Cashflow erzielen.

Dafür werden wir uns beharrlich und konsequent einsetzen.

Ich danke Ihnen, auch im Namen meiner Vorstandskollegen, für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.

Ihnen allen ein Herzliches Glückauf!