



**K+S Aktiengesellschaft**

**Hauptversammlung**

**am 15.05.2018**

**in Kassel**

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

**– Es gilt das gesprochene Wort –**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte Aktionärsvertreter,  
sehr geehrte Medienvertreter,  
sehr geehrte Gäste, hier im Saal und im Internet,  
meine Damen und Herren!

Im Namen des gesamten Vorstands der K+S Aktiengesellschaft begrüße ich Sie sehr herzlich zur heutigen Hauptversammlung.

2017 war für mich und für die gesamte K+S ein ganz besonderes Jahr. Es war ein Jahr, in dem wir entscheidende Schritte für den Erfolg unseres Unternehmens eingeleitet haben. Wir haben 2017 die Weichen auf Wachstum gestellt.

Damit meine ich drei Dimensionen:

Erstens: Wir wachsen profitabel.

Wir wollen unsere Verschuldung abbauen und unser Ergebnis deutlich und dauerhaft steigern. Unsere Ambition ist 3 Milliarden Euro EBITDA im Jahr 2030.

Zweitens: Wir wachsen nachhaltig.

Wir stehen dafür, dass wir unsere unternehmerische Entwicklung mit einer hohen Verantwortung für die Umwelt verbinden. Wir fördern Mineralien nachhaltig. Wir handeln verantwortungsvoll gegenüber Mensch und Natur.

Und drittens: Wir wachsen durch Kundennähe.

Wir sind im neu formierten Vorstand angetreten, um die K+S auf die veränderten Anforderungen in unseren Märkten erfolgreich einzustellen. Nur wenn wir diese Aufgabe bewältigen, werden wir die Zukunft unseres Unternehmens und damit auch die Arbeitsplätze sichern.

Wer wachsen will, braucht eine klare Richtung. Wir haben deshalb unsere Vision nicht nur justiert. Nein, wir haben sie komplett neu entwickelt.

Wir denken und handeln als „ein Unternehmen“. Wir nennen das „One Company“. Vernetzte Zusammenarbeit über Spartengrenzen hinweg.

Wir heben die Potenziale in den Märkten, die wir kennen. Wir wagen neue Wachstumsfelder. Wir kennen uns mit Spezialanwendungen aus – darauf setzen wir in Zukunft umso mehr.

Das ist also unsere Vision. Wenn die Vision das Ziel ist, beschreibt die Strategie den Weg dorthin. Unsere Unternehmensstrategie Shaping 2030 haben wir im Herbst vergangenen Jahres vorgelegt. Wir haben erkannt, was wir verändern müssen, um K+S in eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft zu führen.

Darüber möchte ich jetzt nicht nur sprechen. Sondern ich möchte Sie auch herzlich einladen, sich wesentliche Teile unseres neuen Weges bei K+S anzuschauen.

Wir haben im Foyer extra für Sie einige Informations-Inseln aufgebaut. Dort warten Kolleginnen und Kollegen, die Ihnen Ziele und Projekte aus unserer Strategie Shaping 2030 vorstellen.

Ich komme nun zu den vier Kernpunkten unserer Strategie:

Allen voran der neue Kundenfokus.

In einer Welt von globalem Wettbewerb, mächtigen Handelsplattformen und schnellen Technologiesprüngen verändern sich die Kundenbedürfnisse rasant. Denn nicht nur die Kommunikation wird schneller und individueller, auch die Anforderungen an uns.

Ging es früher zum Beispiel bei der Düngung um große Nutzflächen, reden wir heute schon mal über kleinere Bereiche mit besonderen Anforderungen. Und die Lösung dafür benötigen die Kunden nicht mittelfristig, sondern sofort.

Daher brauchen wir mehr als gute Produkte, um nicht austauschbar zu werden.

Unsere Kunden suchen nach einem dynamischen Partner auf Augenhöhe, der ihre Bedürfnisse versteht und in Lösungen denkt.

Selbstverständlich kennen wir unsere Kunden und Märkte auch heute schon. Aber noch denken wir zu stark in Rohstoffen.

Künftig werden wir unsere 4 Kundensegmente Landwirtschaft, Industrie, Verbraucher und Gemeinden als neue Dimension direkt in der Organisation verankern. Wir konzentrieren uns in jedem dieser Segmente auf den Mehrwert, den wir von K+S bieten.

Wir helfen Landwirten bei der Sicherung der Welternährung.

Unsere Düngemittel sind auf allen Kontinenten dieser Welt im Einsatz – von den Weizenfeldern Europas, über die Reisterrassen Asiens, bis hin zu den Kaffeeplantagen Südamerikas. Dabei haben wir die Nachhaltigkeit unserer Produkte stets im Blick.

Wir bieten Lösungen, die Industrien am Laufen halten.

Haupteinsatzgebiet unserer Mineralien im Industriebereich ist die Elektrolyse. Dadurch wird Chlor gewonnen – ein wichtiger Stoff für viele Industrieprodukte. Ernährungslösungen sowie Kosmetik- und Pflegeprodukte beinhalten ebenfalls unsere Mineralien.

Wir sorgen für Sicherheit im Winter.

Unsere Auftausalze verhindern viele Unfälle im Winter – denn wir sind der einzige Anbieter, der in allen Auftausalzmärkten dieser Welt vertreten ist.

Wir bereichern das Leben der Endverbraucher bei Nahrung und Wasserenthärtung.

So sind wir weltweit mit Handelsmarken in unzähligen Einkaufsregalen vertreten. Allen voran Morton Salt. Unser „Umbrella Girl“ kennt in den USA jedes Kind.

Ich komme nun zum zweiten Kernthema unserer Strategie: Das Heben von Synergien.

Die Veränderung unserer Ausrichtung – vom Rohstoff zum Kunden – erfordert auch, die Spartenlogik aufzubrechen. So bündeln wir unsere Kräfte und erzielen Synergien. Die betreffen die Produktion genauso wie die Verwaltung.

Wir werden diese so schnell wie möglich heben. Unser Ziel: Ab Ende 2020 mehr als 150 Millionen Euro pro Jahr.

Das dritte Kernelement unserer Strategie ist Wachstum.

Einerseits effizienter werden, andererseits wachsen. Wir bei K+S gehen beide Wege. Unsere Ambition: 3 Milliarden Euro EBITDA im Jahr 2030.

Wir wachsen in unseren konventionellen Geschäftsfeldern: So erweitern wir unsere Produktion Schritt für Schritt, zum Beispiel an unserem Standort Bethune in Kanada. Und wir konzentrieren uns auf margenstarke Teile unseres Portfolios, zum Beispiel unsere Spezialsalze für die Industrie.

Wir erschließen aber auch angrenzende neue Geschäftsfelder und neue Regionen. Dazu komme ich später.

Der vierte Kernpunkt unserer Strategie trägt den Titel: „One Company“.

Eine neue Unternehmensstrategie bedeutet auch, dass wir unsere Organisation darauf ausrichten. Unser Ziel ist es, zentrale und operative Einheiten stärker miteinander zu verzahnen. Wir denken nicht mehr als „Vertrieb“ oder „Produktion“. Wir lassen das Spartendenken hinter uns. Stattdessen arbeiten wir vernetzt in einer Matrix. Wir fühlen uns als „ein Unternehmen“ und handeln als solches im Sinne unserer Kunden.

„One Company“ ist die Haltung, die uns bei K+S über Abteilungsgrenzen hinweg verbinden wird.

Selbstverständlich gelingt ein solcher Aufbruch nicht über Nacht. Es braucht Überzeugungskraft, Beharrlichkeit und Zeit.

Denn wir verändern nicht nur Organisation und Prozesse, sondern wir entwickeln auch die Kultur und die Einstellung der Menschen weiter.

Wir sind uns dessen bewusst. Wir wagen damit einen sehr großen Umbruch – strategisch, organisatorisch und kulturell. Wir wissen, was wir uns selbst und unseren Führungskräften und Mitarbeitern damit abfordern.

Und deshalb sage ich an dieser Stelle ausdrücklich DANKE, dass Sie diesen Weg mit uns gehen.

Die Welt der mineralischen Produkte steht traditionell für Stärke und Stabilität. Für uns steht sie nun auch für dynamische Entwicklung und Wachstum. Wachstum braucht jedoch bestimmte Voraussetzungen. Wir haben unsere Strategie deshalb in zwei Phasen aufgeteilt: erst Transformation, dann Wachstum.

Die Transformationsphase haben wir im vergangenen Jahr gestartet. In dieser Phase steht vor allem eines im Mittelpunkt: die inhaltlichen und funktionalen Voraussetzungen für weiteres Wachstum zu schaffen. Was meine ich damit?

Wir heben die genannten Synergien. Unser Ziel, wie gesagt, über 150 Millionen Euro pro Jahr ab Ende 2020.

Wir halbieren unseren Verschuldungsgrad – also das Verhältnis von Nettoverschuldung zum EBITDA – ebenfalls bis 2020. Referenz ist das erste Halbjahr 2017.

Und wir schaffen die Voraussetzungen, ab 2023 wieder ein „Investment-Grade“-Rating zu erreichen.

Ein Thema der Transformation zeigt besonders deutlich, wie ich – wie wir – unsere Haltung und unsere Herangehensweise verändern. Ich spreche von Nachhaltigkeit in Umweltthemen. Dies gehört in besonderem Maße zu unserer unternehmerischen Verantwortung. Für mich ist es eine Herzensangelegenheit, in die ich mich persönlich sehr stark einbringe.

Mir ist es sehr wichtig, einen intensiven und konstruktiven Dialog mit denen zu führen, die in unserem unternehmerischen Umfeld von Umweltthemen berührt sind. Gerade in Feldern, die durch langwierige Rechtsstreitigkeiten belastet waren, war eine gute und tragfähige Lösung für beide Seiten von zentraler Bedeutung. Ich bin daher sehr froh über die Vergleiche mit dem Umweltverband BUND sowie der Gemeinde Gerstungen in Thüringen, die diese Rechtsstreitigkeiten beendet haben. Diesen Weg werden wir konsequent fortsetzen.

Ich spreche hier aus tiefer Überzeugung. Denn genau damit sichern wir auch langfristig die Produktion in Deutschland.

Außerdem haben wir das Abwassermanagement am Werk Werra weiter optimiert. Das gelingt insbesondere durch unsere neue „Kainit-Kristallisationsanlage mit anschließender Flotation“. Sie werden mir recht geben: Ein komplizierter Name; Ich spreche deshalb im Weiteren einfach von der KKF. Sie reduziert die Gesamtmenge an Salzabwasser des Werks Werra um nochmal 20 Prozent. 180 Millionen Euro haben wir hier investiert – damit ist diese Anlage das bisher größte Einzelprojekt der K+S Gruppe im Gewässerschutz.

2017 haben wir zudem die Genehmigung zum vorzeitigen Beginn der Haldenerweiterung in Hattorf erhalten – damit ist die Gesamtprognose für das Vorhaben nun positiv. Auch dies ein wichtiger Schritt zur Produktionssicherheit in Deutschland.

Seit 2017 produzieren wir Kali nicht mehr nur in Deutschland, sondern auch in Kanada. Bethune liegt im Süden der kanadischen Provinz Saskatchewan – das ist die Schatzkammer der kanadischen Kaliindustrie. Dort haben wir es in nur etwas mehr als fünf Jahren geschafft, die derzeit modernste Anlage ihrer Art weltweit zu errichten.

Addieren wir noch die Planung hinzu, kommen wir auf rund 8 Jahre für dieses Projekt. Das sind die Zyklen, in denen wir denken. Wir können nicht heute planen und morgen umsetzen. Auch deshalb haben wir mit Shaping 2030 eine langfristige Strategie entwickelt.

Der Produktionsbeginn in Bethune am 11. Juni 2017 markiert einen der wichtigsten Meilensteine in der jüngsten Geschichte der K+S Gruppe. Die Absatzmengen wirkten sich bereits positiv auf unseren Umsatz im vergangenen Jahr aus: Ein erster Wachstumsschub mit Blick auf die Zukunft.

Bethune ist aber noch in weiterer Hinsicht besonders – wir produzieren Kali nun auf zwei Kontinenten. Damit steigen wir in eine neue Liga auf:

Wir sind somit näher an unseren Kunden und können deutlich schneller auf deren Bedürfnisse reagieren.

Außerdem senken wir mit diesem neuen Werk die durchschnittlichen Produktionskosten, bei gleichzeitig geringeren Fixkosten pro Tonne.

Man kann also sagen: Mit Bethune haben wir eine langfristige Perspektive – die wir nur mit den deutschen Kaliwerken nicht hätten.

Um die Kali-Produkte aus Bethune schnellstmöglich zu verschiffen, haben wir am 28. August vergangenen Jahres in Vancouver eine neue Hafenanlage eröffnet.

Schon im September erreichte der erste Güterzug mit 122 Waggons unsere Anlage in Vancouver. Mittlerweile kommen regelmäßig große Schiffsladungen aus Vancouver bei unseren Kunden in China und Brasilien an.

Vom modernsten Kaliwerk der Welt ist der Schritt zur Digitalisierung nicht weit.

Wo täglich tonnenweise Rohstoffe aus dem Berg gefördert werden, mag Digitalisierung auf den ersten Blick keine große Rolle spielen. Doch das Gegenteil ist der Fall. Bei K+S nimmt die Digitalisierung zunehmend Fahrt auf.

Wir setzen auf Mobile Instandhaltung. Dabei werden Anlagen unter Tage und in der Fabrik mit einem Code ausgerüstet, den der Instandhalter per App abscannt. Das erspart viel Zeit, denn Wege entfallen und Notizen werden nicht mehr doppelt erfasst. All das erhöht die Effizienz und erleichtert die Abläufe für unsere Mitarbeiter erheblich.

Was sich vielleicht nicht gleich so außergewöhnlich anhört, wird deutlich interessanter, wenn Sie sich folgendes vorstellen: Unser Werk Werra erstreckt sich unter Tage auf einer Fläche so groß wie die Stadt München! Digitalisierung bedeutet hier also, dass Sie sich den Weg quer durch die Stadt sparen.

Ich bleibe beim Thema Digitalisierung – komme jedoch zu einem anderen Land. Eine unserer Wachstumsoptionen in der Unternehmensstrategie ist die Erschließung eines sehr interessanten Marktes. Ein Markt mit Wachstumspotenzial, das an Brasilien, Indien oder China der vergangenen Jahrzehnte erinnert, ist Afrika. Präziser gesagt, die Region Sub-Sahara.

Der Marktzugang ist hier nicht ganz einfach. Mobilfunk ist der Schlüssel – denn die Netzabdeckung in Afrika ist wahnsinnig gut.

Und genau auf Basis dieser hervorragenden Netzabdeckung werden wir den afrikanischen Markt für uns entwickeln. Unser Einstieg in die Sub-Sahara ist Uganda.

Bei einem Besuch Ugandas mit K+S-Kollegen im vergangenen Dezember durfte ich über konkrete Aktivitäten mit Politikern, lokalen Unternehmern und Kleinbauern diskutieren. Unser Engagement, aber auch das gewaltige Potenzial der Region, haben mich sehr beeindruckt.

Landwirtschaft erfolgt in Uganda vor allem durch Kleinbauern. Die verfügen weder über das Wissen großer landwirtschaftlicher Betriebe noch über genügend Geld für große Mengen Düngemittel. Deshalb bauen wir mit Partnern in Uganda eine digitale Handelsplattform auf.

Ein ugandischer Partner bezieht den Dünger über uns und stellt den Kleinbauern über diese Plattform auch kleinere Mengen zur Verfügung. Und zwar Düngemittel, die genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Der Kreis schließt sich, wenn die Landwirte ihre fertigen Produkte – Kaffee, Mais oder Tomaten – über die Plattform zu fairen Preisen verkaufen können: an einen lokalen Großhändler, der ebenfalls ein Partner von uns ist.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

wir glauben an dieses Projekt!

Selbstverständlich geht es uns darum, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Gleichzeitig ist dieses Projekt Hilfe zur Selbsthilfe – und aus meiner persönlichen Sicht ein Ansatz, den Menschen vor Ort Perspektiven im eigenen Land aufzuzeigen.

Die Idee zur Handelsplattform in Uganda stammt aus unserer eigenen Ideenschmiede. Denn Digitalisierung und Innovation bedeuten bei K+S die direkte Verbindung zu neuen Geschäftsmodellen und Märkten.

Nach diesem inhaltlichen Überblick komme ich nun zu den konkreten Zahlen des Geschäftsjahres 2017.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre!

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat sich die K+S Gruppe gegenüber dem Vorjahr in allen maßgeblichen Kennzahlen gesteigert. Umsatz, EBITDA und EBIT I liegen im Rahmen unserer Planungen und über den Ergebnissen von 2016.

Dafür, und für das erreichte Ergebnis in 2017, sage ich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausdrücklich DANKE!

Auch unser freier Cash Flow ist deutlich verbessert. Unser Umsatz wuchs auf rund 3,6 Milliarden Euro. Im Vorjahr waren es dagegen knapp 200 Millionen Euro weniger.

Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen – also das EBITDA – haben wir auf 577 Millionen Euro gesteigert. Im Vorjahr hatten wir lediglich 519 Millionen Euro EBITDA erreicht.

Unser operatives Ergebnis EBIT I stieg um rund 40 Millionen Euro von 229 auf 271 Millionen Euro. Hier ist übrigens die Sonderbelastung durch die Schließung des Kaliwerks Sigmundshall berücksichtigt. Ohne diese wäre das EBIT I noch höher ausgefallen.

2017 haben wir zudem unseren Verschuldungsgrad verringert, also das Verhältnis von Nettoverschuldung zum EBITDA verbessert.



Im Vergleich zum Referenzwert Ende des ersten Halbjahres vom 8,1-fachen des EBITDA, lagen wir Ende 2017 bei einem Wert des 7,2-fachen.

Auch im freien Cash Flow gibt es gute Nachrichten: Gegenüber 2016 hat sich dieser noch negative freie Cash Flow halbiert. Der Grund ist vor allem eine deutliche Reduzierung bei den Investitionen – und das wiederum ist auf den Produktionsstart unseres Werkes in Bethune zurückzuführen. In der gesamten K+S Gruppe herrscht zudem eine hohe Kosten- und Ausgabendisziplin.

Und was bedeutet das für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre? Wir freuen uns, Ihnen heute eine Dividende von 35 Cent je Aktie vorzuschlagen. Das sind 5 Cent pro Aktie mehr als im Vorjahr.

Dieser Vorschlag entspricht einer Ausschüttungsquote von 46 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses nach Steuern.

Kommen wir nun zu unseren Geschäftsbereichen:

Umsatz und Ergebnis bei den Kali- und Magnesiumprodukten haben im Wesentlichen von einer höheren Produktverfügbarkeit und einem besseren Produktmix profitiert.

Im Werk Werra konnten wir die Ausfalltage deutlich reduzieren: auf nur noch 25 Tage in 2017, und diese allein im ersten Quartal. 2016 waren es noch mehr als 200 Ausfalltage. Im Rest des Jahres sorgten die bereits genannten Verbesserungen im Abwassermanagement für diese positive Entwicklung. Die ersten Lieferungen aus unserem Werk Bethune an unsere Kunden in Übersee und der Rückenwind von der Preisseite haben ebenfalls zur guten Umsatzentwicklung beigetragen.

Bei den Salzen erzielte das Geschäft mit Auftausalz über das Jahr gesehen einen moderat höheren Absatz. Während Nordamerika sich unterdurchschnittlich zeigte, konnte Europa das mehr als ausgleichen. Insgesamt haben wir 10,7 Millionen Tonnen Auftausalz abgesetzt, das sind 6 Prozent mehr als 2016. Es hat sich also wiederum ausgezahlt, dass wir in den wichtigsten Auftausalzregionen präsent sind.

Das Geschäft mit Salzen, die nicht für die Straßensicherheit eingesetzt werden, verlief insgesamt zufriedenstellend. Insbesondere bei Gewerbesalzen konnten wir höhere Absatzmengen für die Kupferextraktion erzielen und somit negative Währungseffekte ausgleichen. Auch Salze, die in der chemischen Industrie eingesetzt werden, verzeichneten eine sehr positive Entwicklung.

Im ersten Quartal 2018 haben wir uns gegenüber Vorjahr verbessert.

Unser EBITDA lag bei 237 Millionen Euro. Im ersten Quartal 2017 waren es noch 211 Millionen. Die Geschäftsentwicklung des ersten Quartals hat somit die Ergebnisbelastung aus dem schwächeren US Dollar in Höhe von rund 10 Millionen Euro mehr als kompensiert.

Positiv hat sich ausgewirkt, dass wir keine Ausfalltage mehr in der Kali-Produktion an der Werra hatten. Allerdings haben wir an diesem Standort weiterhin Herausforderungen zu bewältigen. Die letzten Jahre der Unsicherheit haben Spuren hinterlassen. Wir arbeiten hart daran, diese Situation zu verbessern.

Die Preise beim Standardkali haben sich gegenüber 2017 erholt. Allerdings führte der lange, kalte Winter zu einer verspäteten Frühjahrsdüngung. Der daraus resultierende Mengeneffekt war im Ergebnis spürbar.

Im Salz haben wir auf der Mengenseite in Nordamerika deutlich zugelegt. Allerdings waren die Lager aufgrund des milden Winters im Vorjahr noch voll, so dass wir niedrigere Preise akzeptieren mussten. In Europa blieb das Wintergeschäft aufgrund des milden Januars hinter 2017 zurück.

Der Verschuldungsgrad hat sich weiter verbessert. Die Nettoverschuldung liegt nunmehr beim 6,7-fachen des EBITDA.

Alles in allem haben wir erneut ein solides Quartal gesehen. Und wir sind zuversichtlich für die kommenden Quartale.

Meine Damen und Herren,

das Erreichte spornt uns an.

Für das Geschäftsjahr 2018 erwarten wir, dass der Umsatz spürbar und das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) deutlich über den Werten des Vorjahres liegen wird. EBITDA ist künftig unsere maßgebliche Steuerungsgröße.

Bei den Kali- und Magnesiumprodukten macht sich die Steigerung der Produktion im kanadischen Bethune weiter positiv bemerkbar.

Im Geschäftsbereich Salz gehen wir aufgrund steigender Absatzmengen von einem spürbaren EBITDA-Anstieg aus.

Vor diesem Hintergrund erwarten wir für den bereinigten freien Cash Flow 2018 weitere Verbesserungen – bis hin zu einem positiven freien Cash Flow in 2019.

Sehr geehrte Damen und Herren, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre!

Die gesamte K+S steht vor großen Veränderungen. Das habe ich Ihnen soeben erläutert. Wir fördern und veredeln Rohstoffe. Das ist und bleibt unsere Kernkompetenz. Aber wir agieren nicht mehr nur als Produzent.

Wir werden der Anbieter von mineralischen Produkten sein, der am stärksten die Kundenbedürfnisse im Fokus hat. Das ist unser Schlüssel zu mehr Wachstum – realistisches Wachstum:

- Denken Sie an das kanadische Kaliwerk. Hier wachsen wir in der Produktion.
- Denken Sie an die Speziessalze. Hier wachsen wir mit Produkten für die Industrie.
- Denken Sie an den Umweltschutz. Hier wachsen wir mit nachhaltigen Lösungen.

Die Basis für dieses Wachstum ist unsere neue Strategie Shaping 2030, die wir konsequent umsetzen. Wir bündeln unsere Kräfte auf Basis von Synergien. Wir entwickeln neue Strukturen für Verwaltung und operative Einheiten.

Aber worauf es mir wirklich ankommt, meine Damen und Herren, und was den Unterschied ausmacht, ist – dass wir One Company nicht als Vorstandsbeschluss begreifen. Sondern als Haltung, die beim Vorstand anfängt.

Ein Unternehmen, das weltweit unterwegs ist und 15.000 Mitarbeiter beschäftigt, können Sie nicht als One-Man-Show führen. Sie brauchen dafür Kolleginnen und Kollegen – Experten ihres Fachs – auf die Sie sich verlassen können und mit denen Sie an einem Strang ziehen. Diese Überzeugung eint mich mit meinen Vorstandskollegen, Thorsten Boeckers, Mark Roberts und Thomas Nöcker.

Kulturwandel fängt beim Vorstand an. Wir glauben an diesen neuen Weg der vernetzten Zusammenarbeit und der Kundenorientierung. Wir setzen auf Teamwork in der Führungsmannschaft, die diese Haltungsänderung mitgeht und vorlebt – bis in alle Führungsebenen in der Verwaltung und den operativen Einheiten. Gemeinsam tragen wir diese Überzeugungen ins gesamte Unternehmen.

Bis sich die Haltung von so vielen Menschen ändert, braucht es Zeit. Nächstes Jahr werden wir ein gutes Stück weiter sein und ich werde Ihnen wieder Rede und Antwort stehen. Ich bin überzeugt, dass wir unsere Ziele erreichen werden. Vielleicht wird es auch den ein oder anderen Rückschlag geben. Das wird uns aber nicht von unseren Zielen abbringen!

Ich lade Sie, meine Damen und Herren, ganz herzlich ein, uns auf diesem Weg zu begleiten.

Vielen Dank und Glückauf.