



**Norbert Steiner, 54:**  
„Gott sei Dank gibt es  
hierzulande die Mög-  
lichkeit der Kurzarbeit.“

# „Wann endet der Winter bei Ihnen, Herr Steiner?“

**K + S** | Vorstandschef Norbert Steiner über die Rolle des Kasseler Rohstoffkonzerns für die Ernährung der Menschheit, über staatliche Hilfen trotz eines Milliardengewinns und seinen Ausblick auf 2009

**€uro:** Herr Steiner, worüber zerbrechen Sie sich zurzeit mehr den Kopf: Wie Sie trotz des Nachfrageeinbruchs bei Kalidüngern Ihre Verkaufspreise hoch halten? Oder wie Sie den einzigen Rohstoffkonzern im DAX-30-Index davor bewahren, übernommen zu werden?

**Norbert Steiner:** Derzeit freue ich mich, dass wir Anfang April den Kauf von Morton Salt, einen der größten nordamerikanischen Salzhersteller, bekannt geben konnten. Und nun beschäftigt mich vor allem, wie wir Morton gut in die K + S-Gruppe integrieren.

**€uro:** Dazu später. Zunächst zu Ihren Kali- und Magnesiumdüngemitteln: Die Sparte trug 2008 zusammen mit den Industrieprodukten 90 Prozent zum Konzerngewinn bei, obwohl ihr Anteil am Gesamtumsatz nur die Hälfte ausmachte. Die Globalisierungskritiker von Attac meinen, K + S hätte sich am Hunger der Welt eine goldene Nase verdient. Stimmt das?

**Steiner:** Wir haben den Gesamtumsatz 2008 im Vergleich zum Jahr davor um 43 Prozent auf 4,8 Milliarden Euro gesteigert und den Gewinn vor Steuern und Zinsen auf rund 1,3 Milliarden fast verfünffacht. Unsere Kali- und Magnesiumprodukte haben maßgeblich dazu beigetragen, aber auch einen wichtigen Beitrag zur Ernährung der Menschheit geleistet.

**€uro:** Welchen?

**Steiner:** Es ist ein Fakt, dass die Weltbevölkerung jährlich um 80 Millionen Menschen zunimmt, die Menschen in den Schwellenländern ihre Essgewohnheiten ändern und die Welt deshalb ordentliche Ernten braucht. K + S ist Teil der Nahrungsmittelproduktion, die diese Ernten einzubringen versucht. Ohne Düngung werden wir dies nicht erreichen.

**€uro:** Im vierten Quartal 2008 brach die Düngemittelnachfrage allerdings ein. Warum?

**Steiner:** Bis Mitte 2008 hatten vor allem Finanzinvestoren die Preise für Agrarrohstoffe auf Rekordhöhen getrieben. Die Düngemittelpreise stiegen mit. Zudem war Kali knapp. Landwirte und Händler kauften möglichst viel Dünger auf Vorrat, weil sie mit noch höheren Preisen rechneten. Dann zogen die Finanzinvestoren ihre Gelder ab, und die Preise für Agrarrohstoffe stürzten teils um mehr als die Hälfte in die Tiefe. Dies und die schlechteren Finanzierungsmöglichkeiten wegen der Bankenkrise führten in der weltweiten Landwirtschaft zu einer großen Verunsicherung und Investitionszurückhaltung. Zudem waren die Düngemittellager voll und in der nördlichen Hemisphäre kam der Winter.

**€uro:** Auch im ersten Quartal 2009 war die Nachfrage gering. Dennoch sind die Verkaufspreise noch auf dem relativ hohen Niveau vom Sommer 2008. Wie geht das denn?

**Steiner:** Das liegt vor allem daran, dass alle Kaliproduzenten ihre Kapazitäten an die geringere Nachfrage angepasst haben und kein Anbieter Überangebote in den Markt drückt, die zulasten der Profitabilität gehen würden.

**€uro:** „Kapazitäten angepasst“ bedeutet auch, dass Sie Hunderten Mitarbeitern Kurzarbeit verordnen. Kurzarbeitergeld vom Staat trotz des Milliardengewinns – passt das zusammen?

**Steiner:** Seit Herbst 2008 haben wir eine neue Situation. Da können wir doch nicht weitermachen, als wäre nichts passiert. Wir haben unsere Leute möglichst lange voll arbeiten lassen und unsere Düngemittelvorräte zum Jahresende von den üblichen 500 000 →



„Ich bin hoffnungsfroh, dass der Düngemittelabsatz im zweiten Halbjahr wieder anzieht.“ Norbert Steiner im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel



**Norbert Steiner** wurde am 3. November 1954 im westfälischen Siegen geboren. Nach dem Abitur zog er nach Heidelberg, um dort Rechtswissenschaften zu studieren. Im Anschluss daran absolvierte er sein Referendariat am Oberlandesgericht Karlsruhe. 1983 heuerte der heute 54-Jährige in der Abteilung Steuern und Zölle des Chemiekonzerns BASF an, der früheren Muttergesellschaft von K+S. Zehn Jahre später wechselte er als Leiter des Bereichs Recht, Steuern und Versicherungen zu K+S. Im Mai 2000 wurde Steiner Finanzvorstand und im Juli 2007 Vorstandschef von K+S. Das Finanzressort führt er nach wie vor parallel. Norbert Steiner ist verheiratet und hat zwei Söhne.

→ Tonnen auf eine Million verdoppelt. Gott sei Dank gibt es hierzulande die Möglichkeit der Kurzarbeit. Ansonsten liefe es hier wie in den meisten anderen Ländern. Dort entlassen die Firmen jetzt. Wir versuchen unsere Mitarbeiter zu halten. Finanziell spüren sie die Kurzarbeit gar nicht so stark. K+S stockt das staatliche Kurzarbeitergeld auf, sodass sie auf 90 Prozent ihrer Vollzeitverdienste kommen.

**€uro:** Wie lange dauert der Winter in Ihren Auftragsbüchern noch? Draußen sind schon 20 Grad.

**Steiner:** Wir glauben, dass sich die Landwirtschaft früher wieder normalisieren wird als andere Branchen, deren Kunden Investitionen um ein paar Monate oder Jahre verschieben können. Das Essen können die Menschen bestenfalls um ein paar Stunden verschieben. Übrigens springt zurzeit die Nachfrage nach Kalidüngemitteln in Brasilien und Südostasien wieder an. Ich bin hoffnungsfroh, dass die Düngemittelnachfrage im zweiten Halbjahr auch weltweit wieder anzieht.

**€uro:** „Wachstum erleben“ lautet der Slogan von K+S. Für das Gesamtjahr 2009 gehen Sie allerdings von einem „spürbaren Absatzrückgang“ in der Sparte Kali- und Magnesiumprodukte aus. Investoren zerbrechen sich nun den Kopf darüber, was „spürbar“ bedeuten könnte. Können Sie bitte konkreter werden?

**Steiner:** Die Bergleute sagen: „Vor der Hacke ist es dunkel.“ Das heißt, man weiß nie genau, was der nächste Schlag ins Gestein für

eine Ausbeute bringt. So ähnlich geht es uns im Vorstand von K+S zurzeit auch: Angesichts der unklaren Aussichten aufgrund der Finanzkrise können wir noch nicht genau absehen, wie sich unsere Märkte entwickeln. Deshalb möchten wir keinesfalls mit voreiligen Verlautbarungen falsche Erwartungen wecken.

**€uro:** Na, das ist ja wohl derzeit die Standardantwort der meisten Firmenchefs.

**Steiner:** Also hören Sie: Wenn Sie unseren bisherigen Ausblick auf 2009 mit den Aussagen anderer Firmen vergleichen, sind wir doch wohl enorm präzise. Andere Prognosen werden Sie mir nicht abverlangen können.

**€uro:** Also bleibt es auch für Ihre Aktionäre vorerst schwarz vor der Hacke?

**Steiner:** Nochmals: Wir gehen derzeit davon aus, dass es im zweiten Halbjahr beim Absatz wieder aufwärtsgeht und wir die Verkaufspreise für unsere Düngemittel auf dem heutigen Niveau halten können. Wenn Sie unsere Informationspolitik der vergangenen Jahre nachvollziehen, sehen Sie, dass wir am Anfang eines Jahres immer in ähnlicher Weise nach vorn geschaut haben, auf der Hauptversammlung, die dieses Jahr am 13. Mai stattfinden wird, etwas konkreter wurden und im August Bandbreiten nennen, innerhalb derer wir das Gesamtjahr beenden wollen. Und genauso halten wir es auch dieses Jahr.

**€uro:** Wie wird sich die regionale Umsatzverteilung von K+S künftig entwickeln?

**Steiner:** Bislang erwirtschafteten wir zwei Drittel unseres Konzernumsatzes in Europa

Euro. Die Sprache, die zählt.

**euro**  
WIRTSCHAFT | POLITIK | KULTUR

Die Prämie, die  
Männer an macht.



Werben Sie einen  
neuen Leser für  
das Euro 2-Jahres-  
Abonnement...

... und erhalten Sie für Ihre Weiterempfehlung  
den BOSCH Mini-Schrauber „IXO III“ inkl.  
Zubehörset.

Abo-Hotline: 055 21/85 55 55 oder Coupon  
auf Seite 98/99 ausfüllen.

Jetzt bestellen!

Internet: [www.euro-magazin.de](http://www.euro-magazin.de)

und ein Drittel in Übersee. Durch Morton Salt wird das Gewicht Nordamerikas beträchtlich steigen. Die Firma setzte im vergangenen Jahr 1,2 Milliarden US-Dollar um.

**€uro:** K+S übernimmt sie für 1,7 Milliarden Dollar. Warum ist Morton so viel wert?

**Steiner:** Zum Beispiel ist Morton einer der größten nordamerikanischen Salzproduzenten und verfügt über ein ausgewogenes Portfolio von wetterunabhängigen Produkten wie Speisesalz und Salzen, die in der Industrie eingesetzt werden sowie Auftausalz für den Winter. Zudem hat Morton eine starke Position in den wintersicheren Gebieten der USA und Kanadas. Auch deshalb erwarten wir von dem Unternehmen einen beständig hohen Cashflow. Außerdem wird es K+S noch stabiler machen, da die Gewichte unserer Hauptarbeitsgebiete Düngemittel und Salze ausgewogener werden. Wir sind nun nicht mehr nur der weltweit drittgrößte Anbieter von Kalidüngemitteln, sondern mit Morton auch der größte Salzhersteller.

**€uro:** Analysten sagen, K+S müsse zukaufen, um nicht selbst gekauft zu werden. Möglicher Käufer sei der Eigner des russischen K+S-Konkurrenten Eurochem, Andrej Melnichenko. Er ist mit seinem 15-Prozent-Anteil Ihr größter Einzelaktionär. Müssen Sie Ihre Expansionspläne mit ihm abstimmen?

**Steiner:** Mit Morton haben wir nun gerade eine große Akquisition gestemmt. Unsere Strategie soll allen Aktionären möglichst hohe Renditen bringen. Allen Aktionären!

**€uro:** Sie betonen oft, dass Sie K+S langfristig orientiert und verantwortungsvoll führen. Das ist allgemein gefasst. Was bedeutet dies angesichts der Mitverantwortung einiger Topmanager an der aktuellen Kapitalismuskriese für Sie konkret?

**Steiner:** Die Langfristigkeit ergibt sich aus unserem Geschäft: Als K+S-Chef muss ich Entscheidungen treffen, bei denen ich 30 und mehr Jahre vorausdenken muss. Da wird die Ernte nicht mehr von denen eingefahren, die die Saat gelegt haben. Unter verantwortungsvoll verstehe ich, dass wir unseren Aktionären und allen anderen Menschen mit unseren Produkten möglichst viel Nutzen bringen wollen.

Das vollständige Interview lesen Sie im Internet unter [www.euro-magazin.de](http://www.euro-magazin.de). Dort spricht K+S-Chef Norbert Steiner auch über den avisierten Ausbau der Kaliabbaukapazitäten sowie seine Pläne für eine geringere Umweltverschmutzung.



Die Strategie  
von K+S soll  
allen Aktionären  
hohe Renditen  
bringen. Allen  
Aktionären!“