

Klöckner & Co SE

Ordentliche Hauptversammlung  
Am 13. Mai 2016

**Rede zur Hauptversammlung**

Gisbert Rühl  
Vorstandsvorsitzender der Klöckner & Co SE

Es gilt das gesprochene Wort.  
Sperrfrist: 13. Mai 2016, 10:30 Uhr.

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich begrüße Sie, auch im Namen des Vorstands und unserer Mitarbeiter, sehr herzlich zur zehnten ordentlichen Hauptversammlung der Klöckner & Co SE hier in Düsseldorf. Ebenso herzlich möchte ich die Aktionärsvertreter, unsere Gäste, die Vertreter der Medien und Banken sowie unsere Belegschaftsvertreter willkommen heißen. Ich begrüße darüber hinaus auch diejenigen, die den Webcast über das Internet verfolgen.

Beginnen werde ich meine Ausführungen wie üblich mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr, wobei ich dabei nichts beschönigen möchte. Das vergangene Geschäftsjahr war für alle Beteiligten leider völlig unbefriedigend. Das gilt natürlich zunächst mit Blick auf die ausfallende Dividende für Sie als Aktionäre, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich gemeinsam mit dem Management vehement gegen die Marktverwerfungen in der Stahlindustrie gestemmt haben.

#### **Folie 5: Global steigende Überkapazitäten drücken auf schwache Nachfrage**

Ursache für die Marktverwerfungen war eine schwache Nachfrage nach Stahl- und Metallprodukten bei gleichzeitig global wachsenden Überkapazitäten. Während die Nachfrage in Europa immer noch um 25 % unter dem Niveau von 2008 liegt und in den USA die Nachfrage im letzten Jahr um 3 % zurückging, wurden in China bei mittlerweile stagnierender Nachfrage kontinuierlich weitere Stahlproduktionskapazitäten aufgebaut. Nachdem China im Jahr 2005 noch Nettoimporteur von Stahl war, hat sich das Blatt durch den Aufbau von gewaltigen Überkapazitäten in Höhe von mittlerweile 280 Mio. Tonnen komplett gewendet. Das ist fast so viel wie die jährliche Nachfrage in Europa und Nordamerika zusammen. Über 100 Mio. Tonnen chinesischer Stahl drängten dadurch im letzten Jahr auf die Weltmärkte. Insgesamt liegen die globalen Überkapazitäten bei rund 610 Mio. Tonnen, was dem weltweiten Gesamtverbrauch Mitte der 90er Jahre entspricht.

#### **Folie 6: Sinkende Kapazitätsauslastung führt zu kontinuierlichem Preisdruck**

Im Zuge dieser Entwicklung sind die Stahlpreise im letzten Jahr erneut erheblich unter Druck geraten. So ist der Preis für Warmbreitband in den USA um rund ein Drittel eingebrochen. Seit 2011 haben sich die Preise damit mehr als halbiert. Die Entwicklung der meisten anderen Stahl- und Metallprodukte verlief über alle Länder hinweg ähnlich.

Besonders belastend für uns als lagerhaltenden Stahlhändler war der kontinuierliche Preisverfall über das gesamte Jahr 2015 hinweg. Mit einem durchschnittlichen Bestand von drei Monaten standen unsere gelagerten Produkte damit unter einem ständigen Margen- und Abwertungsdruck.

### **Folie 7: EBITDA 2015 durch Marktverwerfungen stark belastet**

Die Folge des Preisverfalls war ein negativer EBITDA-Effekt von 101 Mio. €. Der zusätzlich rückläufige Absatz führte zu einer weiteren Belastung von 33 Mio. €. Insgesamt betrug der negative Markteffekt damit 134 Mio. €.

Kostenentlastungen aus unserem Optimierungsprogramm KCO WIN+ in Höhe von 10 Mio. € und reduzierte Betriebsaufwendungen in Höhe von 9 Mio. € konnten nur einen Teil des negativen Markteffektes kompensieren. Inklusive positiver Währungseffekte in Höhe von 10 Mio. € haben wir damit ein EBITDA vor Restrukturierungsaufwendungen von 86 Mio. € erzielt. Nach Berücksichtigung der Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 63 Mio. € betrug das EBITDA 24 Mio. €.

### **Folie 8: Deutlicher Ergebnisrückgang, aber hoher positiver Cashflow in 2015**

Das Konzernergebnis fiel, zusätzlich belastet durch Abschreibungen auf den Goodwill unserer nordamerikanischen Aktivitäten in Höhe von 267 Mio. €, mit -349 Mio. € deutlich negativ aus. Die Buchwerte unseres US-Geschäfts von rund 1,2 Mrd. € waren wegen der Marktverwerfungen nicht zu halten. Den Goodwill der entsprechenden Cash Generating Unit Nordamerika haben wir daraufhin vollständig abgeschrieben. Ursächlich dafür war im Wesentlichen unser angestammtes von Bau, Bergbau und Energie abhängiges Spot-Geschäft. Die im Jahr 2011 übernommenen, überwiegend auf Kontrakte mit Industriekunden ausgerichteten Macsteel-Aktivitäten haben sich hingegen erneut als stabilisierendes Element erwiesen.

Erfreulich ist im Gegensatz zur Ergebnisentwicklung die Steigerung des operativen Cashflows mit 276 Mio. € nach 68 Mio. € im Vorjahr und analog dazu des Free Cashflows mit 191 Mio. € nach -64 Mio. €. Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war unser striktes Net-Working-Capital-Management als unmittelbare Reaktion auf das sich erneut verschlechternde Marktumfeld. Wir haben damit trotz der seit Mitte 2011 schwierigen Marktsituation in den letzten fünf Jahren einen operativen Cashflow von insgesamt 547 Mio. € erwirtschaftet.

## **Folie 9: Trotz des hohen negativen Konzernergebnisses weiterhin starke Bilanz**

So konnten wir im Jahr 2015 im Gegensatz zu dem hohen negativen Konzernergebnis unsere Nettoverschuldung von 472 auf 385 Mio. € reduzieren und weiterhin starke Bilanzrelationen ausweisen: Die Eigenkapitalquote betrug zum Jahresende 2015 erneut solide 39 % und der Verschuldungsgrad, das sogenannte Gearing, verblieb mit 36 % auf einem niedrigen Niveau. Der gesamte Goodwill beträgt nach den genannten Abschreibungen nur noch insgesamt rund 31 Mio. €.

Auch wenn dies in Anbetracht der anhaltenden Krise der Stahlindustrie vorzeigbare Werte sind, fragen wir uns selbstkritisch, ob wir alles getan haben und welche zusätzlichen Maßnahmen die Ertragssituation wieder verbessern können.

## **Folie 10: Effekte aus den Maßnahmenprogrammen wurden von negativer Marktentwicklung aufgezehrt**

Unser Hauptproblem war in den letzten Jahren die nahezu durchgängige Erosion der Preise für Stahl- und Metallprodukte. Das ist für einen lagerhaltenden Stahlhändler wegen des anhaltenden Margen- und Abwertungsdrucks auf die Bestände noch kritischer als eine schwache Nachfrage. Wir haben zwar fortwährend dagegengesteuert und insgesamt in den vergangenen Jahren rund 100 Standorte verkauft oder geschlossen, die Mitarbeiterzahl um über 4.000 reduziert und das Produktportfolio deutlich stärker auf höherwertige Produkte und Dienstleistungen ausgerichtet. Im Endeffekt wurden die Restrukturierungserfolge allerdings immer wieder durch die anhaltend schwache Nachfrage und vor allem die negative Preisentwicklung aufgezehrt. Ohne diese Maßnahmen hätten wir die letzten Jahre aber mit Sicherheit nicht so robust überstanden.

## **Folie 11: EBITDA-Break-Even erheblich gesenkt und Rohertragsmarge kontinuierlich gesteigert**

Zusätzlich haben wir den EBITDA-Break-Even für ein positives Vorsteuerergebnis erheblich gesenkt. Während dafür im Jahr 2013 noch ein EBITDA von 181 Mio. € erforderlich war, konnten wir im letzten Jahr die Hürde bereits auf 145 Mio. € absenken. Im laufenden Geschäftsjahr erwarten wir eine weitere Reduzierung auf 126 Mio. €. Die Rohertragsmarge haben wir nach dem Tiefpunkt des ersten Quartals des vergangenen Jahres in den letzten Quartalen sukzessive gesteigert.

Damit wurde die Basis für eine verbesserte Ergebnisentwicklung gelegt, wobei Marktverwerfungen wie im letzten Jahr in unserem traditionellen Distributionsgeschäft auch weiterhin nur zum Teil kompensiert werden können.

Der Konzernumbau geht daher weiter und wir werden im nächsten Schritt die Strukturen auf europäischer Ebene an den reduzierten Geschäftsumfang anpassen und optimieren. Dazu gehört, dass wir die Führungsgesellschaften in Europa weiter straffen und Funktionen noch stärker zentralisieren. Hierfür müssen wir die Landesgesellschaften in der jetzigen Form auflösen, um aus einem gemeinsamen Ansatz heraus mehr Wert zu generieren. Wir nehmen damit auch Abschied von der bisherigen Managementstruktur mit jeweils einem CEO und CFO auf Landesebene – zugunsten eines operativen Managements für ganz Europa.

### **Folie 12: Aktienkursentwicklung in 2015 nicht zufriedenstellend, aber mit positiver Tendenz in 2016**

Dies sollte sich dann auch positiv auf die Entwicklung des Aktienkurses auswirken, die im Jahr 2015 ebenfalls unbefriedigend war. Unser Aktienkurs hat sich mit einem Rückgang von 10 % zwar nicht so negativ entwickelt wie die Aktienkurse der im Bloomberg Europe Steel Index® zusammengefassten europäischen Stahlkonzerne, die um 40 % rückläufig waren. Trotzdem wird die Klöckner-Aktie als Folge der Kursentwicklung und des durch Änderungen in der Beteiligungsstruktur gesunkenen Freefloats seit dem 21. März nicht mehr im MDAX®, sondern im SDAX® notiert. Dies ist nicht schön, hat aber ansonsten keine wesentlichen Auswirkungen.

Im laufenden Geschäftsjahr hat der Aktienkurs auf die sich abzeichnende Verbesserung der Ergebnisentwicklung bereits positiv reagiert. Mit einem Anstieg von über 36 % seit Jahresanfang ist die Klöckner-Aktie der Top-Performer im SDAX®. Unsere Aktie hat sich dabei erneut besser entwickelt als die im Bloomberg Europe Steel Index® zusammengefassten Unternehmen. Dies reicht aber aufgrund des reduzierten Freefloats noch nicht aus, um wieder kurzfristig in den MDAX® aufzusteigen. Voraussetzung dafür ist eine weitere nachhaltige Steigerung des Aktienkurses, die aber nur gelingen wird, wenn wir uns den Zyklen der Stahlindustrie noch stärker entziehen.

### **Folie 13: Transformation des Geschäftsmodells als adjustierte Zielsetzung von „Klößner & Co 2020“**

Dies ist die adjustierte Zielsetzung unserer „Klößner & Co 2020“-Strategie. Es geht vor dem Hintergrund der durch zunehmende Überkapazitäten gekennzeichneten Branche zunächst um den Umbau des zumindest in Teilen nicht mehr zukunftsfähigen Geschäftsmodells. Wir haben diesen Prozess vor rund drei Jahren eingeleitet und damit sehr frühzeitig auf den strukturellen Wandel in der Stahlbranche reagiert. Dabei geht es neben der fortlaufenden Optimierung unserer bestehenden Aktivitäten im Wesentlichen um den Ausbau des Geschäfts mit höherwertigen Produkten und Dienstleistungen sowie die Digitalisierung der Liefer- und Leistungskette.

### **Folie 14: Wertschöpfungskette in der Stahlindustrie ist höchst ineffizient und intransparent**

Ausgangspunkt ist dabei eine nach wie vor höchst ineffiziente Wertschöpfungskette in der Stahlindustrie. Es gibt keinen durchgängigen Informationsfluss, wodurch wir nicht genau wissen, was unsere Kunden benötigen, und andererseits unsere Lieferanten nicht wissen, welchen Bedarf wir haben. Als Folge dessen sind die Lieferzeiten viel zu lang, die Lieferungen oft fehlerhaft und die Bestände in der gesamten Supply-Chain viel zu hoch. Jeder hat sich bisher allenfalls selbst optimiert. Unternehmensübergreifende Ansätze gab es kaum. Ein Teil dieser Ineffizienzen und Intransparenzen gleichen wir durch Lagerhaltung aus. Diese ist aber kapitalintensiv und unterliegt den dargestellten Bestandsrisiken.

### **Folie 15: Ziel ist eine digitale Industriepattform**

Zur Beseitigung dieser Ineffizienzen haben wir zunächst die Einkaufsprozesse unserer Kunden analysiert. Der Digitalisierung des Einkaufs kommt laut einer kürzlich veröffentlichten Studie des Fraunhofer-Instituts und des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik im Zuge von Industrie 4.0 große Bedeutung zu. Operative Einkaufsprozesse können und werden laut dieser Studie komplett digitalisiert. Das größte Problem dabei sei, dass Kunden und Lieferanten verschiedene IT-Systeme haben. Im Lieferantenmanagement gehe es daher derzeit vor allem darum, die Lieferanten auszuwählen, die die IT-spezifischen Anforderungen erfüllen. Genau diese Problematik werden wir mit der digitalen Industriepattform beseitigen.

Die Plattform stellt sicher, dass sämtliche Teilnehmer unabhängig von ihren IT-Systemen über Standardschnittstellen miteinander kommunizieren können. Das Gleiche gilt für die Kommunikation von Plattformen untereinander.

Ein Beispiel dafür ist die digitale Verbindung unserer Plattform mit AXOOM, einer von TRUMPF entwickelten Plattform für den Maschinenbau. Durch diese Anbindung können wir Maschinen, die zukünftig ihren Stahlbedarf im Rahmen von Industrie 4.0 eigenständig bestellen, über die Plattform beliefern. Stahlhändler, die über keine entsprechenden digitalen Schnittstellen verfügen, können das nicht. Wer weiter seine Anfragen nur per Fax, Telefon oder E-Mail entgegennehmen kann, ist nicht mehr dabei, wenn es um die Belieferung von sogenannten Smart Factorys geht. Industrie 4.0 macht nicht an den Unternehmensgrenzen halt, sondern funktioniert nur über die digitale Vernetzung mit anderen Unternehmen. Unsere geplante Plattform bildet dabei das Bindeglied für Stahl- und Metallprodukte und ist damit weit mehr als zum Beispiel ein Onlineshop, auf den sich unsere Wettbewerber konzentrieren.

#### **Folie 16: Umsetzung der Digitalisierungsstrategie schreitet weiter voran**

Für die Entwicklung der Industriepattform haben wir in Berlin ein eigenes Start-up namens kloeckner.i aufgebaut. Wir beschäftigen hier mittlerweile rund 30 Experten, die fast alle vorher in der Start-up-Szene gearbeitet haben. Dies ist ein eher ungewöhnlicher Ansatz, der aber mittlerweile viel Beachtung findet. Wir sind von Beginn an davon ausgegangen, dass wir hier Experten benötigen, die mit der Geschwindigkeit von Start-ups Innovationen wie unsere digitale Plattform entwickeln. Mit konventionellen Methoden hätte dies viel zu lange gedauert. So waren wir zum Beispiel in der Lage, innerhalb weniger Wochen die erste Version unseres mittlerweile erfolgreich in Europa und den USA eingeführten Kontraktportals zu entwickeln. Zwischenzeitlich sind sämtliche digitalen Tools in unserer Serviceplattform „Kloeckner Connect“ integriert, mit der wir die Schwelle von 10 Mio. € Umsatz bereits überschritten haben. Mit der Öffnung der Serviceplattform für Wettbewerber zu Beginn des nächsten Jahres wird daraus dann die Industriepattform.

## **Folie 17: Kurzfristiger Effekt überwiegend durch den Abbau von NWC**

Der Aufbau einer solchen Plattform ist natürlich trotz der Agilität, mit der die Entwicklung voranschreitet, ein aufwendiges Vorhaben. Wir haben uns aber zum Ziel gesetzt, schon sehr kurzfristig erste Erfolge in Bezug auf unsere Kapitalrendite zu erzielen. So wollen wir durch die zunehmende digitale Anbindung von Produzenten und Großhändlern bereits innerhalb eines Jahres das NWC strukturell um 10 % senken. Erste Erfolge haben wir dabei bereits im ersten Quartal dieses Jahres erzielt, in dem wir das NWC im Gegensatz zum üblichen saisonalen Trend nahezu konstant gehalten haben.

Insgesamt wollen wir bis 2019 das NWC strukturell um etwa ein Drittel im Vergleich zum Jahresende 2014 über die digitale Vernetzung und eine analytische Auswertung aller verfügbaren Daten senken. Basis dafür ist, dass wir bis 2019 mindestens die Hälfte unseres Umsatzes online abwickeln. Auch hier sind wir bereits gut vorangekommen. So lag der insgesamt digital abgewickelte Umsatz im ersten Quartal dieses Jahres bereits bei knapp 9 %.

## **Folie 18: Ausbau des höherwertigen Geschäfts weiter vorangetrieben**

Neben der Digitalisierung ist der Aufbau von Geschäften mit höherwertigen Produkten und Dienstleistungen ein weiterer wichtiger Schwerpunkt unserer „Klöckner & Co 2020“-Strategie. Auch hier sind wir sehr gut vorangekommen. Zum Ende des letzten Jahres betrug der Anteil des höherwertigen Geschäfts bereits 39 %. Damit liegen wir voll im Plan, bis 2017 einen Anteil von 45 % zu erreichen. Spätestens im Jahr 2020 soll dann der überwiegende Teil unseres Umsatzes mit dem höhermargigen Geschäft erzielt werden.

## **Folie 19: Steigerung von Ergebnis und Cashflow in Q1**

Sämtliche genannten Maßnahmen und ein besseres Preisumfeld haben bereits zu einer erfreulichen Steigerung von Ergebnis und Cashflow im ersten Quartal geführt. Der Umsatz ist zwar aufgrund des im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Preisniveaus und eines restrukturierungsbedingt rückläufigen Absatzes um 18,4 % auf 1,4 Mrd. € gesunken. Wir haben aber das EBITDA spürbar von 10 auf 16 Mio. € gesteigert und auch einen deutlich höheren Cashflow als im Vorjahresquartal erzielt. Auch wenn das Konzernergebnis mit -14 Mio. € noch negativ ausfiel, gehen wir davon aus, im zweiten Quartal und auch für das erste Halbjahr wieder positiv abzuschließen.

## **Folie 20: Wieder positives Konzernergebnis für 2016 erwartet**

Basis dafür ist die Erreichung unseres EBITDA-Ziels von 50 bis 60 Mio. € im laufenden Quartal. Auch für das Gesamtjahr gehen wir davon aus, ein erheblich über dem bereinigten Vorjahreswert in Höhe von 86 Mio. € liegendes EBITDA und, unterstützt durch geringere Finanzierungskosten, ein positives Nettoergebnis zu erzielen. Zielsetzung ist selbstverständlich, damit auch wieder die Zahlung einer Dividende zu ermöglichen. Versprechen können wir dies aufgrund der anhaltenden Verwerfungen auf den globalen Stahlmärkten aber heute noch nicht.

Wir werden den Umbau von Klöckner daher konsequent weiter vorantreiben müssen, auch wenn dies nach vier Jahren Stahlkrise mit einer großen Belastung insbesondere für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhergeht.

## **Folie 21: Kurs wird mit großer Mehrheit unterstützt**

Umso mehr freuen wir uns, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit großer Mehrheit unseren Kurs unterstützen. Dies ist das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung, die wir gemeinsam mit einer Hochschule im Herbst des vergangenen Jahres durchgeführt haben. Laut dieser Umfrage beurteilen 80 % unserer Mitarbeiter die Digitalisierungsstrategie als richtig und wichtig für Klöckner. Bezüglich des Ausbaus höherwertiger Produkte und Dienstleistungen sind es sogar 85 %. Weiterhin ergab die Umfrage, dass erfreuliche 82 % gerne für Klöckner arbeiten.

Bevor ich meine Ausführungen beende, möchte ich mich daher zunächst bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren unermüdlichen Einsatz in dieser schwierigen Zeit und bei den Belegschaftsvertretern für die konstruktive Zusammenarbeit sehr herzlich bedanken. Dem Aufsichtsrat danke ich für den stets konstruktiven Dialog über die für uns wichtigen strategischen Weichenstellungen im vergangenen Jahr. Dies gilt insbesondere auch für die beiden ausscheidenden Mitglieder Hauke Stars und Dr. Michael Rogowski, bei denen ich mich auch im Namen des Vorstands noch einmal herzlich für die konstruktive Zusammenarbeit bedanken möchte. Fehlen wird uns im Aufsichtsrat auch der verstorbene Robert Koehler, der uns insbesondere in schwierigen Situationen immer den Rücken gestärkt hat.

Bei Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, bedanke ich mich für Ihr Vertrauen, Ihre Geduld und Ihre Unterstützung.