

klöckner & co

multi metal distribution

Milestones | 1906 – 2006

100
klöckner & co

Milestones | 1906 – 2006

Die Tradition des Erfolgs

Seit seiner Eintragung ins Handelsregister am 28. Juni 1906 gehört das in Duisburg ansässige Unternehmen zu den führenden deutschen Stahl- und Metallhändlern. Sein Gründer, der Kaufmann Peter Klöckner, besaß damals bereits ein beeindruckendes Montanimperium, aus dem später die Klöckner-Werke AG und die Klöckner Humboldt Deutz AG hervorgehen sollten. Klöckner & Co bildete das Herzstück dieses Konzerns, handelte jedoch von Anfang an auch als eigenständiger Stahl- und Metallhändler.

Die Stärke von Klöckner & Co war immer die Nähe zum Kunden. Bereits im Gründungsjahr 1906 entstanden die ersten Niederlassungen in Köln und Düsseldorf. In den nächsten Jahren folgten weitere Gründungen, sodass Klöckner & Co schon bald über ein Netz von Niederlassungen in ganz Deutschland verfügte. In den 1920er- und 1930er-Jahren gründete das Handelshaus erste Dependancen in Europa, Süd- und Nordamerika und baute eine eigene Auslandsabteilung auf. Erste Schritte zu einer Internationalisierung, die nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs zum Aufbau eines internationalen Handelsnetzes führte.

Nach dem Tod Peter Klöckners 1940 führten seine Erben, die Familie Henle, das Unternehmen. Unter ihrer Leitung

entwickelte sich Klöckner & Co nach der rechtlichen Trennung von der Klöckner-Werke AG und der Klöckner Humboldt Deutz AG in den 1950er-Jahren zu einem stark diversifizierten Handelshaus, wobei der Stahl- und Metallhandel das Kerngeschäft blieb. Nach dem Boom der Wirtschaftswunderjahre, als Klöckner & Co zu einem der größten Handelshäuser Europas aufstieg, blieb der Handelskonzern auch in den folgenden Krisenjahren der Weltwirtschaft im Allgemeinen und der Stahlindustrie im Besonderen auf Wachstumskurs. Dazu trugen nicht nur die Vielfalt des Sortiments und die Internationalität seiner Handelstätigkeit, sondern auch die Flexibilität im Stahlhandelsbereich bei. Seit Ende der 1960er-Jahre baute das Unternehmen den lagerhaltenden Stahlhandel gezielt aus und richtete in den 1970er-Jahren die ersten Steel-Service-Center ein. Die Orientierung an den Kundenwünschen und die Partnerschaft mit den Lieferanten wurden zum obersten Prinzip.

Ende der 1980er-Jahre geriet Klöckner & Co durch Fehlspekulationen in eine existenzbedrohende Krise. Im Zuge der Rettungsmaßnahmen ging das Traditionsunternehmen in den Besitz der VIAG AG über, blieb aber eigenständig. Unter neuer Führung entwickelte sich Klöckner & Co in den 1990er-Jahren zu einem modernen internationalen Distributionspezialisten, der in Bereichen wie Stahl, PC-Produkte,

Chemie, Textilien und Mobile Bauten tätig war. Im Bereich Stahl baute Klöckner & Co in diesen Jahren seine internationale Präsenz erheblich aus. Seit 1998 konzentriert sich das Unternehmen wieder auf sein traditionelles Kerngeschäft, den Stahl- und Metallhandel, und entwickelte sich zu einem modernen multi metal distributor.

Heute ist Klöckner & Co gemessen am Umsatz der größte produzentenunabhängige Stahl- und Metalldistributor im Gesamtmarkt Europa und Nordamerika. Seit Ende 2004 im Besitz von Lindsay Goldberg & Bessemer, ging das traditionsreiche Unternehmen auf den Tag genau 100 Jahre nach seiner Gründung an die Börse. Lindsay Goldberg & Bessemer hält weiterhin die Mehrheit an den Aktien, um die Entwicklung des Konzerns auch in Zukunft zu fördern. Der Börsengang setzte ein deutliches Zeichen: In Zeiten der beschleunigten Konsolidierung der Stahl- und Stahlhandelsbranche will Klöckner & Co seine führende Position als internationaler Distributionskonzern weiter ausbauen und knüpft damit an die 100-jährige Erfolgsgeschichte an.

KLÖCKNER

Milestones | 1906 – 2006

klöckner & co

multi metal distribution



Tourist Inf

100
klöckner & co

Souvenir

Milestones | 1906 – 2006

4	Vorwort Dr. Thomas Ludwig Gisbert Rühl Vorstand Klöckner & Co AG		
	Firmengeschichte		
8	Gründerzeit 1906 – 1918 Der Aufstieg eines Stahlhändlers		
22	Wachstum in Krisenzeiten 1918 – 1940 Vom nationalen Stahlhändler zum internationalen Handelshaus		
40	Im Griff der Politik 1940 – 1953 Krieg, Entflechtung und Neubeginn		
54	Wachstum ohne Grenzen 1953 – 1966 Ein Handelshaus im „Wirtschaftswunder“		
64	Diversifizierung und Internationalisierung 1966 – 1988 Ein Handelskonzern geht neue Wege		
78	Modernisierung und Marktführerschaft 1988 – 1997 Der Wandel zum internationalen Distributionskonzern		
92	Aufbruch ins 21. Jahrhundert 1997 – 2006 Klöckner & Co als multi metal distributor		
108	Klöckner & Co 2006 >> Heute und Morgen		
		Zeitzeugen	
6	Wer bei Klöckner beschäftigt war, denkt mit Leidenschaft zurück Interview Gustav Adolf Pfloksch		
20	Wir hatten Leute, die konnte man auf einem Kamel durch die Wüste Gobi schicken Interview Peter Rütten		
38	Wir haben dazu beigetragen, dass Herr Henle ruhig schlafen konnte Interview Helmut von Rintelen		
52	Preis, Qualität und Service müssen stimmen Interview Kerstin Ellebrecht		
62	Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden nützlich zu sein Interview Kurt Oldemeier		
76	Rundum-Sorglos-Paket für den Kunden Interview Frank Kloke		
90	SAP – eine Plattform für Zusammenarbeit Interview Ralf Jordan		
106	Über die Grenzen hinausdenken Interview Ralf Oberhuber		
116	Wir bringen Menschen zusammen Interview Friedhelm Wagner		
118	Milestones 1906 – 2006 Chronik eines Erfolgs		

Dr. Thomas Ludwig | Gisbert Rühl

Vorstand Klöckner & Co AG

Peter Klöckner hat das Unternehmen Klöckner & Co 1906 als Handelshaus gegründet. Er war schon vor hundert Jahren ein Unternehmer mit Weitblick und einem Gespür für gute Geschäfte. Dafür ist er häufig ungewöhnliche Wege gegangen. Klöckner & Co hat zu einer Zeit, in der die meisten Unternehmen im Ruhrgebiet sich hauptsächlich auf die Produktion konzentriert haben, bereits im großen Stil den Handel mit Produkten betrieben. Dabei war von Beginn an der Stahlhandel das wichtigste Standbein von Klöckner & Co.

Diesen Weg hat das Unternehmen, bei allen Weiterentwicklungen auch in andere Bereiche, im Kern immer konsequent weiterverfolgt. So hat sich Klöckner & Co in den letzten 100 Jahren vom reinen Handelshaus zu einem internationalen Distributionskonzern von Stahl- und Metallprodukten mit rund 240 Standorten in 14 Ländern entwickelt.

Der Servicegedanke und die Wünsche der Kunden stehen für uns an oberster Stelle. Neben Kundennähe durch lagerhaltende regionale Standorte, ein vielfältiges Produktportfolio und Anarbeitung bieten wir unseren Kunden Lösungen für alle gestellten Aufgaben an. Zugleich sind wir heute als größtes unabhängiges Distributionsunternehmen in Europa und Nordamerika ein wichtiger Vertriebspartner der bedeutendsten Produzenten weltweit.

Werte wie Weitblick, Kreativität und Flexibilität bestimmen heute wie damals bei Klöckner & Co die Weichenstellung für die Zukunft. Mit dem im Juni 2006 erfolgreich durchgeführten Börsengang haben wir die Basis für eine erfolgreiche Zukunft gelegt, der dem Unternehmen zusätzlichen Spielraum für weitere internationale Expansionspläne eröffnet. Damit sind wir gut gerüstet für die vor uns liegenden Herausforderungen einer immer mehr zusammenwachsenden Weltwirtschaft.

Wir möchten mit Ihnen gemeinsam in die Vergangenheit unseres Unternehmens schauen und die Brücke zur Zukunft schlagen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Entdecken der vielfältigen und spannenden Klöckner & Co-Geschichte der ersten 100 Jahre.



Zeitzeugen

Gustav Adolf Pflocksch

Herr Pflocksch, was sind Ihre frühesten Erinnerungen an Klöckner & Co?

Als Neudorfer, Jahrgang 1910, kam ich auf dem Schulweg an dem ersten Bürogebäude von Klöckner & Co in der Otto-Keller-Straße vorbei. Es war ein dreistöckiges Haus und lag gleich an der Ecke eines unscheinbaren Sträßchens, der Achterngasse. Das Haus fiel mir durch die gepflegte Fassade auf. Es führte den Namen „Klöckner Eisenhandel, Bergwerks- und Hüttenerzeugnisse“.

Sie haben 1933 bei Klöckner & Co angefangen und den Firmengründer noch kennengelernt. Wie war Peter Klöckner?

Wir sahen den Kommerzienrat nur sehr selten, denn er griff ja nicht aktiv ins Geschäft ein. Er saß in seinem berühmten Erkerzimmer. Aber er ließ sich selbstverständlich jede Woche von jeder Abteilung berichten, wie das Geschäft gelaufen war. Und im Großen und Ganzen war er immer zufrieden, denn alle Abteilungen haben schwarze Zahlen gehabt. Für seine Angestellten tat er alles. Klöckner sagte sogar: „Wir wünschen, dass jeder Angestellte einmal im Jahr in die Kur fährt, um sich zu erholen von dem Stress“ – übrigens: Das Wort „Stress“ gab es damals noch nicht, wir sprachen von „Leistung“. Und die Leistung musste optimal sein. Dazu zeigte sich jeder verpflichtet.

Es ist immer wieder vom „Klöckner-Geist“ die Rede. Was machte die besondere Einstellung oder Atmosphäre aus?

Also, wer bei Klöckner beschäftigt war, der denkt mit Leidenschaft an seine Berufszeit zurück, denn die Arbeitsatmosphäre bei Klöckner war in jeder Abteilung hervorragend. Die Chefs waren großzügig, sie waren sehr versiert, man konnte lernen von ihnen, sie waren menschlich und die Gehälter waren gut bei Klöckner.

Obwohl Peter Klöckner doch als äußerst sparsam galt?

Ja, sparsam war er schon. Um ein typisches Beispiel zu nennen: Eines guten Tages lag eine Büroklammer auf dem Wege zu seinem Arbeitszimmer. Da kam ein Angestellter und der Herr Geheimrat hat den Angestellten sofort verpflichtet, die Büroklammer aufzuheben. Dieses Beispiel machte bei Klöckner die Runde und hat uns sozusagen zu der gleichen Sparsamkeit verpflichtet. Aber trotz seiner Sparsamkeit hat er gut bezahlt. Er wusste ja, dass seine Leute dafür auch zehn, zwölf Stunden am Tag arbeiteten.

Sie haben in der Abteilung Stahl-Ausland gearbeitet. Wie sah denn Ihr Arbeitsalltag aus?

Wir waren sieben Leute in der Exportabteilung, die in einem winkligen Raum untergebracht war. Alle sieben Leute saßen da drin an alten Stehpulten, deren Beine erst kurz vorher so abgesägt worden waren, dass sie Schreibtischhöhe erhielten. Klöckner & Co hatte damals schon Kundenverbindung mit Holland, England, Skandinavien, nach Osteuropa, der Schweiz, Griechenland, Portugal, der Türkei, dem Iran, Südafrika, Südamerika und China. In Shanghai war unser eigener Mann besonders erfolgreich. Wir sind um 8:00

„Wer bei Klöckner beschäftigt war, denkt mit Leidenschaft zurück.“



Gustav Adolf Pflocksch (1910 – 2006) kam 1933 zu Klöckner & Co in die Abteilung Stahl-Ausland. Wie Peter Klöckner hatte Pflocksch bei der Eisenhandlung Spaeter gelernt und danach in Spanien gearbeitet. 1939 wurde er eingezogen und kam erst nach Krieg und Kriegsgefangenschaft 1947 zu Klöckner & Co zurück. Er nahm seine alte Stelle wieder ein, erhielt Prokura und war bis zu seiner Pensionierung 1975 für das Handelshaus tätig. Bis zuletzt verfolgte Pflocksch, wie sich „seine“ Firma und die Stahlbranche entwickelte.

Uhr schon am Telefon gewesen, um 8:05 Uhr kam zum Beispiel ein Anruf aus Hongkong. Wir mussten da schon sehr früh dabei sein und abends um 8:00 Uhr waren wir erst zu Hause. Aufgeteilt war das Geschäft nicht nach Materialien, sondern nach Ländern, denn das DIN-Buch mit den verfügbaren Stählen war noch dünn. Allerdings wurde das Telefon für das Auslandsgeschäft früher wenig benutzt – zu einigen Ländern gab es auch überhaupt keine Telefonverbindung. Stattdessen schickte man codierte Telegramme. Die Codes enthielten Hunderte von kaufmännischen Standardsätzen, die jeweils in fünf verschiedenen Buchstaben ausgedrückt wurden.

Und Reisen ins Ausland gehörten sicher auch dazu?

Selbstverständlich! Da hieß es dann oft nur: „Ihre Sekretärin ist dabei, die Formalitäten zu regeln und auch mit Ihrer Frau zu sprechen. Sehen Sie zu, dass Sie pünktlich sind, sie müssen nämlich morgen früh um 8:00 Uhr in Südafrika, in Johannesburg, an einer Sitzung teilnehmen.“ Es gab keine Langeweile bei uns.

Bei Klöckner & Co wurde Selbstständigkeit immer groß geschrieben. Wie sah das in Ihrer Abteilung aus?

An der Spitze der Abteilung stand der Direktor. Wir Prokuristen waren selbstständig, wir konnten Geschäfte tätigen ohne die Genehmigung unseres Direktors, wenn es nur um einen Wert von zwei oder drei Millionen Deutsche Mark ging. Jeder hatte seine eigene Bilanz. Und jeder bekam am Ultimo schriftlich, wie er gearbeitet hatte und was er verdient hatte. Er musste ja seine Direktion finanzieren, die innerhalb von Klöckner & Co wie eine eigenständige Firma arbeitete.



Die Abteilungen waren also eingeschworene Gemeinschaften?

Ja. Und wir haben auch die Geselligkeit gepflegt, die Kollegialität ging uns über alles. Es gab keinen persönlichen Krach, um Gottes Willen. Das Arbeitsverhältnis, das Klima, war immer hervorragend. Deswegen habe ich von Anfang an gesagt: Ich würde es alles noch einmal machen. Auch mit denselben Menschen. Das waren alles hochintelligente, menschlich eingestellte Kollegen.



Gründerzeit | 1906 – 1918

Der Aufstieg eines Stahlhändlers

- 11 | Eine späte Gründung und ihre Geschichte
- 13 | Die Stunde der Händler
- 15 | Den Blick weiten und mehr bieten
- 17 | „Ein schwerer Schlag“ – der Erste Weltkrieg

A portrait painting of Peter Klöckner, a middle-aged man with a serious expression, wearing a dark suit and a red tie. The background is dark and textured, with some green and red tones on the left side. A red vertical bar is on the far left edge of the page.

Am 28. Juni 1906 gründete der Kaufmann Peter Klöckner in Duisburg die Handelsgesellschaft „Klöckner & Co“. Das Unternehmen entwickelte sich schnell zu einer der größten deutschen Stahlhandlungen mit zahlreichen Niederlassungen und einem breiten Warensortiment. Der Handel förderte die industriellen Unternehmungen Peter Klöckners und bildete das Herzstück seines aus Hütten, Werken und Fabriken bestehenden Industrie-Imperiums.

Gründerzeit

Der Aufstieg eines Stahlhändlers (1906–1918)

1906

Eine späte Gründung und ihre Geschichte

Der schnelle Aufstieg von Klöckner & Co hat eine lange Vorgeschichte. Als Peter Klöckner das Unternehmen 1906 gründete, war er bereits 24 Jahre in der Eisen- und Stahlindustrie tätig. Er arbeitete als Händler, hatte einige Betriebe erfolgreich saniert und besaß Anteile an verschiedenen Unternehmen. Der 1863 in Koblenz geborene Peter Klöckner verfügte über große Erfahrung, vielfältige Kontakte und genoss hohes Ansehen in der Branche. So gesehen beginnt die Gründungsgeschichte von Klöckner & Co bereits 1882, als Klöckner kurz vor dem Abitur die Schule verließ, um bei dem Koblenzer Eisenhändler Carl Spaeter in die Lehre zu gehen.

Spaeter war der ideale Lehrmeister: Als größter Eisenhändler des Deutschen Reiches spielte er in der Stahlindustrie eine zentrale Rolle. Schon in den 1880er-Jahren hatte er die Entwicklung großer gemischter Konzerne vorhergesehen, die von der Erzförderung bis zur Verarbeitung alle Schritte der Stahlproduktion vereinten. Bei ihm konnte Peter Klöckner also mehr als nur das Handwerk des Handels lernen. Spaeter vermittelte

ihm auch Einblicke in die Stahlherstellung. Klöckners Ausbildung begann im Keller des Handelshauses, wo er in schweren Mörsern Eisenerz zermahlen musste. Später arbeitete er in einem Stahlwerk am Hochofen. So lernte er nicht nur das Material kennen, das er verkaufte, sondern auch die Technik seiner Verarbeitung. Der talentierte Händler Klöckner machte bei Spaeter schnell Karriere. 1898 wurde er Spaeters Teilhaber und leitete die neu gegründete Niederlassung in Duisburg.

Als Stahl- und Eisenhändler ging Peter Klöckner bei den Hütten und Werken an Rhein und Ruhr ein und aus. So erlebte er auch die finanziellen Probleme mancher schlecht geführten Unternehmen hautnah mit – wie im Fall des bei Hagen gelegenen Eisen- und Stahlwerks Haspe, das 1894 kurz vor dem Konkurs stand. Die Roheisenlieferanten warteten wieder einmal vergeblich auf ihr Geld. Sie betrauten Klöckner damit, das Werk neu zu ordnen, denn er kannte die Branche und hatte überzeugende Ideen und Konzepte. Zunächst verwandelte Klöckner das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft und glich die Forderungen der Gläubiger mit Aktien aus.



Werk Haspe | Peter Klöckner sanierte in den 1890er-Jahren das angeschlagene Eisen- und Stahlwerk Haspe und legte damit die Basis für sein Industrie-Imperium.



Bürogebäude Mercatorstraße | Die ersten Geschäftsräume von Klöckner & Co lagen in der Duisburger Mercatorstraße. Zur gründerzeitlichen Bebauung gehörten Wohnhäuser mit Vorgärten und alten Bäumen.

1906

Der „Sanitätsrat“ als Konzerngründer



Den Grundstein für seine „industrielle Tätigkeit“ legte Peter Klöckner Mitte der 1890er-Jahre, als er das Eisen- und Stahlwerk in Haspe sanierte. Diese unternehmerische Leistung fand große Beachtung – nicht zuletzt bei den Banken, die ihm die nötigen Kredite gewährten. Klöckner kaufte Aktien des Werks auf und übernahm 1899 den Aufsichtsratsvorsitz in Haspe. Wenig später erhielt er Aufsichtsratsposten bei verschiedenen Banken, unter anderem 1903 beim „A. Schaaffhausen’schen Bankverein“. Der Vorläufer der Deutschen Bank war bereits damals die größte deutsche Industriebank.

Die Interessen ergänzten sich: Die Bank wollte angeschlagene Unternehmen sanieren und Klöckner baute seinen Konzern auf. So sanierte er für den Bankverein das Hüttenwerk „Aumetz-Friede“ in Lothringen, das über große Eisenerzgruben verfügte. Die Kapazität der dazugehörigen Hochöfen war jedoch zu gering, um den Bedarf des Stahlwerks zu decken. Klöckner sorgte für den Kauf eines benachbarten Hochofenwerks und schuf so den „Lothringer Hütten- und Bergwerksverein“ in Kneuttingen. Das neue Unternehmen ent-

wickelte sich unter seiner Leitung schnell zu einem der größten und modernsten Stahlwerke in Europa. Bald nannte man Klöckner, der 1905 den Titel eines Kommerzienrats verliehen bekam, halb spöttisch und halb anerkennend „Sanitätsrat“.

Mit Haspe und Kneuttingen verfügte Peter Klöckner über Gruben, Hütten und Fabriken. Zum großen „vertikalen“ Konzern fehlten nun noch verarbeitende Betriebe. So erwarb Klöckner eine Beteiligung an der „Maschinenfabrik Humboldt“ in Köln-Kalk und wurde 1903 Mitglied des Aufsichtsrats. Diese Position übernahm er 1905 auch bei der „Düsseldorfer Eisen- und Drahtindustrie AG“ und bewährte sich dort erneut als Sanierer. Aus der maroden Fabrik formte er ein florierendes Unternehmen. Dessen Produkte – Stacheldraht, Drahtseile und Stifte – boten eine gute Ergänzung zum Hasper Eisen- und Stahlwerk, das gröbere Drahtprodukte herstellte. Nach und nach fügten sich die Teile zum Bild eines Konzerns zusammen. Doch erst mit Gründung der Handelsgesellschaft Klöckner & Co 1906 tat Klöckner den entscheidenden Schritt zur Konzernbildung. Nicht zufällig trug das Unternehmen als Erstes seinen Namen.

1918

Damit waren zwar die finanziellen Probleme von Haspe gelöst, doch das Werk noch nicht saniert. Klöckner straffte die Produktion und stimmte die einzelnen Schritte genau aufeinander ab. In der perfekten Organisation lag das Geheimnis seines Erfolgs. Als die Nachfrage nach Eisen und Stahl in den konjunkturstarke Jahren 1893/94 und 1897/98 anzog, war das Hasper Werk bereit und verkaufte seine Produkte wieder mit Gewinn. Nach Haspe folgten weitere Sanierungen von Eisen- und Stahlunternehmen und brachten Klöckner den Ruf eines genialen Managers ein. Obwohl er immer noch für Spaeter als Händler arbeitete, kontrollierte er zahlreiche Betriebe – als Teilhaber oder im Aufsichtsrat (siehe Kasten).

Peter Klöckner verfolgte dabei eine klare Strategie: Zielstrebig erwarb er Hütten, Zechen, Stahlwerke und Fabriken. Denn ein moderner Stahlkonzern brauchte seiner Überzeugung nach nicht nur Zugang zu Kohlen und Eisenerz, sondern sollte den Stahl auch weiterverarbeiten. Das Herzstück eines solchen Konzerns aber war der Handel: Er habe immer gewusst, erklärte Peter Klöckner anlässlich seines 70. Geburtstags 1933, „dass das beste Werk nicht fabrizieren kann, wenn seine

Erzeugnisse nicht verkauft werden können“. Die Gründung von Klöckner & Co im Sommer 1906 war deswegen mehr als der krönende Abschluss einer Reihe von Firmenübernahmen. Mit ihr begann vielmehr der Aufbau eines der bedeutendsten Industrie-Imperien Deutschlands.

Die Stunde der Händler

Der Zeitpunkt für die Gründung eines Handelshauses war günstig: Zu Beginn des 20. Jahrhunderts boomte die Eisen- und Stahlindustrie in Deutschland und Europa. Die Branche brauchte zuverlässige Händler, die termingerecht Rohstoffe lieferten und die Produkte vertrieben. Es brach ein regelrechtes Gründungsfieber aus: Traditionsreiche Eisenhändler wie die Berliner Familie Ravené bauten ihre Aktivitäten aus, während eine neue Generation tatkräftiger Unternehmer auf den Markt drängte. Zu ihnen zählten neben Peter Klöckner auch Otto Wolff in Köln und der Mülheimer Kaufmann Hugo Stinnes, der ähnlich wie Klöckner über den Handel zum Aufbau eines Industrie-Imperiums kam.

Sie alle hatten den Aufstieg der deutschen Stahlindustrie

Kohlenförderung | Klöckner & Co betrieb eigene Kohlen- und Eisenerzgruben. Die Förderung begann mit dem „Auffahren“, dem Herstellen eines Ganges zum Abbau der Kohlen.



1906

Thomas-Werk | In Konvertern, den sogenannten Thomas-Birnen, wurde Stahl nach dem Thomas-Verfahren hergestellt und anschließend ausgekippt. Durch Bodendüsen gelangte Luft in den Konverter und „frischte“ den Stahl. Das Umrühren des heißen Stahls („Puddeln“) war nicht mehr nötig, doch die Arbeit mit dem heißen Stahl blieb anstrengend und schweißtreibend.

unter Führung der Stahlproduzenten Thyssen und Krupp miterlebt. Nun schlug die Stunde der Händler.

Der erste Sitz von Klöckner & Co befand sich in der Duisburger Mercatorstraße 98. Schmucke Vorgärten und schmiedeeiserne Gitter umgaben das gründerzeitliche Haus. Die Umgebung war beschaulich, die Büroräume bescheiden. Doch Klöckner setzte von Beginn an auf Expansion. Noch im Gründungsjahr 1906 kaufte er in Köln die „Eisenhandlung Schoenen“ und richtete dort ein weiteres Verkaufsbüro ein. In Düsseldorf gründete er 1906 die „Klöckner-Eisenhandels-gesellschaft“. Das Ziel war schon damals die Nähe zum Kunden. Beide Niederlassungen versorgten die zahlreichen Maschinen- und Waggonfabriken sowie die kleinen Schraubenhersteller und Drahtziehereien des Rheinlands mit Material.

Auch in anderen deutschen Industrie-regionen war Klöckner schon bald präsent. 1907 errichtete er Niederlassungen in Berlin und Magdeburg, 1909 folgten Hamburg und Dresden. Schließlich erhielt die Firma auch einen Standort im Südwesten: Mit der 1911 eröffneten Filiale in Mannheim schuf Klöckner eine Ver-

bindung zu seinem wichtigen Produktionsstandort im lothringischen Kneuttingen. Damit hatte Klöckner innerhalb weniger Jahre ein weit verzweigtes Handels- und Vertriebsnetz aufgebaut. Alle Niederlassungen besaßen Walzeisenlager, sodass man vor Ort ein großes Angebot vorrätig halten konnte. Später boten die Lager außerdem Platz, um Schrott zu sortieren und aufzubereiten.

Die Niederlassungen hatten den Status selbstständiger Gesellschaften, die mit ihren Geschäftsführern auf eigene Rechnung arbeiteten. Das Unternehmen Klöckner & Co mit seinen Beteiligungen und Tochtergesellschaften war inzwischen viel zu groß, um von Peter Klöckner im klassischen Sinne patriarchalisch geführt zu werden. Er betonte zwar immer wieder, dass nicht eine Tonne Koks ohne sein Wissen bewegt werde. Doch den Verkäufern in den Niederlassungen gewährte er Freiheit – jedenfalls so lange die Zahlen stimmten. So entstand schon in den ersten Jahren der viel beschworene „Klöckner-Geist“. Peter Klöckner verlangte von seinen Mitarbeitern Fleiß und Disziplin, spornte sie aber auch an. Neue Aufträge waren Erfolgserlebnisse und das Eintragen in das Orderbuch wurde regelrecht zelebriert.



Der Stahlhof | Die deutschen Stahlhersteller gründeten 1904 den Stahlwerksverband, der seit 1908 in einem repräsentativen Gebäude in der Bastionstraße in Düsseldorf residierte.

1918



Den Blick weiten und mehr bieten

Der Handel mit Roheisen bildete in den ersten Jahren das Kerngeschäft von Klöckner & Co. Doch mit den Werken im Hintergrund konnte das Handelshaus ein immer breiteres Sortiment anbieten. Beispielsweise verarbeitete der Lothringer Hütten- und Bergwerksverein in Kneutungen nicht alle von ihm geförderten Erze – den Rest verkaufte Klöckner & Co. Auch engagierte sich Klöckner immer stärker in der Verarbeitung. Die Beteiligungen an der Maschinenfabrik Humboldt in Köln und der Eisen- und Drahtfabrik in Düsseldorf waren hier erst der Anfang.

1911 kam ein bedeutendes Unternehmen hinzu: die Mannstaedt-Werke in Troisdorf, die auf mehreren Walzstraßen sogenanntes Fassoneisen fertigten. Dazu gehörten Schrauben und Muttern wie auch Maschinen und Anlagenteile. Dieses Werk galt als wirtschaftlich gesund, doch fehlte ihm der direkte Zugang zu den Rohstoffen. Peter Klöckner verband das Walzwerk deshalb in bewährter Manier mit einer nahe gelegenen Hütte samt Hochofen, sodass sie im Verbund nun selbst Eisen und Stahl herstellen konnten.

„Gegen den ungesunden Wettbewerb“ – Kartelle und Syndikate im Kaiserreich

Der Handel mit Eisen und Stahl folgte im deutschen Kaiserreich eigenen Gesetzen. Peter Klöckner erzählte gerne, er habe es „niemals nötig gehabt, mit den Herren Abnehmern abends Theater und Tanzunterhaltungen und Konzerte zu besuchen“. Dass er seine Geschäfte „ohne alle diese Nebenausgaben“ betreiben konnte, sagt einiges über die Stellung des Händlers Klöckner aus, noch mehr allerdings über den Markt in dieser Zeit. Den Handel mit Kohlen, Eisen- und Stahlerzeugnissen regelten nämlich seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert immer häufiger Verbände, Kartelle und Syndikate. Ihr Ziel war die Stabilisierung der Preise auf möglichst hohem Niveau.

So versuchten die Stahlhersteller mit dem 1904 gegründeten „Stahlwerksverband“ den „ungesunden Wettbewerb“ in den eigenen Reihen zu beenden. Das gelang für einige Jahre bei den feineren Produkten wie Stabeisen, Walzdraht, Blechen oder Röhren, nicht aber bei den gröbereren Erzeugnissen wie Blöcke, Träger, Schienen oder Schwellen. Erfolgreicher war der 1910 gegründete „Roheisenverband“, der bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs 1914 für stabile Preise sorgte. Peter Klöckner verstand seine Interessen auch in den Verbänden zu vertreten. So sicherte er sich 1910 im Roheisenverband die zweitgrößte Handelsquote. Der „Newcomer“ war nur vier Jahre nach der Gründung seines ersten eigenen Unternehmens in die Spitze der deutschen Eisenindustrie vorgestoßen.

1906

Hochofenbahn Kneuttingen | Peter Klöckner baute das in Lothringen gelegene Werk Kneuttingen zu einem der modernsten Stahlwerke Europas aus. Zu den Besonderheiten zählte eine Bahn, mit der die Rohstoffe zum Hochofen transportiert wurden.



Duisburger Hafen um 1910 | Der Handel brauchte gut ausgebaute Vertriebswege – zu Lande und zu Wasser. Der Duisburger Hafen mit seinen Werften, Speichern und Lägern war ein Herzstück der Wirtschaft an Rhein und Ruhr.

Zudem verankerte Klöckner die Werke in Troisdorf und Düsseldorf in seinem Konzern: Beide schlossen 1912 einen „Interessengemeinschaftsvertrag“ mit dem Lothringer Hüttenverein und bezogen seitdem ihr Erz aus Lothringen. Klöckners Unternehmungen umfassten nun von der Erzgrube bis zur Herstellung von Maschinen die gesamte Palette der industriellen Fertigung. Das Handelshaus war ein wichtiges Glied in dieser perfekt abgestimmten Produktionskette. Es vermittelte die Rohmaterialien für die verschiedenen Werke, vertrieb die anfallenden Nebenprodukte und verkaufte in seinen Niederlassungen alles, was die Fabriken fertigten. Als Peter Klöckner 1913 den Aufsichtsratsvorsitz des Lothringer Hütten- und Bergwerksvereins übernahm, das damals eines der modernsten Stahlwerke Europas war, hatte er sein Ziel erreicht: den Aufbau eines großen Stahlkonzerns mit Handelshaus.

Das Angebot von Klöckner & Co wurde immer breiter. 1913 stieg das Unternehmen auch noch in den Schrotthandel ein, der sich zu einem besonders lukrativen Zweig des Eisen- und Stahlhandels entwickelte. Schrott war ein begehrter Grundstoff für die Herstellung von Stahl

nach dem Siemens-Martin-Verfahren, bei dem Roheisen, Erz und Schrott in unterschiedlichen Mengen zusammen eingeschmolzen werden. Diese Methode setzte sich um die Jahrhundertwende durch, als die Nachfrage nach Blechen aus Siemens-Martin-Stahl unter anderem wegen des forcierten deutschen Flottenbaus schnell stieg. Um in großen Mengen fertigen zu können, brauchten die Stahlhersteller immer mehr Schrott. Allerdings mochte man bei Klöckner & Co nicht von Schrott sprechen – man gründete deswegen 1913 eine Alteisen-Abteilung.

Peter Klöckner hatte die Zeichen der Zeit erkannt und sich frühzeitig Veränderungen in der Branche zunutze gemacht. Den Blick weiten und immer wieder neue Chancen für den Handel aufspüren – auch das war eine Stärke bei Klöckner & Co. Unmittelbar vor Beginn des Ersten Weltkriegs entstand so ein gut sortiertes Handelshaus, das sämtliche Grundstoffe der Eisen- und Stahlindustrie einschließlich Schrott sowie eine Vielzahl von Halbfabrikaten und fertigen Produkten von Drähten bis zu Maschinen vertrieb.

1918



„Ein schwerer Schlag“ – der Erste Weltkrieg

Kaum war der Höhepunkt des Erfolgs erreicht, folgte eine scharfe Zäsur. Am 1. August 1914 erklärte das Deutsche Reich Russland den Krieg. Die Eisen- und Stahlindustrie erwartete durch die Rüstungsproduktion gute Geschäfte, klagte jedoch schon bald über die Folgen des Krieges. „Die Einziehung gerade der bes-

ten Arbeiter, die Verkehrsstockung und die infolgedessen eingetretene Erschwerung der Rohstoffversorgung und des Warenabsatzes versetzten unserer Industrie einen schweren Schlag“, erklärte der „Verein Deutscher Eisen- und Stahl-Industrieller“ im Dezember 1915. Peter Klöckner bekam diese Probleme vor allem in seinem Werk im lothringischen Kneuttingen zu spüren. Der Betrieb musste seine Produktion drastisch zurückfah-

Kohlenzeche Victor | Seit 1910 ließ Peter Klöckner in Ickern bei Essen Kohle abbauen. Auf dem schnellsten Weg wurde sie von dort in die Werke transportiert. Das perfekte Timing war schon damals eine große Stärke von Klöckner & Co.

Liebesgaben | Zu Beginn des Ersten Weltkriegs 1914 wurden überall in Deutschland sogenannte Liebesgaben gesammelt. In Duisburg brachte die Bevölkerung ihre Spenden für die Soldaten in große Läger: von Tabak über Briefpapier bis zu Strümpfen und Lebensmitteln.



1918

ren, weil viele Italiener und Polen, die dort gearbeitet hatten, nach Ausbruch des Krieges in ihre Heimatländer zurückkehrten.

Die Stahlhersteller konnten mit ihren Verbänden, Kartellen und Syndikaten leicht in das System der Kriegsorganisation eingebunden werden. Das Verhältnis zur Obersten Heeresleitung war jedoch gespannt: Während die Militärs die Industriellen verdächtigten, vom Krieg finanziell profitieren zu wollen, kritisierten die Unternehmer den militärischen Bürokratismus und wehrten sich gegen die Zwänge der Kriegsbewirtschaftung. Sie bangten um ihre Profite und sahen sich gegenüber anderen Branchen benachteiligt. Zudem fürchteten sie, dass politische Entscheidungen aus den Kriegsjahren in Friedenszeiten nicht wieder rückgängig zu machen seien. Vor allem wollten die Industriellen Zugeständnisse an die Gewerkschaften um jeden Preis vermeiden. Ähnlich sah es auch Peter Klöckner, den der wachsende Einfluss der Gewerkschaft und der drohende Verlust des Werkes in Lothringen schreckten.

Der Erste Weltkrieg endete am 11. November 1918 mit der Kapitulation des Deutschen Reiches. Am Tag zuvor war



Kaiser Wilhelm II. ins holländische Exil geflohen, nachdem am 9. November Sozialdemokraten und Kommunisten in Berlin die Republik ausgerufen hatten. Für Peter Klöckner endete das Kaiserreich mit einer tragisch-ironischen Note: Noch am 7. November 1918 ernannte ihn das Preußische Handelsministerium zum Geheimen Kommerzienrat. Der Stolz auf den Titel verband sich mit dem Trauma der Niederlage. Doch der „Geheimrat“, wie er von nun an genannt wurde, setzte die Arbeit an seinem Lebenswerk fort. Neben dem Ausbau des Konzerns war sein Ziel der Aufbau eines „Welthandelshaus“, dessen Handelsnetz sich über die ganze Erde erstreckt.

Lager am Blechwalzwerk Haspe | Seine Stahl- und Eisenprodukte hielt Klöckner & Co in großen Lägern bei den Werken vorrätig. Von dort konnte das Handelshaus sie direkt zu seinen Kunden bringen.



Zeitzeugen

Peter Rütten

Herr Rütten, wann hat Klöckner & Co die Abteilung Auslandsorganisation geschaffen?

Die Abteilung wurde Anfang der 1960er-Jahre aufgebaut. Damals eröffnete Klöckner & Co immer mehr eigene Gesellschaften im Ausland. Vorher hatte man vor allem mit Fremdvertretungen gearbeitet. Diese waren aber oft auch noch für andere Firmen tätig. Als das Auslandsgeschäft stark ausgebaut wurde, brauchte Klöckner & Co exklusive Vertretungen. Also gründete man eigene Auslandsgesellschaften, teilweise auf der grünen Wiese oder kaufte sich aus Vertretungsverträgen heraus, und besetzte die leitenden Funktionen mit eigenen Leuten.

Was waren die Aufgaben der Abteilung Auslandsorganisation?

Wir haben die Gesellschaften und Delegationsbüros im Ausland betreut. Unter anderem haben wir deren ganzes Zahlenmaterial ausgewertet und die Kosten kontrolliert – ein richtiges Controlling wurde bei Klöckner & Co ja erst später eingeführt. Wir waren teilweise auch für die Versorgung der Delegationsbüros mit Büromaterial und Einrichtungsgegenständen zuständig. Vor allem in den damaligen Staatshandelsländern im Osten war das schwierig. Sie müssen sich vorstellen, da gab es nichts. Die gesamte Ausstattung musste von Deutschland dahin geschafft werden: vom Bleistift bis zum Radiergummi, von der Büroklammer bis zur Büroeinrichtung.

Galt das auch für das Büro in Moskau?

Ja. Als wir das Büro dort 1976 eröffneten, gab es einen Empfang, den wir zu organisieren hatten. Das war eine große Sache, denn die UdSSR war für uns der wichtigste Markt für Stahl. Die Feier fand in einem feinen Restaurant statt. Dennoch haben wir alles über den Lufthansa Partyservice einfliegen lassen: Vom Essen bis zu den Blumen in riesigen Blumenvasen – alles kam aus Deutschland. Die Vasen waren nach der Feier alle weg. Auch das war typisch für die sowjetischen Verhältnisse.

Wie war denn die Arbeit in der Sowjetunion?

Man kann sich das heute gar nicht mehr vorstellen. Sie haben sich da immer irgendwie unter Druck gefühlt. Das war schon beim Einchecken im Hotel nicht die Welt, die wir kannten. Ich kann mich noch gut daran erinnern, dass ich jedes Mal froh war, wenn ich an Bord der Lufthansa auf dem Weg nach Hause war. Unser Büro Moskau wurde immer von einem Klöckner-Mitarbeiter geleitet. Unsere Mitarbeiter vor Ort waren vor allem Russen, die konnten wir uns aber nicht selbst aussuchen, die wurden uns von staatlicher Seite zugewiesen. Diese Mitarbeiter berichteten natürlich dem Geheimdienst, das war bekannt. Es gab aber auch Versuche, deutsche Mitarbeiter als Informanten zu gewinnen. Wenn der Druck zu groß wurde, mussten wir die Betroffenen ganz schnell nach Deutschland oder in ein anderes Land versetzen. In den 1990er-Jahren, nach dem Ende der UdSSR, wurde auch krimineller Druck auf unser Personal spürbar. Das ging bis zum Besuch zweier dunkler Typen im Büro, die einen Mitarbeiter offen bedrohten. Wir nahmen die Angelegenheit so ernst, dass wir den Betroffenen nach Deutschland zurückriefen.

„Wir hatten Leute, die konnte man auf einem Kamel durch die Wüste Gobi schicken.“



Peter Rütten (geb. 1943) kam 1963 zu Klöckner & Co und arbeitete dort zunächst in der Devisenabteilung. 1970 wechselte er in die Abteilung Auslandsorganisation – später Zentralbüro Ausland – und betreute rund 25 Jahre lang die Arbeit der Klöckner-Gesellschaften und -Delegationsbüros in der ganzen Welt. Reisen nach Südamerika, Asien und Russland gehörten zu den eindrucklichsten Erlebnissen seines Berufslebens.

Hatten die Russen keine Sorgen, dass Klöckner & Co sich zurückzieht?

Die haben uns nicht unbedingt gebraucht. Andere haben auch Stahl geliefert. Wie die dachten, kann ich Ihnen sagen. Wir waren einmal im Außenhandelsministerium und haben dem Beamten dort versucht klar zu machen, was für bedeutende Partner wir sind. Wir haben dem alle Projekte aufgelistet und gesagt, wie wichtig Deutschland für die Sowjetunion sei und so weiter. Da hat der uns mitleidig angeguckt, ist aufgestanden und hat gesagt: „Sehen Sie diese Karte hier? Das ist die Sowjetunion. Und hier, das ist Deutschland.“ Nur um einmal die Größenverhältnisse klar zu machen.

Gab es besonders beliebte oder unbeliebte Orte im Ausland?

Die westeuropäischen und nordamerikanischen Länder, die waren immer sehr beliebt. Auch in Südamerika ist das Leben sicherlich für viele sehr angenehm gewesen. Gerade von den Leuten in Argentinien oder denen, die für uns in Rio waren, da habe ich nie eine Klage gehört. In China dagegen mussten es schon besondere Mitarbeiter sein. Wir hatten Leute, die konnte man auf einem Kamel durch die Wüste Gobi schicken. In Venezuela hatten wir eine Firma, die wir zusammen mit einem Deutschen betrieben, der seit 30 Jahren dort unten lebte. Der ist einmal mit seiner zweimotorigen Maschine zu einer Auslandstagung nach Duisburg geflogen: über Florida, New York, Kanada, Grönland, Island und England nach Mülheim. Der war etwa eine Woche unterwegs.



Was haben Sie an Ihrer Arbeit am meisten geschätzt?

Das waren die vielen Kontakte zu den Leuten im Ausland. Wir waren ja deren Interessenvertretung im Konzern. Auch wenn die mal Sorgen hatten, dann kamen sie zu uns. Wir hatten dauernd Besucher aus dem Ausland. Häufig Deutsche aus den ausländischen Gesellschaften, aber auch viele Ausländer. Die regelmäßigen Meetings, die vielen Leute aus unterschiedlichen Ländern, das war sehr interessant und abwechslungsreich.



KLOCKNERHAUS

Wachstum in Krisenzeiten | 1918 – 1940

Vom nationalen Stahlhändler zum internationalen Handelshaus

- 25 | Die Krise als Chance
- 26 | Aufbruch zu neuen Ufern
- 28 | Die „Goldenen Zwanziger“
- 29 | Mit preußischen Tugenden zum Erfolg
- 30 | Weltwirtschaftskrise und „Russlandgeschäft“
- 32 | Wirtschaft im NS-Staat
- 35 | Ein schwerer Schicksalsschlag
- 35 | „Mehr Aufträge als uns lieb ist“
- 37 | Das Ende einer Ära



In der Wirtschaftskrise nach dem Ende des Ersten Weltkriegs bewies Klöckner & Co eine erstaunliche Vitalität: Durch die Ausweitung der Tätigkeitsfelder konnten Verluste im Stahlgeschäft ausgeglichen und der Umsatz gesteigert werden. Der Schrotthandel boomte und andere Geschäfte wie der Handel mit Grubenholz, Kohlen und Chemikalien brachten zusätzliche Gewinne. Klöckner & Co stieg in den internationalen Handel ein, der schnell an Bedeutung gewann. Aus dem vor allem in Deutschland tätigen Stahlhändler war ein international agierendes Handelshaus mit breiter Produktpalette geworden. Die Teilung des Konzerns in die Klöckner-Werke AG und Klöckner & Co verstärkte zudem die Selbstständigkeit des Handels. Im NS-Staat profitierte der Klöckner-Konzern als Ganzes von der Rüstungspolitik der Nationalsozialisten. Zugleich kam es jedoch auch zu verstärkten Eingriffen in die Geschäftspolitik des Unternehmens. Der Tod Peter Klöckners zu Beginn des Zweiten Weltkriegs beendete deshalb nicht nur eine Ära der Unternehmensgeschichte, sondern hinterließ ein gefährliches Vakuum in der Führungsspitze des Konzerns.

Wachstum in Krisenzeiten:

Vom nationalen Stahlhändler zum internationalen Handelshaus (1918–1940)

1918

Die Krise als Chance

Die Niederlage des Deutschen Reichs im Ersten Weltkrieg stürzte das Land in eine tiefe Krise, von der auch der Klöckner-Konzern betroffen war. Das Werk in Kneuttingen wurde enteignet, als die Franzosen das von den Deutschen 1871 annektierte Elsass-Lothringen 1918/19 wieder zurückerhielten. Mit Kneuttingen verlor der Konzern seinen wichtigsten Erzlieferanten. Besonders hart traf es Klöckner & Co, da der Handel mit Erz, Eisen und Stahl aus Lothringen lange Zeit zu den einträglichsten Geschäftszweigen gehört hatte. Zu Beginn des Jahres 1919 waren die Aussichten düster: Die deutsche Wirtschaft war nach vier harten Kriegsjahren angeschlagen und die Gründung der ersten deutschen Demokratie war von politischen Unruhen begleitet.

In dieser schwierigen Situation bewies Klöckner & Co eine erstaunliche Vitalität: Während die Werke und Zechen des Konzerns erst neu geordnet werden mussten, war das Handelshaus unmittelbar nach Kriegsende voll einsatzfähig und trug durch seine Gewinne zur Konsolidierung des Konzerns bei. In der Mangelwirtschaft der Nachkriegszeit lief vor allem der Handel mit Schrott. Peter Klöckner hatte

erst wenige Jahre zuvor eine eigene Abteilung „Alteisen“ gegründet und erkannte nach dem Krieg sofort die Möglichkeiten dieses Marktes. Zielstrebig baute er den Schrotthandel aus und sicherte den Nachschub durch Beteiligungen und Kooperationen. So erwarb Klöckner 1919 Anteile an der Hamburger Firma „Wilhelm Alt Nachf.“, die Industrieanlagen verschrotete, und arbeitete ab 1921 eng mit dem Abbruchunternehmer Sprenger zusammen. Aus dieser Kooperation entwickelte sich ein Klöckner-Unternehmen: die 1937 gegründete „Altwert Alteisen- und Abbruchverwertung“.

Ein weiterer lukrativer Geschäftsbereich war der Handel mit Kohlen, die in den ersten Nachkriegsjahren Mangelware waren. Klöckner verfügte mit den zum Konzern gehörenden Zechen Victor-Ickern in Rauxel und General in Bochum über große Kohlenbergwerke. Der Handel mit dem begehrten Brennstoff lief so gut, dass Klöckner 1921 eine eigene Transport- und Handelsgesellschaft gründete, die „Klöckner Reederei und Kohlenhandel GmbH“. Durch die Schiffe der Reederei war Klöckner & Co in der Lage, die Kunden schnell und zuverlässig zu beliefern. Innerhalb weniger Jahre baute Peter Klöckner die Reederei zu einer Binnen-



Erz- und Kokslager | Der Zugang zu eigenen Erzvorkommen war die große Stärke des Klöckner-Konzerns. Die verlorenen Gruben und Werke in Lothringen ersetzte nach dem Ersten Weltkrieg die Georgsmarienhütte.



Walzenlager | Das Fassoneisenwerk in Troisdorf produzierte zu Beginn der 1920er-Jahre auf acht Walzstraßen verschiedene Eisenwaren von Schrauben bis zu Maschinen.



1918

schiffahrtsflotte aus, deren grün-weiße Hausflagge fast 50 Jahre lang auf den europäischen Schifffahrtswegen zu sehen war.

Zu Beginn der 1920er-Jahre erschloss sich Klöckner mit der Gründung der „Westfälischen Holzhandlungsgesellschaft mbH“ in Castrop-Rauxel einen weiteren lukrativen Geschäftszweig: den Handel mit Grubenholz für die zahlreichen deutschen Zechen. Auch die 1920 gegründete Chemie-Abteilung des Handelshauses entwickelte sich erfolgreich: Nachdem sie anfangs nur für den Einkauf von chemischen Produkten für die konzern eigenen Werke und Gruben zuständig war, ging die Abteilung schon bald dazu über, Nebenprodukte der Klöckner-Werke wie Thomasphosphat und Benzole zu verkaufen. Durch die Neugründungen und den Aufschwung im Stahlgeschäft wuchs Klöckner & Co so schnell, dass die 90 Mitarbeiter 1921 in ein größeres Bürohaus in der Mülheimer Straße umzogen – die Nummer 54 blieb mehr als 50 Jahre die Klöckner & Co-Adresse in Duisburg.

Aufbruch zu neuen Ufern

Der Erfolg von Klöckner & Co in den ersten Nachkriegsjahren beruhte auf der

schnellen Anpassung des Handelshauses an die veränderte wirtschaftliche Situation. Peter Klöckner und seine Mitarbeiter hielten nicht einfach am Altbewährten fest oder beklagten die schlechte Wirtschaftslage, sondern orientierten sich am Bedarf der Unternehmen, nutzten die Chancen, die sich für den Handel boten, und gingen neue Wege. Dazu gehörten nicht nur der Ausbau des Kerngeschäfts und die Erweiterung des Warenangebots, sondern auch der Aufbau eines eigenen Auslandsgeschäfts. Bis zum Kriegsbeginn 1914 hatte Klöckner & Co vor allem den deutschen Markt beliefert und war damit wegen der expandierenden deutschen Wirtschaft weitgehend ausgelastet gewesen. Während des Ersten Weltkriegs war ein Export deutscher Stahlprodukte in gegnerische Staaten nicht möglich. Nach Kriegsende hingegen bot der Auslandshandel die Chance, sich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten vielversprechende neue Märkte zu erschließen.

Peter Klöckner ergriff diese Chance. 1920 gründete er in den Niederlanden die erste Auslandsgesellschaft von Klöckner & Co: die „N.V. Handelsmaatschappij Montan“ mit Sitz in Den Haag. Das Unternehmen war zunächst nur im Streckengeschäft tätig und belieferte die Kunden direkt mit

1940

Ein Konzern mit zwei Standbeinen



Zwei Standbeine | 1923 trennte Peter Klöckner Produktion und Handel: Die Klöckner-Werke AG übernahm die Herstellung der verschiedenen Stahl- und Eisenprodukte, Klöckner & Co kümmerte sich um den Handel.

Nach dem Verlust des Hauptwerkes im lothringischen Kneuttingen musste Peter Klöckner seinen Konzern neu aufbauen. Durch die Entschädigungszahlungen für Kneuttingen und die Handelsgewinne von Klöckner & Co verfügte er über das nötige Geld für größere Investitionen. So gelang es ihm bereits 1920, die Mehrheit an der „Georgs-Marien-Bergwerks- und Hüttenverein AG“ bei Osnabrück zu übernehmen. Die Gesellschaft schloss die Lücke, die der Verlust des Lothringer Werkes in der ausgeklügelten Konzernstruktur hinterlassen hatte. Außerdem erwarb Peter Klöckner Zechen in Unna und Werne und modernisierte das Walzwerk in Troisdorf.

Der Kommerzienrat handelte schnell und zielstrebig, sodass er den Neuaufbau seines Konzerns mit sorgfältig aufeinander abgestimmten Gruben, Werken und Handelsgesellschaften bereits 1920 abgeschlossen hatte: Das Eisen- und Stahlwerk in Haspe mit 1.900 Arbeitern verfügte über vier Hochöfen, ein Thomas- und ein Siemens-Martin-Stahlwerk sowie mehrere Walzwerke. In Troisdorf produzierten die Mannstaedt-Werke mit 3.900 Arbeitern auf acht Walzstraßen Fassoneisen, Schrauben, Muttern sowie Maschinen und

Anlagen. Das neue Werk in Osnabrück besaß Kohlengruben, Hochöfen, Walzwerke sowie eine Walzendreherei und stellte Weichen, Bahnwagen, Radsätze und anderen Bahnbedarf her. Kleinere Werke sowie zahlreiche Beteiligungen an Stahlwerken und Fabriken rundeten den Verbund der Klöckner-Werke ab, die durch Interessenverträge eng miteinander verbunden waren. Klöckner & Co vertrieb die Produkte der konzerneigenen Werke und sorgte für den Nachschub mit Rohstoffen aller Art.

Peter Klöckner hatte die Krise der Nachkriegszeit als Chance genutzt und seinen Konzern neu aufgestellt. Innerhalb weniger Jahre wuchs er über die Vorkriegsgröße hinaus. Eine Neuordnung wurde notwendig. 1923 entschloss sich Klöckner, den Konzern in zwei eigenständige Einheiten aufzuteilen. Die produzierenden Werke wurden zur Klöckner-Werke AG zusammengefasst, während die Handelsaktivitäten weiterhin unter dem Namen Klöckner & Co liefen. Die Aufteilung in Produktion und Handel stärkte den Konzern und gab Klöckner & Co größere Selbstständigkeit.

1918



Hochofenanlage Georgsmarienhütte | 1920 erwarb Peter Klöckner die Mehrheit am Georgsmarienbergwerks- und Hüttenverein. Mit ihren Hochöfen und Walzwerken entwickelte sich Georgsmarienhütte zu einem der wichtigsten Produktionsstandorte des Konzerns.

Französische Besatzung | Aufmarsch französischer Truppen vor dem Duisburger Rathaus am 8. März 1921, nachdem das Deutsche Reich die Höhe der Alliierten Reparationsforderungen abgelehnt hatte.



Waren von Klöckner & Co. 1922 erhielt die „Montan“ wie die großen deutschen Niederlassungen ein eigenes Stahllager. In den folgenden Jahren übertrug Peter Klöckner der Gesellschaft einen erheblichen Teil der Aktien der 1923 gegründeten „Klöckner-Werke AG“. Angesichts der instabilen politischen Verhältnisse in Deutschland schien ihm sein Besitz in den Niederlanden besser geschützt. Später diente die Montan als Ausgangspunkt weiterer Auslandsgesellschaften: die „Montan Establecimientos“ in Buenos Aires (1931) und die „Central Iron Metal Company“ in New York (1939).

Der Handel außerhalb Europas lief zu diesem Zeitpunkt schon auf vollen Touren. Bereits 1922 berichtete Peter Klöckner von einem „lebhaften überseeischen Geschäft“. Klöckner & Co lieferte damals Waren nach Argentinien und Brasilien, aber auch in den asiatischen Raum nach Indien, China und Japan. Als 1924 die „Deutsche Rohstahl-Gemeinschaft“ ge-

gründet wurde, gehörte Klöckner & Co zu dem exklusiven Kreis von elf „I-a-Stahlexporteuren“. Das hatte handfeste Vorteile für Klöckner, der im Rahmen des Kartells hohe Exportquoten erhielt.

Die „Goldenen Zwanziger“

Neben dem Export war Klöckner & Co auch im Importgeschäft tätig. Als während der Besetzung des Ruhrgebiets durch französische Truppen die einheimische Kohle 1923 knapp wurde, importierte Klöckner Kohlen aus England. Diese Beweglichkeit half Klöckner & Co über die schweren Jahre der Inflation, die im November 1923 ihren Höhepunkt erreichte. Damals kostete ein Laib Brot 201 Milliarden Mark. Geldscheine im Wert von 100 Billionen Mark waren im Umlauf. Eine Währungsreform beendete diese Hyperinflation und legte den Grundstein für den Aufschwung der folgenden Jahre, die „Goldenen Zwanziger“.

Die Erholung der deutschen Wirtschaft gab auch dem Handel mächtige Impulse. Bei Klöckner & Co wuchs das Inlandsgeschäft kräftig und der Auslandshandel erreichte neue Rekorde. Allein die acht bis zwölf Mitarbeiter der Abteilungen Stahl-Inland und Stahl-Ausland in Duisburg ver-

Befreiungsfeier | Im September 1925 hielt der Duisburger Oberbürgermeister Dr. Karl Jarres anlässlich des Abzugs der französischen Truppen eine Rede. Jarres war mit Peter Klöckner befreundet und war von 1942 bis 1951 Aufsichtsratsvorsitzender von Klöckner & Co.



1940

kaufen während des Booms der 1920er-Jahre etliche Tausend Tonnen Stahl. Auch in diesem Kerngeschäft des Handelshauses erweiterte sich die Produktpalette: 1925 nahm Klöckner & Co den Handel mit Legierungen und Stahlveredelungsmetallen auf. Die Geschäfte in dieser Sparte liefen so gut, dass 1930 eine eigene Metall-Abteilung eingerichtet wurde. Der Erfolg des Stahlhandels führte zur Gründung weiterer Niederlassungen: Nachdem Klöckner & Co bereits seit 1919 eine neue Vertretung in Hagen betrieb, folgten 1924 Osnabrück und 1930 Nürnberg.

Auch die anderen Handelsbereiche boomten. 1925 lieferte die Klöckner Reederei und Kohlenhandel GmbH erstmals Kohlen nach Frankreich. Ein mehrmonatiger Bergarbeiterstreik in England ermöglichte 1926 die ersten Kohlenexporte auf die britische Insel. Ein gigantisches Geschäft mit einem Volumen von 1,3 Millionen Tonnen, das zudem einen bis dahin fest in einheimischer Hand befindlichen Markt erschloss.

Die Chemie-Abteilung des Handelshauses erweiterte ebenfalls ihr Tätigkeitsfeld und vertrieb seit 1923 Düngemittel über die „Klöckner-Dünge-Handel GmbH“ mit Sitz

in Berlin. Das Geschäft wuchs, als Klöckner gemeinsam mit der Wintershall AG 1927 die „Gewerkschaft Victor“ gründete und den Vertrieb von 50 Prozent des im Stickstoffwerk Rauxel hergestellten Düngers übernahm. Im selben Jahr erzielte Klöckner & Co einen Gewinn von einer Million Mark.

Mit preußischen Tugenden zum Erfolg

In den Büros von Klöckner & Co war vom Glanz der „Goldenen Zwanziger“ allerdings wenig zu spüren. Die Räume waren eng und verwinkelt und die Mitarbeiter arbeiteten zumeist noch an Stehpulten aus Kaisers Zeiten. Sparsamkeit war das oberste Gebot. So musste der Geschäftsführer der Klöckner Reederei und Kohlenhandel GmbH, Hans Broermann, anfangs im Aktenzimmer des Sekretariats arbeiten. In der Abteilung Stahl-Ausland gab es nur ein Telefon. Aus den Briefen für die Luftpost mussten die Angestellten unbedruckte Stellen herausschneiden, um das Gewicht zu senken und so Porto zu sparen. Peter Klöckner hielt seine Mitarbeiter stets zur Sparsamkeit an und ging selbst mit gutem Beispiel voran: Wenn er für Klöckner & Co mit der Bahn unterwegs war, fuhr er in der zweiten Klasse.



Geschäftshaus Hannover | Um nah am Kunden zu sein, baute Klöckner & Co in Deutschland ein dichtes Netz von Niederlassungen auf. Zu den Geschäftsräumen, wie hier in Hannover, gehörte ein gut sortiertes Lager.



Klöcknerhaus Berlin | In der Hauptstadt residierte Klöckner & Co in repräsentativen Räumen.

1918

Draht- und Stiftfabrik | Klöckners Eisen- und Drahtwerk in Düsseldorf stellte Drahtseile und Stacheldraht her. In der abgebildeten Halle wurden außerdem Metallstifte gefertigt.



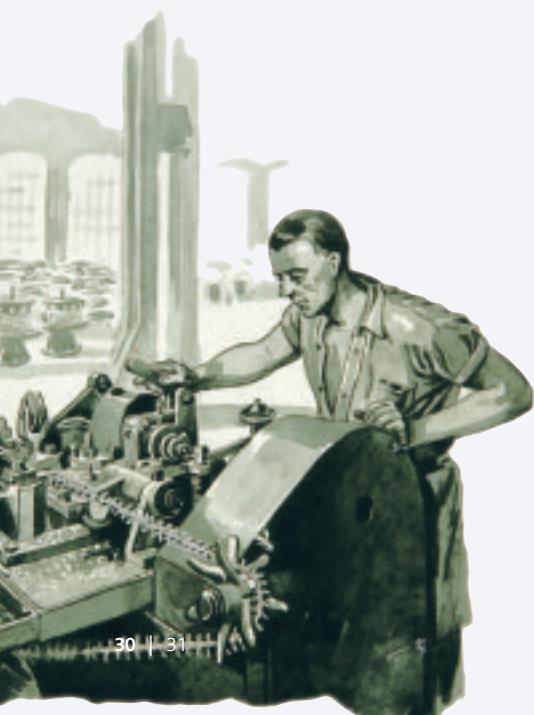
Dem „Geheimrat“ begegneten die Mitarbeiter mit größtem Respekt, seine Disziplin und Strenge waren legendär. Sekretärinnen, die zu spät kamen, versteckten sich in Hauseingängen, um dem Firmenchef nicht zu begegnen, denn der duldet keine Unpünktlichkeit. Hatten die Niederlassungsleiter, mit denen Peter Klöckner sich regelmäßig traf, nur geringe Außenstände, kritisierte Klöckner, sie hätten nicht genug riskiert. Bei größeren Summen warf der Geheimrat ihnen Leichtsinn vor. Führungskräften, die nicht den erwarteten Gewinn erwirtschafteten, erklärte er: „Entweder andere Zahlen oder andere Gesichter.“

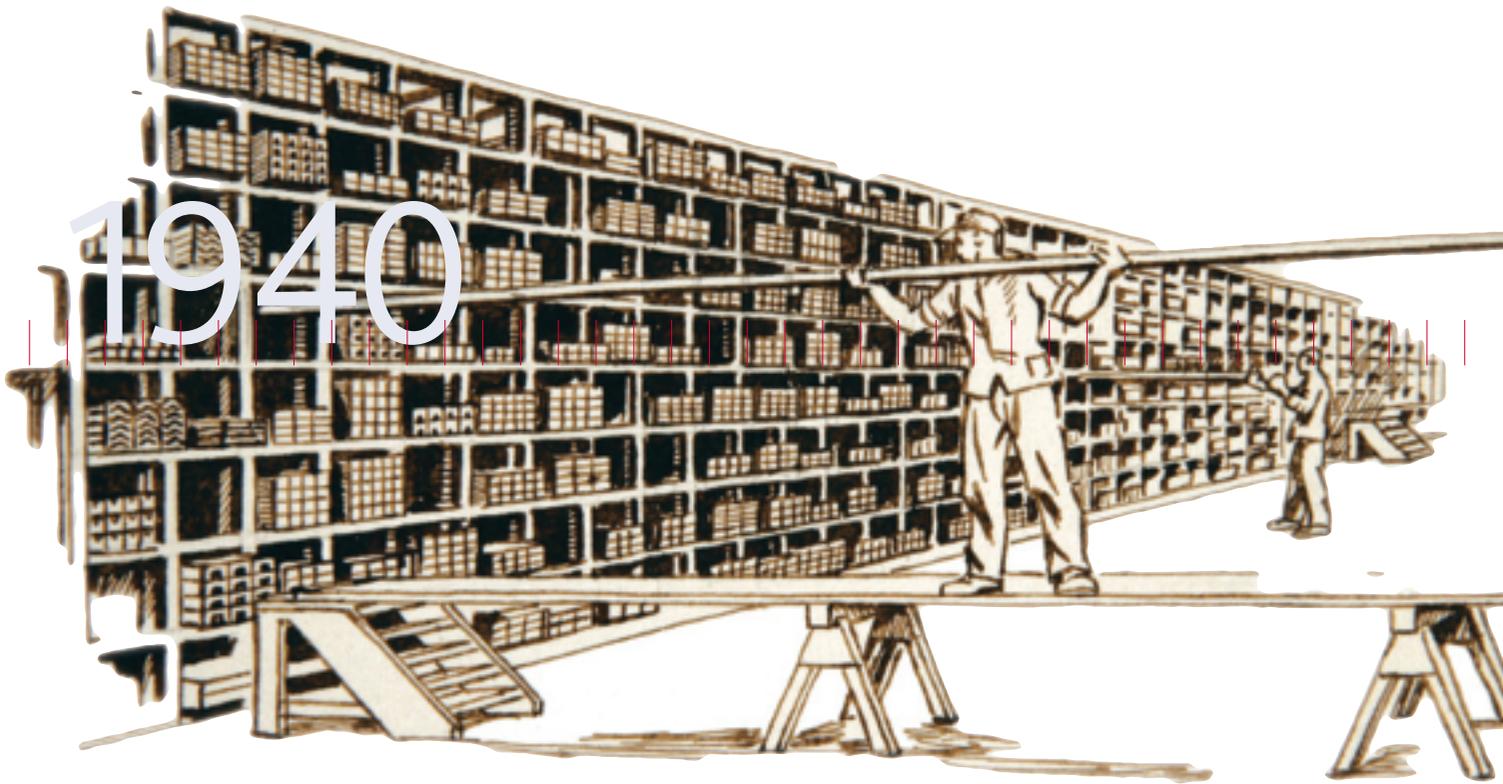
Trotz des strengen Regiments gingen die Mitarbeiter gerne zu Klöckner & Co. Die Abteilungen besaßen ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl, das sich auf das ganze Unternehmen übertrug und den viel beschworenen „Klöckner-Geist“ ausmachte. Das lag ganz wesentlich an den Freiräumen, die Peter Klöckner seinen Angestellten gewährte. Von den Direktoren, die die Abteilungen eigenverantwort-

lich leiteten, bis zu den Sachbearbeitern, die die Aufträge hereinholten und abwickelten, zogen alle mit Engagement und Disziplin an einem Strang. Die Arbeit bei Klöckner & Co war anspruchsvoll und in Duisburg hoch angesehen. Wer sagen konnte: „Ich arbeite bei Klöckner“, stieg in der Achtung der Bekannten und Nachbarn. Entsprechend begehrt war eine Anstellung bei dem renommierten Handelshaus.

Weltwirtschaftskrise und „Russlandgeschäft“

Ende der 1920er-Jahre verschlechterte sich die wirtschaftliche Situation. Bereits im Dezember 1928 sprach Peter Klöckner von „besonders dunklen Aussichten“. Seine pessimistische Einschätzung sollte sich bewahrheiten. Mitte Oktober 1929 musste Klöckner feststellen, dass die Kunden im Ausland „starke Zurückhaltung“ übten und das Inlandsgeschäft „durch die Geldnot des Staates, der Gemeinden und der Wirtschaft ziemlich darnieder“ lag. Wenige Tage später brach die New Yorker





Börse ein. Der Crash, der als „Schwarzer Freitag“ in die Geschichte einging, war das deutlich sichtbare Zeichen einer weltweiten Wirtschaftskrise, die in den folgenden Jahren auch in Deutschland zu zahlreichen Firmenzusammenbrüchen und hohen Arbeitslosenzahlen führte.

In dieser schwierigen Situation erhielt die deutsche Industrie ein verlockendes Angebot aus der Sowjetunion: Die kommunistischen Machthaber wollten im Rahmen ihres Fünfjahresplans zur industriellen Entwicklung des Landes Anlagen und Industriegüter kaufen. Das Geschäft war in Deutschland von Anfang an umstritten. Vielen galt das kommunistische Regime als unzuverlässig und nicht kreditwürdig. Peter Klöckner hingegen sah in dem Geschäft eine Chance, die er nutzen wollte. Anfang 1931 reiste er an der Spitze einer Delegation deutscher Industrieller nach Moskau, um sich selbst ein Bild von der sowjetischen Wirtschaft zu machen.

Der Eindruck war positiv (siehe Kasten), doch die Verhandlungen erwiesen sich als

Peter Klöckners Russlandreise

Es war eine besondere Reise, die Peter Klöckner im Februar 1931 antrat: Auf Einladung der Sowjetunion fuhr er als Leiter einer 18-köpfigen Delegation deutscher Industrieller nach Moskau, um Geschäfte mit dem ersten kommunistischen Staat der Welt zu machen. Zwei Wochen sprach Klöckner mit führenden Kadern, besichtigte Städte und Fabriken und lernte Land und Leute kennen. Der erfahrene Händler war begeistert. Zu Hause schwärmte er von der russischen Gastfreundschaft: „Meine Unterbringung war geradezu fürstlich. Ich bewohnte beispielsweise ein großes Jagdzimmer, ein Damenzimmer, ein Schlafzimmer mit zwei Betten und Bad. Die anderen Herren entsprechend. Es war für uns eine besondere Küche eingerichtet und wir wurden während der ganzen Zeit erstklassig gepflegt.“ Peter Klöckner bewunderte die Ordnung, die im Land herrschte, und sprach mit Respekt von den neuen Machthabern, die mit „außerordentlicher Energie“ am Aufbau des Landes arbeiteten.



Russlandreise 1931 | Eine hochkarätig besetzte Delegation deutscher Industrieller führte Verhandlungen und besichtigte Betriebe, wie hier Elektrosila in Leningrad. Peter Klöckner (Zweiter von links) führte die Delegation an.

1918

Kaltwalzwerk | Klöckners Walzwerke, wie hier das Kaltwalzwerk in Troisdorf, liefen ab Mitte der 1930er-Jahre auf Hochtouren. Für die Rüstung wurden immer größere Mengen Stahl benötigt.



schwierig. Vor allem die Zahlungsmodalitäten waren strittig: Die Russen wollten langfristige Kredite, die Deutschen verlangten dagegen zehn Prozent Barzahlung bei Auftragserteilung und kurze Zahlungsfristen. Am Ende einigte man sich und Peter Klöckner übernahm es, die deutsche Regierung für das Geschäft zu gewinnen. Sie sollte den Industriellen Ausfallgarantien geben. Vehement warb Klöckner in Berlin um Unterstützung. Angesichts des allgemeinen Auftragsmangels und der Massenarbeitslosigkeit könne man sich das Millionengeschäft nicht entgehen lassen. In der Sowjetunion „herrsche Ordnung“ und „die Führer seien von außerordentlicher Energie“, erklärte er. Die Delegation sei sich sicher, „dass die Russen zahlen würden.“

Peter Klöckner vertraute seinem persönlichen Eindruck und behielt damit recht: Zwischen 1931 und 1934 exportierten Klöckner und andere deutsche Industrielle Waren im Wert von zwei Milliarden Mark in die Sowjetunion. Das „Russlandgeschäft“ half dem Klöckner-Konzern über die Krisenjahre hinweg, bewahrte ihn jedoch nicht vor harten Sparmaßnahmen. Wie so viele andere Unternehmen musste auch Klöckner die Löhne senken und Mitarbeiter entlassen.

Auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise, im Jahr 1932, waren mehr als sechs Millionen Menschen arbeitslos. Die seit drei Jahren andauernde Rezession gab den Gegnern der demokratischen Weimarer Republik Auftrieb. Seit 1930 hatte eine Reihe von Präsidialkabinetten mit zum Teil diktatorischen Maßnahmen versucht, die Krise zu steuern. Radikale Kräfte wie die NSDAP wurden in dieser Zeit immer stärker. Im Sommer 1932 konnten die Nationalsozialisten sogar als stärkste Fraktion in den Reichstag einziehen. An die Macht kamen sie jedoch nicht aus eigener Kraft, sondern mit Unterstützung rechtskonservativer Kreise, die nach dem Scheitern des letzten Präsidialkabinetts unter General Kurt von Schleicher Anfang 1933 ein Bündnis mit der NSDAP eingingen. Am 30. Januar 1933 ernannte Reichspräsident Paul von Hindenburg den „Führer“ der NSDAP, Adolf Hitler, zum Reichskanzler.

Wirtschaft im NS-Staat

Zu den konservativen Gegnern der Weimarer Republik, die ein Zusammengehen mit den Nationalsozialisten befürworteten, gehörten auch Vertreter der Großindustrie. Einige von ihnen hatten Hitler bereits vor 1933 finanziell unterstützt,

Hafen und Werk | Die Nähe der Klöckner-Werke zu den Schifffahrtswegen bot gute Voraussetzungen für den Vertrieb im In- und Ausland.

darunter Mitglieder der 1928 gegründeten „Ruhrlade“, ein exklusiver Kreis namhafter Industrieller des Ruhrgebiets. Ihr Ziel war es, die Politik im Sinne ihrer Interessen zu beeinflussen. Auch Peter Klöckner war Mitglied dieser Organisation, gehörte jedoch nicht zu den Unterstützern Hitlers. Als Katholik, der der konservativen Zentrumspartei nahestand, war er in der Ruhrlade politisch gesehen eher ein Außenseiter. Trotz seiner Distanz stand Peter Klöckner dem Nationalsozialismus nicht völlig ablehnend gegenüber. Wie viele andere national gesinnte Konservative erhoffte er sich von Hitler die Wiederherstellung der Ordnung und Impulse für die Wirtschaft.

Die Hoffnung schien sich zunächst zu erfüllen. 1933 gab es erste Anzeichen eines Aufschwungs, die das Ende der Weltwirtschaftskrise ankündigten. Nun griffen Maßnahmen, die noch die letzten Regierungen ergriffen hatten. Das NS-Regime profitierte zudem von einer verbesserten weltwirtschaftlichen Lage. Außerdem legten die Nationalsozialisten riesige Bauprogramme und Rüstungsprojekte auf, die den Aufschwung verstärkten. Von dieser Politik profitierte insbesondere die deutsche Stahlindustrie: Innerhalb weniger Jahre stieg die Produk-



1940



1918

tion von Rohstahl von sechs Millionen Tonnen (1932) auf 16 Millionen Tonnen (1935).

Ließen die Nationalsozialisten die bestehenden Strukturen von Unternehmen, Verbänden und Kartellen der Wirtschaft anfangs unangetastet, so griffen sie mit dem Arbeitsordnungsgesetz vom Januar 1934 massiv in die Organisation der Betriebe ein. Von nun an galt auch in der Wirtschaft das Führerprinzip: Die Mitarbeiter bildeten nun die Gefolgschaft, die dem Betriebsführer zu Treue und Gehorsam verpflichtet war. Im Sommer 1934 wurden dann die Verbände der gewerblichen Wirtschaft gleichgeschaltet, in Reichsgruppen organisiert und dem Wirtschaftsministerium unterstellt. In der Montanindustrie führte die Aufrüstungspolitik des Regimes zu Eingriffen in die Unternehmenspolitik.

Immer mehr Stahlhersteller gingen zur Rüstungsproduktion über. Die dazu benötigten Rohstoffe und Materialien wurden allerdings nicht mehr frei gehandelt, sondern zugewiesen: Ab August 1934 regelten Überwachungsstellen Beschaffung, Verteilung, Absatz und Verbrauch von Rohstoffen, Produkten und Devisen. Diese Politik sollte Deutschland möglichst unabhängig von anderen Staaten machen und diente

bereits der Vorbereitung auf einen Krieg. Dazu gehörte auch eine Förderung der Stahlexporte, um Devisen zum Kauf von rüstungsrelevanten Rohstoffen und Produkten zu beschaffen.

Der allgemeine Aufschwung nach 1933 brachte auch das Handelsgeschäft wieder in Gang und die Exportförderung der Nationalsozialisten sorgte für lukrative Geschäfte. Bei Klöckner & Co herrschte jedenfalls Optimismus: Im Oktober 1934 wies Peter Klöckner auf die „Besserung des Weltgeschäftes“ hin und vermeldete „größere Gewinne“. Die Mitarbeiter hatten alle Hände voll zu tun. In der Abteilung Stahl-Ausland waren zehn bis zwölf Stunden Arbeit am Tag die Regel. Die staatliche Wirtschaftslenkung war Peter Klöckner allerdings ein Dorn im Auge. Zwar war er bereit, die Einschränkungen durch die Bewirtschaftung im Inneren aus patriotischen Gründen hinzunehmen, lehnte jedoch vehement Vorgaben für den Export ab. Der Welthandel, erklärte Klöckner, sei „derartig kompliziert und verästel“, dass nur die „Tatkraft des deutschen Kaufmanns und Industriellen“ die gewünschten Erfolge erzielen könne. Klöckner verhielt sich hier wie die meisten Unternehmer im NS-Staat: Sie lern-ten, mit den Einschränkungen durch das nationalsozialistische Wirtschaftssystem



Drahtfabrikation | Das Klöckner-Werk in Düsseldorf produzierte Drähte und Seile für verschiedene Zwecke. In der abgebildeten Halle wurden die Drähte „gezogen“ und aufgewickelt.

1940

zu leben, und versuchten, unter den gegebenen Umständen wirtschaftlich zu arbeiten.

Ein schwerer Schicksalsschlag

Die wirtschaftlichen Erfolge Peter Klöckners wurden durch einen schweren Schicksalsschlag überschattet: Am 26. Dezember 1936 starb Peter Klöckners einziger Sohn Waldemar im Alter von 23 Jahren bei einem Autounfall. Für den Vater brach eine Welt zusammen. Der Konzern war jedoch nicht gefährdet. Klöckner hatte bereits 1931 die Peter Klöckner-Familienstiftung gegründet, die für den Fall, dass Waldemar starb, das Erbe Peter Klöckners verwalten sollte. Mit diesem Schritt wollte Klöckner sein Lebenswerk sichern. Die Stiftung garantierte den Fortbestand des Konzerns.

Dennoch suchte Klöckner nach einem Nachfolger im Kreis der Familie. Er fand ihn im Mann seiner Stieftochter, Dr. Günter Henle. Henle stammte aus einer bayerischen Beamtenfamilie, war promovierter Jurist und hatte mehrere Jahre im diplomatischen Dienst gearbeitet. Angesichts dieses Lebensweges schien nichts ferner zu liegen, als einen Stahlkonzern zu leiten. Doch Günter Henle ließ sich nur wenige Tage nach dem Tod Waldemar Klöckners

in die Pflicht nehmen: „Eifrig bemühte ich mich“, schrieb er in seinen Erinnerungen, „in die Geheimnisse von Soll und Haben einzudringen und die Profile und Qualitäten des Walzeisens genau kennen zu lernen.“ Seine ersten Schritte im Stahlgeschäft machte er in der Georgsmarienhütte bei Osnabrück, wo er in leitender Funktion tätig war.

„Mehr Aufträge als uns lieb ist“

Die private Katastrophe Peter Klöckners hatte keine Auswirkungen auf die Geschäfte des Konzerns, die hervorragend liefen. Die Stahlbranche profitierte weiter von der Rüstungspolitik der Nationalsozialisten. Doch als 1936 der Vierjahresplan in Kraft trat, schränkte das Regime auch die unternehmerische Freiheit noch einmal erheblich ein. Das Privateigentum blieb zwar unangetastet, aber mit Preis- und Lohnstopps nahm die NS-Wirtschaftspolitik erheblichen Einfluss. Da es zu Engpässen bei der Materialbeschaffung wie beim Personal kam, weiteten die Behörden die Bewirtschaftung aus. Ziel war es, die Rüstungsproduktion mit Blick auf den geplanten Krieg nochmals zu steigern. Bereits 1938 stellte Deutschland mehr Stahl her als England, Frankreich, Belgien und Luxemburg zusammen. Im Oktober 1938 brachen die Klöckner-



Deutz Schlepperbau | Die Motorenfabrik in Köln-Deutz, die später in der Humboldt-Deutz AG aufging, produzierte seit 1926 auch Schlepper.



1918

Motoren – eine dritte Säule

1938 erweiterte Peter Klöckner seinen Konzern um eine dritte Säule: die Motorenfabrik „Klöckner-Humboldt-Deutz AG“ (KHD). Sie war eine Tochtergesellschaft der Klöckner-Werke und bildete mit diesen eine Interessengemeinschaft: Die KHD verarbeitete den Stahl, den die Klöckner-Werke produzierten. Klöckner hatte die KHD aus vier Gesellschaften gebildet, die er über den Zeitraum von mehr als drei Jahrzehnten in seinen Besitz gebracht hatte. Bereits 1903 war er in den Aufsichtsrat der „Maschinenbau Anstalt Humboldt“ in Kalk bei Köln eingetreten, 1906 in den der späteren „Motorenfabrik“ in Köln-Deutz. Als er 1924 die Kapitalmehrheit an beiden Unternehmen besaß, fasste er sie zur „Humboldt-Deutz AG“ zusammen. Im selben Jahr kam es zu einer Interessengemeinschaft mit der „Motorenfabrik Oberursel“. 1930 fusionierten die beiden Unternehmen zur „Humboldt-Deutzmotoren AG“. Das Unternehmen machte jedoch kaum Gewinn. Das sollte sich durch den Bau von Lastkraftwagen ändern. 1935 kaufte Klöckner die Lastwagenfabrik „Magirus“ in Ulm. Aus dieser Verbindung entstand die Klöckner-Humboldt-Deutz AG – ein Großunternehmen mit 18.000 Beschäftigten, das schnell zu einem bedeutenden Lastwagen- und Motorenhersteller aufstieg.



Großmotorenlager | Mit der Gründung der Klöckner-Humboldt-Deutz AG 1938 erweiterte Klöckner die Verarbeitungskette erheblich. Sein Konzern lieferte nicht mehr nur an die verarbeitende Industrie, sondern baute selbst Maschinen und Motoren, die in großen Hallen gelagert wurden.

Das Bild unten zeigt das Gelände der Klöckner-Humboldt-Deutz AG in Köln-Deutz Ende der 1930er-Jahre.

Werke mit der Produktion von mehr als 100.000 Tonnen Stahl alle Rekorde. Sämtliche Anlagen waren voll ausgelastet und Klöckner mit „Aufträgen stärker versehen, als uns lieb ist“, wie der Firmenchef bemerkte. Für Klöckner & Co arbeiteten damals 650 Menschen; davon etwa die Hälfte in den Alteisenlagern.

Auch der Export wuchs in diesen Jahren. Während Klöckner & Co zu Beginn der 1930er-Jahre vor allem in europäische Länder, einige südamerikanische Länder sowie die britische Kolonie Indien exportierte, belieferte das Unternehmen Ende der 1930er-Jahre alle wichtigen Überseemärkte. Klöckner hatte eigene Vertreter vor Ort und arbeitete außerdem mit englischen, französischen, belgischen und holländischen Firmen zusammen, die den Export in die jeweiligen Kolonien übernahmen. Welche Bedeutung der Auslands-handel inzwischen gewonnen hatte, zeigen die Mitarbeiterzahlen: Arbeiteten in der Abteilung Stahl-Ausland bei Klöckner & Co 1933 nur zwölf Mitarbeiter, so waren es 1939 bereits 80.

Zu den wichtigsten Handelswaren in den späten 1930er-Jahren gehörte der Bahnbedarf – und das sowohl im Inland wie im Ausland. So hatte Klöckner & Co 1937 einen Auftrag über die Lieferung von

1940

mehr als 300 Kilometer Schienen für neue Eisenbahnlinien in China erhalten. Als die Nachfrage nach Schienen, Lokomotiven, Loren und anderem Material weiter zunahm, gründete Klöckner & Co 1939 eine eigene Abteilung Bahnbedarf.

Das Ende einer Ära

Der Beginn des Zweiten Weltkriegs am 1. September 1939 beeinträchtigte die Geschäfte von Klöckner & Co zunächst kaum. Selbst der Export hatte keine Einbrüche zu verzeichnen. Bis zum Angriff auf die Sowjetunion im Sommer 1941 lieferte Klöckner & Co sogar noch Waren bis in den Iran. Im Inland und bei den Verbündeten Deutschlands stieg der Bedarf an Stahl und damit auch das Handelsvolumen. Vom Krieg profitierte auch die Abteilung Bahnbedarf, denn die Reichsbahn benötigte immer mehr Waggons und Lokomotiven.

Nach der Kapitulation Frankreichs im Sommer 1940 annektierte Deutschland erneut Elsass-Lothringen. Das NS-Regime brauchte die lothringischen Erze, damit die deutschen Stahlhersteller ausreichend Rohstoffe zur Herstellung von Stahl für die weiter wachsende Rüstungsproduktion erhielten. Für Peter Klöckner bedeutete die Annexion Elsass-Lothringens eine

Rückkehr zu den Anfängen. Das Werk in Kneuttingen, das er 1919 verloren hatte, kam wieder in seinen Besitz und wurde sogleich in den Konzern integriert. Am 1. Januar 1941 nahm Kneuttingen den Betrieb wieder auf.

Peter Klöckner erlebte dies nicht mehr. Er starb am 5. Oktober 1940 im Alter von 76 Jahren. Mit ihm ging eine Ära zu Ende, denn Klöckner war einer der letzten großen Konzerngründer der Kaiserzeit. In einer Zeit, in der die Nationalsozialisten versuchten, kriegswichtige Unternehmen zu kontrollieren, hinterließ Klöckners Tod ein gefährliches Vakuum an der Konzernspitze. Sein Nachfolger Günter Henle war noch nicht lange genug im Geschäft, um die Lücke ganz ausfüllen zu können. Zudem weitete sich der Krieg aus und schlug schon bald auf Deutschland zurück. Den Klöckner-Werken, der KHD und dem Handelshaus Klöckner & Co standen schwere Zeiten bevor.

„Wir haben es anders, aber richtiger als die anderen gemacht, die das Erzeugnis erst durch drei bis vier oder mehr Hände und dadurch natürlich viel teurer an die Konsumenten brachten als wir, die – ohne uns zu rühmen – behaupten können, dass es kein Land der Erde gibt, in dem nicht die Erzeugnisse unserer Werke durch eigene Häuser oder durch solche der Tochtergesellschaften verkauft werden.“

Peter Klöckner, 1933

Zeitzeugen

Helmut von Rintelen

Herr von Rintelen, was waren Ihre Aufgaben bei Klöckner & Co?

Der Zentralbereich Recht und Konzernangelegenheiten bestand in seinen besten Zeiten aus 13 Personen, darunter sechs Volljuristen, die alle auch Prokuristen waren. Am beratungsintensivsten war das internationale Industriebeschäft. Ich selbst betreute die Peter Klöckner-Familienstiftung und später die gemeinnützige Peter Klöckner-Stiftung und beriet das Unternehmen besonders in Fragen des Gesellschafts- und Konzernrechts sowie des Kartellrechts. Auch habe ich den Stahl-Inlandsbereich rechtlich betreut. Ich kümmerte mich um die Androsorbis AG in Zürich, deren zahlreiche Tochtergesellschaften einen großen Teil der Auslandsorganisation von Klöckner & Co darstellten und war viele Jahre Mitglied des Boards der Klöckner Industrial Plants Ltd. in London, einer Tochter der Klöckner Industriebetriebe GmbH – damals ein wichtiger Teil des Klöckner & Co-Konzerns. Das brachte viele Reisen mit sich, getreu dem Motto: Join Klöckner and see the world.

Im Handel geht es ja oft um große Summen ...

Ja, gerade im Industriebeschäft, das von meinen hoch qualifizierten Kollegen betreut wurde. Das war äußerst riskant. Denn wenn zum Beispiel eine Zementmühle oder eine Düngemittelfabrik zu liefern ist und die funktioniert nicht, kann das einen Konzern umbringen – wenn man nicht die richtige Rechtsberatung hat. Das war Jörg Henle, der selber Jurist war, sehr bewusst. Wir Juristen haben durchaus dazu beigetragen, dass er und der übrige Vorstand ruhig schlafen konnten.

Als Chefjurist haben Sie die großen rechtlichen Veränderungen bei Klöckner & Co mitgestaltet.

Eine meiner ersten Aufgaben war, einen neuen Gesellschaftsvertrag für Klöckner & Co zu entwerfen. Mein erster großer Prozess war die Klage gegen die berühmte Ersatzerbschaftsteuer für Familienstiftungen 1974. Die war für unsere Familienstiftung, die ja Haupteigentümerin von Klöckner & Co war, tödlich. Wir sind bis zum Bundesverfassungsgericht gegangen und ich hatte die Aufgabe, die Stiftung gemeinsam mit dem Verfassungsjuristen Dr. Hermann Maassen vor Gericht mit zu vertreten. Nachdem unsere Klage abgewiesen wurde, haben wir die Flucht in die Gemeinnützigkeit angetreten. So entstand die Peter Klöckner-Stiftung, an deren Gründung ich beteiligt war. Diese war nun Eigentümerin von Klöckner & Co, musste aber keine Erbschaftsteuer zahlen, sondern das Gemeinwohl fördern. Und das hat sie getan: Insbesondere das Duisburger Kulturleben verdankt der Stiftung viel.

Welche Bedeutung hatten die Stiftungen für Klöckner & Co?

Das Geheimnis der Familienstiftung war, dass sie ihre Erträge reinvestierte. Sie benutzte die Erträge immer zur Erhöhung ihrer Einlage. Die Wachstumschancen eines Unternehmens, das sich am freien Kapitalmarkt bedienen kann, sind allerdings erheblich besser. Einige Manager beklagten, dass die Stiftung eine Wachstumsbremse sei, weil Kapitalerhöhungen nur insoweit möglich waren, als die Stiftung sie begleiten konnte,

„Wir haben dazu beigetragen, dass Herr Henle ruhig schlafen konnte.“



Helmut von Rintelen (geb. 1935) begann nach seinem Jurastudium 1966 bei der Klöckner-Werke AG, die ihn bald in die Walzstahlkontor Nord GmbH entsandte, ein Kartell, zu dessen Hauptgesellschaftern die Klöckner-Werke AG zählte. 1973 holte Jörg Henle den Juristen zu Klöckner & Co, wo er die Leitung des Zentralbereichs Recht und Konzernangelegenheiten übernahm. Als Justiziar beriet von Rintelen den Handelskonzern 25 Jahre lang in vielen wichtigen rechtlichen Fragen. Seit seiner Pensionierung 1998 ist von Rintelen als Anwalt tätig.

ohne ihren beherrschenden Einfluss zu verlieren. Andererseits wusste man bei der Familienstiftung immer, woran man war. Wir waren immer verliebt in die Stiftungs-konstruktion, weil die Familie das Sagen behielt. Das heißt: Die Mitarbeiter wussten, wem das Unternehmen gehört und konnten absolut sicher sein, nicht verkauft zu werden. Der Verkauf von Klöckner & Co 1989 war ein Kulturschock für die Mitarbeiter.

Ihre Arbeit für Klöckner & Co war also sehr abwechslungsreich?

Ja. Meistens war es zwar ziemlich ernst, womit wir es zu tun hatten. Aber trotzdem hatten wir hier im Hause allerhand zu lachen. Ich erinnere mich an eine Episode aus dem Jahr 1977. Auf dem Höhepunkt der Terrorismuswelle wurde Klöckner & Co aus Sorge vor Anschlägen gesichert. Auf der „Plüschetage“ – der Vorstandsetage – überwachten die Sekretärinnen den Zugang zu den Vorstandsbüros mit Monitoren. Auch Frau Becker, die beliebte Sekretärin des Finanzvorstands Heinz Wolf, hatte einen Monitor. Nachdem sie mich hereingelassen hatte, fragte ich sie: „Frau Becker, was machen Sie denn eigentlich, wenn ich vor der Tür auftauche und hinter mir steht ein verummter Terrorist, der mir eine Pistole an den Kopf hält?“ Darauf antwortete Frau Becker prompt und mit ihrem charmantesten Lächeln: „Für diesen Fall, Herr von Rintelen, habe ich ausdrückliche Anweisung, Sie zu opfern.“

Gut, dass Frau Becker nicht auf die Probe gestellt wurde! Im Allgemeinen ging es bei Klöckner & Co wohl eher familiär zu?

Ja, das stimmt. Beispielsweise pflegte Jörg Henle jedes Jahr seinen sämtlichen Direktoren einen persönlichen Tantieme-Brief zu schreiben. Da standen dann neben einer Wertung der Geschäftsergebnisse auch manchmal Monita drin. So nach dem Motto „Unsere Geduld geht langsam zu Ende, noch ein verlustreiches Jahr und wir müssen über einschneidende Maßnahmen nachdenken.“ In der Regel hielten sich aber Tadel und Lob die Waage. Wenn jemand befördert wurde, eine Sondervollmacht

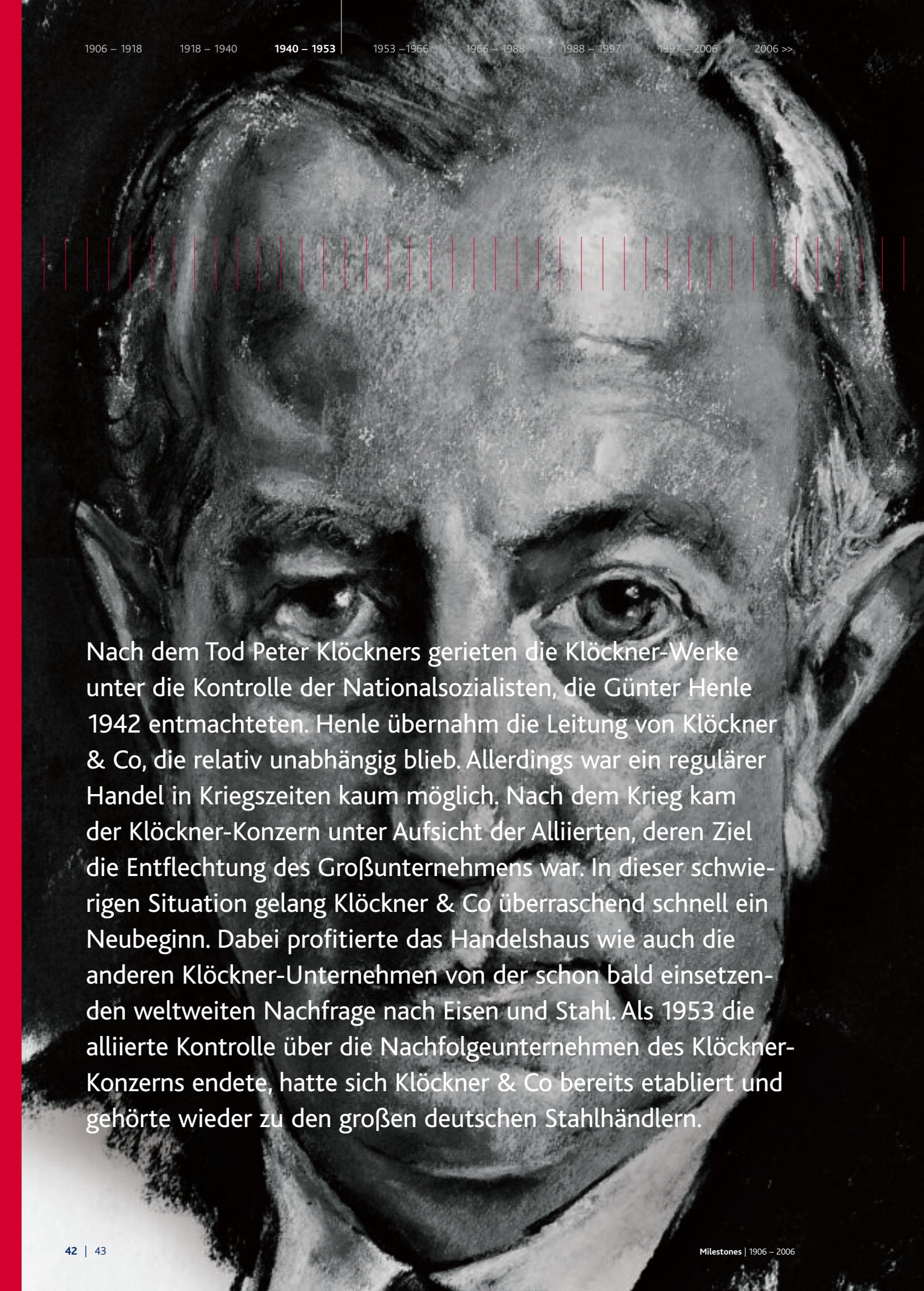


bekam oder zum Leiter eines Geschäftsbereiches aufstieg, wurde das immer in einer schönen Tafelrunde kurz vor Weihnachten von Jörg Henle persönlich in einer sehr launigen Rede verkündet. Abends waren die Reichsunmittelbaren mit ihren Ehefrauen zu Gast bei einem geschäftsführenden Gesellschafter. Spötter taufte diese Veranstaltung „den Gesindeball“.



Im Griff der Politik | **1940 – 1953** Krieg, Entflechtung und Neubeginn

- 43 | Verlust der Kontrolle
- 45 | Handel in Trümmern
- 46 | Zeit der Unsicherheit
- 47 | Tausche Motor gegen Heringe
- 48 | Auf dem Weg ins Wirtschaftswunder
- 50 | Vom Klöckner-Konzern zur „Klöcknererei“



Nach dem Tod Peter Klöckners gerieten die Klöckner-Werke unter die Kontrolle der Nationalsozialisten, die Günter Henle 1942 entmachteten. Henle übernahm die Leitung von Klöckner & Co, die relativ unabhängig blieb. Allerdings war ein regulärer Handel in Kriegszeiten kaum möglich. Nach dem Krieg kam der Klöckner-Konzern unter Aufsicht der Alliierten, deren Ziel die Entflechtung des Großunternehmens war. In dieser schwierigen Situation gelang Klöckner & Co überraschend schnell ein Neubeginn. Dabei profitierte das Handelshaus wie auch die anderen Klöckner-Unternehmen von der schon bald einsetzenden weltweiten Nachfrage nach Eisen und Stahl. Als 1953 die alliierte Kontrolle über die Nachfolgeunternehmen des Klöckner-Konzerns endete, hatte sich Klöckner & Co bereits etabliert und gehörte wieder zu den großen deutschen Stahlhändlern.

Im Griff der Politik

Krieg, Entflechtung und Neubeginn (1940–1953)

1940

Verlust der Kontrolle

Nach Peter Klöckners Tod übernahm Günter Henle im Oktober 1940 die Leitung des Konzerns. Der Führungswechsel verlief nicht reibungslos, zu groß war die Lücke, die Peter Klöckner hinterließ. So weigerte sich bei Klöckner & Co ein Direktor, unter Henle zu arbeiten. Der Mitarbeiter hielt sich in Handelsfragen für kompetenter als der neue Chef, der bisher nur in den Klöckner-Werken gearbeitet hatte. Erst nach langwierigen juristischen Auseinandersetzungen und Zahlung einer hohen Abfindung räumte der Direktor im August 1941 seinen Posten.

Doch nicht nur intern wurde die Position Günter Henles in Frage gestellt. Auch die Nationalsozialisten versuchten durch Angriffe auf den noch unerfahrenen Konzernchef, Einfluss auf das kriegswichtige Unternehmen zu gewinnen. Im Juli 1942 forderte der Leiter des Gaus Essen, Josef Terboven, Henle auf, „jegliche Tätigkeit innerhalb des Klöckner-Konzerns“ einzustellen. Als Vorwand diente dem NS-Mann ein Verstoß gegen die staatlich festgesetzte Preisbindung, der mehr als ein Jahr zurücklag.

Hintergrund für die Attacke des Gauleiters war eine Intensivierung der NS-Kriegswirtschaft. Mit dem Angriff auf die Sowjetunion und der Kriegserklärung an die USA im Jahr 1941 hatte das NS-Regime den Krieg über Europa hinaus ausgeweitet. Die Rüstungsproduktion lief auf Hochtouren, konnte den Bedarf der deutschen Wehrmacht jedoch nicht decken. Es fehlte vor allem an Rohstoffen und Arbeitskräften. Als der Vormarsch der deutschen Armeen im Winter 1941/42 in Russland ins Stocken geriet, setzte Hitler den jungen Albert Speer als Reichsminister für Rüstung und Kriegsproduktion ein, um die letzten Kräfte zu mobilisieren. Der NS-Staat und die NS-Organisationen griffen immer stärker in die Führung von kriegswichtigen Unternehmen wie Klöckner ein.

Günter Henle befürchtete Übergriffe auf seine Person und zog sich nach Berlin zurück. In Duisburg wehrte sich die verbliebene Konzernleitung nach Kräften gegen den Zugriff der Nationalsozialisten. Besonders der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Karl Jarres versuchte, den Schaden für das Unternehmen seines guten Freundes Peter Klöckner zu begrenzen. Der ehemalige Duisburger Bürgermeister war zwar 1933 von den Nationalsozialisten seines



Klöcknerhaus mit Erker | Nach mehreren Umbauten war aus dem eher verspielten Klöcknerhaus der Gründerzeit ein sachlicher Bürobau geworden. Peter Klöckner residierte bis zu seinem Tod 1940 im legendären Erkerzimmer.

1940

Zwangsarbeit und Kriegswirtschaft



Seit Kriegsbeginn fehlten der deutschen Wirtschaft Arbeitskräfte. Die wehrfähigen Männer wurden eingezogen und die Frauen konnten den Verlust nur zum Teil ausgleichen. Schon früh ging das NS-Regime deswegen dazu über, sogenannte Fremdarbeiter, Kriegsgefangene und Zwangsarbeiter in der deutschen Wirtschaft, vor allem aber in der Rüstungsproduktion, einzusetzen. Das galt auch für die Klöckner-Werke. Im Stahl- und Eisenwerk in Haspe etwa arbeiteten ab dem Sommer 1940 zunächst französische, später dann auch russische Kriegsgefangene und sogenannte Ostarbeiter. Diese wurden aus den besetzten Gebieten in Osteuropa deportiert und zur Arbeit in der deutschen Industrie gezwungen. Auch bei der besonders schweren Arbeit in den Kohlenzechen setzten die Klöckner-Werke Zwangsarbeiter ein. Allein in einem zur Zeche Werne gehörenden Lager wurden 1945 noch 1.000 bis 2.000 Menschen gefangen gehalten. In der Nähe von Osnabrück baute die Gestapo 1944 ein „Arbeitszerie-

hungslager“ für 2.000 Zwangsarbeiter, die dort unter menschenunwürdigen Bedingungen lebten und in den nahe gelegenen Klöckner-Werken eingesetzt wurden. Neben den Zwangsarbeitern arbeiteten auch KZ-Häftlinge in den Werken des Klöckner-Konzerns.

Ob und wie viele Zwangsarbeiter bei Klöckner & Co arbeiteten, ist nicht bekannt. Der Handel war zwar kein typisches Feld für den Einsatz von Zwangsarbeitern, doch gab es auch hier einen Mangel an Arbeitskräften, der in den kriegswichtigen Bereichen sicherlich mit allen Mitteln behoben wurde. Nachdem auf Initiative der Bundesregierung 1999 die Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft „Erinnerung, Verantwortung, Zukunft“ ins Leben gerufen wurde, zahlte Klöckner & Co über die damalige Eigentümerin VIAG in den Fonds ein. Gut 50 Jahre nach Kriegsende erhielten die überlebenden Zwangsarbeiter auf diesem Wege zumindest eine kleine materielle Entschädigung für das erlittene Unrecht.

1953

Amtes enthoben worden, besaß jedoch noch einigen Einfluss. Ihm vor allem war es zu danken, dass Günter Henle die Leitung von Klöckner & Co behalten durfte. Doch konnte auch Jarres nicht verhindern, dass der Nationalsozialist Wilhelm Marotzke den Vorstandsvorsitz der Klöckner-Werke AG und damit den kriegswichtigen Teil des Unternehmens übernahm. Ende 1942 befand sich der Klöckner-Konzern „in braunen Händen“, wie Günter Henle rückblickend feststellte.

Der Kampf um die Konzernführung hatte scheinbar keine Auswirkungen auf die Arbeit im Unternehmen. Zwar sank die Produktion der Klöckner-Werke im weiteren Verlauf des Krieges, allerdings erst später als bei den meisten anderen Stahlherstellern. Erst im letzten Kriegsjahr, als die deutsche Wirtschaft fast vollständig zusammenbrach, fiel die Produktion deutlich. Von einem regulären Handel konnte in den letzten Kriegsjahren kaum noch die Rede sein. Die Aufgabe von Klöckner & Co bestand vor allem darin, Stahl und Rohmaterial nach Vorgaben des NS-Regimes zu verteilen. Preise und Gewinnspannen legten die zuständigen Stellen der NS-Wirtschaftsverwaltung fest.

Handel in Trümmern

Der Krieg beeinträchtigte die Arbeit in der Duisburger Zentrale von Klöckner & Co zunehmend. So löste sich die Abteilung Stahl-Ausland gleichsam von selbst auf: Die Männer wurden einer nach dem anderen zur Wehrmacht eingezogen, zudem gab es immer weniger Auslandsgeschäfte zu tätigen. Von den 80 Mitarbeitern, die 1939 dort arbeiteten, waren 1945 nur noch drei übrig. Auch die anderen Abteilungen schrumpften: 1945 beschäftigte Klöckner & Co nur noch 173 Mitarbeiter.

Die Arbeitsbedingungen verschlechterten sich seit den ersten Bombenangriffen auf Duisburg 1943. Das Klöcknerhaus wurde mehrfach getroffen und schwer beschädigt. Bei Luftangriffen, so erinnerten sich die Mitarbeiter, harrte Henle bis zuletzt in seinem Duisburger Büro aus. Dann kam er mit einer Schreibmaschine unter dem Arm und einem Koffer mit wichtigen Unterlagen in der Hand in den Luftschuttkeller. Zuletzt konnte im Klöcknerhaus allerdings nur noch unter provisorischen Bedingungen gearbeitet werden. Teile des Bürogebäudes waren ausgebrannt, andere durch Minen zerstört. Deswegen bezog



Kriegszerstörungen | Die Klöckner-Gebäude erlitten während des Krieges unterschiedlich große Schäden: Während das Klöcknerhaus in Duisburg kaum noch zu nutzen war, blieben manche Produktionsstätten weitgehend unbeschädigt.

1940



Läger | Gut gefüllte Läger bildeten die Basis für die Wiederbelebung des Handels nach 1945. In Köln (unten) betrieb Klöckner & Co seit den 1920er-Jahren einen Eisenhandel mit großem Lager auf einer Fläche von 5.000 Quadratmetern.

der größte Teil der Belegschaft von Klöckner & Co Gebäude in Bad Godesberg und Bonn.

Der Krieg endete für die wenigen in Duisburg verbliebenen Mitarbeiter am 12. April 1945, als US-amerikanische Truppen die Stadt besetzten. Klöckner & Co lag in Trümmern: Das Klöcknerhaus war in Teilen zerstört, wichtige Kontakte und Handelsbeziehungen waren durch den Krieg verloren gegangen. Wann eine geregelte Arbeit wieder möglich war, wusste niemand.

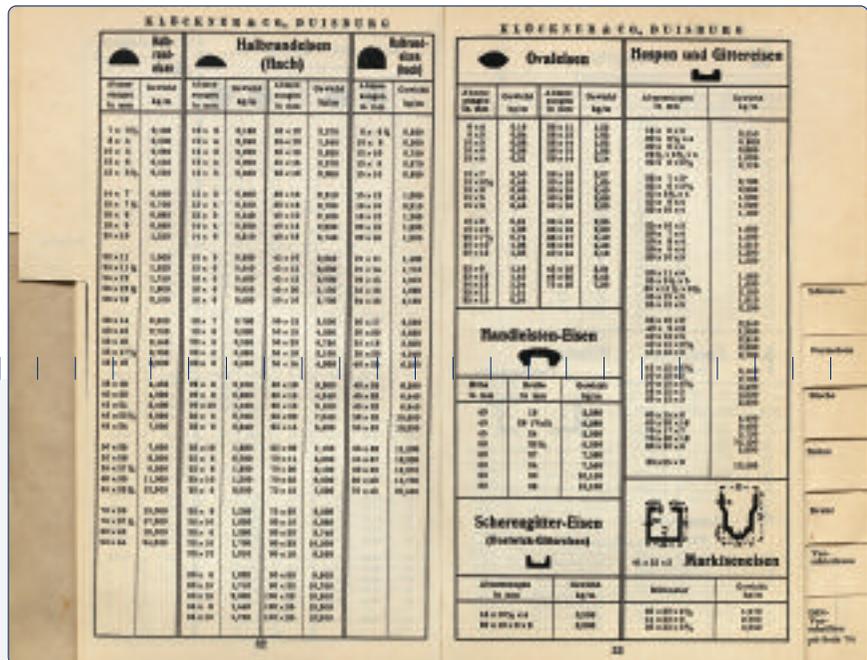
Zeit der Unsicherheit

Auch in den anderen Konzernbereichen waren die Aussichten ungewiss. Das Stahlwerk in Osnabrück und die KHD in Köln waren stark zerstört. Die meisten Klöckner-Betriebe hatten den Krieg jedoch intakt überstanden. Dennoch war im Sommer 1945 an eine Wiederaufnahme der Produktion im größeren Stil nicht zu denken. Es fehlte vor allem an Erz, an qualifiziertem Personal und funktionierenden Transportmitteln. Zudem stand das Land unter Besatzungsrecht: Jeder Betrieb brauchte eine Produktions-erlaubnis von der zuständigen Besatzungsbehörde.

Schlimmer aber war, dass dem Klöckner-Konzern die Zerschlagung drohte. Am 2. August 1945 beschlossen die vier Besatzungsmächte USA, UdSSR, Großbritannien und Frankreich im Potsdamer Abkommen, die deutsche Wirtschaft zu dezentralisieren und neu zu ordnen. Dabei ging es vor allem um die „Entflechtung“ jener Großunternehmen, die Teil der NS-Kriegswirtschaft waren und große wirtschaftliche Macht besaßen. Das galt vor allem für Montankonzerne wie Thyssen, Krupp und Klöckner, die Erz und Kohle förderten und zu Stahl verarbeiteten, um daraus Maschinen, aber auch Waffen herzustellen. Ziel dieser Politik, die neben der Entflechtung auch mit Demontage und Enteignung drohte, war es, eine Wiederaufrüstung Deutschlands wie nach dem Ersten Weltkrieg im Ansatz zu verhindern. Zahlreiche Vertreter der deutschen Stahlindustrie wurden verhaftet und interniert. Zu ihnen gehörte auch Günter Henle, der am 30. November 1945 für mehr als neun Monate in ein britisches Gefangenenlager kam.

Kurz vor Henles Entlassung hatten die britischen Besatzer am 20. August 1946 die gesamte Stahlindustrie des Ruhrgebiets beschlagnahmt und unter die Verwaltung der „North German Iron and Steel Con-

Katalog | 1948 brachte Klöckner & Co wieder einen Katalog mit dem noch schmalen Sortiment an Stahl- und Eisenwaren heraus.



1953

trol" gestellt. Der Klöckner-Konzern stand vor der größten Veränderung seiner Geschichte. Der engste Mitarbeiter Günter Henles, Dr. Hans-Helmut Kuhnke, malte die Zukunft in düsteren Farben: „Auf jeden Fall werden die Besitzer enteignet und nie wieder in den Besitz der Werke gelangen.“

Tausche Motor gegen Heringe

Trotz aller Sorgen um die Zukunft des Konzerns nahmen die verbliebenen rund 120 Mitarbeiter von Klöckner & Co schon bald nach Kriegsende den Handel wieder auf. Zunächst machte man Tauschgeschäfte: Produkte der Klöckner-Werke gegen Kartoffeln, Fett und andere Waren. Besonders findige Mitarbeiter tauschten einen Deutz-Schiffsmotor gegen ein Fass Heringe. Auch Werkzeuge und Material für den Wiederaufbau des Klöcknerhauses beschafften die Klöckner-Händler auf diese Weise.

In erster Linie versuchte Klöckner & Co jedoch, ein reguläres Handelsgeschäft aufzubauen. Dabei halfen die guten Verbindungen zu den konzerneigenen Werken. So ließen die Händler der Niederlassungen aus dem Stahl des Osnabrücker Werks in den Troisdorfer Mannstaedt-

Werken Profile herstellen und konnten dadurch eine besonders begehrte Ware anbieten. Preisgünstige Profile fanden nämlich reißenden Absatz, während sich kaum ein Kunde die hochwertigen Stähle leisten konnte, die sich noch in großen Mengen im Lager befanden. Außerdem trieben die Klöckner-Händler Außenstände aus den Kriegsjahren ein. Auf diese Weise kam Geld in die Kasse, um neue Waren zu kaufen. Auch in den Abteilungen Alteisen und Stahl-Ausland lief das Geschäft allmählich wieder an. Mit dem Verkauf kleiner Mengen füllte man die Kassen und langsam auch die Läger.

Zur Zeit der Währungsreform im Juni 1948 verfügte Klöckner & Co bereits wieder über ein gut sortiertes Angebot, das nun gegen die harte Deutsche Mark verkauft werden konnte. Die Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Mai 1949 schuf zudem einen stabilen politischen und rechtlichen Rahmen. Das Handelsgeschäft kam nun in Schwung. Typisch für die Entwicklung war der Bereich Schrott: Bis 1948 handelte die Abteilung nur mit relativ kleinen Mengen, aber schon kurz nach der Währungsreform überschritt sie die Grenze von 10.000 Tonnen. Von da an ging es rapide bergauf. 1950 verkaufte Klöckner & Co bereits



Lehrlingsausbildung Königsborn | Eine Investition in die Zukunft: In den Klöcknerwerken setzte man auf eine solide Lehrlingsausbildung, wie hier in der Lampenstube der Zeche Königsborn 1954.

1940



Kohlenhandel | Der Kohlenhandel erlebte in den 1950er-Jahren eine letzte Blüte. Beladung von Kohlentransportern in der Zeche Königsborn.



Handelsalltag | Eine typische Szene aus dem Alltag des Stahl- und Eisenhandels: Wie hier in Köln 1954 wurden auch in anderen Niederlassungen von Klöckner & Co die Aufträge im Büro angenommen und abgefertigt; Fahrer holten sich die Order ab und brachten die Waren zu den Kunden.

mehr als 100.000 Tonnen Alteisen im Monat.

Auch neue Geschäftsfelder trugen zum Wiederaufstieg des Handelshauses bei. Die bereits 1943 gegründete „Industrieanlagen GmbH“ (INA), die Maschinen und Anlagenteile exportierte, nahm nach der Lockerung der Ausfuhrbeschränkungen 1949 ihre Arbeit wieder auf. Ihr erstes Geschäft war der Verkauf einer Waage für Zwei-Zentner-Zucker-Säcke in die Karibik. Schnell entwickelte sich aus diesen bescheidenen Anfängen eine äußerst erfolgreiche Gesellschaft, die von Duisburg aus ganze Fabriken in die Welt schickte.

Auf dem Weg ins Wirtschaftswunder

Mit großer Energie und kaufmännischem Geschick war es den Mitarbeitern von Klöckner & Co gelungen, fünf Jahre nach Kriegsende wieder Gewinne zu erwirtschaften. Der Krieg in Korea 1950 und die darauf folgende Aufrüstung der westlichen Industrienationen führten zu einer schnell steigenden Nachfrage nach Eisen und Stahl. Die Auftragsmengen verdoppelten sich innerhalb kürzester Zeit, sodass Stahl auch bei Klöckner & Co schon bald wieder das wichtigste Handelsgut

war. Der Impuls des Koreakriegs ging jedoch weit über den Handel hinaus und setzte einen weltweiten Wirtschaftsaufschwung in Gang, von dem die westdeutsche Industrie in besonderem Maße profitierte. Auch bei den Klöckner-Werken, die noch mitten im Prozess der Entflechtung waren, füllten sich die Auftragsbücher.

In den Abteilungen und Gesellschaften von Klöckner & Co machte sich Aufbruchstimmung breit. Gehandelt wurde mit allem, was die Kunden verlangten. Chancen boten sich immer dort, wo die Bewirtschaftung der Nachkriegszeit aufgehoben wurde. 1951 war beispielsweise der Weg für den Mineralölhandel frei. Die Abteilung Chemie, die zunächst nur ein kleines Sortiment anbieten konnte, nutzte die Gelegenheit und belebte alte Benzolvertriebsverträge. Seit 1951 verkaufte Klöckner & Co neben Mineralöl auch Heizöl. Auf diesem Gebiet gehörte man zu den ersten Anbietern in Deutschland und konnte sich bald eine gute Marktposition sichern.

Auch andere Bereiche wuchsen. So erlebte die Schifffahrt eine neue Blüte. Nachdem die alte Flotte der Klöckner Reederei und Kohlenhandel GmbH (KRK) im Krieg praktisch vollständig zerstört worden war,

1953

Ein neues Klöcknerhaus | Ein Glanzpunkt beim Wiederaufbau Duisburgs war das neue Klöcknerhaus an alter Stelle. 1953 präsentierte Klöckner & Co seinen „Turm“.

Das Ergebnis der Entflechtung | Die ehemaligen Klöckner-Werke wurden vom Handelshaus Klöckner & Co getrennt und erhielten neue Namen, die nicht mehr auf den Gründer hinwiesen.

Nach Durchführung des Gesetzes Nr. 27 ergibt sich folgende Umgestaltung:

Früher:	Jetzt:
 KLÖCKNER-WERKE AG DUISBURG	 NORDWESTDEUTSCHER HÜTTEN- UND BERGWERKSVEREIN AG DUISBURG
 KLÖCKNER-WERKE AG ABTEILUNG BERGBAU	 STEINKOHLBERGWERKE VICTOR-ICKERN AG CASTROP-RAUXEL
 KLÖCKNER-WERKE AG WERK OSNABRÜCK	 GEORGSMARIENERWERKE AG OSNABRÜCK
 KLÖCKNER-WERKE AG WERK HASPE	 HÜTTENWERK HASPE AG HAGEN-HASPE
 KLÖCKNER-WERKE AG WERK TROISDORF	 MANNSTAEDT-WERKE GMBH TROISDORF
 KLÖCKNER-WERKE AG WERK DÜSSELDORF	 DÜSSELDORFER DRAHTINDUSTRIE GMBH DÜSSELDORF
 KLÖCKNER-WERKE AG WERK QUINT	 EISENWERK QUINT GMBH QUINT

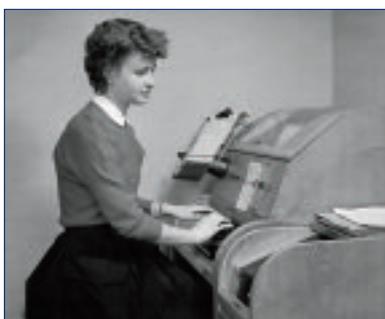
Kohle und Koks einschließlich Nebenerzeugnissen, Roheisen, Halbzeug, Formstahl, Stabeisen, Grob-, Mittel- und Feinbleche, Walzdraht, Warmbandeisen, Betonstahl, Edelstahl, Rillen- und Vignolschienen, Weichen, Radreifen, Radbüchse und Ringe, Stahl- und Grauguß, Schmiedestücke, Behälter- und Stahlbau, Mahlkörper, Mannstaedt-Spezialprofile, Kaltbandeisen, Kaltprofile, Profilrohre, Preß-, Stanz- und Ziehtteile, Schrauben, Eisen- und Stahlrohre, Drahterzeugnisse, Drahtseile, Elektroden und Schweißdrähte, Schuhbeschlag, Ofen und Herde, Thomasmahl, Hüttenzement, Hüttensteine, Steinbrucherzeugnisse, Ziegel- und Betonwaren

1940

schon bald nicht mehr aus. 1951 baute das Unternehmen deswegen an der Ecke Mülheimer Straße/Ludgeristraße einen siebengeschossigen Turm. Damit setzte Klöckner ein markantes Zeichen für den Wiederaufbau, denn das Gebäude war eines der ersten größeren Bauprojekte der Nachkriegsjahre in Duisburg. Zugleich war das neue Klöcknerhaus ein Symbol des beginnenden Wirtschaftswunders.

Vom Klöckner-Konzern zur „Klöcknerei“

In diesen Jahren ging auch der Prozess der Entflechtung in seine entscheidende Phase. Alles in allem waren die Folgen für den Klöckner-Konzern moderat. Aus der aufgelösten Klöckner-Werke AG ging 1951/52 die „Nordwestdeutsche Hütten- und Bergwerksverein AG“ hervor, die aus den beiden wichtigen Werkkomplexen in Osnabrück und Georgsmarienhütte sowie dem Werk in Haspe bestand. Die Bergwerke in Werne wurden ausgegliedert. Der bedeutendste verarbeitende Betrieb des Klöckner-Konzerns, die KHD, wurde von den übrigen Werken getrennt und ging mehrheitlich in den Besitz von Klöckner & Co über. Das Handelshaus behielt seine Struktur und Eigenständigkeit. Am Ende war der Klöckner-Konzern in drei



Fernschreiber | Handel lebt von der Kommunikation. In den 1950er-Jahren nutzte der Klöckner & Co Eisenhandel dafür den Fernschreiber.

baute die KHK nach der Währungsreform eine neue auf. Die Geschäfte mit dem Transport auf den europäischen Flüssen und Kanälen liefen so gut, dass Klöckner & Co den Schifffahrtsbereich erweiterte und 1952 mit dem Aufbau einer Hochseeflotte begann.

Mit dem geschäftlichen Erfolg stieg auch die Zahl der Mitarbeiter. Der Platz in dem nach Kriegsende notdürftig wieder hergerichteten alten Klöckner-Gebäude reichte

1953

große Gruppen zerlegt worden: die aus Teilen der ehemaligen Klöckner-Werke AG bestehende Nordwestdeutsche Hütten- und Bergwerksverein AG, die KHD AG sowie Klöckner & Co.

Klöckner war „glimpflich davongekommen“, wie Günter Henle es in seinen Erinnerungen formulierte. Die Entflechtung hatte nichts an der gut funktionierenden Zusammenarbeit der ehemaligen Konzernteile geändert. Geändert hatte sich nur die äußere Form. An die Stelle des Konzerns trat die „Klöcknererei“, die alle drei Säulen des ehemaligen Klöckner-Imperiums – Klöckner-Werke AG, KHD und Klöckner & Co – aufgrund der gewachsenen Beziehungen verband. Als am 1. November 1953 die alliierte Kontrolle über die Unternehmen des ehemaligen Klöckner-Konzerns endete, wandelte die Unternehmensleitung die Nordwestdeutsche Hütten- und Bergwerksverein AG sogleich in die Klöckner-Werke AG um. Das Werk Peter Klöckners war über den Krieg in die Zeit des Wirtschaftswunders gerettet.



Günter Henle – ein politischer Unternehmer

Peter Klöckner hatte seinen Konzern mit Mut und Entschlossenheit aufgebaut. Sein Nachfolger Günter Henle führte die Nachfolgeunternehmen mit politischem Geschick durch die Nachkriegsjahre. Seine Erfahrungen als Diplomat kamen ihm nun zugute. Henle war mehr als ein Konzernlenker. Er war Politiker und Interessenvertreter in einem. Bereits im August 1945 wurde Henle zum Vorsitzenden des neu gegründeten „Vereins Deutscher Eisen- und Stahl-Industrieller“ gewählt, dem Vorläufer der „Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie“. Henle genoss das Vertrauen der Besatzungsbehörden, die ihn im Juni 1947 in den Wirtschaftsrat der von den Engländern und Amerikanern gebildeten „Bizone“ beriefen. Daraus entwickelte sich Henles parteipolitisches Engagement: Von 1949 bis 1953 saß er als Abgeordneter der CDU im Bundestag. Dort setzte er sich besonders für die 1951 gegründete „Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl“ (Montanunion) ein. Mit dieser Organisation schufen sechs europäische Staaten einen gemeinsamen Markt für Kohle, Erz und Stahl und setzten damit den Prozess der europäischen Einigung in Gang. Henle behielt bei seinem politischen Engagement stets die Interessen der deutschen Wirtschaft und der Klöckner-Unternehmen im Auge. Politik und Ökonomie bildeten für den politischen Unternehmer eine Einheit.

Zeitzeugen

Kerstin Ellebrecht

Frau Ellebrecht, wie sieht der Alltag einer Stahlverkäuferin im Bereich Qualitäts- und Edelstahl aus?

Meine Hauptaufgabe ist die Kundenbetreuung. Ich kümmere mich um die Anfragen, die hereinkommen, kalkuliere die Preise und gebe die Bestellungen ins System ein oder direkt ans Lager weiter. Geht ein Auftrag bei uns bis mittags ein, so erhält der Kunde das Material in der Regel schon am nächsten Tag. Anhand der Lieferscheine prüfe ich abschließend noch einmal nach, ob das Material auch fristgerecht und in der gewünschten Menge und Qualität beim Auftraggeber angekommen ist. Neben der Abwicklung der Aufträge bin ich auch für den auftragsbezogenen Einkauf zuständig. Zukaufen müssen wir immer dann, wenn das gewünschte Produkt weder bei uns noch in den Zentral-lägern verfügbar ist. Einkauf bedeutet aber auch, die Bestände im Lager auf dem Laufenden zu halten. Darüber hinaus haben uns viele Kunden die betriebliche Lagerhaltung übertragen. Hier überwache ich die Vorräte und bestelle automatisch nach, damit das Material dem Kunden immer dann zur Verfügung steht, wenn er es braucht.

Nehmen viele Kunden diesen Service wahr?

Grundsätzlich kann man sagen, dass uns immer mehr Betriebe Einkauf und kundenspezifische Lagerhaltung übertragen. Das Gleiche gilt für die Anarbeitung. Die Kollegen im Lager übernehmen ja Tätigkeiten der ersten Bearbeitungsstufe. Das heißt, der Kunde kann das Material von uns schon fertig gesägt in der von ihm gewünschten Länge beziehen. Das ist ein Service, der von immer mehr Firmen nachgefragt wird. Wir stehen dann in der Verantwortung, dass das Material auch wirklich so geliefert wird, dass es direkt in die Produktion einfließen kann. Damit das reibungslos abläuft, ist bei uns jedem Kunden ein eigener Ansprechpartner zugeordnet, der ihn individuell betreut. Ich versuche zudem, jeden Kunden und den Betrieb vor Ort auch persönlich kennenzulernen, damit ich mich noch besser auf die Bedürfnisse des Auftraggebers einstellen kann. Heutzutage muss nicht nur der Preis, auch Qualität und Service müssen stimmen.

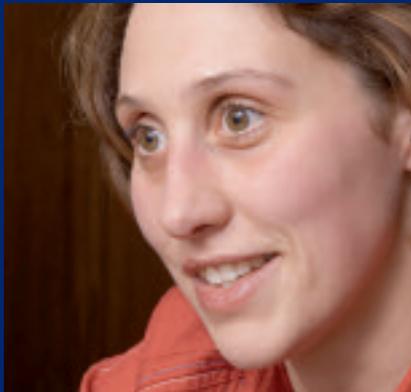
Was mögen Sie an Ihrem Beruf besonders?

Mir macht der Verkauf sehr viel Spaß: der Umgang mit den Kunden, sich immer wieder einzustellen auf neue Personen und neue Anfragen. Manches ist natürlich Routine, aber es gibt immer wieder Fragestellungen oder Sonderwünsche, bei denen man denkt: Mensch, wie geht man da jetzt ran. Ich sehe das dann als Herausforderung und versuche, eine Lösung zu finden. Manchmal kann das schon einen halben Tag dauern, wenn etwa ein Kunde ein ganz ausgefallenes Produkt sucht. Aber ich habe den Ehrgeiz, auch ein „kariertes Maiglöckchen“ zu beschaffen.

Der Stahlhandel gilt ja als klassische „Männerdomäne“ – wie sind denn Ihre Erfahrungen als Stahlverkäuferin?

Ich habe bei Klöckner & Co als Frau nie Probleme gehabt. In Bremen haben wir ja

„Preis, Qualität und Service müssen stimmen.“



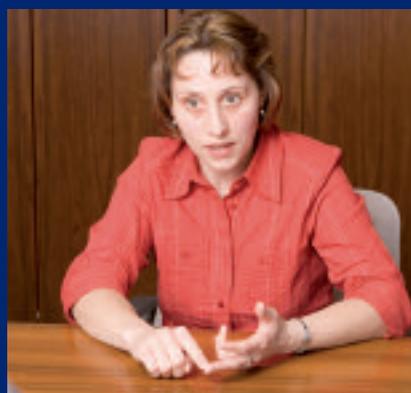
Kerstin Ellebrecht hat 1998 als Auszubildende der Klöckner Stahl- und Metallhandel GmbH in der Niederlassung Bremen angefangen. Nach ihrer Ausbildung zur Groß- und Außenhandelskauffrau erwarb sie durch eine berufsbegleitende Fortbildung die Qualifikation einer Europa-Betriebswirtin. Seit Januar 2001 arbeitet sie als Stahlverkäuferin in der Abteilung Qualitäts- und Edelstahl in Bremen.

im Verkauf traditionell einen relativ hohen Frauenanteil. Anders ist das im Lager, aber auch mit den Kollegen dort komme ich sehr gut zurecht. Manchmal ziehe ich mir ja auch selber den Blaumann an. Wenn wir zum Beispiel für einen Kunden eine sehr große Lieferung erhalten, bin ich auch im Hafen, um das Material vor Ort zu prüfen und zu kennzeichnen.

Was die Kunden anbelangt, ist die Akzeptanz oft eine Generationenfrage. Jüngere Kunden haben mit einer Stahlverkäuferin überhaupt keine Probleme. Ältere Kunden brauchen bisweilen schon eine Gewöhnungszeit, einen Beweis, dass man das als Frau auch kann, bevor die einen wirklich akzeptieren. Mir ist es zum Beispiel hin und wieder passiert, dass der Seniorchef eines kleinen oder mittelständischen Betriebes anrief und dann meinte: „Schreiben Sie das mal auf, Ihr Kollege kann mich ja zurückrufen.“ Wenn ich dann antworte, dass ich auch ein Angebot machen kann, stutzen die erst mal. Aber wenn der Preis stimmt und das Material in guter Qualität pünktlich auf den Hof kommt, ist alles in Ordnung. Und wenn man sich erst einmal persönlich kennengelernt hat, gibt es sowieso keine Probleme mehr.

Wie stellen Sie sich Ihre berufliche Zukunft vor?

Ich habe gerade die Ausbildungseignungsprüfung abgeschlossen und habe zuvor berufsbegleitend eine Fortbildung zur Europa-Betriebswirtin absolviert. Die Bremer Niederlassung hat mir danach die Möglichkeit geboten, drei Monate bei unserer englischen Auslandsgesellschaft in Leeds zu arbeiten. Das hat mir sehr großen Spaß gemacht. Ich würde gerne noch einmal ins Ausland gehen und bin sehr froh, dass Klöckner & Co als internationales Unternehmen diese Perspektive bietet. Dem Stahlhandel möchte ich auf jeden Fall treu bleiben. Stahl ist ein wunderbares Produkt, das man vielfältig verarbeiten und einsetzen kann. Ich freue mich jedes Mal, wenn ich eine Brücke oder ein Bauwerk sehe und weiß, dass wir dafür den Stahl geliefert haben.





E-ANLAGE

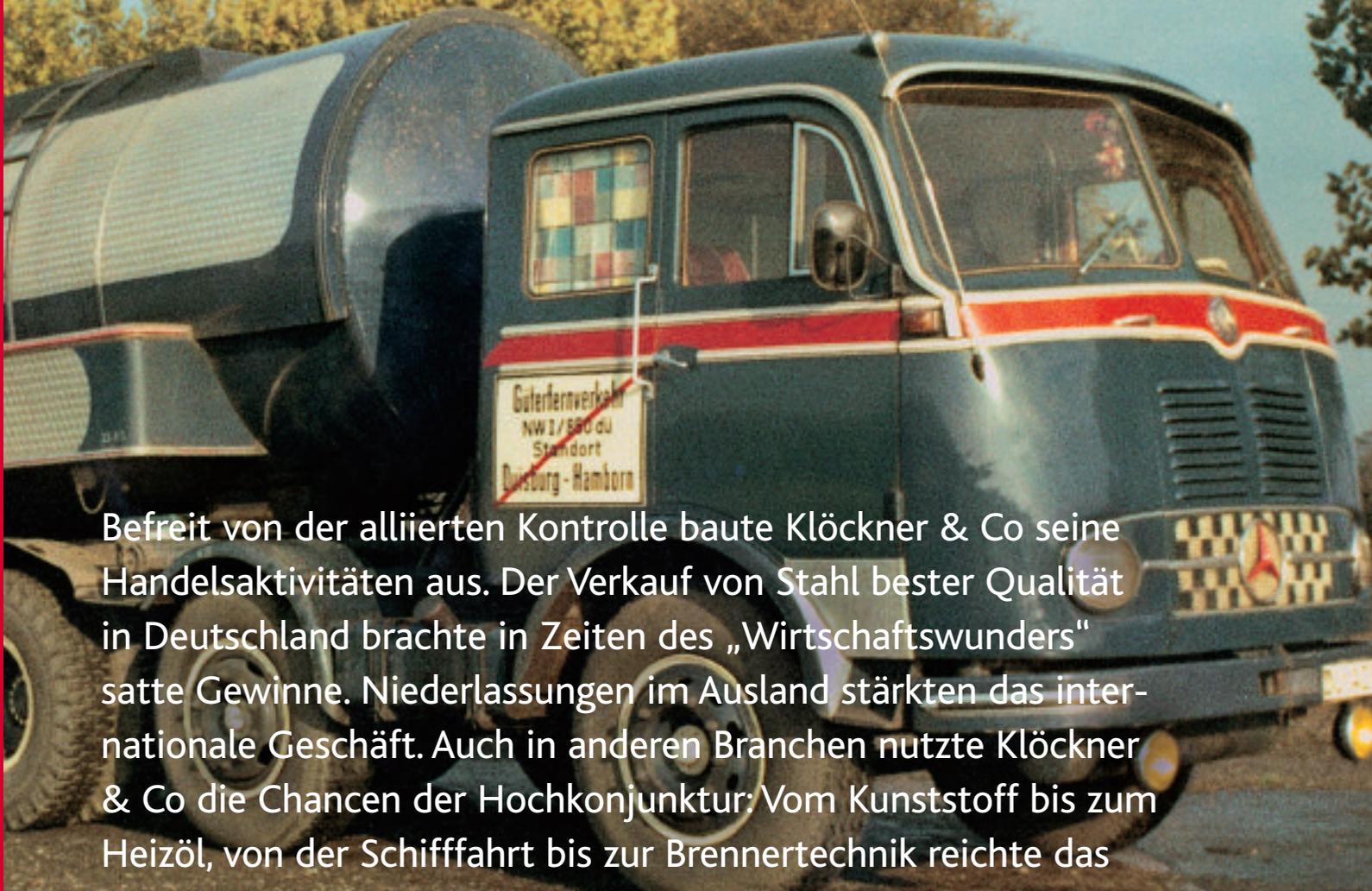
Wachstum ohne Grenzen | **1953 – 1966** Ein Handelshaus im „Wirtschaftswunder“

57 | Aufbruchstimmung im „Wirtschaftswunder“

58 | Internationale Aktivitäten

59 | Unbegrenzte Möglichkeiten

60 | Auf dem Weg nach Europa



Befreit von der alliierten Kontrolle baute Klöckner & Co seine Handelsaktivitäten aus. Der Verkauf von Stahl bester Qualität in Deutschland brachte in Zeiten des „Wirtschaftswunders“ satte Gewinne. Niederlassungen im Ausland stärkten das internationale Geschäft. Auch in anderen Branchen nutzte Klöckner & Co die Chancen der Hochkonjunktur: Vom Kunststoff bis zum Heizöl, von der Schifffahrt bis zur Brennertechnik reichte das Spektrum des Handelshauses. Eine lang anhaltende Wachstumsphase begann.

Wachstum ohne Grenzen

Ein Handelshaus im „Wirtschaftswunder“ (1953–1966)

1953

Aufbruchstimmung im „Wirtschaftswunder“

Der glimpfliche Ausgang von Entflechtung und alliierter Kontrolle beendete eine Zeit der Ungewissheit. Klöckner & Co agierte von nun an als konzernunabhängiges Handelshaus, profitierte aber weiterhin von dem engen Kontakt zu einem der größten deutschen Stahlhersteller, den Klöckner-Werken. Die Geschäfte liefen dank des weltweiten Aufschwungs gut. Daran änderte auch der Einbruch des Stahlpreises auf dem Weltmarkt nach Ende des Koreakriegs 1953 nur wenig, denn das beginnende „Wirtschaftswunder“ sorgte in Deutschland für eine schnell steigende Nachfrage.

Im Streckengeschäft belieferte Klöckner & Co Mitte der 1950er-Jahre bereits 30.000 Kunden mit Stahlprodukten. Die Waren wurden direkt von den Stahlwerken zum Besteller gebracht, meistens in Güterwagen der Bahn oder per Schiff. In den Niederlassungen wurden täglich bis zu 100 Kommissionen abgefertigt. Mehr als 20.000 Handwerksbetriebe und mittelständische Unternehmen – von der kleinen Schlosserei bis zur Fabrik – fanden in den Klöckner-Lägern Profile in großer

Auswahl, Bleche, Rohre und Schrauben, die größtenteils aus den Klöckner-Werken stammten. Den Transport zum Kunden übernahmen die Lastwagen der Niederlassungen.

Machten die Profile, die vor allem von den Troisdorfer Mannstaedt-Werken geliefert wurden, lange Zeit das Hauptgeschäft aus, so verkaufte Klöckner & Co seit Beginn der 1950er-Jahre immer mehr Walzstahl. Um den steigenden Bedarf zu befriedigen, begannen die Klöckner-Werke 1954 mit dem Bau eines neuen Werkes in Bremen, das 1957 den Betrieb aufnahm. Das Siemens-Martin-Stahlwerk verfügte über drei Öfen und Anlagen zur Verarbeitung von Walzstahl. Die Hütte Bremen war das erste nach dem Krieg in Westdeutschland errichtete Hüttenwerk und zugleich das modernste. Rund eine Milliarde Mark investierten die Klöckner-Werke bis 1967, um das Werk auf höchstem technischen Niveau auszubauen.

Das „Werk am Meer“ sollte nicht nur den deutschen und europäischen, sondern auch den Markt in Übersee bedienen. Klöckner & Co verfügte mit seinen Niederlassungen und der Hochseeflotte über die entsprechende Logistik. Die Klöckner-



Moderne Anlagen | Klöckner & Co arbeitete auch nach der Entflechtung eng mit den Klöckner-Werken zusammen. Deren Produktionsanlagen wurden ständig modernisiert – davon überzeugte sich eine Delegation 1963 bei einer Werkstoffprüfung in den Troisdorfer Mannstaedt-Werken (oben). Das neue Stahlwerk in Bremen (unten) gehörte zu den modernsten in Europa.





1953

Stahl macht mobil | Der wirtschaftliche Erfolg ermöglichte immer mehr Deutschen in den 1950er- und 1960er-Jahren den Kauf eines Autos. Davon profitierte auch der Stahlhandel, denn die boomende deutsche Automobilindustrie brauchte große Mengen Stahl.



Hütte am Meer | In Bremen bauten die Klöckner-Werke ein modernes Stahlwerk, das 1957 in Betrieb ging. Die Nähe zum Meer erleichterte den Transport des Stahls.

Das „Geheimnis des Erfolgs“

Um die Händler zu motivieren und ihnen einen Leitfaden für ihre tägliche Arbeit an die Hand zu geben, erarbeitete die Unternehmensleitung 1956 ein Firmenhandbuch. Der Klöckner-Händler, hieß es dort, solle „beweglich, vital, charmant und konzilient“ sein. Er solle auf die Erwartungen des Kunden eingehen und das bedeutete vor allem: „Die Klöckner-Händler sind immer informiert.“ Generell forderte Klöckner & Co von den „führenden Männern bei ihren Besprechungen mit Industrie, Behörden, Kommunen“ wie auch von den Vertretern im Verkaufsgespräch die „Beobachtung der allgemeinen Markttendenzen“. „Es ist wichtig zu wissen, ob eine Stadt in ihrer Ratsversammlung von einem kommenden Brückenbau spricht, aber ebenso wichtig, ob ein neues Material auftaucht, das vielleicht die Chance mit sich trägt, ein traditionelles Material schachmatt zu setzen. Materialkenntnis ist daher ebenso wichtig für die Klöckner-Händler wie Spürsinn für neue technische Entwicklungen.“ Die Händler sollten die gesammelten Informationen schnell weitergeben. „Hier kann der Fernschreiber oder ein Telefonat in Minutenschnelle dafür sorgen, dass wichtige Informationen umgehend dort ankommen, wo sie gebraucht werden.“ Schnelligkeit war wichtig im Handelsgeschäft, besonders für Klöckner & Co, dessen Maxime lautete: „Klöckner ist stets fünf Minuten vor der Konkurrenz da.“ Das sei das „Geheimnis des Erfolgs“.

Händler nannten die Hütte ihr „Juwel“, denn sie stellte Stahlsorten her, die aufgrund ihrer hohen Qualität im In- und Ausland gut zu verkaufen waren. Vor allem in der Automobilindustrie und in anderen verarbeitenden Betrieben war der Bremer Walzstahl äußerst begehrt. Wieder einmal bewährte sich die Verbindung zwischen Klöckner & Co und den Klöckner-Werken: Die neue Hütte nutzte Logistik und Erfahrung des etablierten Handelshauses, das wiederum vom Erfolg des Bremer Stahls profitierte.

Internationale Aktivitäten

Mitte der 1950er-Jahre lief auch das Auslandsgeschäft wieder. Doch politische Krisen wie der Ungarn-Aufstand oder die Suez-Krise 1956 sorgten immer wieder für Unsicherheit. Erst Ende der 1950er-Jahre stabilisierte sich der internationale Stahlmarkt. Außerdem erleichterte die seit 1958 geltende Möglichkeit, die Deutsche Mark gegen andere Währungen frei zu tauschen, den Handel für Klöckner & Co. Mussten deutsche Unternehmen zuvor internationale Handelsbeziehungen mit aufwändigen Verträgen absichern und Wechselkurse vereinbaren, wurden Auslandsgeschäfte nun erheblich einfacher.

1966

Während die Händler der Auslandsabteilung zumeist von Duisburg aus mit Vertretern in den jeweiligen Ländern zusammenarbeiteten, reisten die Kollegen von der INA, die seit 1956 „Klöckner Industrieanlagen GmbH“ hieß, ins Ausland oder verhandelten in Duisburg direkt mit den internationalen Auftraggebern. 1960 eröffnete die INA ihr erstes Auslandsbüro und bearbeitete Aufträge in Höhe von 80 Millionen Mark. Bis Anfang der 1980er-Jahre stieg das Auftragsvolumen auf drei Milliarden Mark.

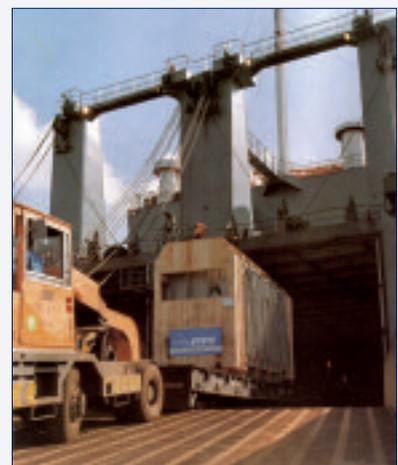
Doch nicht nur die INA feierte in den Zeiten des „Wirtschaftswunders“ Erfolge, auch die Abteilung Stahl-Ausland bei Klöckner & Co wuchs. Der Stahlexport stieg von 470.000 Tonnen 1960 auf 730.000 Tonnen 1965. Klöckner & Co steigerte damit seinen Anteil am gesamten deutschen Stahlexport von knapp neun auf elf Prozent. Auch der Handel mit ausländischem Stahl nahm stetig zu: Mitte der 1960er-Jahre stammte bereits mehr als zehn Prozent des von Klöckner & Co verkauften Stahls aus ausländischen Werken. Das internationale Geschäft wurde immer wichtiger.

Unbegrenzte Möglichkeiten

Klöckner & Co nutzte den allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung zur Diversifikation. So verstärkte das Unternehmen den seit 1925 betriebenen Handel mit Legierungen, die in der Stahlherstellung eine wachsende Rolle spielten. Dieses Geschäft, das Klöckner & Co seit 1925 betrieb, wuchs in der Wirtschaftswunderzeit. Auf regelmäßigen Legierungstagungen informierten namhafte Fachleute die Händler. 1969 stieg Klöckner & Co selbst in die Herstellung von Legierungen ein und kaufte die „Metallhütte Mark“ in Hamburg-Wilhelmsburg.

Das Transportwesen baute das Unternehmen ebenfalls aus: 1957 übernahm Klöckner & Co die „Stute Verkehrs-GmbH“, die vom Speditions-, Fracht- und Umschlagsgeschäft bis zum Reisebüro nach und nach ein breites Spektrum abdeckte. Die Flotte der Klöckner Reederei und Kohlenhandlung (KRR) wurde zu Beginn der 1960er-Jahre vergrößert. Der Kohlenhandel entwickelte sich vor allem durch die wachsenden Importe von US-Kohle zunächst positiv. Als in der zweiten Hälfte der 1950er-Jahre der Kohlenmangel in Deutschland in einen Überschuss

Zentrallager für Bleche | Der Klöckner-Stahlhandel nutzte gut sortierte Läger, um seinen Kunden den gewohnten Service bieten zu können. Hier die Niederlassung in Bremen Ende der 1950er-Jahre.



Stute Verkehr | Erfolgreicher Handel braucht perfekte Logistik. Ab 1957 übernahm die Tochtergesellschaft Stute Verkehrs-GmbH Transportaufgaben für Klöckner & Co.

1953



Schrottpressanlage | Der Handel mit Schrott spielte für Klöckner & Co auch nach dem Zweiten Weltkrieg eine große Rolle. Nach dem Bau einer hochmodernen Pressanlage in Mannheim war man Anfang der 1960er-Jahre für die Zukunft gerüstet.

umschlug, baute Klöckner & Co die Inlandsorganisation durch Zukäufe und Reorganisation in den 1960er-Jahren zum Bereich Feste Brennstoffe aus.

Die Abteilung Chemie, die vor allem chemische Produkte von Klöckner-Unternehmen vertrieb, baute in den 1960er-Jahren ein eigenes Vertriebsnetz in der Bundesrepublik auf, um auch die chemischen Produkte anderer Firmen zu verkaufen. Durch Exklusivverträge mit in- und ausländischen Chemieunternehmen sicherte Klöckner & Co sich auf diese Weise ein lukratives Geschäftsfeld und erweiterte sein Lieferprogramm um organische Lösungsmittel, anorganische Chemikalien und Kunststoffe. Mit eigenen Tochtergesellschaften im In- und Ausland produzierte und verkaufte Klöckner & Co zudem verstärkt Chemiespezialitäten.

1950 nahm Klöckner & Co den Vertrieb von Heizöl auf und gründete 1958 die „Klöckner Heizölhandel GmbH“. Das Geschäft profitierte von der wachsenden Zahl der Ölheizungen, die die Kohlenöfen ersetzten. 1960 verkaufte der Klöckner Heizölhandel bereits mehr als eine Million Tonnen Heizöl. In den 1960er-Jahren stieg Klöckner & Co zudem in die Produktion von Ölbrennern ein, nachdem man zuvor

bereits die Brenner einer Schweizer Firma vertrieben hatte.

Die Diversifizierungsstrategie der Wirtschaftswunderjahre trug schnell Früchte. Als Klöckner & Co 1964 erstmals einen Geschäftsbericht veröffentlichte, der einen Umsatz von knapp 3,1 Milliarden Mark auswies, hatte sich das Unternehmen von den bescheidenen Anfängen nach dem Krieg zu einem der größten Handelshäuser Europas entwickelt.

Auf dem Weg nach Europa

Die Handelsgeschäfte im Ausland wickelten bis in die 1960er-Jahre hinein in der Regel Vertreter vor Ort ab. Typisch war die Situation in Italien, wo seit den 1920er-Jahren von Mailand aus ein selbstständiger Vertreter die Klöckner-Waren vertrieb. Nach dem Krieg setzte Klöckner & Co die Zusammenarbeit mit einem Sohn des Vertreters fort. Als die Umsätze in Italien Anfang der 1960er-Jahre zurückgingen, löste Klöckner & Co 1964 den Vertretungsvertrag und gründete eine eigene Niederlassung: die „Klöckner Italiana“ in Mailand.

Auch in anderen Ländern ging man nun dazu über, Niederlassungen einzurichten,



statt sich auf Vertreter zu verlassen. Eine eigene Abteilung Auslandsorganisation übernahm den Aufbau der Filialen, zunächst im westeuropäischen Ausland. Anfangs arbeiteten dort vor allem Händler aus der Duisburger Zentrale, später stellte Klöckner & Co auch mehr Mitarbeiter aus den jeweiligen Ländern ein. Während die Duisburger Klöcknerianer das Stahlgeschäft kannten, wussten die einheimischen Mitarbeiter um die Handelsgewohnheiten in ihrem Heimatland.

Die Auslandsfilialen handelten in erster Linie mit Stahl und beteiligten sich nur gelegentlich an Geschäften mit Heizöl, Chemie oder anderen Produkten aus dem Klöckner-Sortiment. Entschieden wurde darüber in den Auslandsgesellschaften selbst, die wie die Niederlassungen in Deutschland über eine gewisse Selbstständigkeit verfügten. Das eigentliche Geschäft wickelte in der Regel jedoch die Auslandsabteilung in Duisburg ab. Die ausländischen Filialen arbeiteten auf Provisionsbasis, verkauften aber nur für Klöckner & Co.

Das Exportgeschäft entwickelte sich bis Mitte der 1960er-Jahre zu einer der wichtigsten Stützen für Klöckner & Co. Die Wachstumsmöglichkeiten schienen auch

hier grenzenlos. Klöckner & Co befand sich auf dem Höhepunkt seiner Nachkriegsentwicklung: Mit 3,4 Milliarden Mark erwirtschaftete das Unternehmen 1965 den bis dahin größten Umsatz seiner Geschichte.

INA | Enge Zusammenarbeit mit den Auftraggebern im Ausland gehörte zu den Prinzipien der Industrieanlagen GmbH (INA). Das Ergebnis einer jahrelangen Kooperation waren gut funktionierende Anlagen, wie hier in Algerien (links) und Indonesien (rechts).

Anlagen für die Welt – die INA

Das Auslandsgeschäft der 1943 gegründeten Industrieanlagen GmbH (INA) boomte in den 1950er- und 1960er-Jahren, als die Bundesrepublik zu einem der größten Exporteure der Welt aufstieg. Die Mitarbeiter der INA wickelten millionenschwere Geschäfte ab und erlebten immer wieder kuriose Dinge: Ein türkisches Unternehmen musste in kürzester Zeit eine Konservenfabrik errichten, um einen großen Kredit der Weltbank zu erhalten. In ihrer Not wandte sich das Unternehmen an die INA, deren Mitarbeiter kurzerhand gemeinsam mit den Türken in einem Lastwagen der KHD durch Deutschland fuhren und Anlagenteile zusammenkauften. Die Reise führte sie von einer Fischkonservenfabrik in Cuxhaven bis zu einer Gemüsekonservenfabrik im Harz. Später folgten weitere Aufträge für Konservenfabriken, unter anderem aus Pakistan. Weil die Zusammenarbeit mit der INA gut funktionierte, orderte ein pakistanischer Industrieller sogar ein komplettes Stahlwerk. Schon bald ging die INA dazu über, den Kunden nicht nur Anlagen, sondern ein umfassendes Dienstleistungspaket zu bieten. Eine Kupferhütte in Chile zählte zu den ersten großen Projekten, bei denen die INA von der Projektplanung über die geologischen Analysen bis zu Lieferung und Finanzierung der kompletten Anlage alle Aufgaben übernahm. Das führte oft zu Folgeaufträgen: Nach der Inbetriebnahme eines Werkes sorgte die INA auch für die notwendigen Erweiterungen und Modernisierungen.

Zeitzeugen

Kurt Oldemeier

Herr Oldemeier, Sie leiten seit 2003 das Klöckner Bearbeitungszentrum in Velten. Wie ist das Zentrum entstanden?

Das Bearbeitungszentrum wurde 2001 auf dem Gelände des Klöckner Stahlhandels Berlin in Velten errichtet. Anlass war ein Vertrag mit der Heidelberger Druckmaschinen AG. Seitdem bearbeiten wir für das Werk der Heidelberger Druckmaschinen in Brandenburg Rohmaterial in der ersten Anarbeitungsstufe für die Herstellung von Druckmaschinen.

Was verstehen Sie unter Anarbeitungsstufe?

Wir sägen, wir fassen, wir zentrieren, reinigen und sind für die gesamte Logistik verantwortlich. So wurde neben dem Stahlhandel ein Systemlieferant entwickelt, der den Einkauf, die Lagerhaltung, die Vorproduktion und die „Just-in-time“-Lieferung übernimmt. Die einzelnen Bauteile wurden bis 2001 im Hauptwerk von Heidelberger Druckmaschinen in Wiesloch bei Heidelberg gefertigt. Die gesamte Lagerhaltung und der Maschinenpark wurden outgesourct. Die Arbeiten wurden auf das Klöckner Bearbeitungszentrum übertragen. Die Zusammenarbeit war von Beginn an sehr eng, offen und partnerschaftlich. Heute liefern wir der Heidelberger Druckmaschinen AG jeden Tag etwa 35 Tonnen bearbeiteten Stahl und halten im Durchschnitt etwa 1.600 Tonnen Rohstahl für Heidelberger Druckmaschinen vorrätig.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit der Heidelberger Druckmaschinen AG?

Die Heidelberger Druckmaschinen AG gibt dem Bearbeitungszentrum zunächst eine Vorschau über den Bedarf von zwölf Monaten. Aus diesen „Grobabrufen“ werden „Feinabrufe“, die täglich bei uns in Velten per Datenfernübertragung eingehen. Diese Abrufe werden sofort in unser Produktionsplanungssystem eingespielt und auf die einzelnen Maschinen übertragen. Vom Vertrieb werden die Aufträge selektiert, für die nicht ausreichend Material verfügbar ist. Danach werden die Aufträge weiterbearbeitet in Bezug auf Materialbeschaffung und Gütenveränderung zum Beispiel. In der Abwicklungszeit der Aufträge unterscheiden wir für Säge Teile fünf Tage und für Langmaterial einen Tag.

Wer gehört noch zu den Kunden des Bearbeitungszentrums?

Bis 2003 haben wir ausschließlich für die Heidelberger Druckmaschinen AG gearbeitet. Seitdem sind zehn weitere Kunden hinzugekommen. Darunter so bekannte Namen wie die Autohersteller DaimlerChrysler und Volkswagen, der Autozulieferer Freudenberg sowie die Firma Claas, ein Erntemaschinenhersteller. Für DaimlerChrysler fertigt das Bearbeitungszentrum unter anderem Rohre für den Querträger der neuen S-Klasse.

Wenn Sie diese Kunden bedienen, wie sieht es dann mit Qualitätssicherung aus?

Wir sind von den Heidelberger Druckmaschinen und anderen Kunden zertifiziert. Im Besonderen wurde eine Auditierung von DaimlerChrysler vorgenommen, die wir mit Erfolg durchgeführt haben. Für den Herbst 2006 haben wir uns die Zertifizierung nach TS 16949 als weiteres Ziel vorgenommen.

„Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden nützlich zu sein.“



Kurt Oldemeier ist gelernter Maschinenbau-techniker mit einer kaufmännischen Zusatzausbildung. Nach verschiedenen Stationen, unter anderem bei einem schwedischen Konzern und einem großen deutschen Röhrenhersteller, kam er im Oktober 2003 zu Klöckner & Co und leitet seitdem das Klöckner Bearbeitungszentrum der Klöckner Stahl- und Metallhandel GmbH in Velten bei Berlin.

Wie lief das Verfahren für die Auditierung ab?

Wir haben uns als Lieferant bei DaimlerChrysler vorgestellt. Vor der ersten Auftragserteilung wurde ein Audit durchgeführt. Nach der ersten Auditprüfung haben wir nur eine Produktfreigabe bekommen. Es wurden von uns dann einige Punkte im Qualitätswesen verändert und ausgebaut. Nach ca. sechs Monaten haben wir eine weitere Auditierung bei DaimlerChrysler beantragt. Nach dem zweiten Audit haben wir dann die Standortfreigabe bekommen.

Was bieten Sie Ihren Kunden?

Wir sind in erster Linie Dienstleister, das heißt, wir versuchen die Wünsche unserer Kunden zu erkennen und zu erfüllen. Das geht nicht aus der Distanz. Wir stehen im engen Kontakt zu den Unternehmen, für die wir arbeiten oder die wir als Neukunden gewinnen wollen. Ich gehe selbst in die Betriebe und schaue mir die Produktionsabläufe an. Wenn es da Probleme gibt oder wir neue Ideen haben, dann versuchen wir, gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung zu erarbeiten. Unsere Geschäftspartner sollen den Vorteil erkennen. Aber auch wir wollen daraus Nutzen haben. Dies spreche ich immer ganz offen an. Wenn die Freude nur einseitig ist, kann sich keine vernünftige Geschäftsbeziehung aufbauen. Ich benutze immer das Wort „Partnerschaft“. Partnerschaft heißt Geben und Nehmen. Kernaufgabe des Bearbeitungszentrums ist es, dem Kunden nützlich zu sein. Unternehmen, die uns bestimmte Produktionsabläufe übertragen, können sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.



Sie haben mit Materialbeschaffung, Vorproduktion und Qualitätssicherung sowie der gesamten Lager- und Transportlogistik nichts mehr zu tun. Das senkt die Kapitalbindung und setzt Ressourcen frei. Ziel muss es sein, zur Kundensäule Heidelberger Druckmaschinen weitere Säulen auszubauen und aufzubauen. Dies ist uns in der Vergangenheit gelungen und wir sind sehr zuversichtlich, dass uns dies auch weiter gelingt.



KLÖCKNER & CO
KOMMANDITGESELLSCHAFT AUF AKTIEN
KLÖCKNER-WERKE AG

Diversifizierung und Internationalisierung | 1966 – 1988

Ein Handelskonzern geht neue Wege

- 67 | Vom „Wirtschaftswunder“ zur Wirtschaftskrise
- 68 | „Dienst am Kunden“
- 70 | „Von der Präsenz zur Aktion“ – das internationale Geschäft
- 72 | Auf Wachstumskurs
- 72 | Neue Märkte in Fernost
- 74 | Turbulenzen, Konsolidierung, Krise

A man in an orange jumpsuit and a woman in a yellow jumpsuit stand in a scrap metal yard. The man is on the left, wearing a yellow hard hat and pointing upwards with his right hand. The woman is on the right, also wearing a yellow hard hat and looking upwards. In the background, there is a large industrial structure, possibly a crane or part of a steel mill, and a pile of scrap metal. The sky is overcast.

Nach dem Ende des „Wirtschaftswunders“ reagierte Klöckner & Co auf grundlegende Veränderungen im Stahlmarkt mit mehr Service, einer Neuorganisation der Läger und einer verstärkten internationalen Handelstätigkeit. Neben dem Kerngeschäft Stahlhandel baute Klöckner & Co seine anderen Handelsbereiche aus und erschloss sich neue Geschäftsfelder. Diversifizierung und Internationalisierung bewährten sich im konjunkturellen Auf und Ab der 1970er- und 1980er-Jahre und hielten den Handelskonzern über zwei Jahrzehnte auf Erfolgskurs. Dann stürzte ein misslungenes Rohöltermingeschäft das Unternehmen in eine existenzielle Krise.

Diversifizierung und Internationalisierung

Ein Handelskonzern geht neue Wege (1966 – 1988)

1966

Vom „Wirtschaftswunder“ zur Wirtschaftskrise

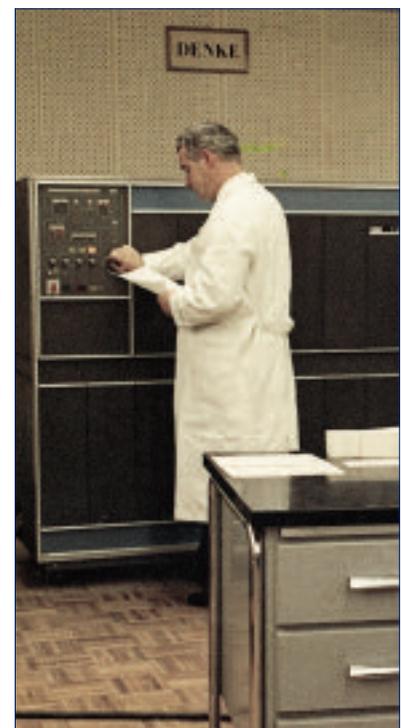
Das „Wirtschaftswunder“ erreichte 1965 seinen Höhepunkt: Klöckner & Co erwirtschaftete in diesem Jahr den höchsten Umsatz seiner bisherigen Geschichte.

1966 ging der Umsatz dann erstmals seit Jahren leicht zurück. Vor allem im Stahlbereich gab es erste Anzeichen einer tiefgreifenden Krise: Der Absatz der deutschen Stahlhersteller stagnierte und die Gewinne sanken, da eine immer stärker werdende ausländische Konkurrenz die Preise drückte. Doch nicht nur die Stahlbranche befand sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. 1966/67 erschütterte der erste Konjunkturunbruch seit Beginn der 1950er-Jahre die erfolgsverwöhnte Bundesrepublik. Nach Jahren der Vollbeschäftigung verdreifachte sich die Zahl der Arbeitslosen auf 460.000. Die konjunkturelle Schwäche konnte schnell überwunden werden, doch gab es deutliche Zeichen für ein Ende der langen Aufschwungphase.

Klöckner & Co reagierte auf diese Entwicklung zunächst mit einer Reorganisation der Verwaltung. Bereits 1966 wurden Buchhaltung, Finanz-, Steuer- und Verwaltungswesen in einer Abteilung

zusammengefasst. Neben der Kostensenkung hatte diese Maßnahme ein strategisches Ziel: Die verschiedenen Handelsbereiche sollten sich ganz auf ihre Kernaufgabe, den Handel, konzentrieren können. Außerdem begann das Unternehmen mit einer Rationalisierung der betrieblichen Abläufe, um die Produktivität zu erhöhen und Kosten zu sparen. Dabei spielten die ersten Großrechner eine immer wichtigere Rolle. Im besonders stark betroffenen Bereich Stahl setzte die Unternehmensleitung auf den Ausbau des Lagerverkaufs: 1967 wurden die Lager in Köln, Regensburg und Duisburg erweitert, 1968 Neubauten in Frankfurt und Hagen fertiggestellt. Auch in den mehr als 80 Stützpunkten im Ausland errichtete Klöckner & Co zahlreiche neue Lager. Diese Maßnahmen und die konjunkturelle Erholung ließen den Umsatz des Stahlhandels wie den des Gesamtkonzerns 1968 wieder wachsen. Erstmals beschäftigte das Unternehmen mehr als 10.000 Mitarbeiter.

Die Erholung war jedoch nur von kurzer Dauer. Deswegen setzte Klöckner & Co seine Modernisierungs- und Rationalisierungspolitik fort. 1970 verkaufte das Handelshaus die Klöckner Reederei und Kohlenhandlung GmbH, die nicht mehr



EDV-Anlage | Ende der 1950er-Jahre stellte Klöckner & Co die ersten Elektronenrechner auf. Bald wurde erweitert und modernisiert, um die Möglichkeiten der EDV zu nutzen.

1966

Messe Leipzig | Klöckner & Co machte in Osteuropa gute Geschäfte und zeigte daher auch bei der Leipziger Messe Präsenz (unten). Zu den Attraktionen des Leipziger Messestandes 1966 gehörte eine Wand aus Profilen (oben).



in die Geschäftspolitik des Unternehmens passte. Es folgten Verkäufe kleinerer Unternehmen mit dem Ziel, die verschiedenen Geschäftsbereiche zu konsolidieren. Die zahlreichen 100-prozentigen Tochtergesellschaften wurden zu 30 zusammengefasst, das Kerngeschäft Stahl weiter ausgebaut.

„Dienst am Kunden“

Mit dem Ausbau der Stahlläger Ende der 1960er-Jahre reagierte Klöckner & Co auf die veränderten Ansprüche der Kunden, die mehr Service und ein größeres Warenangebot vor Ort erwarteten. Zu Beginn der 1970er-Jahre begann das Handelshaus dann, die Qualität der Läger zu verbessern. 1970 modernisierte es die Organisation des zwei Jahre zuvor errichteten Frankfurter Lagers, das zum Muster für alle weiteren Modernisierungen werden sollte. Auf 10.000 Quadratmetern bot das Handelshaus in Frankfurt ein umfangreiches Sortiment, das vom klassischen Walzstahl über Bleche aus dem Bremer Werk sowie Beton- und Stabstahl aus Haspe bis zu einer breiten Palette an Aluminium- und Kunststoffprodukten reichte.

Fast 80 Mitarbeiter bearbeiteten die Aufträge der Kunden aus Frankfurt und dem gesamten Rhein-Main-Gebiet. Sie bedienten mehrere Krane und automatisch druckende Leuchtbildwaagen, die zu den technischen Innovationen in den Lägern gehörten und die Kommissionierung erleichterten. Ein großer Portalkran erschloss das ebenfalls vorhandene Freilager. Ergänzt wurde die Lagerausstattung durch ein neues Bürohaus mit einer Rohrpostanlage – damals eine moderne Form der internen Kommunikation. Auf Frankfurt folgte die Modernisierung der Läger in Berlin, Duisburg und München.

1970 gab es eine weitere Neuerung: die Einführung von Steel-Service-Centern in Hannover und Kanada. Das neue Konzept, in das Klöckner & Co in den nächsten Jahren im In- und Ausland massiv investierte, setzte auf die Vermittlung zwischen Erzeugern und Verarbeitern. Zum Service gehörten alle Formen der Stahlanarbeitung: Sägen, Schälern, Brennen, Schneiden, Biegen, Längs- und Querteilen. Damit kam Klöckner & Co den Kunden entgegen, die kurze Lieferfristen und passgenaue Lösungen erwarteten. Beim Export stellte das Unternehmen von einer Ländereinteilung auf ein Produkt-Management-



Transporte | Klöckner & Co löste immer wieder komplizierte logistische Aufgaben, wie hier den Transport eines besonders sperrigen Stahlteils 1972.

1988

Die dritte Generation

Den Wandel vom klassischen Handelshaus zum modernen Dienstleistungsunternehmen hatte noch Günter Henle angestoßen, der 1976 aus der Unternehmensleitung ausschied und 1979 verstarb. Henles Nachfolge traten seine beiden Söhne Jörg Alexander und Christian Peter an, die seit Anfang der 1970er-Jahre in der Führung von Klöckner & Co tätig waren. Der 1934 geborene Jörg Alexander Henle hatte wie sein Vater Jura studiert. Er lernte beim Klöckner-Konzern zunächst die Stahlproduktion kennen, arbeitete danach in der Direktion der Bremer Hütte und war zuletzt im Vorstand der Klöckner-Werke AG in Duisburg. Im Juli 1971 wurde er geschäftsführender und persönlich haftender Gesellschafter der Firma Klöckner & Co. Der 1938 geborene Christian Peter Henle studierte Betriebswirtschaftslehre und arbeitete anschließend in verschiedenen Bereichen der „Klöckner“. Er leitete die Abteilung Industrieanlagen, bevor er im Januar 1971 in die Gesamtleitung von Klöckner & Co berufen wurde.

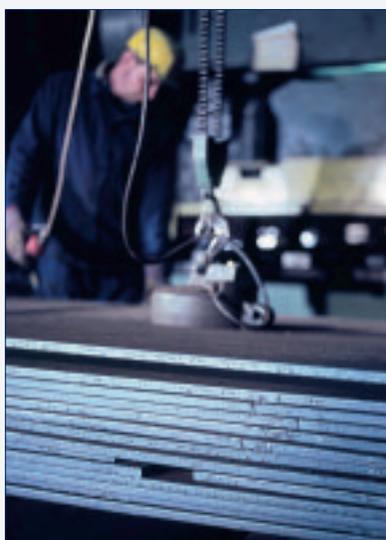
Unsere Männer in Moskau

Die Sowjetunion entwickelte sich für Klöckner & Co in den 1970er-Jahren zum wichtigsten Kunden im Stahlgeschäft. Um vor Ort präsent zu sein, bezog das Unternehmen zusammen mit der KHD im Dezember 1976 ein eigenes Büro in Moskau. Die beiden Klöckner-Unternehmen wickelten in der Sowjetunion jährlich Aufträge im Wert von mehr als einer Milliarde Mark ab. Zur Eröffnung reisten Jörg Henle und der Vorstandsvorsitzende der KHD, Bodo Liebe, mit 50 führenden Mitarbeitern zum großen Begrüßungsempfang nach Moskau. Die gesamte Ausstattung der Eröffnungsfeier – vom Buffet bis zur Blumenvase – wurde von der Lufthansa eingeflogen.

Der Alltag war weniger glanzvoll: Die Klöckner & Co-Mitarbeiter empfanden die Sowjetunion als fremd und bedrohlich. Wer von Duisburg aus nach Moskau geschickt wurde, fühlte sich oft schon beim Einchecken im Hotel unwohl und war froh, wieder im Flugzeug zurück nach Deutschland zu sitzen. August Schöller, der erste Büroleiter in Moskau, arbeitete vor allem mit sowjetischen Mitarbeitern, die ihm von russischer Seite zugewiesen wurden. Die wenigen deutschen Mitarbeiter sahen sich dem Druck des KGB ausgesetzt: „Beim ersten Mal sitzt man noch im Restaurant, beim zweiten Mal findet das Essen schon im Hinterzimmer statt und beim dritten Mal kommt die Offerte“, wusste man im Auslandsbüro. Die Konsequenz war klar: „Dann kommt das vierte Gespräch und da müssen sie dann gucken, dass der weg ist.“



1966



Vielfalt | Das Handelssortiment von Klöckner & Co wurde immer breiter: Die Tochtergesellschaft Westholz (oben) handelte mit Holz und Holzprodukten. Außerdem betrieb Klöckner & Co Baumärkte in vielen deutschen Städten (unten).

System um, das den Bedürfnissen der Kunden und Lieferanten entsprach. Mit der Modernisierung der Läger, dem Aufbau von Steel-Service-Centern und der kundenorientierten Umstellung der Verkaufsorganisation entwickelte Klöckner & Co sich vom serviceorientierten Stahlhändler zum umfassenden Dienstleister.

„Von der Präsenz zur Aktion“ – das internationale Geschäft

Die Weiterentwicklung der Dienstleistungen ging mit einem Ausbau des internationalen Handelsgeschäfts einher. Klöckner & Co war seit den 1920er-Jahren zunächst auf den europäischen Märkten, später dann weltweit tätig. In den 1970er-Jahren machten grundlegende Veränderungen in der Stahlbranche eine Neuausrichtung des internationalen Handels notwendig. Immer mehr Schwellenländer hatten eigene Stahlproduktionen aufgebaut, was bei stagnierender Nachfrage zu sinkenden Preisen führte. Die Globalisierung kündigte sich an. Klöckner & Co reagierte offensiv und verstärkte das Auslandsgeschäft. Insbesondere der Handel mit der Sowjetunion wurde in den 1970er-Jahren ausgebaut. Die neue Strategie zielte aber nicht auf einzelne Länder, sondern

auf den weltweiten Handel. „Systematische Internationalisierung“ lautete die Devise: Zwar wuchs auch auf den Auslandsmärkten die Konkurrenz aus den Schwellenländern, doch Klöckner & Co sah sich im internationalen Geschäft aufgrund seiner großen Erfahrung und der umfassenden Dienstleistungen im Vorteil gegenüber den Newcomern.

Der Richtungswechsel betraf nicht nur das Stahlgeschäft, sondern alle Handelsbereiche. Die Auslandstagung von 1976 brachte die Neuausrichtung auf eine prägnante Formel: „Von der Präsenz zur Aktion“. Das neue Konzept sah vor, dass Klöckner & Co nicht nur sein weltweites Netz von Gesellschaften, Büros und Delegationen weiter ausbaute, sondern auch aktiv den Handel in den jeweiligen Ländern ausdehnte. Gezielt wurden nun Märkte analysiert und Strategien entwickelt, um den Absatz im Ausland zu steigern. Außerdem holte das Unternehmen 1977 mit dem international erfahrenen Belgier Georges Grumieaux den ersten Ausländer in die Gesamtleitung, um das Rohstoffgeschäft voranzubringen. Gerade im Handel mit Öl und anderen flüssigen Brennstoffen sah Klöckner & Co neben dem Stahlgeschäft noch Wachstumspotenziale.

1988

Im Zeichen des Stahls – die „Silberburg“



„Das ist kein Haus, das ist ein Superlativ“ schwärmte die „Westdeutsche Allgemeine“ anlässlich der Einweihung des neuen Klöcknerhauses 1978. Das schon bald „Silberburg“ genannte Gebäude entstand im Zentrum Duisburgs direkt neben dem Hauptbahnhof. Wie schon mit dem Neubau des Klöcknerhauses nach dem Zweiten Weltkrieg setzte Klöckner & Co damit ein Zeichen von Zuversicht und Wirtschaftskraft – ein Signal für die vom Niedergang der Stahlindustrie und des Kohlebergbaus gezeichnete Stadt. Bei der Einweihung des Hauses betonte Jörg Henle die enge Verbundenheit von Klöckner & Co und Duisburg.

Für die rund 1.500 Duisburger Mitarbeiter von Klöckner & Co war das neue Klöcknerhaus ein Glücksfall. Waren sie vorher auf eine Reihe von zum Teil sehr alten Bürogebäuden in der Stadt verteilt, so arbeiteten sie nun in einem modernen, funktional eingerichteten Haus. Aus den langen Wegen zu Gesprächen mit Kollegen wurden kurze Wege, die eine schnelle Kommunikation ermöglichten. Mit der „Silberburg“ erhielt Klöckner & Co wieder ein Zentrum, in dem sich der Klöckner-Geist entfalten konnte.



1966



Heizöl | Der Klöckner-Tankwagen war auf deutschen Straßen häufig zu sehen. Der Heizölhandel entwickelte sich in den 1970er-Jahren zu einer der umsatzstärksten Abteilungen.

Auf Wachstumskurs

Um die Effizienz zu steigern, bildete Klöckner & Co 1977 fünf Handelsschwerpunkte: Stahl, Rohstoffe/Verkehr, Baubedarf/Brennstoffe/Chemie, Technik, Industrieanlagen (INA). In den meisten Sparten liefen die Geschäfte in den folgenden Jahren gut, sodass der Konzernumsatz von 7,4 Milliarden Mark (1977) auf 9,5 Milliarden Mark (1979) stieg. Vor allem der Handel mit Rohstoffen erwies sich als ertragreich. Das Segment Flüssige Brennstoffe mit dem Hauptgeschäft Ölhandel entwickelte sich zu einer der umsatzstärksten Abteilungen bei Klöckner & Co. 1977 baute das Unternehmen eine eigene Sparte Gas auf und komplettierte damit sein Angebot im Brennstoffbereich.

Im Stahlhandel entwickelte sich das Geschäft dank der Internationalisierung und des Ausbaus der Dienstleistungen positiv. Zwar wuchs die weltweite Stahlproduktion schneller als die Nachfrage und Billiganbieter drückten die Preise, was im Stahlhandel zu niedrigeren Renditen führte. Den Stahlhändlern von Klöckner & Co gelang es jedoch immer, durch die Qualität ihrer Dienstleistungen überdurchschnittliche Gewinnmargen zu erzie-

len. Hinzu kam, dass die weltweiten Handelsaktivitäten das Unternehmen relativ unabhängig von nationalen Konjunkturen machten: Liefen die Geschäfte in Deutschland in einem Jahr nicht so gut, konnten in anderen Regionen der Welt Gewinne erzielt werden. Stagnierten die Märkte in Nordamerika, so kamen Impulse aus Europa.

Neue Märkte in Fernost

1981 überschritt der Umsatz von Klöckner & Co erstmals die Marke von zehn Milliarden Mark. Als die Weltkonjunktur nach einer Rezessionsphase 1983 wieder ansprang, stieg der Konzernumsatz bis 1985 auf knapp 11,5 Milliarden Mark. Wichtige Wachstumsimpulse kamen damals schon aus Asien, vor allem aus Japan. Andere südostasiatische Staaten suchten den Anschluss an die fortgeschrittenen Industriestaaten des Westens. China begann mit dem Umbau seines Staatswirtschafts-systems und öffnete allmählich seine Märkte.

Die ehrgeizigen Industrialisierungspläne der südostasiatischen Staaten waren nur mit großen Mengen Stahl zu verwirklichen. Klöckner & Co erkannte die Chancen, die sich in Fernost boten, und grün-



Auslandstagung | Der Austausch von Erfahrungen und die strategische Planung wurden für das Auslandsgeschäft immer wichtiger. Die regelmäßigen Auslandstagungen boten den Mitarbeitern ein Forum, um sich zu informieren und auszutauschen.

dete zahlreiche Niederlassungen und Büros. Zentrum des Südostasiengeschäfts war Japan, zu Beginn der 1980er-Jahre der größte Rohstahlproduzent der Welt. Klöckner & Co war in Tokio mit einer eigenen Tochtergesellschaft vertreten, die 1984 eine Zweigstelle in Hongkong eröffnete. Gemeinsam mit dem Pekinger Büro betreute die neue Dependence das schnell wachsende China-Geschäft, das der Geschäftsbereich Stahl International bereits Mitte der 1970er-Jahre aufgenommen hatte.

Ein spektakulärer Erfolg gab dieser Strategie recht: Im Herbst 1984 kaufte die chinesische Eisenbahn bei Klöckner & Co 20.000 Tonnen Schienen. Es war das erste Geschäft dieser Art nach 1945 und ein öffentliches Ereignis. Zum Abschluss der Verhandlungen empfing Duisburgs Oberbürgermeister Josef Krings die chinesische Delegation sowie Karl-Hans Seegers aus der Gesamtleitung von Klöckner & Co und den Direktor Stahl International, Robert Krämer. 1985 gründete Klöckner & Co ein Büro in Shanghai und fasste 1986 alle China-Aktivitäten in einer eigenständigen Gesellschaft zusammen: der „Klöckner East Asia Ltd.“ Erfolge verzeichnete in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre der innerasiatische Handel.

Die Peter Klöckner-Stiftung

Seit dem Tod Peter Klöckners 1940 war Klöckner & Co eine Kommanditgesellschaft mit der Peter Klöckner-Familienstiftung als Kommanditistin. Diese ungewöhnliche Struktur hätte nach dem neuen Erbschaftssteuergesetz von 1974 zu einer „existenzvernichtenden Steuerbelastung“ geführt, wie Klöckner & Co bemerkte. Deswegen übertrug die Familienstiftung ihr Beteiligungsvermögen Ende 1983 auf die von ihr gegründete Peter Klöckner-Stiftung. Als gemeinnützige Einrichtung durfte diese allerdings nicht „Mitunternehmerin“ in einer Personengesellschaft sein. Deshalb wurde Klöckner & Co zum 1. Januar 1984 in eine Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) umgewandelt, deren Aktien die Peter Klöckner-Stiftung hielt.

Die Gemeinnützigkeit der Peter Klöckner-Stiftung diente jedoch nicht nur der Sicherung des Unternehmens, sondern auch der Förderung von Institutionen aus Kultur, Wissenschaft und Forschung, Medizin, Bildung und Ausbildung. Die Stiftung erhielt erstmals 1985 eine Dividende von Klöckner & Co in Höhe von rund acht Millionen Mark. Sie unterstützte damit das Wilhelm-Lehmbruck-Museum in Duisburg, das Wallraf-Richartz-Museum in Köln, die Universitätsklinik Düsseldorf, das Evangelische Krankenhaus Bethesda in Duisburg sowie verschiedene Universitäten und Forschungseinrichtungen.

1966

Werbung | Die Stahlkrise erforderte verstärktes Marketing. Die Klöckner-Werke warben in den 1980er-Jahren mit einer groß angelegten Kampagne für die Qualität ihres Stahls.



Immer häufiger handelte Klöckner & Co in Südostasien mit Stahl südostasiatischer Produzenten.

Turbulenzen, Konsolidierung, Krise

Auch in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre beflügelten der Ausbau der internationalen Handelstätigkeit und die Stärkung der Dienstleistungen den Handel mit Stahl. Das Geschäft im In- und Ausland lief gut. Erst 1986 zwangen Preisstürze bei Rohstoffen und Produkten das Unternehmen zu massiven Abwertungen der Lagerbestände und Auflösung von Rücklagen. Die Verluste im Stahl-



Hannovermesse | Auf der Hannovermesse 1969 präsentierte der Leiter Presseabteilung der Klöckner-Werke AG interessierten Journalisten eine Weltneuheit: den 2.150 Millimeter breiten Coil.

1988

bereich, der mehr als die Hälfte zum Konzernumsatz beitrug, ließen diesen um 17 Prozent auf 9,5 Milliarden Mark sinken. Der Jahresüberschuss des Gesamtkonzerns fiel von 41 auf 26 Millionen Mark. Um die Kapitalbasis des Unternehmens zu stärken, nahm Klöckner & Co über Genussscheine und eine Anleihe fast 200 Millionen Mark am Kapitalmarkt auf.

Im turbulenten Jahr 1986 bewährte sich die Diversifizierungs- und Internationalisierungsstrategie: Ergebniseinbrüche in einzelnen Handelsbereichen und -regionen konnten durch andere abgedeckt werden. Klöckner & Co setzte deswegen auch in den folgenden Jahren auf den Ausbau des internationalen Handels und der Handelsbereiche. So gründete das Unternehmen 1987 den Bereich Umwelttechnik und baute gewinnträchtige Segmente aus. Dazu gehörte insbesondere der Bereich Brennstoffe und Chemie, dessen Anteil am Konzernumsatz vor allem dank der Aktivitäten im Rohölhandel wuchs.

Zu Beginn des Jahres 1988 blickte die Unternehmensleitung voller Zuversicht in die Zukunft. Die ersten Berichte ließen auf ein sehr gutes Geschäftsjahr hoffen. Doch dann vernichteten Spekulations-

verluste im Rohölgeschäft die Kapitalbasis des Unternehmens. Das „Öldebakel“ kostete die Firma 600 Millionen Mark. Peter Henle, der für diesen Geschäftsbereich verantwortlich war, zog die Konsequenzen und schied aus der Gesamtleitung aus.

Gerettet wurde Klöckner & Co in dieser Situation von der Deutschen Bank, die zur Deckung der Verluste 400 Millionen Mark bereitstellte. Damit konnte zwar eine Insolvenz vermieden werden, doch nun stand eine grundlegende Neuorganisation von Klöckner & Co an. Die Deutsche Bank übernahm das Unternehmen und wandelte es in eine Aktiengesellschaft um. Damit war Klöckner & Co nach mehr als 80 Jahren nicht mehr familiengeführt.



Zeitzeugen

Frank Kloke

Herr Kloke, im Frühjahr hat die Meyer Werft ihr neues Kreuzfahrtschiff, die „Pride of Hawaii“, fertiggestellt. Die Niederlassung Bremen hat dazu rund 20.000 Tonnen Stahl geliefert – ist man da ein bisschen stolz?

Klar ist man stolz. Das ist schon ein beeindruckendes Bild, wenn ein 294 Meter langer Ozeanriese die Ems hinauf aufs offene Meer überführt wird. Die „Pride of Hawaii“ ist das erste Schiff der Meyer Werft, für das wir im Rahmen unserer neuen Kooperation das gesamte Schiffsblech sowie zahlreiche Zusatzleistungen geliefert haben. Da steckt also auch viel Arbeit von uns drin.

Wie kam es denn zu dieser Kooperation und worin genau besteht sie?

Die Meyer-Werft bezieht ja schon seit Jahrzehnten Schiffsblech von Klöckner & Co. Das waren zum Großteil klassische Streckengeschäfte, das heißt, die Werft hat über uns wie auch über andere Händler bei den Werken bestellt und das Material dann selbst eingelagert und weiterverarbeitet. Für die Meyer Werft war dieses Verfahren jedoch nicht optimal: Zum einen saß die Werft auf einem riesigen Lagerbestand mit einer entsprechenden Kapitalbindung in Millionenhöhe, zum anderen war es enorm aufwändig, das richtige Material zur rechten Zeit am richtigen Ort zu haben. Angesichts der erkannten Problematik sind wir dann auf die Werft zugegangen und haben unsere ersten Konzepte in Bezug auf Lagerung und Logistik vorgestellt. Was folgte waren intensive Gespräche nicht nur mit der Einkaufsabteilung des Schiffbauers, sondern auch mit der Produktion und Logistik. Das war ein sehr spannendes und interessantes, aber auch aufwändiges Verfahren, da auf die interne Produktionsplanung und innerbetrieblichen Prozesse – auch unter Einbeziehung anderer Vorlieferanten – Rücksicht genommen werden musste.

Herausgekommen ist ein Fünf-Jahres-Vertrag: Seit Frühjahr 2005 liefern wir das gesamte Schiffsblech für die Meyer Werft und lagern es auf eigene Rechnung vor Ort in Papenburg ein, und zwar so, dass es passend und zeitgerecht in die Produktion einfließen kann. Das wird kurz-, mittel- und langfristig anhand von Bedarfsplanungen genau mit der Meyer Werft abgestimmt.

Dann erbringen Sie im weitesten Sinne auch eine Finanzdienstleistung?

Ja, so kann man es nennen. Wir sind zuständig für Materiallieferung, Lagerung und Logistik sowie Entlastung im Kapitaleinsatz. Darüber hinaus übernehmen wir auch die komplette Dokumentation der Bleche. Im Schiffbau muss jedes Blech, das eingesetzt wird, beim Werk abgenommen und zertifiziert sein, damit im Haftungsfall lückenlos nachgewiesen werden kann, dass das richtige Material verwendet wurde. Für die Meyer Werft war diese Dokumentation enorm aufwändig. Wir haben nun ein System entwickelt, dass immer dann, wenn in Papenburg Material entnommen wird, die entsprechenden Zeugnisse virtuell zugeführt und abgespeichert werden. Ist das Schiff fertig, brennen wir alle Dokumente auf DVD und haben damit die komplette Zertifizierung des Schiffes in komprimierter Form. Das funktioniert nur durch eine sehr enge Zusammenarbeit, die auf wechselseitigem Vertrauen aufgebaut ist. Jetzt stehen wir in Gesprächen, auch im Bereich Stahlbearbeitung noch mehr Dienstleistungen für die Meyer Werft zu erbringen.

Ist die Niederlassung Bremen spezialisiert auf Schiffbau?

Der Schiffbau ist ganz klar einer unserer Schwerpunkte. Wir haben eine schlagkräftige Blechabteilung und neben Meyer zählen nahezu alle anderen Werften zu unseren Kunden, die wir nicht nur mit Schiffs-

„Rundum-Sorglos-Paket für den Kunden.“



Frank Kloke weiß, wie Stahl riecht und schmeckt. Schon als Schüler hat er im Lager des Klöckner Stahlhandels in Bremen gejobbt. 1986 begann er beim Klöckner & Co Service-Center Flachform Stahl in Arnsberg eine Ausbildung zum Industriekaufmann und wechselte ein Jahr nach dem Abschluss zum Klöckner Stahlhandel nach Hagen. Nach Stationen in der Duisburger Zentrale und der Niederlassung Fränkischer Eisenhof in Bamberg ging Kloke 1997 zurück nach Bremen und ist dort seit 2002 Niederlassungsleiter.

blech, sondern mit allem, was im Schiffbau benötigt wird, beliefern. Daneben liefern wir im Norden bis nach Dänemark, Wolgast, Stendal und Polen sowie im Süden bis kurz vor Celle. Zudem sind wir sehr stark im Fassadenbau und verfügen über eine der größten Dach-und-Wand-Abteilungen Klöckners. Schließlich haben wir uns auch auf Windenergie spezialisiert. Das Blech für den Stahlturm des größten Windkrafttrades der Welt mit einer stattlichen Höhe von 125 Metern wurde von uns geliefert – zwei weitere Anlagen haben wir gebucht. Diese Wachstumsbranche ist eine persönliche Leidenschaft von mir. Hier waren wir von Anfang an dabei und haben sehr früh Know-how angesammelt. Heute sind wir überregional Ansprechpartner für diverse Hersteller von Windkraftanlagen.

Gibt es mit anderen Kunden ähnliche Kooperationen wie mit der Meyer Werft?

Wir haben grundsätzlich den Anspruch, mehr zu bieten als das reine Material. Wir wollen individuelle Lösungen für die Probleme unserer Kunden entwickeln, ihn durch ein „Rundum-Sorglos-Paket“ entlasten, sodass er sich ganz auf seine Kernkompetenz konzentrieren kann. Was den Umfang und die Komplexität der Zusammenarbeit anbelangt, ist unsere Kooperation mit der Meyer Werft sicherlich etwas Besonderes. Lagerhaltung und Just-in-time-Lieferung übernehmen wir aber für viele Kunden. Darüber hinaus bieten wir ein breites Spektrum an eigener Bearbeitung in Ergänzung mit Externen, was vermehrt in Anspruch genommen wird. In einigen Fällen führen wir auf der Basis von Rahmenverträgen auch die komplette Vorproduktion für den Kunden durch. Das Material kann von uns bearbeitet direkt in die Produktion einfließen. Unser Service umfasst aber nicht nur Lagerung, Logistik, Bearbeitung und Transport. Wir sehen uns auch als Berater des Kunden. Wir informieren über neue Produkte und Qualitäten, beispielsweise Gewichtsersparnis durch höhere Güten im



Bereich der Stahlbauhohlprofile. Im Dach- und Wandbereich bieten wir darüber hinaus auch Unterstützung bei Fragen der Statik an und beraten die Kunden bei Ausschreibungen, ohne das gesondert in Rechnung zu stellen. Diesen Weg der kreativen Kundenorientierung, bei der wir mit dem Kunden geeignete Lösungen für besondere Probleme entwickeln, wollen wir weitergehen. Das ist unsere Zukunft.

COMPUTER
2000

Modernisierung und Marktführerschaft | **1988 – 1997** Der Wandel zum internationalen Distributionskonzern

- 81 | Besitzerwechsel
- 82 | Am Beginn einer neuen Ära
- 84 | Kernkompetenz Distribution
- 85 | Konzentration, Expansion und Diversifikation
- 88 | Die Neuerfindung einer Tradition



Nach der Übernahme durch die Deutsche Bank wurde Klöckner & Co 1989 an die VIAG AG, heute E.ON, verkauft. Als eigenständiger Teil des Konzerns wandelte sich das Handelshaus in den folgenden Jahren zu einem modernen Distributionskonzern, der in den vier zentralen Geschäftsfeldern Stahl, Chemie, PC-Produkte und Dienstleistungen international führende Positionen anstrebte. Im traditionell starken Kerngeschäft Stahl gelang dies innerhalb weniger Jahre. Als die VIAG das Diversifizierungsprogramm aus konzernstrategischen Gründen 1997 stoppte, setzte Klöckner & Co ganz auf das Stahlgeschäft.

Modernisierung und Marktführerschaft

Der Wandel zum internationalen Distributionskonzern (1988–1997)

1988

Besitzerwechsel

Die Deutsche Bank übernahm Klöckner & Co im Herbst 1988 und wandelte das Handelshaus noch im selben Jahr in eine Aktiengesellschaft um. Damit war der erste Schritt zum Verkauf des Unternehmens getan. Die Bank suchte nun nach einem Käufer, der eine „ungehinderte Fortführung und Entwicklung der Geschäfte“ von Klöckner & Co gewährleisten konnte. In diesem Sinne führte die Deutsche Bank ab Dezember 1988 Gespräche mit der VIAG AG, heute E.ON. Nach intensiven Verhandlungen erhielt das damals noch in Bonn ansässige Unternehmen im Juni 1989 den Zuschlag. Mit Wirkung zum 1. Januar 1990 ging Klöckner & Co in den Besitz der VIAG über. Das ehemalige Staatsunternehmen war erst wenige Jahre zuvor durch zwei Börsengänge privatisiert worden und befand sich seither auf Expansionskurs. Dabei verfolgte die VIAG das Ziel, sich von einem nationalen Produzenten in den Bereichen Energie, Aluminium und Chemie in ein internatio-

nales Dienstleistungs- und Handelsunternehmen zu wandeln.

Der Erwerb von Klöckner & Co war von strategischer Bedeutung. Der Zehn-Milliarden-Mark-Umsatz des Handelshauses katapultierte die VIAG AG mit einem Schlag unter die Top 20 der deutschen Börsenliga und erschloss ihm den zukunftssträchtigen Distributions- und Dienstleistungsbereich. Darüber hinaus verschaffte der „Global Player“ Klöckner & Co mit seinen Verkaufsbüros und Kontakten in zahlreichen Ländern dem VIAG-Konzern internationale Präsenz.

Die VIAG integrierte Klöckner & Co als eigene Sparte Handel und Dienstleistung in ihren Konzern, wobei die unternehmerische und gesellschaftsrechtliche Eigenständigkeit des Traditionshauses gewahrt blieb. Für die rund 7.000 Klöckner-Beschäftigten war das eine gute Nachricht. Allerdings zeigte sich schon bald, dass der Handelskonzern nicht wie bisher weiterarbeiten konnte. Die

Neue Eigentümerin | Anfang 1990 übernahm die VIAG AG Klöckner & Co. Der damals in Bonn ansässige Mischkonzern war bereits in den Geschäftsbereichen Energie, Aluminium, Chemie, Feuerfest und Technische Keramik sowie Glas tätig. Klöckner & Co wurde als zusätzliche Sparte Handel und Dienstleistungen in den Konzern integriert.



1988

Das Ende der „Klößnererei“

Die Übernahme durch die Deutsche Bank 1988 und der Verkauf an die VIAG 1989 beendeten die Tradition von Klößner & Co als familiengeführtes Unternehmen. Jörg Alexander Henle blieb zwar zunächst Vorstandsvorsitzender, schied jedoch 1992 aus der Konzernleitung aus. Mehr als 80 Jahre hatten Peter Klößner und seine Nachfolger Stahlgeschichte geschrieben und dem Namen Klößner weltweit Anerkennung verschafft.

Der Verkauf von Klößner & Co leitete auch das Ende der „Klößnererei“ ein. Der rund 40-prozentige Anteil des Handelshauses an der KHD AG verblieb bei der Deutschen Bank. Die Klößner-Werke AG, an der Klößner & Co mit etwa 20 Prozent beteiligt war, musste 1993 Vergleich anmelden und trennte sich im Zuge der Sanierungsmaßnahmen von der Stahlproduktion. Für Klößner & Co besaß die Beteiligung am einstigen Schwesterunternehmen damit keine strategische Bedeutung mehr. Sie wurde in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre sukzessiv verkauft. Damit endete die Geschichte des „Konzerns, der kein Konzern ist“, wie Günter Henle zu sagen pflegte.

Die Peter Klößner-Stiftung allerdings, die lange Jahre die Rolle einer Holding des Montanimperiums innehatte, existiert bis heute. Nach dem Öldebakel war auch ihre Existenz bedroht. Doch nach dem erfolgreichen Verkauf von Klößner & Co stattete die Deutsche Bank die Stiftung mit zehn Millionen Mark aus. Mit diesen Mitteln fördert die Stiftung bis heute zahlreiche kulturelle Projekte in Duisburg, der Heimatstadt des Klößner-Konzerns.



Mehr als Handel | Anarbeitungen gehörten schon früh zu den Dienstleistungen des Stahl- und Metallhandels von Klößner & Co.

Märkte hatten sich gewandelt und das Duisburger Unternehmen musste sich neu aufstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Am Beginn einer neuen Ära

Die Wende von 1989/90 markierte für Klößner & Co eine doppelte Zäsur. Das Unternehmen ging nicht nur in den Besitz eines Industriekonzerns über, sondern musste sich auch einem veränderten Marktumfeld anpassen. Die Welt befand sich im Wandel. Revolutionäre Umbrüche im Osten Europas beendeten den Kalten Krieg und machten den Weg frei zur Vereinigung der beiden deutschen Staaten. Die Sowjetunion brach zusammen und einige ihrer Nachfolgestaaten schlossen



1997

sich zur „Gemeinschaft unabhängiger Staaten“ (GUS) zusammen. Mit dem Eisernen Vorhang fielen zahlreiche Handelshemmnisse. Angetrieben von den Ereignissen im Osten beschleunigte sich auch in Westeuropa der Einigungsprozess: 1992 vollendeten die EU-Staaten den „Europäischen Binnenmarkt“ mit freiem Waren-, Dienstleistungs-, Kapital- und Personenverkehr. Im selben Jahr stellten die EU-Staaten in Maastricht die Weichen für die „Europäische Wirtschafts- und

Währungsunion“. In Südostasien setzten die „Tigerstaaten“ zum Sprung an. Die Globalisierung war in vollem Gang.

Diese epochalen Veränderungen schufen neue politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Neue Wettbewerber drängten auf den Markt, während die weltpolitische Lage unübersichtlich war. Durch die finanziellen Schwierigkeiten der GUS-Staaten fielen traditionelle Absatzmärkte weg. Die Stahllieferungen nach

1988



Distribution als Kernkompetenz | Dienstleistungen der ersten Bearbeitungsstufe: Plasma-Schmelzschneiden und autogenes Brennschneiden über modernste CNC-gesteuerte Anlagen im Klöckner Stahlhandel Nürnberg (oben). Beladung eines mikroprozessorgesteuerten Schutzgashärteofens zur Behandlung von vorgeschmiedeten Halteringen bei der Tochtergesellschaft Mamesta B.V. in den Niederlanden.

Russland gingen 1990 um mehr als ein Viertel zurück. Um sich auf den globalisierten Märkten als weltweit tätiges Handelshaus zu behaupten und die Chancen der historischen Veränderungen zu nutzen, beschloss Klöckner & Co 1990, seine internationalen Aktivitäten erheblich auszuweiten. Das Unternehmen schuf zu diesem Zweck ein eigenes Vorstandsressort Europa. Zugleich wurde mit Hilfe der VIAG ein milliardenschweres Investitionsprogramm aufgelegt. Die Ziele waren ehrgeizig: In den neuen Bundesländern sollte eine leistungsfähige Handelsorganisation entstehen und das Europageschäft für den Binnenmarkt fit gemacht werden. Vor allem aber wollte sich Klöckner & Co in den folgenden Jahren als internationaler Distributionsspezialist mit marktführender Position in zentralen Geschäftsbereichen etablieren.

Kernkompetenz Distribution

Service spielte bei Klöckner & Co seit jeher eine große Rolle. Neben dem klassischen Strecken- oder Tradinggeschäft, bei dem große Mengen Stahl umgeschlagen wurden und das Handelshaus lediglich als Mittler zwischen Produzent und Käufer auftrat, betrieb Klöckner & Co schon früh den lagerhaltenden Stahl- und Metallhan-

del, der kundennah auch kleine Mengen lieferte – ein Bereich, den das Unternehmen seit den 1960er-Jahren massiv ausgebaut hatte. Anfang der 1990er-Jahre boten die Lagerhäuser von Klöckner & Co den Kunden neben einem umfangreichen Sortiment an Waren auch Transport- und Logistikdienstleistungen, Qualitätsprüfung und Materialbearbeitung. Diese Tätigkeiten, die sich grundlegend vom klassischen Handel unterschieden und dem Abnehmer einen echten Mehrwert boten, fasste Klöckner & Co unter der Bezeichnung Distribution zusammen.

Der Stahl war hier ein Vorreiter, doch das Unternehmen hatte sich auch in anderen Bereichen vom Handelshaus zum Distributionsspezialisten gewandelt. In den Geschäftsfeldern Chemie, Mineralöle und Gas reichte der Service von der Lagerhaltung über Transportlogistik und Qualitätssicherung bis zur Errichtung und Wartung von Tank- und Verbrauchsanlagen. In allen Bereichen sollte Anfang der 1990er-Jahre die als Kernkompetenz angesehene Distribution im internationalen Maßstab ausgebaut werden.

Das Marktumfeld für diese Strategie war günstig: Während im klassischen Handel der Wettbewerb härter wurde, die Ge-

Kooperationen | 1995 brachte Klöckner & Co den Geschäftsbereich Rohstoffe/Recycling/Umwelt in die zusammen mit der Thyssen Handelsunion AG betriebene Thyssen Klöckner Recycling GmbH ein. Dazu gehörte auch der von Peter Kloeckner gegründete Schrotthandel.



winne sanken und die Produzenten zunehmend direkt an die großen Verarbeiter verkauften, fand im Distributionsbereich eine gegenläufige Entwicklung statt: Im Rahmen von Outsourcing-Programmen griffen immer mehr Kunden auf die zusätzlichen Dienstleistungen des lagerhaltenden Handels zurück, um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Distribution war ein Wachstumsmarkt.

Das galt insbesondere für den Bereich Stahl, der Anfang der 1990er-Jahre rund 60 Prozent des Konzernumsatzes erwirtschaftete. Stahldistribution betrieb Klöckner & Co damals jedoch nur in Deutschland, Belgien und Nordamerika. Daher gehörte es zu den wichtigsten Projekten der 1990er-Jahre, den lagerhaltenden Stahlhandel in Europa auszuweiten und in diesem Segment Marktführer zu werden. Dies sollte innerhalb weniger Jahre geschehen und war nur durch den Erwerb ausländischer Gesellschaften möglich. Noch unter der Leitung von Jörg Henle kaufte Klöckner & Co sich 1990 in den lagerhaltenden Stahlhandel Österreichs ein und verband sich 1992 durch den Erwerb einer Mehrheit an der „Debrunner-Koenig-Gruppe“ mit einem der führenden Stahldistributoren der Schweiz.

Konzentration, Expansion und Diversifikation

Auch in anderen Geschäftsbereichen setzte Klöckner & Co sein Ziel internationaler Marktführerschaft im Distributionsbereich Schritt für Schritt um. Zur Schaffung einer international leistungsfähigen Handelsorganisation erwarb und integrierte das Unternehmen innerhalb weniger Jahre zahlreiche ausländische Firmen vor allem im westeuropäischen Raum. Parallel zu dieser Expansionsstrategie trennte es sich von Geschäftsfeldern, die nicht mehr ins Portfolio passten, weil sie Randaktivitäten waren, nicht zum neuen Selbstbild als Distributionspezialist passten oder keine internationale Perspektive boten. Bereits 1989 hatte sich Klöckner & Co vom Unternehmensbereich Wärmetechnik getrennt. 1990 wurde die traditionsreiche Sparte Baubedarf verkauft.

Ein grundlegender Umbau des Portfolios war dies noch nicht. Der fand erst unter Dr. Helmut Burmester statt, der Anfang 1993 Jörg Henle als Vorstandsvorsitzenden von Klöckner & Co ablöste. Burmester verkaufte 1993 die Union Air Transport-Gruppe und 50,1 Prozent der Stute Verkehrs-GmbH an die Muttergesellschaft

Expansion in Europa | Mit dem Erwerb einer Mehrheit an der Debrunner-Koenig-Gruppe erschloss sich Klöckner & Co 1992 den Schweizer Markt. Hier eine der Niederlassungen.



Standort Niederlande | Der niederländische Stahldistributor Oving-Diepeveen-Struycken B.V. (ODS) kam 1993 zu Klöckner & Co.



1988

Der organisatorische Umbau des Konzerns



Anfang der 1990er-Jahre begann Klöckner & Co mit einem umfangreichen Umbau der internen Organisation. Hierarchien sollten abgebaut und Dienste dezentralisiert werden, um auf den neuen Märkten schnell und flexibel handeln zu können. Der neue Vorstandsvorsitzende Dr. Helmut Burmester verschlankte die Konzernleitung, stärkte die Eigenverantwortlichkeit, schuf kurze Wege und ersetzte die prestigeträchtigen „Direktoren“-Titel durch sachliche Funktionsbezeichnungen. Auch die Geschäftsbereiche wurden neu formiert und ihre Kompetenzen deutlich erweitert. Schlusspunkt der Neuorganisation war die rechtliche Verselbstständigung der einzelnen

Sparten: 1995 wurden die Unternehmensbereiche Stahl, Chemie und Energie in eigene Tochtergesellschaften unter dem Dach der Klöckner & Co AG als geschäftsführender Holding überführt. Dazu kamen noch die INA sowie die Neuerwerbungen Computer 2000 AG, Röder Zeltsysteme und Service AG sowie die Wilhelm Ispert AG & Co KG (siehe Organigramm). Die Stahlaktivitäten des Konzerns gingen mit sämtlichen Tochtergesellschaften auf die neu gegründete „Klöckner Stahl- und Metallhandel GmbH“ (KSM) über. Die neue, dezentrale Konzernstruktur sorgte für eine klarere Aufgabenteilung, mehr Effizienz und eine noch stärkere Markt- und Kundenorientierung.

1997

VIAG. Anlass war die Entscheidung der VIAG, ihre Verkehrsaktivitäten und die ihrer Tochtergesellschaften zu bündeln. Dann ging es Schlag auf Schlag: 1994 veräußerte Klöckner & Co den Bereich Werkzeugmaschinen, 1995 gab das Unternehmen die Restbeteiligung an der Stute Verkehrs-GmbH ab. Im selben Jahr ging die Mehrheit am Bereich Rohstoffe/Recycling/Umwelt an die Thyssen Handelsunion. An der neuen Gesellschaft „Thyssen Klöckner Recycling GmbH“ hielt Klöckner & Co nur noch einen Anteil von 20 Prozent. Sogar die traditionsreiche INA wurde zum Jahreswechsel 1995/96 mehrheitlich verkauft.

Den Unternehmensverkäufen stand ein groß angelegtes Akquisitionsprogramm vor allem im Kerngeschäft Stahl gegenüber. Dort erwarb Klöckner & Co 1993 das niederländische Unternehmen „Oving-Diepeveen-Struycken B.V.“ (ODS), das besonders im Handel mit Spezialitäten eine starke Stellung innehatte. 1994 folgte der Kauf der „Stahl Service Center Feinstahl AG“ in Zürich. Durch den Erwerb von neun Lagerhäusern und zwei Verkaufsbüros der Essener „Ferrostaal AG“ Anfang 1995 baute Klöckner & Co seine führende Position in Deutschland aus. In der Schweiz und

den Niederlanden konnte sich Klöckner & Co durch weitere Akquisitionen als Marktführer etablieren.

Der Konzentrations- und Expansionsprozess wurde von einer Diversifizierungsstrategie begleitet: 1994 kaufte Klöckner & Co die Mehrheit an der „Röder Zeltsysteme und Service AG“ in Büdingen, die Großzelte und Leichtbauhallen international verkaufte und vermietete. Ein Coup war der Erwerb der „Computer 2000 AG“ im Jahr 1995. Das Münchner Unternehmen war damals der größte europäische Distributor für PC-Produkte. Mit dieser Akquisition schuf sich Klöckner & Co ein zweites wachstumsstarkes Standbein im internationalen Distributionssektor neben dem Bereich Stahl.

Nach drei schwierigen Jahren, die von einer weltweiten Konjunkturschwäche und dem Umbau des Konzerns geprägt waren, fuhr die grundlegend veränderte Klöckner & Co-Holding 1995 erstmals wieder einen satten Gewinn ein. Knapp 11.900 Mitarbeiter erwirtschafteten einen Umsatz von rund 15 Milliarden Mark, davon gut 58 Prozent im Ausland. Das war gegenüber 1989 eine Steigerung des Auslandsanteils um mehr als die Hälfte. Mitte der 1990er-Jahre hatte Klöckner &

Computer 2000 Callcenter | Anfang 1995 erwarb Klöckner & Co die Computer 2000 AG. Der größte Distributor für PC-Produkte in Europa setzte im gleichen Jahr mit rund 2.500 Mitarbeitern fast fünf Milliarden Mark um.



Roeder Zeltsysteme im Einsatz | 1994 erwarb Klöckner & Co die Mehrheit an der Roeder Zeltsysteme und Service AG, die mit 17 Tochtergesellschaften in zehn Ländern vertreten war. Das Unternehmen verkaufte und vermietete Zelte und Leichtbauhallen, hier für das Eurocard Open Tennisturnier 1995 in Essen.

Ein entscheidender Schritt | Anfang 1996

übernahm Klöckner & Co den französischen Stahldistributor ARUS, der zwei Jahre später in Klöckner Distribution Industrielle (KDI) umbenannt wurde. Mit 120 Lagerbetrieben in Frankreich und Großbritannien setzte ARUS 1995 rund zwei Milliarden Mark um.

1988

Co zentrale Ziele seiner strategischen Neuausrichtung erreicht und präsentierte sich als internationaler Distributionskonzern mit den vier Säulen Stahl, PC-Produkte, Chemie und Dienstleistungen.

Die Neuerfindung einer Tradition

Trotz der Zukäufe in anderen Bereichen blieb der Stahlhandel das Kerngeschäft von Klöckner & Co. 1995 trug er etwas mehr als 50 Prozent zum Umsatz des Konzerns bei. Auch im folgenden Jahr investierte das Unternehmen kräftig in den Ausbau der Stahldistribution. 1996 kaufte Klöckner & Co den größten französischen Stahlhändler „ARUS“, der später in „Klöckner Distribution Industrielle SA“ (KDI) umbenannt wurde. Das französische Unternehmen hatte knapp 3.200 Mitarbeiter, die einen Umsatz von 1,8 Milliarden Mark erwirtschafteten. Den Franzosen gehörte zudem der britische Stahlhändler „ASD“. Die Nummer zwei in Großbritannien beschäftigte 580 Mitarbeiter und verzeichnete einen Umsatz von 350 Millionen Mark. Parallel zum Ausbau des lagerhaltenden Stahlhandels stieg Klöckner & Co aus dem Betrieb der Steel-Service-Center aus. Diese Distributionsform, bei der in erster Linie Großkunden mit Flachstahl beliefert, aber auch

1997

einzelne Bearbeitungsschritte wie Stanzen, Schweißen, Querteilen und Pressen übernommen wurden, war vor allem für die Hütten ein lukratives Geschäft, die bevorzugt große Mengen an einzelne Abnehmer verkauften.

Während Klöckner & Co im Stahlbereich große Akquisitionen tätigte, setzte sie den Verkauf von Unternehmensteilen fort: 1996 wurde der Bereich Energie abgegeben, da er keine internationale Perspektive bot. Für die Randaktivität Textilien suchte man einen Käufer. An den Einstieg in weitere Geschäftsfelder dachte die Geschäftsleitung allerdings nicht. Nachdem der Turnaround 1995 geschafft war, gingen Unternehmensleitung und Mitarbeiter 1996 mit viel Elan daran, Klöckner & Co in seinen Hauptgeschäftsfeldern zum führenden Dienstleister in Europa zu machen.

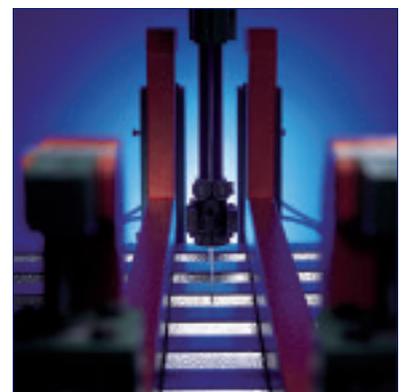
Der Euphorie folgte jedoch schon bald Ernüchterung. Im Spätherbst 1996 beschloss der Mutterkonzern VIAG, sich künftig auf den Ausbau der Geschäftsfelder Energie und Telekommunikation zu konzentrieren. Nach der Diversifizierung ging es nun um Fokussierung. Damit lag das Unternehmen im Trend der Zeit. Im globalisierten Wettbewerb war der Auf-

und Ausbau unterschiedlicher Geschäftsfelder auf internationalem Niveau finanziell und organisatorisch kaum zu bewältigen. Deswegen konzentrierten sich seit Mitte der 1990er-Jahre immer mehr Konzerne auf ihr „Kerngeschäft“ und trennten sich von Randaktivitäten.

Für Klöckner & Co hatte der Strategiewechsel der VIAG weitreichende Folgen, denn der Ausbau zu einem Distributionskonzern mit drei oder vier großen, international ausgerichteten Geschäftsfeldern war ohne die VIAG im Hintergrund nicht zu verwirklichen. Daher entschied der Vorstand im Frühjahr 1997, sich künftig auf den Stahl- und Metallhandel zu konzentrieren. Wenn es gelang, das Distributionsgeschäft in diesem Bereich weiter auszubauen, lagen hier die größten Entwicklungschancen. Das Unternehmen folgte mit dieser Entscheidung nicht nur dem allgemeinen Trend zur Konzentration auf das Kerngeschäft, sondern besann sich auch auf alte Stärken. Genau genommen erfand Klöckner & Co eine Tradition neu: Hatte das Unternehmen als klassischer Eisen- und Stahlhändler begonnen, so lag im Wandel zu einem modernen Stahl- und Metaldistributor seine Zukunft.



Abschied | 1996 trennte sich Klöckner & Co vom Energiebereich, zu dem auch das Tanklager in Krefeld samt Schiffsanleger zur Anlieferung von Flüssiggas gehörte.



Aufbruch | Die Zukunft von Klöckner & Co lag in der Konzentration auf die Stahl- und Metaldistribution. Dazu gehörte auch eine Verstärkung des Anarbeitungsservices wie hier beim Sägen eines Trapezbleches.

Zeitzeugen

Ralf Jordan

Herr Jordan, als Geschäftsführer der Klöckner Information Services (KIS) sind Sie zuständig für die weltweite Einführung von SAP in der Klöckner & Co Gruppe. Warum ist das so wichtig?

In den Landesgesellschaften der Klöckner & Co-Gruppe werden auch heute noch sehr unterschiedliche IT-Systeme eingesetzt. Eine intensive länderübergreifende Zusammenarbeit oder die Übertragung von Best-Practise-Lösungen wird dadurch erheblich erschwert. Mit einem einheitlichen IT-System für die Gruppe ergeben sich auch Optionen, in diesem Bereich signifikante Kosteneinsparungen zu realisieren.

Wie ist der Stand der Umsetzung?

Die erste SAP-Einführung bei Klöckner & Co ist 1995 in Deutschland erfolgt. Danach gab es Einführungen in Österreich, Belgien und in den Niederlanden sowie Projekte bei Beteiligungen der KSM. Zuletzt erfolgten die Installationen des SAP-Systems in Spanien und Großbritannien sowie Tschechien und Polen. In 2004/2005 wurde auch die Buchhaltung der nordamerikanischen Gesellschaften auf SAP umgestellt. SAP-Einführungen für die Landesgesellschaften in der Schweiz und Frankreich befinden sich in der Vorbereitungsphase. Damit werden die europäischen Klöckner-Gesellschaften weitgehend auf SAP umgestellt sein.

Wie muss man sich die Einführung von SAP vorstellen?

In jedem Land gibt es Besonderheiten, bestimmte Handelsbräuche oder gesetzliche Vorschriften, denen wir gerecht werden wollen. Deshalb arbeiten wir eng mit den lokalen IT-Mitarbeitern zusammen. Der typische Ablauf sieht so aus, dass wir SAP zunächst in einem Teilbereich der nationalen Gesellschaft, einem sogenannten Piloten, einführen. In einer Vorbereitungsphase von etwa sechs bis neun Monaten wird das System an die lokalen Anforderungen angepasst und die Anwender werden geschult. Zu einem Stichtag werden die Daten aus dem Altsystem nach SAP übernommen. Um sicherzustellen, dass die Geschäfte möglichst reibungslos weiterlaufen, werden die Anwender bei der Umstellung vor Ort unterstützt.

Nach Abschluss der Piloteinführungen wird das System auf die übrigen Standorte übertragen. Je nach Größe und Struktur der Landesgesellschaft kann das ein sehr komplexes Unterfangen sein. In Spanien beispielsweise hatten wir es mit elf verschiedenen Tochtergesellschaften zu tun. In Frankreich gibt es mit der KDI zwar nur eine Landesgesellschaft, die aber über 100 Standorte verfügt. Unser Ziel ist es, dass die Kunden die Systemumstellung nicht wahrnehmen. Sie können wie gewohnt bestellen und bekommen ihre Ware, ohne dass es Verzögerungen gibt.

Welche Vorteile ergeben sich für die einzelnen Landesgesellschaften?

Mit dem SAP-System erhalten die Landesgesellschaften eine moderne IT-Plattform. Einige der zur Zeit noch eingesetzten Systeme sind mittlerweile zwischen zehn und 20 Jahre alt. Auf Basis des SAP-Systems soll der Komfort und die Effizienz der Geschäftsprozesse weiter verbessert werden. Durch eine landesweite Bereitstellung von aktuellen Informationen werden Entscheidungsprozesse auf allen Ebenen erleichtert. Das System erlaubt auch eine Anbindung an Kunden- oder Lieferantensysteme. Beispielsweise werden im Rahmen der Kooperation zwischen dem Bearbeitungszentrum in Velten und der Heidelberger Druckmaschinen AG nahezu alle Daten elektronisch ausgetauscht und müssen auf beiden Seiten nicht mehr manuell erfasst werden. Das verkürzt die Durchlaufzeiten und erhöht die Transparenz der Vorgänge.

Profitiert auch die Gruppe von der SAP-Einführung?

Ja. Durch die Harmonisierung der IT-Landschaft können die IT-Kosten der gesamten Gruppe erheblich reduziert werden. Weitere Effekte erwarten wir durch die gruppenweite Nutzung von SAP für sogenannte Best-Practise-Lösungen. Mit den zum Teil sehr unterschiedlichen alten Systemen war es kaum möglich, Lösungen aus einem Land auf ein anderes zu übertragen. Auf der Basis von SAP wird das zukünftig wesentlich leichter gehen.

„SAP – eine Plattform für Zusammenarbeit.“



Ralf Jordan, gelernter Kaufmann und Betriebswirt, kam über Stationen bei der Otto Wolff AG und der Thyssen Handelsunion 1994 zu Klöckner & Co. Der IT-Fachmann arbeitete in der Abteilung Stahl Datenverarbeitung und ist seit 2006 in der Geschäftsführung der Klöckner Information Services GmbH (KIS). Die KIS ist zuständig für die IT-Anwendungen der Klöckner & Co und in dieser Funktion für die weltweite Einführung von SAP.

Gibt es konkrete Beispiele für diesen Best-Practise-Ansatz?

Wesentlicher Bestandteil dieses Ansatzes ist die Suche nach guten Lösungen, die auch für andere Landesgesellschaften interessant sind. Diese Lösungen bestehen aus in der Praxis bewährten Verfahren, die in vielen Fällen systemseitig unterstützt werden. Ein konkretes Beispiel hierfür ist das Bestandsmanagement, also die Überwachung der Bestände sowie die Berechnung von Vorschlägen für neue Bestellungen. Diese Aufgabe stellt für jedes Handelsunternehmen eine zentrale Aufgabe dar. Ein weiteres Beispiel für die Übertragung von systemseitigen Lösungen ist ein Vertriebsinformationssystem, das in Deutschland entwickelt wurde und nun auch bei ODS in den Niederlanden eingesetzt wird. Auch die spanische Landesorganisation hat hierfür bereits Interesse signalisiert.

Wir gehen davon aus, dass es in jedem Land spezifische Know-how-Schwerpunkte gibt, die von den Kollegen in anderen Ländern gewinnbringend übernommen werden können. Unser Ziel ist es nicht, aus der Zentrale heraus Lösungen zu entwickeln und zu verteilen, sondern das Know-how einzelner Länder gruppenweit zur Verfügung zu stellen.

Sind auch noch andere Synergien zwischen den Ländern möglich?

Mit SAP stellen wir generell eine sehr gute Plattform für die länderübergreifende Zusammenarbeit bereit. Im Rahmen des Star-Programms werden in acht Initiativen Möglichkeiten einer intensiveren Kollaboration geprüft. Wir erwarten hieraus eine Vielzahl von konkreten Projekten, die auf der Basis von SAP umgesetzt werden sollen.



Die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten machen die weltweite Einführung von SAP spannend. Viele meinen ja, IT wäre trockener Stoff, aber die Kontakte mit den unterschiedlichen Menschen, Mentalitäten und Märkten sowie die Möglichkeiten der internationalen Zusammenarbeit, die sich daraus ergeben, sind lebendig und interessant.

Klöckner Stahlhandel

klöckner & co multi metal distribution

Klöckner Aluminium Service

klöckner & co multi metal distribution

Aufbruch ins
21. Jahrhundert | **1997 – 2006**
Klößner & Co als multi metal distributor

95 | Konzentration auf das Kerngeschäft

97 | Einheit in der Vielfalt

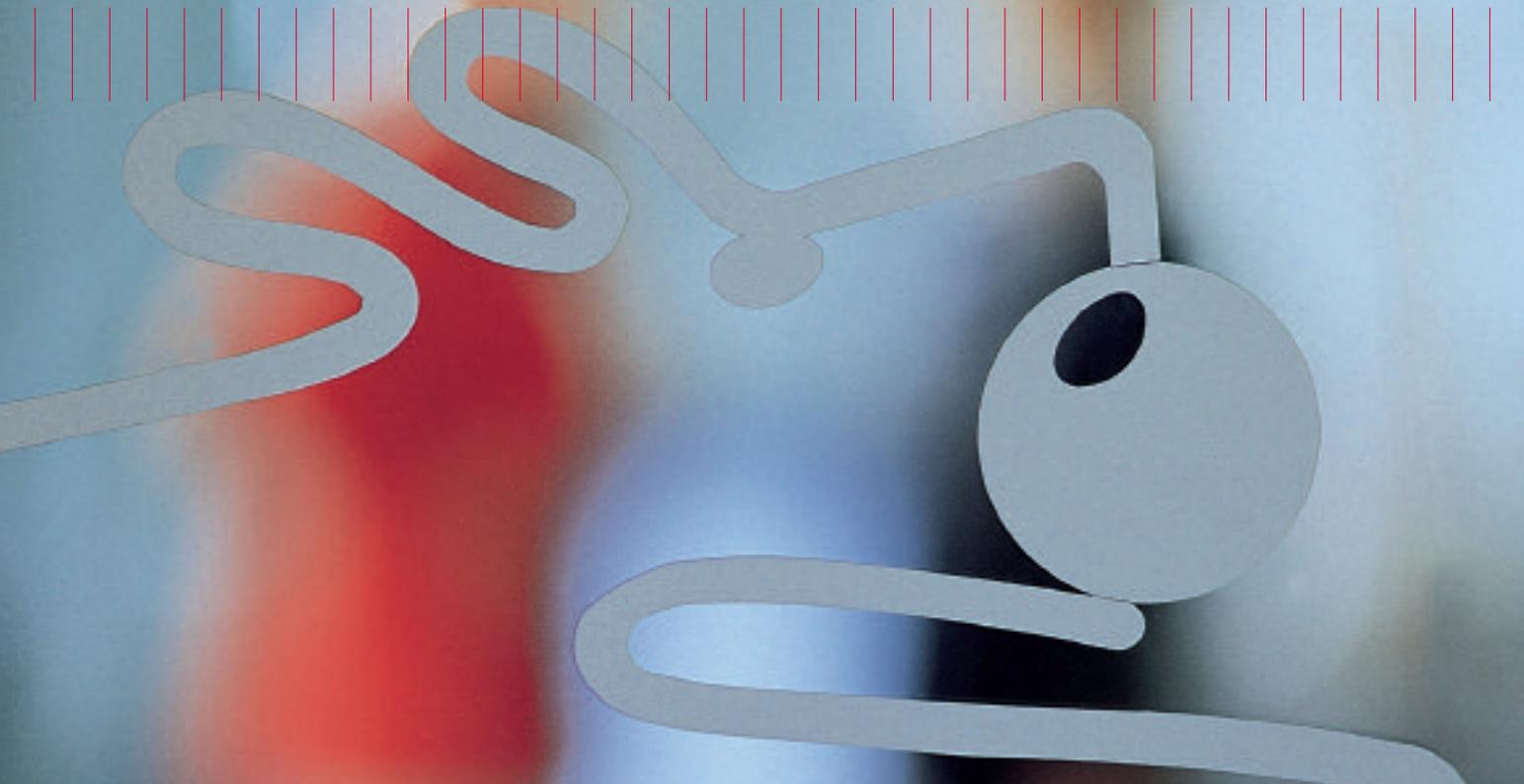
98 | Aufbruch und Abschied

99 | Auf dem Weg zum Systemlieferanten

100 | Ein finanzieller Verlust – die Balli-Krise

101 | Rückkehr zur Normalität

103 | Zukunft sichern



Nachdem Klöckner & Co 1997 beschlossen hatte, seine Aktivitäten künftig allein auf die Stahl- und Metaldistribution zu konzentrieren, trennte sich der Konzern innerhalb von 15 Monaten von den übrigen Geschäftsfeldern. Zugleich baute Klöckner & Co seine führende Marktstellung in Europa weiter aus. Der stürmischen Expansionsphase folgte die Integration der neuen Auslandsgesellschaften. Zudem entwickelte sich das Unternehmen zu einem Systemlieferanten mit umfangreichen Serviceangeboten. Nach mehrfachem Besitzerwechsel übernahm im März 2005 die US-amerikanische Investorengruppe Lindsay Goldberg & Bessemer das Unternehmen. Im Juni 2006 ging Klöckner & Co an die Börse und schlug damit ein neues Kapitel seiner Geschichte auf.

Aufbruch ins 21. Jahrhundert

Klöckner & Co als multi metal distributor (1997–2006)

2006

Konzentration auf das Kerngeschäft

Im Frühjahr 1997 gab Klöckner & Co ihre Entscheidung bekannt, sich künftig auf den Stahl- und Metallhandel zu konzentrieren. In Zeiten der Globalisierung war das ein konsequenter Schritt, denn im verschärften internationalen Wettbewerb konnte das Duisburger Traditionshaus langfristig nur durch den gezielten Einsatz seiner Ressourcen und seines Know-hows bestehen. Die Basis der strategischen Neuausrichtung bildeten die westeuropäischen Stahlhandelsgesellschaften, die Klöckner & Co in den Jahren zuvor erworben hatte. Der Kauf des spanischen Stahl-Distributors „Comercial de Laminados“ im Juli 1997 war ein weiterer Meilenstein auf diesem Weg. Als Marktführer auf der iberischen Halbinsel erwirtschaftete Comercial de Laminados mit 900 Mitarbeitern einen Umsatz von knapp 600 Millionen Mark und war über seine Tochtergesellschaft „Ferros de Litoral“ auch in Portugal präsent. Mit der Akquisition der spanischen Gesellschaft hatte sich Klöckner & Co als größter herstellerunabhängiger Stahldistributor in Europa etabliert.

Vordringlichste Aufgabe des neu aufgestellten Unternehmens war die rechtliche

Abschied vom „Gemischtwarenladen“

Während Klöckner & Co seinen lagerhaltenden Stahlhandel in Europa weiter ausbaute, begann der Verkauf der nicht mehr zum Kerngeschäft gehörenden Aktivitäten des Konzerns. Bereits 1997 gliederte Klöckner & Co den Textilbereich aus dem Unternehmen aus und übertrug ihn zur Veräußerung auf eine nicht-konsolidierte Beteiligungsgesellschaft. Zum Jahresende gab der Konzern die verbliebene Beteiligung an der Thyssen Klöckner Recycling GmbH an die Mehrheitsgesellschafterin ab. Anfang 1998 folgte der Verkauf der Klöckner Chemiehandel GmbH. Die Computer 2000 AG wechselte im Sommer 1998 den Besitzer und wurde an die US-amerikanische Tech Data Corporation verkauft. Auch das Engagement bei der Röder Zeltsysteme und Service AG wurde im Sommer 1998 planmäßig beendet. Fast zeitgleich gab das Unternehmen seine Restbeteiligung an der Klöckner Industrieanlagen GmbH (INA) an die Mehrheitsgesellschafterin ab. Damit hatte sich Klöckner & Co in nur 15 Monaten komplett neu aufgestellt: Aus dem ehemaligen Mischkonzern war ein reiner Stahl- und Metaldistributor geworden. Gemessen am Umsatz halbierte sich das Geschäftsvolumen von 18,6 Milliarden Mark 1997 auf 9,5 Milliarden Mark 1998. Die Mitarbeiterzahl ging von 14.655 auf 10.752 zurück.



1997

Im Zeichen des Hundes

„Ist Klöckner & Co unter die Hundezüchter gegangen?“ Es fehlte nicht an spöttischen Kommentaren, als Klöckner & Co im Herbst 1997 seinen neuen Unternehmensauftritt präsentierte. In der traditionell konservativen Stahlbranche sorgte der Hund für Irritationen und auch mancher Mitarbeiter tat sich anfangs schwer mit dem neuen Klöckner-Symbol, das die renommierte Londoner Agentur Wolff Olins entworfen hatte. Stahl und Hund, wie sollte das zusammenpassen? In der Tat hat der Hund wenig gemein mit dem klassischen Stahlhandel. Er stand vielmehr für die neue Auffassung von Handel als Distribution, bei der sich alles um Dienstleistung dreht: Pffiffig, schnell, flexibel und loyal gegenüber Lieferanten und Kunden, so verstand Klöckner & Co seine Aufgabe als moderner multi metal distributor.

Der neue Unternehmensauftritt war jedoch nicht nur Ausdruck eines gewandelten Selbstverständnisses, sondern schuf erstmals einen weltweit einheitlichen Auftritt des Konzerns. Alle Auslandsgesellschaften führten jetzt den Hund und die neuen Klöckner-Farben Blau und Rot im Emblem. Neben den etablierten eigenen Namen trat zudem der Zusatz „klöckner & co multi metal distribution“, der auf die Dynamik und Stärke der internationalen Gruppe verweist.

Mittlerweile ist der Hund nicht mehr wegzu-denken. Und selbst die Skeptiker sind auf den Hund gekommen. Denn eins ist klar: Der Klöckner-Hund bietet immer Gesprächsstoff, gerade bei neuen Kunden. Er ist ein Sympathieträger und markantes Markenzeichen des Konzerns. Ob an den Fassaden der Niederlassungen, auf den Geschäftsberichten des Konzerns oder auf Werbegeschenken: Der Hund kommt an.



Logo Holding

klöckner & co

multi metal distribution

Klöckner Stahl- und Metallhandel

klöckner & co multi metal distribution

ASD metal services

klöckner & co multi metal distribution

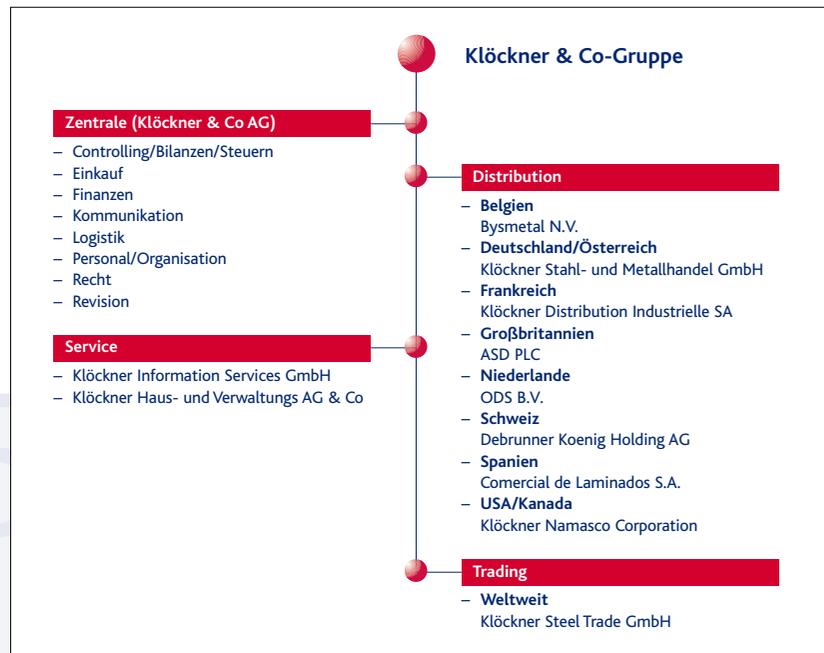
KDI

klöckner & co multi metal distribution

Logobeispiele Tochtergesellschaften

Neue Konzernstruktur | 1998 hatte sich der ehemalige Mischkonzern Klöckner & Co zu einem reinen Stahl- und Metallhandelsunternehmen entwickelt.

2006



und organisatorische Anpassung der Konzernstruktur. Noch im Jahr 1997 wurden nahezu alle Auslandstöchter der bisherigen Stahl-Führungsgesellschaft, der Klöckner Stahl- und Metallhandel GmbH (KSM), auf die Klöckner & Co AG übertragen. Für die Auslandsbüros im Tradingbereich gründete Klöckner & Co eine eigene Gesellschaft, die „Klöckner Steel Trade GmbH“. Neue Organisationsstrukturen wie auch eine Neuverteilung der Vorstandsressorts begleiteten den Konzernumbau. Sichtbarstes Zeichen des Wandels war das neue Corporate Design, das Klöckner & Co im Herbst 1997 der Öffentlichkeit präsentierte. An die Stelle der drei Klöckner-Halbkreise trat das neue Logo und der Klöckner-Hund, der zum Symbol des Stahl- und Metalldistributors wurde (siehe Kasten).

Einheit in der Vielfalt

Der neue Unternehmensauftritt machte Klöckner & Co erstmals als weltweit tätige Gruppe nach außen hin erkennbar. Allerdings fehlte es noch an der internen Vereinheitlichung von Strukturen und Geschäftsprozessen. Jede Auslandsgesellschaft hatte hier ihr eigenes System entwickelt. Nach der stürmischen Akquisitionsphase der vorangegangenen Jahre

stand daher die Integration der neuen Gesellschaften in den Konzernverbund an. Dabei setzte Klöckner & Co weiterhin auf dezentrale Organisation und Eigenständigkeit. Das operative Geschäft blieb bei den Auslandsgesellschaften, die das entsprechende Know-how zur Marktbearbeitung mitbrachten. Allerdings sollten die Steuerung der Geschäftsprozesse vereinheitlicht und Synergien der internationalen Gruppe verstärkt werden.

Wichtigstes Instrument der Integration war die Vereinheitlichung der Datenverarbeitungsaktivitäten des Konzerns. Anfang 1998 wurde die „Klöckner Information Services GmbH“ gegründet. Ihre Aufgabe: die Koordination und Vereinheitlichung der vielfältigen EDV-Systeme der Landesgesellschaften. Dadurch wollte Klöckner & Co die Gruppe international vernetzen, konzernweit Daten abrufbar machen sowie Vertriebsaktivitäten, Beschaffung, Logistik und Rechnungslegung auf einheitliche Standards heben. Ein wichtiger Schritt in diese Richtung war die Einführung von SAP in Österreich, Belgien und den Niederlanden. Grundlage bildeten die Erfahrungen in Deutschland, wo das Datenverarbeitungssystem bereits 1995 erstmals eingesetzt worden war.

SAP-Rollout | Mit einer Broschüre informierte die Klöckner Information Services (KIS) im Jahr 2000 die Mitarbeiter über die Einführung der Software SAP.



1997

Hoch hinaus | Im Jahr 2000/2001 errichtete Klöckner & Co in Nürnberg eines der modernsten Hochregallager Europas, das neue Maßstäbe in der Lagerlogistik setzte.

Um noch effizienter zu arbeiten, startete Klöckner & Co zudem weltweit Qualitäts- und Rentabilitätsprogramme. Mit beträchtlichem Finanzaufwand wurden Ende der 1990er-Jahre fast alle Auslandsgesellschaften restrukturiert und modernisiert. Klöckner & Co entwickelte zudem eine einheitliche europaweite Produktstruktur. Darüber hinaus wurde der Kundenservice optimiert: Wo früher für die verschiedenen Produktgruppen Fachverkäufer zuständig waren, wurde nun jedem Kunden ein persönlicher Ansprechpartner zugeordnet, der maßgeschneiderte Lösungen und individuellen Service anbieten konnte.

Aufbruch und Abschied

Während die interne Reorganisation noch lief, setzte Klöckner & Co weiter auf Expansion. Im Blickpunkt standen erstmals auch die osteuropäischen Märkte. Hier wollte der Konzern Erfahrungen sammeln, indem er in Bulgarien eine zehnpromtente Beteiligung am führenden Stahldistributor des Landes erwarb und in Tschechien und Polen erste Niederlassungen gründete. Akquisitionen gab es auch in Westeuropa. 1999 verstärkte Klöckner & Co seine Präsenz in der Schweiz durch den Erwerb der „IBAG Zentralschweiz Industrie- und

Baubedarf AG“, dem nationalen Marktführer bei Betonstahl, Walzstahl und Eisenprodukten. Darüber hinaus erweiterte der Konzern seine Lagerstandorte in Spanien, im Süden der USA und in Kanada. Anfang 2000 übernahm Klöckner & Co den englischen Flachstahlspezialisten „Richardsons Westgarth“. Auch in Deutschland expandierte das Unternehmen. Das Aluminiumgeschäft wurde ausgebaut und im Jahr 2000/2001 ein modernes Hochregallager am Standort Nürnberg errichtet.

Den Ausbau in der Stahldistribution verband Klöckner & Co mit der Trennung vom traditionsreichen Streckengeschäft: Im Jahr 2000 wurde der Unternehmensbereich Stahltrading mit Gesellschaften in Europa, Amerika und Asien und rund 190 Beschäftigten an die britisch-iranische Balli-Gruppe verkauft. 1997 hatte das Streckengeschäft einen Umsatz von 1,8 Milliarden Mark erwirtschaftet, während sich der Umsatz der Distributionsgesellschaften auf 7,4 Milliarden Mark belief. Wegen der hohen Kapitalbindung des Tradinggeschäfts und den vergleichsweise geringen Margen hatte dieser Geschäftsbereich keine Bedeutung mehr für Klöckner & Co. Der Verkauf des Tradingbereichs war nach der Trennung



2006

von den übrigen Konzernbereichen und der Aufgabe der Steel-Service-Center der letzte Schritt hin zur Konzentration auf das Lagergeschäft.

Eine Strategie, die schon bald Früchte trug. Im Jahr 2000 erzielte Klöckner & Co eines der besten Ergebnisse der jüngeren Unternehmensgeschichte. Der Umsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um fast 20 Prozent auf etwa 10,5 Milliarden Mark. Der Jahresüberschuss des Konzerns war mit rund 126 Millionen Mark mehr als doppelt so hoch wie 1999.

Auf dem Weg zum Systemlieferanten

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts befand sich Klöckner & Co im Aufbruch. Ein besonders zukunftsträchtiges Projekt startete Anfang 2001 in Velten. Mit einer Investitionssumme von 30 Millionen Mark wurde dort ein neues Bearbeitungszentrum errichtet. Hintergrund war ein auf zunächst zehn Jahre angelegter Kooperationsvertrag mit der Heidelberger Druckmaschinen AG. Der weltweit operierende Druckmaschinenhersteller hatte für sein Brandenburger Werk einen Partner gesucht, der nicht nur Lagerhaltung, Materialdisposition und Logistik,

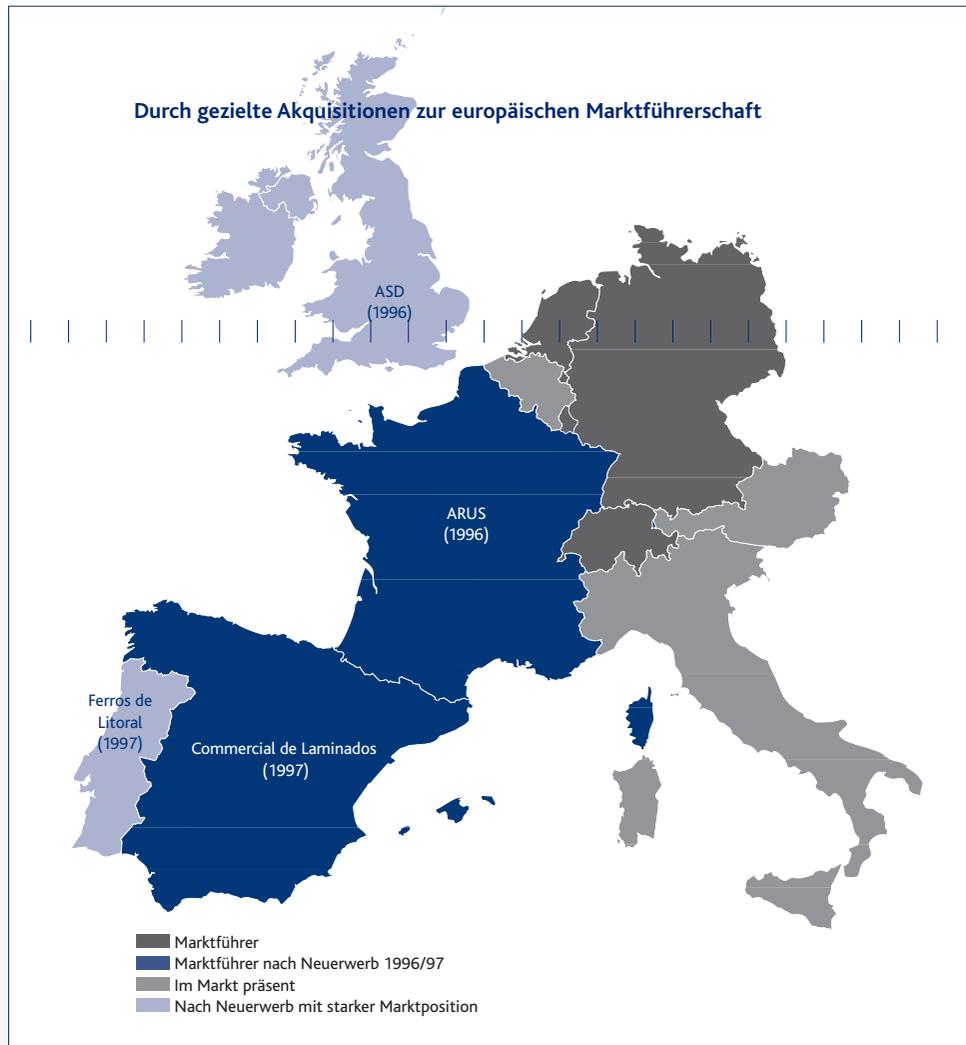
sondern auch die komplette Vorproduktion von Stahlbauteilen übernehmen konnte. Unter mehreren Konkurrenten erhielt Klöckner & Co den Zuschlag.

In nur sechs Monaten wurde die neue Werkhalle mit 40 zusätzlichen Arbeitsplätzen fertig gestellt. Bereits im August lief die Fertigung an. Das Auftragsvolumen war beeindruckend. In einer genau abgestimmten Produktionsplanung lieferte Klöckner & Co der Heidelberger Druckmaschinen AG pro Jahr rund 7.700 Tonnen Rund- und Profilstahl, Rohre und Buntmetalle. Nach verschiedenen Bearbeitungsvorgängen und Qualitätsprüfungen verließen jeden Tag große Mengen einbaufertiger Einzelteile das Veltener Bearbeitungszentrum, sodass sie direkt in die Produktion der Druckmaschinen einfließen konnten. Für die Heidelberger

Marktposition in Europa | Ende der 1990er-Jahre hatte sich Klöckner & Co als größter herstellerunabhängiger Stahl- und Metalldistributor in Europa etabliert.

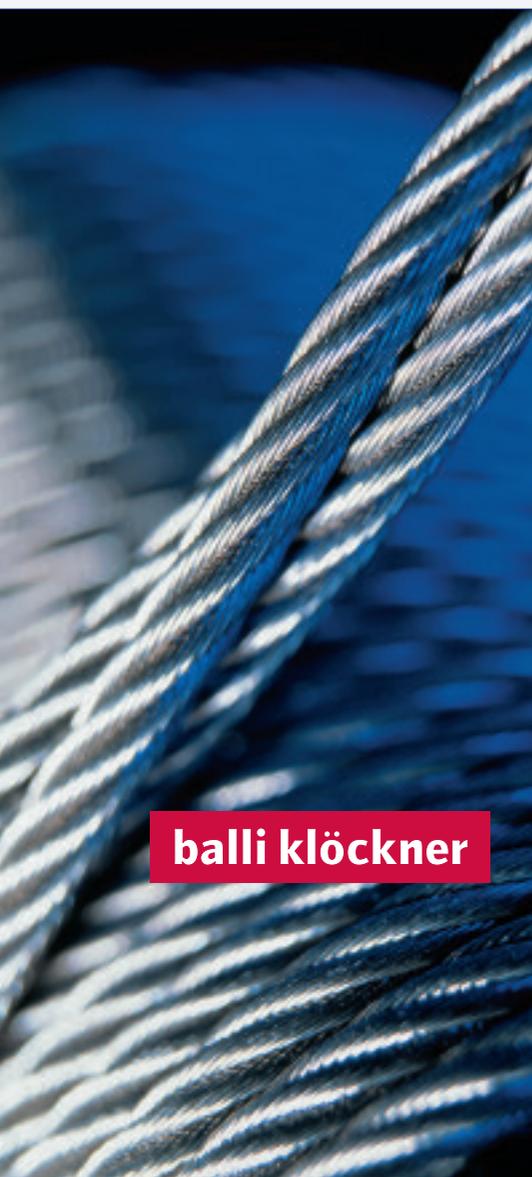


Maßarbeit | Auf der Basis einer abgestimmten Produktionsplanung liefert das im Jahr 2001 eröffnete Klöckner Bearbeitungszentrum in Velten bei Berlin seinen Kunden einbaufertige Vorprodukte, die nahtlos in die Fertigung einfließen können.



1997

Übernahme | 2001 erwarb die Balli-Gruppe Klöckner & Co. Das neue Unternehmen „balli klöckner“ war jedoch nur eine Episode in der Klöckner-Firmengeschichte.



balli klöckner

Druckmaschinen AG war dies eine große Entlastung, für Klöckner & Co ein bedeutender Schritt hin zur Entwicklung zum Systemlieferanten, der vom Einkauf über Lagerung und Weiterverarbeitung bis hin zur Lieferung fertiger Vorprodukte verschiedene Funktionen des Fertigungsprozesses für seine Kunden übernahm.

Ein finanzieller Verlust – die Balli-Krise

Im Herbst 1998 hatte die damalige Muttergesellschaft des Unternehmens, die VIAG AG, bekannt gegeben, dass sie sich mittelfristig vom Duisburger Stahldistributor trennen wollte. Da sich die VIAG ganz auf die Geschäftsbereiche Energie und Telekommunikation konzentrieren wollte, passte Klöckner & Co nicht mehr zum Kerngeschäft. Der Verkauf sollte innerhalb der nächsten drei Jahre erfolgen. Thyssen-Krupp wie auch die Arbed zeigten Interesse, allerdings scheiterten die Verhandlungen.

Die Fusion von VIAG und VEBA zu E.ON, einem der weltweit größten Energiekonzerne, im Jahr 2000 forcierte die Verkaufspläne. Im Oktober 2001 war es dann so weit: Klöckner & Co wurde an die Balli-Gruppe verkauft, die 94,5 Prozent der

Anteile am Konzern übernahm. Das britisch-iranische Unternehmen der Brüder Alaghband mit Sitz in London hatte bereits im Jahr zuvor die Tradingsparte von Klöckner & Co gekauft. Die Balli-Gruppe, die bislang nur im Stahltrading, nicht aber im lagerhaltenden Stahlhandel aktiv war, schien ein geeigneter Partner für das Duisburger Unternehmen zu sein. Schnell zeigte sich jedoch, dass der Verkauf an das britisch-iranische Unternehmen ein Fehler war. Nur einen Monat nach dem Einstieg der Brüder Alaghband fehlten mehr als 120 Millionen Euro in der Firmenkasse. Sie waren von den neuen Inhabern auf Konten transferiert worden, auf die Klöckner & Co keinen Zugriff hatte.

Auf Druck der WestLB AG, die gemeinsam mit der HSH Nordbank AG zwei Drittel des Kaufpreises finanzierte und sich als Sicherheit ein Pfandrecht auf die Aktien von Klöckner & Co hatte geben lassen, mussten die Brüder Alaghband im Frühjahr 2002 von ihren Ämtern im Vorstand und Aufsichtsrat von Klöckner & Co zurücktreten. Die Aktien wurden zunächst auf eine Treuhandgesellschaft übertragen und im März 2003, als deutlich wurde, dass die Brüder Alaghband nicht in der Lage waren, ihre Kredite zu bedienen, von der WestLB übernommen.

2006

Für Klöckner & Co waren diese Ereignisse dramatisch. Aufgrund des Kapitalabflusses schloss das Geschäftsjahr 2001 mit einem kräftigen Verlust von 156 Millionen Euro ab. Zwar war das Unternehmen stabil genug, um diesen Einbruch zu verkraften, doch die finanziellen Turbulenzen zogen weitere Kreise: Angesichts der unklaren Lage drohten die Banken dem Stahldistributor die Kredite zu sperren, Lieferanten wurden unruhig. In dieser Situation waren es vor allem die Mitarbeiter von Klöckner & Co, die das Unternehmen mit großem Engagement auf Kurs hielten. Mit Erfolg: Bereits im Jahr 2002 konnte wieder ein Gewinn von 17,3 Millionen Euro erzielt werden. So ging Klöckner & Co zwar mit finanziellem Verlust, aber ansonsten unbeschadet aus der Krise hervor. Die Brüder Alaghband wurden Ende 2005 wegen Untreue zu Bewährungsstrafen sowie Geldbußen in Millionenhöhe verurteilt. Das zivilrechtliche Verfahren läuft noch.

Rückkehr zur Normalität

Die Turbulenzen nach dem Verkauf an die Balli-Gruppe hielten Klöckner & Co fast zwei Jahre in Atem. Erst als die WestLB AG im Mai 2003 das Unternehmen übernahm,

Gesichter eines Unternehmens | Gleich ob im Lager oder im Büro, die Mitarbeiter von Klöckner & Co stehen für umfassenden Service und kompetente Beratung der Kunden.



Ein Konzern und seine Mitarbeiter

Seit Ende der 1980er-Jahre erlebte Klöckner & Co eine turbulente Zeit. Der Konzern musste sich den Herausforderungen der Globalisierung stellen, wechselte mehrfach den Eigentümer, hat seine Geschäftsbereiche neu definiert und strukturiert und mit dem Öl-Crash und dem Balli-Verkauf zwei große Krisen durchlaufen. Dass sich das Unternehmen so gut behauptet hat und heute zu den weltweit führenden Stahl- und Metaldistributoren zählt, ist vor allem seinen Mitarbeitern zu verdanken. Sie haben Klöckner & Co auch in schwierigen Zeiten die Treue gehalten und dem Unternehmen ein hohes Maß an Loyalität entgegengebracht. Auch die Arbeitnehmervertretung hat die Veränderungsprozesse der vergangenen Jahre konstruktiv begleitet.

Heute hat der Konzern rund 10.000 Mitarbeiter, davon rund 1.800 in Deutschland. Das Durchschnittsalter liegt bei 40 Jahren. Die Ausbildungsquote beträgt zehn Prozent. Der Frauenanteil ist im nicht-gewerblichen Tarifbereich in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.

Flache Hierarchien und eine intensive Mitarbeiterförderung zeichnen das Unternehmen aus. Mancher Niederlassungsleiter hat sein Handwerk bei Klöckner & Co „von der Pike“ auf gelernt. Aufstiegschancen gibt es insbesondere für junge Leute. Sie ins Ausland zu schicken, um die Internationalität des Konzerns zu erfahren, gehört zum Programm von Klöckner & Co. Nicht umsonst hieß es schon in den 1950er-Jahren: „Wer zu Klöckner geht, sieht die Welt.“ Daran hat sich bis heute nichts geändert.

1997

Kerngeschäft Stahl | Klöckner & Co bietet seinen Kunden ein breit gefächertes Angebot von Stahl- und Metallsorten.

kehrte wieder Ruhe ein. Zum Jahresende 2003 kam mit Dr. Thomas Ludwig zudem ein neuer Vorstandsvorsitzender. Dr. Ludwig verfügte nicht nur über jahrzehntelange Erfahrungen in der Stahlbranche, er war auch mit Klöckner & Co bestens vertraut, gehörte er doch dem Vorstand des Traditionsunternehmens von 1991 bis 1995 an und war dort zuständig für die Bereiche Rohstoffe, Recycling und Umwelt. Unter Dr. Ludwig wurde die strategische Weiterentwicklung des Konzerns wieder aufgenommen und energisch vorangetrieben. Für die spanische Tochtergesellschaft startete Klöckner & Co ein umfangreiches Standort- und Finanzierungskonzept, in der Schweiz wurde die Marktposition weiter ausgebaut. Die Umstellung der Datenverarbeitungssysteme auf SAP-Software wird

seit 2004 intensiv fortgesetzt und ist mittlerweile in vielen Ländern durchgeführt.

Zu den wichtigsten Projekten zählte weiterhin die internationale Vernetzung des Unternehmens. Nach der gelungenen Integration der Auslandsgesellschaften sollten nun auch die Verbundeffekte der internationalen Gruppe besser genutzt werden. Dabei setzte Klöckner & Co zuerst auf der Beschaffungsseite an. Im Sommer 2004 wurde mit der „Klöckner Global Sourcing GmbH“ eine eigene Tochtergesellschaft gegründet, die die regionalen Einkaufsvolumina der Landesgesellschaften besser koordinieren und bündeln kann, um günstigere Konditionen am Markt zu erzielen. Regelmäßige Treffen zwischen den Einkäufern der Auslandsgesellschaften wurden eingerichtet und der wechselseitige Informationsfluss intensiviert. Zudem sollte die Klöckner Global Sourcing GmbH neue Einkaufsquellen auch in Asien und Lateinamerika erschließen, wobei strategische Partnerschaften mit Lieferanten eine wichtige Rolle spielen sollten.

Die Reorganisation des Einkaufs ging mit einem weltweiten Nachfrageboom nach Stahl einher. Nachdem der globale Roh-



2006

stahlverbrauch bereits in den Vorjahren kräftig gestiegen war, erreichte er 2004 einen neuen Rekordwert von mehr als einer Milliarde Tonnen. Insbesondere das explodierende Wirtschaftswachstum in China, dessen Stahlverbrauch sich in wenigen Jahren fast verdoppelt hatte, und der damit einhergehende Stahlbedarf ließ die Weltmarktpreise in die Höhe schnellen. Auch Klöckner & Co profitierte von dieser Entwicklung. Die Nachfrage war außergewöhnlich groß, sodass der Konzern 2004 das bis dahin beste Ergebnis seiner Geschichte erzielte. Der Gewinn nach Steuern belief sich nach 27,2 Millionen Euro im Jahr 2003 auf 140,4 Millionen Euro.

Offen war indes immer noch die Eigentümerfrage. Denn die WestLB AG hatte stets betont, dass sie die Beteiligung an Klöckner & Co nicht als Dauerengagement betrachte. Im Sommer 2004 leitete das Kreditinstitut ein Bieterverfahren zum Verkauf des Unternehmens ein. Im Dezember erhielt die US-amerikanische Investorengruppe Lindsay Goldberg & Bessemer den Zuschlag. Der Eigentümerwechsel wurde im März 2005 vollzogen. Jetzt galt es, sich gemeinsam mit dem neuen Gesellschafter den Herausforderungen des sich wandelnden Stahlmarktes zu stellen.

Zukunft sichern

Seit die Globalisierungswelle rollte, befand sich auch der Stahlmarkt im Umbruch. Nicht nur die Nachfrage war weltweit gestiegen, auch neue Anbieter drängten auf den Markt. Um dem steigenden Wettbewerbsdruck standzuhalten, schlossen sich die Stahlproduzenten zu immer größeren Einheiten zusammen. Dem Trend der zunehmenden Konzentration auf der Herstellerseite kann sich der stark fragmentierte Handel nicht entziehen. Klöckner & Co hatte diese Entwicklung bereits vorweggenommen und sich durch bedeutende Zukäufe innerhalb weniger Jahre als größter herstellernabhängiger Stahldistributor im Gesamtmarkt Europa und Nordamerika etabliert. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, galt es jedoch, die Geschäftsprozesse weiter zu optimieren und auf den neuen Wachstumsmärkten Fuß zu fassen.

Intern bedeutete dies, den Konzern weiter auszubauen und die Synergien der Gruppe zu verstärken. Schon im Sommer 2004 hatte Klöckner & Co zu diesem Zweck die Beschaffung optimiert. Nun sollten mit dem im Juli 2005 eingeführten Programm „Star“ auch die Geschäftsprozesse weltweit verbessert

Optimierte Lagerhaltung | Mit neuen Konzepten zur Verbesserung des Bestandsmanagements wie auch der individuellen kundenspezifischen Lagerhaltung will Klöckner & Co den Service für seine Kunden weiter steigern.

Nase vorn | Klöckner & Co arbeitet Hand in Hand mit seinen Kunden. Auf der Basis ausgefeilter Transport- und Logistiklösungen kann das Material direkt in die Produktion einfließen.



1997

Klößner Stal i Metal Polska

klößner & co multi metal distribution

Klößner Romania

klößner & co multi metal distribution

Klößner Baltija

klößner & co multi metal distribution

Going East | Zentrales Anliegen von Klößner & Co ist die Erschließung der osteuropäischen Märkte.

werden. Kernidee von „Star“ ist es, besonders erfolgreiche Geschäftspraktiken und -modelle einzelner Auslandsgesellschaften auf andere Länder zu übertragen. Im Fokus stehen dabei insbesondere das Einkaufs-, das Asset- und Bestandsmanagement, Vertriebsförderung, Kundenorientierung und Logistik.

Auch das Geschäft in Deutschland wurde neu strukturiert und unrentable Niederlassungen geschlossen. Dafür baute das Unternehmen seine Kompetenz im Bereich Systemlösungen für Kunden weiter aus. In Velten bei Berlin konnten neben der Heidelberger Druckmaschinen AG noch weitere Kunden, darunter Daimler-Chrysler in Stuttgart und VW als Kunden gewonnen werden. In Bremen existiert seit Frühjahr 2005 eine umfangreiche Kooperation mit der Meyer Werft. Auch die Niederlassung Stuttgart wird derzeit zu einem großen Bearbeitungszentrum, ähnlich dem in Velten, ausgebaut. Dort sollen „mundgerechte“ Vorprodukte für die Automobilhersteller der Region hergestellt werden.

Expandieren will Klößner & Co schließlich auch in den Wachstumsmärkten in Osteuropa. Schon 2004 hatte man die

polnische Niederlassung erweitert, 2005 und zu Beginn des Jahres 2006 errichtete Klößner & Co dann jeweils eine neue Auslandsgesellschaft im Baltikum und in Rumänien. Ziel ist es, auch in diesen Ländern ein flächendeckendes Distributionsnetz aufzubauen. Präsenz zeigt der Konzern auch in China, wo zur Zeit ein Büro von Klößner & Co eröffnet wird.

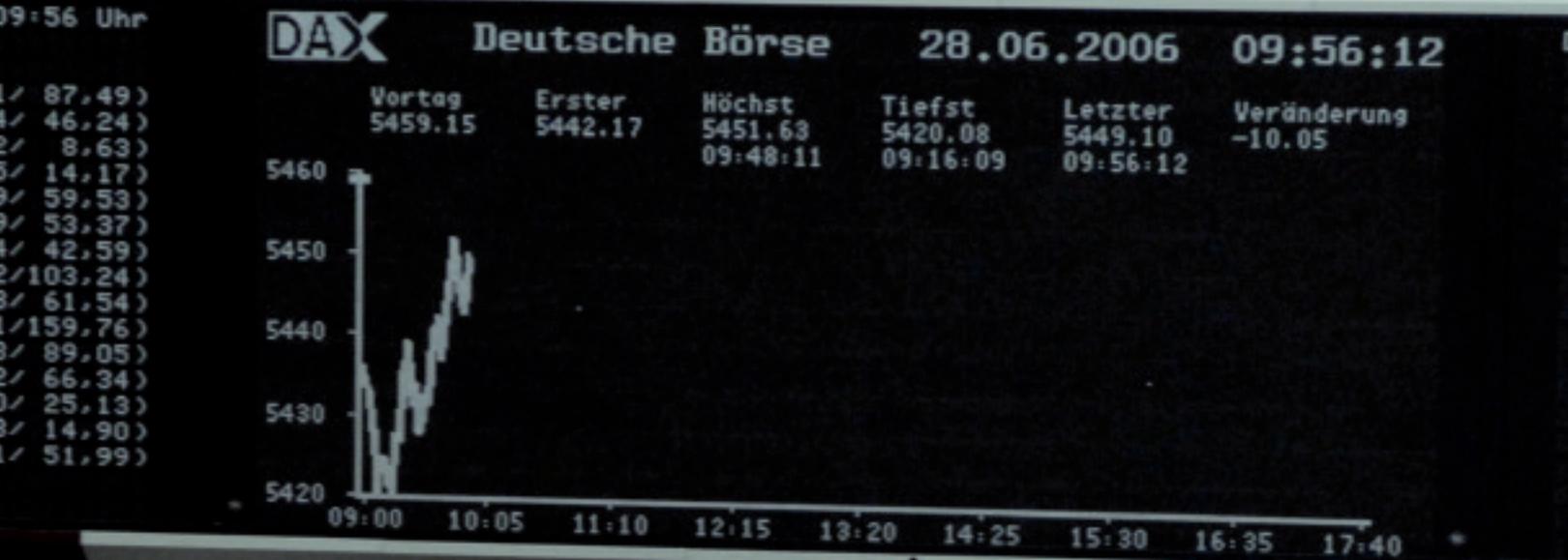
Die Wachstumsstrategie erforderte, dass sich das Unternehmen dem Kapitalmarkt öffnete. Daher beschloss der Vorstand von Klößner & Co gemeinsam mit dem neuen Eigentümer, den Konzern im Jubiläumsjahr an die Börse zu bringen. Auf den Tag genau 100 Jahre nach seiner Gründung ging Klößner & Co am 28. Juni 2006 an die Börse und schlug damit ein neues Kapitel seiner Geschichte auf. Lindsay Goldberg & Bessemer hält mit rund 65 Prozent aber weiterhin die Mehrheit der Aktien.



Deutsche Börse welcomes 2006

klöckner & co

multi metal distribution



Zeitzeugen

Ralf Oberhuber

Herr Oberhuber, Sie sind zuständig für den Ausbau der internationalen Aktivitäten von Klöckner & Co speziell in Mittel- und Osteuropa. Wie kam es zur Bildung dieses Schwerpunkts?

Noch in den 1980er-Jahren waren die mittel- und osteuropäischen Märkte für Klöckner & Co Beschaffungsmärkte. Mit der Öffnung des Eisernen Vorhangs 1989/90 hat sich das gewandelt. Viele unserer Kunden im metallverarbeitenden Bereich sind von West- nach Mittel- und Osteuropa gegangen, um dort die günstigen Produktionsfaktoren zu nutzen. Das war für uns das klare Signal, uns in diesem Raum ebenfalls verstärkt zu engagieren. Des Weiteren ist es unser Ziel, neue Kunden für unser Distributionskonzept in den mittel- und osteuropäischen Ländern zu gewinnen. Das sind hochinteressante Wachstumsmärkte. Der Stahlbedarf in dieser Region wird im Gegensatz zu dem in den EU15-Ländern weiter steigen, insbesondere im Bausektor und im Maschinenbau.

Wie ist Klöckner & Co vorgegangen?

Schon in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre hatten wir eine Niederlassung in Polen und Tschechien gegründet und in Bulgarien eine kleine Beteiligung an dem damals noch staatlichen Marktführer in der Stahldistribution, der Metalsnab, erworben. Das waren relativ kleine Engagements, weil wir erst einmal Erfahrungen sammeln und sehen wollten, wie diese Märkte funktionieren. Im Jahre 2004 haben wir mit dem Vorstand der Klöckner & Co AG die strategische Richtung für die Entwicklung des Geschäftes in den mittel- und osteuropäischen Märkten festgelegt. Danach folgte eine umfangreiche Marktanalyse, die wir in Zusammenarbeit mit einem international renommierten und mit der Stahlbranche vertrauten Beratungsunternehmen entwickelt und durchgeführt haben. Im Herbst 2004 haben wir dann vier Kernmärkte festgelegt, in denen die Klöckner-Gruppe

ihre Aktivitäten ausweiten wird, dazu gehören Polen, Tschechien, Rumänien und Bulgarien. Daneben soll auch der baltische Raum erschlossen werden.

2004 haben wir in Polen ein eigenes Lager eröffnet und werden diesen Markt sukzessive weiter für uns erschließen. 2005 wurde eine Niederlassung im Litauen gegründet, die wir in diesem Jahr mit einem eigenen Lagerstandort ausbauen werden. In Bulgarien wollen wir unsere Minderheitsbeteiligung an der Metalsnab hin zur unternehmerischen Führerschaft erweitern. In Rumänien wurde ein erster Lagerstandort in Bukarest eröffnet, der seit April 2006 seine operative Tätigkeit aufgenommen hat. Es ist unser erklärtes Ziel, in kurzer Zeit ein Netz von Niederlassungen zu schaffen, um den gesamten rumänischen Markt zu bedienen. Hierbei kommt uns der sogenannte „First Mover Effekt“ zu Gute, den wir auch konsequent nutzen werden. Darüber hinaus prüfen wir noch zwei interessante Akquisitionsobjekte, die uns bei der Umsetzung unserer strategischen Ziele für diese Märkte einen großen Schritt weiterbringen können. Mittelfristig planen wir, noch weiter in Richtung Osten, in die Ukraine und nach Russland zu gehen.

Um ein solches Netz von Niederlassungen aufzubauen, wird gerade die Einheit „Central Europe“ geschaffen. Was ist deren Aufgabe?

Im Kern geht es darum, die Geschäftsaktivitäten der Klöckner-Gruppe in Mittel- und Osteuropa unter eine operative Führung zu stellen und vorhandenes Know-how zu nutzen sowie erfolgreiche Geschäftsmodelle zu übertragen. Auf diese Weise entsteht ein Kompetenz-Center, das Wissen aus verschiedenen Ländern zusammenführt und den Gruppengedanken über die mentalen Barrieren und geografischen Organisationsstrukturen hinaus nach vorne bringt. Diese Integration ist für einen internationalen Konzern wie Klöckner & Co beson-

„Über die Grenzen hinaus denken.“



Ralf Oberhuber ist seit 25 Jahren bei Klöckner & Co. Nach einer kaufmännischen Ausbildung in der Abteilung Stahl-Ausland arbeitete er im Bereich Verschiffung und Vertrieb und absolvierte ein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaft. Er hatte verschiedene Führungspositionen in den Abteilungen Contract Management, Controlling und Finanzen inne und ist seit 2004 im Bereich Corporate Development tätig.



ders wichtig. Wir müssen lernen, über die Grenzen hinaus zu denken.

Wie arbeiten die Niederlassungen im Bereich Mittel- und Osteuropa?

Tendenziell werden alle zentralen Dienstleistungen von Deutschland aus erledigt. Die Niederlassungen kümmern sich im Wesentlichen um die Kernaktivitäten wie Marktbeobachtung, Akquisition, Vertrieb und Lagerhaltung. Das tun sie eigenverantwortlich. Unsere Mitarbeiter kommen aus der Gegend. Das sind die lokalen Know-how-Träger. Ich maße mir nicht an, zu sagen, für welche Kundenstruktur welches Produktportfolio in Rumänien im Westen, im Norden, im Osten angemessen ist. Das muss der Mann vor Ort wissen, der Niederlassungsleiter, dafür wird er angestellt. Das ist seine Aufgabe.

Was ist Ihre Aufgabe in diesem Gefüge?

Meine Tätigkeit besteht darin, Aufbauarbeit zu leisten. Das ist eine sehr interessante und verantwortungsvolle Arbeit, die mich als kaufmännischen Generalisten voll fordert. Darüber hinaus ist es wichtig, die nötige Sensibilität für die besonderen Mentalitäten und Lebensweisen der Kundschaft in Mittel- und Osteuropa zu entwickeln. Ich informiere mich daher über die Länder, in denen wir Niederlassungen gründen oder Beteiligungen erwerben wollen. Das ist eine Grundlagenarbeit, die für den Aufbau einer Vertriebsorganisation von herausragender Bedeutung ist. Für die Mitarbeiter im Ausland bin ich der Brückenkopf zur Zentrale. Ich helfe ihnen, sich in der großen Organisation Klöckner & Co zurechtzufinden. Ich erkläre zum Beispiel unsere Corporate Identity und was es mit dem Hund auf sich hat, organisiere Trainings an Schwesterstandorten in Westeuropa und helfe bei der Entwicklung und Gestaltung von Marketinginstrumenten. Zudem erläutere ich, wie das Budgetieren funktioniert, wie die Finanzierung des Geschäftes strukturiert wird und vieles andere mehr.

Wie sind Ihre persönlichen Erfahrungen mit den Menschen in Mittel- und Osteuropa?

Grundsätzlich positiv. Die Menschen sind sehr aufgeschlossen, sehr interessiert. Klöckner & Co ist vielen dort ein Begriff. Da muss man oft nicht groß erklären, wer man ist, denn durch die langjährige internationale Geschäftstätigkeit ist der Name Klöckner trotz der Schwierigkeiten in der jüngeren Vergangenheit hervorragend etabliert. Bemerkenswert ist die gute Ausbildung der Menschen. In Rumänien zum Beispiel gibt es eine sehr junge Bevölkerung mit einem hohen Anteil an Akademikern. Die sprechen alle Englisch oder Französisch, sodass man sich problemlos verständigen kann. Das ist das Interessante an meinem Job: Der Kontakt mit vielen unterschiedlichen Menschen und Mentalitäten – und dass es immer spannend bleibt. Ich bin seit 25 Jahren bei Klöckner & Co und ich könnte nicht sagen, dass ich mich einen Tag gelangweilt hätte.



Klöckner & Co | 2006 >> Heute und Morgen

111 | Präsenz vor Ort, internationale Standards

112 | Zukunftsziele

A photograph of a worker in a blue hard hat and scarf looking at a large stack of steel beams in a warehouse. The beams are arranged in a grid pattern, and the worker is positioned on the left side of the frame. The background is dark, and the lighting is focused on the worker and the beams.

Vor 100 Jahren als Stahlhandelshaus gegründet, ist Klöckner & Co heute einer der weltweit führenden Spezialisten für die Stahl- und Metaldistribution. Große Erfahrung, internationale Präsenz und eine ausgeprägte Kundenorientierung sind die Ergebnisse einer beeindruckenden Firmengeschichte, die alle Höhen und Tiefen des 20. Jahrhunderts durchlaufen hat. Dabei gehörte es stets zu den Stärken des Unternehmens, Tradition und Innovation, Vergangenheitsbewusstsein und Zukunftsvisionen zu verbinden. Der Börsengang im Jubiläumsjahr ist in dieser Hinsicht typisch, denn er verschafft dem Unternehmen neue Möglichkeiten sich weiterzuentwickeln, bedeutet also Wandel innerhalb einer Kontinuität. Zukunftsziele sind die Stärkung der internationalen Aktivitäten und die Weiterentwicklung des Stahlhandels zur umfassenden Dienstleistung mit kundenorientierten Lösungen.

Klößner & Co

Heute und Morgen (1997–2006)

2006

Präsenz vor Ort, internationale Standards

Klößner & Co ist weltweit in 14 Ländern mit 238 Standorten vertreten (siehe Karten Seite 114) und handelt im wahrsten Sinne des Wortes global: Statt von einer Zentrale aus Produkte zu exportieren, bieten die internationalen Niederlassungen mit ihren qualifizierten Mitarbeitern ein umfangreiches Sortiment und Dienstleistungen vor Ort an. Der Kunde kann sich auf das Know-how der regionalen Mitarbeiter verlassen, die ihn beim Kauf und der Verarbeitung beraten und unterstützen. Die Niederlassungen bieten zudem eine breite Palette von Produkten, die sofort verfügbar sind. In Europa liegt der Lieferradius der einzelnen Niederlassungen in der Regel bei 150 Kilometern, in Nordamerika sind es 250 Kilometer.

Die Nähe zum Kunden bei internationaler Vernetzung ist das entscheidende Plus von Klößner & Co. Das Unternehmen kann Stahl- und Metallsorten aus aller Welt beschaffen, bietet aber auch regionale Produkte an. Die Lagerhaltung garantiert dem Kunden eine jederzeitige Verfügbarkeit zu wettbewerbsfähigen Preisen. Die Unabhängigkeit von einzel-

nen Produzenten ermöglicht ein breites und differenziertes Angebot in der vom Kunden gewünschten Qualität. Zusammen mit der internationalen Vernetzung erlaubt sie, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und auch bei Lieferengpässen Stahl und andere Metalle zu beschaffen. Als einer der größten unabhängigen und international tätigen Distributionskonzerne im Stahl- und Metallsektor ist Klößner & Co zugleich ein wichtiger Partner der Produzenten in aller Welt.

Die Verbindung von regionaler Präsenz mit internationalen Standards zahlt sich aus. Weltweit hat Klößner & Co mehr als 200.000 aktive Kunden, vor allem klein- und mittelständische Unternehmen, aber auch „Big Player“. Zu den Hauptabnehmern gehört die Bauindustrie, gefolgt vom Maschinenbau, der Automobilindustrie sowie dem Apparatebau und dem verarbeitenden Gewerbe. Der Konzern handelt vor allem mit Profil- oder Langstahl und Flachstahl sowie mit Rohren, Edel- oder Qualitätsstahl und Aluminium. In den wichtigsten Märkten Europa und Kanada gehört Klößner & Co zu den drei größten lagerhaltenden Stahl- und Metaldistributoren. Fast 10.000 Mit-



Im Dienst des Kunden | Schon früh baute Klößner & Co Lagerhäuser, um die Kunden zeitgerecht zu beliefern. Aus den einfachen Lagerhallen, wie der in Köln (oben), sind heute moderne Hochregalläger mit ausgefeilter Logistik geworden.

2006

ASD metal servicesGroßbritannien **klöckner & co** multi metal distribution**Buysmetal**Belgien **klöckner & co** multi metal distribution**Comercial de Laminados**Spanien **klöckner & co** multi metal distribution**Debrunner Acifer**Schweiz **klöckner & co** multi metal distribution**Debrunner Koenig Holding**Schweiz **klöckner & co** multi metal distribution**Klöckner Baltija**Baltikum **klöckner & co** multi metal distribution**KDI**Frankreich **klöckner & co** multi metal distribution**Koenig Feinstahl**Schweiz **klöckner & co** multi metal distribution**Klöckner Romania**Rumänien **klöckner & co** multi metal distribution**Klöckner Stahlhandel CZ**Tschechien **klöckner & co** multi metal distribution**Klöckner Stahl- und Metallhandel**Deutschland **klöckner & co** multi metal distribution**Klöckner Stal i Metal Polska**Polen **klöckner & co** multi metal distribution**Metall- und Service-Center**Österreich **klöckner & co** multi metal distribution**Namasco**USA/Kanada **klöckner & co** multi metal distribution**ODS**Niederlande **klöckner & co** multi metal distribution

arbeiter erwirtschafteten 2005 einen Umsatz von rund fünf Milliarden Euro.

Zukunftsziele

Um für Kunden, Lieferanten und Investoren auch in Zukunft attraktiv zu sein, strebt Klöckner & Co ein profitables Wachstum durch kontinuierliche Optimierung des bestehenden Geschäfts, organisches Wachstum und Akquisitionen in bereits erschlossenen Märkten sowie die Expansion in neue Märkte an. Zugleich sollen die internen Abläufe in den Bereichen Beschaffung, Distributionsnetz und Bestandsmanagement durch Geschäftsoptimierungsprogramme in den nächsten Jahren mit dem Ziel verbessert werden, das Ergebnis zu steigern.

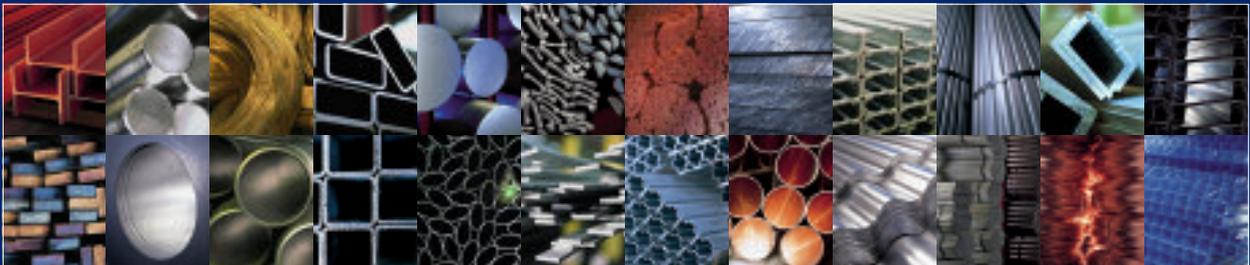
Im Bereich der Beschaffung wird die Klöckner Global Sourcing GmbH den Einkauf weltweit bündeln, um die bestehenden Synergieeffekte gegenüber den Stahlproduzenten optimal zu nutzen. Dabei geht es um Einsparungen und Kostenvorteile gegenüber nur regional tätigen Distributoren, aber auch um die Erschließung neuer Einkaufsquellen. Die mittelfristige Optimierung der Kunden- und Sortimentsstruktur durch IT-basierte Kostenallokationssysteme soll die Pro-

fitabilität des Distributionsnetzes steigern. Von zentraler Bedeutung ist die Schaffung eines kostenoptimierten Bestandsmanagements bei Sicherstellung der Lieferfähigkeit. Die vorhandene Struktur des Distributionsnetzwerkes mit Zentral- und Schwerpunktlagern bietet dafür beste Voraussetzungen: Einkaufsprozesse sollen neu strukturiert und Bestandsvorgaben individuell optimiert werden, um Bestände auf das für die termingerechte Belieferung der Kunden nötige Maß zu reduzieren.

Um die Position als größter produzentenunabhängiger Stahl- und Metalldistributor im Gesamtmarkt Europa und Nordamerika weiter auszubauen, setzt Klöckner & Co auf externes Wachstum. Dazu gehört der kontinuierliche Ausbau bereits bestehender Niederlassungen durch Fokussierung auf die Kernkompetenzen Logistik, marktorientiertes Sortiment, Kundennähe und gute Beziehungen zu den Stahl- und Metallproduzenten. Das Ziel des Unternehmens ist hier, durch Verbreitung der Kundenbasis in den Kernmärkten kontinuierlich zu wachsen, das Produktangebot fortlaufend regionsabhängig zu erweitern und durch Anarbeitung die kundenspezifische Wertschöpfung zu erhöhen.



Multi Metal Solutions



Produkte | Feinblech | Grobblech | Stab-/Formstahl | Profilstahl | Sonstige Langprodukte | Qualitäts-/Blank-/Edelbau-/Werkzeugstahl | Rostfrei | Stahlrohre | Aluminium | Dach und Wand | NE-Metalle | Kunststoffe | Eisenwaren, Technik, Baubedarf | Sonnenschutzsysteme | Verbindungstechnik

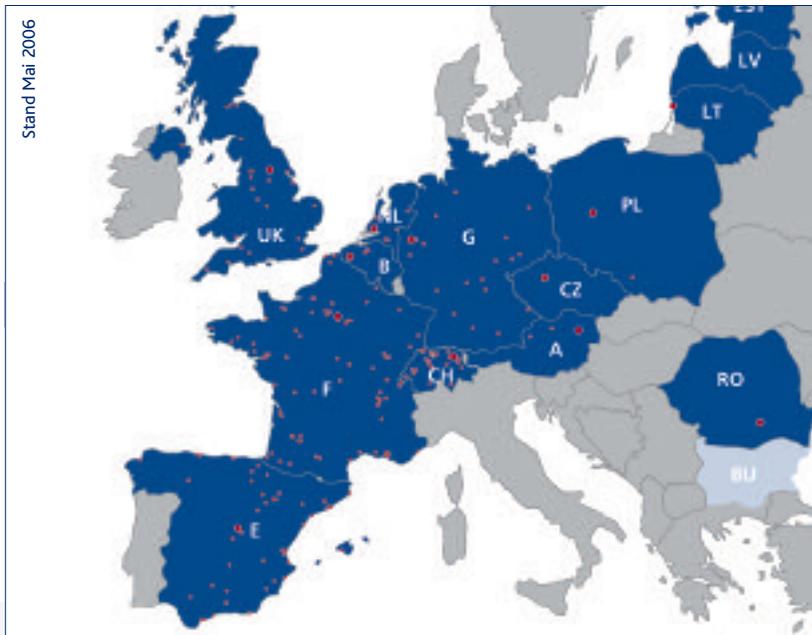
Anarbeitung | Autogenes Brennschneiden | Plasma-Brennschneiden | Ablängen und Sägen (Gehungsschnitte) | Schneiden und Sägen | Sonstige mechanische Bearbeitung | Konservieren | Oberflächenbehandlung

Service | Technische Beratung | Produktberatung | Kundeneinlagerung | Just-in-time-Lieferung

Wenn ein mittelständischer Maschinenbauer oder ein kleiner Handwerksbetrieb Stahl benötigt, so kauft er ihn in der Regel nicht direkt beim Stahlhersteller, dessen Kunden vor allem die Großabnehmer sind. Ansprechpartner für die kleinen und mittleren Unternehmen sind Stahl- und Metaldistributoren wie Klöckner & Co. Als Mittler zwischen Produzenten und Abnehmern kommt ihnen eine zentrale Rolle im Markt zu. So können Kunden bei Klöckner & Co selbst kleinste Mengen Material erwerben und werden genauso bedient wie bei einer Order von 10.000 Tonnen. Die Vielfalt des Angebotes in den Niederlassungen ist groß und reicht von Blechen und Rohren über Stab- und Formstahl, Qualitätsstahl, Aluminium, Nicht-Eisen-Metallen bis hin zu Kunststoffen. Dazu kommen umfangreiche Bearbeitungsangebote wie Brennschneiden, Ablängen und Sägen, Schneiden und Spalten oder Materialkonservierung. Die professio-

nellen Mitarbeiter in den Niederlassungen beraten in technischen Fragen und bei der Produktwahl. Sie suchen nach kundenspezifischen Lösungen für die Einlagerung bestimmter Güter. Aber auch komplexe Logistikkonzepte, wie zum Beispiel die Lieferung nach dem „Just in Time“-Prinzip gehören zu den Leistungen des Unternehmens.

Damit verfolgt Klöckner & Co konsequent den Weg eines Systemanbieters, der für den Kunden nicht nur die Materialbeschaffung und einen Teil der Logistik erledigt, sondern auch Arbeitsprozesse der ersten Bearbeitungsstufe übernimmt. Das Ziel ist, die vorgefertigten Produkte termingerecht und auf die Produktionsplanung des Kunden abgestimmt in die Fertigung einfließen zu lassen. So werden maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet – für große und kleine Probleme der Abnehmer.

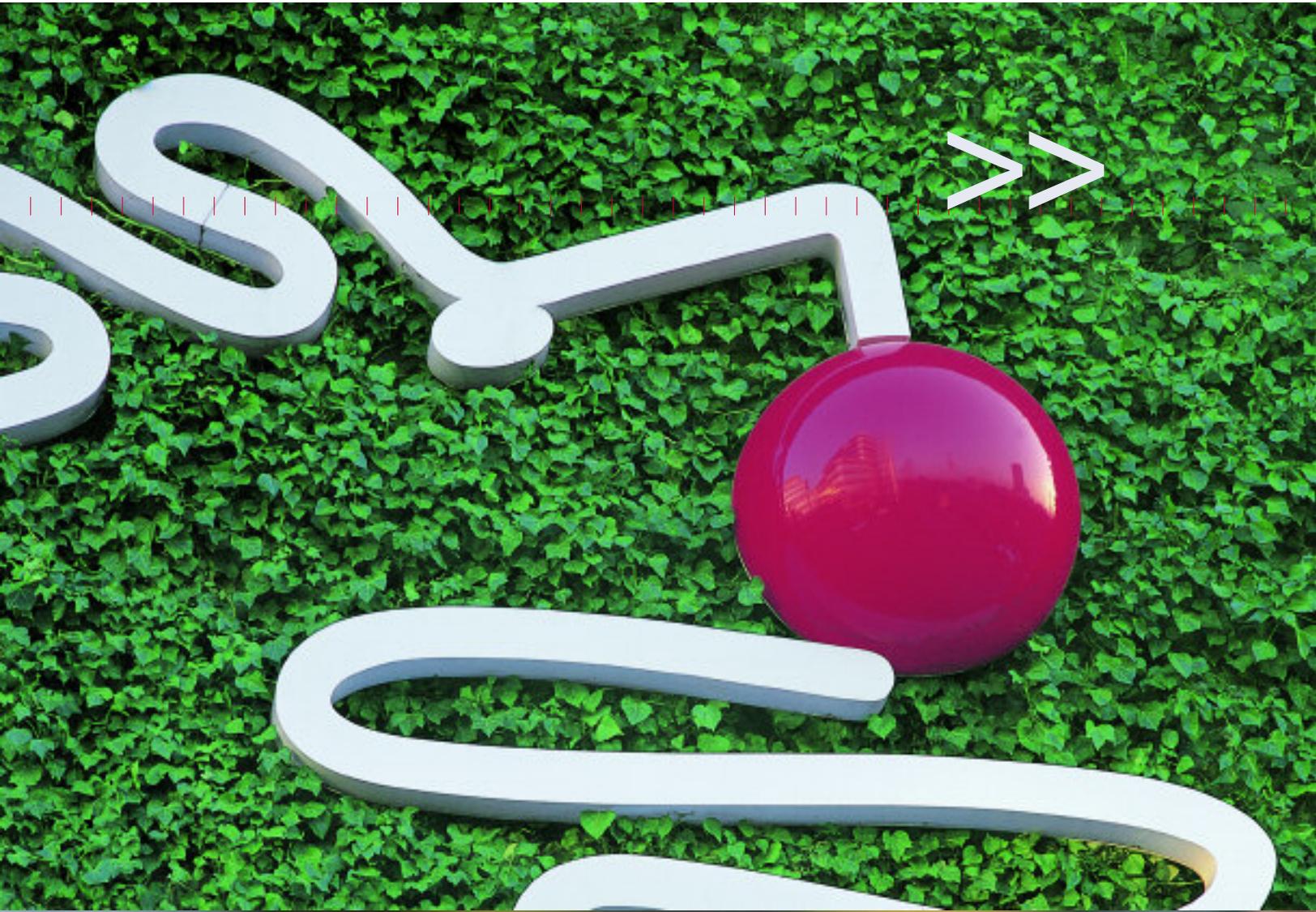


Weltweite Präsenz | Klöckner & Co ist heute in 14 Ländern mit 238 Standorten vertreten.

Da sich der Markt der Stahl- und Metall-distribution ähnlich dem der Stahlpro- duktion in den kommenden Jahren weiter konsolidieren wird, setzt Klöckner & Co auch in Zukunft auf Akquisitionen von kleinen und mittleren Distributoren in bestehenden Märkten. Die Gesellschaft, die über große Erfahrungen bei der er- folgreichen Integration von akquirierten Unternehmen verfügt, kann so den Kon- zentrationsprozess der Branche in Europa und Nordamerika aktiv mitgestalten und durch Bündelung des Einkaufsvolumens und optimierte Logistikkosten nachhal- tige Wettbewerbsvorteile gegenüber klei- nen und mittelgroßen Wettbewerbern erzielen. Ein Effekt, von dem die Kunden profitieren.

Neben der besseren Durchdringung bereits erschlossener Märkte expandiert Klöckner & Co auch in Zukunft in neue attraktive Märkte. Dazu gehört der Ausbau des Dis- tributionsnetzes in den Wachstumsregio- nen Osteuropas. Aber auch die Erschlie- ßung Chinas ist ein strategisches Ziel des Unternehmens. Dabei will die Gesellschaft aufbauend auf den eigenen Erfahrungen beim Einkauf von Stahl und anderen Me- tallen und einer umfangreichen Marktein- trittsstudie zunächst die strategischen Lieferbeziehungen zu den chinesischen Stahl- und Metallproduzenten ausbauen. Mittelfristig erwägt Klöckner & Co, ein Distributionsgeschäft mit europäischen Qualitätsstandards in China aufzubauen.

Die Erschließung des chinesischen Mark- tes ist typisch für die Erfolgsgeschichte von Klöckner & Co. Aufbauend auf Erfah- rung unter Nutzung von Expertisen und mit Augenmaß hat sich das Unternehmen in den letzten 100 Jahren von einem Han- delshaus in Deutschland zu einem inter- nationalen Distributionskonzern entwi- ckelt. Damit ist die Basis für eine erfolg- reiche Entwicklung im 21. Jahrhundert gelegt.



Zeitzeugen

Friedhelm Wagner

Herr Wagner, Sie sind Leiter der Klöckner Global Sourcing (KGS), die für den weltweiten Einkauf von Klöckner & Co zuständig ist. Was war der Grund für die Gründung der Gesellschaft vor zwei Jahren?

Der weltweite Einkauf (Global Sourcing) ist heute fundamentaler Bestandteil einer marktorientierten Beschaffungspolitik. Wir erleben zur Zeit gerade in Europa und Osteuropa eine große Konzentration auf der Herstellerseite. Da gilt es Abhängigkeiten zu vermeiden. Die Erweiterung der Lieferantenbasis im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit ist daher ein zentraler Grund, warum Global Sourcing oben auf der Prioritätenliste steht. Zudem wollen wir Synergien freisetzen, indem wir das Einkaufsvolumen der Gruppe stärker bündeln. Ganz stark im Fokus steht schließlich der Direkteinkauf bei den Werken. Der Aufbau von strategischen Partnerschaften auf internationaler Ebene ist für unser Unternehmen ein wichtiger Meilenstein im Lieferanten-Management.

Wie muss man sich diese strategischen Partnerschaften vorstellen?

Die Landesgesellschaften haben vereinzelt ihren Bedarf schon früher in den sogenannten Drittländern außerhalb Europas und Osteuropas gedeckt. Dabei haben sie über Trading-Gesellschaften eingekauft, ohne dass der Lieferant wusste, wohin das Material geht. Wir gehen nun einen völlig neuen Weg, indem wir direkten Kontakt mit Werken in Asien und Lateinamerika aufnehmen, wobei wir langfristige Lieferbeziehungen anstreben. Wir treten also aus der Anonymität heraus und sagen: Wir sind Multi-Metal-Distribution-Partner; wir sind vom Einkaufsvolumen der größte werkunabhängige Händler Europas und insofern auch für viele asiatische oder südamerikanische Werke attraktiv.

Welche Vorteile bringt die zentrale Beschaffung bei den Werken?

Durch langfristige, zuverlässige Partnerschaften mit verschiedenen Werken erhoffen wir uns auch in Zeiten von Materialknappheit in Europa eine stärkere Unterstützung in der Lieferbereitschaft der Werke im Drittlandsbereich bei gleichzeitiger Reduzierung des Versorgungsrisikos. Durch eine Diversifikation in der strategischen Beschaffung einerseits und eine Bündelung unserer Mengen im Einkauf andererseits können wir uns im Wettbewerb konkurrenzfähig behaupten.

Wird der zentrale Einkauf künftig den gesamten Bedarf von Klöckner & Co decken?

Nein. Die KGS wird nur in den Drittländern aktiv. Das europäische und osteuropäische Geschäft werden die Einkaufsabteilungen der verschiedenen Landesgesellschaften weiter selbst tätigen. Warum? Weil die meisten Werke in diesem Raum durch eigene Vertretungen vor Ort aufgestellt sind. Viele unserer Landesgesellschaften haben über die Jahre wertvolle Kontakte und Lieferbeziehungen zu diesen Herstellern aufgebaut, die weiter gepflegt werden sollen. Allerdings unterstützen wir die Auslandstöchter beim strategischen Einkauf, denn wir verstehen uns auch als Servicegesellschaft für die Klöckner-Gruppe.

„Wir bringen Menschen zusammen.“



Friedhelm Wagner leitet seit 2004 die neu gegründete Klöckner Global Sourcing GmbH. Zuvor war er fast 30 Jahre bei der ThyssenKrupp-Gruppe beschäftigt, davon 17 Jahre im Ausland. Wagner war sowohl im Einkauf als auch im Vertrieb in Führungspositionen tätig. Zuletzt war er Mitglied des Vorstands der ThyssenKrupp Schulte GmbH in Düsseldorf.

Wie sieht die Unterstützung der Auslandstöchter aus?

Wir helfen zum Beispiel bei der Produkt- und Lieferantensuche auf internationaler Ebene, begleiten die Einkäufer der Auslandstöchter von Fall zu Fall bei schwierigen Reklamationsverhandlungen, vereinbaren Jahresmengenziele auf Basis bestehender strategischer Partnerschaften mit den west- und osteuropäischen Stahlwerken, um unser Gruppeninteresse zu wahren und hervorzuheben. Wir organisieren „GPSC Meetings“ (Global Purchasing & Stock Committee) mit den Chefeinkäufern unserer europäischen und nordamerikanischen Gesellschaften. Zudem haben wir europäische Arbeitsgruppen für die Hauptprodukte, die wir einkaufen, eingerichtet.

Was haben Sie sich für die Zukunft vorgenommen?

An erster Stelle steht der Einkauf in den Drittländern, wo wir nach der kürzlich durchgeführten Anschubphase im zweiten Halbjahr 2006 mit der Umsetzung beginnen. Darüber hinaus wollen wir uns weiter als Gruppe vernetzen. Wir haben heute schon ein sehr gutes System, mit dem wir uns untereinander über Preisentwicklungen informieren. Über die Planungen der einzelnen Landesgesellschaften hinaus gibt es auch eine Europaplanung und wir wollen die Planung für die Drittländereinkäufe weiter vorantreiben. Zudem will die KGS einen einheitlichen europäischen Artikelstamm einrichten, damit die Landesgesellschaften über einheitliche Artikelnummern lagerübergreifend zusammenarbeiten können. Schließlich wollen wir den Vertrieb noch stärker einbeziehen, denn ein zeitnahe und direkter Informationsaustausch zwischen Einkauf und Verkauf über Marktentwicklungen, Materialverfügbarkeiten und Preise ist enorm wichtig.



Dann ist die KGS über ihre operative Tätigkeit hinaus auch eine Art Informationsbörse?

Ja, wir sind auch ein Informationstool. Wir bringen Menschen zusammen in der Klöckner-Gruppe: die Einkäufer untereinander, Einkäufer und Lieferanten, Einkäufer und Verkäufer. Denn wir wollen übergreifend zusammenarbeiten und übergreifend informieren, um uns hinsichtlich der Produkte und Lieferanten besser aufzustellen oder um zum Vorteil aller gemeinsam Lösungen zu finden. Darin sehe ich auch die Zukunft des Einkaufs – indem wir Synergien freisetzen durch Kommunikation, bereit sind zum Wissenstransfer und Mengen bündeln innerhalb unserer Gruppe.



Milestones | **1906 – 2006**
Chronik eines Erfolgs

1906

1906 | Am 28. Juni gründet Peter Klöckner die offene Handelsgesellschaft Klöckner & Co in Duisburg. Noch im selben Jahr entstehen Niederlassungen in Köln und Düsseldorf mit eigenen Lagerhäusern. Es folgen Dependancen in Berlin und Magdeburg (1907) sowie Hamburg und Dresden (1909).

1908 | Umzug in die Otto-Keller-Straße: Das Haus gehört der Gesellschaft und begründet die lange Tradition der Klöcknerhäuser in Duisburg.

1910 | Gründung des „Roheisenverbandes“: In dem Kartell erhält Klöckner & Co bereits die zweitgrößte Handelsquote.

1911 | Gründung der Niederlassung Mannheim, der ersten im Südwesten Deutschlands.

1913 | Einrichtung einer Alteisenabteilung für Altschrott, Neuschrott und Nutzeisen – begehrte Grundstoffe für die Herstellung von Stahl nach dem Siemens-Martin-Verfahren.

1919 | Peter Klöckner erwirbt eine Mehrheitsbeteiligung an der Firma Wilhelm Alt Nachf. in Hamburg und steigt damit in den Abriss und die Entsorgung ganzer Industrieanlagen ein.

1920 | Klöckner & Co gründet eine Chemie-Abteilung und eröffnet damit erstmals einen Handelsbereich außerhalb von Stahl und Eisen. Im selben Jahr beginnt das Handelshaus mit dem Export von Stahl und richtet die Abteilungen Stahl-Inland und Stahl-Ausland ein. Mit der N.V. Handelsmatschappij Montan in Den Haag entsteht die erste Auslandshandelsgesellschaft, die zunächst im Streckengeschäft tätig ist und 1922 ein eigenes Lager erhält.

1921 | Gründung der Klöckner Reederei und Kohlenhandlung GmbH (KRK) und Aufbau einer eigenen Binnenschiffahrtsflotte. Im selben Jahr zieht die Duisburger Zentrale in die Mülheimer Straße um. Wenig später erfolgt die Gründung der Westfälischen Holzhandlungsgesellschaft mbH in Castrop-Rauxel, die zunächst mit dem begehrten Grubenholz handelt.

1923 | Peter Klöckner trennt Produktion und Handel, indem er die Klöckner-Werke AG gründet, die alle Industrieunternehmen Peter Klöckners integriert. Klöckner & Co bleibt selbstständiges Handelshaus und fungiert zugleich als eine Art Holding der Klöckner-Werke AG. Im selben Jahr gründete das Unternehmen die Klöckner Düngemittel GmbH in Berlin als Tochter der Chemie-Abteilung.

1925 | Ausweitung des Handels auf Legierungen und Stahlveredelungsmetalle.

1926 | Klöckner & Co exportiert erstmals Kohle ins Ausland: nach Großbritannien.

1930 | Einrichtung einer eigenen Metall-Abteilung.

1931 | Eine Delegation führender deutscher Unternehmer unter der Leitung von Peter Klöckner fährt nach Moskau und fädelt das „Russlandgeschäft“ mit einem Volumen von zwei Milliarden Reichsmark ein. Klöckner & Co gründet ihre zweite Auslandsgesellschaft: die Montan Establecimientos in Buenos Aires.

1934 | Klöckner & Co beginnt mit dem Import von Treibstoffen.

1936 | Nach dem Tod von Peter Klöckners einzigem Sohn, Waldemar Klöckner, wurde die 1931 gegründete Peter Klöckner-Familienstiftung als Erbin der Klöckner-Unternehmen eingesetzt.

1937 | Dr. Günter Henle, der mit der Stieftochter Peter Klöckners verheiratet ist, tritt in die Geschäftsleitung von Klöckner & Co ein. Im selben Jahr Gründung der Altwert Alteisen- und Abbruchverwertung GmbH.

1938 | Gründung der Klöckner-Humboldt-Deutz AG (KHD), die den Klöckner-Konzern um den Bereich Maschinenbau ergänzt. Klöckner & Co übernimmt die Deutzer Oel-Gesellschaft (DOG), die die KHD-Produktionsstätten in Deutz mit Treib- und Schmierstoffen versorgt.

1939 | Gründung der ersten Niederlassung in Nordamerika: der Central Iron Metal Company in New York. Schaffung einer Abteilung Bahnbedarf zum Handel mit Bahnmateriale.

1940 | Peter Klöckner stirbt im Alter von 76 Jahren. Dr. Günter Henle übernimmt die Konzernleitung. Die Peter Klöckner-Familienstiftung wird Hauptgesellschafterin von Klöckner & Co.

1942 | Dr. Günter Henle wird von den NS-Machhabern das Betreten der Klöckner-Werke verboten. Er übernimmt die Leitung von Klöckner & Co. Beschädigung des Klöcknerhauses durch Luftangriffe. Auslagerung der Verwaltung nach Bad Godesberg.

1943 | Gründung einer Abteilung für Industrieanlagenbau, aus der später die INA Industrieanlagen GmbH hervorgeht.

1945 | Nach der Besetzung Deutschlands verliert Klöckner & Co alle Auslandsbeteiligungen und wird der alliierten Finanzkontrolle unterstellt.

1947 | Wiederaufnahme des Stahlexportes unter alliierter Kontrolle.

1950 | Klöckner & Co nimmt den Vertrieb von Heizöl auf.

1951 | Bau eines modernen siebengeschossigen Büroturms in Duisburg.

1953 | Nach der Entflechtung des Klöckner-Konzerns endet die alliierte Kontrolle.

1957 | Gründung der Stute Verkehrs-GmbH für die Transportaktivitäten des Konzerns.

1958 | Gründung der Klöckner Heizölhandel GmbH.

1964 | Klöckner & Co gibt seinen ersten Geschäftsbericht heraus. Im selben Jahr beginnt das Handelshaus mit der gezielten Gründung ausländischer Tochtergesellschaften.

1970 | Neubau des Lagers Frankfurt, das zum Muster der Modernisierung der anderen Lagerhäuser wird. Einrichtung der ersten Steel-Service-Center in Hannover und Kanada und Ausbau des Serviceangebotes. Im selben Jahr reduziert Klöckner & Co seine Tochtergesellschaften auf 30 und verkauft die

1906

Klößner Reederei und Kohlenhandlung GmbH.

1971 | Jörg A. Henle und Christan Peter Henle, die Söhne von Dr. Günter Henle, treten in die Gesamtleitung von Klößner & Co ein.

1972 | Erweiterung des Verkaufsprogramms um Edelstahl, Blankstahl und Rostfrei.

1976 | Dr. Günter Henle scheidet aus Altersgründen aus der Unternehmensleitung aus. Seine Aufgaben übernehmen Jörg A. Henle und Christian Peter Henle.

1977 | Neuordnung des Konzerns in fünf Handelsbereiche Stahl, Rohstoffe/Verkehr, Baubedarf/Brennstoffe/Chemie, Technik und Industrieanlagen.

1978 | Bezug des „Silberpalais“ als neuer Firmenzentrale in Duisburg.

1981 | Der Umsatz von Klößner & Co steigt 75 Jahre nach ihrer Gründung erstmals über zehn Milliarden Mark. Das Unternehmen beschäftigt rund 10.000 Mitarbeiter und ist in 80 Ländern der Erde mit 200 Vertretungen, Delegationen und Gesellschaften präsent. Im Jubiläumsjahr baut Klößner & Co einen weiteren Geschäftsbereich auf, den Aluminiumhandel.

1985 | Gründung eines Büros in Schanghai, der ersten Repräsentanz in China, nachdem zuvor 20.000 Tonnen Eisenbahnschienen an die Volksrepublik verkauft worden waren.

1988 | Dramatische Verluste durch risikoreiche Spekulationen mit Rohöl-Terminkontrakten gefährden den Bestand des Unternehmens. Die Deutsche Bank AG übernimmt Klößner & Co und wandelt das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft um.

1990 | Die Gruppe VIAG/Bayernwerk erwirbt Klößner & Co.

1992 | Jörg A. Henle scheidet aus der Gesamtleitung des Unternehmens aus.

1993 | Neuer Vorstandsvorsitzender wird Dr. Helmut Burmester.

1995 | Nach dem Umbau zu einem internationalen Distributionskonzern macht Klößner & Co einen deutlichen Gewinn von 178 Millionen Mark und erwirtschaftet mit knapp 12.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 15 Milliarden Mark. Durch den Verkauf der Bereiche Werkzeugmaschinen, Rohstoffe/Recycling/Umwelt sowie Industrieanlagenbau und den Zukauf der Röder Zeltsysteme und Service AG sowie der Computer 2000 AG verschiebt sich Mitte der 1990er-Jahre der Schwerpunkt des Konzerns auf die Bereiche Stahl, PC-Produkte, Chemie und Mobile Bauten. Der Stahlhandel treibt seine Internationalisierung durch Zukäufe von Distributionsgesellschaften in Europa weiter voran und bleibt mit mehr als 50 Prozent des Umsatzes Kerngeschäft von Klößner & Co.

1997 | Klöckner & Co entschließt sich zur Fokussierung seiner Aktivitäten auf das Kerngeschäft Stahl- und Metall-distribution und verkauft seine anderen Handelsbereiche. Der Ausbau des internationalen Stahlhandelsgeschäfts geht weiter. Der Klöckner-Hund wird zum neuen weltweiten Markenzeichen des Unternehmens.

1998 | Gründung der Klöckner Information Services GmbH zur Koordination und Vereinheitlichung der weltweiten EDV.

2000 | Verkauf der Klöckner Steel Trade GmbH an die britisch-iranische Balli-Group und damit Trennung vom Trading-geschäft.

2001 | Aufbau eines Bearbeitungszentrums in Velten bei Berlin: Klöckner & Co wird zum Systemlieferanten. Im selben Jahr verkauft die VIAG Klöckner & Co an die Balli-Gruppe.

2003 | Nach undurchsichtigen Finanztransaktionen der neuen Eigentümer wird die WestLB AG Mehrheitsgesellschafterin von Klöckner & Co. Dr. Thomas Ludwig wird neuer Vorstandsvorsitzender des Konzerns.

2004 | Aufgrund des Stahlbooms erzielt Klöckner & Co das beste Ergebnis in seiner Geschichte. Das Unternehmen gründet die Klöckner Global Sourcing GmbH zur Koordination und Optimierung des internationalen Einkaufs.

2005 | Klöckner & Co geht in den Besitz des Finanzinvestors Lindsay Goldberg & Bessemer über.

2006 | Am 28. Juni, auf den Tag 100 Jahre nach ihrer Gründung, geht Klöckner & Co an die Börse.

Milestones | 1906 – 2006

Herausgeber

Klößner & Co AG
Zentralbereich Kommunikation
Am Silberpalais 1
D-47057 Duisburg
Telefon +49 203 307-0
Telefax +49 203 307-5000
Oktober 2006

Text/Bildauswahl

Geschichtsbüro Reder, Roeseling
& Prüfer, Köln

Gestaltung

Jochen Hommen-Becker,
Kommunikation:Design, Kaarst

Fotografie

- Oliver Edelbruch, Duisburg
- Klößner & Co-Archiv

Satz und Lithographie

Casperschuldei, Düsseldorf

Produktion

HKP GmbH, Düsseldorf

Druck

Schröers-Druck GmbH, Essen

Quellen

- Archiv Klößner & Co, Duisburg
- Börsenprospekt Klößner & Co 2006
- Geschäftsberichte 1964 ff.

- Interviews: Ingo Evertz, Kerstin Ellebrecht, Ralf Jordan, Frank Kloke, Dr. Thomas Ludwig, Ralf Oberhuber, Kurt Oldemeyer, Gustav Adolf Pfloksch, Peter Ringsleben, Helmut von Rintelen, Peter Rütten, Dr. Wolf Roth und Friedhelm Wagner
- Mitarbeiterzeitschriften: Klößnerhaus 1975–1990; Blickpunkt 1995 bis 2002
- Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv, Köln: Bestand Deutz AG, Köln (Klößner-Humboldt-Deutz AG, Köln)

Literatur (Auswahl)

- Feldenkirchen, Wilfried: Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets 1879-1914. Wachstum, Finanzierung und Struktur ihrer Großunternehmen, Wiesbaden 1982.
- Feldman, Gerald D./Homburg, Heidrun: Industrie und Inflation. Studien und Dokumente zur Politik der deutschen Unternehmer 1916–1923, Hamburg 1977.
- Henle, Günter: Weggenosse des Jahrhunderts. Als Diplomat, Industrieller, Politiker und Freund der Musik, Stuttgart 1968.
- Mollin, Gerhard: Montankonzerne und „Drittes Reich“. Der Gegensatz zwischen Monopolindustrie und Befehlswirtschaft in der deutschen Rüstung und Expansion 1936–1944, Göttingen 1988.
- Müller, Gloria: Strukturwandel und Arbeitnehmerrechte. Die wirtschaftliche Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945–1975, Essen 1991.
- Muthesius, Volkmar: Peter Klößner und sein

Werk, Essen 1941. Zweite Auflage Essen 1959.

- Perrey, Hans-Jürgen: Der Russlandausschuss der Deutschen Wirtschaft. Die deutsch-sowjetischen Wirtschaftsbeziehungen der Zwischenkriegszeit. Ein Beitrag zur Geschichte des Ost-West-Handels, München 1985.
- Pohl, Manfred (unter Mitarbeit von Andrea H. Schneider): VIAG Aktiengesellschaft 1923–1998. Vom Staatsunternehmen zum internationalen Konzern, München/Zürich 1998.
- Richtsteig, Georg: Geschichte des deutschen Stahl- und Eisenhandels, herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Stahlhandel, Bochum 1975.
- Troß, Arnold: Der Aufbau der Eisen- und eisenverarbeitenden Industrie-konzerne Deutschlands. Ursachen, Formen und Wirkungen des Zusammenschlusses unter besonderer Berücksichtigung der Maschinenindustrie, Berlin 1923.
- Uebbing, Helmut: Stahl schreibt Geschichte. 125 Jahre Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf 1999.

Bildnachweis

- Stadtarchiv Duisburg:
Seite 16 unten, 18, 28 unten, 29 oben
- Stadtarchiv Düsseldorf:
Seite 15
- Akg-images:
Seite 31 unten
- Gettyimages:
Seite 69

Klöckner & Co AG
Am Silberpalais 1
D-47057 Duisburg
Telefon +49 203 307-0
Telefax +49 203 307-5000
www.kloeckner.de
E-Mail: info@kloeckner.de

