

Klöckner&Co SE

Ordentliche Hauptversammlung
Am 12. Mai 2015

Rede zur Hauptversammlung

Gisbert Rühl
Vorstandsvorsitzender der Klöckner&Co SE

Es gilt das gesprochene Wort.
Sperrfrist: 12. Mai 2015, 10:30 Uhr.

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

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

Folie: Turnaround geschafft und wieder positives Konzernergebnis erzielt

Beginnen werde ich meine Ausführungen wie üblich mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr. Auch wenn die globalen Stahlmärkte nach wie vor sehr herausfordernd sind, haben wir im letzten Jahr den Turnaround geschafft und wieder ein positives Konzernergebnis erzielt. Absatz und Umsatz konnten wir im Wesentlichen durch den Erwerb des Schweizer Baustahlspezialisten Riedo um 2,4 % bzw. 2,0 % steigern. Von dem Marktwachstum in Höhe von etwa 3 % in Europa und 4 % in Nordamerika haben wir damit nicht partizipiert, was schlichtweg daran lag, dass wir den Vertrieb von einfachen und damit geringmargigen Stahlgütern weiter abgebaut haben.

Den Rohertrag haben wir hingegen mit einem Plus von 6,1 % stärker gesteigert als den Umsatz und dadurch die Rohertragsmarge um 0,8 Prozentpunkte auf 19,4 % ausgebaut. Damit konnten wir die Rohertragsmarge in den letzten Jahren sukzessive von 17,5 % im Jahr 2012 über 18,7 % im Jahr 2013 auf 19,4 % im vergangenen Jahr erhöhen. Auch das EBITDA, also das operative Ergebnis, haben wir im letzten Jahr deutlich von 124 Mio. € auf 191 Mio. € verbessert. Maßgeblich zur Ergebnisverbesserung beigetragen haben unser 2013 abgeschlossenes Restrukturierungsprogramm KCO 6.0 und das Optimierungsprogramm KCO WIN. Zusätzliche Impulse ergaben sich durch anziehende Preise in den USA und die erstmalige Einbeziehung von Riedo. Ebenso wie beim Rohertrag haben wir damit die EBITDA-Marge von 1,8 % im Jahr 2012 über 2,4 % im Jahr 2013 auf 2,9 % im letzten Jahr sukzessive gesteigert.

Das um 112 Mio. € auf 22 Mio. € verbesserte Konzernergebnis ermöglicht uns nach drei dividendenlosen Jahren wieder eine Ausschüttung. Ihr Einverständnis vorausgesetzt, werden wir rund 90 % des Konzernergebnisses ausschütten. Bitte werten Sie dies als Zeichen dafür, dass wir grundsätzlich bestrebt sind, eine attraktive Dividende zu zahlen. Die hohe Volatilität der Stahlmärkte erschwert allerdings eine kontinuierliche Ausschüttung.

Der operative Cashflow fiel zwar geringer aus als im Vorjahr, war aber mit 50 Mio. € immer noch deutlich positiv. Im negativen Free Cashflow von -82 Mio. € sind die Zahlungen für die Akquisition des Schweizer Baustahlspezialisten Riedo enthalten.

Folie: Weiterhin starke Bilanz und ausreichend Finanzierungsspielraum

Die Entwicklung von Klöckner & Co vollzieht sich trotz der weiterhin volatilen Stahlmärkte auf der Basis einer starken Bilanz und eines komfortablen Finanzierungsspielraums. Die Eigenkapitalquote ist mit 39 % nach wie vor sehr solide. Die liquiden Mittel haben wir im Wesentlichen durch die vollständige Rückzahlung einer Wandelschuldverschreibung in Höhe von 98 Mio. € im Juni letzten Jahres auf 316 Mio. € abgebaut. Ihre Höhe ist damit aber immer noch mehr als ausreichend. Das Gearing, also das Verhältnis der Netto-Finanzverbindlichkeiten zum Eigenkapital, betrug zum Jahresende auf der Basis einer Netto-Verschuldung von 472 Mio. € rund 34 %. Auch das ist ein solider Wert.

Der Finanzierungsspielraum beträgt knapp 2 Mrd. €. Zum Ende des letzten Jahres waren davon 788 Mio. € ausgenutzt. Das Fälligkeitsprofil ist mit aktuell durchschnittlich rund drei Jahren angemessen. Der syndizierte Kredit in Höhe von 360 Mio. € konnte erst im letzten Monat erneut um ein Jahr bis zum Jahr 2018 zu verbesserten Konditionen verlängert werden.

Folie: Durchweg positive Entwicklung hat sich nicht im Aktienkurs niedergeschlagen

Trotz der grundsätzlich positiven Entwicklung ist die Performance unserer Aktie absolut unbefriedigend. Im Gegensatz zum kontinuierlichen Anstieg von DAX® und MDAX® seit 2012 hat sich der Kurs der Klöckner & Co-Aktie mehr oder weniger seitwärts bewegt. Dabei ist es nur ein schwacher Trost, dass sich der Bloomberg European Steel Index weitestgehend analog entwickelt hat.

Die unbefriedigende Entwicklung unseres Aktienkurses ist insbesondere vor dem Hintergrund der vielen Maßnahmen, die wir in den letzten Jahren zur Verbesserung der Ergebnissituation durchgeführt haben, mehr als enttäuschend. Die in den letzten beiden Jahren kontinuierlich gesteigerten Ergebnisse haben sich nicht im Aktienkurs niedergeschlagen.

Folie: Weiterhin schwache Stahlnachfrage in Europa und hohe globale Überkapazitäten

Wesentliche Gründe für diese Entwicklung sind sicherlich das fehlende Vertrauen in die Stahlmärkte durch die nach wie vor schwache Stahlnachfrage in Europa und die hohen globalen Überkapazitäten. So liegt die Stahlnachfrage in Europa immer noch um rund 25 % unter dem Niveau von 2007. Vor allem die weiterhin schwache Entwicklung der Bauindustrie in Südeuropa und Frankreich drückt auf die Nachfrage.

Doch nicht nur auf der Produktions- sondern auch auf der Distributionsstufe gibt es erhebliche Überkapazitäten. Während die überfällige Schließung von Stahlproduktionskapazitäten meist politisch – wie zuletzt in Frankreich und Italien – verhindert wird, liegt dies auf der Distributionsstufe an der fragmentierten und eher mittelständisch geprägten Struktur.

Die privat geführten, überwiegend kleinen und mittelgroßen Stahlhändler sind auch mit geringeren Margen überlebensfähig. Erschwerend kommt hinzu, dass in Europa größere Unternehmen wie Klöckner & Co auf der Einkaufsseite nur unzureichende Skaleneffekte erzielen. Dies liegt daran, dass europäische Stahlproduzenten aufgrund der Überkapazitäten immer wieder Stahl unkontrolliert in den Markt drücken, um keine Marktanteile zu verlieren. In den USA ist der Stahlmarkt besser ausbalanciert und das Preisniveau grundsätzlich fester. Hohe Importe, vor allem aus China, können aber auch hier – wie zuletzt zu Beginn dieses Jahres – zu Verwerfungen führen.

Folie: Schwieriger Start in 2015 durch Preiseinbruch in den USA zu Beginn des Jahres

Darüber hinaus führten der starke US-Dollar und zusätzlich fallende Preise für Eisenerz und Schrott zu Beginn dieses Jahres zu erheblichen Preiseinbrüchen. So gingen die Preise für Warmbreitband im ersten Quartal um 24 % zurück, Grobbleche verbilligten sich sogar um über 40 %. Im lagerhaltenden Stahlhandel sind derart drastische Preiseinbrüche kurzfristig nicht zu kompensieren. Zusätzlich belastet wurde unser Ergebnis durch die Aufwertung des Schweizer Franken, was unmittelbare Bestandsabwertungen zur Folge hatte.

Folie: Preisverfall führte zu deutlichen Belastungen im 1. Quartal

Da zudem die Baukonjunktur in Frankreich erneut rückläufig war, brach das vergleichbare EBITDA um fast zwei Drittel gegenüber dem Vorjahr – auf nur noch 17 Mio. € – ein. Das Konzernergebnis war mit -22 Mio. € deutlich negativ. Durch den saisonal- und währungsbedingten Aufbau des Netto-Umlaufvermögens galt dies ebenso für den Cashflow. Der Umsatz lag nur währungs- und akquisitionsbedingt um 8 % über dem Vorjahr. Ohne diese Effekte wäre der Umsatz durch den weiteren Abbau von Commodity-Produkten leicht rückläufig gewesen.

Folie: Ausblick 2015

Auch wenn die Einmaleffekte aus dem Verfall der Stahlpreise in den USA nachlaufend das Ergebnis des zweiten Quartals belasten, wird sich die Ergebnisentwicklung im weiteren Jahresverlauf sukzessive verbessern. Für das zweite Quartal erwarten wir bereits eine deutlich spürbare Ergebnisverbesserung im Vergleich zum Vorquartal. Aus heutiger Sicht rechnen wir mit einem operativen EBITDA zwischen 35 und 45 Mio. €.

Nicht in der Prognose enthalten sind mögliche Restrukturierungsaufwendungen, die insbesondere aufgrund der weiter rückläufigen Stahlnachfrage in Frankreich anfallen könnten. Zusätzlich werden erneut alle anderen europäischen Standorte auf deren Kunden- und Produktprofitabilität hin überprüft. Auch daraus könnten sich weitere Aufwendungen ergeben. Selbst wenn die Größenordnung zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beziffert werden kann, wird es sich sicherlich um einen zweistelligen Millionenbetrag handeln. Die Belastung des Cashflow wird hingegen weitaus geringer ausfallen, da die Maßnahmen – wie üblich – weitgehend aus dem Abbau des Net Working Capital und dem Verkauf von Grundstücken finanziert werden.

Für das Gesamtjahr 2015 hatten wir uns vorgenommen, das EBITDA und damit auch das Konzernergebnis erneut zu steigern. Nach dem sehr schwierigen ersten Quartal und den nachwirkenden Einmalbelastungen im zweiten Quartal erscheint dieses Vorhaben aus heutiger Sicht äußerst ambitioniert. Ohne eine deutlich spürbare Erholung der Stahlpreise in den USA werden wir das Vorjahres-EBITDA mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht erreichen können. Zu einem entsprechenden Preisanstieg könnte es insbesondere dann kommen, wenn laufende Antidumping-Bestrebungen durchgesetzt würden, wodurch vor allem die Stahlimporte aus China zurückgingen. Darauf bauen können wir aber nicht.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, die Entwicklung im ersten Quartal und die nachhaltig unbefriedigende Entwicklung unseres Aktienkurses haben gezeigt, dass der Veränderungsprozess bei uns mit aller Kraft weiter vorangetrieben werden muss. Wir dürfen uns nicht der Hoffnung hingeben, dass die Märkte uns helfen werden, sondern müssen wie bisher selber handeln. Uns ist im Management dabei klar, dass der permanente Umbau, der auch immer wieder von Schließungen und Personalabbau begleitet ist, eine enorme Herausforderung für die Organisation darstellt. Gleichwohl ist dieser Weg ohne Alternative, insbesondere wenn Klöckner & Co für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre wieder ein attraktives Investment werden soll.

Ich möchte mich daher wie in den Vorjahren an dieser Stelle bei den Belegschaftsvertretern und Mitarbeitern für deren konstruktive Haltung und Mitarbeit bedanken, auch wenn ich weiß, dass nicht alle unseren Kurs uneingeschränkt unterstützen.

Folie: Innovation des Geschäftsmodells durch Wachstumsstrategie „Klöckner & Co 2020“

Kernpunkt des Veränderungsprozesses ist nach wie vor unsere Strategie „Klöckner & Co 2020“. Ein stetig an Bedeutung hinzugewinnender Strategiebaustein ist dabei die Digitalisierung und Vernetzung mit unseren Kunden und Lieferanten. Bis heute ist die Lieferkette in unserer Branche hochgradig ineffizient. Die Kunden bestellen wie vor Jahrzehnten überwiegend per Telefon und Fax und es gibt kaum Ansätze eines durchgängig digitalen Order- und Prozessmanagements. Einzige Neuerung ist die zunehmende Anzahl von Bestellungen per E-Mail, was aber keine wesentlichen Effizienzsteigerungen mit sich bringt. Dies führt nicht nur zu hohen Lagerbeständen und damit zu einer erheblichen Kapitalbindung sondern auch zu hohen Prozesskosten.

Darüber hinaus treiben wir den forcierten Ausbau des Geschäfts mit höherwertigen Produkten und Anarbeitungsdienstleistungen voran. Im Rahmen von KCO WIN optimieren wir nicht nur die Preisgestaltung sondern auch unsere Logistikprozesse und die Beschaffung. Wachsen wollen wir stärker in den USA, wo wir nach wie vor eine nachhaltig robustere Nachfrage nach Stahlprodukten erwarten.

Folie: Digitalisierung beginnt mit der Fragestellung, wie sich unser Geschäft in den nächsten 5 Jahren entwickeln könnte

Das Potenzial aus der digitalen Vernetzung ergibt sich allein aus der Tatsache, dass es derzeit weltweit etwa drei Milliarden Internetnutzer gibt. In den nächsten fünf bis zehn Jahren kommen weitere zwei Milliarden Menschen hinzu. Über 50 Milliarden vernetzte Geräte werden dann im Einsatz sein. Auch in klassischen Industrien werden damit die Regeln des Wettbewerbs neu definiert. Maschinen werden untereinander über Unternehmensgrenzen hinweg in Echtzeit kommunizieren und Geschäftsmodelle werden durch die Vernetzung von Kunden und Lieferanten entweder in Teilen oder komplett neu aufgestellt. Dieser Prozess ist in Branchen, die sich wie z. B. die Medien leichter digitalisieren lassen, schon weit vorangeschritten. Andere Branchen – wie z. B. die Stahlindustrie – liegen dagegen noch erheblich zurück.

So gestaltet sich heute der Bestellprozess eines für uns typischen Kunden, wie beispielsweise eines kleinen Bauunternehmers, immer noch sehr konventionell. Zunächst muss der Bauunternehmer üblicherweise aus den Aufmaßen mithilfe eines Konstruktionshandbuches seine Bedarfe ermitteln. Sofern er Klöckner & Co-Kunde ist, kann er schon heute über unsere iSteel-App online auf ein Konstruktionshandbuch inklusive Materialrechner zugreifen. Danach fragt er typischerweise bei einigen örtlichen Stahldistributoren Preise für die verschiedenen Stahlprodukte an. Im Anschluss wartet er ab, bis alle Angebote eingegangen sind. Nachdem er die Angebote erhalten hat, entscheidet er sich nach einem Preisvergleich und abhängig von der Lieferzeit für einen Anbieter und setzt sich mit diesem in Verbindung.

Es vergeht viel Zeit, die der Bauunternehmer bei einem schlankeren Bestellprozess produktiver auf der Baustelle verbringen könnte. Da wir über keine Informationen darüber verfügen, wann der Bauunternehmer welche Stahlprodukte benötigt, müssen wir, um kurzfristig lieferfähig zu sein, hohe Bestände in unserem lokalen Lagerstandort vorhalten. Aber nicht nur da, sondern gegebenenfalls in einem davorgeschalteten Zentrallager und auch beim Produzenten werden Lagerbestände vorgehalten. Die dadurch erzeugten diversen Umlagerungen und Transporte erzeugen nicht nur erhebliche Logistikkosten, sondern auch eine hohe Kapitalbindung.

Schon heute kann der Bauunternehmer in der Schweiz und demnächst auch in allen Ländern, in denen wir tätig sind, mit dem Klöckner & Co-Webshop die gesamte Bestellabwicklung online vornehmen. Er erhält sofort einen Angebotspreis, kann dabei auf historische Daten zurückgreifen und hat jederzeit Zugriff auf den aktuellen Lieferstatus. Auch die Werkszeugnisse werden automatisch verwaltet und können über unterschiedliche Suchbegriffe abgerufen werden. Sofern der Bauunternehmer Kontrakte mit uns abgeschlossen hat, ist auch deren Status abrufbar. Die Zeit, die er durch die vereinfachte Bestellabwicklung spart, kann er nun wertschöpfender auf der Baustelle verbringen.

Wir werden zukünftig durch eine wesentlich bessere Voraussage des Bestellverhaltens die vorzuhaltenden Bestände spürbar senken und die Logistik optimieren. Auch durch die zunehmende Vernetzung mit Großhändlern und

Produzenten und den dadurch möglichen direkten Zugriff auf deren Auslieferungsläger werden wir die Lager- und Logistikkosten sowie die Kapitalbindung weiter senken.

Innerhalb der nächsten fünf Jahre könnten wir sogar so weit sein, dass die Bestellungen für die Baustelle komplett automatisiert generiert werden. Die Planung des Bauvorhabens sollte dann vollständig digitalisiert vorliegen. Daraus werden die Stücklisten für sämtliche Gewerke generiert und die Daten können frühzeitig übertragen werden. Damit können wir die Abrufe bei Großhändlern und Produzenten wesentlich besser steuern. Die Ermittlung der Bedarfe durch den Bauunternehmer mithilfe des Konstruktionshandbuches und des Materialrechners aus den Aufmaßen entfällt. Entsprechend dem geplanten Baufortschritt werden die Stahlprodukte vorab in dem nächstgelegenen Lagerstandort zum anvisierten Zeitraum vorgehalten. Da die Positionierung aller gelieferten Produkte genau nachverfolgt werden kann, wird der Baufortschritt virtuell im Detail transparent und besser steuerbar. Weitere Materialabrufe werden intelligent und automatisch ausgelöst. Die Logistik erfolgt just in time.

Lager- und Logistikkosten sowie die Kapitalbindung können damit auf ein Minimum reduziert werden. Genauso wie Maschinen über Industrie 4.0 oder das „Internet der Dinge“ vernetzt sind, sind dies auch Bauvorhaben und Lieferanten. Die Vernetzung aller Teilnehmer erfolgt dabei über eine Industriepattform, in der nicht nur Stahl- und Metalledistributoren, sondern z. B. auch Lieferanten für C-Material eingebunden sind.

Dies klingt selbstverständlich zum heutigen Zeitpunkt für eine Branche, die bisher kaum vernetzt ist, nach ferner Zukunftsmusik. Solche Veränderungsprozesse werden jedoch über alle Branchen hinweg enorm an Fahrt gewinnen, da sämtliche dafür notwendige Technologien bereits heute vorhanden sind. Daher ist es zwingend erforderlich, dass wir uns schon heute Gedanken machen, wie unser Geschäftsmodell in fünf Jahren aussehen könnte, um rechtzeitig entsprechende Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

Folie: Aufbauend auf dieser Vision haben wir verschiedene Maßnahmen zur Digitalisierung der Liefer- und Leistungskette entwickelt

Auf dem Weg dorthin sind wir bereits ein ganzes Stück vorangekommen: So haben wir unseren Webshop und andere Tools – wie z. B. eine Kontraktplattform – in mehreren europäischen Ländern im Einsatz, wenn auch zum Teil noch als Pilot. Auch auf der Beschaffungsseite sind wir dabei, uns mit weiteren Lieferanten und Produzenten zu vernetzen. So konnten wir nach einigen Großhändlern auch bereits die ersten namhaften Stahlproduzenten sowohl in Europa als auch in den USA für eine umfassende EDI-Anbindung gewinnen.

Aber auch dies ist nur ein Zwischenschritt. Ähnlich wie auf der Kundenseite werden wir zukünftig ein Standard-Lieferantenportal einsetzen und damit sukzessive lieferantenspezifische EDI-Anbindungen ablösen.

Um alle Projekte und Initiativen rund um die Digitalisierung und Vernetzung unter einem Dach zusammenzufassen und weiter mit Nachdruck voranzutreiben, haben wir in Berlin die kloeckner.i GmbH gegründet. kloeckner.i fungiert als Group Center

of Competence für Digitalisierung und steuert die Entwicklung und Implementierung digitaler Lösungen. So stellen wir sicher, dass unsere innovativen Tools an allen Standorten verfügbar sind. Bis Ende des laufenden Jahres wollen wir bis zu 20 E-Commerce-Experten und Software-Ingenieure einstellen. Für die weitere Umsetzung unserer Digitalisierungsstrategie haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt: Bis 2019 wollen wir über die Hälfte des Konzernumsatzes online erzielen.

Folie: Disruptive Innovationen als weiteres Element des Veränderungsprozesses

Während kloeckner.i darauf ausgerichtet ist, mit schnell umsetzbaren Innovationen schon kurzfristig Effizienzverbesserungen in den Geschäftsprozessen zu erreichen, sollen mittel- bis langfristig disruptive – also bahnbrechende – Veränderungen des Geschäftsmodells über gezielte Investitionen in Start-ups erfolgen. Möglich ist auch, dass wir selbst entsprechend ausgerichtete Start-ups initiieren. Wegen des disruptiven Charakters müssen derartige Innovationen nach unserer Überzeugung „von außen“ entwickelt werden. Dafür haben wir als weitere Gesellschaft in Berlin die kloeckner.v GmbH gegründet, von der aus diese Ventures finanziert werden. Wir erwarten dadurch die Realisierung zusätzlicher Ergebnispotenziale, die wir aber zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beziffern können.

Folie: Wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung der Digitalisierung ist Geschwindigkeit

Während die über kloeckner.v initiierten Start-ups relativ unabhängig agieren sollen, wird kloeckner.i nicht als isolierter „Think - Tank“ in Berlin Lösungen entwickeln, die erst nach Fertigstellung unseren Kunden und den Mitarbeitern in den Niederlassungen übergeben werden. Ganz im Gegenteil evaluieren wir gemeinsam vor Ort beim Kunden, wie wir die Zusammenarbeit effizienter gestalten können.

Darauf basierend entwickeln wir einfache Prototypen, die bewusst erst einmal nur die wichtigsten Funktionen abdecken. In einem iterativen Prozess mit den Kunden prüfen wir dann, ob und in welchem Umfang das einzelne Tool den gestellten Anforderungen genügt. Erst danach wird die Lösung programmiert. In der Welt der Start-ups heißt diese Vorgehensweise „Design Thinking“, der gesamte Prozess „Lean Start-up Approach“ und das entwickelte Tool, das zunächst nur die Minimalanforderungen erfüllt, „Minimum Viable Product“.

Bisher haben wir solche Systeme viel aufwendiger entwickelt. Wir wollten im Sinne eines Strebens nach Perfektion immer gleich alle denkbaren Funktionen und Geschäftsvorfälle abdecken. Die Folgen waren viel zu lange Entwicklungszeiten, hohe Kosten und Unzufriedenheit bei allen Beteiligten. Der „Lean Start-up Approach“ ist für uns damit eine Vorgehensweise, die wir zukünftig auch bei internen Projekten anwenden wollen. Wir werden damit deutlich schneller, indem wir erst einmal nur die wichtigsten Anforderungen erfüllen. Verbesserungen und Optimierungen können dann immer noch sukzessive im laufenden Betrieb vorgenommen werden.

Folie: Margensteigerung durch höherwertige Produkte und Dienstleistungen

Neben der Digitalisierung ist ein weiterer strategischer Hebel der Ausbau des Umsatzanteils mit höherwertigen Produkten und Anarbeitungsdienstleistungen. Im Zuge dessen werden wir die entsprechenden Investitionen in diesem Jahr um rund 50 % steigern.

Das Marktpotenzial ist groß, da viele unserer Kunden stark vertikal integriert sind und dabei heute noch Arbeitsschritte abdecken, die wir durch die Bündelung von Aufträgen effizienter durchführen können. Ein gutes Beispiel hierfür sind unsere Investitionen in 3D-Rohr-Laser, mit denen wir mehrere konventionelle Arbeitsschritte unserer Kunden zu attraktiven Konditionen und unter einem deutlichen Zugewinn an Präzision kombinieren können.

Erheblich ausbauen werden wir auch das margenstärkere Geschäft mit höherwertigen Produkten wie z. B. Aluminium, das zunehmend von der Automobilindustrie nachgefragt wird. Insgesamt planen wir, den Umsatzanteil von höherwertigen Produkten und Anarbeitungsdienstleistungen bis zum Jahr 2017 weiter von derzeit 34 % auf 45 % auszuweiten. Bis 2020 wollen wir damit den überwiegenden Anteil unseres Umsatzes erzielen.

Folie: Optimierung durch KCO WIN mit Fokus auf einer verbesserten Preisgestaltung

Die Maßnahmen zur Optimierung der Abläufe und Prozesse haben wir im Programm KCO WIN gebündelt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Verbesserungen im Vertrieb. Oberstes Ziel ist in diesem Bereich die Steigerung der Rohertragsmarge durch eine optimierte Preisgestaltung. Hierfür nehmen wir bereits eine systematische und tagesaktuelle Auswertung der produktspezifischen Verkaufspreise auf Landesebene vor. Darüber hinaus implementieren wir derzeit ein selbst entwickeltes Pricing-Tool, das uns unter Einbeziehung von Marktdaten eine automatisierte Preisfindung ermöglicht.

Zusätzlich setzen wir im Rahmen von KCO WIN zahlreiche Maßnahmen zur Optimierung der Abläufe und Strukturen der innerbetrieblichen Logistik, der Anarbeitung sowie der Transportlogistik um.

Im vergangenen Geschäftsjahr hat unser Optimierungsprogramm KCO WIN bereits einen EBITDA-Beitrag von 16 Mio. € geleistet. Für 2015 ist ein weiterer inkrementeller Beitrag des Programms von rund 20 Mio. € geplant. Der volle jährliche EBITDA-Beitrag des Programms liegt ab 2015 bei bis zu 40 Mio. €.

Folie: Zurück auf den Wachstumspfad durch externes & internes Wachstum

Mit Blick auf die regionalen Wachstumsmöglichkeiten sehen wir die USA trotz der schwachen Entwicklung im ersten Quartal dieses Jahres weiterhin als unseren attraktivsten Markt an. Auch das im Vergleich zu Europa ausgeglichene Verhältnis von Stahlnachfrage und -angebot sowie die strikte Trennung von Produzenten und Distributoren machen diesen Markt für uns besonders interessant.

Mittelfristig wollen wir den US-Anteil an unserem Absatz von 42 % im Geschäftsjahr 2014 auf über 50 % steigern. Den Ausbau unseres höhermargigen Geschäfts wollen wir sowohl über internes als auch über externes Wachstum erreichen. Daher planen wir – nach der erfolgreichen Übernahme von Riedo im Frühjahr 2014 – weitere Akquisitionen von Unternehmen mit einem umfangreichen Angebot an höherwertigen Produkten und Anarbeitungsdienstleistungen.

Folie: Mittelfristiges EBITDA-Margenziel von >5 % bis zum Jahr 2017

Das nächste Zwischenziel im Rahmen unserer Strategie „Klöckner & Co 2020“ ist die Steigerung der EBITDA-Marge von 2,9 % im Berichtszeitraum auf über 5,0 % im Jahr 2017. Dazu beitragen sollen im Wesentlichen die vollständige Implementierung unseres Optimierungsprogramms KCO WIN, die weitere Optimierung der Preisgestaltung, die Ausweitung des Angebots von höherwertigen Produkten und Anarbeitungsdienstleistungen sowie die Digitalisierung unserer Geschäftsprozesse.

Um es abschließend noch einmal sehr deutlich zu machen: Auch wenn wir trotz des schwierigen Marktumfelds aus eigener Kraft wieder ein positives Konzernergebnis im letzten Jahr erreicht haben, reicht dieses Ergebnisniveau nicht aus, um langfristig in dem durch Überkapazitäten geprägten Markt erfolgreich bestehen zu können. Das erste Quartal des laufenden Geschäftsjahres hat zudem gezeigt, dass wir trotz der strukturellen Verbesserungen nach wie vor zu abhängig von Stahlpreisschwankungen sind. Eine weitere nachhaltige Verbesserung der Ergebnissituation ist daher zwingend erforderlich.

Allein mit Kostensenkungsmaßnahmen ist dies allerdings nicht zu erreichen. Neben dem Ausbau höherwertiger Anarbeitungsdienstleistungen ist der Schlüssel dazu die digitale Vernetzung mit unseren Kunden und Lieferanten. Wir werden hierzu den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzen, auch wenn dieser nur dann erfolgreich sein kann und wird, sofern damit ein erheblicher kultureller Wandel einhergeht. Dieser Kraftakt wird das Unternehmen ohne Zweifel in den nächsten Jahren weiter auf das Äußerste fordern.

Ich möchte mich daher an dieser Stelle zunächst bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren unermüdlichen Einsatz in dieser schwierigen Zeit sehr herzlich bedanken. Dem Aufsichtsrat danke ich für den stets konstruktiven Dialog bei den für uns wichtigen strategischen Weichenstellungen im vergangenen Jahr. Bei Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, bedanke ich mich für Ihr Vertrauen, Ihre Geduld und Ihre Unterstützung, die für uns alle von größter Wichtigkeit sind.