

Vom 4. April 2008

Frankfurter-Finance.de

EXKLUSIV-INTERVIEW

Klöckner & Co AG

Der im M-DAX notierte Duisburger Stahlhändler **Klöckner & Co AG** (DE000KC01000, www.kloeckner.de) konnte zuletzt durch erhöhte Umsatzzahlen überzeugen. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Thomas Ludwig erläutert die Akquisitionsstrategie und wie sich die schwankenden Rohstoffpreise im jeweiligen Jahresergebnis niederschlagen. Das Interview führten Jürgen Felger und Joachim Görbert für Frankfurter-Finance.de.



BRANCHE

Wie sehen Sie die momentane Entwicklung der Stahlpreise?

Weltweit haben wir Anfang dieses Jahres eine feste Nachfrage erlebt. Dies war die Basis für deutliche Preissteigerungen. Die Preiserhöhungen von Eisenerz, Koks, Kohle, Legierungselemente, Frachten und Energie haben entsprechende Auswirkungen auf die Stahlpreise. Zum zweiten Quartal werden diese Entwicklungen vor allem bei Flachstahl in Europa zu einem zusätzlichen Preisschub führen. Die Preise werden mittelfristig auf hohem Niveau bleiben, auch wenn es kurzfristige Schwankungen auf Grund von Angebots- und Nachfrageveränderungen geben kann.

Wie sehr spielt China dabei eine Rolle? Das Reich der Mitte ist ein großer Konsument von Stahl, aber auch größter Stahlproduzent. Es gibt Stimmen, die sogar von Preisdumping Chinas sprechen.

China ist der größte Stahlproduzent weltweit. Die Situation auf dem Weltstahlmarkt wird wesentlich von China bestimmt. Das sprunghafte Wachstum dort ist nicht nur prozentual beeindruckend, sondern ist auch absolut von Bedeutung. Um die Dimension klar zu machen: Das Wachstum in China geht jedes Jahr mit einem erhöhten Stahlverbrauch einher, der so groß ist, wie die Gesamtnachfrage in Deutschland. China wurde 2006 zum ersten Mal zum Nettoexporteur von Stahl. Ich denke nicht, dass dies zu einer Störung der Märkte geführt hat. Die Chinesen sind im Exportgeschäft hier in Europa z.Zt. nicht präsent. Die Stahlpreise sind in China selbst deutlich gestiegen. Die Anti-Dumping-Maßnahme der EU war vielleicht eine etwas überzogene Reaktion auf eine Momentaufnahme des Marktes im letzten Jahr.



Wie sehr ist Ihre Branche vom Nordamerikageschäft, insbesondere vom Hausbau, abhängig?

Klöckner & Co AG ist nicht vom Housing Sector abhängig. Unser Geschäft in den USA verlief im letzten Jahr schwächer, aber insgesamt gut. In diesem Jahr sehen wir eine erfreuliche

Klößner & Co AG – Interview

Entwicklung. Die Lieferungen in diesen Bereich sind für uns marginal gering. Wenn Sie den generellen Stahlmarkt ansprechen, so sehen wir einen gewissen Einfluss. Der Stahlverbrauch wird viel mehr beeinflusst von Infrastrukturbauten und Commercial, also dem Gewerbebau. Wir liefern in den USA Stahl hauptsächlich an Infrastrukturprojekte oder den Maschinen- und Anlagebau und sehen daher für Klößner & Co Nordamerika eine stabile Entwicklung.

Wie sehr ist Ihr Geschäft saisonalen Schwankungen unterworfen?

Wir haben zwar Zyklen bei den Preisen und der Nachfrage auf Grund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, aber die Saisonalität über das Jahr hinweg ist bei uns eigentlich kaum vorhanden. Im Baubereich sind wir ein wenig vom Wetter abhängig, wenn z. B. im Januar oder Februar die Schweiz im Schnee abtaucht. Der Umsatz im ersten Halbjahr ist vielleicht um ein bis zwei Prozent höher als im zweiten.

Ihr Hauptgeschäft sind bekanntermaßen die Lagerung, die Distribution und andere Serviceleistungen wie das Zuschneiden. Da logistische Aufgaben einen Großteil Ihres Geschäfts ausmachen, sind da nicht Öl- und Benzinpreise für Ihr Geschäft von Bedeutung?

Richtig, wir sind in gewisser Weise auch ein Logistikunternehmen. Distribution ist in der Wertschöpfungskette zum Teil Logistik. Dies betrifft sowohl die ankommenden Materialien der Lagerhäuser als auch ausgehende Materialien zum Kunden. Da die Waren mit dem Lkw zum Kunden gebracht werden, sind steigende Energiekosten natürlich ein Faktor. Dies betrifft jedoch die komplette Branche. Wir reagieren darauf, indem wir zum Beispiel Zuschläge in den Preislisten eingeführt haben, die diese Kostensteigerungen reflektieren, ebenso die Lkw-Maut.

UNTERNEHMEN

Die Transportkosten führen Sie gesondert auf.

Damit schaffen wir gegenüber dem Kunden eine gewisse Transparenz. Er sieht, dass wir in diesem Bereich die Kosten nur weitergeben. Ein Dauerthema bei uns sind Effizienzsteigerungen, z. B. durch Veränderung der Anzahl und der Lage unserer Standorte oder durch eine verbesserte Tourenplanung. Auch ein verstärkter Einsatz von Aluminium bei den Lkw-Anhängern kann helfen, Kosten einzusparen. Weltweit haben wir hier noch eine Reihe von Projekten zur Effizienzsteigerung in der Umsetzung.

Wie sieht die Preistoleranz bei Ihren Kunden aus? Wie setzen Sie Ihre Preise durch?

Wir sind ein Distributionsunternehmen, das Preise an die Kunden weitergibt. Für unsere Marge ist dies auch absolut notwendig. Dies verstehen unsere Kunden auch sehr gut, glaube ich. Es ist durch die Presse und Branchenveranstaltungen eine gewisse Preistransparenz am Markt gegeben. Ein viel wesentlicherer Aspekt ist jedoch ein anderer: Wir versorgen kleine und mittlere Verbraucher. Die durchschnittliche Rechnungshöhe liegt bei unter 2000 Euro. Wir haben viele Rechnungen von 300, 400 oder 500 Euro. Daraus können Sie schließen, dass die Preissensitivität in Bezug auf den einzelnen Bestellvorgang gering ist. Zudem haben auch unsere Kunden in vielen Fällen die Möglichkeit, die Preise weiterzugeben. Für unsere Kunden sind andere Dinge wie Service, Lieferpünktlichkeit, Schnelligkeit etc. ebenso wichtige Kriterien.

Wie sehr beeinflussen die Metallpreise Ihr Ergebnis?

Unser Ergebnis wird dadurch beeinflusst, dass wir das Material im Lager haben und sich Wertsteigerungen oder Wertminderungen in den Büchern ergeben, je nach tagesaktuellen Preisen. Wenn wir abverkaufen, realisieren wir dann diese Wertveränderungen. In dem jeweiligen Quartal können solche Schwankungen richtig Geld kosten bzw. deutliche positive Auswirkungen haben. Über den Preiszyklus gibt es keinen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis. Der Markt denkt nur

Klöckner & Co AG – Interview

von Quartal zu Quartal. Wir versuchen unsere Bestände gering zu halten. Dem entgegen steht die Notwendigkeit, unsere Kunden kurzfristig versorgen zu können. Darin sehen wir unsere Aufgabe.

Wie sehr setzen Sie sich den Preisschwankungen von Stahl und Nickel aus? Wie handhaben Sie das Thema Hedging?

Außerhalb des rostfreien Edelstahls, bei dem die Nickelkomponente eine Rolle spielt, also für Kohlenstoffstahl, gibt es de facto heute keine Hedging-Möglichkeiten, obwohl Stahl der mit Abstand wichtigste Werkstoff der Welt ist. Stahl wird nicht an den Warenterminmärkten notiert. Wir haben die Zielsetzung, die Umschlagsgeschwindigkeit zu steigern. Das stößt natürlich an gewisse Grenzen.

Was die Nickelkomponente im Bereich Rostfrei angeht, könnte man versuchen zu hedgen. Wir tun dies jedoch nicht. Wir haben die Hedging-Möglichkeiten in einer Studie geprüft. Der Aufwand, den wir für ein passgenaues Hedging betreiben müssten, wäre einfach zu hoch. Wir wollen ja nicht neue Risiken eingehen. Wir müssten mit beträchtlichem Aufwand weltweit täglich die Positionen zusammenrechnen.

Wie setzt sich Ihr Umsatz nach Sparten zusammen? Edelstahl, Röhrenstahl oder Stahlträger haben unterschiedliche Einsatzbereiche. Wie hoch ist der jeweilige Umsatz aus den verschiedenen Branchen?

In der Bauindustrie, insbesondere im Gewerbebau und sonstigem Hoch- und Tiefbau, erzielen wir 40 % des Umsatzes. Der Maschinen- und Anlagenbau inklusive des Stahlbaus macht 20 bis 25 % des Umsatzes aus. Bei der Automobilindustrie liegen wir bei vielleicht 6 % des Umsatzes. Der Rest wird durch verschiedenste Abnehmer erzeugt. Stahl wird in so vielen Bereichen eingesetzt. Sie brauchen sich nur einmal umsehen. Diese große Anzahl verschiedenster Abnehmer ergibt für uns eine stabile Abnahmemenge. Es gibt keinen Kunden, der bei uns mehr als ein Prozent Umsatz ausmacht. Wir haben über 200.000 Kunden und 250 Niederlassungen.

Was tun Sie auf der Kostenseite und für die Optimierung von Prozessen und der Logistik?

Innerhalb unseres Performance-Programms STAR versuchen wir, unsere Prozesse zu optimieren. Dazu gehören Anarbeitung, Servicemodelle, Energieverbrauch usw. Wir arbeiten momentan an systematischen Modellen zur Messung der Kundenprofitabilität.



Wie passt der Verkauf der Firma Namasco Canada in Ihre Akquisitionsstrategie? Wäre eine Expansion in vor- oder nachgelagerte Branchen denkbar?

Der Verkauf von Namasco Canada ist eine reine Portfoliomaßnahme. Namasco operiert in Kanada und beliefert die Automobilindustrie, insbesondere GM, Ford, Chrysler. Auf Grund des Wechselkursverhältnisses des US-Dollar auch gegenüber dem kanadischen Dollar, sehen wir auch im Maschinen- und Anlagenbau eine zurückgehende Nachfrage. Den Verkaufsprozess werden wir im zweiten Quartal abschließen.

Akquisitionen sind ein zentraler Bestandteil unserer Strategie. Die Branche ist einfach zu fragmentiert. Es ist allerdings nicht unsere Politik, unsere Wertschöpfungskette im Rahmen dieser

Klöckner & Co AG – Interview

Akquisitionen zu verschieben oder zu erweitern. Eingliederungen müssen zu unserem Umfang der Wertschöpfung passen. Unser Rohertrag macht 20 % unseres Umsatzes aus.

Alles spricht von Asien und insbesondere von China. Warum sind Sie dort nicht sonderlich aktiv?

Unser Büro in Peking beschäftigt sich mit dem Bezug von Stahl. China ist in der Tat ein stark wachsender Markt. Wir suchen noch den richtigen Einstieg in die Märkte der BRIC-Staaten mit Brasilien, Russland, Indien und China. Diese Märkte sind ständig in Bewegung. Noch entscheidender ist, dass es sich um unreife Märkte handelt, bei denen die Optimierung der Logistikkette noch nicht diese starke Rolle spielt. Die Arbeitsteilung ist dort noch nicht so weit fortgeschritten. Betonstahl wird dort z. B. auf der Baustelle gesägt und gebogen. Unsere Dienstleistungen sind in den Märkten der BRIC-Staaten noch nicht alle verständlich. Wir haben den Eindruck, wir versäumen noch nichts.

MANAGEMENT

Sie erwähnten das Performance-Programm STAR. Wie schaffen Sie es, diese Zielsetzungen zu implementieren und die Mitarbeiter zu motivieren?

Wir haben das Programm STAR Mitte 2005 gestartet. Wir haben mittlerweile über 200 Projekte in der Umsetzung in der Organisation und können die Projekte weltweit internetbasiert verfolgen. Wir haben monatliche Sitzungen mit den Landesgesellschaften.

Wie souverän agieren von Klöckner akquirierte Unternehmen?



Die Integration eines zugekauften Unternehmens verläuft ziemlich reibungslos. Das dauert vielleicht 6 bis 12 Monate. Zum Beispiel ist es für uns wichtig, dass wir auf einem einheitlichen IT-System arbeiten. Es werden gewisse administrative Funktionen integriert. Es werden Einkaufsfunktionen integriert, um sicherzustellen, dass die besten Konditionen auch dem zugekauften Unternehmen zugute kommen. In der Regel behalten wir die Verkaufsorganisationen bei, weil wir ein extrem lokales Geschäft haben. Wir haben auch keinen großen Ehrgeiz Unternehmensnamen zu ändern. Wir benutzen Klöckner & Co Multi Metal Distribution als Marke der Muttergesellschaft, aber nicht als kommerziellen Namen im Geschäft selbst.

Sie arbeiten mit Unterbrechung seit 30 Jahren bei Klöckner und waren zeitweise bei ThyssenKrupp.

Ich habe bei den Klöckner Werken 1977 angefangen, als er noch ganz anders strukturiert war. Damals produzierte Klöckner mit der Hütte in Bremen auch selbst Stahl. Von dort kam ich 1985 ins Handelshaus und habe verschiedene Divisionen geleitet: Rohstoffe, Aluminium, Recycling, Umwelttechnik. 1995 kam ich in den Vorstand zu Thyssen Handelsunion, dem Handelsbereich des späteren Unternehmens ThyssenKrupp. Ende 2003 kam ich zurück zu Klöckner & Co. Im Wesentlichen, weil mich damals die West LB geholt hatte, die durch unglückliche Ereignisse hier plötzlich Eigentümer dieses Unternehmens war. Meine Aufgabe war es, Klöckner & Co in eine neue Eigentümerstruktur zu führen und auch gleichzeitig wieder in stabileres Fahrwasser. Die Klöckner & Co AG ist heute ein im M-DAX notiertes Börsenunternehmen. Wir fühlen uns als größtes Unternehmen dieser Art in Europa und Nordamerika sehr gut aufgestellt. Ich finde es extrem spannend, Klöckner & Co heute in eine neue Dimension führen zu können.