



Klöckner & Co SE

A Leading Multi Metal Distributor



Gisbert Rühl  
**Vorsitzender des  
Vorstands, CEO/CFO**

**Strategie Update**

**Klöckner & Co 2020 – Globale**

**Marktführerschaft**

**Pressetag 2010**

**klöckner & co**

multi metal distribution

Diese Präsentation enthält zukunftsbezogene Aussagen, die die gegenwärtigen Ansichten des Managements der Klöckner & Co SE hinsichtlich zukünftiger Ereignisse widerspiegeln. Sie sind im Allgemeinen durch die Wörter „erwarten“, „davon ausgehen“, „annehmen“, „beabsichtigen“, „einschätzen“, „anstreben“, „zum Ziel setzen“, „planen“, „werden“, „erstreben“, „Ausblick“ und vergleichbare Ausdrücke gekennzeichnet und beinhalten im Allgemeinen Informationen, die sich auf Erwartungen oder Ziele für wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Umsatzerlöse oder andere Maßstäbe für den Unternehmenserfolg beziehen. Zukunftsbezogene Aussagen basieren auf derzeit gültigen Plänen, Einschätzungen und Erwartungen. Daher sollten Sie sie mit Vorsicht betrachten. Solche Aussagen unterliegen Risiken und Unsicherheitsfaktoren, von denen die meisten schwierig einzuschätzen sind und die im Allgemeinen außerhalb der Kontrolle der Klöckner & Co SE liegen. Zu den relevanten Faktoren zählen auch die Auswirkungen bedeutender strategischer und operativer Initiativen, einschließlich des Erwerbs oder der Veräußerung von Gesellschaften. Sollten diese oder andere Risiken und Unsicherheitsfaktoren eintreten oder sollten sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unrichtig herausstellen, so können die tatsächlichen Ergebnisse der Klöckner & Co SE wesentlich von denjenigen abweichen, die in diesen Aussagen ausgedrückt oder impliziert werden. Die Klöckner & Co SE kann keine Garantie dafür geben, dass die Erwartungen oder Ziele erreicht werden. Die Klöckner & Co SE lehnt – unbeschadet bestehender kapitalmarktrechtlicher Verpflichtungen – jede Verantwortung für eine Aktualisierung der zukunftsbezogenen Aussagen durch Berücksichtigung neuer Informationen oder zukünftiger Ereignisse oder anderer Dinge ab.

Zusätzlich zu den nach IFRS erstellten Kennzahlen legt die Klöckner & Co SE Non-GAAP-Kennzahlen vor, z. B. EBITDA, EBIT, Net Working Capital sowie Netto-Finanzverbindlichkeiten, die nicht Bestandteil der Rechnungslegungsvorschriften sind. Diese Kennzahlen sind als Ergänzung, jedoch nicht als Ersatz für die nach IFRS erstellten Angaben zu sehen. Non-GAAP-Kennzahlen unterliegen weder den IFRS noch anderen allgemein geltenden Rechnungslegungsvorschriften. Andere Unternehmen legen diesen Begriffen unter Umständen andere Definitionen zugrunde.



## Agenda

01 Einführung

02 Strategischer und operativer Rückblick

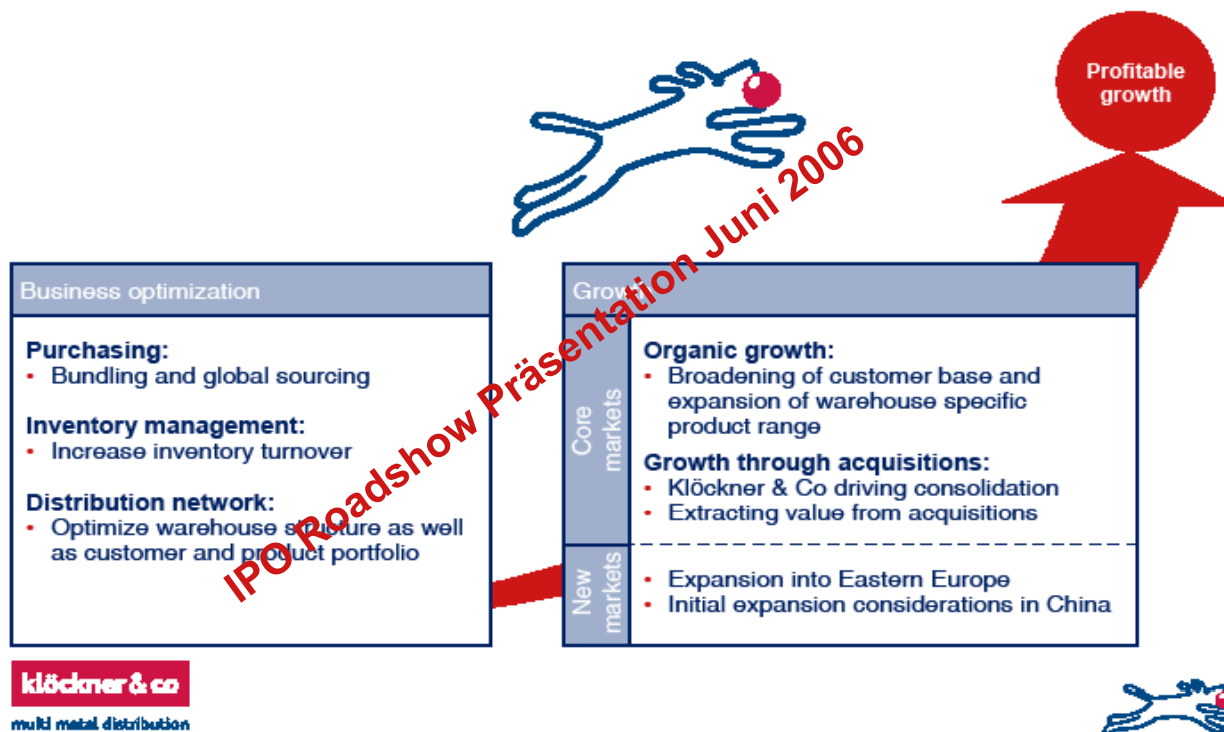
03 Ergebnisse und strategische Stoßrichtungen

04 Zusammenfassung



- Die Strategie blieb seit dem IPO weitgehend unverändert
  - Organisches Wachstum und Markt-Konsolidierung durch Akquisitionen
  - Interne Verbesserung des Einkaufs, Lagermanagements und des Distributionsnetzwerkes

## Strategy



- Vier Jahre nach dem IPO wurde eine Strategie-Anpassung und Neuausrichtung für die nächsten 10 Jahre bis 2020 erforderlich. Gründe dafür sind:
  - Die Welt hat sich verändert:
    - Langandauernde Erholung des Stahlverbrauchs mit deutlichen Überkapazitäten in den Industrienationen
    - Dynamische Erholung und weiteres Wachstum in den Schwellenländern
  - Unsere bislang weitgehend unspezifizierte Konsolidierungsstrategie muss stärker fokussiert werden
  - Unser organisches Wachstum erfordert mehr Dynamik
  - Unsere zu stark vom Stahlpreis abhängige Ergebnisvolatilität muss reduziert werden

Klößner & Co 2020: Globale Marktführerschaft



## Agenda

01

Einführung

02

Strategischer und operativer Rückblick

03

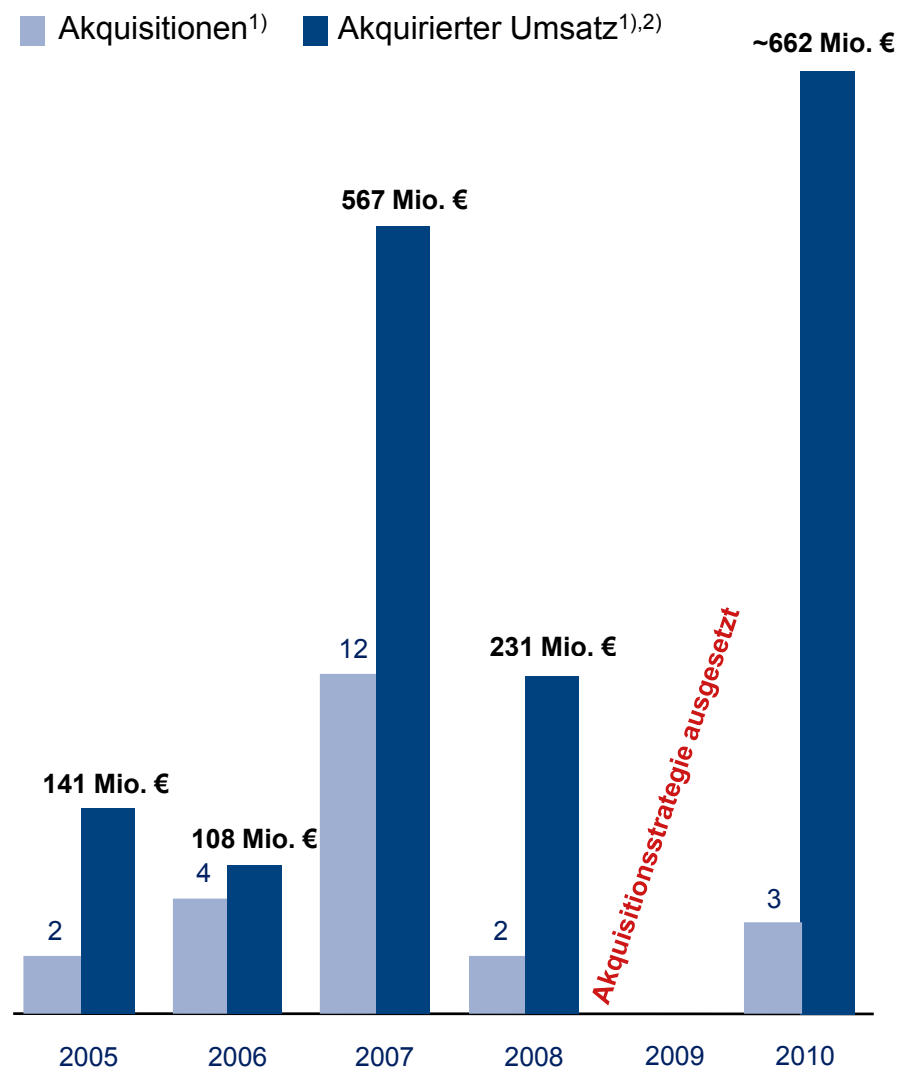
Ergebnisse und strategische Stoßrichtungen

04

Zusammenfassung



	Land	Akquiriert <sup>1)</sup>	Unternehmen	Umsatz (FY) <sup>2)</sup>
Wachstum durch Akquisitionen	USA	Sep 2010	Angeles Welding & Mfg Inc	~30 Mio. €
	GER	Mrz 2010	Becker Stahl-Service	~600 Mio. €
Organisches Wachstum	CH	Jan 2010	Bläsi AG	32 Mio. €
		<b>2010</b>	<b>3 Akquisitionen bisher</b>	<b>~662 Mio. €</b>
	US	Mrz 2008	Temtco	226 Mio. €
Geschäfts-optimierung	UK	Jan 2008	Multitubes	5 Mio. €
		<b>2008</b>	<b>2 Akquisitionen</b>	<b>231 Mio. €</b>
Personal & Management-entwicklung	CH	Sep 2007	Lehner & Tonossi	9 Mio. €
	UK	Sep 2007	Interpipe	14 Mio. €
	US	Sep 2007	ScanSteel	7 Mio. €
Finanzierung	BG	Aug 2007	Metalsnab	36 Mio. €
	UK	Jun 2007	Westok	26 Mio. €
	US	Mai 2007	Premier Steel	23 Mio. €
	GER	Apr 2007	Zweygart	11 Mio. €
	GER	Apr 2007	Max Carl	15 Mio. €
	GER	Apr 2007	Edelstahlservice	17 Mio. €
	US	Apr 2007	Primary Steel	360 Mio. €
	NL	Apr 2007	Teuling	14 Mio. €
	F	Jan 2007	Tournier	35 Mio. €
		<b>2007</b>	<b>12 Akquisitionen</b>	<b>567 Mio. €</b>
		<b>2006</b>	<b>4 Akquisitionen</b>	<b>108 Mio. €</b>



<sup>1)</sup> Zeitpunkt der Bekanntgabe <sup>2)</sup> Umsätze beziehen sich auf das letzte Jahr jeweils vor der Akquisition



- Konsolidierung in der Stahldistribution noch in frühem Stadium

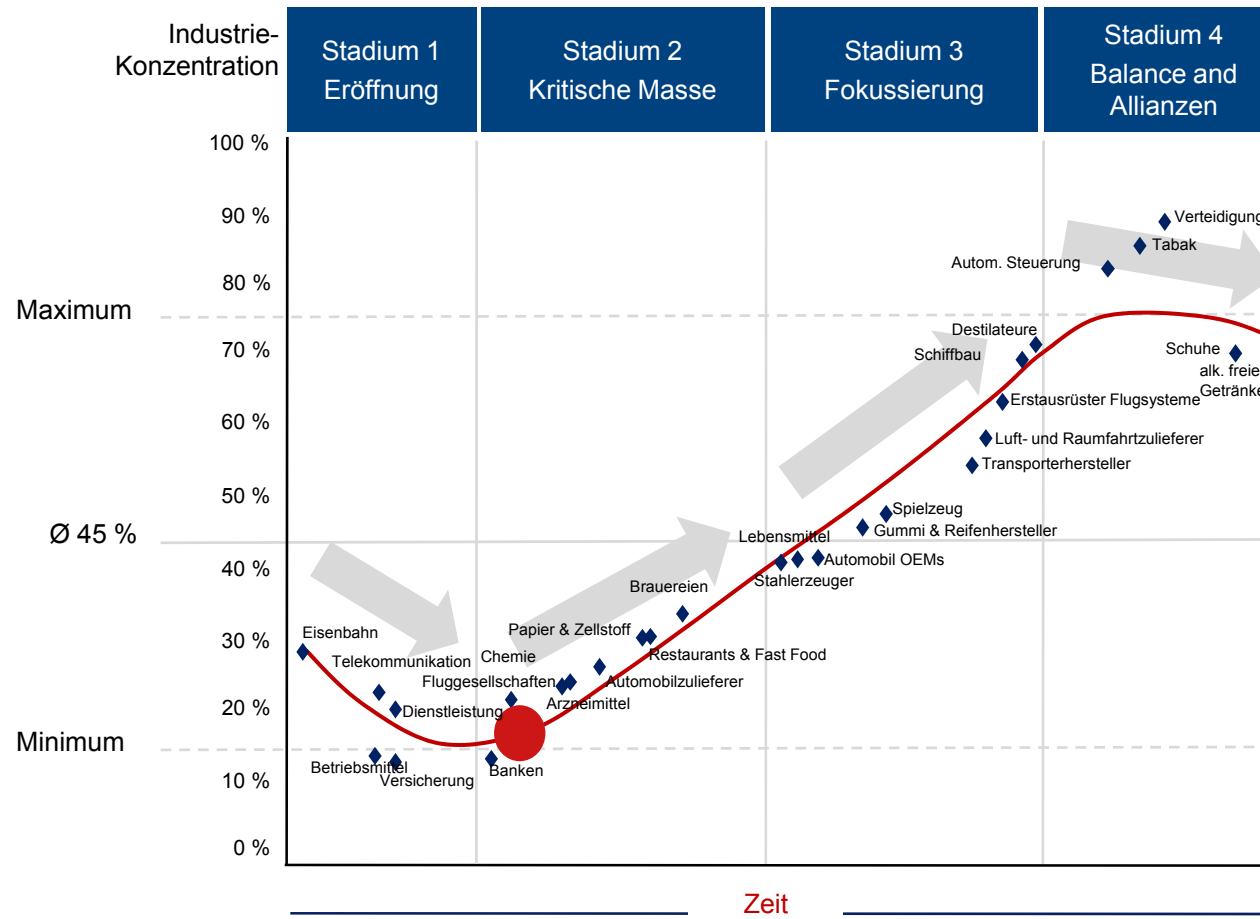
Wachstum durch Akquisitionen

Organisches Wachstum

Geschäftsoptimierung

Personal & Managemententwicklung

Finanzierung



Quelle: A.T. Kearney Analyse



Wachstum durch Akquisitionen

Organisches Wachstum

Geschäfts-optimierung

Personal &amp; Management-entwicklung

Finanzierung

- Sobald der Marktanteil über gewisse Grenzen steigt, nimmt der Grenznutzen bei Akquisitionen ab und schafft evtl. sogar negative Synergien durch zu große Überschneidungen
- Zusätzlich ist das Wachstum in manchen Kernmärkten limitiert durch eine zu hohe Bauabhängigkeit mit geringem Anarbeitungsanteil

Land	Markt-anteil	Bau-Abhängigkeit	Potenzial für externes Wachstum
Deutschland		25 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten außerhalb der Baubranche</li> </ul>
Schweiz		86 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenztes Potenzial in Nischenmärkten</li> </ul>
Niederlande		52 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereits hoher Marktanteil außerhalb der Baubranche erreicht</li> </ul>
Großbritannien		35 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstumsmöglichkeiten in bestimmten Nischenmärkten</li> <li>• Normales Distributionsgeschäft generell zu stark baulastig</li> </ul>
Frankreich		47 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohen Marktanteil in einem relativ konzentrierten Markt erreicht</li> </ul>
Spanien		48 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distributionsgeschäft maßgeblich auf Bau fokussiert</li> <li>• Schwache gesamtwirtschaftliche Situation schränkt Attraktivität ein</li> </ul>
USA		38 %	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großes Potenzial zur Abdeckung unerschlossener Regionen und zur Ausdehnung des Geschäfts auf Manufacturing/Processing</li> </ul>

○ < 5%   ◐ 5-10%   ◑ 10-15%   ◒ 15-20%   ◓ >20%



Wachstum durch Akquisitionen

Organisches Wachstum

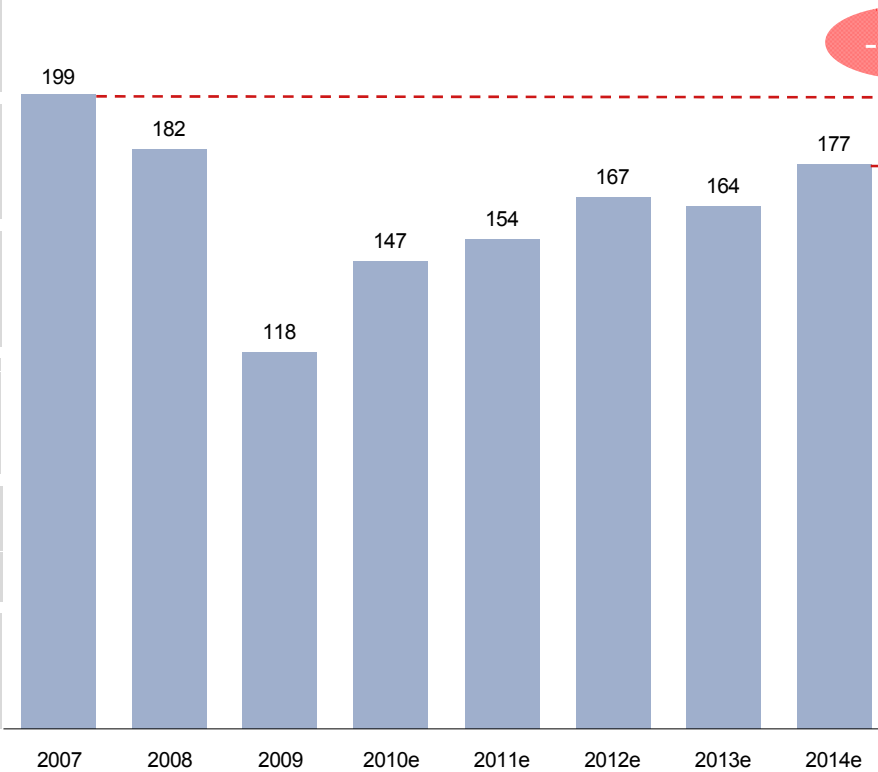
Geschäftsoptimierung

Personal & Managemententwicklung

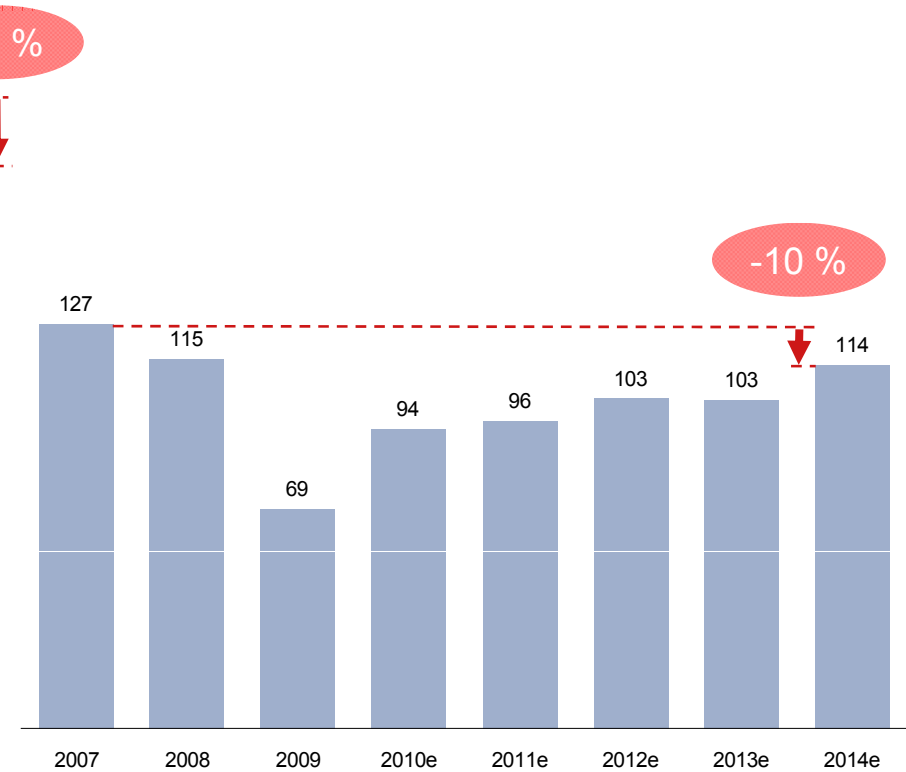
Finanzierung

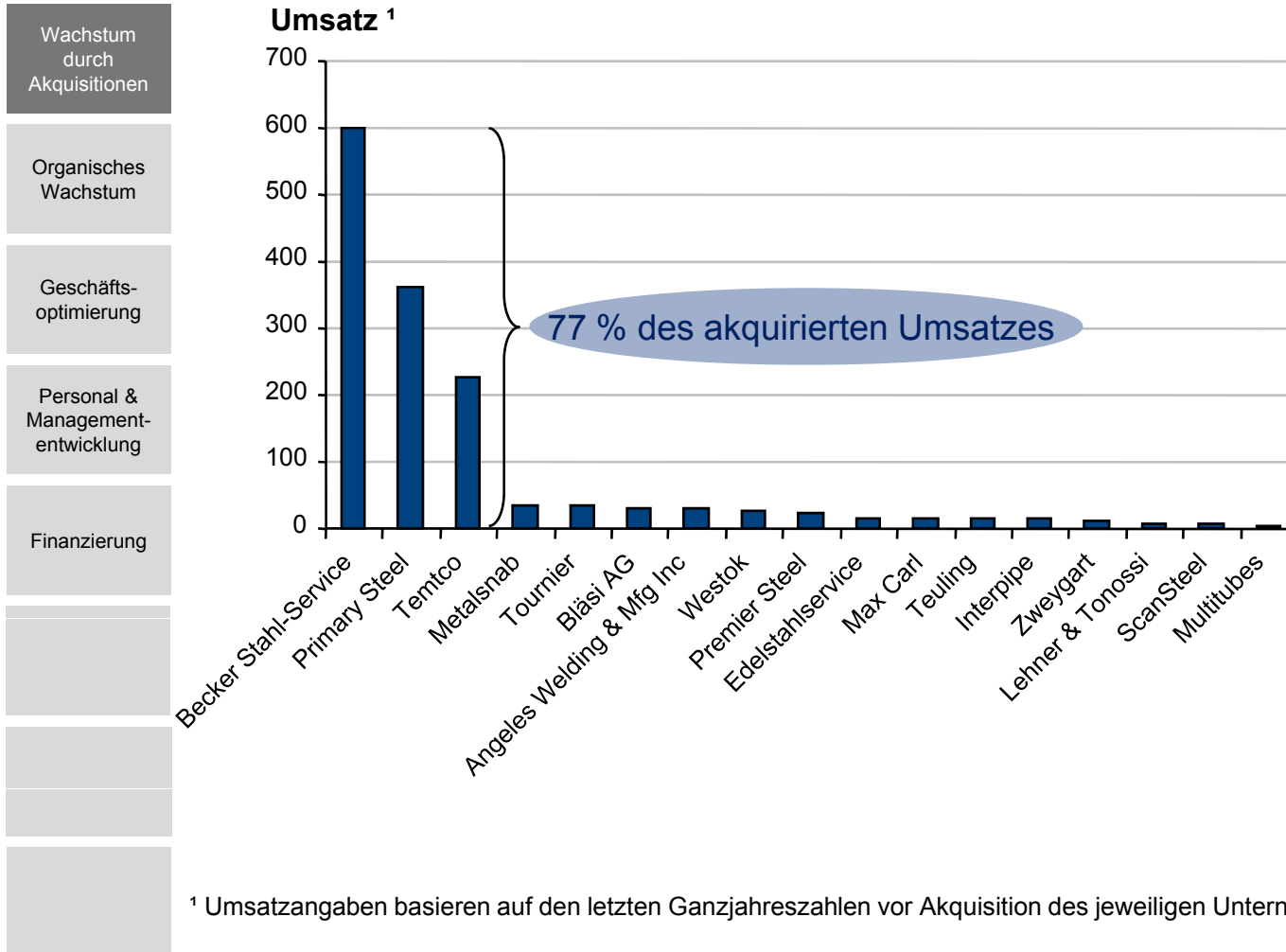
- Erholung auf Vorkrisenniveaus in unseren Märkten wird sehr wahrscheinlich Jahre benötigen
- Wachstumsaussichten für den Stahlverbrauch auch danach limitiert
- Risiko andauernder Überkapazitäten auch auf Distributionsebene

Sichtbarer Stahlverbrauch EU 27



Sichtbarer Stahlverbrauch NA





Größere Akquisitionen mit deutlich positivem Wachstums-Beitrag

- Die 3 größten Akquisitionen mit einem Umsatzvolumen von insgesamt 1,2 Mrd. € repräsentieren 77 % des gesamten akquirierten Umsatzes

Kleinere Akquisitionen mit geringem Wachstums-Beitrag

- Die 10 kleinsten Akquisitionen mit einem Umsatzvolumen von ca. 100 Mio. € repräsentieren lediglich 7 % des akquirierten Umsatzes




Wachstum  
durch  
Akquisitionen

Organisches  
Wachstum

Geschäfts-  
optimierung

Personal &  
Management-  
entwicklung

Finanzierung

- Der Schwerpunkt unserer organischen Wachstumsstrategie war seit dem IPO gerichtet auf die
    - Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums
    - Optimierung des Kundenportfolios
- 
- Mit unseren kürzlich gestarteten Wave 3-Initiativen haben wir die bisherigen Anstrengungen verstärkt und neue Maßnahmen ergriffen
    - Gezielterer Fokus auf ausgewählte Kunden und schwache Regionen
    - Ein am Kundenpotenzial und an der Quantität orientiertes Preissystem
    - Nutzung von Vorteilen durch Schwächung des Wettbewerbs



Wachstum durch Akquisitionen

Organisches Wachstum

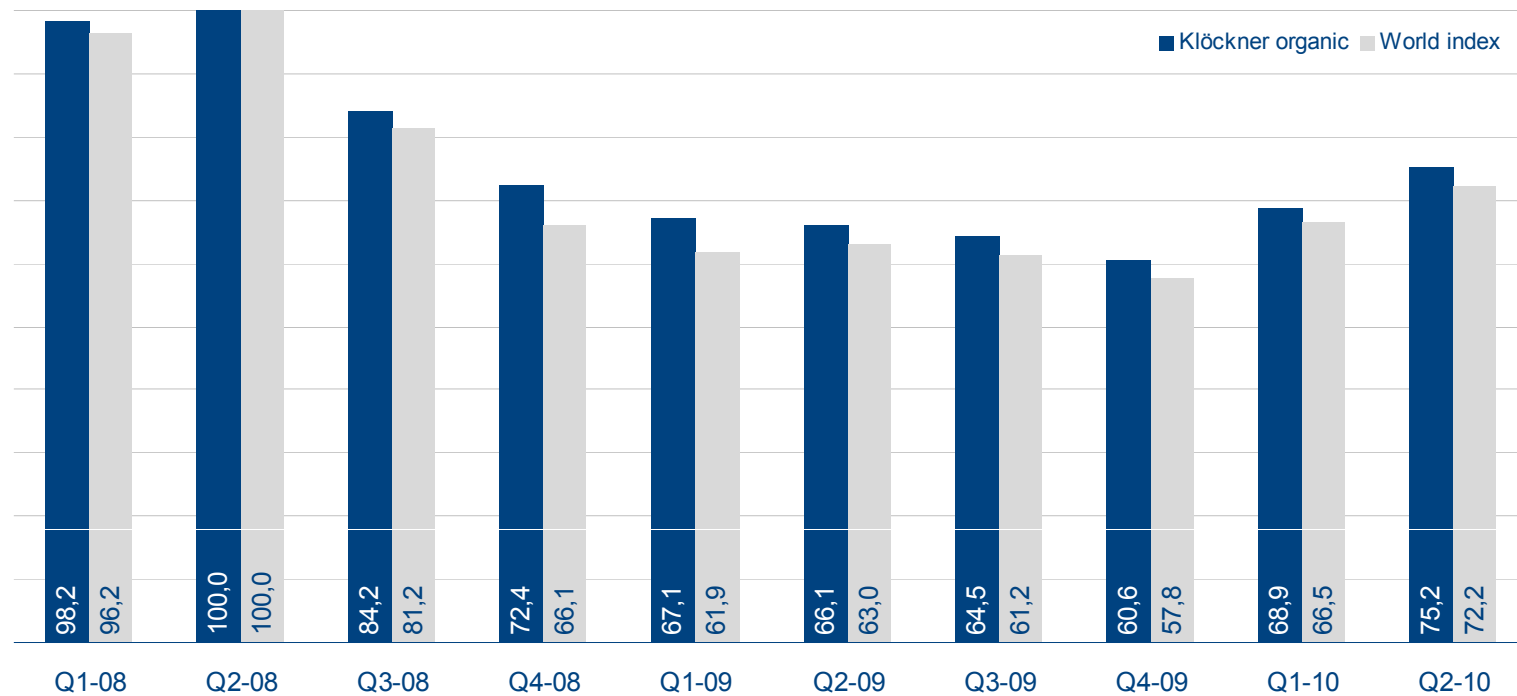
Geschäftsoptimierung

Personal & Managemententwicklung

Finanzierung

- Strategie wurde unterlaufen durch opportunistisches Verhalten des Wettbewerbs in einem volatilen Marktumfeld
- Kundenorientierung war nicht genug ausgeprägt

Quartälliche organische Absatzentwicklung in Tto <sup>(1)</sup> vs. Markt Index <sup>(2)</sup> [Q2 2008 = 100]



<sup>(1)</sup> Gruppe ohne Multitubes, Metalsnab, Namasco Ltc. und BSSC

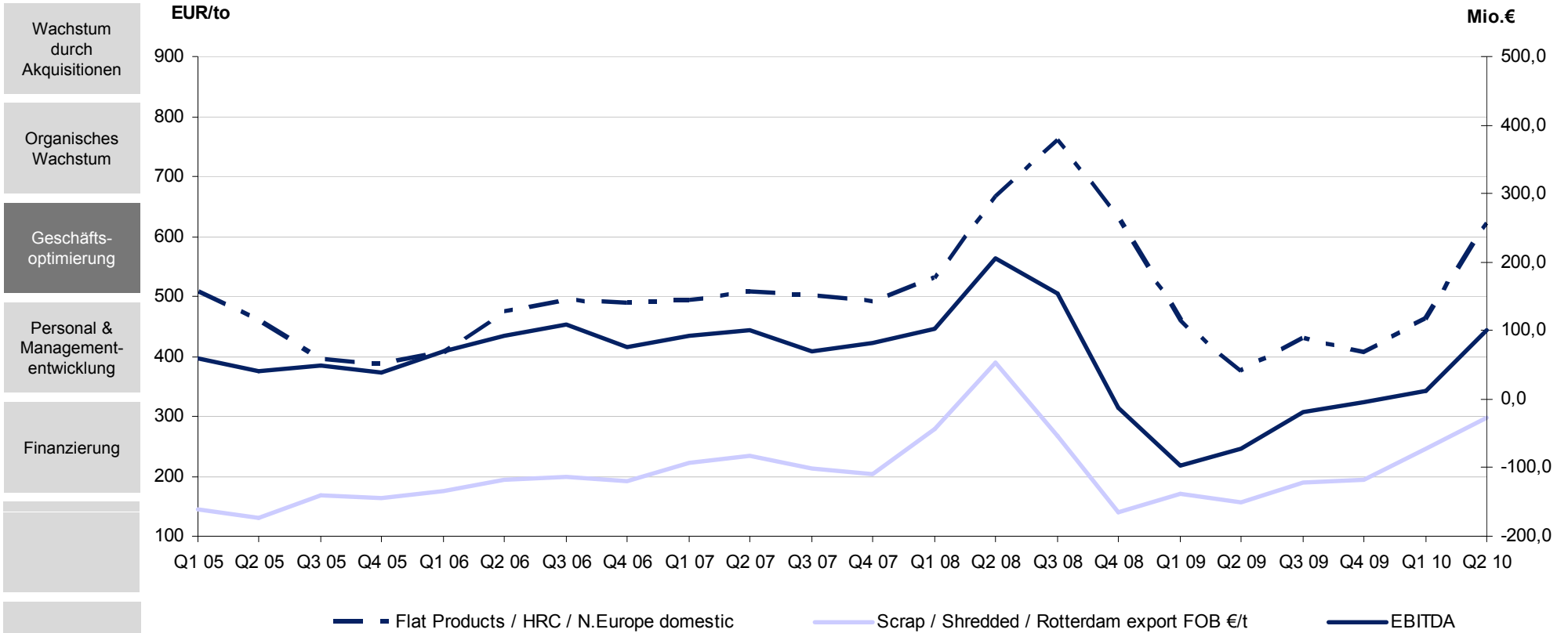
<sup>(2)</sup> MSCI für US und Dismet für EU, quartälliche Gewichtung des Klöckner Absatzanteils



Wachstum durch Akquisitionen	Einkauf	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zentraleinkauf und Produktmanagement mit dem Bereich IPM etabliert</li> <li>✓ Zentrale Verhandlung mit Zulieferern und zentrales Boni-Management</li> <li>✓ Deutlich verbesserte Sicht auf Marktpreisentwicklungen</li> <li>✓ Durchsetzung zentraler Koordination durch strikte Überwachung des Einkaufs in den Landesgesellschaften</li> </ul>
Organisches Wachstum		
Geschäftsoptimierung	Lagermanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IPM kontrolliert die Einkaufsmengen, lokalen Lagerbestände und Umschlaghäufigkeiten in Kombination mit einer Risikobewertung und der Vorgabe von Ziellagermengen</li> </ul>
Personal & Managemententwicklung		
Finanzierung	Distributionsnetzwerk	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Neuer Bereich "Operations Europe" etabliert zur Definition und der europaweiten Umsetzung der Best-Practice-Prozesse im Lager und der Logistik</li> <li>✓ Einheitlicher SAP 6.0 Roll-Out mit weitgehend standardisierten Prozessen zur Hälfte abgeschlossen</li> <li>✓ Schließung von Standorten aufgrund schlechter Ertragslage</li> </ul>
	Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortlaufende Optimierung von Prozessen und der Effizienz durch Standards</li> </ul>



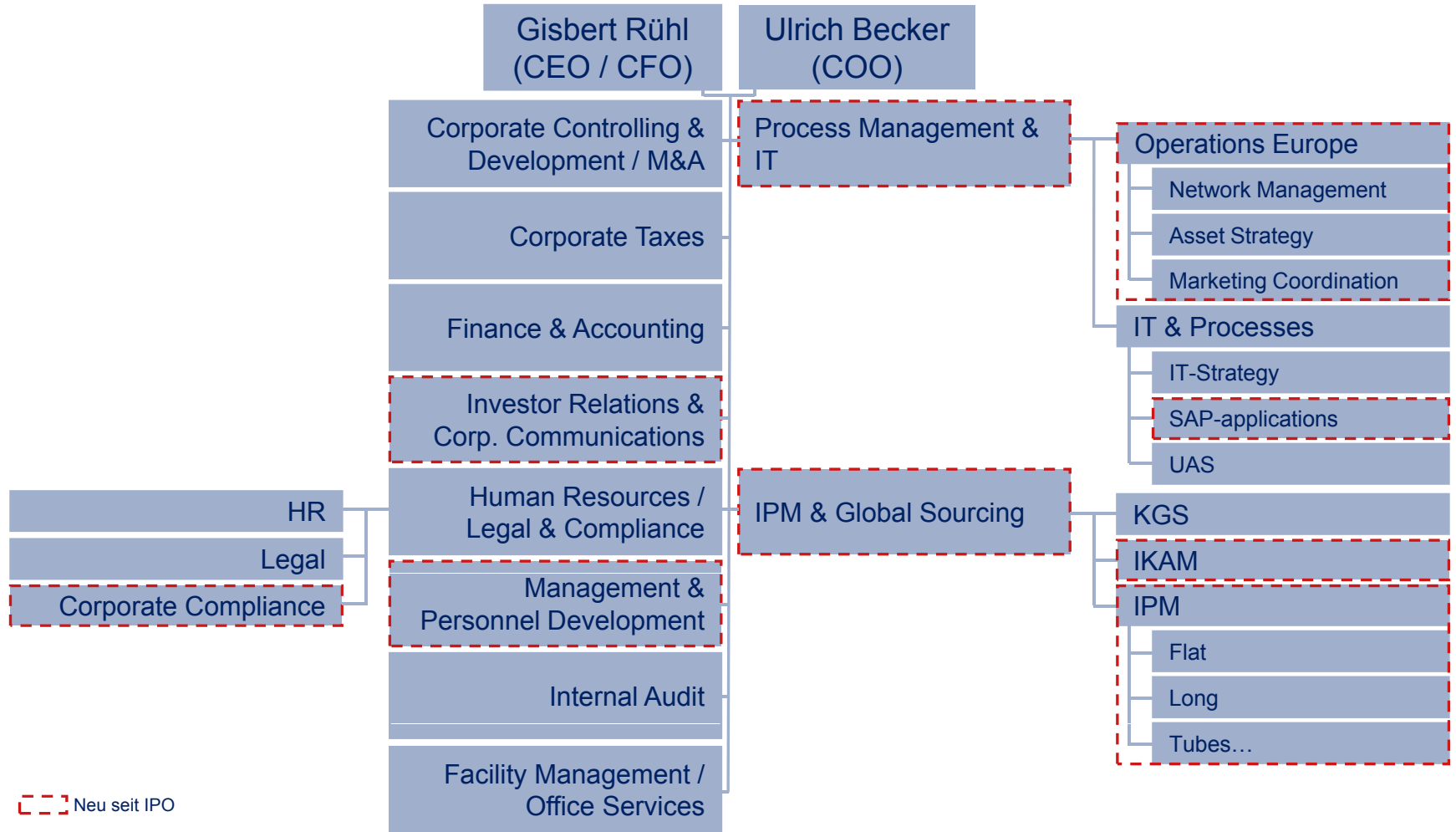
# Dennoch sind unsere Ergebnisse noch immer zu stark getrieben von der Stahlpreisentwicklung



Kommentar: EBITDA normalisiert um Einmaleffekte von Asset-Verkäufen, VAOs, Rückstellungen für Lagerbestände und die Kartellstrafe in Frankreich



- Wachstum durch Akquisitionen
- Organisches Wachstum
- Geschäftsoptimierung
- Personal & Managemententwicklung
- Finanzierung
- 
- 
- 
- 



Schrittweise Entwicklung von der Zentrale als einer reinen Finanz-Holding hin zu einer Management Holding mit operativem Charakter



Wachstum  
durch  
Akquisitionen

Organisches  
Wachstum

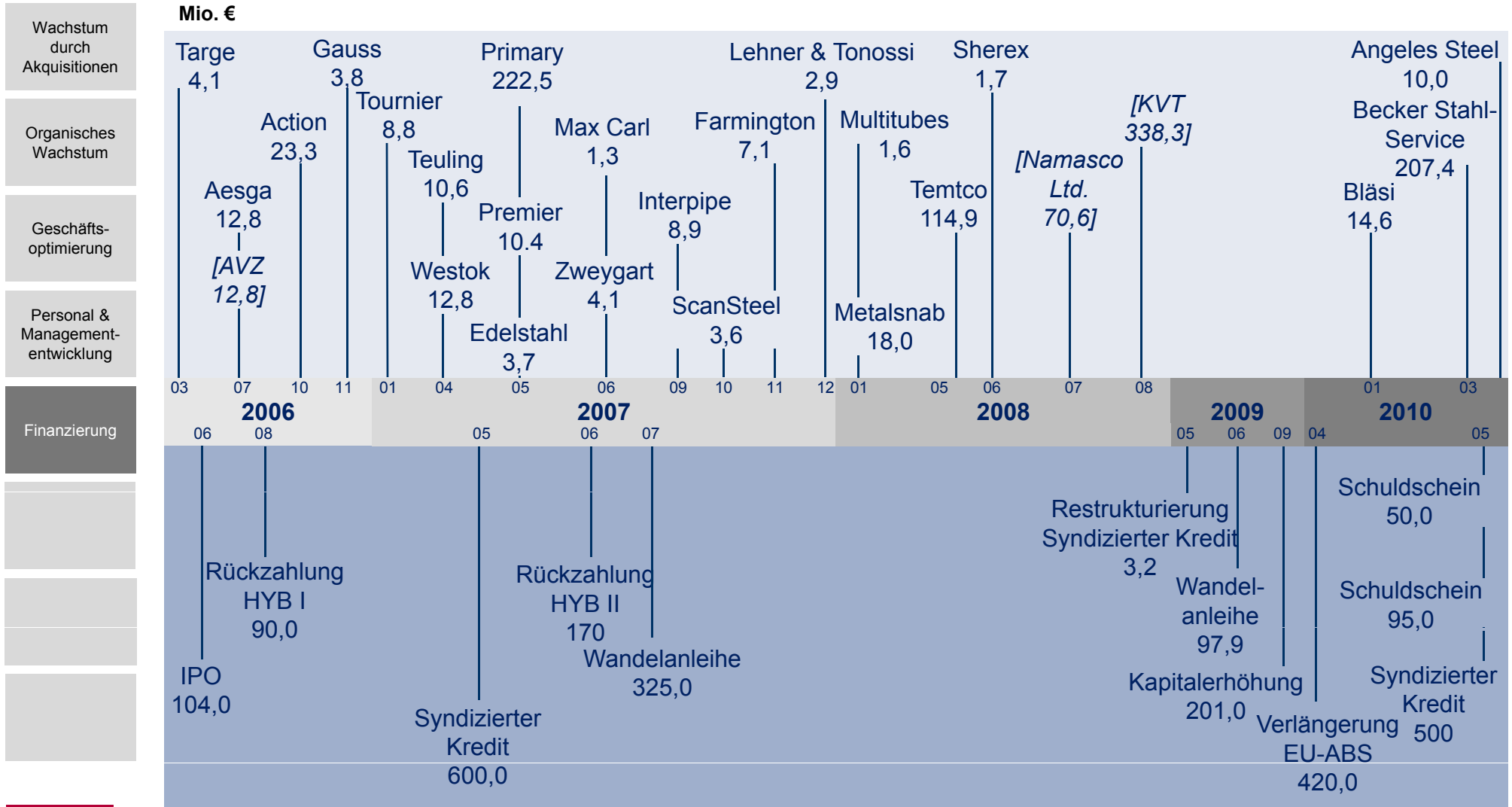
Geschäfts-  
optimierung

Personal &  
Management-  
entwicklung

Finanzierung

- Holding Management mit gutem Mischungsverhältnis von
    - Jungem und erfahrenerem Management
      - 2 jünger als 40 Jahre
      - 3 zwischen 40 und 50 Jahren alt
      - 3 zwischen 50 und 60 Jahren alt
      - 1 über 60 Jahre
    - Neueinstellungen vs. Klöckner-Erfahrung
      - 4 weniger als 5 Jahre Klöckner Zugehörigkeit
      - 1 zwischen 5 und 10 Jahren Klöckner Zugehörigkeit
      - 4 mehr als 10 Jahre Klöckner Zugehörigkeit
  - Länder-Management weitgehend ersetzt
    - 4 neue CEOs in Europa
    - 2 neue CEOs in Europa intern besetzt
    - 3 neue CFOs in Europa intern besetzt
    - Suche nach 2 neuen CFOs läuft
- ▶ Dennoch ist die Personal & Managemententwicklung bislang zu schwach ausgeprägt

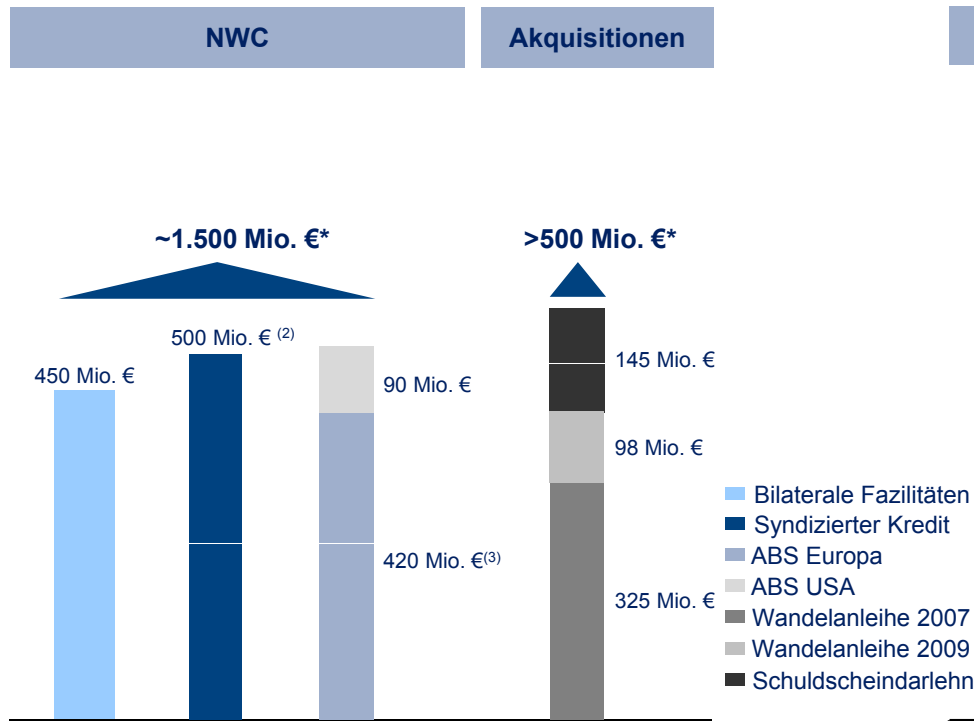




- Wachstum durch Akquisitionen
- Organisches Wachstum
- Geschäfts-optimierung
- Personal & Management-entwicklung
- Finanzierung
- 
- 
- 
- 

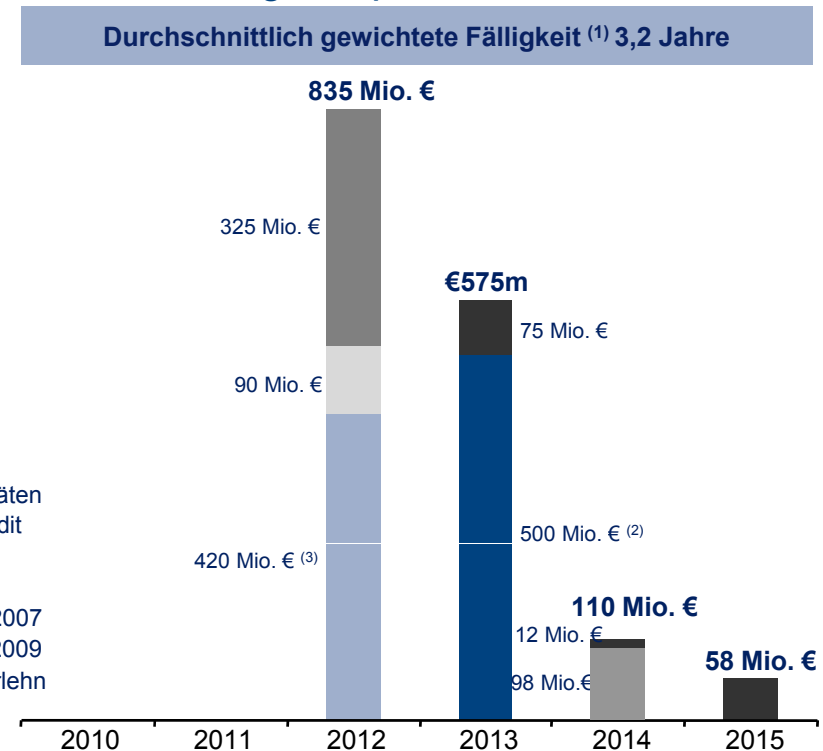
- 2,0 Mrd. € Fazilitäten verfügbar, Fälligkeitenprofil der zentralen Fazilitäten von 1,7 auf 3,2 Jahre verlängert
  - Erneuerung des Europäischen ABS Programms in Höhe von 420 Mio. € und Verlängerung um weitere 2 Jahre
  - Platzierung von Schuldscheindarlehn in Höhe von 145 Mio. €
  - Verlängerung und Erweiterung des syndizierten Kredits um 200 Mio. € auf 500 Mio. €
- Harmonisierung der vertraglichen Grundlagen der Fazilitäten

## Kredit Fazilitäten



\* Inklusive Mittel aus der Kapitalerhöhung im September 2009

## Fälligkeitsprofil Mai 2010



(1) Kalkulation: Durchschnittliche Fälligkeit aller Fazilitäten, gewichtet mit dem individuellen Volumen der Fazilität

(2) Verlängerungsoption für weiteres Jahr

(3) Erneuerungsmechanismus jährlich



Wachstum durch Akquisitionen

Größere Akquisitionen waren erfolgreich, aber künftig eine stärkere Fokussierung notwendig

Organisches Wachstum

Maßnahmen initiiert, aber mehr Dynamik erforderlich

Geschäfts-optimierung

Bereits deutliche Fortschritte erzielt, aber Ergebnis- und Cash-Flow-Volatilität immer noch zu hoch

Personal & Management-entwicklung

Vielversprechende Management-Veränderungen auf der Top-Ebene der Länderorganisationen und bewährtes Holding-Management, aber Personal & Managemententwicklung bisher kaum vorhanden

Finanzierung

Erfolgreiche Wachstumsfinanzierung als Basis für deutliches internes und externes Wachstum bei Einhaltung solider Bilanzstrukturen geschaffen



## Agenda

01

Einführung

02

Strategischer und operativer Rückblick

03

Ergebnisse und strategische Stoßrichtungen

04

Zusammenfassung



Externe  
Wachstums-  
strategie

▶ Kritische Erfolgsfaktoren sind die richtige Auswahl der Akquisitionen und deren anschließende Integration

Organische  
Wachstums-  
strategie

▶ Kritischer Erfolgsfaktor ist die Einhaltung der zeitlichen Meilensteine sowie der konsequenten Erfolgsüberwachung

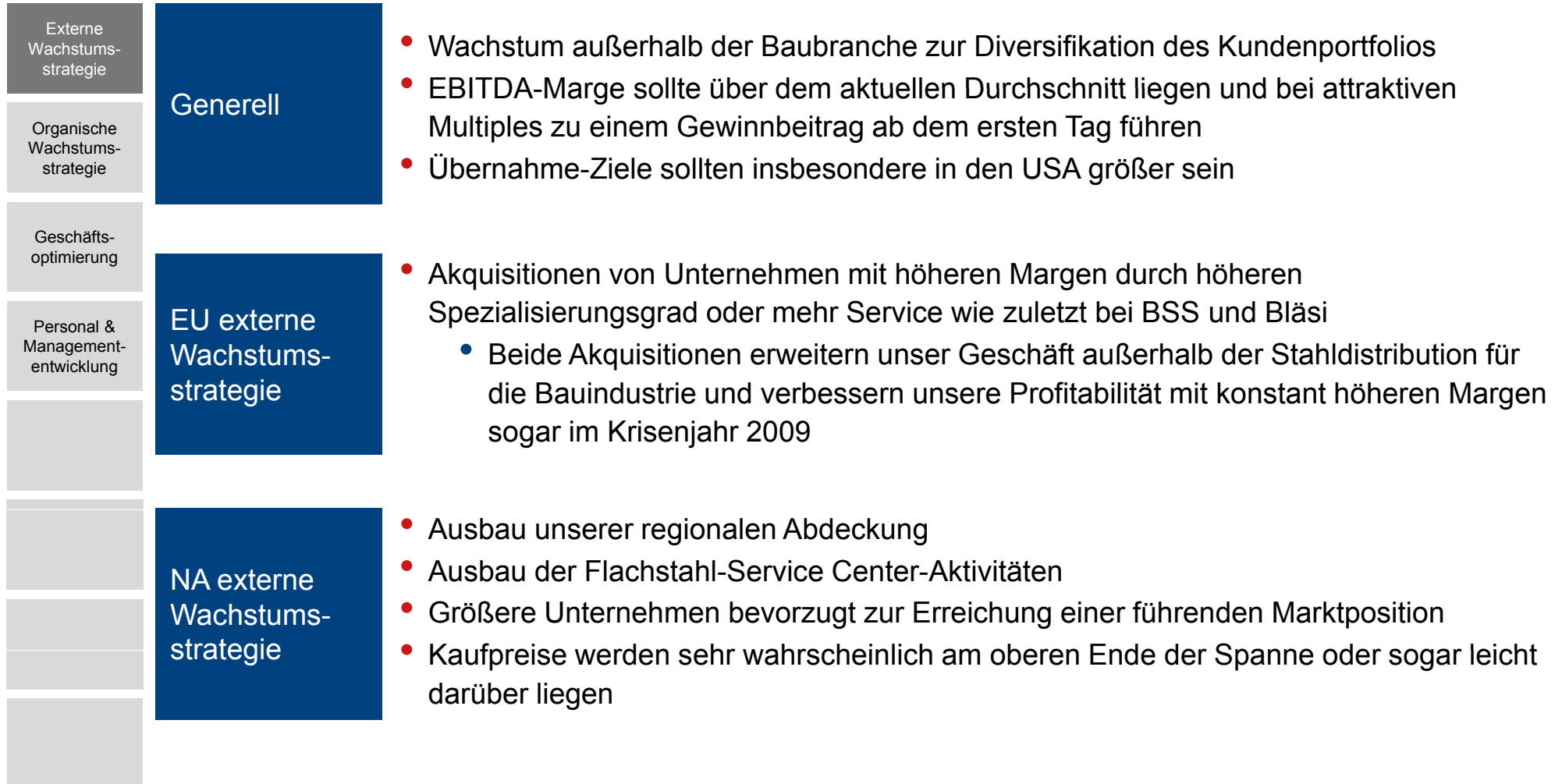
Geschäfts-  
optimierung

▶ Kritischer Erfolgsfaktor ist die richtige Balance zwischen zentraler und dezentraler Steuerung und Koordinierung

Personal &  
Management-  
entwicklung

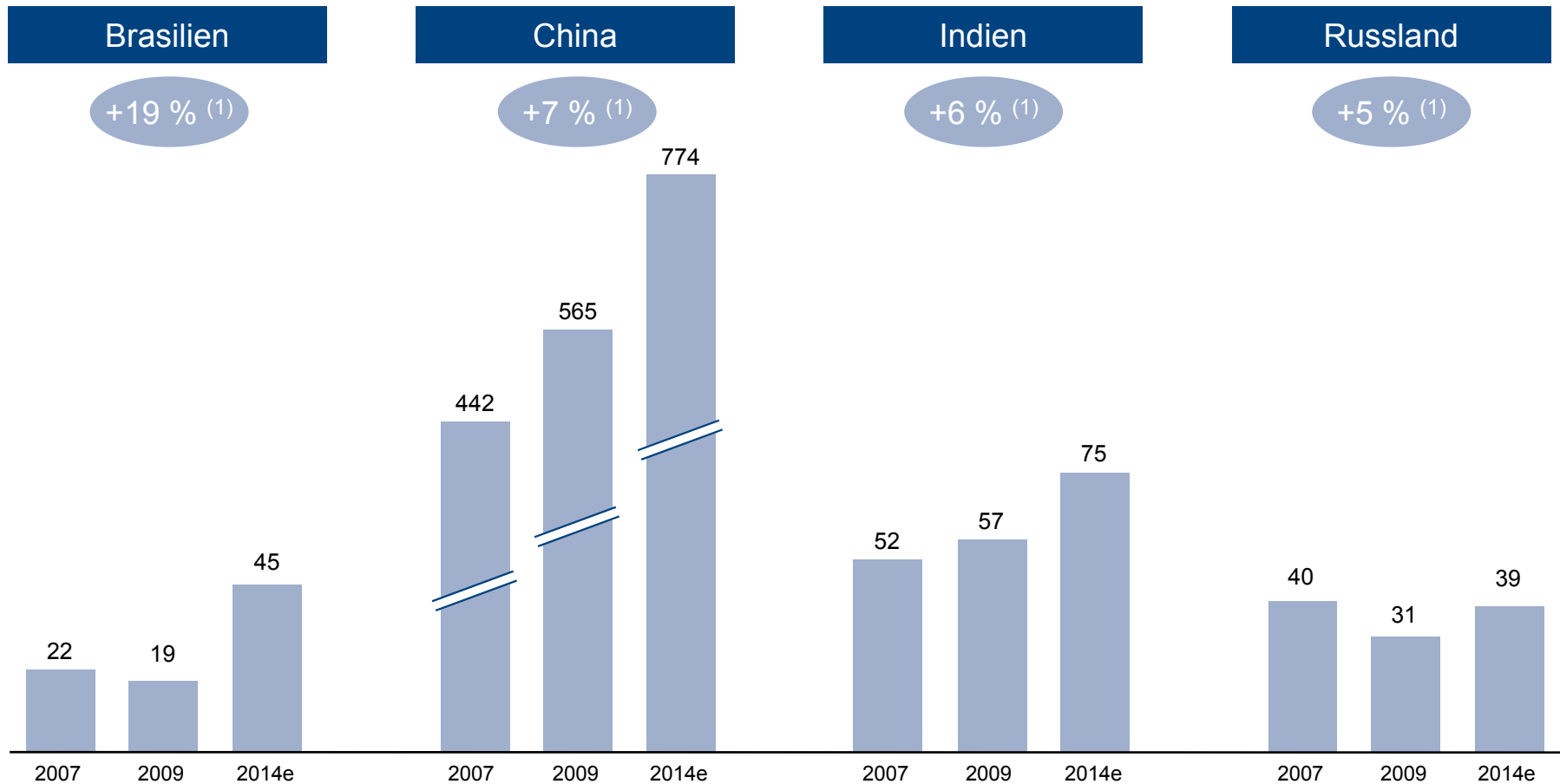
▶ Kritischer Erfolgsfaktor ist die schnelle Etablierung





- Externe Wachstumsstrategie
- Organische Wachstumsstrategie
- Geschäftsoptimierung
- Personal & Managemententwicklung
- 
- 
- 
- 
- 

## Sichtbarer Stahlverbrauch in Mio. t



(1) CAGR 2009 - 2014e

Quelle: China: RB/CISA, Brasilien: BMI, Indien and Russland: Meps



Externe  
Wachstums-  
strategie

Brasilien

Organische  
Wachstums-  
strategie

- Die Chancen und das Wachstumspotential produzentenunabhängiger Distributoren bieten attraktive Akquisitionsmöglichkeiten
- ▶ Markteintritt durch Akquisitionen
  - Vielversprechende Kontakte zu unabhängigen Distributoren aufgebaut

Geschäfts-  
optimierungPersonal &  
Management-  
entwicklung

China

- China verfügt über ein sehr fragmentiertes und wenig entwickeltes Distributionssegment mit derzeit sehr niedrigen Margen
- ▶ Markteintritt durch “Greenfield-Ansatz” als vorläufiger Schritt, um den lokalen Markt und seine Dynamik besser zu verstehen
  - Das Konzept ist, Niederlassungen internationaler Konzerne in Chinas Osten zu bedienen, die Schwierigkeiten haben, lokal ihren Bedarf zu decken
  - Zielsetzung ist, mit einem ersten mittelgroßen Lager im 3. Quartal 2011 im Markt präsent zu sein
  - Differenzierungsmerkmale gegenüber lokalen Wettbewerbern werden Qualität, Just-in-time-Belieferung, Anarbeitungsdienstleistungen und Zuverlässigkeit sein



Externe  
Wachstums-  
strategieOrganische  
Wachstums-  
strategieGeschäfts-  
optimierungPersonal &  
Management-  
entwicklung

- Von der Distribution in einem wachsenden Markt hin zu einem Kampf um den Kunden und Marktanteile
  - Von einer Umverteilung steigender Volumina zu einem Wettbewerb um kleineres Marktvolumen
  - Von überwiegend steigenden Preisen zu einem unsicheren Preisumfeld
  - Vom Nachfrage- zum Angebotsüberhang

### Ansätze zur Erhöhung des Kundenfokus

**Marktseg-  
mentierung**


Marktsegmentierung nach Marktanteil in Region und Produkt

**Markt-  
intelligenz**


Tiefgehende Marktintelligenz

**Anreiz-  
systeme**


Meß- und Anreizsystem für die Verkaufsorganisation

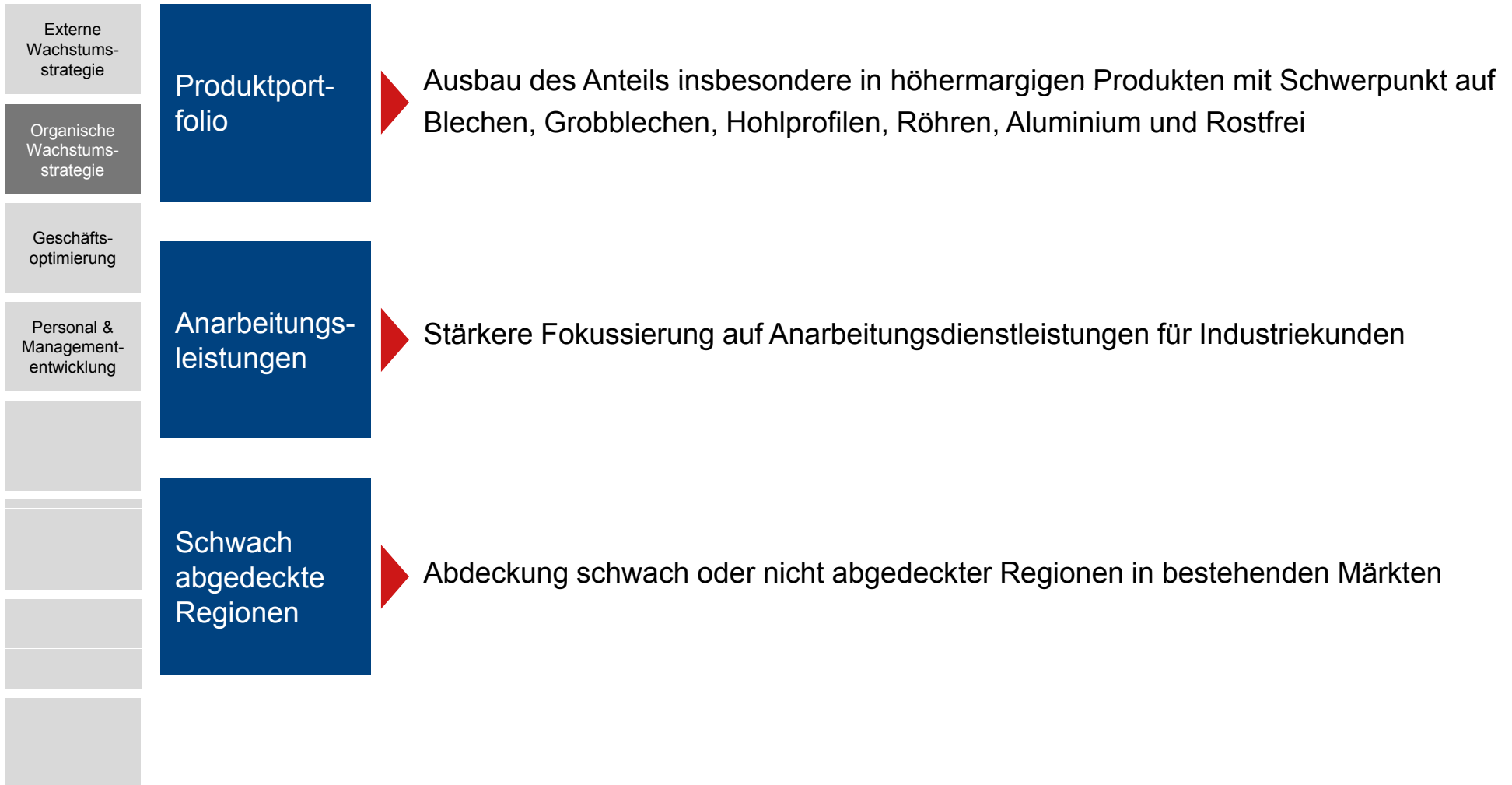
**Preisbildung**

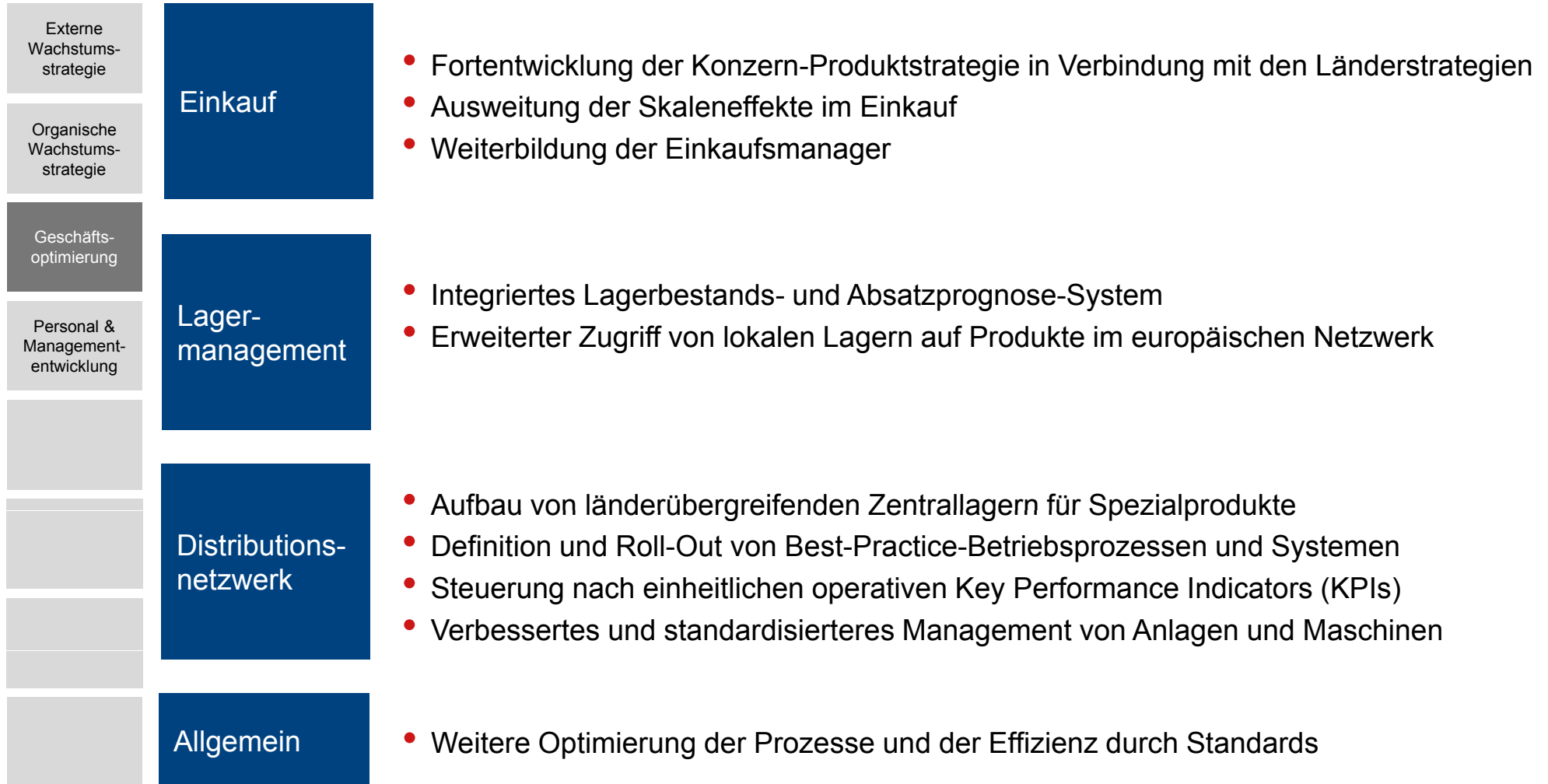

Preisbildung entsprechend den Prozesskosten, dem Kundenpotential und der Loyalität

**KPIs**


Regelmäßige Überprüfung der Effizienz mittels Key Performance Indicators (KPIs)









## Agenda

01

Einführung

02

Strategischer und operativer Rückblick

03

Ergebnisse und strategische Stoßrichtungen

04

Zusammenfassung



Externe  
Wachstums-  
strategie

- Weiteres Wachstum außerhalb der Bauindustrie zur stärkeren Diversifizierung des Kundenportfolios
- EBITDA-Marge sollte über dem aktuellen Durchschnitt liegen und bei attraktiven Multiples zu einem Gewinnbeitrag ab dem ersten Tag führen
- Übernahme-Ziele sollten insbesondere in den USA größer sein
- Ausbau des Service Center Geschäfts
- Eintritt in Schwellenländer

Organische  
Wachstums-  
strategie

- Von der Distribution in wachsenden Märkten zum Kampf um Kunden und Marktanteil
- Verbesserung der Umsatz-Performance durch das "Sales Excellence Program"
- Ausbau des Anteils insbesondere in höhermargigen Produkten
- Fokussierung auf Anarbeitungsdienstleistungen für Industriekunden
- Abdeckung schwach oder nicht abgedeckter Regionen in bestehenden Märkten

Geschäfts-  
optimierung

- Fortentwicklung der Konzern-Produktstrategie und Ausweitung von Skaleneffekten im Einkauf
- Weitere Optimierung des Lagermanagements
- Weitere Optimierung des Distributionsnetzwerkes
- Fortlaufende Implementierung von branchenführenden Systemen und Prozessen

Personal &  
Management-  
entwicklung

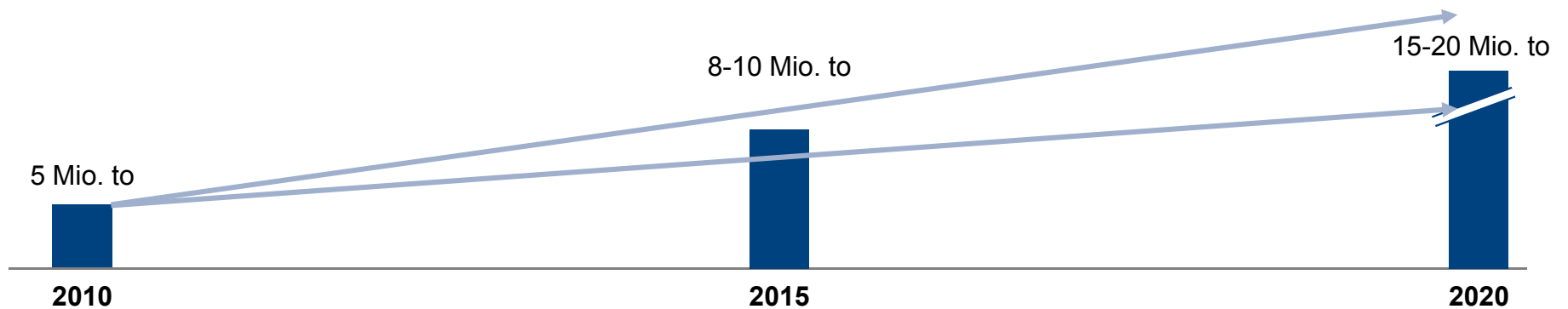
- Etablierung eines Management Kompetenz-Modells und Management Pools
- Entwicklung eines Trainings- und Performance Managements
- Einführung strukturierter Kompensations- und Bonussysteme
- Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber (Employer Branding)



Grundlagen schaffen

beschleunigen

Dynamik halten



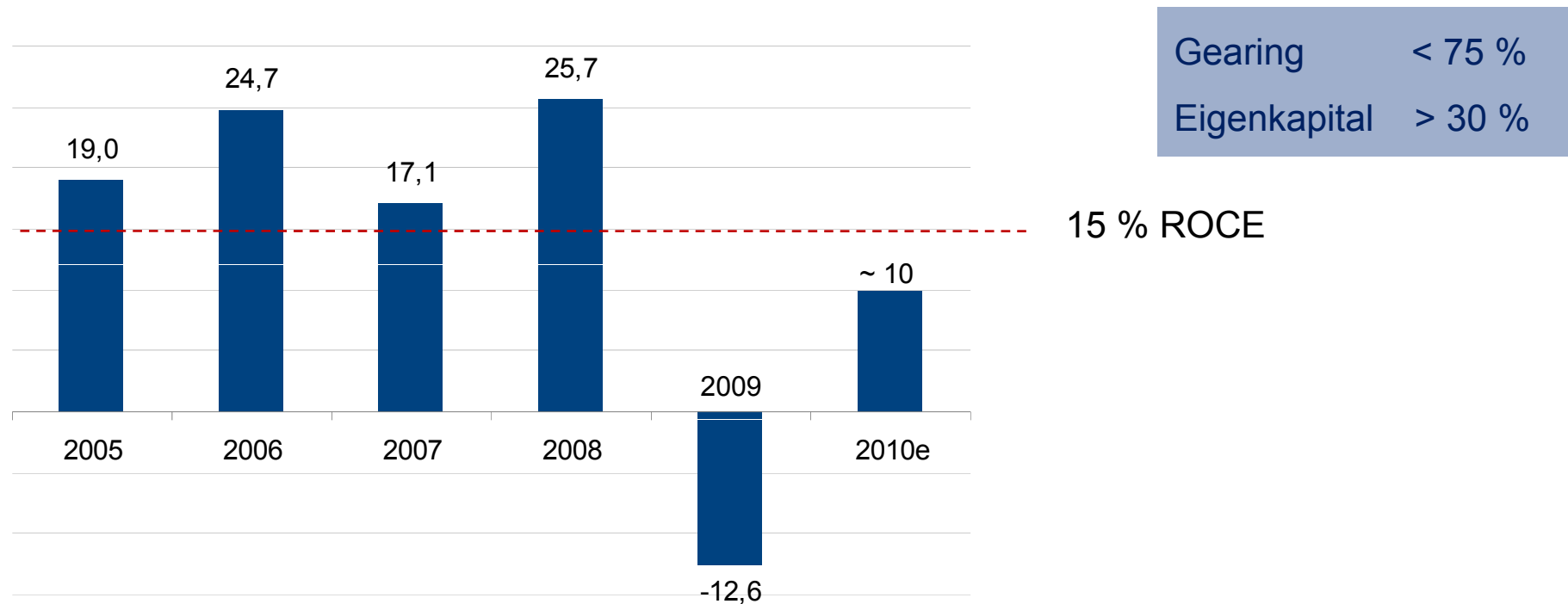
- Vorbereitung der Organisation auf starkes Wachstum
- Internationalisierung des Managements
- Vorstoß in Schwellenländer
- Etablierung führender Prozesse

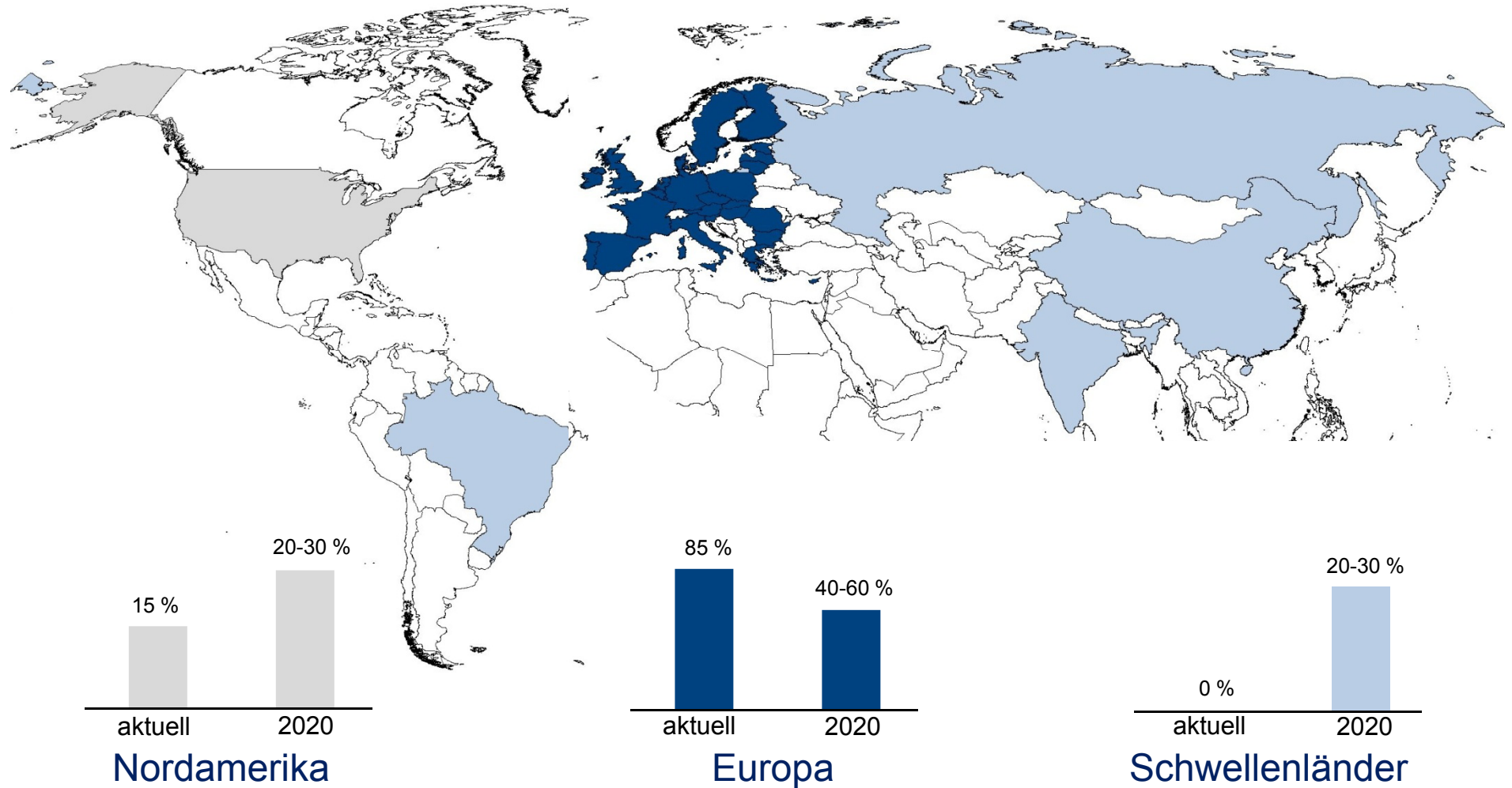
- Wachstumsdynamik erhöhen
- Ausbau des Geschäfts um neue Ankerpunkte speziell in Schwellenländern

- Wachstumsdynamik halten
- Größe und globale Reichweite steuern



- Mindestens 6 % EBITDA-Marge in der Metall-Distribution
- Strikte Renditeanforderungen von mindestens 15 % auf das eingesetzte Kapital (ROCE)





Globalisierung



Erster global aufgestellter multi metal Distributor

Wachstum



Am schnellsten wachsender multi metal Distributor

Geschäfts-  
optimierung



Marktführende Prozesse und Systeme

Management  
& Mitarbeiter



“Best in class” Management und Mitarbeiter





Klöckner & Co SE

A Leading Multi Metal Distributor



Gisbert Rühl  
**Vorsitzender des  
Vorstands, CEO/CFO**

Strategie Update

Klöckner & Co 2020 – Globale

Marktführerschaft

Pressetag 2010

