

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:
Marion M. Sommerwerck, PR Manager

A.T. Kearney GmbH

Kaistraße 16A

D-40221 Düsseldorf

Tel.: +49 211/1377 2272

Fax: +49 211/1377 2990

marion.sommerwerck@atkearney.com

A.T. Kearney: Globalisierung prägt den Stahlmarkt der Zukunft

Optimierung von Produktpalette und Kosten sichert Stahlstandort Deutschland

Düsseldorf, 1. September 2005

Die strategische Anpassung der Produktpalette und eine weitere Kostenoptimierung sind für deutsche Stahlunternehmen die wesentlichen Hebel, um in Zukunft im globalen Wettbewerb bestehen zu können und den Stahlstandort Deutschland langfristig zu sichern. Rund um den Globus entstehen derzeit immer noch neue Produktionskapazitäten. Trotz der weltweit wachsenden Nachfrage vor allem nach Standardstahlorten wird dies bei voller Kapazitätenauslastung mittel- bis langfristig auch zum Absatz von preiswert produzierten Stählen in Europa und den USA führen. Entsprechend ist in diesem Bereich auch mit einem Rückgang der Gewinnmargen zu rechnen. Dies ist ein Ergebnis einer aktuellen Untersuchung der Top-Managementberatung A.T. Kearney zur Zukunft des Stahlmarktes. Europäische Stahlhersteller sollten bereits heute damit beginnen, diesem Trend langfristig entgegenzusteuern und auf Kostenoptimierung, Produktspezialisierung, innovative neue Produkte sowie den Ausbau der „Downstream-Aktivitäten“ setzen.

„Die europäischen Stahlunternehmen sollten keinesfalls die sich schon jetzt abzeichnenden Trends ignorieren. Ansonsten könnten sie Gefahr laufen, in

einigen Jahren ihre Marktposition mit kurzfristigen, einschneidenden Maßnahmen korrigieren zu müssen“, bringt Dr. Alexander Malkwitz, Vice-President für den Bereich Stahl bei A.T. Kearney, das Ergebnis der Untersuchung auf den Punkt: „Die kontinentalen Stahlmärkte entwickeln sich sehr viel schneller als erwartet zu einem globalen Gefüge. Aktuell drängen vor allem Unternehmen aus Osteuropa, Fernost und Südamerika auf den Weltmarkt, die aufgrund niedriger Produktionskosten Stähle zu konkurrenzlos niedrigen Preisen anbieten. Deutsche Stahlunternehmen werden hier langfristig unter Druck geraten. Die Margen sind vor allem im Bereich der in großen Mengen produzierten Standardstahlsorten strukturell in Gefahr.“

Gerade China, aber auch Mexiko oder Brasilien haben sehr viel früher als ursprünglich angenommen damit begonnen, Stahl – zunächst vor allem in die USA – zu exportieren. Die boomende Stahlkonjunktur der letzten Jahre ist mittlerweile wieder abgeflaut. „Die Produktionskapazitäten werden seit Anfang des Jahres zurückgefahren, um die Lagerbestände aus dem letzten Jahr abzubauen. Doch dies hat nicht ausgereicht, um einen Rückgang der Preise zu verhindern“, schätzt Malkwitz die aktuelle Lage am weltweiten Stahlmarkt ein.

Stahlbrammen werden zu einem global gehandelten Zwischenprodukt

Zudem kann man davon ausgehen, dass die heute noch übliche integrierte Wertschöpfungskette, das heißt die Verarbeitung von Roheisen und Rohstahl sowie das Walzwerk an einem einzigen Standort – das so genannte „integrierte Hüttenwerk“ in Europa – schon bald der Vergangenheit angehören wird: „Unserer Analyse zu Folge, wird vor allem für Standardstahlsorten ein Upstream-Geschäft entstehen, wie man es heute schon in der Ölindustrie kennt. Das heißt aus Roheisen, Rohstahl- und Strangguss werden zunächst Brammen hergestellt. Davon getrennt wird sich ein so genanntes Downstream-Geschäft mit Prozessen wie beispielsweise Walzen, Beschichten oder Feuerverzinken entwickeln. Brammen werden damit zu einem global gehandelten Zwischenprodukt“, so Malkwitz.

Optimierung der Produktpalette

Langfristige Differenzierungsstrategien und eine weitere Optimierung der meist Standort übergreifenden Produktpalette sind notwendig, um weltweit zu den ‚Best Practices‘ zu gehören und damit erste Wahl zum Beispiel für die wichtigen Kunden der Automobilindustrie zu sein“, sagt Malkwitz: „Standardstahlsorten werden in Zukunft vor allem dort produziert, wo es global am günstigsten ist, also eher in Ländern wie beispielsweise Brasilien, Russland oder China. Der zunehmende Wettbewerbsdruck zwingt die deutschen und auch europäischen Standorte zu der zentralen Frage: Was kann preiswert global hergestellt werden und wo sind die Nähe zum Kun-

den, kurze Lieferzeiten und die Möglichkeit auch kleine Produktionslose herzustellen so wichtig, dass sich eine teure regionale Produktion unter dem Strich rechnet?“

Neupositionierung europäischer Stahlproduzenten

Für die europäischen Stahlproduzenten wird es neben dem Ausbau der Downstream Aktivitäten in erster Linie darum gehen, den Kostenabstand zu Billiglohnländern so gering wie möglich zu halten: „Die dazu erforderlichen Produktivitätsoptimierungen schätzen wir auf etwa zwei bis fünf Prozent pro Jahr – Werte, die von der Stahlindustrie bereits in der Vergangenheit erreicht wurden.“, so Malkwitz.

Zudem sollten sich die hiesigen Stahlproduzenten auf hochwertige Stahlsorten konzentrieren. Hier ist ein Wettbewerb auf globaler Ebene noch nicht eindeutig absehbar. „Insbesondere die Automobilindustrie hat sehr hohe Ansprüche. Hier gibt es einen Trend zum Leichtbau und daher auch einen Nachfragetrend zu hochfesten Stählen“, so Malkwitz: „Gleichzeitig sollten die Unternehmen ihre Innovationsstärke nutzen, um immer wieder neue, hochwertigere Stahlsorten zu entwickeln. Ein sehr positives Beispiel können möglicherweise die neuen hochlegierten TWIP-Stähle werden.“

Studienunterlagen können in der Pressestelle von A.T. Kearney angefordert werden.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney (www.atkearney.de) ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen. A.T. Kearney bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung in den zentralen Bereichen Unternehmenssteuerung, Innovationsmanagement, Wachstum, Effizienzsteigerung und Globalisierung. Gemeinsam mit Vorständen und dem Top-Management verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. Zum weltweiten Kundenkreis A.T. Kearneys gehören globale Großkonzerne und nationale Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie Industrien und Dienstleister des öffentlichen und privaten Sektors.

A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute rund 4.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.