

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

Optimierung von Produktpalette und Kosten sichert Stahlindustrie in der Schweiz und dem restlichen Westeuropa

Die strategische Anpassung der Produktpalette und eine weitere Kostenoptimierung sind für westeuropäische Stahlunternehmen die wesentlichen Hebel, um in Zukunft im globalen Wettbewerb bestehen zu können und die nationalen Stahlstandorte langfristig zu sichern. Rund um den Globus entstehen derzeit immer noch neue Produktionskapazitäten. Trotz der weltweit wachsenden Nachfrage vor allem nach Standardstahlsorten wird dies bei voller Kapazitätsauslastung 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 entgegenzusteuern und auf Kostenoptimierung, Produktspezialisierung, innovative Produkte sowie den Ausbau der „Downstream-Aktivitäten“ setzen.

Zürich, 11. Oktober 2005 – „Die europäischen Stahlunternehmen sollten die sich schon jetzt abzeichnenden Trends keinesfalls 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, die aufgrund niedriger Produktionskosten Stähle zu konkurrenzlos niedrigen Preisen anbieten können, auf den Weltmarkt. Westeuropäische 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 auf den Märkten 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.

Fokus auf Downstream-Bereich – Swiss Steel für die Zukunft gewappnet

Eine weitere Optimierung der meist Standort übergreifenden Produktpalette sowie die konsequente Verbesserung bestehender Prozesse sind notwendig, um weltweit zu den „Best Practices“ zu gehören und damit zum Beispiel für die wichtigen Kunden der Automobil- und Automobilzuliefererindustrie oder für die Maschinen- und Apparatehersteller erste Wahl zu sein. Dies gilt auch für die Schweiz. „Mit der konsequenten Produktausrichtung auf höherwertige Stahlsorten und den Akquisitionen der Edelstahl Witten-Krefeld GmbH (EWK) sowie der Edelstahlwerke Südwestfalen GmbH (EWS) in diesem Jahr hat die Swiss Steel strategisch wichtige Schritte eingeleitet“, diagnostiziert Dr. Alexander Strunck, Stahlexperte bei A.T. Kearney (International) AG, Zürich: „Mit der Fokussierung auf höherwertige Stahlsorten ist Swiss Steel aktuell zwar besser aufgestellt als andere Wettbewerber. Ebenso folgen die Schweizer dem globalen Trend zur Marktkonsolidierung. Es wird jedoch nicht lange dauern, bis der Wettbewerbsdruck auch in den Märkten stark zunimmt. Wir sehen zur Zeit einen klaren Trend in Richtung Ausweitung der Produktionskapazitäten für hochwertige Stahlsorten in Märkten wie China und Osteuropa“, urteilt Strunck.

„Der zunehmende Wettbewerbsdruck zwingt die schweizerischen wie auch andere westeuropäischen Standorte, sich folgende zentrale Fragen zu stellen: Was soll global und was regional hergestellt werden? Wo sind die Nähe zum Kunden, die kurzen Lieferzeiten und die Möglichkeit, auch kleine Mengen herzustellen, so wichtig, dass sich eine teurere regionale Produktion rechtfertigt und unter dem Strich rechnet? Eine besondere Bedeutung erhalten in diesem Zusammenhang die Downstream-Aktivitäten. Damit ist der Zugriff auf ein optimiertes Netzwerk im Bereich der Weiterbearbeitung und Veredelung von Stahlprodukten in nationalen und regionalen Bearbeitungszentren gemeint“, so Strunck.

Neupositionierung europäischer Stahlproduzenten

Für die europäischen Stahlproduzenten wird es neben dem Ausbau der Downstream-Aktivitäten in erster Linie darum gehen, die Kostendifferenz zu Billiglohnländern so klein wie möglich zu halten: „Die diesbezüglich 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 die Entwicklung und Produktion hochfester Stahlsorten konzentrieren. In diesen Nischen ist ein Wettbewerb auf globaler Ebene nicht eindeutig absehbar und daher für die Anbieter attraktiv. „Insbesondere die Automobilindustrie hat sehr hohe Ansprüche. Hier gibt es einen Trend zum Leichtbau und daher auch einen Nachfragetrend zu hochfesten Stählen“, so die beiden Experten: „Gleichzeitig sollten die Unternehmen ihre Innovationsstärke nutzen, um immer wieder neue, hochwertigere Stahlsorten zu entwickeln. Ein positives Beispiel in diesem Bereich könnten die neuen, qualitativ hochwertigen TWIP-Stähle werden.“

Weitere Informationen:

Manfred Tuerks, Managing Director
A.T. Kearney (International) AG
Renggerstrasse 3
8038 Zürich
Tel.: 044 487 44 53
Fax: 044 487 44 92
manfred.tuerks@atkearney.com

Leo Dietschy
Trimedia Communications AG
Zollikerstrasse 141, Postfach
8034 Zürich
Tel.: 044 388 91 65
Fax: 044 388 91 12
leo.dietschy@trimedia.ch



Medienmitteilung

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney wurde 1926 in den USA gegründet und ist heute mit rund 4'000 Mitarbeitern, davon über 2'300 Berater, sowie 60 Niederlassungen in 35 Ländern eines der weltweit führenden Management-Beratungsunternehmen.

Als eine der weltweit führenden Unternehmensberatungen deckt A.T. Kearney die gesamte Bandbreite der CEO-Agenda ab: Strategie, Organisation, Shareholder Value, Restrukturierung, Privatisierung, Business Transformation, Reengineering, Change Management, Strategic Sourcing, Supply Chain, Manufacturing, Marketing, IT, E-Business-Solutions.

Seit Anfang 2000 ist A.T. Kearney mit einer eigenen Tochtergesellschaft in der Schweiz vertreten. Zu den Kunden von A.T. Kearney Schweiz zählen nationale und internationale Unternehmen aus den Bereichen Maschinen- und Fahrzeugindustrie, Anlagenbau, Telekommunikation, Energiewirtschaft, Financial Services, Transport, Chemie, Papier und Konsumgüter, Handel und öffentliche Verwaltung.

<http://www.atkearney.ch>