

Zukunftsstrategien für die Farben- und Lackbranche

Lackhersteller müssen ihre langfristige Ausrichtung überdenken

Dr. Tobias Lewe

Die verheerenden Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf Kundenindustrien wie die Bau- oder Automobilbranche haben besonders in Europa Hersteller von Farben und Lacken hart getroffen. Inzwischen mehren sich die Zeichen, dass das Schlimmste überstanden ist, dennoch ist die Wirtschaft weit von einer vollständigen Erholung entfernt.

Unabhängig von der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung bieten sich im Markt jedoch auch wichtige Chancen, etwa im Nachholbedarf der Entwicklungsländer, in Lageraufbaueffekten oder in den weltweit eingeleiteten Konjunkturprogrammen.

Ein genauerer Blick auf die Auswirkungen der Krise nach Regionen offenbart, dass Westeuropa besonders stark getroffen wurde. Während das weltweite Marktvolumen von 2008 auf 2009 voraussichtlich um 7 % (von 93 auf etwa 86 Mrd. USD) zurückgehen wird, werden die westeuropäischen Märkte einen Einbruch von mehr

Kontakt:
Dr. Tobias Lewe
A.T. Kearney GmbH
T +49 21 1 1377 0
tobias.lewe@atkearney.com

www.farbeundlack.de

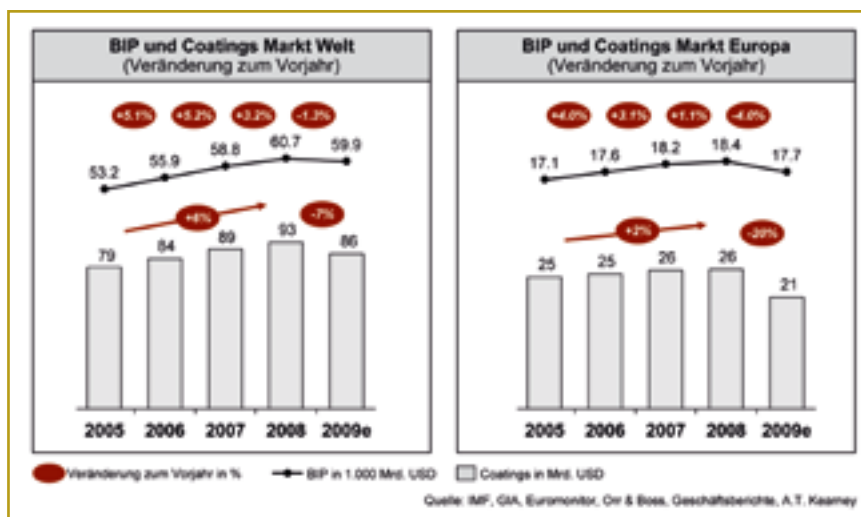


Abb. 1: Europas Lackmarkt ist im globalen Vergleich stärker vom Rückgang betroffen

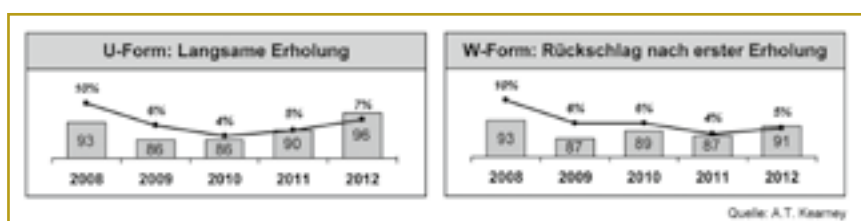


Abb. 2: Szenarien für die Entwicklung der Farben- und Lackindustrie

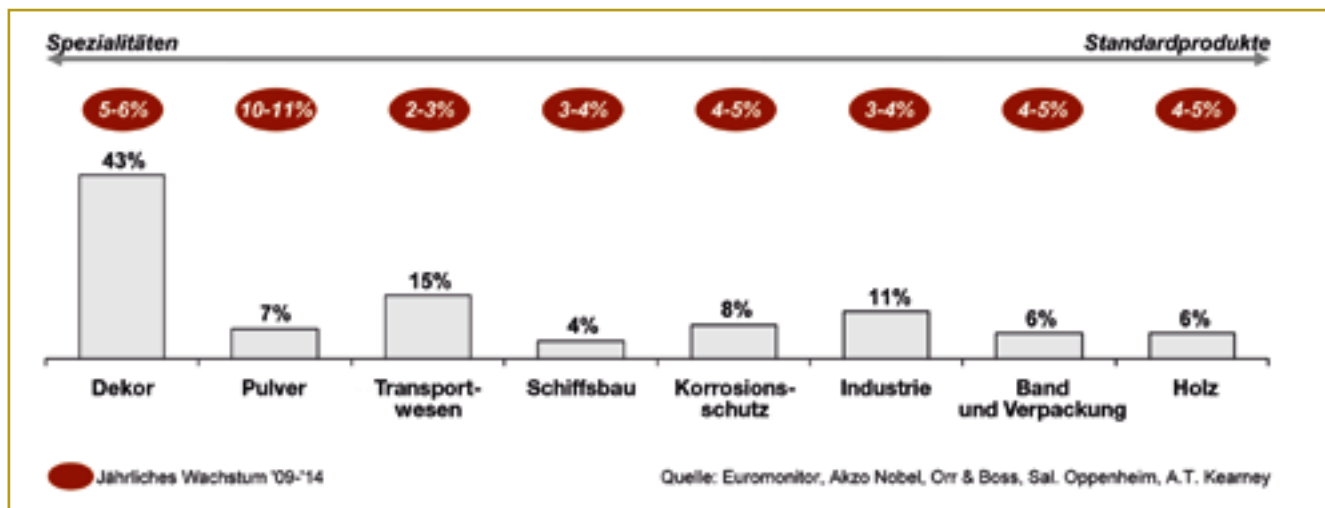


Abb. 3: Lackmarkt nach Kundensegmenten (2008, nach Wert, in %, Auswahl)

als 20 % (von 26 auf 21 Mrd. USD) verzeichnen müssen. Dies ist eine bemerkenswerte Trendumkehr, nachdem sowohl der weltweite, als auch der europäische Markt seit 2005 um durchschnittlich 6 respektive 2 % pro Jahr gewachsen waren (Abb. 1).

Trotz einbrechender Umsätze ist es führenden Anbietern von Farben und Lacken indes gelungen, ihre operativen Cashflows stabil zu halten. Analysen führender Marktteilnehmer zeigen, dass ihre Cashflows in der ersten Jahreshälfte von 2009 um weniger als 10 % zurückgegangen sind, während die EBIT-Margen im selben Zeitraum nur noch die Hälfte des Vorjahreswertes erreichten. In der Tat haben Firmen größte Anstrengungen unternommen, der Krise die Stirn zu bieten. So wurden Fixkosten reduziert, indem Produktionsstätten zusammengelegt oder Lager geschlossen wurden. Außerdem haben viele Firmen ganz systematisch an einer besseren Steuerung ihres Nettoumlaufvermögens gearbeitet, um so ihre Bilanzen zu stabilisieren.

Konjunktur erholt sich - Zukunft dennoch ungewiss

Inzwischen mehren sich die Anzeichen für eine Erholung der Konjunktur. Da die Nachfrage nach Farben und Lacken allerdings sehr stark von der wirtschaftlichen Entwicklung in den wesentlichen Kundenindustrien abhängt, sind mittel- und langfristige Perspektiven schwer einzuschätzen.

Der derzeitige Expertenkonsens geht in Richtung eines U-förmigen Szenarios. Danach würde der Markt für Farben und Lacke 2010 seinen Tiefpunkt erreichen und in 2011/2012 zum Niveau von 2008 zurückfinden. Vorerst aber wird der Preiskampf in der Branche weiterhin die Margen unter Druck setzen. Auch die eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen

werden das Ergebnis kurzfristig belasten und aller Voraussicht nach erst 2010 vollständig greifen.

Angenommen jedoch, das gegenwärtige Anziehen der Nachfrage ist tatsächlich maßgeblich auf Lagereffekte zurückzuführen – wodurch die wirtschaftliche Erholung überschätzt würde – dann wäre eine W-förmige Entwicklung wahrscheinlicher. Dies würde bedeuten, dass die Branche nach einer ersten konjunkturellen Erholung einen Rückschlag erleiden würde, bevor sie wieder nachhaltig wächst (Abb. 2).

Darüber hinaus hängt die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung auch stark davon ab, in welchem Segment ein Unter-

nehmen aktiv ist, da die Krise nicht alle Segmente in gleichem Maße getroffen hat. So hat die Krise etwa die Automobilindustrie sehr rasch und heftig getroffen. Staatliche Unterstützungsprogramme haben zwar für eine gewisse Linderung gesorgt, aber die Perspektive bleibt ungewiss. Die Bauwirtschaft hat ebenfalls massive Einbußen erlitten, allerdings sorgen Konjunkturprogramme inzwischen für etwas Belebung. Im Maschinenbau wiederum, ist die Krise erst mit etwas Verzögerung angekommen.

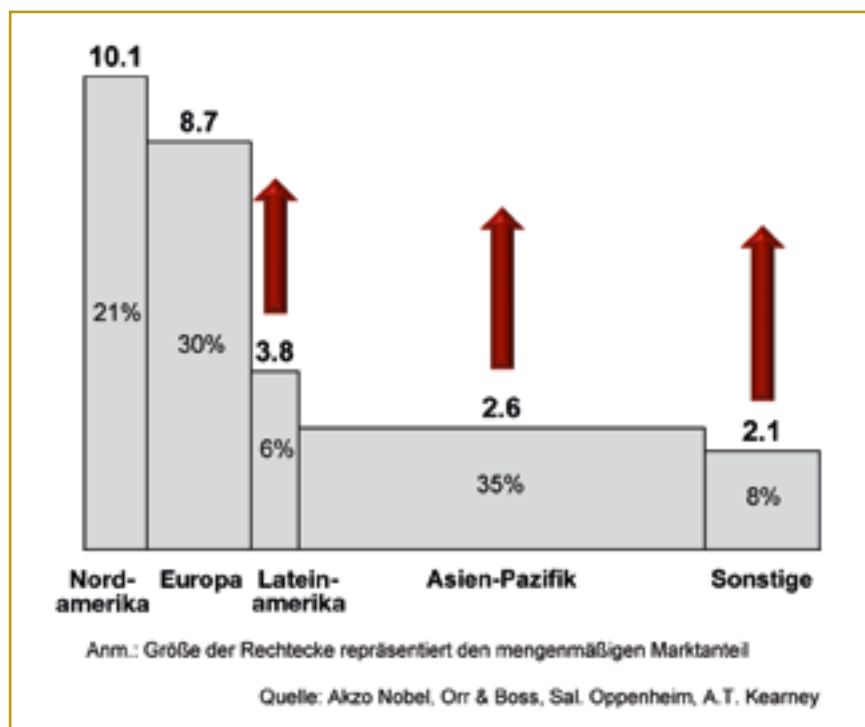


Abb. 4: Lacknachfrage pro Kopf (in Litern, 2008 nach Regionen, mengenmäßiger Marktanteil, in %)

Positive Entwicklung für Pulverlacke und Dekorfarben

Im Vergleich zu anderen Segmenten weisen vor allem Spezialitätenprodukte wie Pulverlacke deutlich weniger Margendruck und überdurchschnittliches Wachstum auf. Bautenfarben und -lacken, sogenannte „Decorative Coatings“, zum Beispiel kommt das anhaltende Wachstum der Bauwirtschaft in den Entwicklungsländern zugute sowie der Trend zu umfassenden Renovierungen in reiferen Märkten. Außerdem schlägt die Ausbreitung von Heimwerkermärkten positiv zu Buche (Abb. 3).

Langfristiges Wachstum sicher

Ungeachtet des wirtschaftlichen Szenarios, das letzten Endes eintritt, birgt die Industrie langfristig bedeutendes Wachstumspotenzial. Dies gründet vor allem im beträchtlichen Nachholbedarf der Entwicklungsländer. Während in reiferen Märkten wie etwa Nordamerika, Westeuropa oder Japan mit ihrem Pro-Kopf-Verbrauch von mehr als acht Litern der Markt im selben Maße wächst wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP), liegen die Wachstumsraten in Entwicklungsländern über denen des BIP. Dadurch wird der deutlich geringere Pro-Kopf-Verbrauch von zwei bis vier Litern ausgeglichen. Spätestens 2012, so die Prognosen, wird der Asien-Pazifik-Raum Europa hinsichtlich Marktvolumen überholt haben (Abb. 4).

Westeuropa, mit einem Drittel des Marktvolumens heute wichtigster Markt weltweit, fällt auch deshalb zurück, weil wichtige Kundenindustrien wie die Metallverarbeitung oder Möbelbranche in zunehmendem Maße ihre Produktion nach Osteuropa und Asien, insbesondere China, verlagern (Abb. 5).

Strategien für eine rosige Zukunft

In diesem wirtschaftlich angespannten Umfeld werden Unternehmen, die einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erlangen und behalten wollen, nicht darum herumkommen, ihre langfristige Positionierung auf den Prüfstand zu stellen und ihr Geschäftsmodell entsprechend anzupassen. Nur so lassen sich die Chancen im Markt vollumfänglich ausschöpfen.

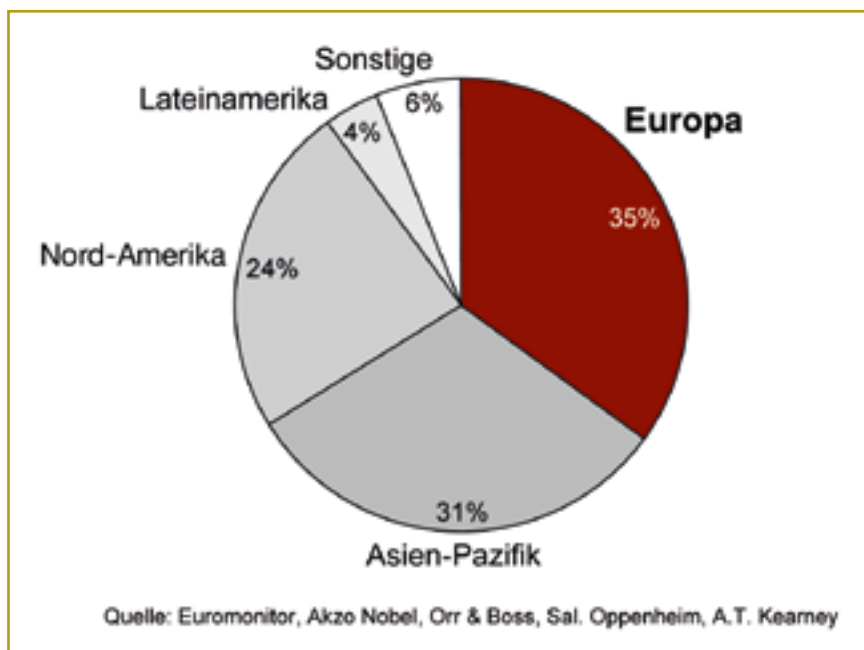


Abb. 5: Lackmarkt nach Regionen (2008, wertmäßiger Marktanteil, in %)

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für zukünftige Branchenführer ist zum Beispiel eine geographische Aufstellung, die es ihnen ermöglicht, vom Wachstum in den wichtigsten Regionen der Welt zu profitieren. Außerdem kommt es auf ein ausgewogenes Portfolio an, mit dem Firmen regional-spezifische Kundenanforderungen erfüllen und sich gleichzeitig auf die Marktsegmente mit den stärksten Wachstumsraten konzentrieren können.

Innovationen sind ein weiterer Schlüssel zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils. Innovation – und damit Differenzierung – kann zum Beispiel in Form von Farben oder Lacken mit besonderer technischer Spezifikation erfolgen, aber auch über Pro-

zessinnovationen wie etwa Leistungsgarantien realisiert werden.

Nicht zuletzt ist eine solide finanzielle Position entscheidend. Durch eine bessere Steuerung der Komplexität und des Nettoumlaufvermögens können Firmen zusätzliche Mittel freisetzen. Diese können entweder in Forschung und Entwicklung investiert werden oder dazu genutzt werden, einen aktiven Part in der Marktkonsolidierung zu übernehmen. Im Vergleich zu vergangenen Jahren sind die EBITDA-Multiples deutlich gesunken, was als Indikator für attraktive M&A-Opportunitäten zu werten ist. Für diejenigen Firmen, also, die ihre Geschicke aktiv lenken, kann die Zukunft rosig sein. ◀



Dr. Tobias Lewe

ist Partner in der Chemie und Öl Practice der Unternehmensberatung A.T. Kearney, in die er vor 10 Jahren einstieg. Seine Beratungserfahrung umfasst Wachstumsstrategien und Organisationsentwicklung, Innovations- und Komplexitätsmanagement, Mergers & Akquisitionen sowie Effizienzsteigerungsthemen in Supply Chain und Produktion. Vor seinem Wechsel zu A.T. Kearney war Lewe in der Mineralölindustrie bei Exxon Mobil/Esso tätig. Lewe machte seinen Abschluss als Diplomchemiker an der Universität zu Köln, an der er auch promovierte.