

Quo vadis Stahlmarkt?

A.T. Kearney wirft einen Blick in die Zukunft des Stahlmarktes

Während sich zur Jahresmitte 2008 noch die Nachrichten über Rekordjagden an den Stahl- und Rohstoffmärkten überschlugen, wurden diese nur kurze Zeit später abgelöst von Meldungen über Preiseinbrüche, Kapazitätsstilllegungen und Entlassungen. Die Börsenkurse zahlreicher Stahlerzeuger gerieten massiv unter Druck. Was ist in so kurzer Zeit passiert? Sind die Märkte nunmehr unberechenbar geworden? Und wohin geht die Reise?

Angetrieben durch das beschleunigte Wachstum in vielen Schwellenländern wie China oder Indien und dem damit einhergehenden Boom in der Bauwirtschaft und im verarbeitenden Gewerbe hat die Nachfrage nach Stahl bis zur Jahresmitte 2008 einen nie dagewesenen Höhenflug erlebt. Entsprechend ist der Markt in den letzten fünf Jahren mit Raten von bis zu zehn Prozent gewachsen. Hinzu kamen in der ersten Jahreshälfte 2008 Spekulationsgeschäfte mit handelbaren Inputfaktoren für die Stahlproduktion, wodurch sich die von Ressourcenverknappung und -verteuerung gezeichnete Stimmungslage weiter verschärfte. Diese ist auch am Stahlmarkt nicht spurlos vorübergegangen und hat fast schon als eine „selbsterfüllende Prophezeiung“ die Stahlpreise bis zum Juli auf ihr bisheriges Allzeithoch getrieben. Der Preis für feu-

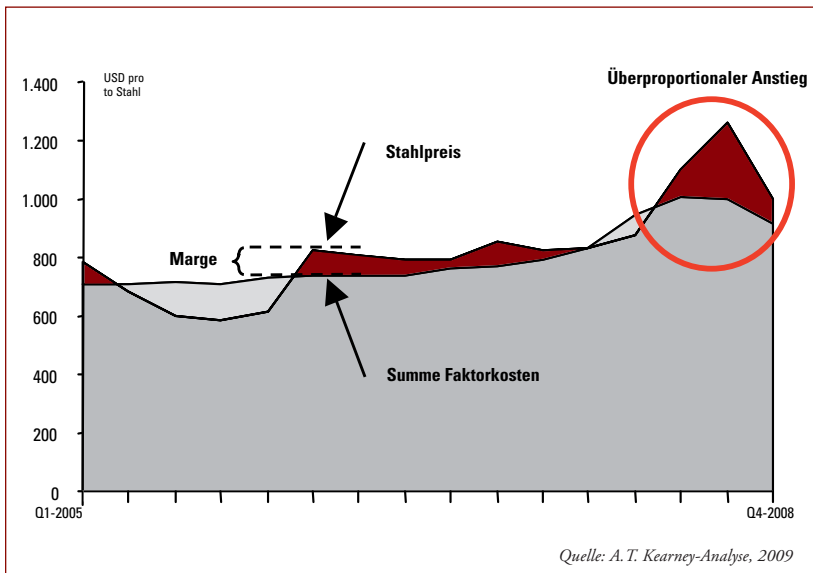
erverzinktes Stahlband machte in der ersten Jahreshälfte 2008 gleich mehrere Sprünge in Größenordnungen von zehn Prozent – deutlich mehr als sich durch gestiegene Faktorkosten hätte rechtfertigen lassen. Selbst für Billets als Vorprodukt wurden in arabischen Ländern zeitweilig bis zu 1.000 US Dollar pro Tonne gezahlt – etwa vier Mal so viel wie im späteren Verlauf des Jahres. Mit anderen Worten: Der Stahlpreis am Spotmarkt hatte sich von den Herstellkosten entkoppelt (Abbildung 1).

Zum Ende des dritten Quartals fand diese Entwicklung ihr jähes Ende: Die durch die Finanzkrise ausgelöste weltweite Wirtschaftskrise ließ die Nachfrage nach Stahl auf breiter Front einbrechen, was in der Folge zum Aufbau massiver Lagerbestände bei Stahl wie auch bei den Rohstoffen führte. So stieg der Bestand von Eisenerz in



Die Schwächephase des Stahlmarktes eröffnet Chancen zur Neuausrichtung der Beschaffungsstrategie – denn die nächste Reise nach oben kommt bestimmt.

Abbildung 1: Entwicklung Stahlpreis versus Faktorkosten (feuerverzinktes Stahlband)



den chinesischen Überseehäfen von dem bisherigen Durchschnitt von etwa 40 Millionen Tonnen sprunghaft auf rund 75 Millionen Tonnen im Oktober an – entsprechend einer Reichweite von 60 Tagen. Gleichzeitig fielen die Spotmarktpreise für die Rohstoffe, aber auch für Stahl, in sich zusammen. Mit der Reaktion, kurzfristig bis zu 35 Prozent ihrer Produktionskapazitäten etwa durch vorgezogene Wartungen stillzulegen, konnten sich die großen Stahlhersteller nur begrenzt gegen diesen Trend stemmen.

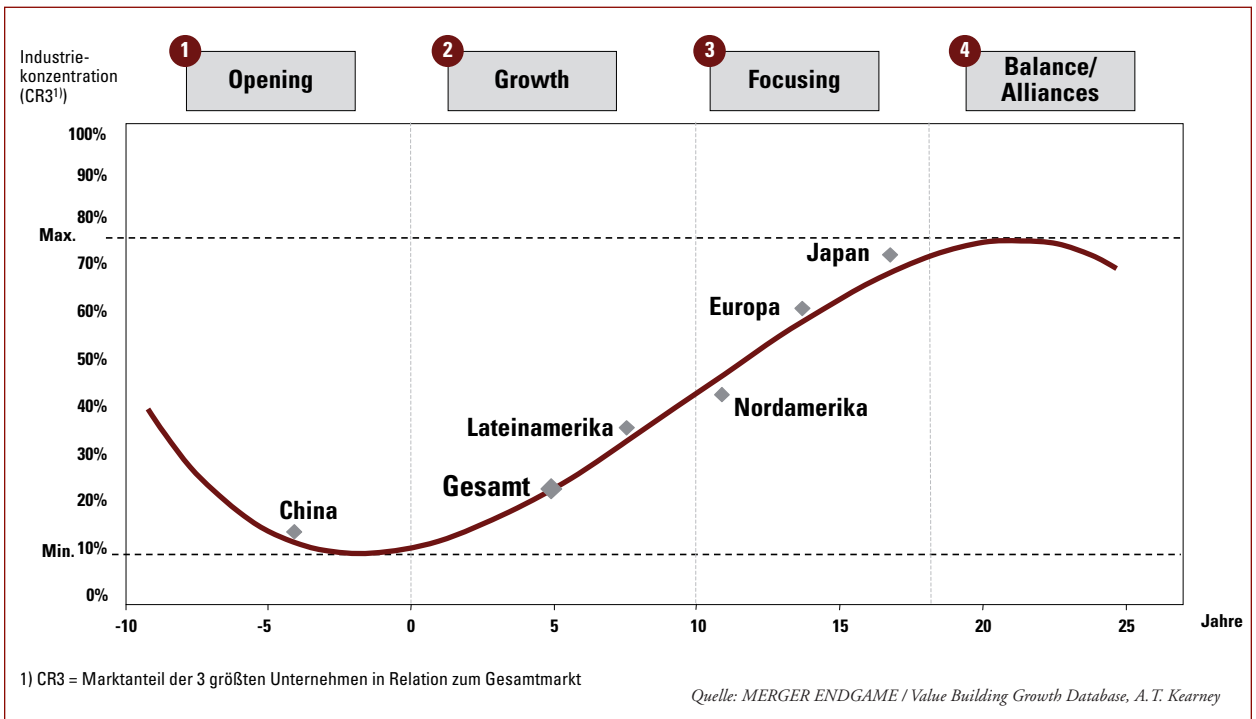
Nunmehr stellt sich die Frage, wie lang die aktuelle Situation andauern wird. Dabei traut sich kaum ein Marktteilnehmer selbst eine kurz- bis mittelfristige Prognose zu – zu groß sind die gegenläufigen Trends: So existieren

einerseits – vornehmlich in Europa und Nordamerika – Kapazitätsstilllegungen, um dem drohenden weiteren Preisverfall entgegenzuwirken, während andererseits in Asien die Stahlproduktion, mitunter subventioniert im Rahmen von Konjunkturprogrammen, fortgesetzt wird und zu einer Überschwemmung der Märkte mit billigem Stahl führen könnte. Weiterhin könnte der Verfall der Spotmarktpreise wichtiger Rohstoffe wie Eisenerz und Schrott, aber auch der Zuschlagsstoffe wie Mangan, Nickel oder Chrom zu einer Reduzierung der Herstellkosten führen – wenn die Stahlhersteller nicht zunächst noch Abnahmeverpflichtungen zu alten Preisen nachkommen beziehungsweise teuer eingekaufte Lagerbestände abbauen müssen.

Betrachtet man allerdings fundamentale Treiber des Stahlmarktes, so liegt der Schluss nahe, dass die gegenwärtige Situation eine vorübergehende, gegebenenfalls auch länger andauernde, Korrektur darstellt, der Markt sich langfristig jedoch wieder erholen wird:

- **Angebotsseite – Konsolidierung:** In den vergangenen Jahren hat es in der Stahlindustrie eine Konsolidierungsbewegung gegeben, in der sich der Arcelor-Mittal-Konzern durch eine Vielzahl von Akquisitionen innerhalb weniger Jahre zum unangefochtenen Marktführer entwickelt hat. Somit ist die Konsolidierung der Stahlindustrie in einigen Regionen – allen voran in Japan – bereits weit fortgeschritten. Dagegen steht China mit einer stark fragmentierten Stahlindustrie noch am Anfang dieser Entwicklung. Dort fördern die Behörden die Konsolidierung bewusst durch Maßnahmen wie die Einführung eines Effizienzcodex und die Begünstigung von Zusammenschlüssen chinesischer Stahlhersteller untereinander. Bei globaler Betrachtung ist somit langfristig von einer weiteren, beschleunigten Konsolidierung der Stahlindustrie auszugehen (vgl. *Abbildung 2*), die es der Anbieterseite ermöglicht, Produktionskapazitäten und damit Preisentwicklungen künftig besser und gezielter zu steuern als in der Vergangenheit.

Abbildung 2: Stahlindustrie nach Regionen in der Merger Endgame-Kurve



• **Nachfrageseite – Wachstum:**

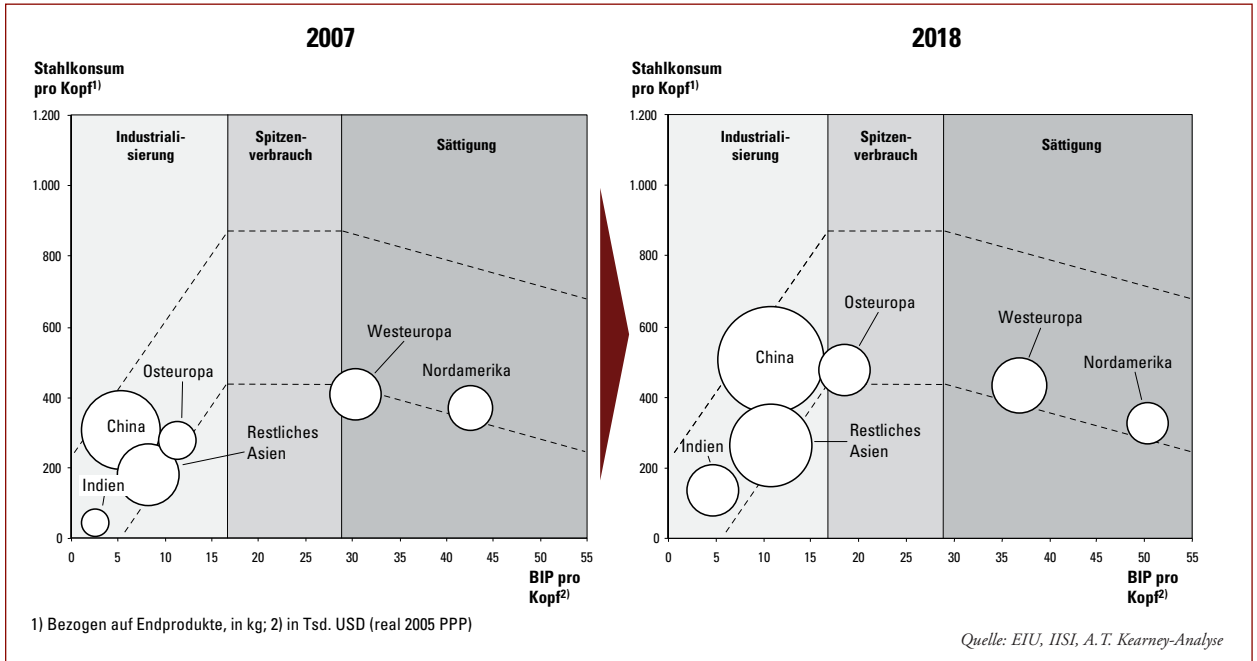
Trotz der momentanen Rezession in einigen Industrienationen und der aktuellen Abschwächung des Wachstums in den Schwellenländern ist langfristig mit einer weiteren Zunahme des weltweiten Bruttoinlandsproduktes zu rechnen. Der Motor für diese Entwicklung werden Länder wie Indien, China und Osteuropa sein, für die eine deutliche Steigerung des Pro-Kopf-Bruttoinlandsproduktes sowie – mit Ausnahme von Osteuropa – ein fortgesetztes Bevölkerungswachstum erwartet werden. Mit der Steigerung des BIP pro Kopf verändert sich typischerweise auch

der Stahlverbrauch pro Einwohner. Ein Rechenmodell, das die Phasen „Industrialisierung“, mit starkem Wachstum der Stahlnachfrage ausgehend von niedrigem Niveau, „Spitzenverbrauch“, getrieben durch Konsum sowie große Infrastrukturprojekte und „Sättigung“, mit stagnierendem bis rückläufigem Stahlkonsum pro Kopf unterscheidet, ermöglicht neben einer Analyse dieser Entwicklung auch Trendaussagen für die Zukunft (Abbildung 3). Auf Basis dieser makroökonomischen Betrachtung könnte der jährliche Stahlverbrauch im Laufe der nächsten zehn Jahre um bis zu 40 Prozent ansteigen.

Ausblick

Langfristig lässt sich somit auf ein Wiedererstarren des Stahlmarktes schließen – über die Frage, wann diese Entwicklung einsetzen könnte, lässt sich derzeit jedoch nur sehr bedingt eine Aussage treffen. Grundsätzlich empfiehlt es sich jedoch, in nächster Zeit die Entwicklung der Importlizenzen für das Folgejahr, des Schrottpreises sowie der Märkte in hafennahen Regionen als Frühindikatoren für den zu erwartenden Verlauf der Stahlkonjunktur näher zu beobachten. Ferner sollte die zwischenzeitliche Schwächephase des Marktes nicht ausschließlich dazu genutzt werden, die Einkaufspreise für Stahl und für

Abbildung 3: Phasenmodell Stahlkonsum 2007 versus 2018 (Auszug)



Komponenten mit hohem Stahlan- teil neu zu verhandeln, sondern sie bietet Unternehmen auch eine Ge- legenheit, ihre Beschaffungsstrate- gie für Stahl grundsätzlich neu zu definieren, umzusetzen und sich so Wettbewerbsvorteile für die Zeit des wiedererstarkenden Marktes zu sichern. Einen bewährten lo- gischen Rahmen zur strukturierten

und erschöpfenden Prüfung sol- cher Beschaffungsansätze, die mit- unter weit über das traditionelle Verständnis vom Einkauf hinaus- gehen, stellt dabei A.T. Kearneys Einkaufsschachbrett™ dar (www. einkaufsschachbrett.de).

Im Moment ist für Unterneh- men die Zeit günstig, die eigene Stahlbeschaffungsstrategie neu auf-

zustellen und die Gesprächsbe- reitschaft der Marktteilnehmer zum beiderseitigen Vorteil zu nut- zen. Denn eines scheint sicher: Die Reise am Stahlmarkt wird wieder nach oben gehen. Was bleibt ist die Frage: Wie lange wird Zeit zum Durchatmen sein?

Autoren:

Dr. Martin Haubensak (Düsseldorf) erreichen Sie unter martin.haubensak@atkearney.com.
 Dr. Dr. Michael F. Strohmmer (Wien) erreichen Sie unter michael.strohmmer@atkearney.com.
 Peter Scharbert (München) erreichen Sie unter peter.scharbert@atkearney.com.
 Florian Schmidt (Wien) erreichen Sie unter florian.schmidt@atkearney.com.
 Paul Barborka (Wien) erreichen Sie unter paul.barborka@atkearney.com.
 Andreas Kramer (Stuttgart) erreichen Sie unter andreas.kramer@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungs- unternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unterneh- mensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.500 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
 Marketing & Communications
 Kaistraße 16 A
 40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0
 Email: marcom@atkearney.com
 www.atkearney.de