

# Überkapazitäten, Preisverfall und digitaler Wandel

Die neue Roland-Berger-Studie analysiert die Stahlbranche weltweit. Die Nachfrage nach Stahl ist in China gegenüber dem Jahr 2014 um 3,3 Prozent gesunken. Es zeichnet sich eine globale Stagnation oder schwaches Wachstum ab.

Text: Roland Berger, Bild: Redaktion

**Erhebliche Überkapazitäten** sorgen für Preisverfall und verstärkten Wettbewerb. Industrie 4.0 ändert die Produktionsbedingungen der Stahlbranche zusätzlich. Neue Strategien sind gegen die Krise erforderlich. Nach einer kurzen optimistischen Phase in den Jahren 2013 und 2014 ist das Wachstum des weltweiten Stahlmarktes erneut ins Stocken geraten. So erreichte die Stahlnachfrage in China 2013 ihren Höhepunkt und ist gegenüber dem Jahr 2014 um 3,3 Prozent gesunken und wird voraussichtlich bis 2020 weiter zurückgehen. In anderen Regionen stagniert die Nachfrage oder wächst nur schwach.

## Grosser Preisverfall

Das Wachstum wird jedenfalls auch in den kommenden Jahren nicht stark genug sein, um die bestehenden globalen Produktionskapazitäten auszulasten. Die Folgen: erhebliche Überkapazitäten, ein deutlicher Preisverfall um über 50 Prozent seit 2010 und ein verschärfter Wettbewerb in der Stahlindustrie. Dies sind die zentralen Ergebnisse der neuen Studie «Weathering the steel crisis» von Roland Berger. «Das Ausmass und die Dauer der Krise in der Stahlindustrie werden vermutlich zu neuen Umstrukturierungen sowie zu einer Zunahme der Fusions- und Übernahmeaktivität führen», sagt Sven Siepen, Managing Partner von Roland Berger in Zürich. «Doch die Branche kämpft nicht nur mit den üblichen Herausforderungen wie konjunkturell bedingten Nachfrageschwankungen und bestehenden Produktionsüberkapazitäten. Die Krise reicht weiter.»

So sorgt die Digitalisierung der Industrieprozesse für eine veränderte Produktionslandschaft bei den Kunden der Stahlindustrie: On-Demand-Produktion und verstärkte Individualisierung von Produkten verkürzen die Marktzyklen; die Nachfrage nach Stahl wird immer volatil. Und auch beim Stahlhandel sind neue Zeiten angebrochen: «Heute können Sie mittlerweile Stahlprodukte über Online-Plattformen kaufen», sagt Georges de Thieulloy, Partner von Roland Berger. «Damit sind bestehende Kundenbeziehungen in Gefahr. Hierauf sollten Hersteller und Händler mit neuen Strategien reagieren.»



Erhebliche Überkapazitäten in der Stahlindustrie werden zu einem weiteren Preisverfall und verschärftem Wettbewerb im Stahlhandel führen.

## Frühzeitige Anpassung des Geschäftsmodells ist entscheidend

Eine Marktkonsolidierung wird also nicht reichen, damit sich die Branche von der Krise erholen kann. Die Roland-Berger-Experten präsentieren in ihrer Studie eine Reihe von Massnahmen, die Stahlunternehmen ergreifen sollten, um die Krise zu überstehen und sogar gestärkt daraus hervorzugehen. Dazu gehört unter anderem eine stärkere Orientierung am Kundennutzen durch individuelle Lösungen, Produkte und Dienstleistungen mit speziellem Mehrwert oder eine Spezialisierung des Angebots. Stahlhersteller sollten zudem ihre Produktion und Lieferketten optimieren, um flexibler zu sein und schneller auf Nachfrageschwankungen oder Kundenwünsche zu reagieren.

Auch eine stärkere regionale Fokussierung statt globaler Präsenz kann zum Teil sinnvoll sein. «Jahrzehntelang ging es vor allem um

Grösse, um global mithalten zu können», sagt Industrie-Experte Siepen. «In Zukunft wird es dagegen wichtiger sein, die richtige Balance zwischen Produktportfolio, Geschäftsbereichen, geografischer Reichweite und der Reaktionsfähigkeit der Lieferkette zu haben.» ■

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2400 Mitarbeitenden in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschliesslichen Eigentum von rund 220 Partnern. [www.rolandberger.ch](http://www.rolandberger.ch)