



### **"Wer sich nicht weiterentwickelt, kommt unter die Räder"**

A.T. Kearney-Berater Fritz Kröger sieht im **STANDARD-Gespräch** viele Unternehmen falsch positioniert und in Gefahr, von der Globalisierungswelle überrollt zu werden

Mit Kröger sprach in Wien Günther Strobl.

\*\*\*

**STANDARD:** Merger, Fusionen, Übernahmen: Die Konsolidierungswelle in der Industrie rollt und scheint noch lange nicht zu Ende. Gut oder schlecht?

**Kröger:** Die globale Wirtschaft funktioniert so, ob wir das wollen oder nicht. Die Frage ist, wie weit wir in der Lage sind, auf dieser Welle erfolgreich mitzuschwimmen.

**STANDARD:** Sie beobachten seit vielen Jahren, was sich in den verschiedenen Branchen tut. Gibt es Gesetzmäßigkeiten?

**Kröger:** Es läuft immer nach demselben Muster: Auf eine Phase der Öffnung folgt eine Periode der Kumulierung, in der erfolgreiche Unternehmen stark auf Wachstum setzen und mit dem Volumen Skaleneffekte erzielen. Daran schließt eine Phase der Fokussierung an mit Forcierung des Kerngeschäfts als Vorstufe einer Periode, die wir Balance-Phase nennen. Dort ist nicht nur die Marktkonzentration am höchsten, dort gibt es auch die größten Margen.

**STANDARD:** Wer sind die Top Performer, die auf diesem Level spielen?

**Kröger:** Toyota beispielsweise. Der japanische Autobauer hat derzeit einen Marktwert, der so groß ist wie fast der Rest der Weltautomobilindustrie.

**STANDARD:** Was hat Toyota besser gemacht als alle anderen?

**Kröger:** Die haben ganz konsequent Hochqualitätsautos zu günstigen Preisen angeboten und zu Beginn ihrer Expansion weiche Märkte erobert. Das heißt, sie haben nicht die großen Herausforderer in Deutschland und USA in ihren Heimmärkten angegriffen, sondern zunächst einmal in Regionen wie Asien Volumen geholt. Damit haben sie eine Konkurrenzfähigkeit bei den Stückkosten erreicht, die kaum einholbar ist.

**STANDARD:** Ist dieses Beispiel wiederholbar oder spielen hier auch kulturelle Unterschiede zwischen Japan und dem Rest der Welt eine Rolle?

**Kröger:** Ich glaube, dieses Exempel lässt sich auch in Europa wiederholen. Volkswagen hat vom Prinzip her gute Voraussetzungen.

**STANDARD:** Sie sagen, VW könnte die herausgehobene Stellung von Toyota erreichen. Auch wenn Toyota weiterhin so stark bleibt, wie es derzeit ist?

**Kröger:** Das wird eng, weil die Japaner relativ weit vorne sind. Jetzt greift Toyota VW auch noch im eigenen Land an. Durch die Konstellation mit Porsche und dessen starker Stellung im Markt gibt es aber für VW viel Fantasie. Die Japaner haben eine stark ausgeprägte, produktionsorientierte Kultur. Das Team gilt dort sehr viel, der einzelne Mensch relativ wenig. Aufschließen zu Toyota ist so betrachtet zwar schwer, aber nicht unmöglich.

**STANDARD:** Die Wirtschaft in Österreich wie in Deutschland ist klein- und mittelständisch geprägt. Welche Chancen haben Unternehmen, um ihre Position in einer Nische zu festigen und nicht bei nächster Gelegenheit aus dem Markt gedrängt zu werden?

**Kröger:** Wir haben neun Nischen ausfindig gemacht, von der Regionalnische über Zielgruppen- und Produktnischen bis zur Branding- und Innovationsnische. Auffällig ist, dass dieses Arsenal nur begrenzt genutzt wird. Es gibt somit noch sehr viel, was Firmen zur Verbesserung ihrer Position tun können.

**STANDARD:** Das Profil schärfen zum Beispiel?

**Kröger:** Das ist eine Möglichkeit. Die Konsolidierung wird von der Geschwindigkeit eher noch zunehmen, zumal das Volumen an vagabundierendem Kapital zunimmt. Das heißt der Druck, eine Nische zu finden, wird größer.

**STANDARD:** Sind die Unternehmen, die für sich eine passende Nische gefunden haben, davor gefeit, übernommen zu werden?

**Kröger:** Die müssen sich weiter entwickeln und wachsen. Stillstand ist Rückschritt.

**STANDARD:** Was passiert mit Unternehmen, die sich nicht bewegen?

**Kröger:** Die kommen unter die Räder. (DER STANDARD, Print-Ausgabe, 30.5.2007)