

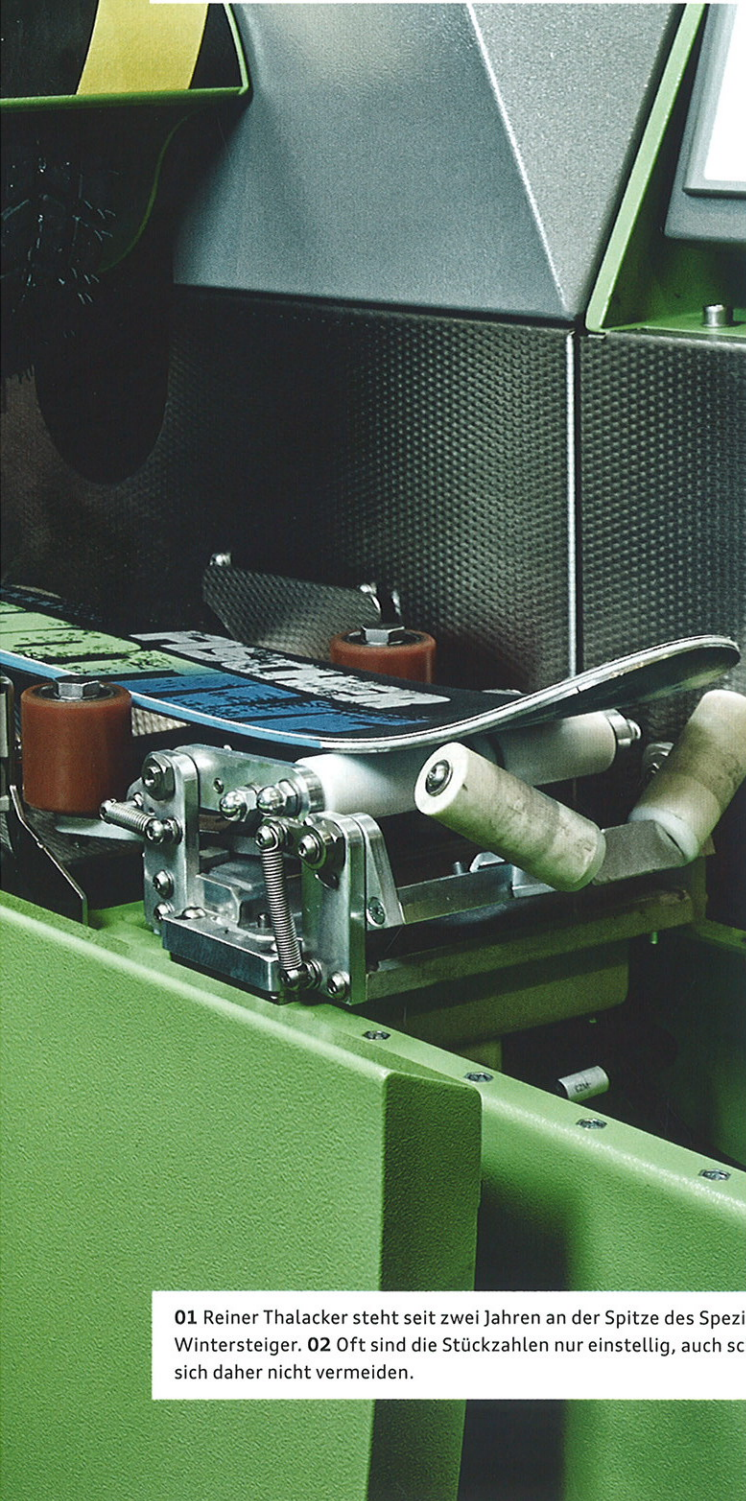




# Groß in der Nische

Von der exakt bearbeiteten Ackerfläche bis zum sauber geschliffenen Skibelag: Die Innviertler Wintersteiger AG erzeugt Maschinen für den ganz besonderen Einsatz.

*Text: Anton Sohn*



**01** Reiner Thalacker steht seit zwei Jahren an der Spitze des Spezialmaschinenherstellers Wintersteiger. **02** Oft sind die Stückzahlen nur einstellig, auch schwere Handarbeit lässt sich daher nicht vermeiden.



geht, das auf der Straße gefürchtete Aqua-Planing gezielt herbeizuführen – abhängig von vielen Parametern wie zum Beispiel Feuchtigkeit und Temperatur. Kein Zufall, dass Wintersteiger alle wichtigen Skiverbände dieser Welt beliefert. „Die Maschinen für den Rennsport haben teilweise mehr als eintausend Belagstrukturen für alle denkbaren Verhältnisse abgespeichert“, erzählt Thalacker von den Werkstätten der Profis.

Der Nachteil für den Skifahrer: Er hat keine Ausreden mehr, wenn es trotzdem nicht läuft. Nicht einmal, wenn der Skischuh drücken sollte: Wintersteiger hat seit Kurzem auch ein System im Programm, das maßgeschneiderte und individuell angepasste Skischuhe produziert: „Die Schuhe drücken garantiert nicht“, verspricht der Vorstandschef sehr glaubwürdig.

Der Trend zum Leihski, der seit den 1990er-Jahren die Skigebiete prägt, spielte Wintersteiger wunderbar in die Karten. „Das war auch Glück“, gibt Reiner Thalacker gerne zu. „Wir waren zur richtigen Zeit am richtigen Ort.“ Dass die Welle des Trends aber gut genutzt wurde, hat mit Glück nichts zu tun: 1990 wurde die weltweit erste vollautomatische Skiservice-Maschine vorgestellt, bis dahin wurde händisch geschliffen und gewachst. Seither entwickelte sich die Sparte zum zentralen Standbein des Unternehmens und trägt rund 50 Millionen Euro zum Umsatz bei, also mehr als ein Drittel des Gesamtergebnisses.

„Der Skiverleih wird sich stabilisieren“, blickt Thalacker ein paar Jahre voraus. „In Ländern wie den USA oder Frankreich beträgt der Marktanteil schon 70 Prozent, in Österreich sind es 50 Prozent. Da gibt es zwar noch Luft nach oben, aber nicht mehr so viel.“

**Säen und ernten.** Ein anderer Geschäftsbereich, die Feldversuchstechnik, setzt hingegen voll auf Wachstum. „Die Weltbevölkerung wächst, Ernährung ist eines der großen Themen der Zukunft“, sagt Thalacker. Und deshalb wird rund um den Globus sehr viel in die Forschung investiert, wie man Erträge steigern kann, wie man Anfälligkeiten der Früchte verringern kann. Für diese hochspezialisierten Disziplinen liefert Wintersteiger hochspezialisierte Maschinen, Aussaatmaschinen, Erntemaschinen. „Der Markt explodiert, davon profitieren wir als Marktführer.“ Wintersteiger erzeugt maßgeschneiderte Geräte für alle Regionen dieser Welt – „vom einfachen Mähdrescher bis zum Software- und GPS-gesteuerten Hightechlabor“ – und für fast alle Fruchtarten dieser Welt. „Ob Reis, Gerste oder Sonnenblumen, es gibt fast nichts, was wir nicht ernten können.“

Mit den Parzellen-Mähdreschern von Wintersteiger werden keine großen Äcker bearbeitet, sondern kleinste, präzise vermessene Flächen. Es geht um Feldarbeit mit den Qualitätsansprüchen eines Forschungslabors.

Der Markt für solche Gerätschaften ist zwar überschaubar, muss aber mit sorgsamer und kundiger Hand gepflegt werden. Erstens: „Ein Unternehmen, das in der Nische stark ist, kann nur existieren, wenn es Hochtechnologie produziert“, weiß Thalacker. Deshalb sind knapp ein Drittel der Mitarbeiter von Wintersteiger in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung beschäftigt, deshalb werden knapp zehn Prozent des Umsatzes in die Entwicklung investiert. Zweitens: „Wichtig ist, das Augenmaß zu behalten, nicht zu groß zu werden“, erzählt Thalacker über



das sensible Gleichgewicht innerhalb der Nische. Das heißt nicht nur, dass man die Nische keinesfalls verlässt, sondern auch, dass man in der Nische noch Platz für andere lässt. „Ein Marktanteil von 40 bis 45 Prozent passt ziemlich genau, jeder weitere Prozentpunkt wird zu teuer.“ Abgesehen davon, dass Konkurrenz nie schaden kann und von den Kunden auch erwartet wird. „Notfalls wird auch einem Konkurrenten mit dem schlechteren Produkt ein Auftrag gegeben, um den Wettbewerb zu erhalten.“

**Leben in der Nische.** Was das Leben in der Nische kennzeichnet: „Es gibt natürliche Grenzen. Die Kleinen gehen nicht raus, die Großen gehen nicht rein“, so Thalacker. Was das Leben in der Nische ziemlich spannend machen kann: „Der Kundenkreis ist vergleichsweise klein. Wenn man mit einem Produkt am Markt vorbeizieht, fliegt man aus der Nische auch sehr schnell hinaus.“

Umsatz- und Mitarbeiterzahlen zeigen seit Jahren nach oben, „das Unternehmen ist kerngesund“. Die Bereitschaft, neue Nischen zu besetzen, ist vorhanden, um von den üblichen Konjunkturzyklen noch einmal unabhängiger zu werden. Man wartet auf günstige Gelegenheiten, denn „Nischen sind in der Regel besetzt, die kann man nicht selbst eröffnen, die muss man kaufen“.

Übrigens gehören die Mähdrescher auch zu Thalackers Favoriten im hauseigenen Portfolio. Feld für eine erste Probefahrt hat er aber leider auch keines. Schade. //

