
Vorwort und Dank zur Befragung „Strategie und Innovation 2020“

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

mit den Ergebnissen zu unserer Studie „Strategie und Innovation in der Weinwirtschaft 2020“ verbinden wir ein herzliches Dankeschön an Sie persönlich für die Beantwortung unserer Fragen und für die zahlreichen, äußerst wertvollen Anregungen.

Seit 2012 realisieren wir im zweijährigen Rhythmus Online-Befragungen zu Strategie, Nachhaltigkeit und Innovation in Verbindung mit aktuellen Themen der deutschen Weinwirtschaft. Sie bilden die Basis unserer Forschung, um praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Unternehmer in der Weinwirtschaft zu entwickeln. Der Schwerpunkt der diesjährigen Befragung war die Erfolgswirksamkeit von Innovationsentscheidungen. Die Ergebnisse lassen sich akzentuiert zusammenfassen:

- Die Corona-Pandemie hat Investitionen in der Weinbranche forciert.
- Die Weinbranche ist Innovationen gegenüber generell sehr aufgeschlossen und es bestätigt sich, dass Innovationen erfolgsfördernd sind.
- Innovationsentscheidungen werden primär zielgesteuert und strategisch angegangen, aber auch intuitives Verhalten ist, insbesondere in schwer prognostizierbaren Entscheidungssituationen, zielführend.
- Die strategische Landschaft in der Weinwirtschaft bestätigt sich. Eine Tendenz weg von der weniger differenzierenden „Mitte“ hin zu Nischen ist erkennbar.
- Nicht die Wahl der Strategie, sondern die langfristige Ausrichtung der Aktivitäten auf die strategischen und unternehmerischen Ziele ist wesentlich für Erfolg.
- Kostenmanagement ist eine große Herausforderung beim wirtschaftlichen Erfolg. Mit der Gewinnung neuer Märkte sind die wenigsten Betriebe zufrieden.
- Nachhaltigkeit spielt in der Weinwirtschaft eine äußerst bedeutende Rolle - insbesondere bei Positionierung im Premiumsegment.
- Neue Rebsorten (Piwi) werden als Chance für die Entlastung der Umwelt wahrgenommen und die Vorteile betrieblicher Optimierung werden gesehen. Die Entscheidung für oder gegen Piwis wird strategisch getroffen – insbesondere unter Betrachtung des Marktpotenzials.

Die Ergebnisse unterstreichen, dass eine nachhaltige, innovative und strategische Ausrichtung belohnt wird. Für unsere weitere Forschung stehen praxisnahe Fragestellungen im Vordergrund, die die Betriebe bei der Erreichung konkreter wirtschaftlicher und marktorientierter Ziele unterstützen.

Wir wünschen Ihnen – verbunden mit einem nochmaligen herzlichen Dank – weiterhin viel Erfolg bei der Erreichung Ihrer Ziele und stehen für Fragen, Diskussionen und Anregungen jederzeit gerne zur Verfügung.

Ihr Marc Dreßler & das Team Weincampus Neustadt

Teilnehmerbetriebe reflektieren Strukturen in der Weinwirtschaft

Auch in der fünften Runde des Panels „Strategie und Innovation in der Weinwirtschaft“ nahmen mehr als 300 Betriebe der Weinwirtschaft in Deutschland teil. Alle Weinregionen sind vertreten, wobei die Pfalz aufgrund des Standorts unseres Weincampus in Neustadt leicht überrepräsentiert ist. Der Fragebogen wurde primär von den Entscheidungsträgern im Unternehmen beantwortet. Den Großteil der Teilnehmer stellen mit knapp 90% eigen- und familiengeführte Betriebe, das verbleibende Zehntel der Betriebe ist managergeführt. Genossenschaften haben einen Anteil von etwas mehr als 5 % und ein Zehntel der Betriebe ist als Kellerei tätig. Mehr als 80% der Betriebe erzeugt Flaschenweine und knapp jeder fünfte Betrieb Fasswein. Die Trennung in der Wertschöpfung ist nicht scharf, die Bearbeitung der Wertschöpfungsstufen überschneidet sich.

Ein gutes Drittel der Betriebe bearbeitet weniger als 10 Hektar, ein Drittel zwischen 10 und 20 Hektar und ein weiteres Drittel der Betriebe mehr als 20 Hektar Rebfläche. Die Gesamtproduktion der Betriebe spiegelt diese Verteilung. Jeweils ein Drittel der Betriebe produziert unter 100 Hektoliter, 100 - 500 Hektoliter oder mehr als 500 Hektoliter. Die Hälfte aller Betriebe erwirtschaftet einen Umsatz unter 500.000 Euro, ein Drittel zwischen einer halben und zwei Millionen Euro und gut 15 % der Betriebe erzielen mehr als 2 Millionen Umsatz, wobei managergeführte Betriebe vor allem den größeren und umsatzstarken Betrieben zugehören.

Die Abdeckung wesentlicher Strukturen in der Weinbranche ist gewährleistet, so dass statistisch signifikante und somit relevante Zusammenhänge erkannt werden konnten.

Differenzierung gewinnt in der strategischen Landschaft an Bedeutung

Die Wettbewerbslandschaft in der Weinwirtschaft zeigt ein ähnliches Bild der generischen Strategien wie in den

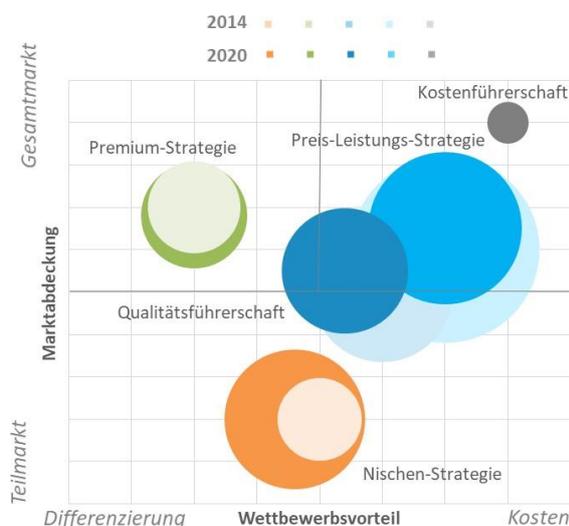


Abb. 1 Strategische Gruppierungen in der Weinwirtschaft 2014 und 2020

Vorjahren. Es ist eine Tendenz weg von der weniger differenzierten Mitte in Richtung Nischenanbieter erkennbar.

Wie bereits in den Befragungen der Vorjahre ist die Preis-Leistungsstrategie, welche über ein verlässliches Preis-Leistungsverhältnis Kunden gewinnen und binden möchte, die vorherrschende Strategie in der Wettbewerbslandschaft der Anbieter (33% der Befragten). Ebenso wie die Strategie der Qualitätsführerschaft (22%) ist ihr Anteil jedoch gesunken. Nischenstrategen, die über Mehrwert und Zusatznutzen auf ausgewählte Kundengruppen oder Teilmärkte abzielen, gewinnen

zunehmend an Bedeutung (27%) und sind insbesondere für kleinere Betriebe eine Chance, sich wirksam im Markt zu positionieren. Eine Premium-Strategie, bei der hochwertige Produkte und Serviceleistungen mit abgestimmten Marketingaktivitäten zur Erfüllung anspruchsvoller Kundenbedürfnisse leitend sind, verfolgen ähnlich wie in den Vorjahren gut 15% der Befragten. Kostenführer, mit dem Ziel kostengünstiger Produktion und effizienter Prozesse zur Realisierung attraktiver Preise, stellen weiterhin einen sehr geringen Anteil (2%), wobei berücksichtigt werden muss, dass die großen Kellereien nicht vertreten sind.

Die Strategievarianten finden sich in allen Betriebsformen und Größen wieder. Genossenschaften sind etwas stärker bei der Kostenführerschaft und Preis-Leistungs-Strategie vertreten. Nischenstrategien realisieren insbesondere kleinere Betriebe. Managergeführte Betriebe profilieren sich überdurchschnittlich häufig über eine Premiumstrategie. Jeder zweite Premium-Anbieter bewirtschaftet ökologisch oder biodynamisch, während es bei den Preis-Leistungsanbietern nur jeder Vierte ist. Ein Drittel der Kostenführer und ein Viertel der Preis-Leistungsanbieter wirtschaften konventionell, bei den Nischenanbietern sind es weniger als 7%.

Die Wahl der Strategie hat keinen eindeutigen Einfluss auf den Erfolg. Dennoch lassen sich Tendenzen aufzeigen, die in den Schwerpunkten der Strategien begründet sind: Kostenführer sind vorbildlich im Kostenmanagement. Preis-Leistungsanbietern fällt es am leichtesten, ihre Kunden zu binden. Premiumanbieter sind führend bei der Neukundengewinnung und bei der Gewinnung neuer Märkte. Die Durchsetzung höherer Preise führt sowohl bei den Premium-Anbietern als auch bei den Qualitätsführern zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Umsatz. Selbstredend bewerten diese Strategievertreter ihre Produkt- und Servicequalität am höchsten, wobei der Abstand zu den anderen Strategien gering ist. Produktqualität ist in der Weinwirtschaft eine Selbstverständlichkeit und seit Beginn unserer Befragungen in 2012 wird diese durchgängig besser als „gut“ bewertet. Nischenanbieter schneiden im Gesamtdurchschnitt am schlechtesten ab. Hinter diesen Strategien können unterschiedliche Geschäftsmodelle stehen. Eine der größten Herausforderungen ist augenscheinlich die Durchsetzung adäquater Preise für den kundenspezifischen Mehrwert und das Nutzenversprechen. Eine äußerst relevante Fragestellung, die wir im Rahmen zukünftiger Fallstudien untersuchen werden.

Erfolgseinschätzung zeigt Stärken und Schwachstellen auf

Die unternehmerische Selbsteinschätzung ist Basis unserer Untersuchungen. Wissenschaftliche Studien belegen, dass die eigene Einschätzung von signifikanter Aussagekraft ist und insbesondere bei der Einschätzung von Erfolg der zeitpunktbezogenen Analyse von Zahlenwerten vorzuziehen ist. Die Gesamtauswertung der Erfolgseinschätzung von 2012 bis 2020 zeigt für alle Erfolgsvariablen ein durchgängiges Bild mit lediglich leichten Schwankungen des Gesamtniveaus, so dass sowohl Herausforderungen der Branche erkannt als auch Deutungen von spezifischen Abweichungen in einzelnen Jahren ermöglicht werden.

Der Erfolg bei der Gewinnung neuer Märkte – insbesondere internationaler Märkte – ist im Jahr 2020 deutlich niedriger als in den Vorjahren, was auf die Schwierigkeit der Bearbeitung von Export-Märkten während der Corona-Pandemie hinweist. Diese Annahme zeigt sich auch in der Auswertung der innovativen Maßnahmen der

Betriebe. Während im Jahr 2018 die Hälfte aller Betriebe Internationalisierungsmaßnahmen geplant und zur Hälfte auch realisiert hat, war es in 2020 nur noch ein Drittel der Betriebe.

Eine herausragende Produkt- und Servicequalität ist bei den meisten Betrieben eine Selbstverständlichkeit. Lediglich 5 % der Betriebe bewertet die eigene Produktqualität nicht als überdurchschnittlich. Beste Produktqualität wird von den Kunden vorausgesetzt und auch aufgrund der subjektiven Qualitätswahrnehmung von Wein ist eine Profilierung auf dem Markt allein über die Qualität des Produktes äußerst schwierig.

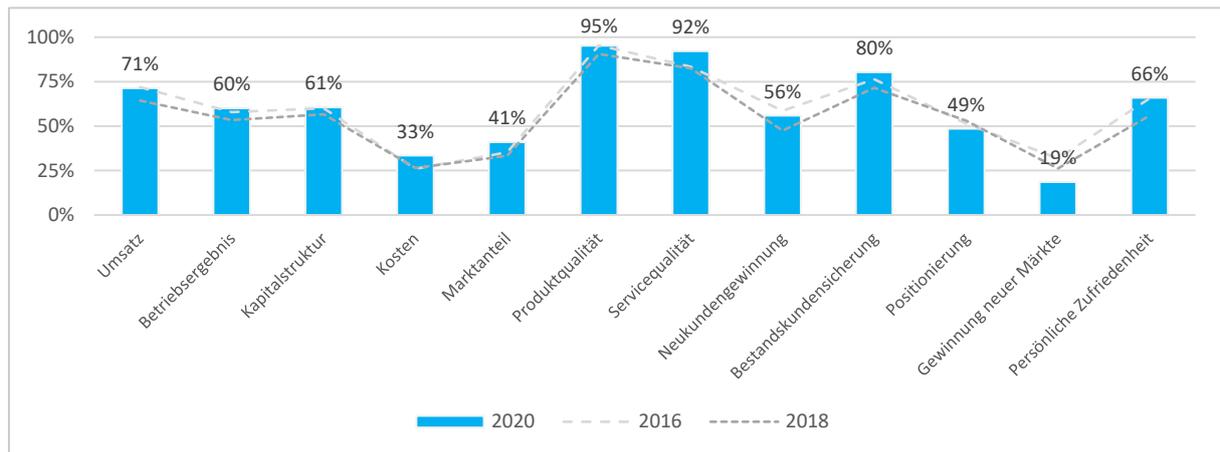


Abb. 2 Erfolgsbewertung relevanter Parameter mit „sehr gut“ oder „gut“ (Anteil der Betriebe in %) 2016 - 2020

Diese Wahrnehmung bestätigt sich auch in der hohen Zufriedenheit mit der Bestandskundensicherung, während sich die Gewinnung neuer Kunden für die Betriebe deutlich schwieriger gestaltet. Insbesondere die Stellung im Markt (Marktanteil, Positionierung im Vergleich zum Wettbewerb) und die Gewinnung neuer Märkte ist bei weniger als der Hälfte der Betriebe voll zufriedenstellend.

Während Umsatz und Betriebsergebnis sich insgesamt positiv entwickeln, ist die Kostensituation auch im Jahr 2020 die größte, bleibende Herausforderung wirtschaftlichen Erfolgs. Ein Viertel aller Betriebe bewertet die Umsatzzahlen als sehr gut, bei der Kostensituation sind es nur 5%. Diese Erkenntnis bestätigt sich in der Bewertung von Betriebsergebnis bzw. Gewinn. Betriebe, die ihre Kosten im Griff haben, sind bei der Ergebnisbeurteilung deutlich zufriedener.

Nachhaltigkeit hat sich in der Weinwirtschaft etabliert

Bereits in unserer ersten Befragung von 2012 wurde Nachhaltigkeit als eine der größten Herausforderungen in der Weinwirtschaft identifiziert. Im Jahr 2020 wird eine nachhaltige Ausrichtung in der Weinwirtschaft als nahezu selbstverständlich angesehen.

Alle drei Säulen von Nachhaltigkeit – ökologische, soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit – haben bei mehr als 75% aller Teilnehmer einen hohen oder sehr hohen Stellenwert. Der ökologischen Nachhaltigkeit wird, wenn auch nur mit geringem Abstand, die größte Bedeutung zugesprochen. Nur bei 2% aller Teilnehmer hat die

ökologische Nachhaltigkeit keine oder nur eine geringe Bedeutung. Dem stehen 40% der Betriebe gegenüber, bei denen der Stellenwert der ökologischen Nachhaltigkeit sogar sehr hoch ist.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit steht im Zusammenhang mit der ökologischen Weinbauausrichtung der Betriebe. Die Varianten ökologisch orientierter Betriebsführung sind ähnlich verteilt wie bei unserer Befragung 2016. Der Anteil ökologisch oder biodynamisch arbeitender Betriebe liegt weiterhin bei einem knappen Drittel. Lediglich der Anteil konventioneller Betriebe ist zu Gunsten einer kontrolliert umweltschonenden Ausrichtung deutlich gesunken. 17% der Betriebe arbeiten in 2020 konventionell, 45 % der Betriebe integriert oder kontrolliert umweltschonend. Von zunehmender Bedeutung ist eine konsequent nachhaltige Bewirtschaftung, die sehr häufig unter „Sonstiges“ explizit von Teilnehmern genannt wurde. Während die soziale und ökonomische Ausrichtung bei allen Weinbaubetrieben gleichbedeutend ist, wird die Bedeutung ökologischer Nachhaltigkeit in der Weinbauausrichtung der Betriebe reflektiert.

Ein weiteres Anzeichen der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit liefern die innovativen Maßnahmen der

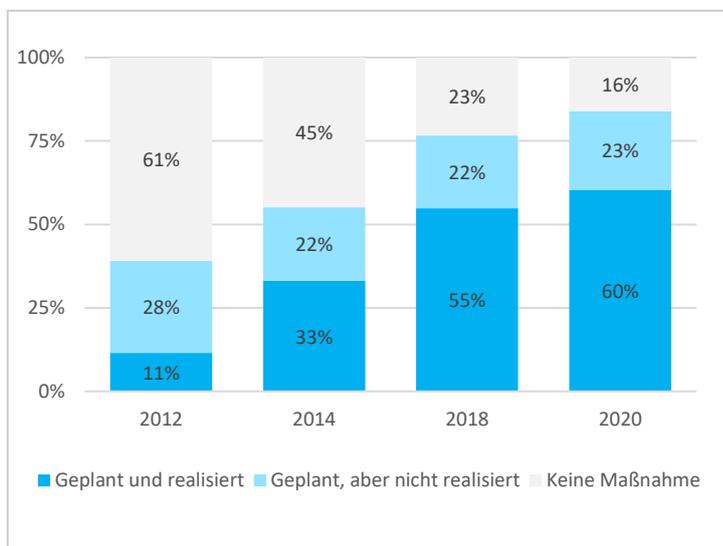


Abb. 3 Planung und Realisierung Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Betriebe. Seit 2012 wurde abgefragt, ob neue Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den jeweils letzten zwei Jahren geplant und realisiert wurden. Der Anteil nachhaltiger Maßnahmen ist im Laufe der Jahre eindrucksvoll angestiegen. Nur 16 % aller Betriebe haben im Jahr 2020 keine neuartigen Maßnahmen zu Nachhaltigkeit geplant, während es in 2012 noch mehr als 60% aller Betriebe waren. Nachhaltigkeit ist in der Branche angekommen und eine konsequente, folgerichtige Reaktion auf die Herausforderungen in der Weinwirtschaft.

wirtschaft, wie sie wiederholt in unseren Befragungen von 2012 und 2018 festgestellt wurden: Klimawandel und verändertes Kundenverhalten.

Soziale und wirtschaftliche Nachhaltigkeit ist für alle strategischen Ausrichtungen annähernd gleich wichtig. Die Bedeutung von ökologischer Nachhaltigkeit hingegen ist bei den Betrieben je nach Strategie sehr unterschiedlich ausgeprägt. Premiumstrategen messen der ökologischen Nachhaltigkeit die mit Abstand größte Bedeutung zu – für mehr als 65% ist die Bedeutung sehr hoch und für weitere 31% hoch. Eine Positionierung als Premiumanbieter scheint ohne nachhaltige Betriebsführung nicht überzeugend.

Die Bedeutung ökologischer Nachhaltigkeit hat keinen erkennbaren Einfluss auf den Erfolg der Unternehmen und ist wahrscheinlich auch intrinsisch getrieben. Für Unternehmen in der Weinwirtschaft, die stark von der

Natur abhängig sind und die Folgen des Klimawandels im eigenen Betrieb wahrnehmen, ist ökologische Nachhaltigkeit eine konsequente Orientierung zur Sicherstellung der eigenen Zukunft.

Bei der sozialen Nachhaltigkeit ist hingegen ein starker Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und dem erreichten Zielniveau im Betrieb feststellbar. Bereits in der Befragung von 2016 konnten wir feststellen, dass das soziale Engagement bei deutschen Weinbaubetrieben – auch im internationalen Vergleich – einen äußerst hohen Stellenwert hat. Je erfolgreicher ein Betrieb ist, desto mehr Mittel werden für soziale Nachhaltigkeit verfügbar und eingesetzt. Damit gehen positive Effekte in der Reputation und Außenwirkung einher, die wiederum den Erfolg steigern.

Ein eindeutig positiver Erfolgssammenhang ist bezüglich der beigemessenen Bedeutung der ökonomischen Nachhaltigkeit erkennbar: Je mehr die Unternehmen sich zukunftsorientiert und langfristig ausrichten, desto größer ist der Erfolg.

Innovationsausrichtung ist erfolgsfördernd

Unter Innovationen verstehen wir geplante und kontrollierte Veränderungen im Betrieb durch Anwendung neuer Ideen oder Techniken. Die Abfrage nach dem Zeitpunkt der Einführung von Innovationen und die Klassifizierung in fünf Innovationstypen aus der wissenschaftlichen Literatur zeigt die grundlegend positive Einstellung zu Innovationen in der Branche.

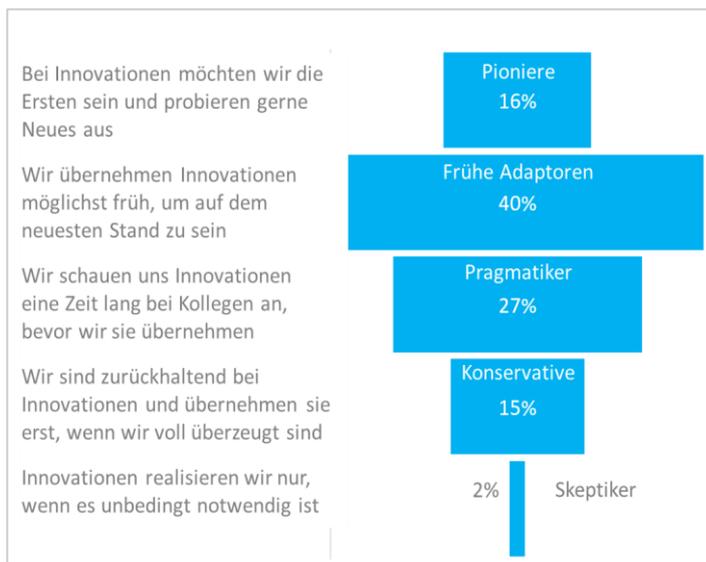


Abb. 4 Abfrage Innovationszeitpunkt und zugehörige Innovationstypen in der Weinwirtschaft

Nur 2% der Betriebe stehen Innovationen skeptisch gegenüber, 15% sind zurückhaltend und übernehmen Innovationen erst, wenn sie vollkommen überzeugt sind. Dem gegenüber ist mehr als die Hälfte aller Betriebe bestrebt, Innovationen möglichst früh (Frühe Adoptoren 40%) oder sogar als Erste (Pioniere 16%) im Unternehmen einzuführen.

Diese positive Einstellung zu Innovationen bestätigt sich auch in der Intensität von Innovationsaktivitäten, die sowohl bei den innerbetrieblichen und Prozess-Innovationen

als auch bei den Kundennutzen- / Markt-Innovationen von knapp der Hälfte aller Betriebe als hoch oder sogar sehr hoch eingeschätzt wird. Ein gutes Viertel aller Betriebe ist dabei in beiden Innovationsbereichen sehr aktiv. Zwei Fünftel der Betriebe legen jedoch unterschiedliche Innovationsschwerpunkte: Ein Fünftel der Betriebe ist vermehrt bei den Markt-Innovationen engagiert und das andere Fünftel legt den Innovationsfokus auf Prozess-Innovationen.

Innovation bedingt eine passende Einstellung: Je größer die Aufgeschlossenheit gegenüber Innovationen, desto höher zeigt sich die Innovationsaktivität. Hierbei hat die Innovationsaktivität wiederum einen positiven Effekt auf den Erfolg. Die frühe Innovationseinführung wirkt als verstärkendes und erfolgsförderndes Element.

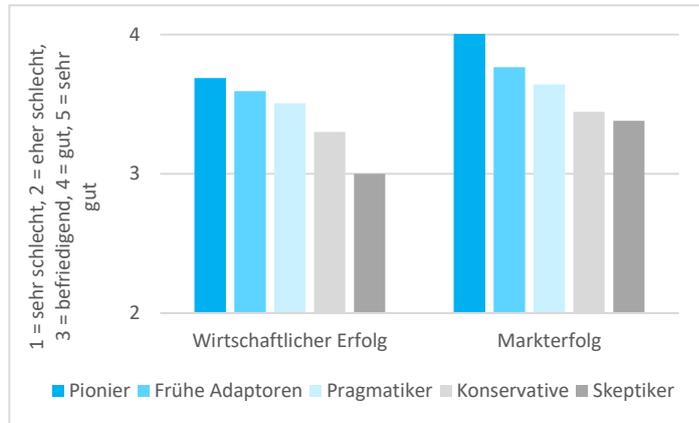


Abb. 5 Zusammenhang Innovationstyp und Erfolg (Mittelwerte)

Bei den Kundennutzen- / Markt-Innovationen zeigen sich die Erfolge besonders deutlich bei der Servicequalität, der Neukundengewinnung und der Positionierung. Bei den innerbetrieblichen / Prozess-Innovationen ist der Zusammenhang ausgeprägt bei den wirtschaftlichen Faktoren Betriebsergebnis, Kapitalstruktur und Kosten, allerdings scheint es einen Punkt zu geben an dem sich ein „zu viel“ an Innovationstätigkeit nicht mehr in

einer Steigerung des Erfolgs äußert.

Aktuellem Handlungsbedarf in der Weinwirtschaft wird mit innovativen Maßnahmen begegnet

Seit dem Jahr 2012 fragen wir innovative Maßnahmen der Betriebe ab. Da die Einzelmaßnahmen sich im Detail in den Betrieben sehr unterscheiden, beschränken wir uns auf übergeordnete Kategorien. Wichtig ist, dass die

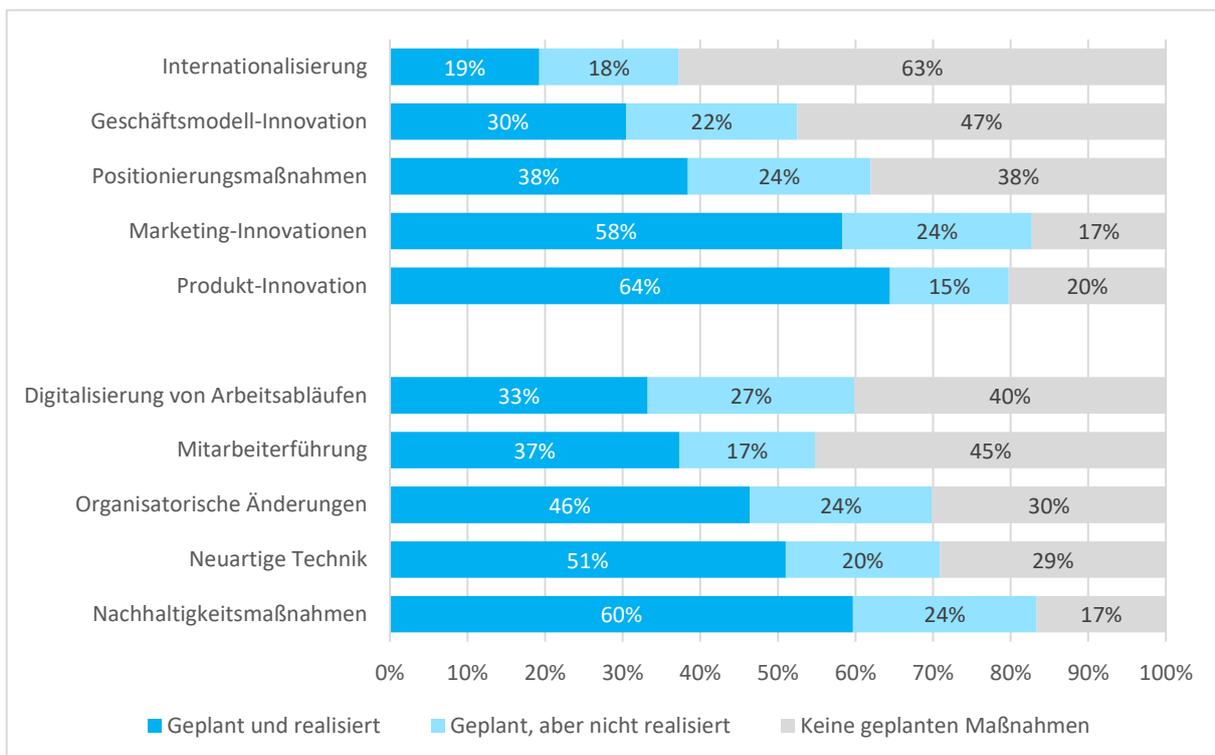


Abb. 6 Planung und Realisierung innovativer Maßnahmen in der Weinbranche

Maßnahmen für den Betrieb neuartig sind und damit innovativ. Hierbei ergeben sich inhaltliche Unterschiede, die den Entwicklungen am Markt entsprechen.

Vor acht Jahren dominierte die Einführung neuer Kommunikationswege, primär E-Mail-Kommunikation und eine eigene Website, das Maßnahmenportfolio. Digitalisierungsmaßnahmen, erst seit 2018 Bestandteil unserer Abfragen, wurden in 2018 von einem Viertel aller Betriebe realisiert, in 2020 sind dies bereits ein Drittel der Befragten. Die größte Bedeutung im Bereich der Prozess-Innovationen haben in 2020 wie bereits erwähnt Nachhaltigkeitsmaßnahmen (siehe auch Abb. 3), die von 60% aller Betriebe realisiert worden sind. Erwartungsgemäß haben technische Innovationen im Laufe der Jahre deutlich an Bedeutung gewonnen.

Bei den Kundennutzen- und Markt-Innovationen haben Produkt-Innovationen seit Beginn unserer Studie durchgängig eine dominante Bedeutung. Neu ist der große Anteil von Marketing-Innovationen, sowie der enorm gestiegene Anteil der Geschäftsmodell-Innovationen. In 2020 gaben im Vergleich zu 2018 mehr als dreimal so viele Betriebe an, neue Geschäftsmodelle realisiert zu haben. Die innovativen Maßnahmen bestätigen das Bild der vorab definierten Innovationstypen mit einem signifikanten Zusammenhang. Der Prozentsatz der geplanten und realisierten Maßnahmen steigt mit der Innovationsaffinität der Betriebe.

Während bei typischen Innovationen wie Produkt-Innovationen, Marketing-Innovationen, neuartiger Technik und Digitalisierung die Pioniere und frühen Adaptoren wesentlich aktiver sind, werden primär strategisch getriebene Innovationen wie zum Beispiel Nachhaltigkeit, Internationalisierung und neues Geschäftsmodell von allen Betrieben unabhängig von der Innovationseinstellung getätigt.

Unterschiede im Entscheidungsverhalten bei Innovationen

Die Mehrheit der Betriebe handelt bei den Innovationsentscheidungen kausal: Chancen und Risiken werden analysiert, Ressourcen dem Ziel angepasst, eine bestmögliche Abgrenzung zum Wettbewerb sowie die Maximierung des Ertrags angestrebt. Die betriebswirtschaftliche Literatur bezeichnet dieses Verhalten auch als „Causation“, das gegenteilige Verhalten wird als „Effectuation“ bezeichnet. Dieses Verhalten ist eher intuitiv geleitet und bauchgetrieben, um aus der betrieblich wahrgenommenen Situation und den gegebenen Umweltbedingungen das Beste zu machen, ohne große Risiken einzugehen.

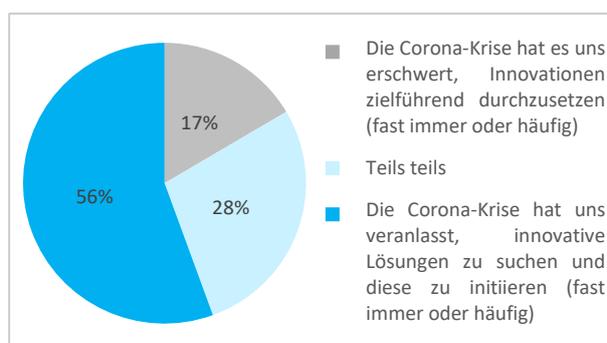


Abb. 7 Einfluss Corona-Pandemie auf Innovationen

Beide Verhaltensweisen haben ihre Berechtigung im Markt und werden auch wechselnd, situativ angewandt. Während in der klassischen Betriebswirtschaftslehre ein Verhalten im Sinne von Causation als erfolgsfördernd gelehrt wird, bekräftigt die Befragung, dass es insbesondere in unsicheren Entscheidungssituationen zielführend sein kann, intuitiv zu

entscheiden. Start-Ups steuern ihren Unternehmensaufbau oftmals nach diesem Prinzip. So werden innovative Geschäftsmodelle durch schrittweise Realisierung, Ausprobieren und fortlaufende Anpassung von Maßnahmen zum Erfolg.

Besonders in Krisen ermöglicht ein intuitives Verhalten schnell auf unvorhersehbare Veränderungen zu reagieren oder Chancen zu ergreifen. Dies wird über unsere Befragung bestätigt: die Corona-Pandemie hat die Mehrheit der befragten Betriebe veranlasst, innovative Lösungen zu suchen und zu initiieren.

Der Unterschied zwischen den beiden Entscheidungstypen zeigt sich auch bei den innovativen Maßnahmen. Während rational gut planbare Innovationen wie beispielsweise die Einführung neuer Technik, neue Produkte und organisatorische Veränderungen bei primär kausal agierenden Betrieben häufiger realisiert werden, zeigt sich bei komplexeren, schwerer steuerbaren und weniger prognostizierbaren Entscheidungen wie Digitalisierung oder Marketingmaßnahmen häufiger ein intuitives Vorgehen.

Insgesamt wirkt ein zielgerichtetes Verhalten im Sinne klassischen Managements erfolgsfördernd. Besonders deutlich zeigt sich dies bei den wirtschaftlichen, über Kennzahlen gut kontrollierbaren Erfolgsvariablen, aber auch bei der persönlichen Zufriedenheit der Entscheidungsträger.

Neue Rebsorten (Piwi) als Beispiel einer strategischen Entscheidung in der Weinwirtschaft

Die Entscheidung Neue Rebsorten (Piwi) anzubauen, ist für Weinbaubetriebe eine innovative Maßnahme mit strategisch weitreichender Bedeutung. Wir haben das Thema in unsere Befragung aufgenommen, um zum einen die Einstellung der Weinbaubetriebe zu Neuen Rebsorten zu erfahren, aber auch um die strategischen Überlegungen der Betriebe am Beispiel einer konkreten Innovationsentscheidung zu analysieren. An dieser Stelle nochmals ein herzliches Dankeschön für Ihre zahlreichen Anregungen und Ergänzungen auf Basis praktischer Erfahrungen, die in unsere weitergehende Projekt- und Forschungsarbeit einfließen.

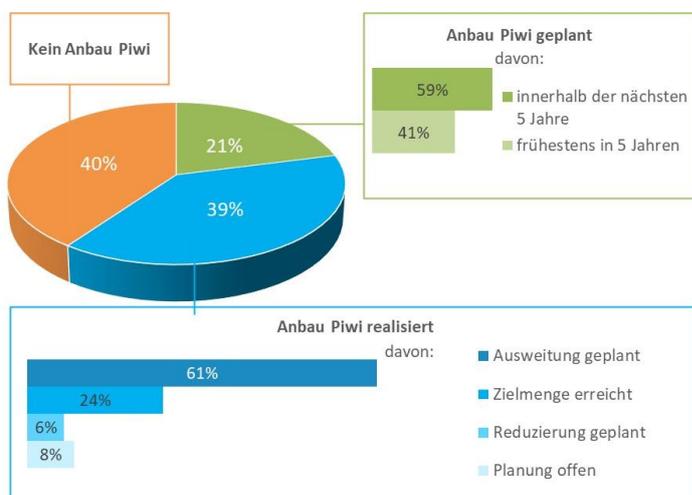


Abb. 8 Anbau Neue Rebsorten (Piwis)

Knapp 40% aller Befragten haben bereits Piwis gepflanzt. Die Mehrheit (60%) dieser Betriebe plant eine Ausweitung und nur 2% streben eine Reduzierung ihres Piwi-Anteils an – ein Indiz für Zufriedenheit mit den Rebsorten. Zudem planen 20% aller Teilnehmer in Zukunft Piwis in ihr Rebsorten-Sortiment aufzunehmen und neu zu pflanzen. Diese Zahlen belegen, dass Neue Rebsorten, obwohl sie in Deutschland erst einen gerin-

gen Anteil an der Gesamtrebfläche ausmachen, in ihrer Bedeutung steigen werden. Für 40% der Betriebe sind Neue Rebsorten jedoch auch langfristig keine Alternative.

Die ökologische Wirtschaftsweise der Betriebe ist dabei nicht das ausschlaggebende Argument, sich für oder gegen Neue Rebsorten zu entscheiden. Erwartungsgemäß ist der Realisierungsgrad von Piwi-Pflanzungen bei ökologisch oder biodynamisch ausgerichteten Betriebe überdurchschnittlich, dennoch liegt der Anteil der Betriebe die keine Neuen Rebsorten realisieren wollen unabhängig von der Wirtschaftsweise durchgängig bei rund 40%. Entsprechend ist zu erwarten, dass die konventionell und integriert / umweltschonend arbeitenden Betriebe über Piwis ökologische Akzente setzen werden. Zwei Drittel aller managergeführte Betriebe haben bereits Rebflächen mit Neuen Rebsorten bepflanzt – doppelt so viele wie bei den eigentümer- und familiengeführten Betrieben.

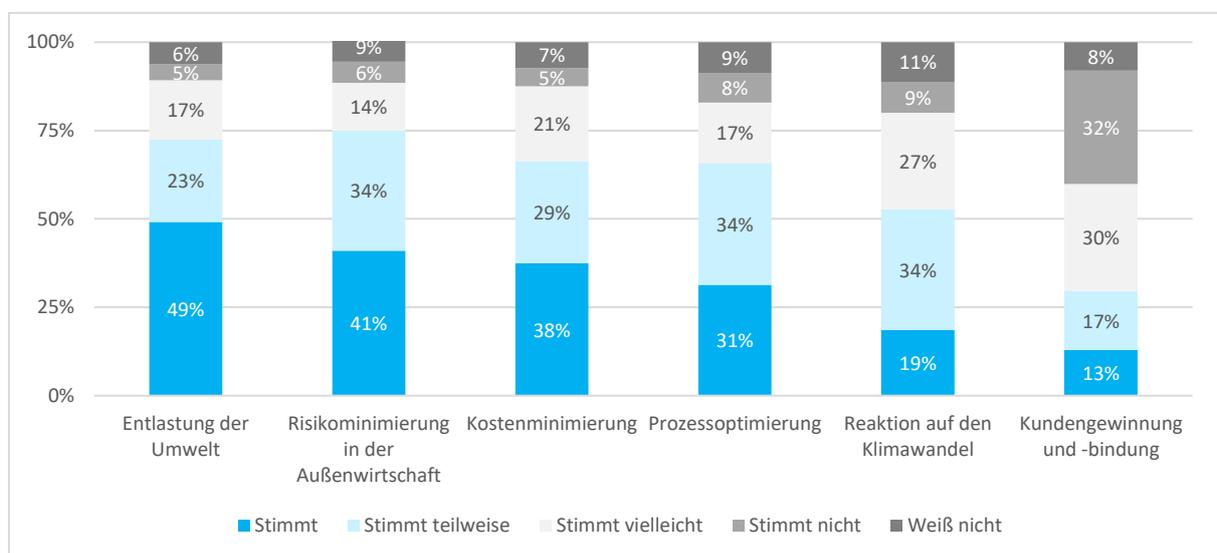


Abb. 9 Beurteilung von im Zusammenhang mit Piwi genannten Vorteilen (Anteil der Nennungen)

Die Hälfte aller Betriebe ist überzeugt, dass Neue Rebsorten zur Umweltentlastung beitragen können. Zwei Drittel der Betriebe sieht in Piwis zumindest teilweise eine Chance zur betrieblichen Optimierung (Kosten, Risiken und Prozesse). Divergierende Meinungen bestimmen die Wahrnehmung von Piwis bei der Kundschaft. Ein Drittel aller Betriebe glaubt nicht, dass Neue Rebsorten eine Chance zur Kundengewinnung und -bindung bieten. Alle Vorteile der Neuen Rebsorten werden am positivsten von den Teilnehmern beurteilt, die bereits Piwi-Rebsorten anbauen.

Die Entscheidung Neue Rebsorten einzuführen hängt stark mit der Innovationseinstellung zusammen und ist eine strategische Fragestellung. Insbesondere Preis-Leistungs-Anbieter sehen in Piwis eine Chance, auf den Klimawandel zu reagieren und gleichzeitig Kosten und Risiken zu minimieren. Gemeinsam mit den Qualitätsführern planen sie am häufigsten Piwis in Zukunft anzupflanzen. Demgegenüber stehen insbesondere Premiumstrategen den Neuen Rebsorten kritischer gegenüber. Zwar haben gut 25% der Premiumanbieter bereits Neue Rebsorten angebaut, aber die große Mehrheit von zwei Dritteln aller Premiumanbieter sieht in Neuen Rebsorten keine Option für die nahe oder mittelfristige Zukunft.

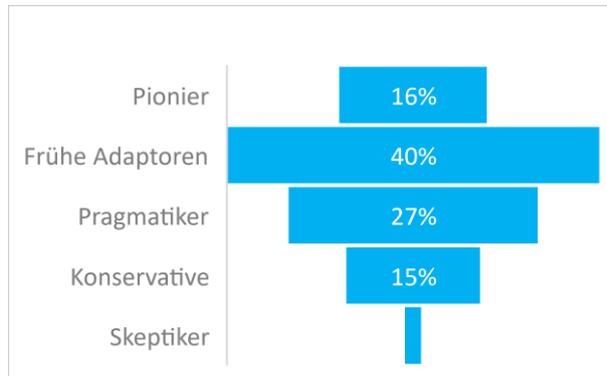
Diese Wahrnehmungen bestätigen sich in den strategischen Überlegungen der Betriebe. Ein Drittel der Betriebe gibt an, dass aus strategischer Sicht Neue Rebsorten für ihren Betrieb nicht sinnvoll sind. Die Betriebe erkennen Vorteile von Neuen Rebsorten an, sehen aber keine Option im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung. Besonders im Premiumsegment kommt diese Sichtweise zum Tragen. Da Premiumanbieter häufig die Rebsorte und das regionentypische Terroir in den Mittelpunkt stellen, lassen sich Neue Rebsorten offensichtlich schwerer mit der strategischen Positionierung, dem Sortiment oder dem Geschäftsmodell vereinbaren. Der Umstellungsaufwand (Prozesse in Außenbetrieb, Produktion, Vermarktung), passende Rebflächen oder zu geringe Fassweinemengen werden seltener als Barriere genannt.

Das Risiko der Innovationsentscheidung ist hingegen unabhängig von der Strategie der Betriebe übergreifend ein Entscheidungsfaktor. Mehr als die Hälfte der Betriebe wartet hier die Entwicklung der Neuen Rebsorten ab. Teilweise negative Erfahrungen mit der Rebsorte Regent oder auch eine noch als unzureichend gewertete Datenlage spielen dabei ebenso wie die Langfristigkeit der Entscheidung und das damit zusammenhängende Investitionsrisiko eine Rolle. Dennoch ist die Mehrheit der Betriebe der Meinung, dass Neue Rebsorten eine Möglichkeit bieten, auf die Veränderungen durch den Klimawandel zu reagieren.

Die Abhängigkeit der Innovationsentscheidung von der strategischen Ausrichtung wird noch deutlicher bei der Betrachtung des Marktpotentials Neuer Rebsorten. Die Hälfte aller teilnehmenden Betriebe hofft, dass die Marktbekanntheit über Multiplikatoren wie Sommeliers, Journalisten, Verbände und Vorreiter unter den Marktteilnehmern unterstützt wird. Diese Meinung vertreten bei den Preis-Leistungs-Anbietern sogar zwei Drittel der Betriebe. Demgegenüber sehen Premiumanbieter in erster Linie eine zu geringe Nachfrage und die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte als eine Herausforderung bei der Durchsetzung im Markt.

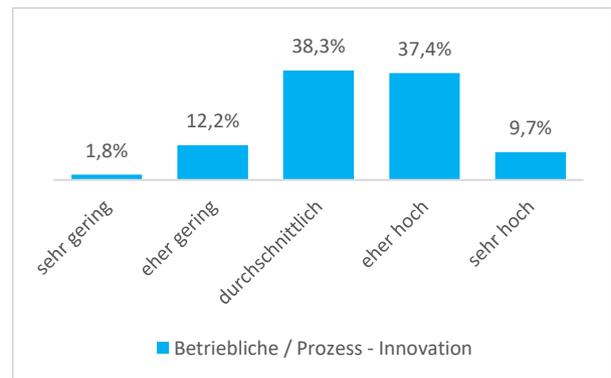
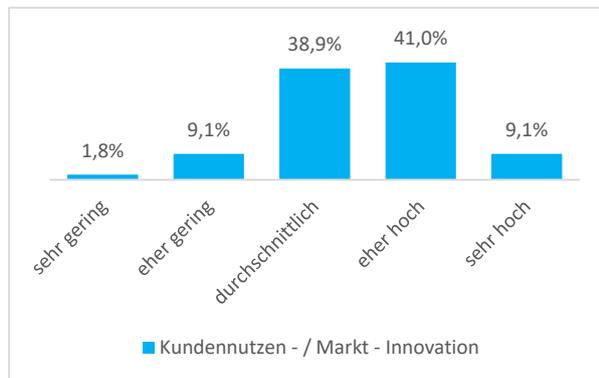
Fragen und Antworten der wissenschaftlichen Studie 2020

1. Welchem der folgenden Innovationstypen würden Sie sich am ehesten zurechnen?

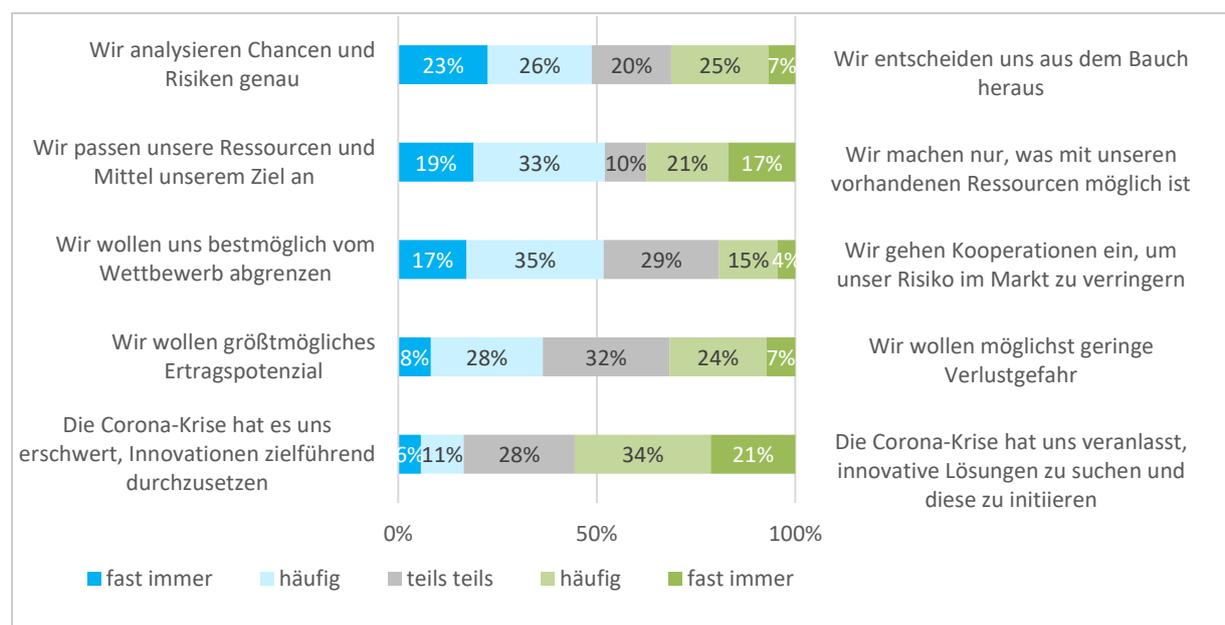


Bei Innovationen möchten wir die Ersten sein und probieren gerne Neues aus
 Wir übernehmen Innovationen möglichst früh, um auf dem neuesten Stand zu sein
 Wir schauen uns Innovationen eine Zeit lang bei Kollegen an, bevor wir sie übernehmen
 Wir sind zurückhaltend bei Innovationen und übernehmen sie erst, wenn wir voll überzeugt sind
 Innovationen realisieren wir nur, wenn es unbedingt notwendig ist

2. Wie schätzen Sie die Innovationsintensität Ihres Betriebes ein?

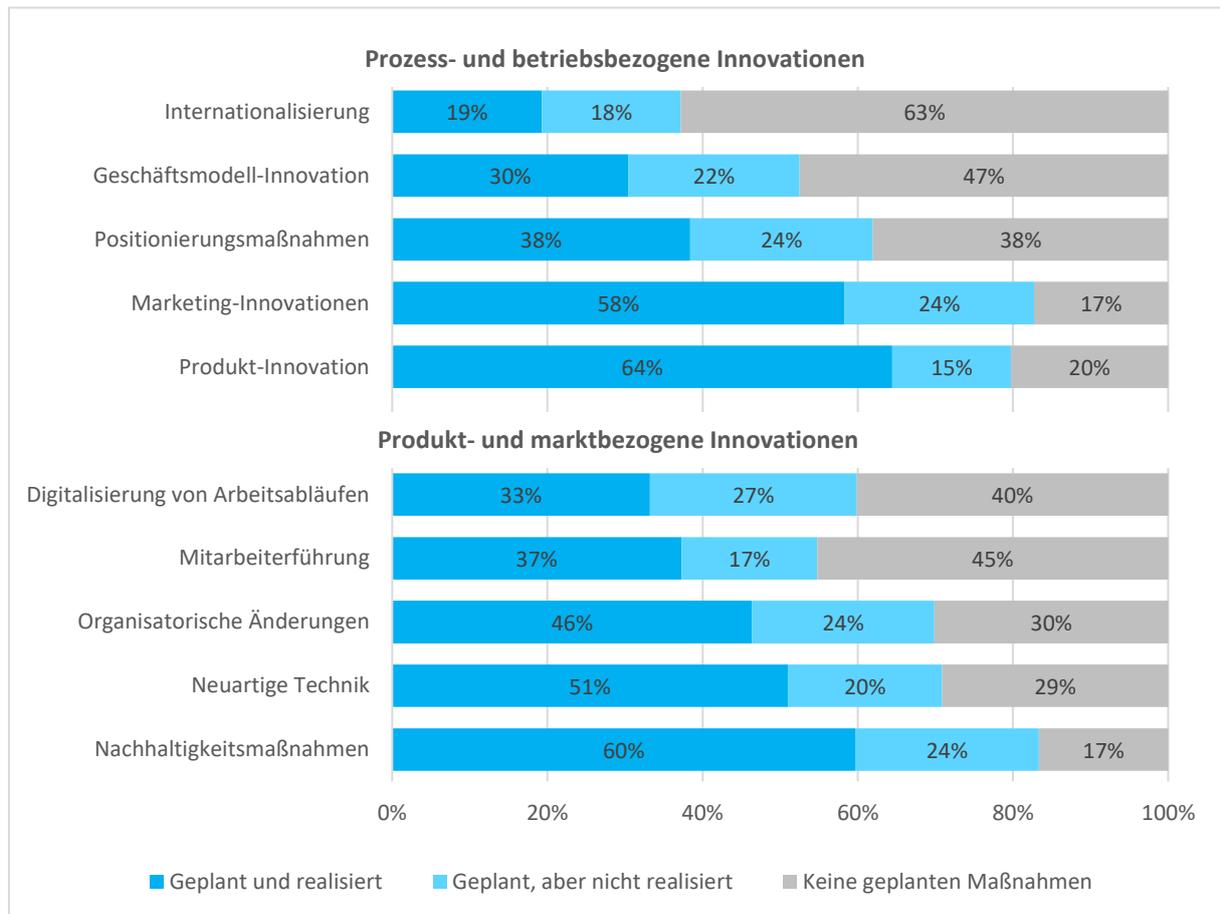


3. Wie entscheiden Sie bei Innovationen?

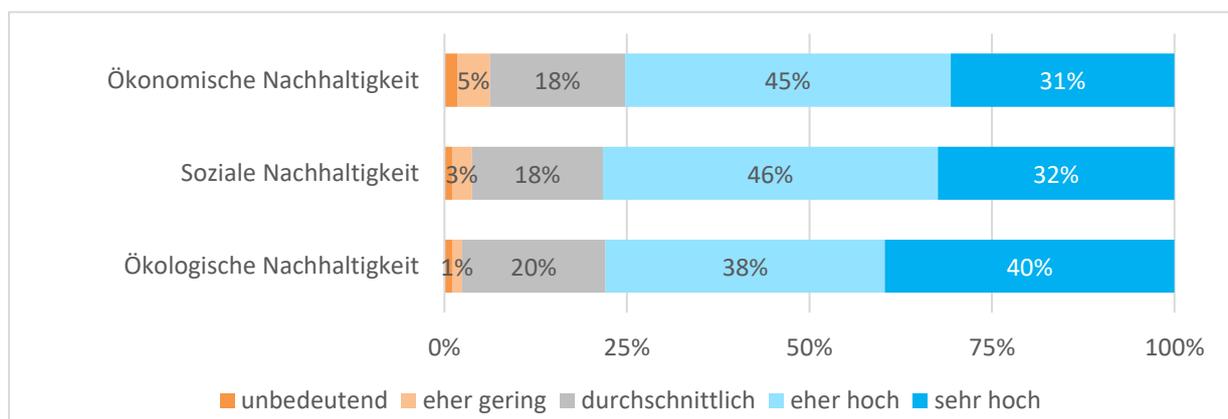


Wir entscheiden uns aus dem Bauch heraus
 Wir machen nur, was mit unseren vorhandenen Ressourcen möglich ist
 Wir gehen Kooperationen ein, um unser Risiko im Markt zu verringern
 Wir wollen möglichst geringe Verlustgefahr
 Die Corona-Krise hat uns veranlasst, innovative Lösungen zu suchen und diese zu initiieren

4. In welchen Bereichen haben Sie innovative Maßnahmen in den letzten 2 Jahren geplant und welche haben Sie realisiert?



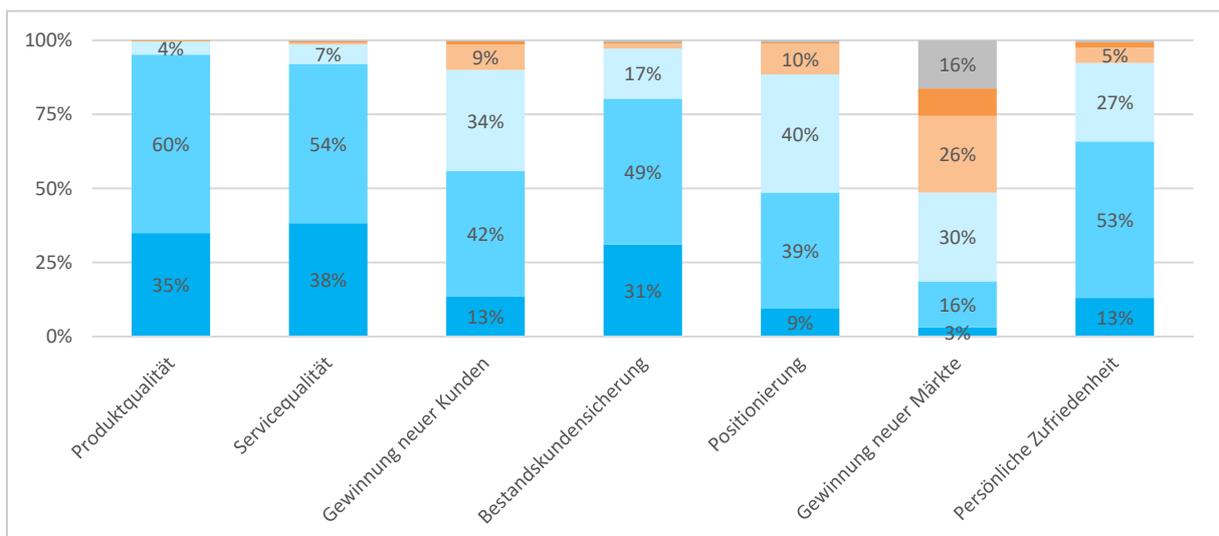
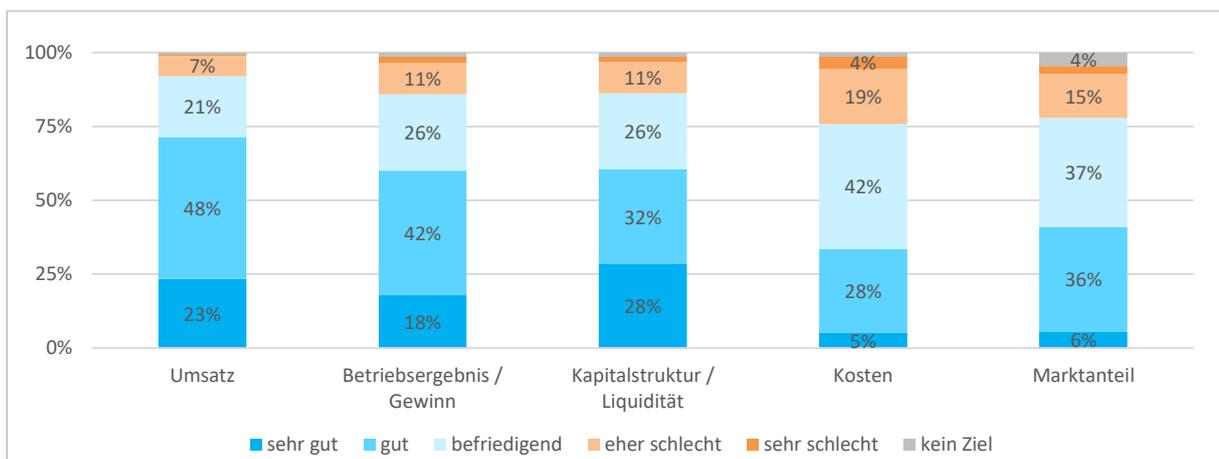
5. Welchen Stellenwert hat Nachhaltigkeit in Ihrem Betrieb?



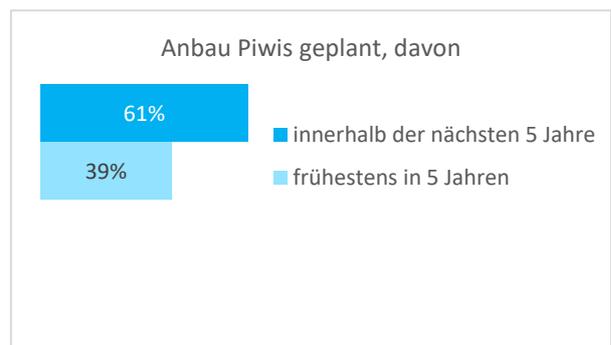
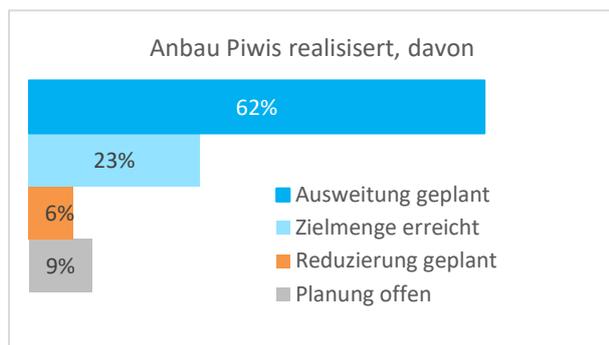
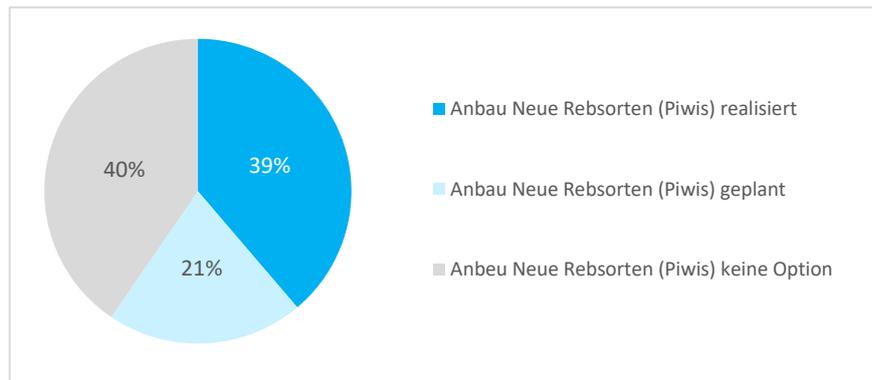
6. Welche strategische Ausrichtung trifft für Ihren Betrieb zu?



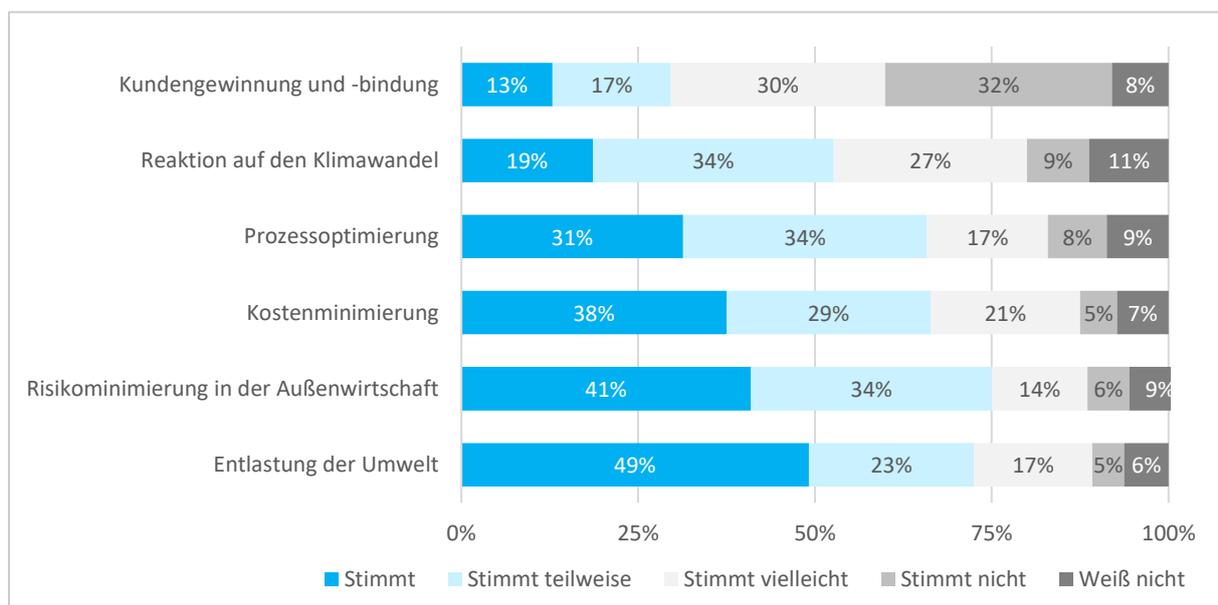
7. Wie beurteilen Sie Ihren Erfolg der letzten zwei Jahre?



8. Sind Neue Rebsorten (Piwis) für Ihren Betrieb relevant?



9. Wie beurteilen Sie die Vorteile der Neuen Rebsorten (Piwi)?



10. Inwieweit haben die folgenden strategischen Aussagen Ihre Entscheidung für oder gegen Neue Rebsorten (Piwi) beeinflusst?

