

VORWORT UND DANK

Auch in der zweiten Runde des Panels „Strategie und Innovation in der Weinwirtschaft“ nahmen rund 300 Weinbaubetriebe an der Umfrage teil. Nachdem die erste Befragung die strategische Landschaft in der deutschen Weinwirtschaft mit ihren Herausforderungen erhoben hat, konnten mit dieser Befragung erfolgsbeeinflussende Faktoren erkannt werden:

- Bezüglich der wettbewerblichen Positionierung werden die Ergebnisse der ersten Befragung bestätigt, wobei die Positionierung in der Weinwirtschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt. Eine Diskriminanzanalyse bestätigt deutliche Unterschiede zwischen den strategischen Gruppen und Gemeinsamkeiten innerhalb der Positionierungscluster. Erstmals wurden vermarktende Weinbaubetriebe und Genossenschaften getrennt betrachtet, wodurch differenzierte Aussagen möglich sind.
- Zentrales Thema war die Betrachtung der Distributionsstruktur der Weinbaubetriebe. Multi-Kanalmanagement bewegt alle Betriebe – unabhängig von der Größe. Nicht nur die Anzahl der Vertriebskanäle ist erfolgsentscheidend, sondern auch die Wahl und die Anteile der einzelnen Kanäle. Die Direktvermarktung nimmt dabei in der Weinbranche weiterhin eine zentrale Bedeutung ein. Die Bedeutung von Gastronomie und Internet wird in den Statistiken offensichtlich unterschätzt.
- Wachstumsziele sind Mittelpunkt einer jeden Strategie. Die Weinwirtschaft zeichnet sich dadurch aus, dass es den Beteiligten schwerfällt, sich auf eine Strategie festzulegen. Export ermöglicht Wachstum bei gesättigten Heimatmärkten, ist jedoch herausfordernd. Nur wenige Betriebe nutzen die Chancen – diese aber oft mit Erfolg.
- Innovation hat sich als wichtiger Erfolgsfaktor in der Weinwirtschaft bestätigt. Insbesondere Kunden-Nutzen-Innovationen beeinflussen den Erfolg von Weinbaubetrieben maßgeblich.

Die Befragung sollen zukünftig alle zwei Jahre mit wechselnden Schwerpunkten durchgeführt werden. Langfristig liefert diese Studie somit wertvolle Erkenntnisse für die Profitabilität von Weinbaubetrieben in Deutschland, wobei eine intensive Interaktion zwischen Theorie und Praxis diese Befragung begleitet und leitet.

Ein herzliches Dankeschön an alle teilnehmenden Betriebe für die intensive Beantwortung der Fragen und Ihre wertvollen Anregungen sowie die intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten.

Ihr

Prof. Dr. Marc Dreßler & Team

Hochschule Ludwigshafen
BWL und Entrepreneurship
Weincampus Neustadt
Breitenweg 71 67435 Neustadt/Weinstraße
Tel. 06321-671-546
Marc.dressler@hwg-lu.de

I. STRATEGIELANDSCHAFT IN DER WEINWIRTSCHAFT

Ziel der strategischen Ausrichtung ist die Wahrnehmung durch den Kunden in Abgrenzung vom Wettbewerb. Die bereits in der ersten Panelbefragung erkannte Strategieviefalt in der Weinbranche hat sich bestätigt. Alle abgefragten Strategievarianten werden verfolgt, wobei produktzentrierte Ausrichtungen weiterhin stark dominieren.

Die Strategie der **Kostenführerschaft** spielt weder bei Genossenschaften (4%) noch bei Weingütern (2%) eine Rolle. Diese Strategie wird vornehmlich von großen Kellereien verfolgt, die umfassende Skaleneffekte über Größendegression erzielen können.

Fast die Hälfte der Weinbaubetriebe (49%) und bei den Genossenschaften sogar 60% aller Betriebe möchte sich über ein verlässliches Preis-Leistungsverhältnis im Markt positionieren. Die **Preis-Leistungs-Strategie** ähnelt jedoch einer Mischstrategie aus Kosten- und Qualitätsführerschaft. Vertretern dieser Strategie fällt eine Differenzierung im Markt schwer. Ein guter Preis und gute Qualität werden grundsätzlich erwartet und werden nicht als besondere Leistung honoriert. Die Strategie birgt die Gefahr, als durchschnittlich wahrgenommen zu werden.

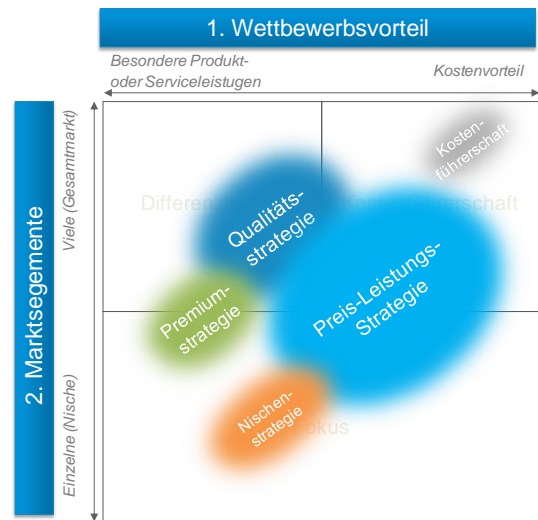


Abb. 1 Generische Strategien in der Weinwirtschaft

Für **Qualitätsführer** steht die konsequente Abgrenzung im Wettbewerb über Qualitätsvorteile im Vordergrund. Diese auf den Gesamtmarkt gerichtete Strategie wird von mehr als einem Viertel aller Weinbaubetriebe verfolgt. Die Herausforderung dieser Strategie in der Weinbaubranche ist Wahrnehmung einer überdurchschnittlichen Qualität durch den Kunden.

Als **Premiuanbieter** verstehen sich 12% der Weinbaubetriebe. Über hochwertige Produkte und Serviceleistungen, unterstützt durch Marketingaktivitäten und Zusatznutzen, steht dabei eine Positionierung im Hochpreissegment im Vordergrund. Die Untersuchung hat gezeigt, dass Premiumstrategen überdurchschnittlich erfolgreich sein können. Allerdings versuchen sich viele weniger erfolgreiche Nachahmer in diesem Segment zu positionieren. Hier zeigt sich das eine aktive Beobachtung des Marktes, die Lieferung von Alleinstellungsmerkmalen und echter, langfristiger Premiumnutzen Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg sind.

Die Belegung alternativer **Nischen** im Markt hat sich in der Weinbranche bisher weniger durchgesetzt. Nur ein Zehntel der Betriebe wagt es, sich auf ausgewählte Kundenzielgruppen und Nischen zu fokussieren, statt eine Abdeckung des Gesamtmarkts anzustreben.

Die Diskriminanzanalyse bestätigt Unterschiede zwischen den Gruppen und Gemeinsamkeiten innerhalb der strategischen Gruppen. Nicht alle Teilnehmer schaffen eine eindeutige und abgrenzende Positionierung im Markt.

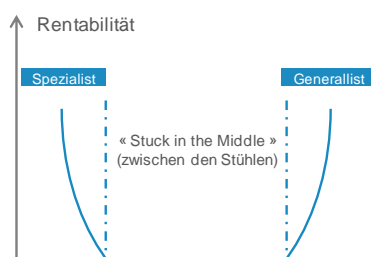


Abb. 2 Zwischen den Stühlen

Insbesondere die Preis-Leistungs-Strategie und die Qualitätsführerschaft sind stark in der Mitte um das Produkt zentriert.

Wie bei den abgefragten Maßnahmen zu Prozess- und Produkt-/Marktinnovationen zeigt auch die Strategiewahl, dass ein Großteil der Betriebe „von allem etwas“ macht, um kein Risiko bezüglich Kunden- oder Umsatzverlust einzugehen. Eine stark an der Mitte orientierte Positionierung wird auch als «Stuck in the Middle-» oder «Zwischen den Stühlen»-Phänomen bezeichnet. Sie birgt bei geringen Marktanteilen insbesondere im wettbewerbsintensiven Umfeld der

Weinbranche mit vielen kleinen Anbietern und Dominanz des Handels als Brücke zum Kunden das Risiko geringer Rentabilität. Ein Großteil der Nischen- und Premiumanbieter schafft es hingegen, sich deutlicher vom Wettbewerb abzugrenzen, mit positiver Erfolgswirkung der Konzentration und Spezialisierung.

EINFLUSS VON RAHMENBEDINGUNGEN AUF DIE STRATEGISCHE POSITIONIERUNG

Die strategischen Positionierungsambitionen und strukturellen Rahmenbedingungen eines Betriebes können durch strategische Maßnahmen abgefedert und verstärkend ausgeschöpft werden. Über das Strategiepanel wurden signifikante Zusammenhänge zwischen Strategieausrichtung und **Weinregion, Betriebsgröße, Betriebsalter** und **Organisation** offenbar.

Beispielsweise ist die Preis-Leistung-Strategie in der Pfalz überproportional vertreten, Qualitätsführer sind in Rheinhessen stärker präsent, Premiumanbieter dominant im Rheingau und an der Mosel, während am Mittelrhein sich proportional mehr Nischenstrategien finden.

Größe, Organisation und Geschäftsmodell der Betriebe hängen oftmals zusammen. Kleinere Betriebe sind sich ihrer limitierten Ressourcen bewusst und setzen häufiger auf Nische. Zudem sind Nischenanbieter durch eigentümergeführte Betriebe charakterisiert, bei denen der Unternehmer mit seiner Persönlichkeit die Akzente zur Gewinnung spezifischer Zielgruppen setzt. Die Premiumstrategie ist bei historischen Betrieben ausgeprägter. Der notwendige Markenaufbau profitiert von Tradition, Renommee und Bestand im Markt. Premiumanbieter sind häufiger größere Betriebe und managergeführt, wodurch der notwendige Aufwand und Ressourcenbedarf für eine nachhaltige Positionierung im Premiumsegment gespiegelt wird. Preis-Leistung-Strategien sind insbesondere bei Genossenschaft dominant. Aufgrund ihrer Organisation wagen nur wenige Genossenschaften die Positionierung als Kostenführer.

PREISDURCHSETZUNG

Eindeutige Positionierungen und Konsequenz bei der Umsetzung bilden den Schlüssel für betrieblichen Erfolg. Weinpreise im ausgeprägten Wettbewerb basieren nicht alleine auf Herstellungskosten und Produktqualität, vielmehr ist die strategische Positionierung und der damit verbundene Nutzen für Verbraucher bei der **Preisdurchsetzung** ausschlaggebend denn die objektive Qualitätsbeurteilung ist eingeschränkt. Die Reputation des Erzeugers ersetzt objektive Beurteilungen. Der Zusammenhang zwischen Preis und Strategiewahl belegt die Relevanz strategischer Gruppen:

- Kostenführer sind in der Lage, günstig anzubieten. Ihr Preiszugeständnis liegt bei gut 35%.
- Premiumanbieter setzen mit 60% über dem Marktdurchschnitt die höchsten Preise durch. Allerdings liegt hier die größte Streuung vor. Viele vermeintliche Premiumanbieter schaffen es nicht, sich auch preislich im Premiumsegment zu positionieren.
- Preis-Leistungsstrategen liefern ihr Versprechen gegenüber dem Kunden, da der Preisdurchschnitt 15% unter dem Mittelwert aller Befragten liegt.
- Qualitätsführer können ihre Qualität im Durchschnitt nur mit 10% Preisaufschlag absetzen. Relativ wenige Anbieter sind in der Lage, über Qualität höhere Preise durchzusetzen.
- Ein relativ niedriges Preisniveau der Nischenanbieter lässt vermuten, dass die Belegung einer Nische nicht immer erkennbaren Mehrwert generiert oder aber der spezifische Kundennutzen nicht bepreist werden kann.

Es gelingt nicht allen Anbietern strategiekonforme Preise durchzusetzen. Insbesondere bei Qualitätsführern und Premiumanbietern gibt es eine breite Streuung der durchgesetzten Preise. Wenn bei einem gesteigerten Leistungsniveau keine überdurchschnittlichen Preise durchgesetzt werden, dann leidet das Ergebnis aufgrund der hohen Aufwendungen für Qualität und Premium.

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen, dass die Preispolitik ein äußerst wichtiges strategisches Thema in der Weinwirtschaft ist. Der Preis eines Weines dient oftmals als Qualitätsmerkmal. Kostenführer und Preis-Leistungs-Strategen müssen somit sicherstellen, dass ihre Preiszugeständnisse tatsächlich in einer Steigerung der Absatzmenge resultieren. Nischenanbieter, Qualitätsführer und Premiumanbieter müssen ihr hochwertiges Angebot über den Preis reflektieren.

II. DISTRIBUTION IN DER WEINWIRTSCHAFT

Vertrieb gewährleistet, dass Produkte und Leistungen eines Anbieters den Kunden angeboten und verfügbar werden. Beim direkten Vertrieb besteht ein unmittelbares Verhältnis zwischen Produzent und dem Endkunden während beim indirekten Vertrieb Absatzmittler, d.h. nicht dem Anbieter zugehörige Wirtschaftseinheiten zwischengeschaltet werden, die aus eigenem Interesse (z.B. Provisionen) den Absatz sichern. Die deutsche Weinwirtschaft ist historisch durch einen starken Direktabsatz an die Endverbraucher charakterisiert. Direktvermarktung sichert neben einer hohen Preisdurchsetzung auch einen guten Zugriff auf den Kunden. Die Panelbefragung illustriert dabei den Trend weg vom stark auf Direktvertrieb fokussierten Distributionsansatz hin zu **Vertriebskanalvielfalt**. Lediglich zwei Prozent der Teilnehmer konzentrieren sich auf einen Absatzweg und nur ein Drittel der befragten Anbieter fokussiert auf maximal drei Absatzwege. Genossenschaften weisen ein gesteigertes Multikanalmanagement auf. 50% aller Genossenschaften nutzen sieben oder mehr Vertriebskanalkategorien.

MULTIKANALAUSRICHTUNG IN DER WEINWIRTSCHAFT

Die **Direktvermarktung** ist insgesamt aber weiterhin sehr relevant. Alle Befragten bekunden, aktiv direkt an Endverbraucher zu vermarkten, mit deutlich geringerer Relevanz für managergeführte Betriebe und Genossenschaften. Im Schnitt wird 57% des Gesamtumsatzes über Direktvertrieb erzielt. Gut 10% aller Betriebe erzielen sogar mehr als 95% ihres Umsatzes über den direkten Absatz an den Kunden. Vorwiegend legen Preis-Leistungs-Strategen und Nischenanbieter den Schwerpunkt auf Direktvermarktung. Daher ist das Preisniveau nicht per se das Höchste, aber die Preisspanne angesichts überdurchschnittlicher Nettopreise gering, weshalb auch aus Rentabilitäts Gesichtspunkten der Vertriebsweg weiter attraktiv bleibt. Zudem illustrieren einige Premiumanbieter, dass ein hohes Preisniveau realisierbar ist. Dies bestätigt die Erfolgsbetrachtung: ein hoher Direktvertriebsanteil mündet in einem signifikant besseren Betriebsergebnis und ist der Bestandskundensicherung dienlich. Eine Herausforderung liegt hierbei in der Gewinnung von neuen Kunden. Allerdings verfolgen die Direktvermarkter eher Stabilität als Wachstum als Unternehmensziele – die Vertriebsstrategie unterstützt somit die strategischen Ambitionen.

Internetvertrieb teilt die Anbieterlandschaft. Bei 40% der Weingüter wird kein E-Commerce Absatz realisiert, bei 8% der Weingüter macht Internet jedoch 25 bis 50% des Umsatzes aus. Preis-Leistungs-Anbieter haben den Absatzweg als Alternative zum Direktvertrieb für sich entdeckt, aber auch Premiumstrategen sind überdurchschnittlich aktiv. Die Erfolgsrelevanz von Internetvertrieb zeigt sich trotz bisher überschaubarem Anteil am Umsatz bereits deutlich in Vorteilen bei der Neukundengewinnung, aber auch in der Bestandskundensicherung. Das Internet bietet die Möglichkeit, auch über räumliche Distanz Kontakt zum Kunden aufzubauen, sowohl im Informationsaustausch als auch in der Kaufabwicklung.

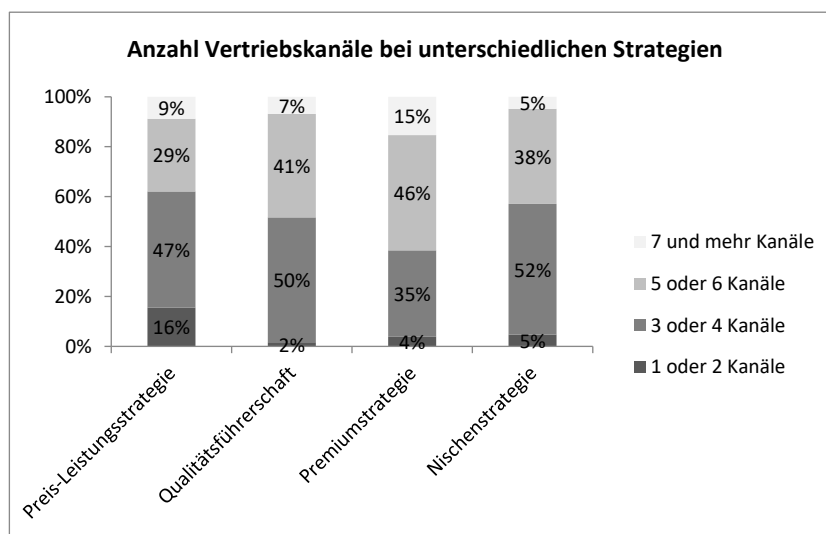
Gastronomie ist für die Erzeuger entgegen vieler Statistiken gewichtiger Kanal in der Distributionsstrategie. Überdurchschnittlich häufig nutzen Premiumanbieter und Qualitätsführer diesen Vertriebsweg. Hierbei sind gute Erfolgswerte bei Kundenloyalität als auch der Neukundengewinnung ersichtlich. Ein hoher Gastronomieanteil (größer 25%) zeigt jedoch wenig Steigerungspotential, da dann negative Einflüsse durch Abhängigkeiten von der Gastronomie wirken.

Beim **Fachhandel** zeigt sich ein interessanter Einfluss der Betriebsgröße. Der Fachhandel scheint insbesondere für Betriebe mittlerer Größe von großer Bedeutung. Während im Durchschnitt 13% über den Fachhandel umgesetzt wird, liegt der Anteil bei Betrieben mit einer Produktion zwischen 5.000 und 20.000 Hektolitern bei

27%. Der Fachhandel ist im Vertriebsmix der Premiumanbieter und Qualitäts-führer stärker präsent und so überrascht es nicht, dass ein Zusammenhang zwischen subjektiver Produktqualität und Fachhandelsanteil erkennbar ist. Um einen attraktiven Regalplatz im Handel zu sichern, müssen die Anbieter ihre Produktqualität argumentativ belegen. Über den Fachhandel gelingt es den Weinbaubetrieben, ihren Marktanteil und ihre Positionierung im Wettbewerb zu verbessern und neue Märkte zu erschließen. Zudem ist die Platzierung im Fachhandel für Renommee und Marken-bildung von Relevanz.

Größere Betriebe hängen stärker vom **Lebensmitteleinzelhandel** ab. Während 70% der primär direktvermarktenden Weinbaubetriebe nicht über den LEH vertreiben, nutzen mehr als 75% der Genossenschaften den LEH als Vertriebsweg. Die Bedeutung dieses Vertriebsweges ist dabei recht unterschiedlich und schwankt zwischen 5% und 50% Anteil vom Gesamtumsatz. Der Anteil bei Wein-gütern liegt in der Regel unter 25%, größtenteils sogar unter 5%. Genossenschaften sind wesentlich aktiver in diesem Vertriebskanal. Auch der Vertrieb über LEH ist eine Möglichkeit, Marktanteile und die angestrebte Positionierung zu optimieren. Gleichzeitig stellt es eine Herausforderung dar, über diesen Vertriebsweg das Betriebsergebnis zu verbessern. Die Macht des LEH wirkt insbesondere im mittelgroßen Anbieterbereich – bei kleinen LEH-Anteilen oder relativ großen Anteile werden bessere Erfolgswerte gezeitigt. Der LEH spielt die bedeutendste Rolle bei Kostenführern, aber auch für Premium und Nische kann der LEH überdurchschnittlich wichtig sein, da regionsübergreifend Kundenzielgruppen angesprochen werden können. Voraussetzung hierfür ist die Etablierung einer Marke, die im LEH wahrgenommen wird.

Insgesamt konnte ein Zusammenhang zwischen **Betriebsgröße** und Anzahl der Vertriebskanäle festgestellt werden. Je größer der Betrieb desto mehr Vertriebskanäle werden genutzt. Multikanal-vertrieb ist damit auch ein Ergebnis des strukturellen Wandels. Durch die massive Reduktion von Weinerzeugern in den vergangenen Jahren sind die durchschnittlichen Betriebsgrößen der im Markt verbleibenden Betriebe gewachsen. Entsprechend müssen die Anbieter neue Kunden im Markt gewinnen, um ihre gesteigerte Produktion abzusetzen. Hierzu werden neue Kanäle und zusätzliche Partner eingebunden, insbesondere zum Absatz größerer Volumina. Multikanalmanagement ist komplex und somit ist eine Distributionspolitik mit einer großen Anzahl von Kanälen für kleinere Anbieter nicht immer empfehlenswert. Das Preismanagement über unterschiedliche Kanäle ist herausfordernd. Zudem muss berücksichtigt werden, dass jeder Kanal eine Dynamik aufweist, der der Unternehmer mit entsprechenden Angeboten entgegen muss. Die Betriebsgröße korreliert ebenfalls mit der Bedeutung einzelner Vertriebskanäle. So sinkt der Anteil von Direktvertrieb von durchschnittlich mehr als 75% bei kleinen Betrieben auf unter 25% bei großen Betrieben. Auch der Absatz über Internet sinkt mit wachsender Größe. Der Vertriebsanteil über den Handel nimmt mit der Größe der Betriebe hingegen zu.



Die Vertriebsstrategie sollte die **strategische Positionierung** unterstützen. Entsprechend zeigte die Untersuchung in Abhängigkeit generischer Strategien unterschiedliche Ausprägungen: Premiumstrategien zeigen eine weitaus reichhaltigere Inanspruchnahme von Vertriebskanälen als Nischen- oder Marktpositionierungen im Preis-Leistungs-Segment. Qualitätsführer nutzen die gesamte Bandbreite der Kanäle.

Abb. 3 Anzahl Vertriebskanäle bei unterschiedlichen Strategien

Die Untersuchung bestätigt einen maßgeblichen Einfluss der gewählten Vertriebsstrategie auf den Erfolg. Die befragten Betriebe mit höherer Anzahl von Kanälen kommunizieren ein positiveres Ergebnis als die mit Konzentration auf wenige Distributionswege.

Erfolgreiche Neukundengewinnung hängt dabei nicht von der Kanalvielfalt ab, sondern vielmehr von Wahl der Vertriebswege. Die Ausweitung der Vertriebskanäle scheint primär durch das Multikanalverhalten der Kunden bestimmt zu sein. Es ist dabei aber zu berücksichtigen, dass die Ausweitung der vertrieblichen Kanäle und Aktivitäten Zusatzkosten und Aufwand mit sich bringen.

EXPORT

Als strategische Option eröffnet **Export** Absatz- und Gewinnsteigerungspotenzial, insbesondere bei stagnierenden Heimatmärkten. Das Exportgeschäft in der Weinwirtschaft bleibt jedoch weiterhin für die Betriebe eher ein Neben- oder Zusatzgeschäft. Die Hälfte der Betriebe betreibt keinen Export. Bei gut zwei Drittel der exportierenden Betriebe nimmt der Export weniger als 10% des Umsatzanteils an. Es gibt allerdings auch exportaktive Betriebe, die mehr als 25%, teilweise sogar mehr als 75% im Ausland umsetzen.

Erfolgreiche Unternehmen sind jedoch durch einen aktiven Export in viele Länder charakterisiert. Vor allem die Umsatz- und Betriebsergebniswahrnehmung steigt bei einer Penetration von mehreren Ländern. Wenn Anbieter sich überproportionales Wachstum als Ziel setzen, bedingt dies die Gewinnung neuer Märkte. Befragte Betriebe mit einer sehr positiven Beurteilung ihrer marktlichen Expansion weisen einen Exportumsatz von 18% auf, die Betriebe mit einer schlechten Eigenbeurteilung hingegen nur 2%. Die Exportintensität ist regional unterschiedlich. Rheingau und Mosel sind hier Vorreiter. Genossenschaften sind trotz größerer zur Verfügung stehender Mengen nicht exportfreudiger und auch über alle Betriebe konnte kein Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Export festgestellt werden.

IV. INNOVATION

Die erste Studie der Panelbefragung hatte sich darauf beschränkt, einen Überblick über Innovationstätigkeiten in der Branche zu gewinnen. In der zweiten Befragung wurde die Einschätzung der Unternehmer bezüglich **ihrer innerbetrieblichen Innovation** und **ihrer Kunden-Nutzen-Innovation** abgefragt. Insgesamt beurteilt die Weinbranche ihre Innovationstätigkeit **überdurchschnittlich**. Für nur knapp 1% der Betriebe hat Innovation keinerlei Bedeutung. 25% sieht sich sowohl in innerbetrieblicher Innovation als auch in Kunden-Nutzen-Innovation durchschnittlich, beeindruckende 25 % schätzen sich in einer Dimension als hoch innovativ ein. Weitere 13% sind in beiden Dimensionen hoch innovativ und beachtliche 10% der Weinbaubetriebe bezeugen sogar sehr hohe Innovationstätigkeit in mindestens einem Innovationsbereich.

Insgesamt legt mehr als die Hälfte aller Betriebe unterschiedliche Innovationsschwerpunkte. D.h. es gibt Betriebe, die in der Kunden-Nutzen-Innovation stark sind, aber keinerlei Wert auf innerbetriebliche Innovation legen und umgekehrt. So liegt der Fokus bei Genossenschaften und anderen managergeführten Betrieben vermehrt auf innerbetrieblichen Innovationen während für direktvermarktende Weingüter Kunden-Nutzen-Innovationen als bedeutender eingeschätzt werden. Die Innovationsbereitschaft bei Genossenschaften ist in Summe höher ausgeprägt als bei direktvermarktenden Weingütern. Ein Grund hierfür liegt sicherlich in der unterschiedlichen Wertschöpfungstiefe und der Ressourcenverfügbarkeit.

Das Ergebnis dieser Untersuchung hinsichtlich der **Erfolgswirksamkeit** ist spektakulär, da der Zusammenhang zwischen Innovationstätigkeit und Erfolg hoch signifikant ist. Dies gilt sowohl für innerbetriebliche als auch Kunden-Nutzen-Innovationen. Interessant ist zudem der sehr positive Einfluss von kundenorientierten Innovationen auf die marktrelevanten Erfolgsdimensionen – von Servicequalität über Neukundengewinnung, Bestandskundensicherung / Kundenloyalität, der Positionierung im Wettbewerb bis hin zur Gewinnung neuer Märkte. Eine Innovationsstrategie unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells und bei Berücksichtigung der Kosten-Nutzen-Relation zahlt sich aus!

V. AUSBLICK

Die realisierten Befragungen unterstreichen nachdrücklich die **Erfolgswirksamkeit** von **strategischem Handeln** auch für Weinbranche. Strategische Gruppen dienen der Wahrnehmung im Wettbewerb und der Differenzierung in einem wettbewerbsintensiven Umfeld. Dabei ist die Umwelt zu berücksichtigen und Veränderungen sind hinsichtlich der Chancen und Risiken zu prognostizieren. Bisher dominierten Produktzentrismus und eine Orientierung am Wettbewerber. Bei steigender Wettbewerbsintensität werden zunehmend Nischenstrategien und klare Differenzierungen der nachhaltigen Gewinnung von Kunden dienen. Dies muss mit erkennbarem Nutzen für die Kunden kommuniziert und geliefert werden. Zudem ist weiterhin Professionalität und Unternehmertum gefordert, um Effizienzsteigerungen zu realisieren und strategiekonforme Distributions- und Innovationsakzente zu setzen und im Markt zu platzieren. Die Durchsetzung adäquater Preise auch über unterschiedliche Kanäle fordert die Anbieter auch zukünftig.

Sich weiter **veränderndes Kundenverhalten** sowie **intensiver Wettbewerb** bedingen, dass auf die vertrieblichen Aktivitäten auch zukünftig besonderes Augenmerk gelegt werden muss. Zudem setzt sich mit dem Internet und neuen Technologien neben neuen Absatzformen die Multikanalität weiter durch, d.h. Kunden nutzen unterschiedliche Wege, um Produkte oder Leistungen in Anspruch zu nehmen. Die Anbieter müssen sich strategisch aufstellen und bei ihrem Distributionsmix neben dem Mengenabsatz auch die Profitabilität und die Einschränkung von Freiheitsgraden berücksichtigen.

Export bietet aufgrund steigender Bevölkerung und intensiverem Weinkonsum in **Wachstumsregionen** ein enormes Absatzpotenzial auch für deutsche Anbieter. Deutscher Wein hat Marktanteil verloren, auch wenn die Preise gesteigert werden konnten. Export bedingt Investition, Management der hiermit verbundenen Risiken und unternehmerische Aktivität bei Einbindung von Experten. Oftmals werden die Chancen „ferner Märkte“ zu optimistisch eingeschätzt, aber erfolgreiche Anbieter stellen sich den Herausforderungen und zeichnen sich durch unternehmerisches Engagement im Export aus. Die Erfolgsfaktorenforschung empfiehlt nachdrückliches Augenmerk auf Strategie und Bereitschaft für langfristiges Engagement und weniger auf detaillierte Kenntnisse des Marktes zu legen. Die Wettbewerbsnachteile deutscher Anbieter (beispielsweise bei Marke, Strategie, Kommunikation ...) können durch nachhaltiges Exportmanagement kompensiert werden.

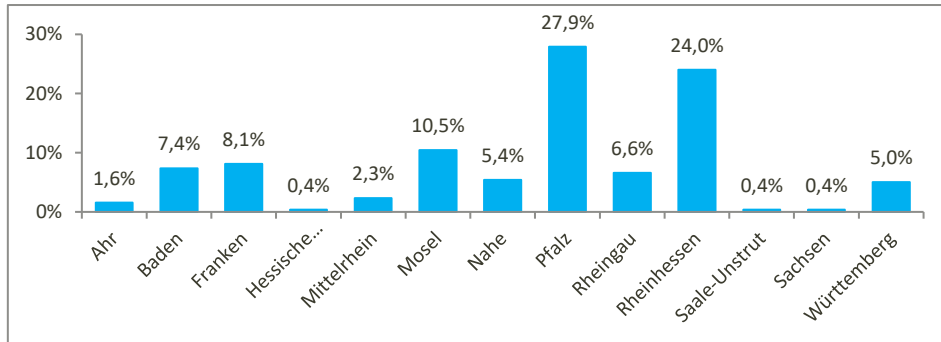
Das Panel unterstreicht nachdrücklich den **Erfolgseinfluss von Innovation**. Zudem wurde bestätigt, dass die Weinanbieter einen Schwerpunkt ihrer Innovationsaktivitäten auf Produktinnovation legen. Dies entspricht dem Gebaren anderer fragmentierter Branchen und der handwerklichen Orientierung. Dabei sind sowohl kundenorientierte als auch innerbetriebliche Innovationen relevant. Der Innovationsgrad ist nicht von der Größe der Betriebe abhängig. Größere Betriebe müssen aber bei innerbetrieblichen Innovationen auf dem Laufenden sein. Die Formulierung und Umsetzung innovativer, profitabler Geschäftsmodelle ist eine Herausforderung, die beim Angebot von Mehrwertleistungen zukünftig gemeistert werden muss.

Im nächsten Panel (Sommer 2016) widmen wir uns dem Thema **Nachhaltigkeit** aus strategischer Perspektive. Die Bedeutung von „Nachhaltigkeit“ hat im Panelzeitraum am stärksten an Bedeutung gewonnen. Da die Umsetzung aber eine Herausforderung bleibt, ist weiterer Erkenntnisgewinn notwendig. Wir beschäftigen uns in Deutschland primär mit der mangelnden Definition des Begriffs, während die Konkurrenten aus dem Ausland Ihre Nachhaltigkeit kommunizieren und hinterlegen. Der Handel wird Nachhaltigkeit weiter einfordern und es besteht die Gefahr, dass wir als weniger nachhaltig eingeschätzt werden. Ein Fokus bei der Befragung wird auf das soziale Engagement gelegt, da die parallele Befragung durch unsere Partnerhochschulen (USA, Neuseeland, Italien, Frankreich ...) eine internationale Positionsbestimmung ermöglicht.

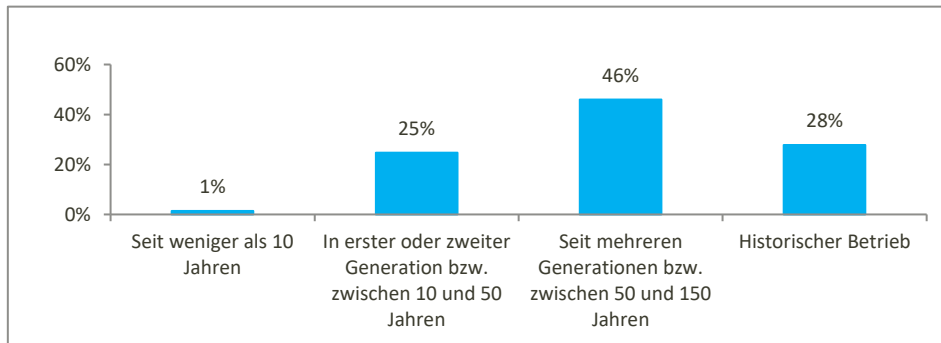
Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme und die somit unterstützte Gewinnung von Informationen und Handlungsorientierung.

BEFRAGUNGSERGEBNISSE

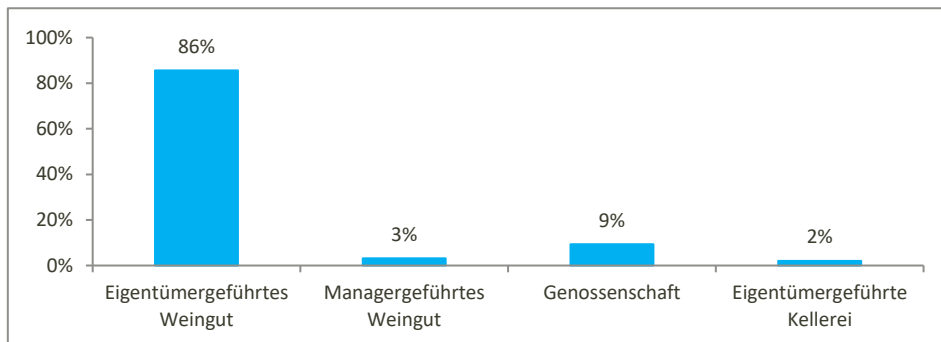
1. WELCHER WEINREGION IST IHR BETRIEB ZUZUORDNEN?



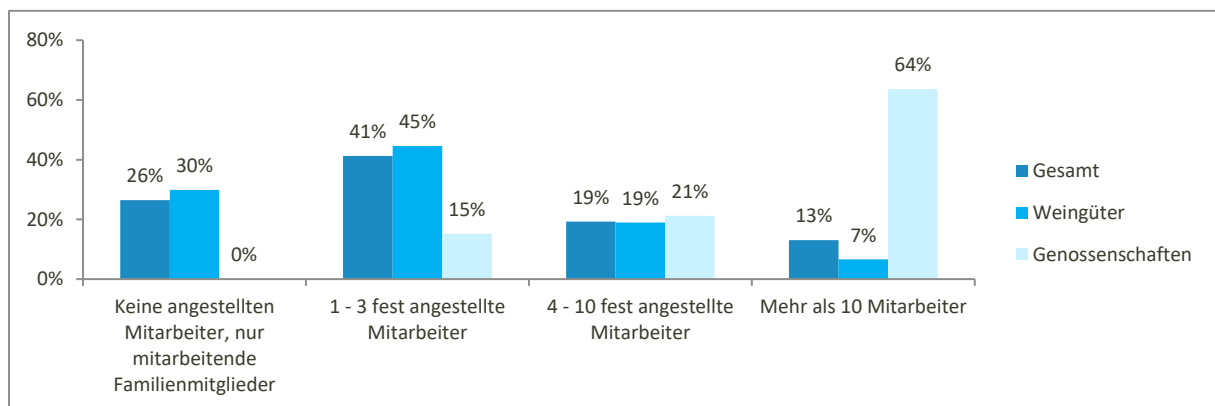
2. SEIT WANN GIBT ES IHREN WEINBAUBETRIEB?



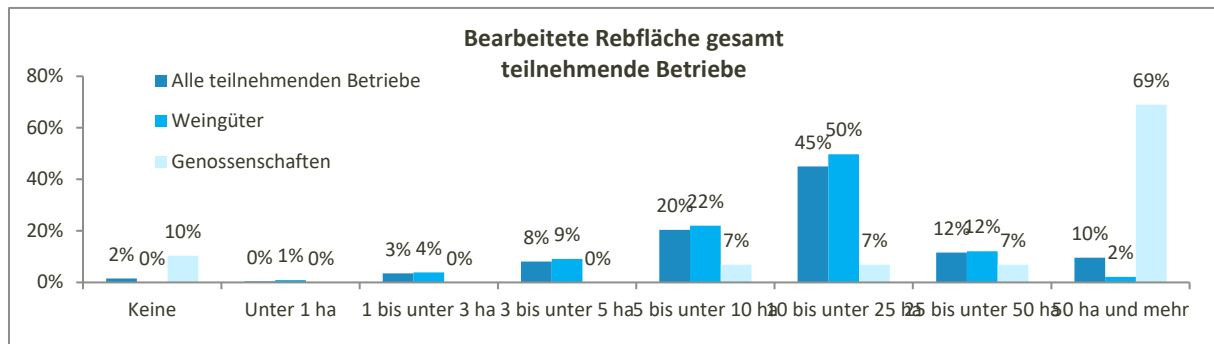
3. WELCHER ORGANISATIONSFORM IST IHR BETRIEB ZUZUORDNEN?



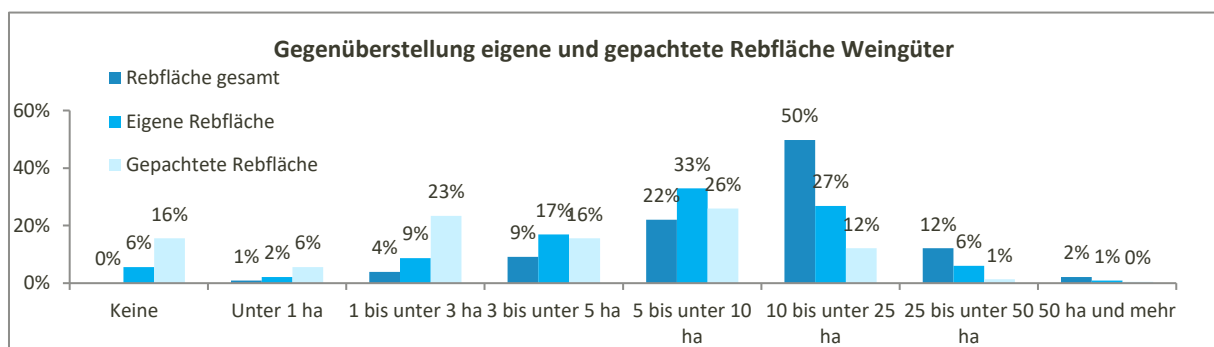
4. WIE VIEL FEST ANGESTELLTE MITARBEITER HAT IHR BETRIEB?



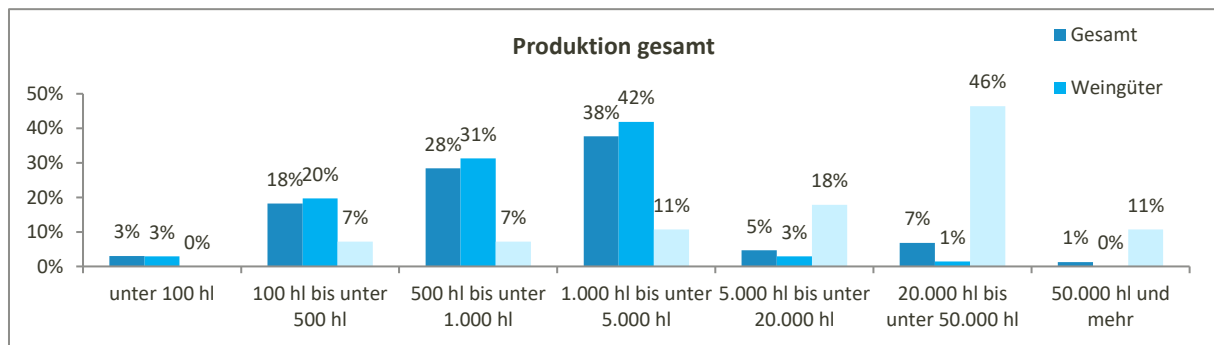
5. WIE VIEL HEKTAR REBFLÄCHE WURDEN IM LETZTEN JAHR DURCH IHREN BETRIEB BEWIRTSCHAFTET?



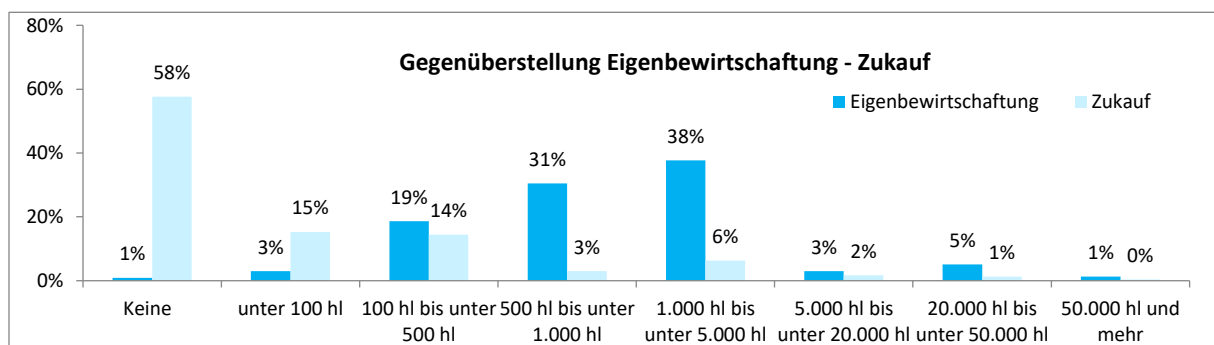
5. A UND B. WIE VIEL EIGENE UND WIE VIEL GEPACHTETE REBFLÄCHE?



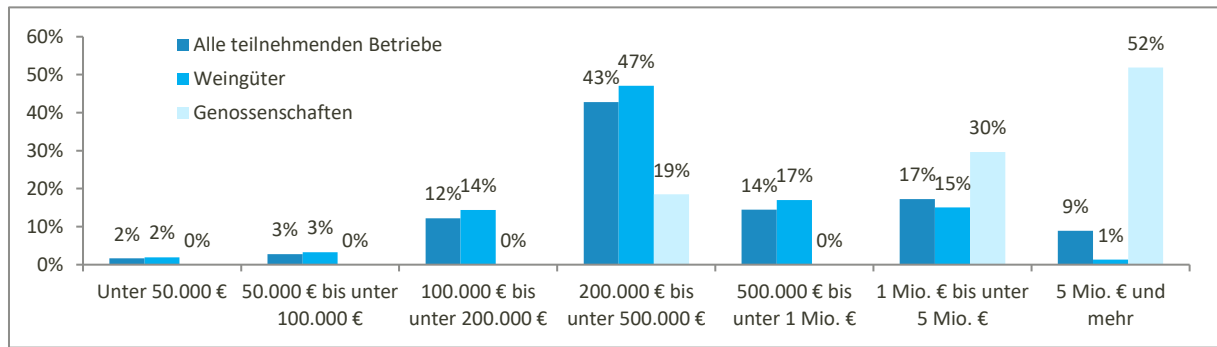
6. WIE GROß WAR IHRE PRODUKTION IM LETZTEN JAHR?



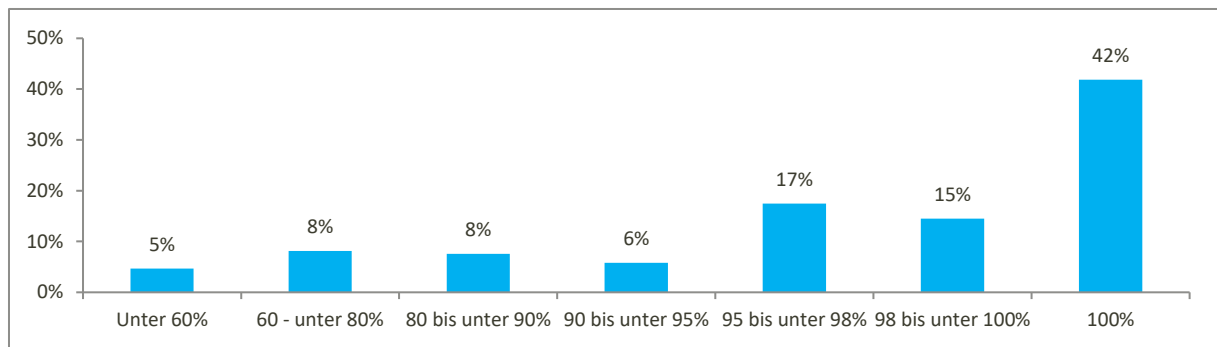
6. A UND B. WIE VIEL PRODUKTION AUS EIGENBEWIRTSCHAFTUNG UND WIE VIEL PRODUKTION AUS ZUKAUF?



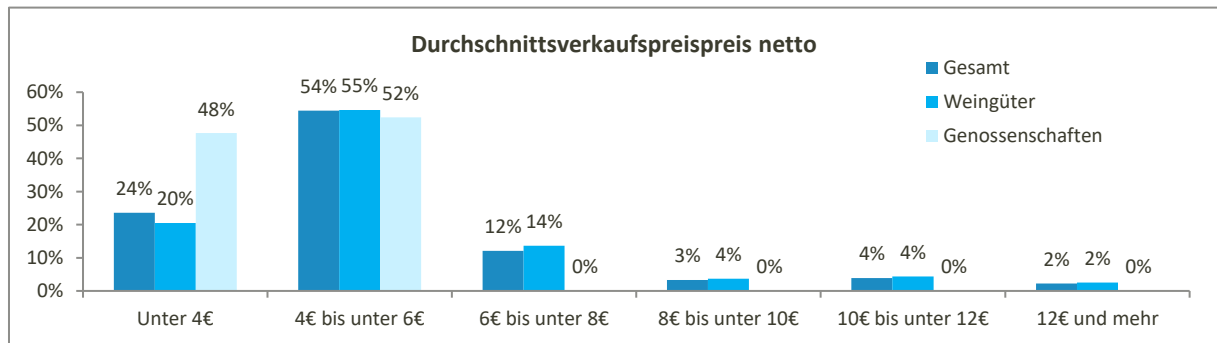
7. WIE VIEL UMSATZ HAT IHR WEINGUT IM LETZTEN JAHR ERZIELT?



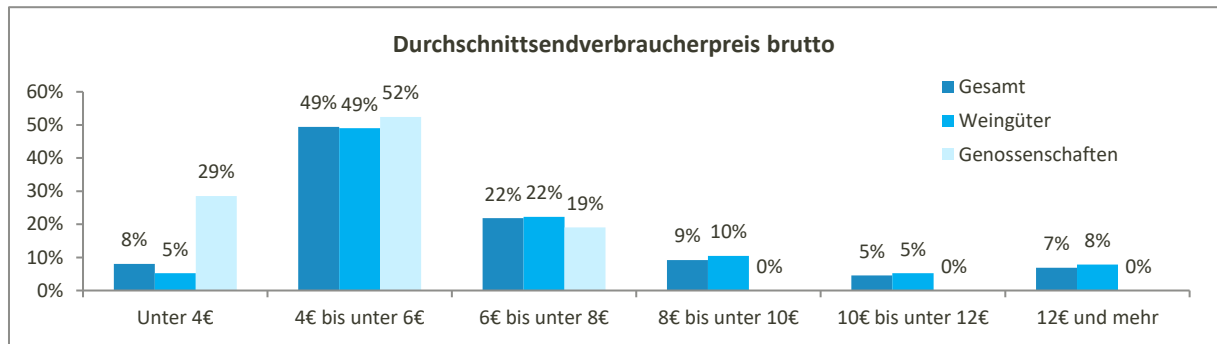
7. A. WIE HOCH WAR DER ANTEIL VON WEINVERKAUF AM GESAMTUMSATZ?



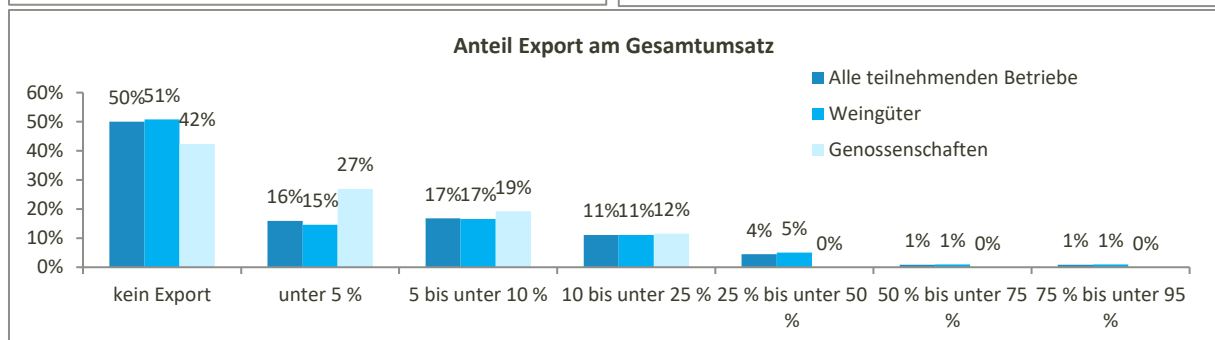
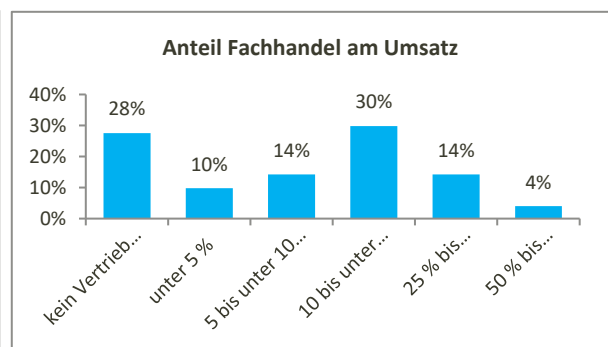
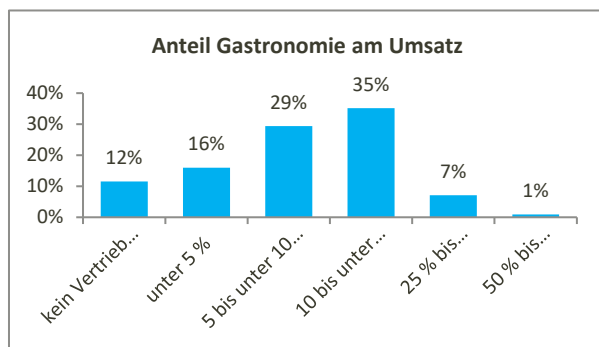
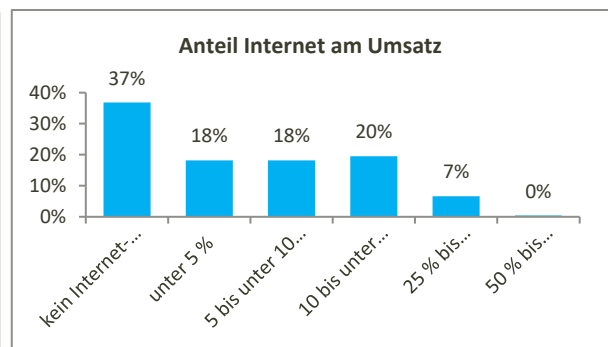
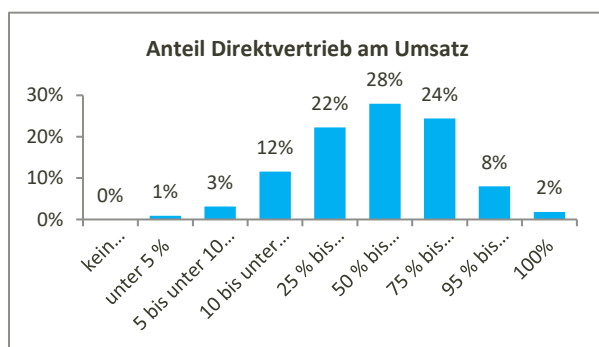
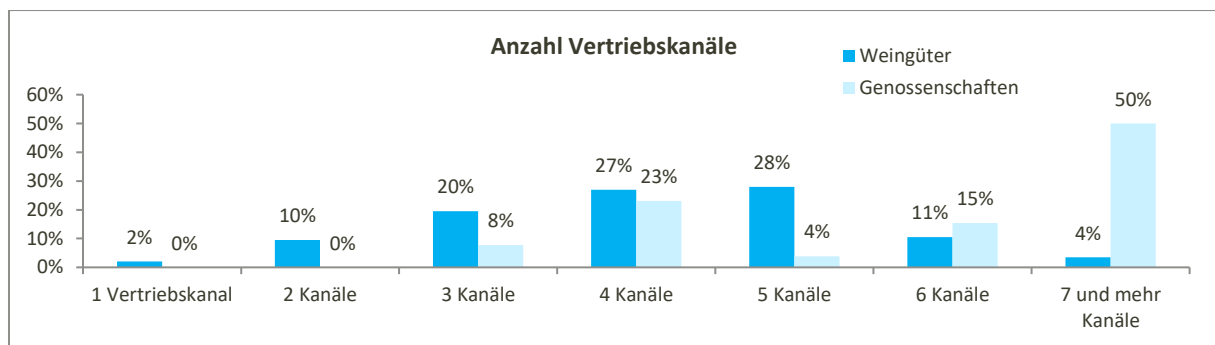
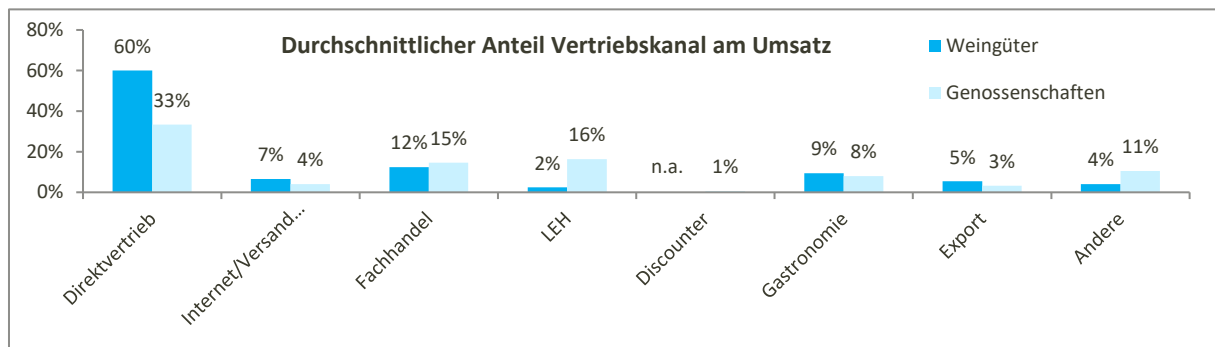
8.A. WIE IST DIE PREISSTRUKTUR IHRES WEINBAUBETRIEBES? – NETTO



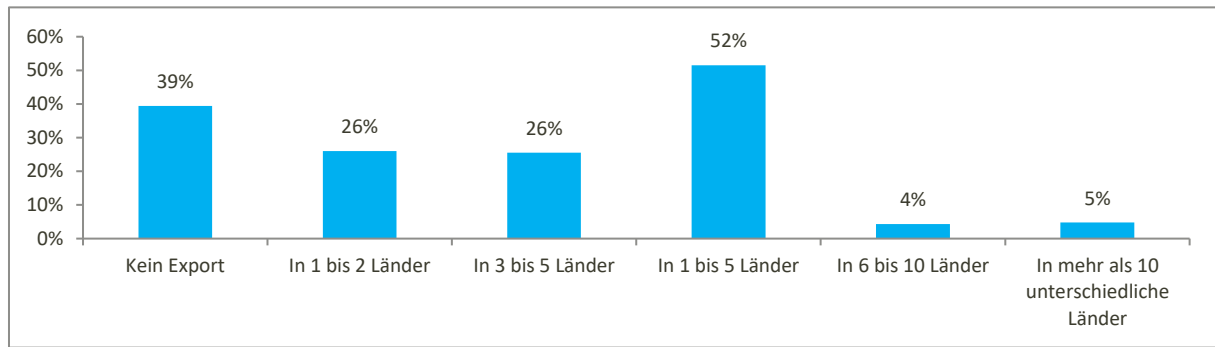
8.B. WIE IST DIE PREISSTRUKTUR IHRES WEINBAUBETRIEBES? - BRUTTO



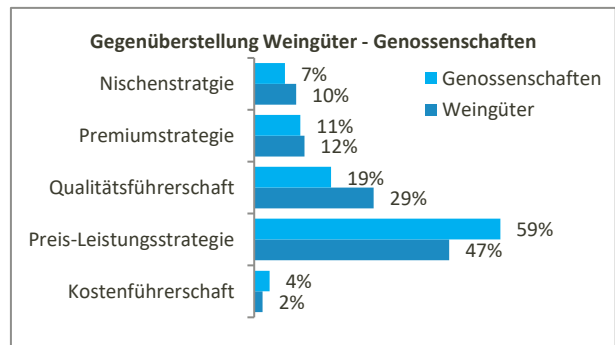
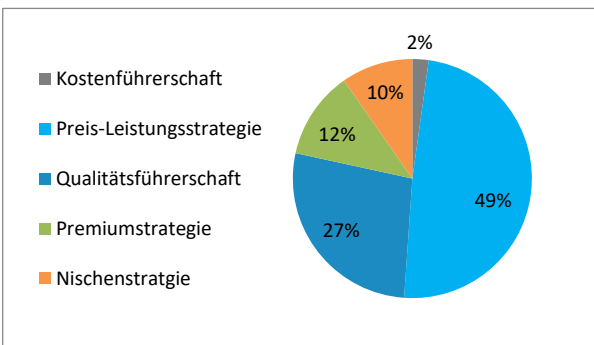
9. ÜBER WELCHE VERTRIEBSKANÄLE VERTREIBEN SIE IHREN WEIN?



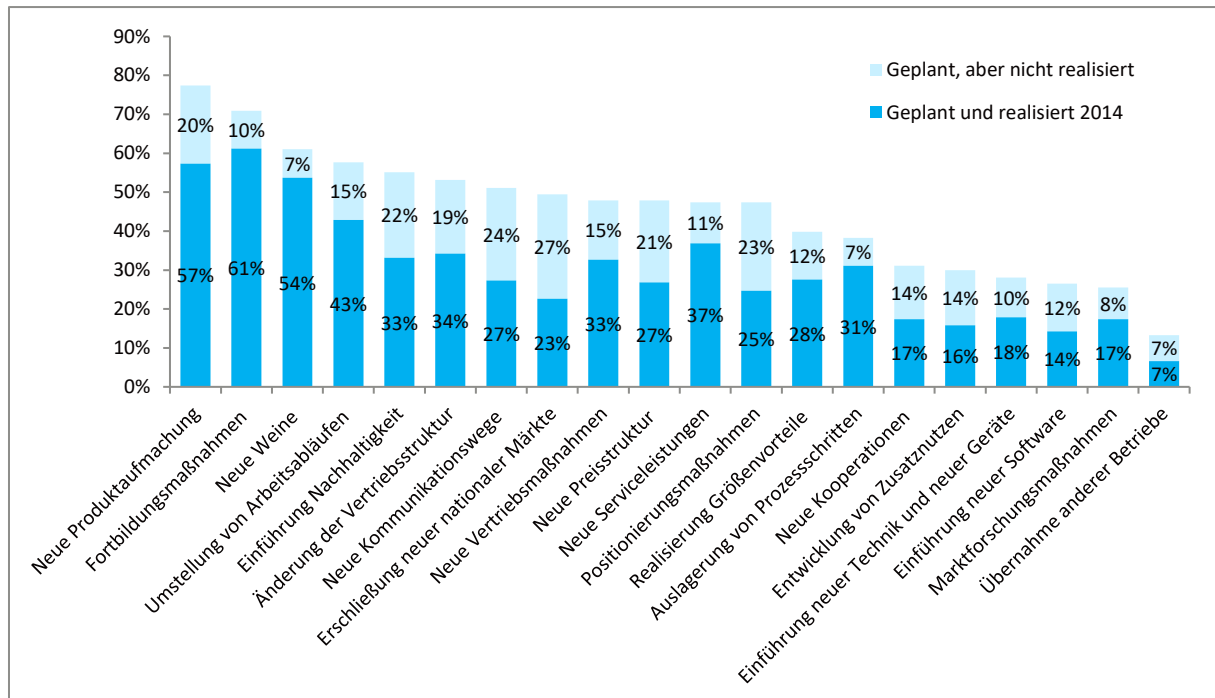
FRAGE 10: IN WIE VIELE UNTERSCHIEDLICHE LÄNDER HABEN SIE LETZTES JAHR EXPORTIERT?



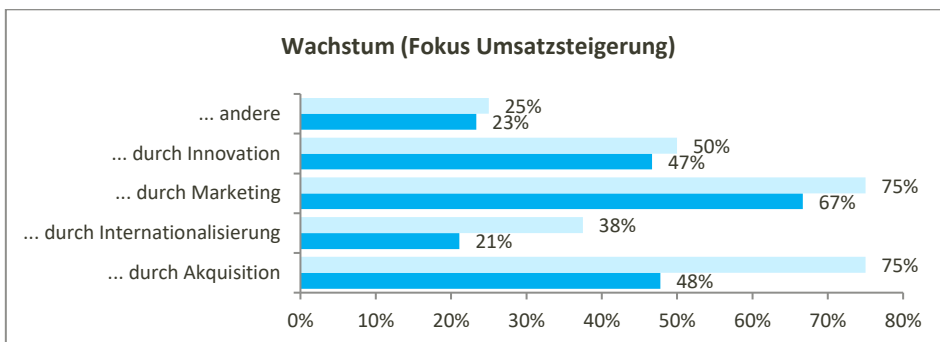
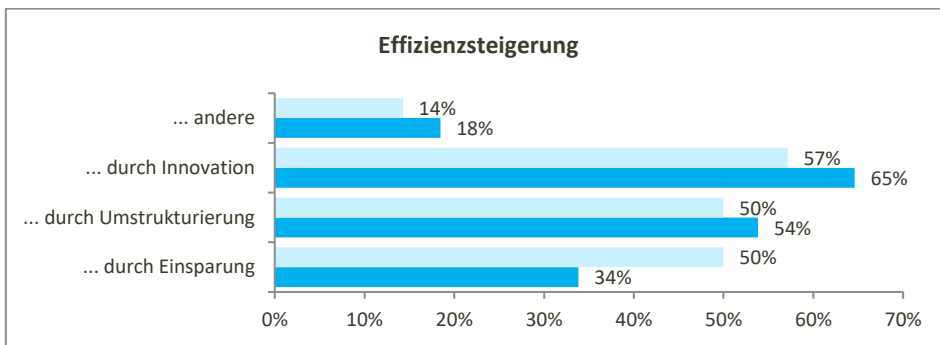
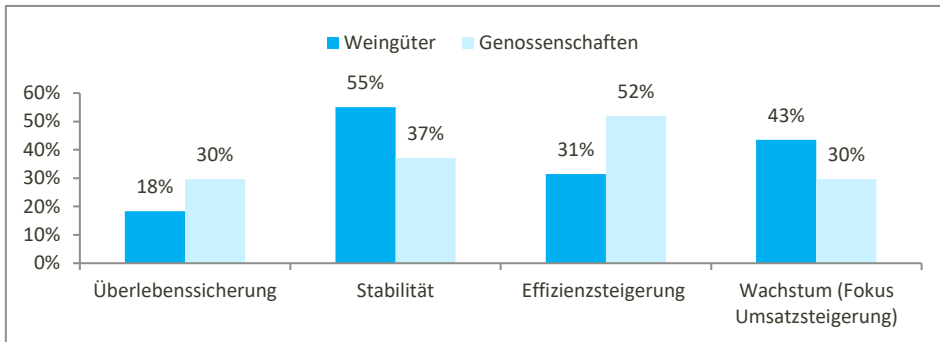
11. WELCHE STRATEGIEAUSRICHTUNG TRIFFT AUF IHR WEINGUT ZU?



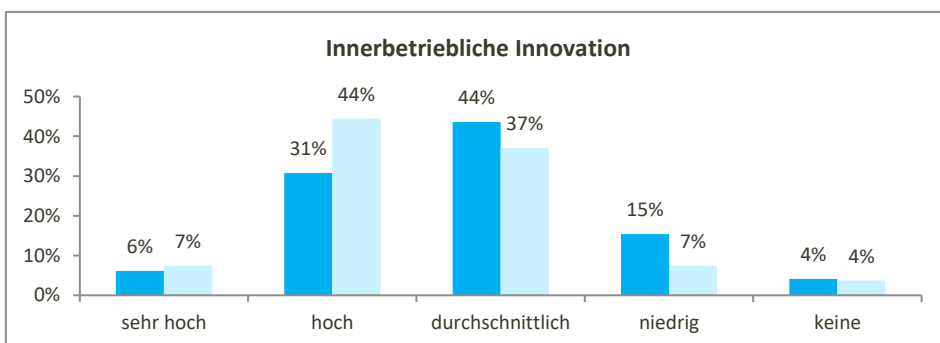
12. UND 13. WELCHE PROZESSBEZOGENEN BZW. MARKT- UND PRODUKTBEZOGENEN MAßNAHMEN WAREN IM LETZTEN JAHR GEPLANT UND WELCHE WURDEN REALISIERT?

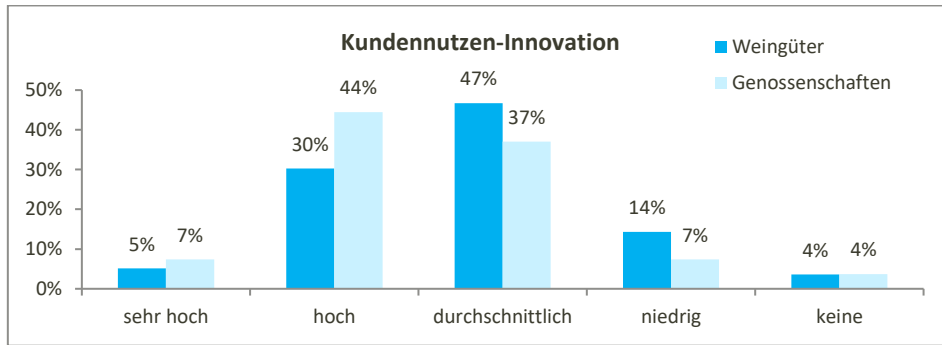


14. WELCHE LANGFRISTIGE ZIELSETZUNG STEHT IM ZENTRUM IHRER UNTERNEHMERISCHEN AUSRICHTUNG?



15. WIE WÜRDEN SIE DIE INNOVATIONSORIENTIERUNG IHRES BETRIEBES BESCHREIBEN?





16. WIE BEURTEILEN SIE IHR BETRIEBLICHES ERGEBNIS UND IHREN ERFOLG IM LETZTEN JAHR?

