

ERGEBNISSE DER PANELBEFRAGUNG FÜR TEILNEHMENDE WEINBAUBETRIEBE 2018

VORWORT UND DANK

Unsere seit 2012 im zweijährigen Rhythmus realisierten Online-Befragungen zu Strategie und Innovation haben einen Überblick über strategische Positionierungen und innovative sowie nachhaltige Maßnahmen in der deutschen Weinwirtschaft erhoben. Die Befragungen in 2012 und 2014 haben aufgezeigt, dass eine zielgerichtete strategische Positionierung erfolgsfördernd ist, wobei innovative Maßnahmen und eine abgestimmte Preis- und Vertriebspolitik die Erfolgsaussichten erhöhen. Das Thema Nachhaltigkeit wurde aus diesen ersten Befragungen als relevantes Thema identifiziert und stand im Zentrum der Befragung 2016. Dabei wurde die Vielfalt der Ausprägungen nachhaltigen Wirtschaftens ebenso offenbart wie dessen strategische Bedeutung und Implikationen auf den Erfolg.

Die vierte Befragung in 2018 legte den Schwerpunkt auf Wachstum, um die Erfolgswirksamkeit unterschiedlicher Wachstumsstrategien in Verbindung mit Innovation und Nachhaltigkeit zu analysieren. Erstmals untersucht unsere Befragung den Einfluss aktueller Umweltbedingungen. Erstmals untersucht unsere Befragung den Einfluss aktueller Umweltbedingungen anhand der Ernte 2018 mit einem Mengenplus von 38% gegenüber 2017 (Destatis Weinmosternte 2018).

Wir planen weiterhin alle zwei Jahre eine akzentuierte Strategiebefragung in Verbindung mit aktuellen Themen aus der Weinwirtschaft und hoffen, dass Sie auch zukünftig für diese kurzen und wertvollen Befragungen zur Verfügung stehen.

Ein herzliches Dankeschön allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern am Strategie- und Innovationspanel 2018 für die Beantwortung der Fragen, sowie für die wertvollen Anregungen. Die Ergebnisse und Zusammenhänge helfen, die Zusammenhänge nachhaltigen Unternehmertums zu durchdringen und die Basis für die forschungspraxisorientierte Handlungsempfehlung für Unternehmer in der Weinwirtschaft zu entwickeln.

Ihr

Marc Dreßler

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

TEILNEHMERSTRUKTUR REFLEKTIERT STRUKTUREN IN DER WEINWIRTSCHAFT

Auch in der vierten Runde des Panels „Strategie und Innovation in der Weinwirtschaft“ nahmen knapp 300 Betriebe der Weinwirtschaft in Deutschland teil. Den Großteil der Teilnehmer stellen mit 85% eigentümers- und familiengeführte Betriebe, 12% sind Genossenschaften und 4% andere managergeführte Betriebe.

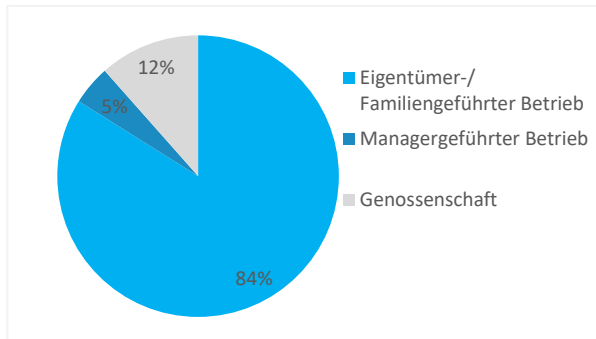


Abb. 2 Organisationsform

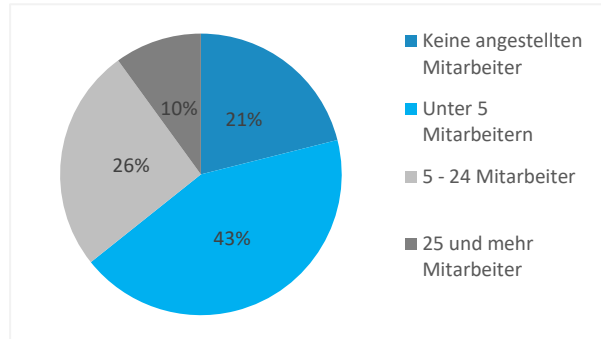


Abb. 1 Mitarbeiteranzahl

Entsprechend haben zwei Drittel der Betriebe weniger als 5 Mitarbeiter und ein Drittel produziert weniger als 1.000 Hektoliter Wein. 40% aller Betriebe haben einen Umsatz unter 500.000 Euro, 20% mehr als zwei Millionen Euro Umsatz. Alle Weinregionen sind vertreten, wobei die Pfalz offensichtlich wegen des Stand-orts des Weincampus in Neustadt leicht überrepräsentiert ist. Der Fragebogen wurde primär von den Entscheidungsträgern im Unternehmen beantwortet.

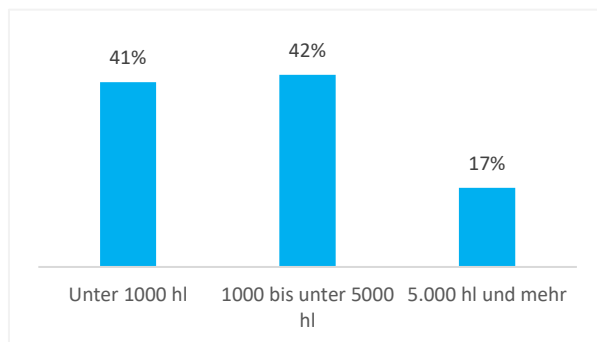


Abb. 3 Produktionsmenge der Betriebe

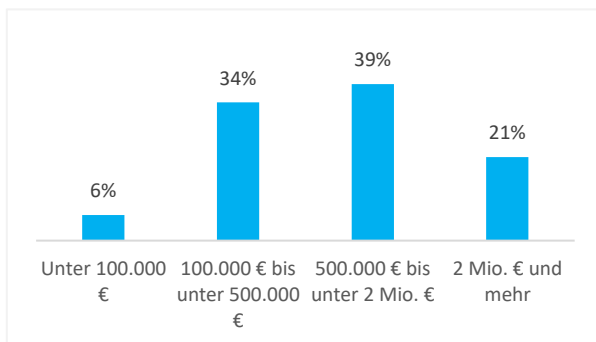


Abb. 4 Jahresumsatz der Betriebe

DIE MARKTSTRUKTUR DER DEUTSCHEN WEINWIRTSCHAFT VERÄNDERT SICH

Die Strukturen in der deutschen Weinwirtschaft befinden sich im Wandel. Die Anzahl Weinbaubetriebe in Deutschland sinkt, aber es gibt mehr größere Betriebe. Die Grenzen zwischen Weinbaubetrieb und Kellerei verschwimmen zunehmend. Kellereien haben eigene Rebflächen und klassische Weinbaubetriebe kaufen Wein zu. Es entstehen neue Geschäftsmodelle und die Wertschöpfungskette verändert sich.

Im Durchschnitt generieren die Betriebe 84% des Umsatzes über Wein, somit mehr als 15% über andere Wertschöpfung. 85% aller Befragten betreiben Außenwirtschaft im Weinbau, 72% erweitern ihre Kapazität durch Pacht. Eigene Kellerwirtschaft führen mehr als 90% der Betriebe durch, wobei fast die Hälfte Trauben, Most oder Fasswein zukaufen. Die Vermarktung des eigenen Flaschenweins wird von knapp 90% aller Betriebe realisiert, über 40% verkaufen Fasswein und über 30% Most. Tourismus ist darüber hinaus für knapp zwei Drittel aller Betriebe relevant, wobei Weinerlebnisangebote und Events überwiegen.

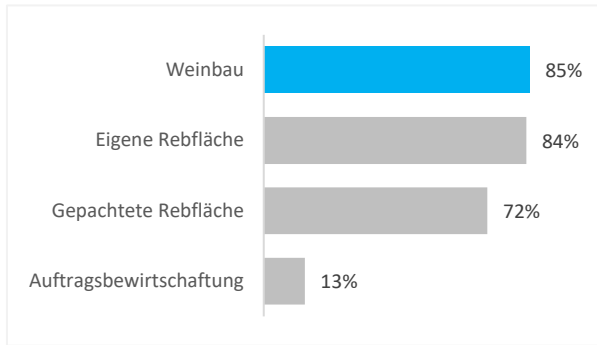


Abb. 6 Wertschöpfung Weinbau

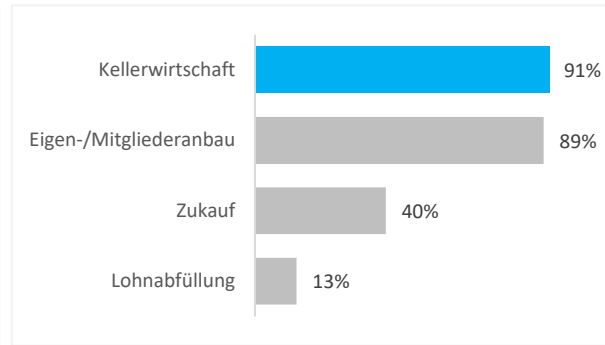


Abb. 5 Wertschöpfung Kellerwirtschaft

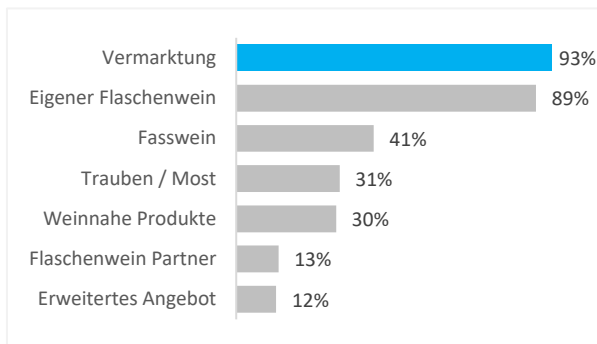


Abb. 8 Wertschöpfung Vermarktung

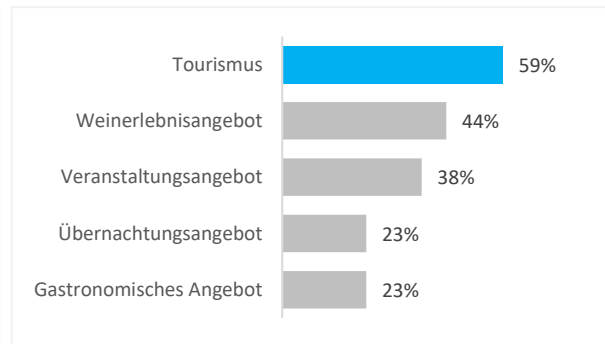


Abb. 7 Wertschöpfung Weintourismus

DIREKTVERTRIEB WEITERHIN ZENTRALER VERTRIEBSWEG

Der Direktvertrieb stellt mit 47% des Umsatzes immer noch den wichtigsten Vertriebsweg, allerdings mit deutlich sinkender Tendenz gegenüber 2014 (57%). Der Online-Vertrieb ist nicht gewachsen und nimmt einen Anteil von knapp 6% ein. Lebensmittel-Einzelhandel (LEH) und Discounter gewinnen als Vertriebswege an Bedeutung und auch der Export-Anteil ist gegenüber der Befragung 2014 angestiegen. Zudem haben sich die Endverbraucherdurchschnittspreise deutlich verbessert: nur noch 17% aller Teilnehmer verkaufen unter fünf Euro pro 0,75l –Flasche, während es 2014 noch fast die Hälfte aller Teilnehmer waren.

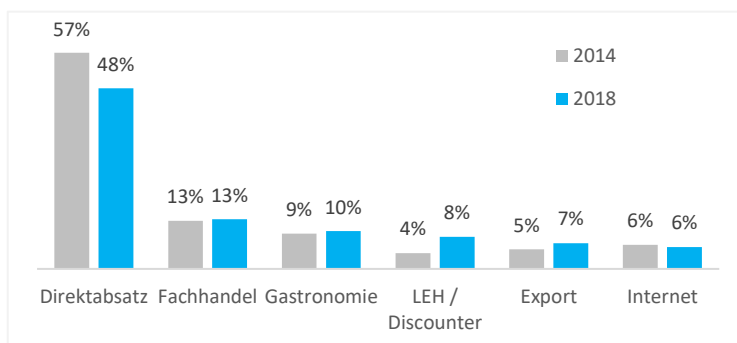


Abb. 10 Durchschnittlicher Anteil der Vertriebskanäle am Umsatz

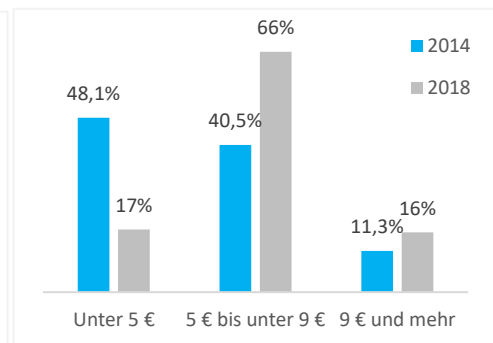


Abb. 9 Durchschnittspreise (brutto / 0,75 l)

MEHR ALS EIN VIERTEL DER UNTERNEHMEN WÄCHST

Rund 60% aller Betriebe sehen sich als etablierte Unternehmen im Markt und mehr als ein Viertel aller Betriebe haben das Ziel zu wachsen. Während ein Zehntel der Betriebe sich in der Übergabe bzw. Aufgabe befinden, sind 4% neu im Markt tätig. Der Anteil der wachsenden Unternehmen liegt bei den eigentü- / familiege- führten Unternehmen mit einem Drittel deutlich höher als bei managergeführten Betrieben und Genossen- schaften (jeweils 12%). Alle Neugründungen und Betriebsauf- / übergaben sind eigentü- / familiegeführte Betriebe.

DIE GEWINNUNG NEUER MÄRKTE IST FÜR DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN EINE BEDEUTENDE STRATEGISCHE MAßNAHME

Um im wettbewerbsintensiven deutschen Markt zu bestehen oder zu wachsen, setzt die Mehrheit der Betriebe auf Marketing. Zudem erachtet mehr als die Hälfte aller Betriebe die Gewinnung neuer Märkte als wichtige strategische Maßnahme. Während Marketingaktivitäten für alle Betriebe nahezu gleichbedeutend sind, ist die Gewinnung neuer Märkte besonders für wachsende und im Aufbau befindliche Betriebe wesentlich. Effizienzsteigerung ist für alle Betriebe relevant, aber besonders für etablierte Unternehmen eine zentrale Maßnahme. Kostenminimierung hingegen ist für wachsende Betriebe deutlich unbedeutender als für alle anderen, dafür werden vermehrt neue Geschäftsideen entwickelt und die Gewinnung neuer Märkte angestrebt. Diese beiden Maßnahmen zeigen sich als Schlüssel zum Erfolg.

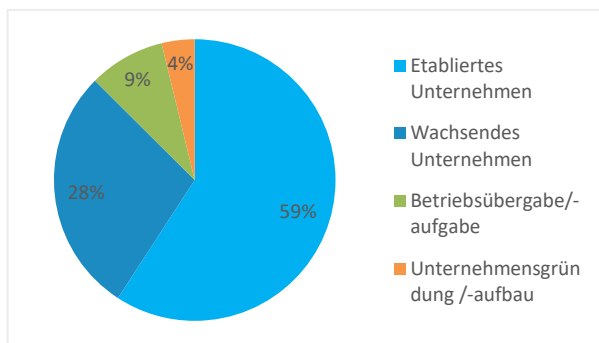


Abb. 12 Wachstumsphase der Betriebe

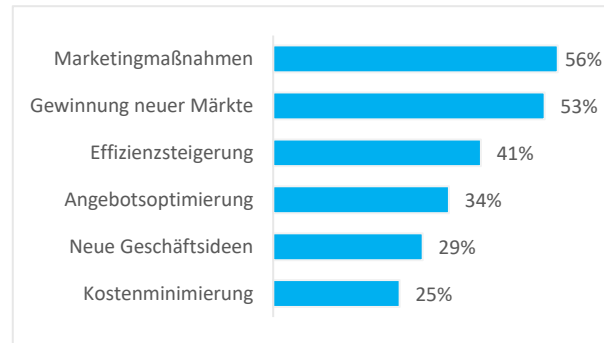


Abb. 11 Strategische Maßnahmen zur Realisierung von Wachstum / Bestehen im Markt

STRATEGIE-LANDSCHAFT IN DER WEINWIRTSCHAFT BESTÄTIGT SICH

Wie bereits in den Befragungen der Vorjahre ist die Preis-Leistungsstrategie mit 42% die vorherrschende Strategie in der Wettbewerbslandschaft der Anbieter, gefolgt von Qualitätsführern mit 22%. Knapp 16% der Betriebe besetzen bewusst eine Nische im Markt und eine Premium-Strategie verfolgen 15% der Befragten. Die Kostenführer - vornehmlich Genossenschaften, aber auch Fassweinproduzenten - stellen mit 5% den geringsten Anteil, wobei berücksichtigt werden muss, dass die großen Kellereien im Panel unterrepräsentativ vertreten sind.

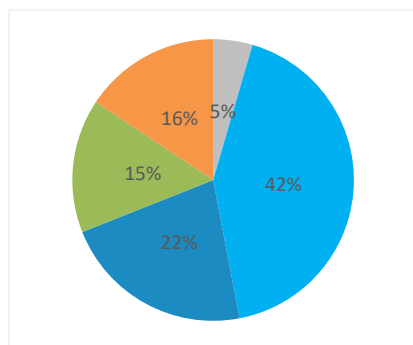


Abb. 14 Strategien in der Weinwirtschaft

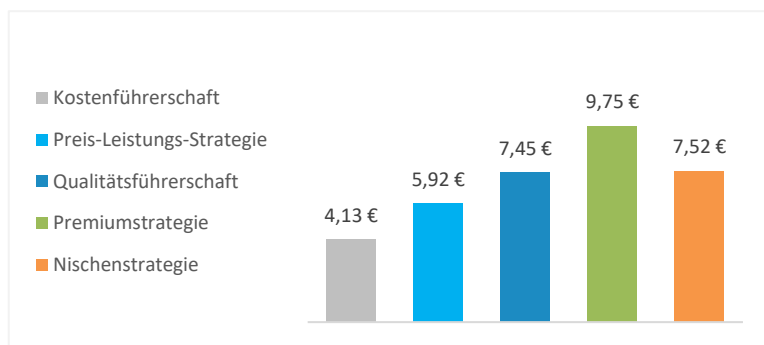


Abb. 13 Preisdurchsetzung bei unterschiedlichen Strategien in der Weinwirtschaft (Durchschnittspreise brutto / 0,75 l)

Weiterhin können Premiumanbieter die höchsten Preise durchsetzen. Die preisliche Positionierung im Vergleich zu Preis-Leistung-Anbietern, Qualitätsführern und Nischenstrategen hat sich jedoch verringert, da diese strategischen Gruppierungen im Durchschnitt höhere Preise als noch 2014 durchsetzen konnten, während der Durchschnittspreis über alle Premiumanbieter sank. Dies deutet darauf hin, dass der Konkurrenzdruck im Premiumsegment angestiegen ist.

STRATEGIE BEEINFLUSST DAS AGIEREN IM MARKT

Qualitätsführer und Premiumanbieter sehen in der Ernte 2018 primär Chancen. Die Mehrzahl dieser Strategen geht davon aus, neue Kunden zu gewinnen, zumal überdurchschnittlich viele von ihnen auch strategisch über die Gewinnung neuer Märkte wachsen wollen. Entsprechend hoch ist der Anteil der Internationalisierungsmaßnahmen, die von je einem Drittel der Qualitätsführer und Premiumanbietern realisiert wurden. Beide strategischen Gruppen sehen zudem in Nachhaltigkeit ein äußerst wichtiges Thema. Bei den Kundennutzen-Innovationen sind ebenfalls diese beiden Strategien führend, wobei sich das Premiumsegment bei den innerbetrieblichen Innovationen nochmals deutlich absetzt und auch in der Digitalisierung vorangeschritten ist. Nischenanbieter realisieren überdurchschnittlich häufig neue Geschäftsideen. Für Kostenführer und Preis-Leistungs-Anbieter stehen Kostenminimierung und Effizienzsteigerung im Vordergrund.

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE SETZT AUF EINE POSITIVE BEZIEHUNG ZU KUNDEN, PARTNERN, MITARBEITERN UND DER NATUR

Wie bereits in 2016 nimmt die ökonomische Nachhaltigkeit eine Schlüsselstellung ein. Die Bedeutung langfristiger Kundenbeziehungen wird von mehr als 80% der Betriebe als hoch oder sehr hoch eingeschätzt und für zwei Drittel bestimmt Nachhaltigkeit maßgeblich ihr Unternehmensziel. Bei den sozialen Nachhaltigkeitsmaßnahmen steht der Umgang mit Partnern und Mitarbeitern im Vordergrund. Soziales Engagement wird von zwei Dritteln der Befragten in (sehr) hohem Ausmaß verfolgt. Auf der ökologischen Seite haben Naturerhaltungsmaßnahmen und umweltschonender Weinbau für deutlich mehr als die Hälfte der Befragten eine hohe bzw. bei einem Drittel eine sehr hohe Bedeutung. Insgesamt bestätigt sich erneut die hohe Nachhaltigkeitsausrichtung der Branche.

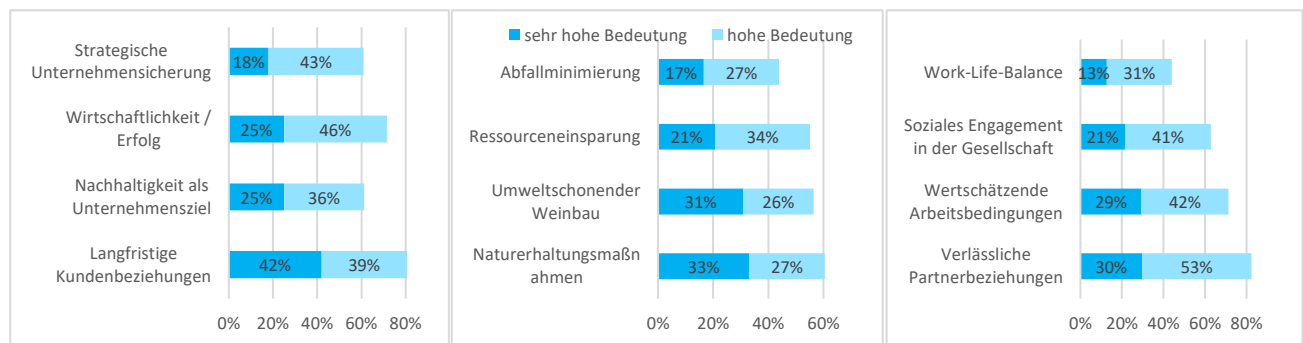


Abb. 15 Bedeutung ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitsmaßnahmen

MAßNAHMEN ZU POSITIONIERUNG UND NACHHALTIGKEIT GEWINNEN

Im produkt- und marktbezogenen Maßnahmenportfolio wird wie in den Vorjahren vor allem auf Produktinnovationen und die Realisierung zielgerichteter Kommunikation gesetzt, in diesem Jahr jedoch dicht gefolgt von Positionierungsmaßnahmen, Preispolitik und Wertschöpfungserweiterung. Gezielte Maßnahmen zur Positionierung haben sich somit in den letzten vier Jahren nahezu verdoppelt. Neue Geschäftsmodelle werden immer wichtiger: Bereits ein gutes Viertel der Befragten hat diese in den letzten zwei Jahren realisiert, ein knappes weiteres Viertel hatte es geplant.

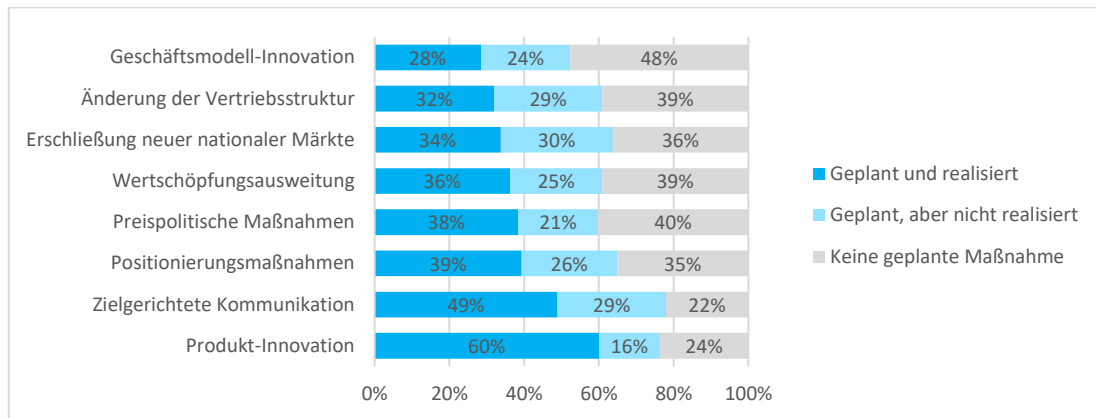


Abb. 16 Planung und Realisierung von produkt- und marktorientierten Innovationen

Bei der Frage, welche prozessbezogenen Maßnahmen in den letzten 2 Jahren geplant bzw. realisiert wurden, sind Nachhaltigkeitsmaßnahmen führend. Nur 23% aller Betriebe hat keine Nachhaltigkeitsmaßnahmen geplant, während es 2012 noch 61% aller Betriebe waren. Zweitwichtigste Maßnahme war die Größenausweitung des Betriebes insgesamt ein sehr präsent Thema bei den Anbietern. Digitalisierung von Arbeitsabläufen spielt für die Hälfte der Betriebe als Maßnahme keine Rolle.

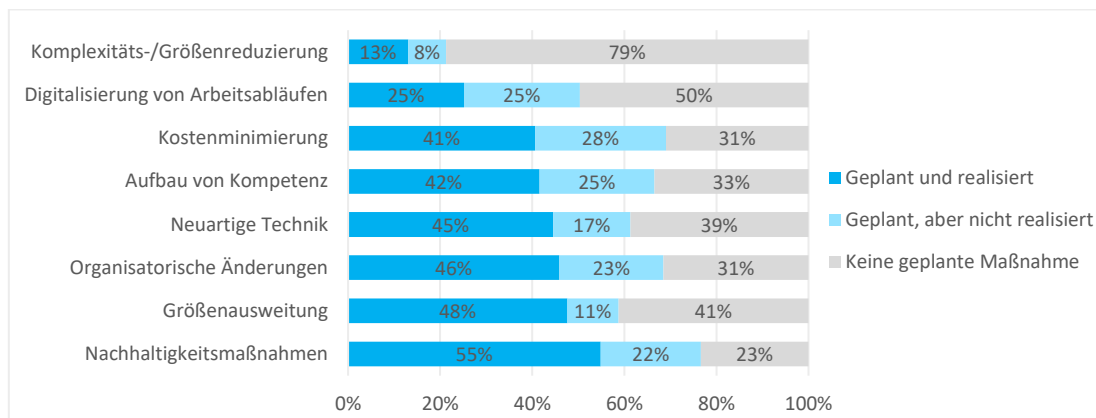


Abb. 17 Planung und Realisierung von prozessbezogenen Innovationen

DIGITALISIERUNG IST ABHÄNGIG VON DER WERTSCHÖPFUNGSAKTIVITÄT

Am bedeutendsten ist Digitalisierung für Marketing / Vertrieb sowie Betriebsführung / Organisation. Rund die Hälfte der Betriebe sah den Digitalisierungsanteil hier bei über 50%, während im Weinbau / Außenbetrieb mehr als zwei Drittel der Betriebe zu weniger als 5% digital arbeitet. Wie erwartet, besteht ein enger Zusammenhang zwischen Digitalisierungsgrad und Innovationsniveau.

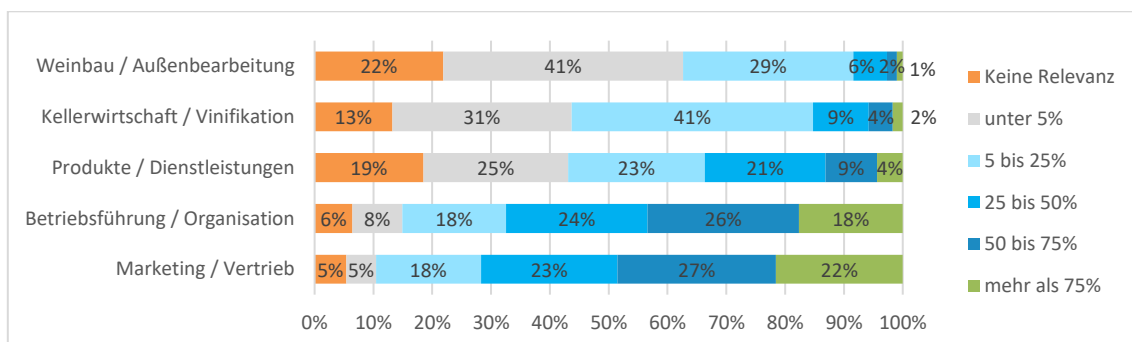


Abb. 18 Digitalisierungsgrad nach Wertschöpfungsstufen

INNOVATIVE UNTERNEHMEN MESSEN NACHHALTIGKEIT DIE GRÖßERE BEDEUTUNG BEI

Digitalisierungs- und Innovationsaffinität erhöht auch die Bedeutungswahrnehmung von Nachhaltigkeit - nicht nur auf der innerbetrieblichen, sondern auch auf der Marktseite. In der Gesamtbetrachtung haben sowohl Innovation als auch Nachhaltigkeitsorientierung einen positiven Einfluss auf den betrieblichen Erfolg.

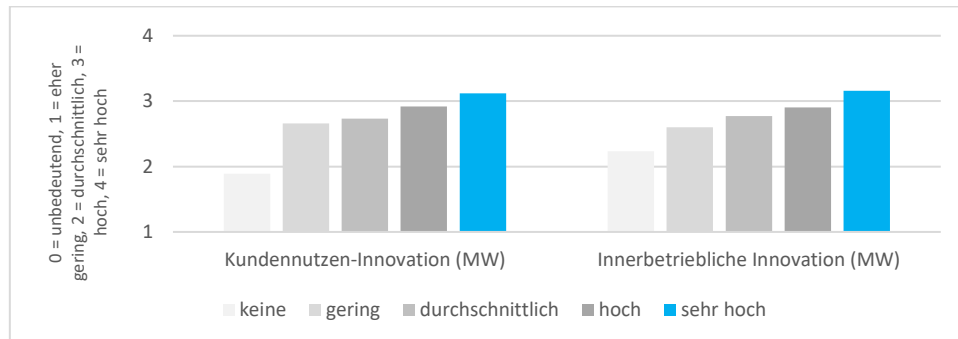


Abb. 19 Zusammenhang zwischen Bedeutung von Nachhaltigkeit und Innovation (Mittelwerte)

ERFOLGREICHE LEISTUNGSTRÄGER IN ALLEN STRATEGISCHEN GRUPPEN

Wie in den Vorjahren sind die Unternehmen mit Produkt- und Servicequalität überdurchschnittlich zufrieden. Am schlechtesten bewerten sie ihre Kostensituation und die Gewinnung neuer Märkte, neuer Kunden und ihren Marktanteil im Wettbewerb.

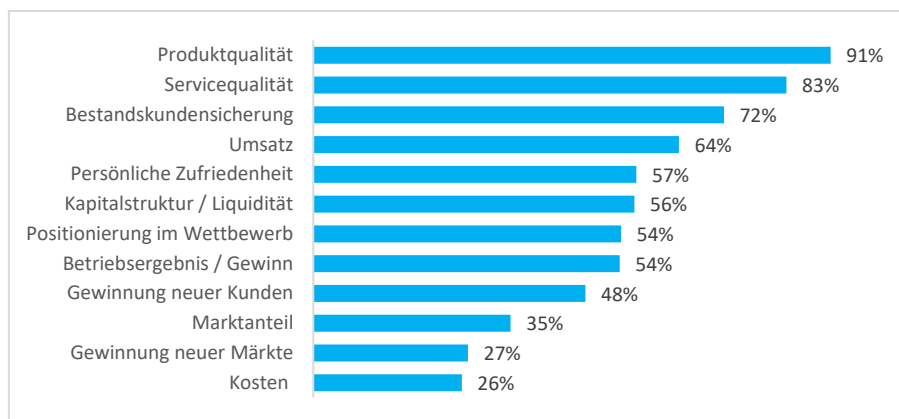


Abb. 20 Erfolgsbewertung mit „sehr gut“ oder „gut“ (Anteil der Betriebe in %)

Die Erfolgsbetrachtung untermauert - wie bereits in den Vorjahren - dass Premiumanbieter ein hohes Erfolgspotenzial ausschöpfen können. Obwohl sie ähnlich agieren wie die Qualitätsführer schneiden fast 3/4 der Premiumstrategen deutlich besser als der Durchschnitt ab. Allerdings zeigt sich wie bei der Preisdurchsetzung, dass sich der Erfolgsabstand der Premiumanbieter zu den anderen Strategen verringert. Preis-Leistungs-Anbieter konnten dabei ihre Erfolgsbilanz nachdrücklich verbessern, besonders bei den Kosten und dem Betriebsergebnis. Kostenführer haben solide, aber seltener hervorragende Ergebnisse. Wachstumsambitionen, Innovations- und Nachhaltigkeitsorientierung haben einen signifikanten, positiven Einfluss auf Erfolg.

UNTERNEHMERISCHE WAHRNEHMUNG DER ERNTE 2018

Obwohl die Ernte regional und bei den einzelnen Betrieben unterschiedlich war, ist die Zuordnung von Chancen oder Herausforderungen der Ernte nicht primär abhängig von der Weinregion. Geringfügig positiver als der

Durchschnitt war die Wahrnehmung der Ernte 2018 für die Nahe, Mittelrhein, Mosel und Württemberg, tendenziell negativer wurde die Ernte von Betrieben aus Rheinhessen und Baden wahrgenommen.

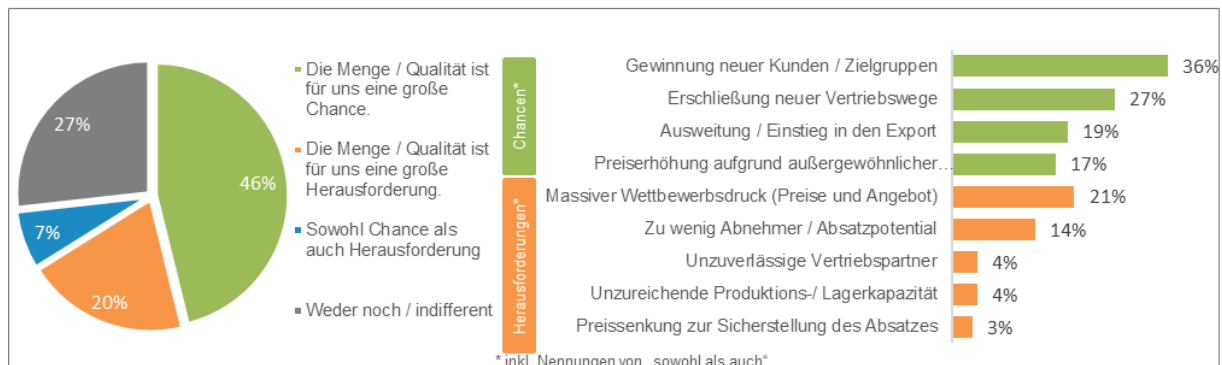


Abb. 21 Einfluss der Ernte 2018 auf Strategie und Wachstumsambitionen

Mit 46% sahen nahezu die Hälfte aller Befragten in der Ernte aufgrund von Menge und Qualität eine Chance, weitere 7% sahen sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Die Chancen wurden primär in der Gewinnung neuer Kunden (36% aller Teilnehmer), der Erschließung neuer Vertriebswege (27% aller Teilnehmer) und dem Einstieg bzw. der Ausweitung von Export (19% aller Teilnehmer) gesehen. Letzteres ist besonders bemerkenswert, da die Hälfte der Gesamtheit nicht exportiert. Die Chance zu Preiserhöhungen aufgrund der hohen Qualität sahen 17%. Einige Betriebe erwähnen explizit, dass die Ernte 2018 endlich wieder erlaubt die Lager zu füllen und die Nachfrage am Markt mit ausreichend Menge zu bedienen, teilweise konnte aufgrund der Ernte auf Zukauf verzichtet werden bzw. zu günstigeren Preisen eingekauft werden, was wiederum Fassweinproduzenten vor größere Herausforderungen stellt.

Insgesamt sahen 20% der Befragten die Ernte als Herausforderung an, wobei der massive Wettbewerbsdruck (21% der Teilnehmer), sowie das Problem nicht genügend Abnehmer zu finden (14% der Teilnehmer) die primären Probleme darstellen. Die Herausforderung von zu geringer Lagerkapazität, unzuverlässigen Vertriebspartnern, sowie Preissenkungen nahmen einen deutlich geringeren Anteil (3-4% der Teilnehmer) ein.

AKTIVES ERGREIFEN VON CHANCEN ERHÖHT DAS ERFOLGSPOTENTIAL

Obwohl sich das Ergebnis der Ernte noch nicht im Erfolg widerspiegeln kann, gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Wahrnehmung der Ernte und Erfolg: Unternehmen, die in der Ernte Chancen sehen, sind im Durchschnitt erfolgreicher – insbesondere aber bei der Gewinnung neuer Märkte und Kunden, sowie bei der persönlichen Zufriedenheit. Auf der anderen Seite sind Unternehmen, die der Ernte ambivalent gegenüberstehen - vornehmlich große Betriebe, Kostenführer, mit niedrigem Digitalisierungsgrad - nahezu ebenso erfolgreich. Diese Unternehmen zeichnen sich insbesondere durch ein besseres Betriebsergebnis und eine bessere Kostensituation aus.

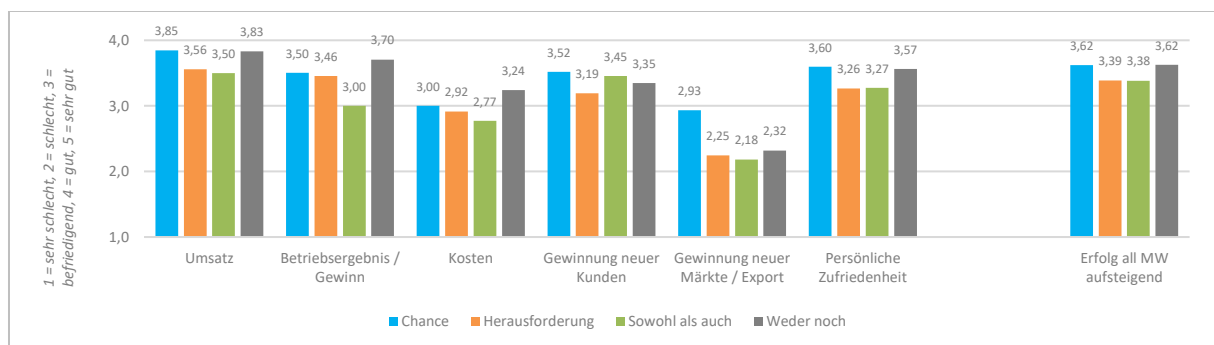


Abb. 22 Zusammenhang Wahrnehmung der Ernte und Erfolgseinschätzung

Die Unterschiede weisen auf einen Einfluss der Unternehmereinstellung. Dynamische Fähigkeiten (Dynamic Capabilities) ist das Schlagwort aus der wissenschaftlichen Forschung, wobei aktives, strategisches Agieren auf Veränderungen in der Umwelt als wesentlichen Erfolgsfaktor definiert wird. Dies zeigt sich eindrucksvoll bei den spezifischen Chancen und Herausforderungen in den signifikant unterschiedlichen Durchschnittswerten bei den Erfolgsdeterminanten, wie es beispielsweise an der folgenden Gegenüberstellung verdeutlicht werden kann: Unternehmer, die in der Mehrmenge Angst davor hatten nicht genügend Abnehmer für Ihre Produkte zu finden sind deutlich weniger erfolgreich als Unternehmen, die die Mehrmenge zum Wachstum über Gewinnung neuer Kunde nutzen wollten.

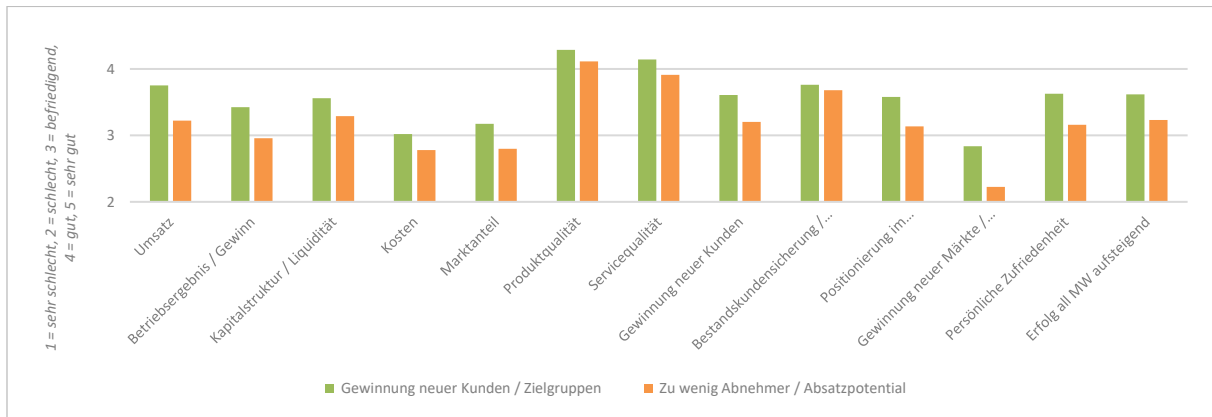


Abb. 23 Gegenüberstellung der Erfolgsdeterminanten und Wahrnehmung der Ernte: Chance „Gewinnung neuer Kunden / Zielgruppen“ versus Herausforderung „Zu wenig Abnehmer / Absatzpotential“

Ein ähnliches Bild des höheren Erfolgs zeigt sich auch für die gesehenen Chancen durch Preiserhöhung und Exportausweitung, wobei Kapitalstruktur, Kosten und die Produktqualität sich nicht signifikant abheben. Lediglich die Chance der Erschließung neuer Vertriebsstrukturen zeigt ein etwas schlechteres Erfolgsbild, insbesondere beim Betriebsergebnis – hier ist der Erfolg lediglich auf der Seite der Gewinnung neuer Kunden und Märkte vorhanden.