

ERGEBNISSE DER PANELBEFRAGUNG FÜR TEILNEHMENDE WEINBAUBETRIEBE 2012

VORWORT UND DANK

Strategie und Innovation von Kleinstbetrieben ist bisher wenig erforscht. Da die Weinwirtschaft primär durch Kleinstbetriebe - zudem familiengeführt und historisch gewachsen - geprägt ist, bedarf es einer Durchdringung mit entsprechendem Branchenbezug. Die Panelbefragung legte mit ihrem ersten Lauf hierfür den Grundstein.

Eine Rücklaufquote von 15% bei 321 vollständig ausgefüllten Fragebogen ist wissenschaftlich ein hervorragendes Ergebnis und eine sehr gute Analysebasis. Die Umfrage deckt die Landschaft der deutschen Weinwirtschaft gut ab und die rege Teilnahme zeigt zudem, dass Strategie und Innovation relevante Themen in der Weinwirtschaft sind.

Mit der qualitativen Befragung wurde beabsichtigt, anhand der folgenden Kernfragen Rückschlüsse auf die Bedeutung und die Erfolgswirksamkeit von Innovation und Strategie ziehen zu können:

- Was bewegt die Winzer und welchen **Herausforderungen** sehen sie sich gegenüber?
- Welche operativen und strategischen **Maßnahmen** werden geplant und realisiert und kann man Zusammenhänge mit der strategischen Ausrichtung der Betriebe erkennen?
- Inwieweit beeinflussen kurzfristige (z.B. das aktuelle Weinjahr) und langfristige Herausforderungen den Maßnahmenkatalog der Betriebe und dessen Realisierung?
- Welche **strategische Ausrichtungen** gibt es und welchen Einfluss haben diese auf den Erfolg der Betriebe?
- Was ist **Innovation** aus Sicht der Winzer, welche Innovationsaktivitäten werden verfolgt und gibt es Schwerpunkte in Abhängigkeit von der Strategie? Welchen Beitrag leistet Innovation für die Strategie und den Erfolg von Weinbaubetrieben?
- Wie beurteilen die Winzer ihren **Erfolg**, welche Schwankungen ergeben sich im Zeitablauf und was sind die kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Innovationstätigkeit und Strategie von Weinbaubetrieben?

Die Teilnehmer an der Befragung sollen zukünftig zweijährlich zu dieser Thematik befragt 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

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

I. HERAUSFORDERUNGEN UND MAßNAHMEN IN DER WEINWIRTSCHAFT

Entgegen der weitläufigen Vermutung, dass Winzer angesichts der Fragmentierung der Branche, der Verbundenheit von Wein und Tradition und oftmals generationsübergreifender Unternehmertätigkeiten konservativ agieren, zeigt die vorliegende Untersuchung, dass die Branche sich durch Trendbewusstsein, Innovationsbereitschaft und strategische Überlegungen auszeichnet.

Vergleicht man die Wahrnehmung von Herausforderungen in der Weinwirtschaft mit denen anderer Industrien, zeigt sich die Andersartigkeit der Weinwirtschaft. Winzer bewegen primär die Herausforderungen Bürokratie, verändertes Kundenverhalten und ökologische Nachhaltigkeit, während bei einer vergleichbaren branchenübergreifenden Befragung erhöhter Wettbewerbsdruck, zunehmende Komplexität und wirtschaftliche Unsicherheit auf den ersten Plätzen genannt werden. Insbesondere das Spannungsfeld von „verändertem Kundenverhalten“ und „Bürokratie“ beeinflusst die Weinwirtschaft. Während die Veränderung schnelle Reaktionen bedingt, hemmt Bürokratie den notwendigen Adaptionsprozess. Die in der Presse und Veranstaltungen derzeit stark präsente Thematik der Liberalisierung ist hingegen für die Betriebe von geringerer Bedeutung.



Obwohl die Weinbaubetriebe veränderte Trends im Kundenverhalten erkennen, werden spezifische Maßnahmen zur Reaktion und zur Positionierung im Markt primär nur dann konsequent umgesetzt, wenn es sich um das Produkt Wein handelt. Die Weinbranche ist somit weiterhin von Produktzentrismus geprägt. Produktveränderungen stehen bei den meisten Weingütern im Fokus aller geplanten strategischen Maßnahmen. Jeweils mehr als $\frac{3}{4}$ aller Weinbaubetriebe hatten für 2011 neue Weine bzw. neue Produktaufmachungen geplant und wiederum mehr als $\frac{3}{4}$ dieser Maßnahmen wurden tatsächlich realisiert. Das als strategisch wichtig erachtete Thema Nachhaltigkeit anzugehen plante hingegen nur knapp ein Drittel der Weingüter, von denen letztlich jedoch nur ein Drittel den Plan auch umgesetzt hat.

Reaktionsmöglichkeiten, Veränderungen positiv aufzugreifen und mit innovativen Maßnahmen über das Produkt hinaus zu bespielen und damit die Konzentration auf das Produkt Wein zu vermindern, werden bislang noch von wenigen Weingütern strategisch aufgegriffen. Hemmnis neben der Bürokratie ist die eingeschränkte Kapazität der Betriebe – nicht nur personell, sondern auch bezüglich Kapital.



Quelle: Eigene Darstellung, BCG 2012



Strategiepanel 2012

II. STRATEGIELANDSCHAFT DER WEINWIRTSCHAFT

Die Strategiewahl der Unternehmer ist durch ein breites Spektrum an strategischen Positionierungen charakterisiert. Alle abgefragten Strategievarianten werden verfolgt, wobei auch hier produktzentrierte Ausrichtungen stark dominieren. 85% der befragten Weingüter verfolgen eine Differenzierung über das Produkt mittels Preis-Leistungs-, Qualitätsführerschaft- oder Premium-Strategien. 5% der Befragten positionieren sich im Markt bewusst durch Kostenführerschaft, 9% über Fokussierung auf Segmente (Nischenstrategien) und lediglich 3% über Generierung von Mehrwert.

Während der relativ geringe Anteil von Kostenführern in Anbetracht der Betriebsstrukturen im Weinbau nicht überrascht, da wenige Betriebe umfassende Skaleneffekte über Größendegression erzielen können, verwundert die geringe Ausschöpfung von Chancen zur Differenzierung über Mehrwertstrategien oder Nischenstrategien mit bewusster Konzentration auf Teilmärkte. Es wird offenbar, dass in diesen strategischen Lösungen enormes ungenutztes Potential in der Weinbranche liegt. Die einzelnen Weinbaubetriebe wagen es bisher nicht, sich vom Gesamtmarkt weg hin zu begrenzten und definierten Teilmärkten zu bewegen.

Wie schon bei den Maßnahmen zeigt auch die Strategiewahl, dass ein Großteil der Betriebe „von allem etwas“ macht, um kein Risiko bezüglich Kunden- oder Umsatzverlust einzugehen. Diese Wahrnehmung wird durch die breite Palette von Teilstrategien unterstützt. Die Mehrheit der Weinbaubetriebe verfolgt neben der eigentlichen Kernstrategie mindestens zwei Teilstrategien, teilweise werden alle Strategien parallel verfolgt.

Langfristiges Ziel dieser Untersuchung ist es, kritische Erfolgsfaktoren der jeweiligen Strategien zu erkennen und zu definieren, um die Weinbaubetriebe bei Ihrer Strategiewahl zu unterstützen und damit die Chancen einer nachhaltig erfolgreichen Positionierung zu erhöhen.

A. PREMIUMSTRATEGIE

Die Premiumstrategie wird von 15% der Weinbaubetriebe verfolgt. Angesichts des mit dieser Strategie verbundenen hohen Anspruchs überrascht die große Population. Während bei der Erfolgsbewertung insgesamt die höchsten Zufriedenheitswerte gezeitigt werden, ist erkennbar, dass nahezu 1/5tel der Betriebe in diesem Segment ihre Ziele noch nicht erfüllt und nicht den erwünschten Erfolg realisiert:

- 40% aller Premiumstrategen setzen sich erfolgreich im Hochpreissegment durch. Dies mündet in einer Zufriedenheit mit dem Umsatz und der Kapitalstruktur. Dennoch zeigen viele Betriebe in diesem Segment schlechte Ergebnisse bei Kosten und beim Gewinn. Zudem verkauft über ein Drittel der Betriebe seine Weine im Schnitt unter 6 Euro.
- Die Premiumstrategie ist der Expansion, der Erschließung neuer Märkte und der Positionierung dienlich. Insgesamt sind die Vertreter dieser Strategie überdurchschnittlich innovativ und aktiv bei der qualitativen Produktverbesserung sowie bei neuen Kooperationen, neuen Kommunikations- und Vertriebswegen. Dies wird bestätigt durch ihren überdurchschnittlichen Erfolg bei der Neukundengewinnung und beim Gewinn von Marktanteil.
- Auffällig ist ein schlechtes Abschneiden der Premiumstrategen bei der Bestandskundensicherung (schlechtestes Ergebnis im Vergleich aller Strategien). Die sinkende Kundenloyalität macht sich bei ihnen besonders bemerkbar, obwohl Premiumstrategen das veränderte Konsumentenhalten im Vergleich zu allen anderen Anbietern als geringere Herausforderung interpretieren. Immer mehr Weingüter („Follower“) dringen in dieses Segment ein und der Wettbewerbsdruck steigt.

- Mit ihrer Servicequalität sind die Premiumstrategen am unzufriedensten von allen Weingütern. Bisher wird somit stark über das Produkt positioniert, die Weiterentwicklung eines erstklassigen Serviceangebots scheint zukünftig notwendig, ist aber noch eine Herausforderung für viele Weingüter.

Insgesamt zeigt die Gruppe der erfolgreichen Premiumstrategen strategische Weitsicht. Eine konsequente und nachhaltige Umsetzung der Positionierung, vor allem bei Preisen, Leistungsanspruch und Servicequalität zur Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern gelingt nur einem Teil der Anbieter. Um Wettbewerbsvorteile im Premiumbereich zu erzielen, müssen für die Kunden gezielt sichtbar neue Akzente gesetzt und Angebote gelebt werden, um den „Premiumcharakter“ der Marke hervorzuheben und somit langfristig im Markt erfolgreich zu sein.

B. QUALITÄTSFÜHRERSCHAFT UND PREIS-LEISTUNGS-STRATEGIE

Mehr als ein Drittel aller Weingüter verfolgt die Zielsetzung, sich durch „Qualitätsführerschaft“ hervorzuheben und ein weiteres Drittel durch das beste „Preis-Leistungsverhältnis“. Beide Strategien sind der Differenzierungsstrategie zuzuordnen – produktzentriert und vornehmlich auf den Gesamtmarkt gerichtet.

- Beide Strategien weisen bezüglich der Erfolgsbewertung nahezu identische Ergebnisse auf, lediglich bei der Beurteilung der Kostenstruktur sticht die Preis-Leistungsstrategie hervor. Demgegenüber kann die Qualitätsführerschaft deutlich bessere Preise durchsetzen. Während die Preis-Leistungsstrategie nur zu 20% Durchschnittspreise über 6,50 Euro durchsetzen kann, erzielen 40% der Qualitätsführer Preise über 6,50 Euro.
- Qualitätsstrategen haben Vorteile bei der Gewinnung neuer Märkte und bei der Positionierung. Es wird deutlich, dass ein gutes „Preis-Leistungs-Verhältnis“ im Markt durch Kunden nicht differenziert wahrgenommen wird. Dieses Leistungsversprechen wird von allen Anbietern erwartet. Entsprechend ist es schwer, sich gegenüber der massiven Konkurrenz in der Masse zu profilieren – noch schwerer als dies bereits für Qualitätsführer ist.
- Beide Strategien zeigen innovative Ausrichtungen, die vornehmlich darauf zielen, sich im Markt besser abzugrenzen. Während Qualitätsführer ambitionierter sind und eine Vielzahl von Maßnahmen planen, ist der Re-alisierungsgrad bei den Preis-Leistungs-Strategen höher. Insbesondere bei den Preis-Leistungs-Anbietern offenbart sich jedoch die Gefahr des Anspruchs, dem Kunden in allen Leistungsbereichen gerecht zu werden ohne vorab strategische Akzente zu setzen und damit zu fokussieren.

Die Ergebnisse belegen, dass für viele Kunden die Produktqualität beim Wein schwer beurteilbar ist und eine Positionierung alleine durch „Qualität“ nicht differenzierend und wenig wertschöpfend ist. Wein weist hohen emotionalem Nutzen auf, die Produktqualität ist schwer objektivierbar und naturbedingt jährlich schwankend. Ebenso wird ersichtlich, dass viele Anbieter bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit den Markt und die Kundenwahrnehmung nur bedingt einschätzen können und ihre Leistungs- und Durchsetzungsfähigkeit überschätzen.

C. KOSTENFÜHRERSCHAFT

Lediglich 5% der befragten Weinbaubetriebe verfolgen die Strategie der Kostenführerschaft:

- Vertreter dieser Strategie weisen das mit Abstand beste Ergebnis bezüglich Kapitalstruktur und Gewinn aus. Auffällig ist, dass die Kostenführer bei den Kosten nicht besser als andere Strategien abschneiden – ein Fünftel beurteilte die eigenen Kosten sogar als „schlecht“. Dies begründet sich in einem hohen Anspruch der Kostenführer an Produkt- und Servicequalität bei gleichzeitigem Streben nach Kosteneffizienz. Diese Interpretation wird durch die gute Preisdurchsetzung der Kostenführer im

Markt bestätigt. Kostenführer können sich sehr gut in der mittleren Preisklasse positionieren und 15% der Kostenführer realisieren sogar Durchschnittspreise über 6,50 Euro. Kostenführer schaffen es somit, trotz konsequenter Kostensenkungsmaßnahmen Qualität zu liefern und hierfür sehr gute Preise zu erhalten. Da Kosteneinsparungen oftmals nicht an Kunden weitergegeben werden, ist das Geschäftsmodell bei entsprechender Preisdurchsetzung sehr zufrieden-stellend.

- Innovationen spielen eine untergeordnete Rolle und werden vornehmlich im Bereich der Prozessoptimierung realisiert. Kostenführer sind sich bewusst, dass neue Maßnahmen Kapital und Ressourcen erfordern. Entsprechend zeigen sie größte Konsequenz: die Umsetzungsrate bei effizienzsteigernden Maßnahmen war überdurchschnittlich hoch. Beispielsweise wurden geplante Auslagerungen von Prozessschritten vollständig umgesetzt.
- Bezüglich der Bestandskundensicherung erweist sich diese Strategie als besonders erfolgreich. Hingegen ist es mit der Kostenführerschaft schwieriger, Neukunden, neue Märkte und Marktanteile zu gewinnen. Die Herausforderung für Kostenführer ist die entsprechende Positionierung und Wahrnehmung im Markt sowie das weitere Wachstum.

Kostenführerschaft ist wirtschaftlich ein erfolgreiches Strategiemodell in der Weinbranche. Allerdings werden Kostenführer von den Kunden oftmals nicht als solche wahrgenommen. Die Unternehmer stehen unter dem permanenten Druck, Optimierungspotenziale auszuschöpfen und die Neugewinnung von Kunden wird auch angesichts der in den Regalen verfügbaren internationalen Produkte mit geringem Preisniveau erschwert.

D. NISCHENSTRATEGIE

Die gezielte Ausnutzung von Nischen durch Fokussierung auf bestimmte Kundengruppen wird von vielen Weinbaubetrieben erkannt (eine gleichberechtigte Teilstrategie neben allen anderen), aber noch wenig als Profilierungschance wahrgenommen. Nur 9% aller Weinbaubetriebe fokussieren sich auf ausgewählte Teilmärkte – bei der Bierbranche zum Vergleich verfolgen 79% der Anbieter Nischenstrategien.

- Bei der Erfolgsbetrachtung liegt die Nischenstrategie durchgängig im mittleren Bereich. Lediglich bei der Produkt- und Servicequalität schneidet die Nischenstrategie mit am besten ab. Das mit Abstand beste Ergebnis in der Bestandskundensicherung zeigt, dass die Nischenstrategen, die ihre Kunden und ihren Markt gut kennen und ansprechen und somit die strategische Positionierung erfüllen, sehr erfolgreich sind.
- In der Fokussierung auf Marktsegmente liegt ein großes Potential verborgen. Die Herausforderung für bereits im Markt etablierte Nischenanbieter liegt in der Gewinnung neuer Kunden und im Ausbau von Marktanteilen. Die Problematik besteht generell in der Nischendefinition und in der gezielten Ansprache definierter Zielkunden. Geschmackspräferenzen bieten keine Basis für Zielkundendefinitionen. Demographische Gruppen, Verbrauchsgewohnheiten, Einkaufsstätten und Lifestyle müssen zur Zielkundendefinition genutzt werden. Generierung von Zusatznutzen und Mehrwert für gezielt ausgewählte Kundengruppen fördert den Erfolg.

Die Nischenstrategie birgt große Chancen, auch wenn die derzeitigen Vorreiter noch nicht in allen Dimensionen erfolgreich sind. Es gilt, Nischenpotentiale zu erkennen und die Zielmärkte abzugrenzen, innovativ zu handeln und sich in der Umsetzung nicht im Detail zu verzetteln oder den Fokus aus den Augen zu verlieren. Unternehmer in diesem Strategiecluster sind gefordert, Weitsichtigkeit, Konsequenz und Zielstrebigkeit zu leben.

E. MEHRWERTSTRATEGIE

Die Mehrwertstrategie hat sich als eigenständige Positionierung im Markt noch nicht etabliert. Die wenigen Vertreter können ihren Zusatznutzen nicht in entsprechende Preise überführen und somit ist das Geschäftsmodell noch selten erfolgreich. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass viele Anbieter Mehrwert anbieten, ohne eine entsprechende Strategie zu verfolgen und für ihre Mehrleistung auch keinen Preisaufschlag fordern. Die Anbieter in diesem Cluster fallen durch Kreativität und strategischen Weitblick auf. Bei konsequenter Umsetzung der Ansätze und Ideen in attraktive und entsprechend kalkulierte Angebote ist zukünftig nachhaltiger Markterfolg zu erwarten.

III. INNOVATION

Diese erste Studie der Panelbefragung hat sich darauf beschränkt, einen Überblick über die Innovationstätigkeiten in der Branche zu gewinnen. Die Einschätzung der Teilnehmer, dass der Großteil des Umsatzes nicht von innovativen Angebotskomponenten bestimmt wird, zeigt Realismus und eine kritische Auseinandersetzung mit Innovation. Während Exportaktivitäten - als Indikator von Innovationsbereitschaft - eine geringere Relevanz als erwartet erfahren, zeigen insbesondere die Bedeutung von Fortbildungsmaßnahmen und die Reichhaltigkeit der Innovationsaktivitäten Offenheit bezüglich der Einführung von Neuerungen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.

- Die Befragung zeigt ein reichhaltiges Portfolio an Innovationen, wiederum mit einem Fokus auf Produkte. Nahezu ein Drittel des genannten Innovationsportfolios wird durch neuartige Weine bestimmt (von neuen Rebsorten, neuartigen Cuvées über neue Weinlinien zu innovativen Markenkreationen) oder durch die Veränderung der Produktgestaltung (neue Verschlüsse, Etiketten, QR-Codes). Bei allen Maßnahmen rund um das Produkt erfahren die geplanten Aktivitäten eine hohe Umsetzung. Im Kerngeschäft zeigt sich hier im Vergleich zu anderen Branchen trotz der vielen Kleinstbetriebe eine hohe Innovationsbereitschaft.
- Als weiterer Schwerpunkt, der ein Fünftel des Innovationsportfolios ausmacht, werden Ideen und Ansätze genannt, mit denen Mehrwert für die Kunden generiert werden soll. Die vielfältigen geplanten Maßnahmen für neue Serviceleistungen und auch das Entwickeln und Anbieten von Zusatznutzen nehmen einen großen Stellenwert beim Innovationsportfolio ein. So werden zunehmend unterschiedliche Events, tourismusnahe Leistungen und Services angeboten. Der Trend, dass Kunden unterhalten und eingebunden werden wollen und bei Identifikation mit dem Winzer auch die Produkte kaufen und die Loyalität steigern, wird aufgegriffen. Die Formulierung und Umsetzung profitabler Geschäftsmodelle ist eine Herausforderung, die beim Angebot von Mehrwertleistungen zukünftig gemeistert werden muss.
- Weitere Innovationen konzentrieren sich auf den Aufbau neuer betrieblicher Strukturen, sei es durch neue Wege der Kundenansprache und die Weiterentwicklung der Kommunikation über neue Medien oder das Eingehen neuartiger Kooperationen. Hierbei dominiert die Außendarstellung. Interaktionen und Geschäftsabwicklung über neue Medien ist nur bei einigen Vorreitern sehr ausgeprägt. Mit kreativen Ansätzen soll Aufmerksamkeit erregt werden. Entsprechend werden auch gezielte Innovationsmaßnahmen zur Positionierung realisiert, um die eigene Philosophie, die Strategie oder das Corporate Design zu verankern. Daneben prägen Umstellungen auf ökologischen Weinbau die Positionierungsinnovationen.
- Prozessinnovationen bestimmen ein Fünftel aller Innovationen. Diese betreffen unterschiedliche Schritte der Wertschöpfungskette und werden sowohl aus Kosten- als auch aus Qualitätsaspekten verfolgt. Effizienzsteigerung ist auch in der Weinbranche ein wichtiges Ziel und betrifft alle strategischen Varianten. Prozessinnovationen scheinen im Innovationsportfolio oftmals

weitreichenden Einfluss (z.B. Auslagerung von Prozessschritten) im Geschäftsmodell zu haben oder mit größeren Investitionen verbunden zu sein.

Die Befragung belegt ein insgesamt sehr reichhaltiges Portfolio an Innovationen. Der Fundus der Ideen führt zu kleineren, aber häufig auch größeren Investitionen. Insgesamt greifen die Unternehmer aktuelle Trends auf und realisieren innovative Ideen, oftmals auch auf Basis von Erkenntnissen aus anderen Branchen oder anderen Ländern. Viele der Innovationen bedingen ein hohes persönliches Engagement der Unternehmer. Dies gilt sowohl für die vorbereitenden als auch die umsetzenden Phasen. Es bleibt spannend, wie sich diese aktive Innovationsbereitschaft entwickelt und welche Innovationen welche Strategien gezielt unterstützen. Ergebnissteigerungen über Innovation und hiermit verbundener Zusatznutzen wird ein zentrales Thema der weiteren Forschung bilden.

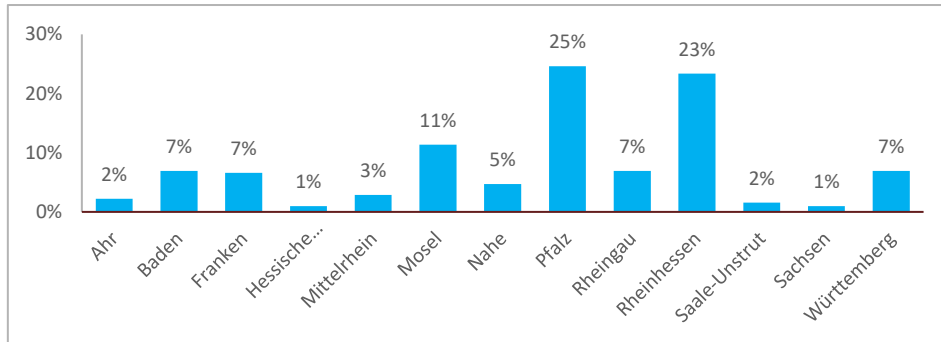
IV. AUSBLICK

Mit diesem Start der Untersuchungsreihe „Strategie und Innovation in der Weinwirtschaft“ wurden wertvolle Erkenntnisse bezüglich der Strategie- und Innovationslandschaft in Deutschland generiert. Die nächsten Befragungen werden gezielt den Zusammenhang zwischen Organisation und Innovation bezüglich strategiespezifischen Erfolgsfaktoren untersuchen und detailliert hinterfragen, welche Einflussvariablen für das Management in der Weinbranche von Bedeutung sind..

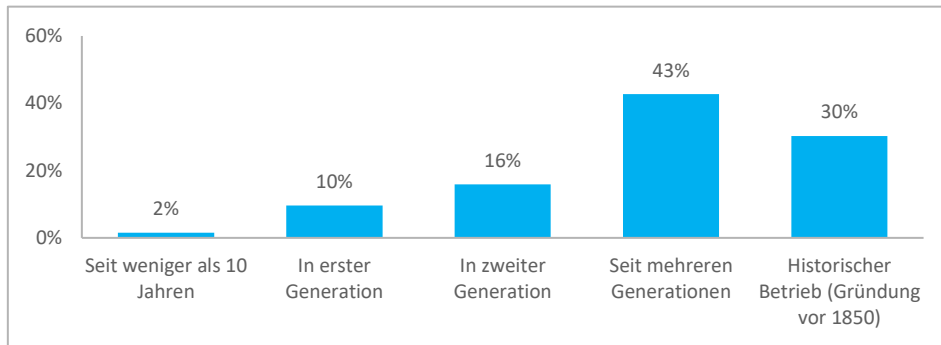
Wir hoffen auch bei der nächsten Befragung auf Ihre Teilnahme!

PANELERGEBNISSE

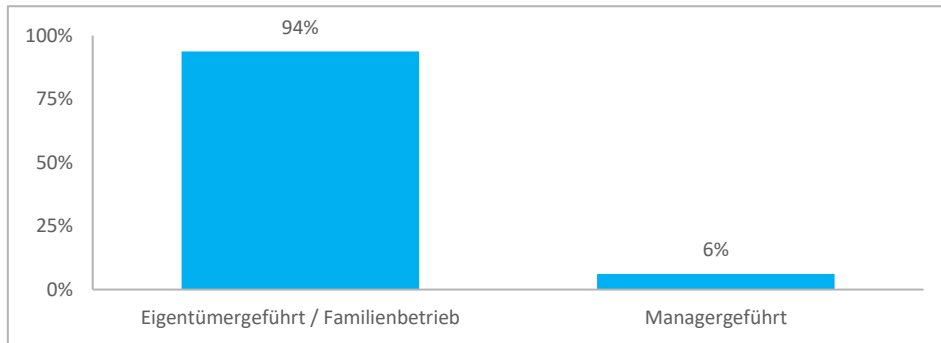
1. WELCHER WEINREGION IST IHR BETRIEB ZUZUORDNEN?



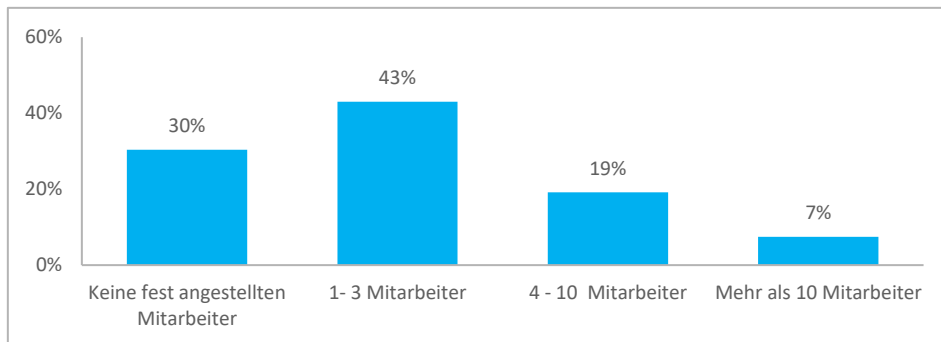
2. SEIT WANN GIBT ES IHREN WEINBAUBETRIEB?



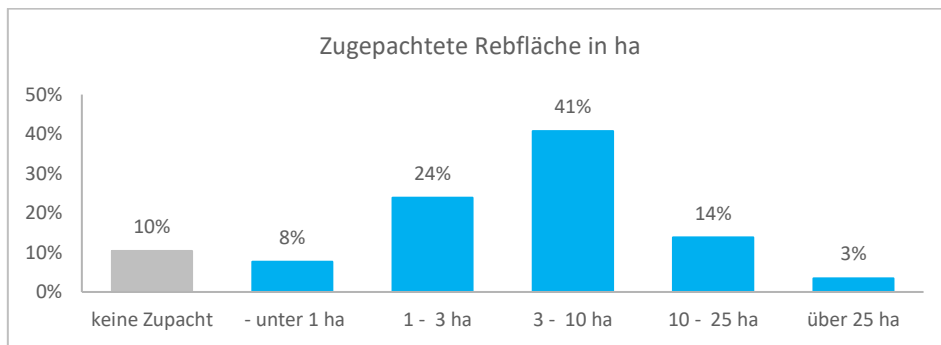
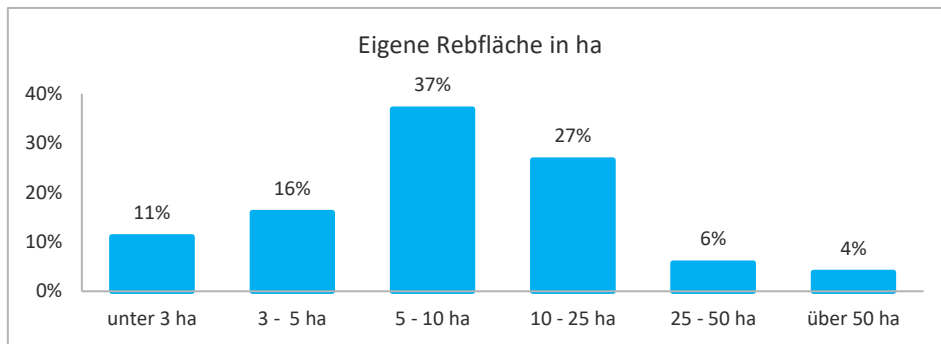
3. WELCHER ORGANISATIONSFORM IST IHR BETRIEB ZUZUORDNEN?



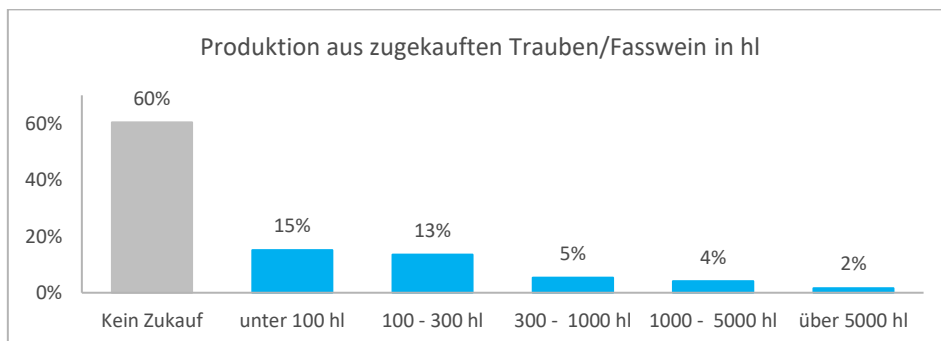
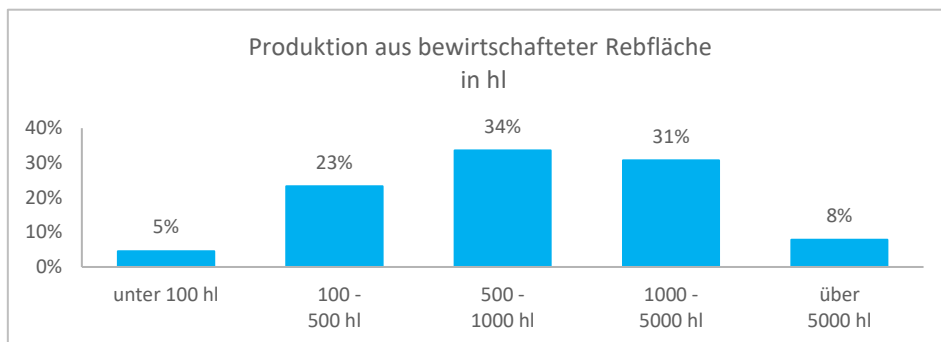
4. WIE VIEL FEST ANGESTELLTE MITARBEITER HAT IHR BETRIEB?



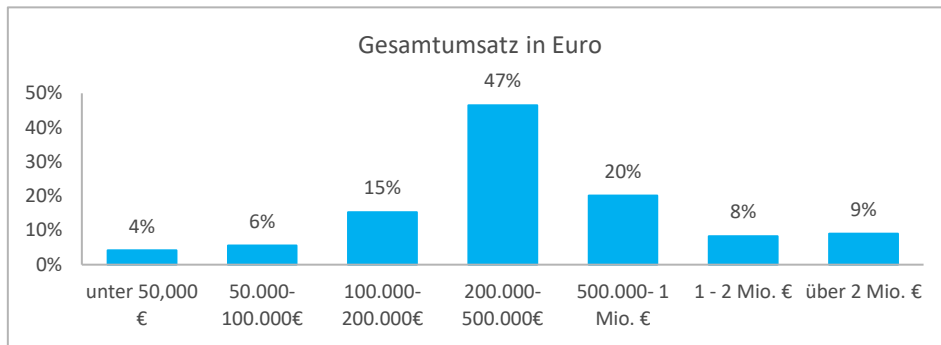
5. WIE VIEL HEKTAR REBFLÄCHE WURDEN IM LETZTEN JAHR DURCH IHREN BETRIEB BEWIRTSCHAFTET?



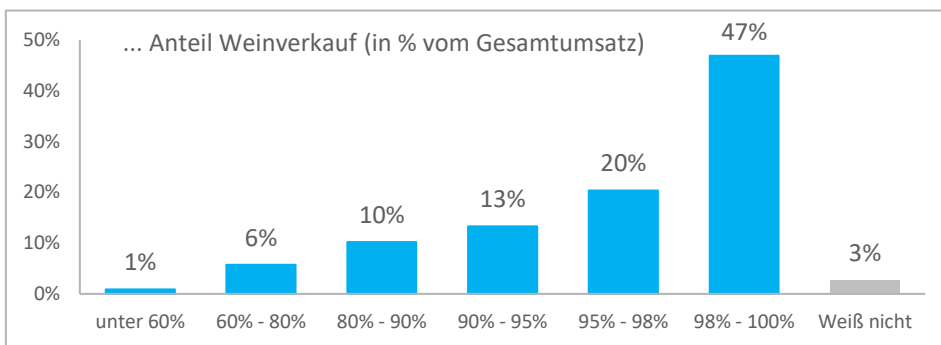
6. WIE GROß WAR IHRE PRODUKTION IM LETZTEN JAHR?



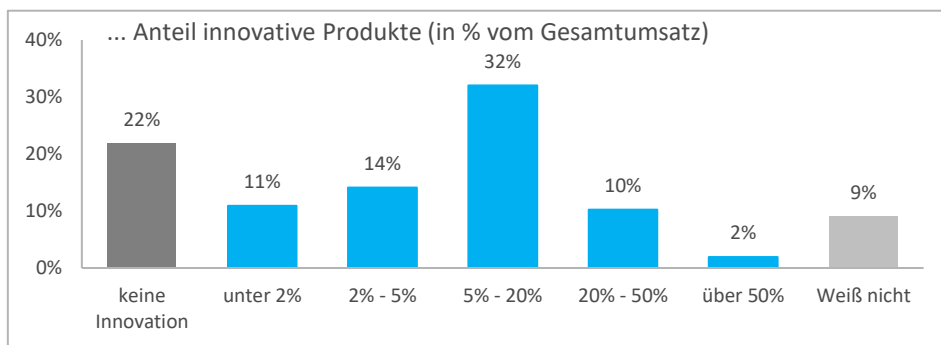
7. WIE VIEL UMSATZ HAT IHR WEINGUT IM LETZTEN JAHR ERZIELT?



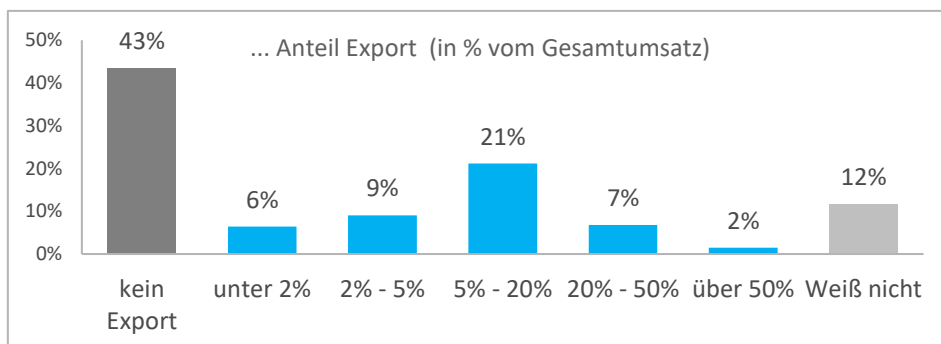
7. WIE HOCH DER ANTEIL WEINUMSATZ AM GESAMTUMSATZ?



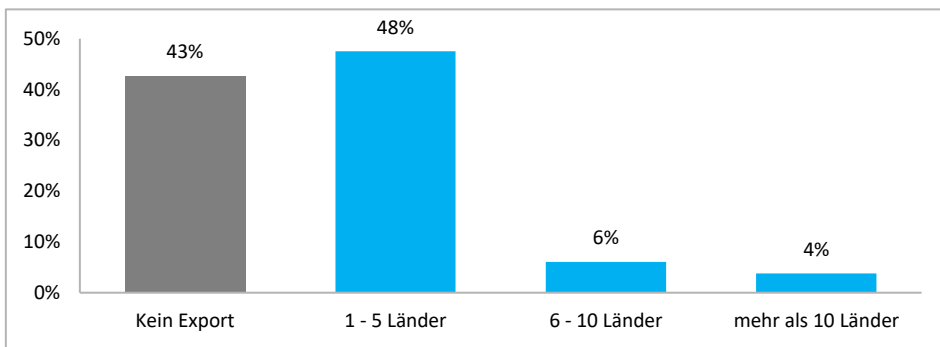
7. WIE HOCH WAR DER ANTEIL INNOVATIVER PRODUKTE AM GESAMTUMSATZ?



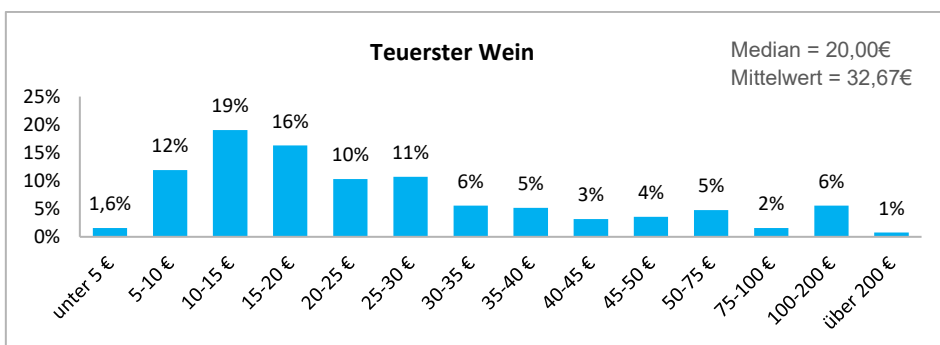
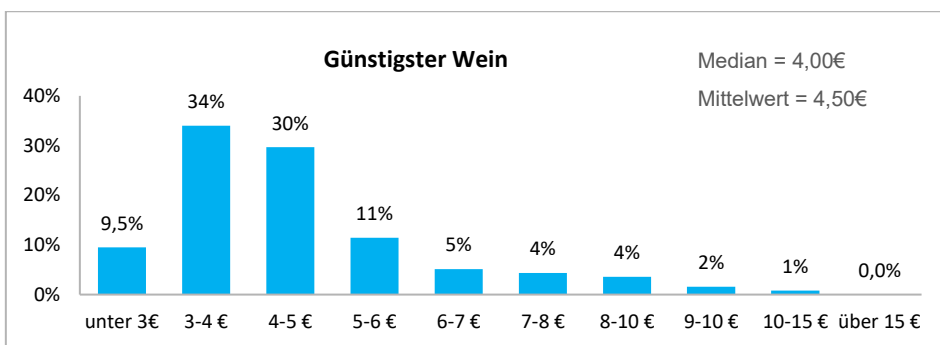
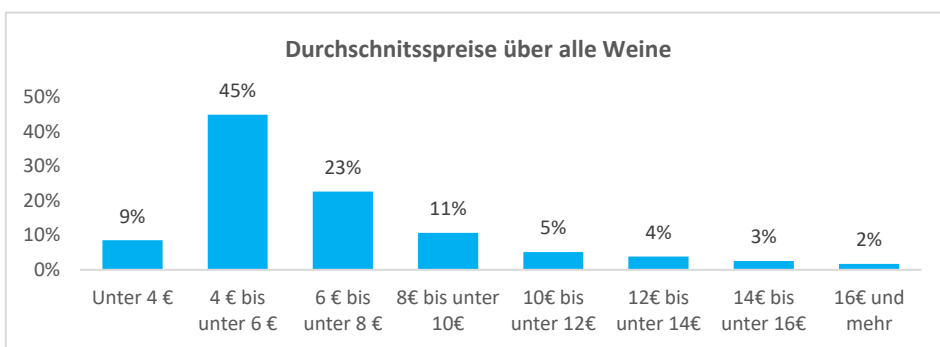
7. WIE HOCH WAR DAVON DER ANTEIL EXPORT AM GESAMTUMSATZ?



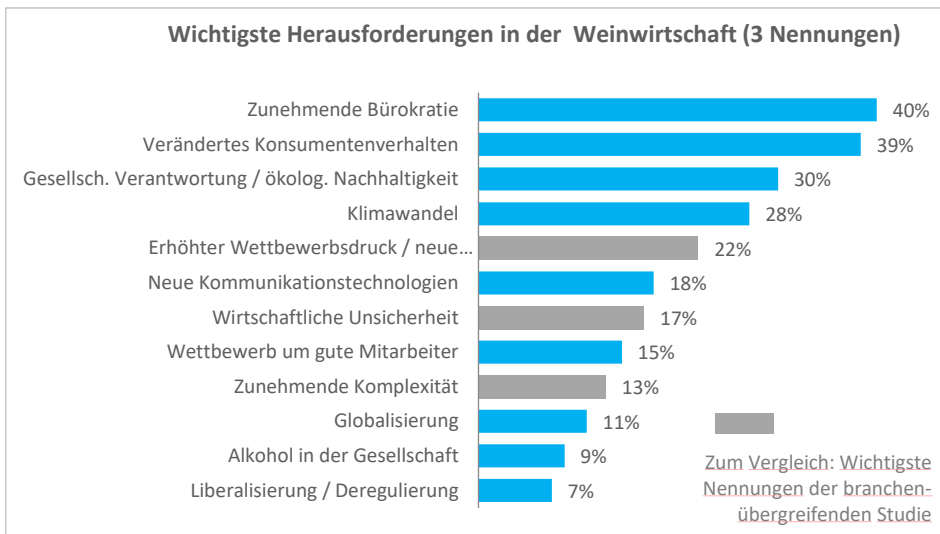
8. IN WIE VIEL UNTERSCHIEDLICHE LÄNDER HABEN SIE LETZTES JAHR EXPORTIERT?



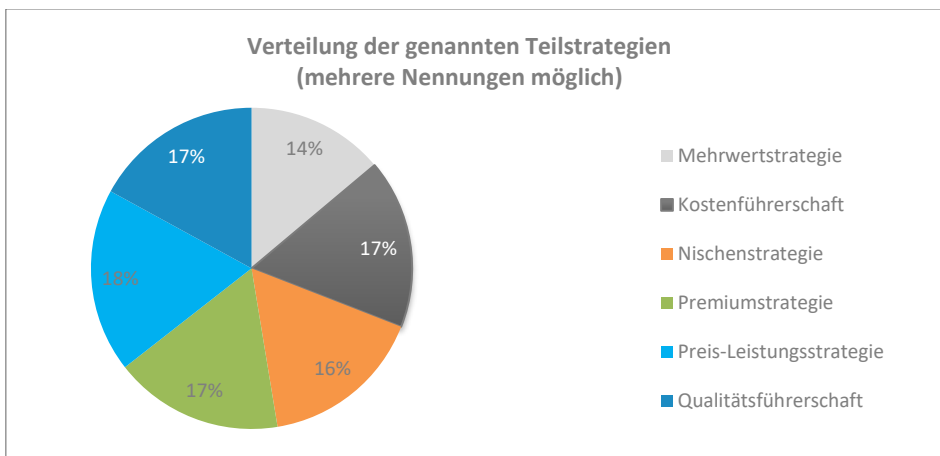
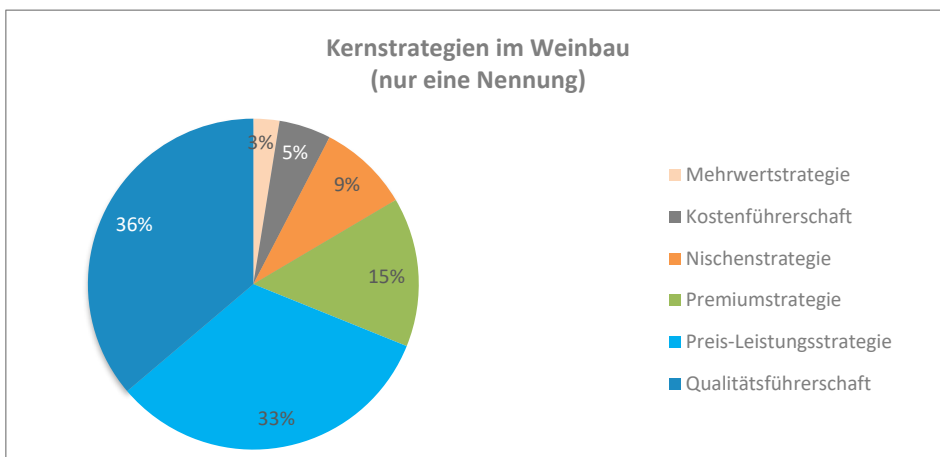
9. WIE IST DIE PREISSTRUKTUR IHRES WEINBAUBETRIEBES?



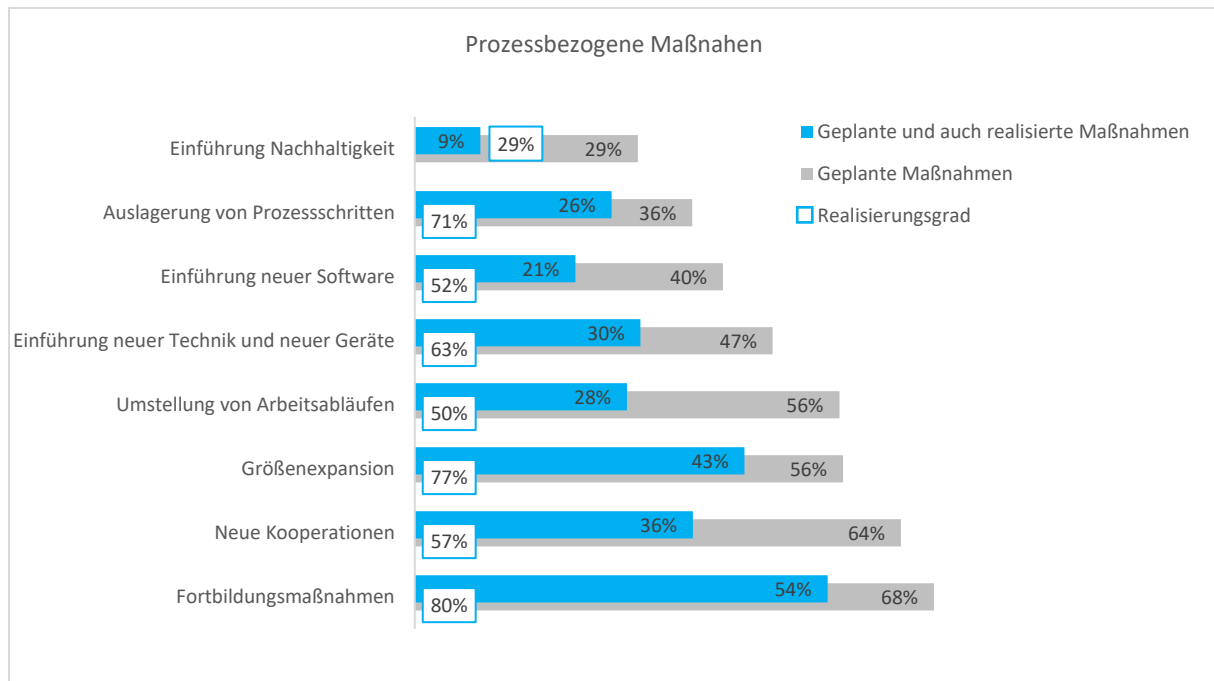
10. BITTE NENNEN SIE DIE 3 WICHTIGSTEN HERAUSFORDERUNGEN UND TREIBER DER NÄCHSTEN JAHRE IN DER WEINWIRTSCHAFT.



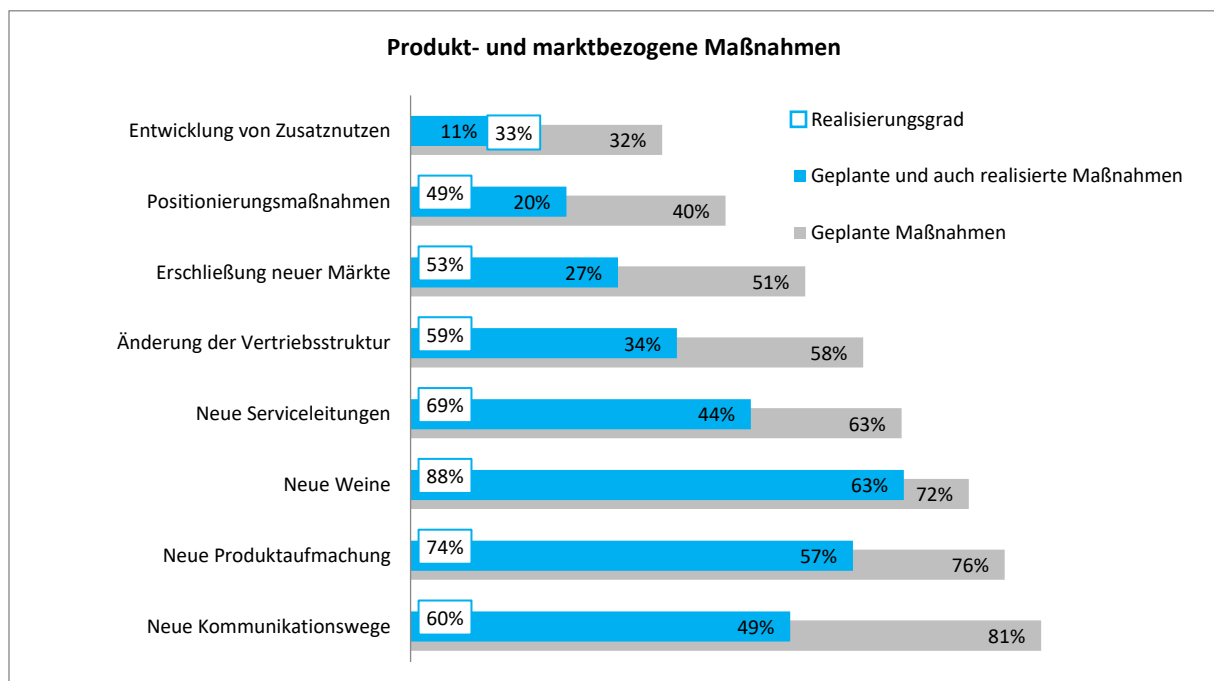
11. WELCHE STRATEGIEAUSRICHTUNG TRIFFT AUF IHR WEINGUT ZU?



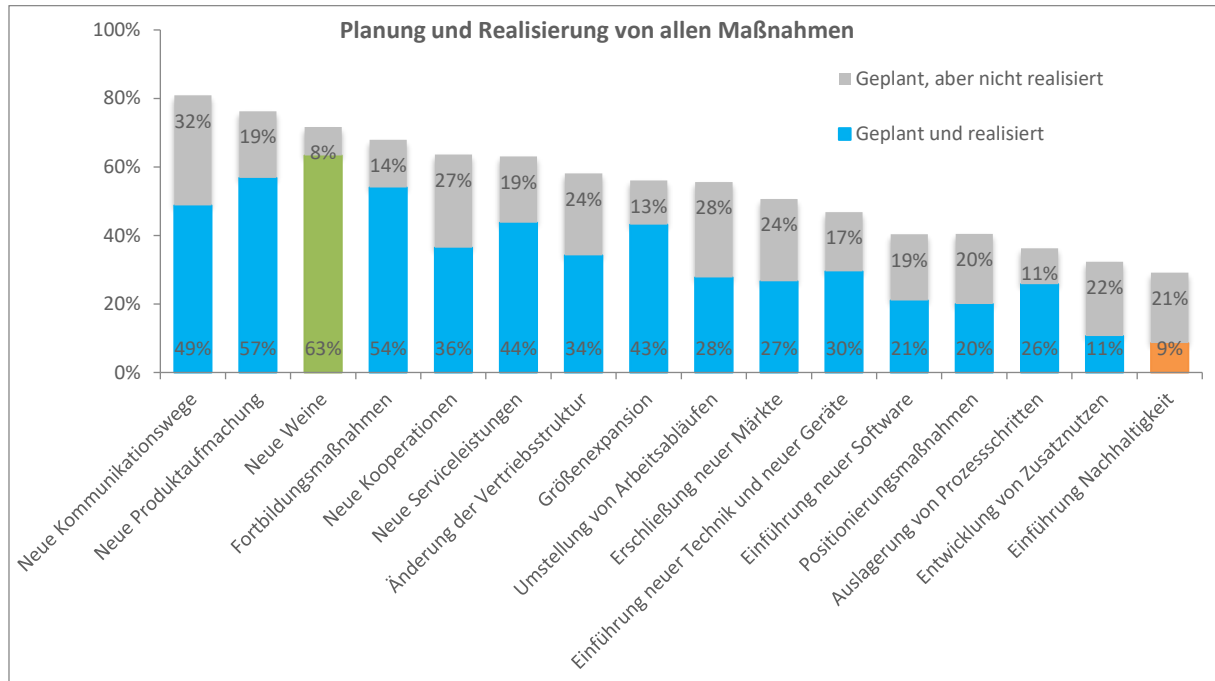
12. BITTE TEILEN SIE UNS MIT, WELCHE PROZESSBEZOGENEN MAßNAHMEN IM LETZTEN JAHR IN IHREM BETRIEB GEPLANT WAREN UND OB SIE DURCHGEFÜHRT WURDEN.



13. BITTE TEILEN SIE UNS MIT, WELCHE MARKT- UND PRODUKTBEZOGENEN MAßNAHMEN IM LETZTEN JAHR IN IHREM BETRIEB GEPLANT WAREN UND OB SIE DURCHGEFÜHRT WURDEN.

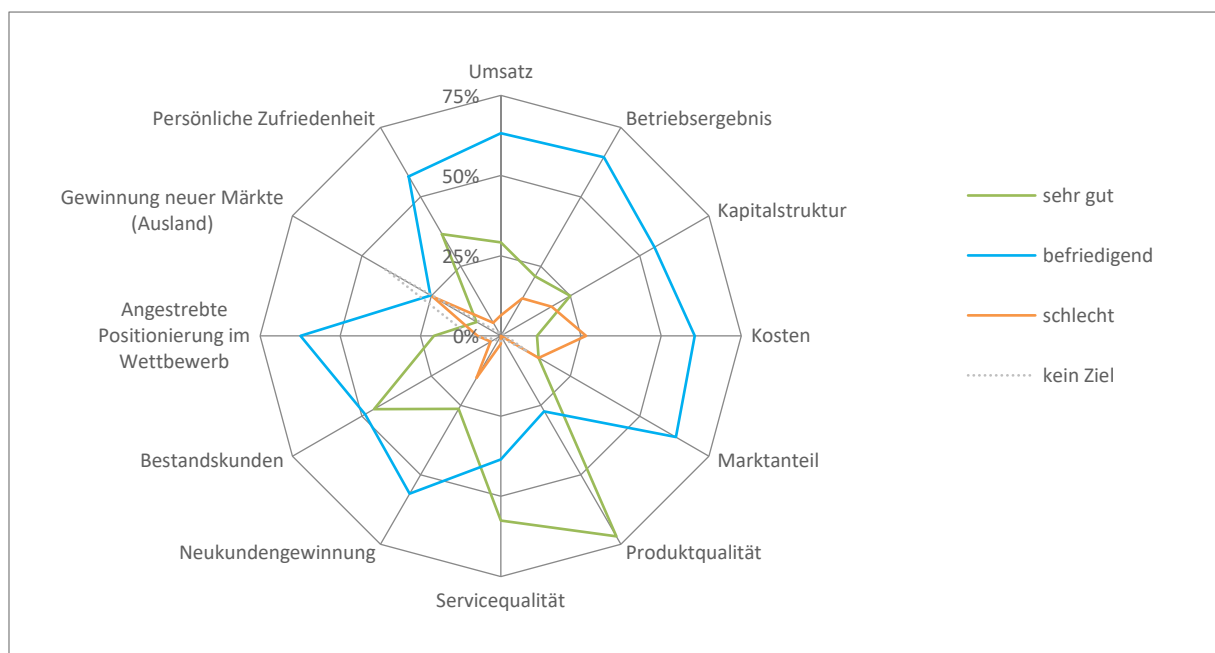


12. UND 13. BITTE TEILEN SIE UNS MIT, WELCHE PROZESSBEZOGENEN ODER MARKT- UND PRODUKTBEZOGENEN MAßNAHMEN IM LETZTEN JAHR IN IHREM BETRIEB GEPLANT WAREN UND OB SIE DURCHGEFÜHRT WURDEN.



■ Niedrigster Realisierungsanteil von geplanten Maßnahmen = 29%
■ Höchster Realisierungsanteil von geplanten Maßnahmen = 88%

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



15. KÖNNEN SIE IHRER MEINUNG NACH BEDEUTENDE BEISPIELE FÜR INNOVATION ODER INNOVATIVE TÄTIGKEITEN DES LETZTEN JAHRES NENNEN?

