

das deutsche

weinmagazin

6. November 2004 / **23**

Unabhängige Fachzeitschrift
für Weinmarketing, Kellerwirtschaft und Weinbau



Auslieferung oder Versand

Was darf
Kundennähe kosten?

WeinVisionen

Die Weinwelt setzt
sich Ziele

Wettbewerbs- Strategien

Wohin des Weges?

In diesem Heft

ZUR SACHE

3 Vision oder Illusion?

DEUTSCHLAND

6 Antragstellung:
Trinkalkoholdestillation 2004

KELLERWIRTSCHAFT

10 Einfluss des Abstichverfahrens
auf den Wein

15 Weinklärung: Gelatine,
Kieselöl und Alternativen

ZUKUNFTSTRATEGIEN

18 WeinVisionen 2020:
Die Weinwelt setzt sich Ziele

BETRIEBSWIRTSCHAFT

23 Weinauslieferung oder Weinversand:
Was darf Kundennähe kosten?

26 Wettbewerbsstrategien:
Wohin des Weges?

31 Qualitätsoptimierung und Kostensenkung:
Neue Wege zum Optimum

WEINBAU

34 Der Raupentag der Praktiker

REGIONAL

35 Aus den Anbaugebieten

RUBRIKEN

5 Erzeugermarkt

5 Impressum

8 Arbeitshinweis

40 Letzte Seite

UNSERE NÄCHSTE AUSGABE

erscheint am **20. November 2004**,
unter anderem mit den Herbst-
berichten.



SEITE 18

Die führenden Weinländer der Welt haben in den letzten Jahren Visionen, Pläne und Strategien zur Zukunftssicherung ihrer Branche formuliert, auch Deutschland. Siglinde Hiestand vergleicht einige Konzepte.



SEITE 10

Foto: Köhler

An der Bayerischen Landesanstalt für Weinbau und Gartenbau in Veitshöchheim, wurde der Einfluss des Abstichverfahrens auf den Wein untersucht. Hans-Jürgen Köhler, Klaus Curschmann und Dr. Martin Geßner berichten über die Ergebnisse.



SEITE 23

Ist es noch sinnvoll, selbst Wein auszufahren oder kommt es günstiger, Speditionen und Paketdienste zu beauftragen?
Thomas Köhr hat sich erkundigt.

Titelbild: Eppstein/ Kleine Hilfe im großen Weinberg.

Tab. 1: Gemeinsamkeiten des Strategischen Managements und einer größeren Wandertour

	Wandertour	Strategisches Management
Ausrüstung	Kleidung, Kompass, Uhr...	SWOT-Analyse, Kennzahlensysteme..
Phase 1:	Bestimmung der Ausgangsposition	Standortbestimmung
Phase 2:	Festlegen der Route	Strategieentwicklung
Phase 3:	Wandern	Strategieumsetzung
Kontrolle:	Positions- und Zeitbestimmung	Strategisches Frühwarnsystem

Standortbestimmung

Damit wird klar: Zuerst gilt es eine Basis zu schaffen, indem der eigene Standort bestimmt wird. Die Standortbestimmung erfolgt in drei Schritten.

- Formulieren der eigenen, realistischen Unternehmensziele
- Untersuchen des unmittelbaren und weiteren Unternehmensumfeldes und
- Analyse des eigenen Unternehmens aber auch der direkten Konkurrenten auf Stärken und Schwächen

Das schriftliche Formulieren von Unternehmenszielen hat vielfältige Vorteile. Ziele zu haben bedeutet, jeder im Unternehmen kennt die Marschrichtung. Vorgaben und klare Aufgabenverteilungen mit genau festgelegten Kompetenzen sind leichter zu bewerkstelligen, als wenn sich das Unternehmen im nebulösen Blindflug befindet. Während Mitarbeiterführung ohne klare Zielkommunikation demotivierend wirkt, können plastisch formuliert ein

planes werden. Strategien müssen, um ihre volle Wirkung zu erzielen, von der obersten Ebene, der Unternehmensebene, aus bis in die einzelnen Funktionsbereiche heruntergebrochen werden. An der Spitze der Strategiepyramide steht die Unternehmensstrategie. Drei grundsätzliche Richtungen sind hier möglich: Wachstums-, Stabilisierungs- oder Schrumpfungstrategie. Auf der Geschäftsbereichsebene befinden sich die Wettbewerbsstrategien und auf der Ebene der Funktionen müssen Beschaffungs-, Produktions-, Absatz-, Finanzstrategien und ähnliches erarbeitet werden. Besonders wichtig ist das nahtlose ineinander greifen der einzelnen Strategiestufen. So muss sich die Geschäftsstrategie klar aus der Unter-

liegt der Kult-Bereich. Kult bedeutet in diesem Zusammenhang allerdings deutlich mehr als nur ausgezeichnete Qualitätsweine. Damit ein Wein Kult-Status erlangt muss die Geschichte hinter dem Wein und die Marke stimmen. Beispielsweise könnte in der Automobilindustrie der Ferrari dem Kultbereich und der Lada dem Basicbereich zugeordnet werden.

Wettbewerbsstrategien

Zur Beschreibung grundlegender Wettbewerbsstrategien eignet sich das Modell nach Porter (Abb. 4). Dabei wird zwischen drei Grundstrategierichtungen unterschieden. Der Kostenführer-, der Differenzierungs- und der Nischenstrategie.



Abb. 2: Markenlandschaft

potenziale gezielt ausgenutzt. Eine optimale Betriebsgröße ist ebenso Voraussetzung, um eine Kostenführerstrategie ernsthaft verfolgen zu können. Grundvoraussetzungen für eine Kostenführerstrategie sind ein hoher Marktanteil, ein günstiger Zugang zur Rohware, wie Trauben, Maische und Most, und eine gewisse Sortimentsbreite an gleichartigen Weinen, zum Beispiel Tafel- und Landwein, zur Kostenverteilung. Bei der Erzeugung großer Weinmengen ist außerdem die Bedienung mehrerer bedeutender Abnehmer notwendig. Die bevorzugten Vertriebskanäle für Preisführer sind Hard-Discounters wie Aldi oder Lidl. Das ist auch die einzige Vertriebschiene, die gegenwärtig und den Prognosen nach, in den nächsten Jahren Marktanteile im Weinsektor hinzugewinnen wird.

Ist die Kostenführerschaft eine gangbare Strategie für deutsche Winzer?

Aus dem Blickwinkel der Mengenbetrachtung sicher nicht. Spanien produziert mehr als dreimal so viel Wein wie Deutschland, Italien und Frankreich sogar mehr als

fünfmal soviel. Bei der Frage, ob Deutsche Winzer eine Kostenführerstrategie verfolgen sollten, ist der Vergleich von Unternehmensgrößen sicher aussagefähiger. Aber auch aus diesem Blickwinkel schneiden deutsche Winzer schlecht ab, wie Tabelle 2 zeigt. In der Tabelle wurden die fünf größten weinerzeugenden Betriebe von Frankreich, Italien, Spanien und Deutschland gegenübergestellt. Die Jahresproduktionen offenbaren, dass der fünftgrößte französische Weinerzeuger noch dreimal so viel Wein produziert wie der größte Deutsche. Zwischen dem größten französischen Betrieb und dem größten deutschen Weinerzeuger liegt ein Größenfaktor von Neun. Der internationale Vergleich ist aufgrund des EU-Binnenmarktes notwendig. Eine isoliert deutsche Betrachtung macht hier keinen Sinn.

Zur Produktion von Standardprodukten in großen Mengen ist Frankreich, Italien oder Spanien sicher geeigneter. Dort sind die größtmögliche Ausnutzung von Rationalisierungspotenzialen und optimale Betriebsgrößen besser erreichbar. Insgesamt betrachtet ist zwar das Segment

der Billigweine mit einem Einzelhandelsverkaufspreis von rund 99 Cent das am stärksten wachsende Marktsegment mit glänzenden Zukunftschancen, dennoch ist generelle Kostenführerschaft für die deutsche Weinwirtschaft im EU-Binnenmarkt keine empfehlenswerte Wettbewerbsstrategie. Die deutsche Weinwirtschaft hat das zumindest teilweise erkannt. Der Anteil an Q.m.P. liegt immerhin bei 28 %.

Differenzierungsstrategie und Qualitätsführerschaft

Das Prinzip der Differenzierungsstrategie ist die Segmentierung des Marktes und die optimale Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Es muss sich um ein Produkt handeln, das in der gesamten Branche als einzigartig angesehen wird. Typische Vertreter einer Differenzierung durch Design und Markenname sind in der Automobilbranche Ferrari, im HiFi-Bereich Bang & Olufsen, bei Qualität die Confiserie Sprüngli und bei Weinen der Bordeaux. Leider hat es die deutsche Weinwirtschaft noch nicht erreicht, dass der Riesling in diese Reihe aufgenommen werden konnte. Die Grundlage der Qualitätsführerschaft ist die weitgehende Abschirmung vom Wettbewerb durch Markenloyalität, das bedeutet, der Kunde ist emotional an die Marke gebunden. Dadurch lässt sich auch die verringerte Preisempfindlichkeit erklären. Die Strategie der Qualitätsführerschaft erfordert auf der Verbraucherseite eine starke Qualitätsorientierung. Es versteht sich von selbst, dass der Qualitätsführer höchste Produktqualität produziert, eine starke Innovationsorientierung besitzt und das Produkt oder die Produkte beim Verbraucher ein hohes Image genießen. Es ist sicher verständlich, dass eine Qualitätsführerschaft eine hohe Marketingeffektivität voraussetzt.

Damit wird klar, dass mit Blick auf die Qualitätspyramide in der Weinwirtschaft ausschließlich Super-Premiumweine – bei internationaler Nomenklatur Ultra-Premiumweine – Qualitätsführerschaft erreichen können. Die eigentlichen Qualitätsführer in diesem Segment werden in Deutschland als Kult-Weine oder international als Icon-Weine bezeichnet. Um Missverständnisse zu vermeiden: Bei Kultweinen geht es nicht um einzelne Auktionsweine, die Phantasiepreise erzielen sondern um regulär im Handel erhältliche Produkte. Icon-Weine erlangen durch ihr Image – the story behind und die Marke – ihre Qualität, die verfügbare Menge und Kontinuität ihren Kultstatus. Zum Icon-Wein gehört auch eine weltweite Nachfrage. Ein Icon-Winzer bedient 60 bis

Tab. 2: Unternehmensgrößen im Vergleich, Jahresproduktion 2002

Frankreich		Italien	
1. Val d'Orbieu	230 Mio. l	1. Caviro-Corovin	176 Mio. l
2. Groupe Uccoar	150 Mio. l	2. Gruppo Coltiva	65 Mio. l
3. Producta	100 Mio. l	3. Cantina Coop. Riunite	56 Mio. l
4. Cellier de Dauphins	81 Mio. l	4. Gruppo Italiano Vini	55 Mio. l
5. Caves de Provence	70 Mio. l	5. Cantina di Soave	50 Mio. l
Gesamt	631 Mio. l	Gesamt	402 Mio. l
Spanien		Deutschland	
1. Coop. Soc. Vinaoliva	133 Mio. l	1. Badischer Winzerkeller	26 Mio. l
2. Soop. Virgen de las Vinas	130 Mio. l	2. Moselland eG	22 Mio. l
3. Covinas	45 Mio. l	3. WZG Möglingen	16 Mio. l
4. Coop. Nuestra Padre Jesús	18 Mio. l	4. GWF Kitzingen	12 Mio. l
5. Coop. Soc. Vinedos de Ald.	18 Mio. l	5. G. Kellerei Heilb.-Erlenb.-W.	9 Mio. l
Gesamt	344 Mio. l	Gesamt	85 Mio. l

80 Länder oder mehr. Im Vergleich: Die Mehrzahl der deutschen Winzer bedient oft nur 15 bis 30 Länder. Ein wesentliches Kriterium, ob ein Wein Kultstatus erreicht hat oder noch nicht, ist der Verkaufspreis. Die in Abbildung 2 besprochene Qualitätspyramide wurde von Analysten der niederländischen Rabobank entwickelt und vom Forum der Deutschen Weinwirtschaft weitgehend übernommen. Eine gravierende Abwandlung wurde bei der internationalen Erlösestruktur an der Qualitäts



es die Marktführerschaft entweder durch Differenzierung oder Kostenführerschaft zu erringen. In der Automobilindustrie haben sich die Zulieferer von Kabelbäumen oder der Bordelektronik auf einen Teil des Gesamtproduktprogramms fokussiert. In der Weinwirtschaft sind dies beispielsweise nicht weinausbauende Winzer.

Hybride Strategien

Als Einstieg in die Wettbewerbsstrategien eignet sich das Modell nach Porter ausgezeichnet (Abb. 3). Für die deutsche Weinwirtschaft ist allerdings auch das von Thomas Jenner weiterentwickelte Modell interessant (Abb. 4). Neben Porters drei generischen Wettbewerbsstrategien findet sich in diesem Modell noch der Bereich

Anzeige

WIR SCHREIBEN IHR BUCH

f+p heidelberg · 0 62 21/80 54 88

www.film-print-heidelberg.de

der Hybriden Strategien. Dabei geht es um differenzierte Produkte, in hoher Qualität zu äußerst günstigen Preisen. Viele Winzer werden sich spontan diesem Segment zuordnen. Dabei gilt es zu bedenken, dass diese Kombination dem Versuch der Quadratur des Kreises gleichkommt. Eine Hybride Strategie bedeutet höchste Kosteneffizienz bei gleichzeitig höchster Qualitätskompetenz anzustreben (Abb. 4). Eine

Hybride Strategie wird nur möglich, wenn im internationalen Vergleich qualitativ hochwertige Rohstoffe zu günstigsten Konditionen eingekauft und produziert werden. Die Unternehmensorganisation muss schlank und effektiv sein. Außerdem sollte eine Besinnung auf die Kernkompetenzen bereits stattgefunden haben. Das Modell von Jenner ist für die deutsche Weinwirtschaft so bedeutsam, da es ein „Stück in the middle-Segment“ gibt, was frei übersetzt „zwischen den Stühlen“ bedeutet. In dieses Feld gehören all diejenigen Winzer, die keine der beschriebenen Strategien realisieren konnten. Die statischen Traditionalisten der deutschen Weinwirtschaft gehören beispielsweise ebenso hierzu wie die Imitatoren. Alle Winzer, die zwischen den Stühlen sitzen, haben, aufgrund von miserablen Deckungsbeiträgen akute Liquiditätsprobleme. Oftmals ist es nur dem extremen Arbeitseinsatz aller Familienmitglieder zu verdanken, dass der einzelne Betrieb überlebt.

Fazit

Gangbare Strategien für die deutsche Weinwirtschaft sind die Qualitätsführerschaft, die Fokussierung sowie Hybride Strategien. Echte Kostenführerschaft wird für deutsche Winzer aufgrund der ungleichen Größenverhältnisse im internationalen Vergleich nur schwerlich möglich sein. Während es im lieblichen Weinsegment bereits erfolgreiche deutsche Qualitätsführer gibt, ist dieses Ziel bei trockenen Weinen noch nicht erreicht.

Aufgrund der positiven Ansätze ist es jedoch nur noch eine Frage der Zeit, bis auch trockene deutsche Weine die Icon-Klasse erobern. Allen Winzern, die sich strategisch noch immer zwischen den Stühlen befinden, ist dringend eine strategische Neuorientierung zu empfehlen. ■

Literatur

Backhaus, Klaus: Industriegütermarketing, 6. Aufl., (Vahlen) München 1999

Porter, Michael: Wettbewerbsstrategie, 10. Aufl., (Campus-Verlag) Frankfurt a. M. 1999

Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 7. Aufl., (Vahlen) München 2001

Swoboda, Bernhard: Arbeitsbuch zum Marketing-Management, (Schäffer Poeschel), Stuttgart 2002

Bolz, Joachim: Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung, (Wissenschaftl. Buchgesellschaft) Darmstadt 1992

Jenner, Thomas: Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie -Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung, in: Die Betriebswirtschaft, 60 Jg., 2000, Nr. 1, S. 7-22

Bea, Franz, X., Haas, Jürgen: Strategisches Management, (UTB) Stuttgart 2001

Holdt und Pryor, Agrarbericht 2002

Forum der Deutschen Weinwirtschaft DeutschWeinVision 2020 Statistisches Bundesamt und Deutscher Weinbauverband IRI/GfK Haushaltspanel

Statistisches Bundesamt, Deutscher Wein Statistik 2003/2004

The World Wine Business „Rabobank 1999 Wine is business“ Rabobank 2003, unter [www.rabobank.com/ repository/far/Beverages/ rabobank_publication_wine_is_business_2002.pdf](http://www.rabobank.com/repository/far/Beverages/rabobank_publication_wine_is_business_2002.pdf) abzurufen.



DAS NACHSCHLAGEWERK

Edgar Müller, Gerd Schulze, Oswald Walg

Ausführliche Informationen über den modernen Weinbau. Unentbehrliches Nachschlagewerk für Ausbildung und Praxis. Inzwischen in der 11. überarbeiteten Auflage.

Bestellcoupon bitte einsenden an: **FACHVERLAG FRAUND** Postfach 42 01 36, 34070 Kassel, Fax (05 61) 47 33 87

Ich bestelle

_____ Ex. Weinbau Taschenbuch à € 17,90 _____ € _____

_____ Ex. _____ € _____

Wir besorgen Ihnen jedes lieferbare Buch zum Thema und ebenfalls alle anderen 600.000 lieferbaren Bücher

Den Rechnungsbetrag begleiche ich wie folgt (unter € 50,- zzgl. € 2,50 Versandkostenanteil).

mit beigefügtem V-Scheck in Höhe von € _____ per Rechnung

per Bankeinzug vom Konto-Nr.: _____ BLZ: _____

Bank: _____

ELLSCHWEIN