



ERFOLG IST KEINE GLÜCKSSACHE – SICHERN SIE DIE ZUKUNFT IHRES BETRIEBS

Der dauerhafte Erfolg eines Weinproduzenten oder eines Weinhändlers hängt davon ab, wie gut die jeweilige Betriebsleitung die erforderlichen Hauptaufgaben umsetzt. Sie stehen auch im Fokus eines Coaching-Angebots, das vom Branchenverband Deutschschweizer Wein (BDW) und der Vereinigung Schweizer Weinhandel (VSW) am Weinbauzentrum Wädenswil (Bild oben) angeboten wird.

Die operativen Tätigkeiten im Weinberg, Keller und Verkauf absorbieren die Verantwortlichen eines Produktionsbetriebs sehr stark. Hinzu kommen Führungsaktivitäten in den Bereichen Personal und Finanzen, eine breite Spannweite von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. In zahlreichen Betrieben sind daher zusätzliche Fähigkeiten als Unternehmer und Unternehmerin gefragt (aus Gründen der Lesbarkeit wurde im nachfolgenden Text die männliche Form gewählt).

Besonders die externen, sich permanent verändernden Einflussfaktoren wie Klima, Weinkonsument, Wiederverkauf, bestehende und potenzielle Arbeitnehmer inklusive saisonale Arbeitskräfte und Konkurrenz gehören aufs Radar eines Weinguts, ansonsten verpasst man zu nutzende Chancen und übersieht zu meidende Risiken (Abb. 1). Je mehr Talente in einem Geschäftsführungsteam stecken, diese gegenseitig respektiert und aufeinander abgestimmt werden, desto besser können die Verantwortlichen die Zukunft eines Weinbetriebs sicherstellen.

Um die Weinbranche in ihren zahlreichen Aufgaben zu unterstützen, haben der BDW und die VSW das Angebot «Erfolg im Weinbetrieb dauerhaft sicherstellen» auf die Beine gestellt. Es sieht eine individuelle Betreuung vor, da sich die Gegebenheiten in den einzelnen Weingütern voneinander unterscheiden. Der Lead

der Umsetzung liegt beim Weinbauzentrum Wädenswil (WBZW). Ansatzpunkte des Angebots bilden:

- Wünsche und Bedürfnisse der Kunden erheben
- Potenziale in Rebberg und Keller erkennen
- Produkte gemäss Potenzialen und Nachfrage definieren
- Innovationsprozesse angehen
- zum proaktiven Verkauf übergehen
- Geplante Ergebnisse erzielen

Olivier Savoy, Geschäftsführer des VSW, erklärt: «Bei aller Liebe zur Natur und zum Rebberg, bei aller Hingabe für den Wein: Es geht schliesslich um eine wirtschaftliche Tätigkeit, bei der ebendieser Wein vermarktet und damit an den Kunden und an die Kundin gebracht wird. So charmant auch immer die Sicht aus dem Rebberg sein mag: Entscheidend für diese wirtschaftliche Tätigkeit ist, für sein Tun und Handeln auch die Perspektive des Marktes einzunehmen.»

Wünsche und Bedürfnisse der Kunden erheben

Als Weinproduzent und -händler liegen einem die eigenen Produkte am Herzen. Der schockartige Wegfall der Absatzkanäle Horeca

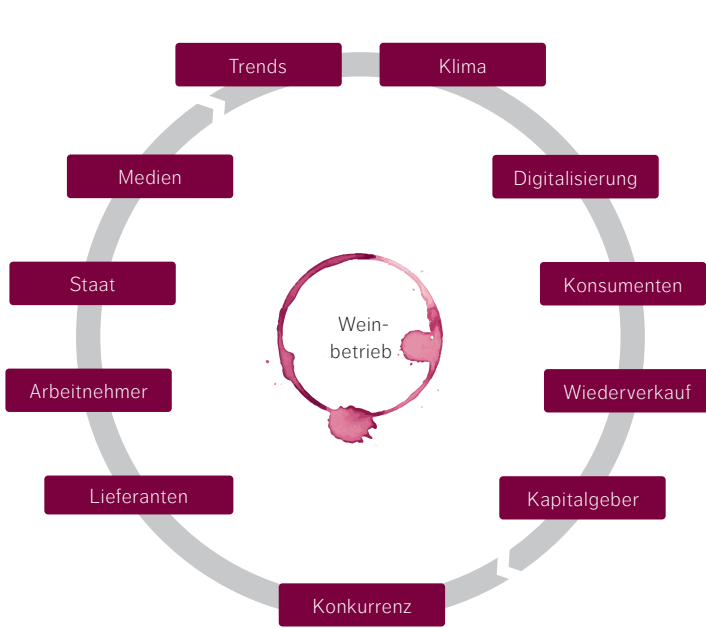


Abb. 1: Die Einflussfaktoren im Umfeld eines Weinbetriebs verändern sich permanent und erfordern laufend interne Anpassungen.

(der Begriff entstammt der Markenartikelindustrie und steht für Hotel/Restaurant/Catering oder Café) und Events sowie die schleichende Veränderung des Konsum- und des Kaufverhaltens des Endkunden – im Corona-Jahr 2020 erheblich mehr digitale Einkäufe – haben uns klar vor Augen geführt, dass nicht das Produkt an sich den Umsatz macht, sondern die Kunden. Denn sie beeinflussen den wirtschaftlichen Erfolg des Produzenten, indem sie sich für ihn oder die Konkurrenz entscheiden. Wer sich für die Zusammenhänge im Markt und die Kunden interessiert und in die Geschäftsführung laufend integriert, verkauft seine Weine dauerhaft mit Erfolg.

Kunden kennenlernen

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, seine Kunden kennenzulernen. Man kann eigene Befragungen durchführen oder die «Studie zum Schweizer Weinmarkt 2017» der Swiss Wine Promotion (SWP) über den Konsum- und die Kaufgewohnheiten zur Hand nehmen. Aussagekräftig ist zudem die regelmässige Analyse des Kundenstamms, begleitet von Fragen:

- Welche Weine werden von den bestehenden Kunden geschätzt, welche weniger?
- Welche Zielgruppen befinden sich im Kundenstamm?

Allen Kunden zu genügen, ist fast unmöglich. Denn je nach deren Persönlichkeiten reichen die Entscheidungskriterien beim Weinverkauf von Stichworten wie Genuss über Neues entdecken, Image bis hin zum Preis. Als Weinproduzent in der Schweiz wird es schwierig, gleichzeitig hohe Qualität zu einem tiefen Preis herzustellen. Es stellt sich deshalb die Frage: «Für welche Konsumenten beziehungsweise Zielgruppen wollen und können wir produzieren? Mit welchen identifizieren wir uns?»

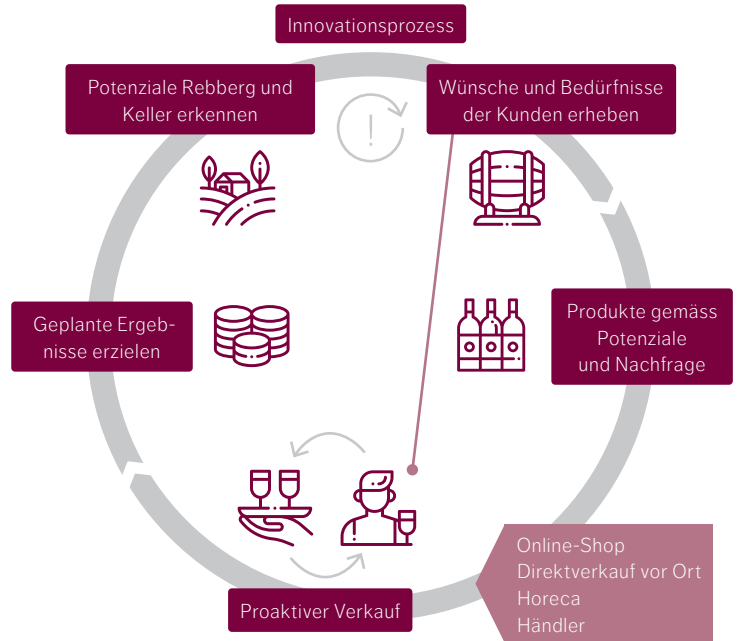


Abb. 2: Die Schwerpunkte im Angebot des BDW und der VSW.

Potenzielle in Rebberg und Keller erkennen

Unter Potenzialen versteht man im wirtschaftlichen Sinn noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten. Im Rebberg und Keller geht es dabei um die Steigerung der Qualität, die Optimierung der Kosten und die Aneignung neuer Fähigkeiten. Erneut steht der Kunde im Zentrum der Überlegungen. Was in die Flaschen gelangt, soll den Erzeuger und die ausgewählten Zielgruppen begeistern, hinsichtlich Qualität und Preis.

Die Gedankengänge hinsichtlich Qualität beginnen naturgemäss an der Basis, dem Rebberg. Er kann bekanntlich nicht einfach

COACHING UND WORKSHOP «ERFOLG IM WEINBETRIEB»

Das Coaching- und Workshop-Angebot des BDW und der VSW «Erfolg im Weinbetrieb dauerhaft sicherstellen» setzt bei den für den Betrieb bedeutendsten internen Handlungsfeldern an (Abb. 2). Sie werden zusammen priorisiert und umgesetzt. Dabei werden auch die Voraussetzungen geschaffen, damit Lösungen dauerhaft sind, die gewünschte Wirkung entsteht und die Betriebe ähnliche Veränderungen selbst an die Hand nehmen können, um eine marktorientierte Organisation aufzubauen. Unterstützt werden die Verantwortlichen durch Fachexperten aus der Produktion und dem Vertrieb.

Der Kursstart ist für den Winter/Frühjahr 2021 angelegt, der genaue Termin wird vom WBZW im Dezember bekanntgegeben. Vorab können sich Interessierte unter info@weinbauzentrum.ch über den Kursinhalt, die Kosten und den Ablauf informieren. Da die Teilnehmerzahl auf 15 begrenzt ist, empfiehlt sich eine Voranmeldung. Das VSW und der BDW unterstützen die Initiative und das Angebot.



von heute auf morgen mit interessanteren Klonen oder Rebsorten bepflanzt werden. Die Herausforderung liegt somit darin, die gegenseitige Beziehungen der verschiedenen Einflussfaktoren zu verstehen: Boden, Mikroklima, Rebsorte und Klon, Unterlage, Erziehungssystem sowie Bearbeitung. Was kann gesteuert resp. aus-

«MARKTORIENTIERTE FITNESS – IST DER BETRIEBLICHE ERFOLG IN MEINEM WEINGUT SICHERGESTELLT?»

1. Wir kennen die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden, der Konsumenten und Wiederverkäufer und erfassen sie systematisch.
2. Aus den bestehenden Daten, beispielsweise im Kundenstamm, können wir die von den Kunden gewünschten Produkte und Dienstleistungen ableiten.
3. Wir kennen die Produkte (z.B. Weine) unserer direkten in- und ausländischen Konkurrenz.
4. Wir haben die Zielgruppen definiert, auf die wir unsere Geschäftstätigkeiten ausrichten.
5. Wir kennen die Potenziale unserer Rebberge und des Kellers, um die gewünschten Weinqualitäten zu produzieren.
6. Wir verfügen über einen permanenten Innovationsprozess, um die Möglichkeiten im Rebberg und Keller auszuschöpfen und zu erweitern.
7. Wir kennen die Gründe, weshalb sich einzelne Weine sehr gut verkaufen und andere weniger.
8. Die Breite des Sortiments erlaubt uns, die einzelnen Weine individuell und kundenorientiert zu produzieren und vom Rebberg bis in die Flasche den Überblick zu bewahren.
9. Die Preise unserer Weine sind marktgerecht gestaltet, attraktiv für den Konsumenten, den Wiederverkauf und den Betrieb.
10. Die Mitarbeiter dürfen sich zu unseren Weinen kritisch äussern, und die Verbesserungsvorschläge werden umgesetzt.
11. Spätestens bis zum 10. des Folgemonats kennen wir die Geschäftsergebnisse inklusive Kostenrechnung.
12. Die Aktivitäten in Marketing und Verkauf sind über das ganze Jahr hinaus geplant.
13. Wir erreichen unsere Kunden auf digitalem Weg optimal, um deren Kaufprozess positiv zu beeinflussen.
14. Unser Auftritt im Internet und ein kundenorientierter E-Shop animieren die Konsumenten zum Kauf.
15. Mit den Wiederverkäufern, dem Handel und Horeca befinden wir uns in regelmässigem Kontakt, um deren Erwartungen zu erfüllen und auf Veränderungen schnell zu reagieren.
16. Die Mitarbeiter im Verkauf richten ihre Kommunikation auf den Kaufprozess des Kunden aus.
17. Wir trainieren regelmässig unsere Kommunikation für den Verkauf vor Ort (Aussendienst, Messen).

gereizt werden, um die gewünschte Traubenqualität zu erzielen? Das Angebot von BDW und VSW sieht vor, diese qualitative Analyse im Keller fortzusetzen betreffend Infrastruktur, Methoden und Kompetenzen.

Das Thema Kostenoptimierung beleuchtete der Artikel von Alois Geyrhofer: «Rationalisierungsmassnahmen in der Weinwirtschaft» (SZOW, 11/2020). Eine gesunde finanzielle Basis erlaubt auch Investitionen in Veränderungen und Innovation. Sie hängt direkt davon ab, zu welchen Kosten die Weine produziert und zu welchen Preisen sie verkauft werden.

«Der Weinproduzent muss die Gesamtsicht auf die Rentabilität mit allen Einflussfaktoren behalten und die Kosten im Griff haben», erklärt Sieghard Vaja, Geschäftsführer des WBZW, in einem Gespräch. Zu den kritischen Kosten in der Schweiz zählt er den Personalaufwand sowohl im produktiven wie administrativen Bereich. Eine ganzheitliche Analyse beleuchtet die Situation präzise, deckt die Handlungsfelder auf und lässt wirksame Massnahmen ableiten.

Produkte gemäss Potenziale und Nachfrage

Die Wahl der Zielgruppen, die man mit Produkten und Dienstleistungen bedienen will, hängt von internen und externen Faktoren ab. Zu den internen gehören die Qualitätspotenziale im Rebberg und Keller sowie die Identität/Kultur des Weinbetriebs, zu den externen der Markt mit den Kunden, der Konkurrenz und den wirtschaftlichen Gegebenheiten (Abb. 3). Zusätzlich zur Qualität kommt die Menge mit ins Spiel, denn in der Weinbranche herrscht weltweit ein Überangebot, was auch mit dem Rückgang des Konsums in den traditionellen Anbaugebieten zu tun hat.

Ein Überangebot herrscht in den meisten Branchen, was zu starker Verkaufsförderung führt. Der Konsument hat gelernt, dass er dasselbe Produkt zu einem bestimmten Zeitpunkt günstiger erwerben kann. Die Marktmacht liegt somit bei ihm. Für ein Weingut gilt, die Balance zwischen Qualität, Preis und Menge zu finden. Die systematische Preisgestaltung liegt dabei oft im Argen. Sie verhilft, die konkurrenzfähigen Weinpreise für den Konsumenten, den Wiederverkauf und den Betrieb zu finden. Hinsichtlich Menge: Die Angst, Kunden nicht beliefern zu können, sitzt vielen Erzeugern im Nacken. Mangelnde Verfügbarkeit hat auch eine positive Seite: Die grosse Nachfrage nach einem Produkt steigert dessen Image und das des Unternehmens.

Das Risiko für hohe Preise lässt sich aus der erwähnten «Studie zum Schweizer Weinmarkt 2017» ableiten. Gemäss dieser trinken nur zehn Prozent der befragten Personen ausschliesslich Wein und keine anderen Alkoholika, zwölf Prozent überhaupt keine alkoholischen Getränke. Der weitaus grösste Teil der Weinkonsumenten greift auch zu anderen alkoholischen Genussmitteln, die für bestimmte Situationen wie den Apéro Ersatzprodukte für Wein anbieten. Erscheint somit einem potenziellen Kunden Wein im Laden oder Restaurant zu teuer, zieht er ein anderes Produkt vor.

Innovationsprozess

Jede Zeit hat ihre Vorlieben für bestimmte Weinprofile. Vor einigen Jahren waren es die reichhaltigen Weine. In der Schweiz galt: je mehr Oechsle, desto besser. Die Veränderung des heutigen poten-

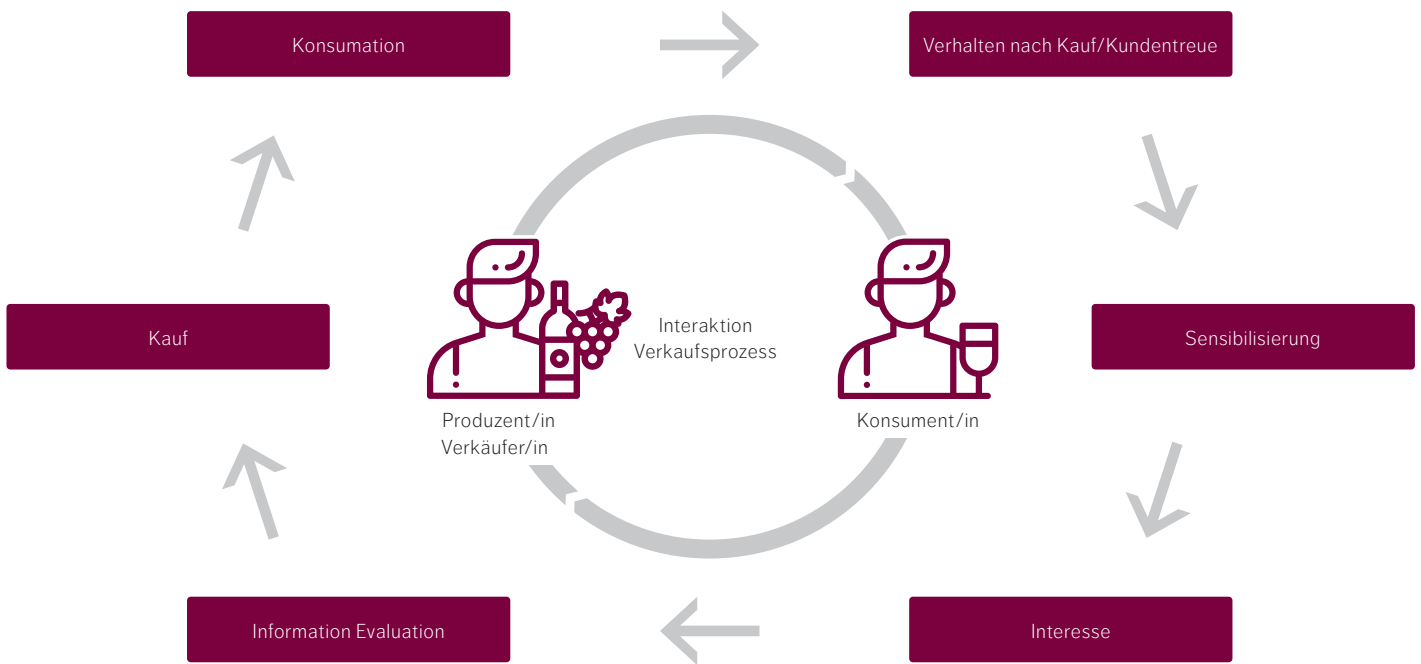


Abb. 3: Integration des Kaufprozesses des Kunden in den Verkaufsprozess des Unternehmens.

ziellen Konsumenten von Schweizer Weinen läuft weiter und spielt für die Erzeuger eine zentrale Rolle. Der heutige Kunde kauft Wein vermehrt spontan aus Lust oder aus einem bestimmten Anlass. Er wünscht sich trinkbereite und erlebnisreiche Weine. Hinzu kommt der moderate Alkoholgehalt aus gesundheitlichen Gründen.

Letzteres bedeutet für die Produktion ein Spagat zwischen Kundenerwartungen und Klimaerwärmung und erfordert einen kontinuierlichen Innovationsprozess, der kurze Entwicklungszeiten für neue und geänderte Produkte ermöglicht. Dabei dürfen die Weine der Konkurrenz als Orientierung nicht vergessen gehen, die die bestehenden und künftigen Kunden trinken. Ansonsten kommt der Innovationsprozess einem Blindflug gleich. Die Weintrinker machen diesen Vergleich immer wieder.

Innovation ist alles andere als einfach, auch aus psychologischer Sicht. Es gilt sich einzugestehen, dass man nicht alles richtig macht. Jedoch ist «Fehler machen» in der europäischen Kultur negativ besetzt. Hinzu kommt eine Grundfunktion des Gehirns, das uns aus Energiespargründen lieber in der Komfortzone hält. Veränderungen bieten aber die Chance, den Kunden mehr Freude zu bereiten und diese mit ihnen zu teilen. Je nach Bedarf des teilnehmenden Betriebs wird ihm Rahmen des Angebots des BDW und VSW der Innovationsprozess begleitet. Für den weinbautechnischen Bereich ist das WBZW ein starker Partner; es erzeugt selbst Wein und forscht intensiv und erfolgreich.

Proaktiver Verkauf

Betrachten wir uns einmal als Konsumenten, dann stellen wir beim Kauf von Produkten oder Dienstleistungen ein bestimmtes Vorgehen fest, man spricht vom Kaufprozess. Jeder von uns hat es sicher schon erlebt: Wenn wir uns im Gespräch mit einem Verkäufer oder einer Verkäuferin wohl fühlen, kaufen wir eher und sogar mehr. Erstaunlich

ist, dass die meisten Weinbetriebe dieses Phänomen im Direktverkauf und im Aussendienst kaum nutzen. In den Verkaufslökalen der Weinerzeuger treffen wir immer wieder auf Mitarbeiter, die Freude am Kunden haben, ihn aber passiv begleiten. Beim proaktiven Verkauf identifizieren die Mitarbeiter die Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Kunden und integrieren diese in den Verkaufsprozess. Dies führt zu einer hohen Kauflust und zu Mehrverkauf.

Geplante Ergebnisse erzielen

Bei Untersuchungen über Weinproduzenten im Bereich Verkauf stellten wir fest, dass die Ergebnisse nicht systematisch geplant werden. Was heisst Ergebnisse systematisch planen? Es beginnt mit dem Budget und den daraus abgeleiteten Verkaufszielen bei Privatkunden, Händlern und Horeca. Ein Budget war bei vielen vorhanden. Doch die Ableitung der Ziele auf die Verkäufer und die Planung der erforderlichen Aktivitäten wie Besuche und Probeflaschen fehlten. Interessant ist, dass der Zufriedenheit mit der zurückgelassenen Probeflasche oft nicht nachgegangen wird. Die Rentabilität eines Unternehmens hängt vom Kostenmanagement und der aktiven Beeinflussung des Umsatzes ab. Je nach Grösse des Betriebs gibt es unterschiedliche Lösungen, die individuell ermittelt werden müssen. ■



THOMAS SCHNETZER

Consulting, Thalwil
 schnetzer@thomasschnetzerconsulting.ch