

## **Die Größenstruktur eines Betriebes als Erfolgsfaktor in der Weinbranche an Hand von 4 Beispielen**

In meiner Diplomarbeit geht es darum, dass Österreichs Weinlandschaft traditionell sehr klein strukturiert ist. Dadurch haben sich sehr viele so genannte Nebenerwerbswinzer entschieden, da sich die Direktvermarktung nicht lohnt, ihre Trauben bzw. Weine an Zukaufswinzer, Genossenschaften oder Großkellereien zu verkaufen. Nur wenige, nach internationalen Verhältnissen große Weingüter und Genossenschaften, sind erfolgreich am Markt tätig. In den letzten Jahren konnten einige private Weingüter auf eine beachtliche Struktur heranwachsen. Weiters war es mein Ziel herauszufinden, wie unterschiedlich sich Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Größe eines Weingutes darstellen, und ob die Größe eines Betriebes selbst wichtig für den Erfolg ist. Aus diesem Grund analysierte ich die größte Kellerei Österreichs – Lenz Moser, eine der besten und erfolgreichsten Winzergenossenschaften – die Domäne Wachau, das Privat-Weingut Wohlmuth und das Weingut Humer als kleinen Familienbetrieb. Außerdem interessierte es mich, für welche Absatzkanäle und Geschäftstätigkeiten die Größe relevant ist.

Ich habe bei allen vier Betrieben Geschichte, Größe, Philosophie, Organisationsstruktur, Produktion, Absatz, Export, Positionierung am nationalen und internationalen Markt und Erfolgsfaktoren (wie z.B. Qualitätssicherung im Weingarten und Keller, Erfolge bei Bewertungen und Vermarktungsstrategien) herausgearbeitet und bin zu dem Schluss gekommen, dass die Größenstruktur kein unmittelbarer Erfolgsfaktor ist. Vielmehr haben die von mir analysierten Betriebe, trotz ihrer unterschiedlichen Größe und Struktur, ähnliche Ziele. Sie sind bestrebt, ihre hohen Qualitäten zu halten und Erfolge bei Bewertungen zu erzielen. Anders ist das bei den Vermarktungsstrategien. Für Lenz Moser und die Domäne Wachau sind Annoncen in Weinfachjournalen sehr wichtig. Erfolg selbst ist nicht von der Größe abhängig, sondern in vielen Fällen das Resultat von persönlichem Einsatz. Alle vier Betriebe sind erfolgreich auf den von ihnen gewählten Absatzmärkten tätig. Das kleine Familienweingut Humer hat es geschafft, aus der vorhandenen Größe, das Beste herauszuholen und kann sehr gut davon leben – auch das ist für mich Erfolg. Die anderen drei Betriebe haben sich, ihrer Größe entsprechend, starke Partner im In- und Ausland gesucht. In Österreich sorgt der Handel für die notwendige, breite Distribution. Partnerschaften mit dem Fachhandel oder dem Lebensmitteleinzelhandel zu schließen macht erst ab einer bestimmten

Größe Sinn. So benötigen z.B. Spar, Merkur oder Metro 100.000 Flaschen Wein pro Jahr von einer gängigen Rebsorte in einem Preissegment von ca. € 5,-. Das Weingut Humer würde es mit der derzeitigen Größe nicht schaffen überhaupt gelistet zu werden. Ähnliches gilt für den Export, die Reisekosten in die entsprechenden Länder sind sehr hoch. Weinproduzenten sind in der Regel bestrebt, ihren Vertrieb auf möglichst viele Länder auszudehnen. So erschließen sie ein größeres Marktpotenzial und sind von Absatzschwankungen in einzelnen Ländern weniger betroffen. Die Teilnahme an Weinprämierungen ist ebenfalls mit Kosten verbunden. Bei der Austrian Wine Challenge oder bei der Landesweinprämierung kostet ein eingereichter Wein € 50,-. Für Annoncen bei Falstaff oder Vinaria liegen die Preise zwischen € 650,- und € 9.590,-.

In manchen Bereichen haben es Genossenschaften oder Großkellereien leichter als Familienbetriebe. Wenn etwas schief geht, werden die Verantwortlichen ausgetauscht, bei einem Familienbetrieb steht die ganze Familie dahinter. Andererseits haben Familienbetriebe den Vorteil, dass sich der Konsument ein Gesicht zu dem von ihm gekauften Wein vorstellen kann, was für viele Kunden sehr wichtig ist. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass viele Konsumenten vor den Namen Lenz Moser und Domäne Wachau zurückschrecken. Sie behaupten, das sind keine Winzerweine. Daher ist es meiner Ansicht nach für die Mitarbeiter im Handel und der Gastronomie sehr wichtig, dass diese Betriebe Erfolge bei Bewertungen vorweisen können. Für ein Großunternehmen wie Lenz Moser ist es einfacher jahrgangbedingte Schwierigkeiten auszugleichen. Durch die Verteilung auf viele Weinbaugebiete ist dieses Unternehmen nicht so stark von der Witterung abhängig wie die anderen drei Betriebe, die ihre Rebflächen auf engerem Raum bewirtschaften.

Produktinnovationen und Qualitätsverbesserungen haben eine herausragende Wirkung auf den Marktanteil. So gilt es die nationalen und regionalen Rebsorten zu erhalten und damit die österreichische Identität zu stärken. Die Entwicklung neuer Erzeugnisse, die Verbesserung und die Ergänzung vorhandener Produkte sind für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens im Wettbewerb sehr wichtig. Wein ist eine Dauerkultur und es ist nötig, langfristig zu denken. Änderungen in der Programmpolitik können erst nach einer gewissen Zeit vorgenommen werden. Weitere wichtige marketingstrategische Instrumente sind die Marktsegmentierung, die Differenzierung durch Sortimentsgestaltung und der Wettbewerbsstil. Die Wertigkeitsstufen müssen erkennbar sein und sich im Preis widerspiegeln.