

DAS GEHEIMNIS DES ERFOLGS



BETRIEBSWIRTSCHAFT Was wirtschaftlich erfolgreiche Betriebe auszeichnet - ein Vergleich.

Text und Abbildungen: Dr. Larissa Strub,
Prof. Dr. Simone Loose, Hochschule Geisenheim

Die Weinbranche, sowohl national als auch international, steht vor einem tiefgreifenden Strukturwandel. Steigende Kosten, stagnierende Preise und sich verändernde Konsummuster mit neuen Produktpräferenzen und geringeren Konsummengen prägen die aktuelle Wirtschaftslage. In diesem schwierigen Umfeld wird es für Weingüter zunehmend schwer, profitabel zu arbeiten. Daten aus zehn Jahren der Geisenheimer Unternehmensanalyse zeigen, welche Strategien Flaschenweinvermarkter wirtschaftlich erfolgreich machen. Entscheidend sind aktives Kostenmanagement und die Erzielung höherer Erlöse. Strukturelle Nachteile von Weingütern lassen sich nur durch überdurchschnittliche Erlöse ausgleichen. Der folgende Beitrag zeigt, was Weingüter mit stabiler wirtschaftlicher Lage auszeichnet und präsentiert Best-Practice-Lösungsansätze.

UNTERSUCHTE BETRIEBE - BESTE UND SCHWÄCHSTE

Die Kontrolle der Kosten und das Erreichen eines bestimmten Preis- und Umsatzniveaus sind die Schlüsselfaktoren für den Betriebserfolg. Anhand dieser beiden Einflussgrößen werden im Folgenden die Ergebnisse der Flaschenwein vermarktenden Weingüter, die an der Geisenheimer Unternehmensanalyse teilnehmen, präsentiert. Über einen Zeitraum von zehn Jahren wurden im Durchschnitt 299 Betriebe untersucht. Zur Verdeutlichung der Unterschiede zwischen wirtschaftlich stabilen und weniger profitablen Weingütern werden die Durchschnittswerte der Kennzahlen der erfolgreichsten 25 Prozent den Ergebnis-



Zusammenfassung der Inputfaktoren der untersuchten Betriebe

	Top 25 %	Untere 25 %	Relativer Unterschied Top 25 % vs. Untere 25 %
Aufwand pro Liter Wein inkl. kalk. Familienlohn	6,48 €	7,47 €	-13%
Ertragsrebfläche	20,6 ha	11,4 ha	81%
Kalkulatorische Fläche für Zukauf	1,8 ha	0,5 ha	260%
Arbeitskraftbedarf pro ha	822 h	1.026 h	-20%
Gesamt-AK	9,1	6,2	46%
Familien-AK	2,4	2,3	7%
Fest-AK	3,4	1,8	89%

Quelle: Geisenheimer Unternehmensanalyse

ße und den damit verbundenen Effekten. Die erfolgreichsten Weingüter verfügen im Durchschnitt über 20,6 Hektar Rebfläche, was 81 Prozent größer ist als die weniger erfolgreichen Betriebe mit 11,4 Hektar. Zudem kaufen sie mehr Trauben, Most und Wein zu, was ihnen weitere Skalenvorteile verschafft. Sie beschäftigen insgesamt mehr Personal und können dadurch Spezialisten für Weinbau, Keller und Vertrieb einstellen, während kleinere Weingüter oft keine ausreichende Spezialisierung erreichen können. Zudem werden die meisten Weingüter in Deutschland hauptsächlich von zwei Familienarbeitskräften betrieben, die in der Regel keinen regulären Lohn erhalten. Das ausgewiesene Betriebsergebnis berücksichtigt diese Arbeitskräfte nicht, und nach Bereinigung zeigt sich, dass eine marktgerechte Vergütung in den unteren Betrieben oft nicht möglich ist.

Schwächere Betriebe haben mit 15 Prozent gegenüber 9 Prozent zudem einen höheren Anteil an Steillagen, was die höheren Kosten teilweise erklärt. Diese Betriebe benötigen im Schnitt 1.026 Arbeitsstunden pro Hektar, verglichen mit 822 Stunden bei den Top 25 Prozent. Die Spezialisierung und Mechanisierung sind ebenfalls wichtige Faktoren: Vollmechanisierte Flächen senken den Aufwand erheblich. Fast 50 Prozent der besten Weingüter stammen aus Rheinhessen und der Pfalz, wo es weniger Steillagen und größere, effizienter zu bewirtschaftende Flächen gibt. Im Gegensatz dazu stammen mehr Betriebe der unteren Gruppe aus Regionen wie Franken und der Mosel, die durch kleine Parzellen und mehr Steillagen höhere Kosten verursachen. Diese strukturellen Nachteile sind jedoch schwer zu ändern.

Insgesamt führt die Spezialisierung und Mechanisierung zu einem um 20 Prozent ge-

sen der schwächsten 25 Prozent gegenübergestellt. Der Untersuchungszeitraum reicht von 2011/12 bis zum Wirtschaftsjahr 2020/21. Neuere Daten stehen aufgrund der noch unzureichenden Anzahl teilnehmender Betriebe derzeit nicht zur Verfügung.

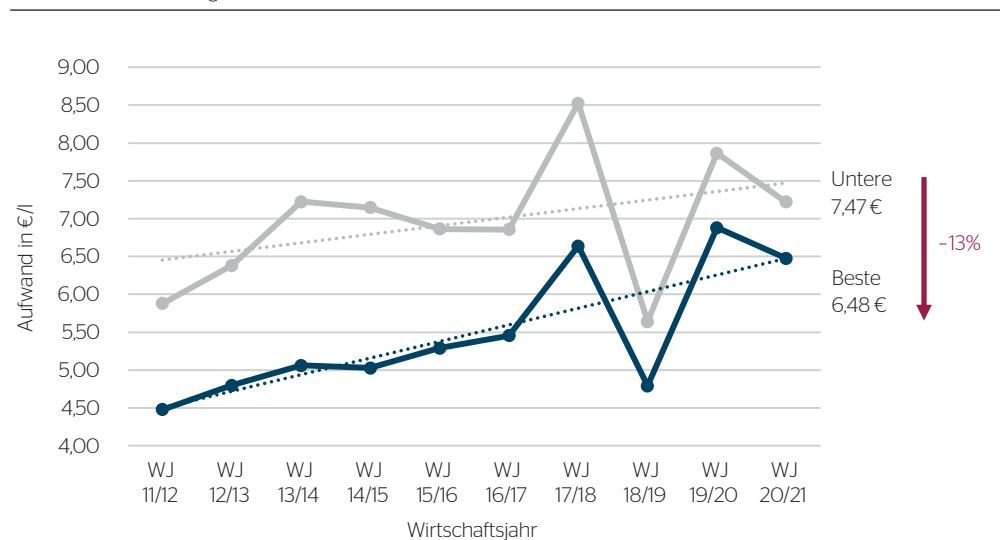
VORTEILE IN DER AUFWANDSTRUKTUR

Die besten 25 Prozent der Flaschenweinvermarkter setzten im Durchschnitt 6,48 Euro für die Produktion eines Liters Wein ein, was 13 Prozent unter den Kosten der unteren Weingüter lag, deren Mittelwert bei 7,47 €/l liegt. Allerdings nähern sich die Aufwendungen pro Liter der beiden Gruppen im Trend an (Abb. 1). Die Ausschläge in den Wirtschaftsjahren 2017/18 und 2018/19 lassen sich durch die geringe Ernte 2017 und die hohen Erntemengen 2018 erklären. Aufgrund des hohen Fixkostenanteils im Weinbau, der unabhängig von der Erntemenge kaum variiert, beeinflussen Ertragschwankungen die Durchschnittsaufwendungen erheblich.

Die Hauptgründe für Vorteile in der Aufwandstruktur liegen in der Betriebsgrö-

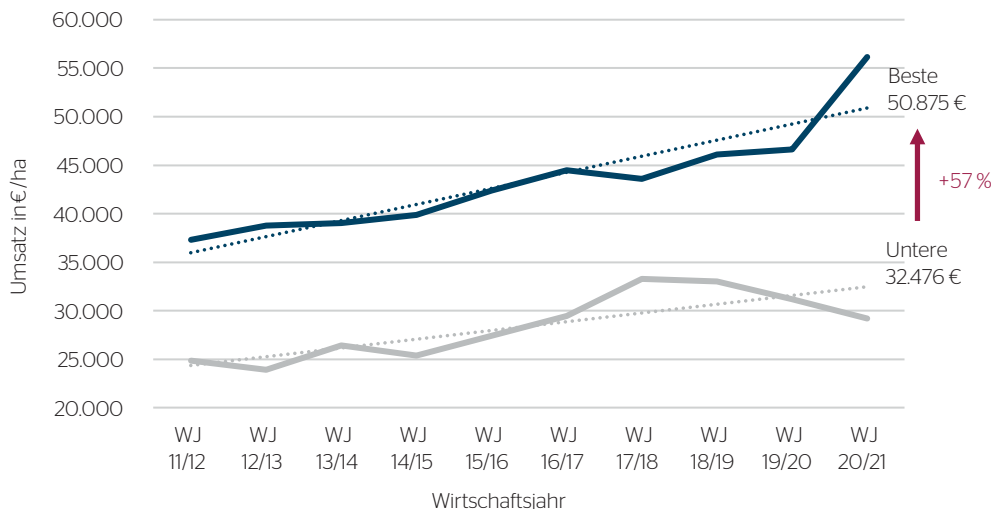
1 Entwicklung der durchschnittlichen Aufwendungen

Aufwand in Euro pro Liter, Vergleich der besten und schwächsten 25 Prozent (»untere«) der Flaschenwein vermarktenden Weingüter



2 Entwicklung der Hektarumsätze

für die besten und die unteren 25 Prozent der Flaschenwein vermarktenden Weingüter



ringeren Arbeitskraftbedarf in den erfolgrei-
 cheren Weingütern, was zu deutlich niedri-
 geren Personalkosten pro Hektar führt.

MEHR ERTRAG, HÖHERE PREISE

Auf der Erlösseite erzielen die besten 25 Pro-
 zent der Flaschenweinvermarkter mit ein-
 em Durchschnittspreis von etwa 8,19 €/l
 rund 48 Prozent mehr als die schwäche-
 ren Weingüter mit 5,53 €/l. Die Gründe für
 diese Preisunterschiede lassen sich aus den
 Daten der Geisenheimer Unternehmens-
 analyse nicht vollständig ableiten, da keine
 Informationen über den Weinabsatz an un-
 terschiedliche Kundengruppen vorliegen.
 Es ist jedoch aus der Geisenheimer Absatz-
 analyse (www.geisenheim-portal.de) bekannt,
 dass ein höherer Anteil an Direktabsatz an
 Endverbraucher die Durchschnittspreise po-
 sitiv beeinflusst. Ein weiterer Faktor ist die
 Markenstärke, die höhere Preise rechtfertigt.
 Trotz der allgemeinen Preissteigerungen in
 beiden Gruppen ist es in der aktuellen wirt-
 schaftlichen Situation kaum noch möglich,
 den Preis pro Liter weiter zu erhöhen.

Ein zusätzlicher Vorteil der erfolgrei-
 cheren Weingüter ist ihre um 22 Prozent höhe-
 re Erntemenge. Während die schwächeren
 Betriebe im Durchschnitt 66 hl/ha ernten,
 erreichen die erfolgreicheren Betriebe 81 hl/
 ha. Da die Produktionskosten im Weinbau
 weitgehend mengenunabhängig sind, sin-
 ken die Kosten pro Liter bei höheren Erträ-
 gen. Das Zusammenspiel aus höheren Prei-
 sen und größeren Ernten führt bei den Top

25 Prozent der Betriebe zu einem Umsatz
 von etwa 50.870 €/ha - 57 Prozent mehr als
 bei den schwächeren Betrieben (Abb. 2).

Multipliziert man den Durchschnittspreis
 von 8,19 €/l der erfolgreichsten 25 Prozent
 der Weingüter mit deren Erntemenge von
 81 hl/ha, ergibt sich ein potenzieller Umsatz
 pro Hektar von 66.339 €. Um dieses Niveau
 zu erreichen, müssten die schwächeren
 Weingüter entweder ihre Preise von 5,53 €/l
 auf 10,05 €/l erhöhen oder ihre Erntemenge
 auf 120 hl/ha steigern - realistischer wäre je-
 doch eine Kombination aus beidem. (Abb. 3).

INVESTITIONSVERHALTEN

Die Top 25 Prozent der Flaschenweinver-
 markter unterscheiden sich von den unte-

ren 25 Prozent durch ihr Investitionsverhal-
 ten und die Eigenkapitalbildung. Während
 die jährlichen Investitionen pro Hektar äh-
 nlich sind, können die erfolgreicheren Betrie-
 be aufgrund ihrer größeren Betriebsgröße
 höhere Beträge investieren und einen größe-
 ren Anteil aus Eigenkapital finanzieren. Ihre
 Eigenkapitalquote liegt bei etwa 78 Prozent,
 während sie bei den schwächeren Betrieben
 rund 67 Prozent beträgt. Zudem bauen die
 stärkeren Betriebe im Schnitt 4.800 €/ha
 an Eigenkapital pro Jahr auf, während die
 schwächeren Betriebe tendenziell Eigenka-
 pital abbauen, um ihren Fortbestand zu si-
 chern.

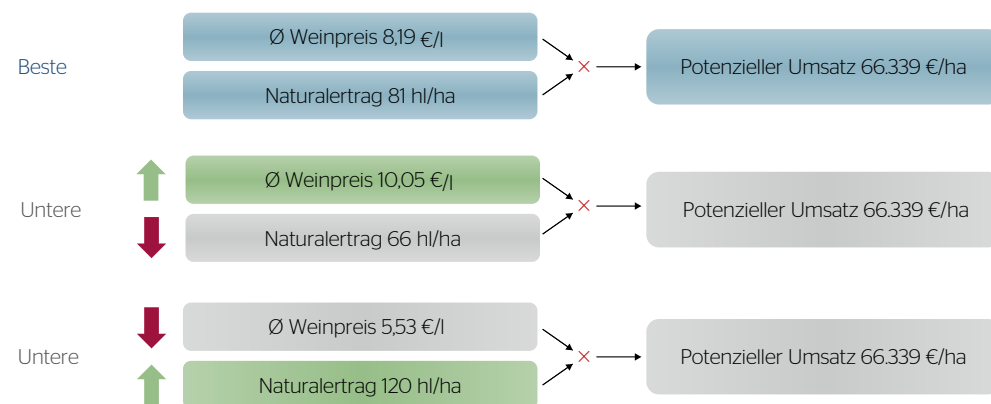
WEGE ZUM ERFOLG

Die wirtschaftlich erfolgreichen Weingüter,
 die an der Geisenheimer Unternehmens-
 analyse teilnehmen, folgen zwei Hauptstra-
 tegien, der »Kostenführerschaft« und der
 »Reputationsführerschaft«.

Bei der Kostenführerschaft liegt der Fokus
 auf einer kostenbewussten Produktion mit
 überdurchschnittlichen Erntemengen nahe
 der Hektarhöchsttragsgrenze. Diese Fla-
 schenwein vermarktenden Weingüter nut-
 zen höhere Erntemengen als Hebel, um die
 Durchschnittskosten niedrig zu halten und
 ihre Weine günstig anbieten zu können. So
 erreichen sie durch die hohen Erntemengen
 auch bei moderaten Preisen einen angemess-
 enen Hektarumsatz.


Auch hier zeigt sich, dass geringe Unter-
 schiede bei den Erlösen pro Liter den Unter-
 schied im Erfolg ausmachen. Betriebe des
 Basissegments (Abb. 4, linke Spalte) gehö-
 ren mit einem Umsatz pro Hektar von etwa

3 Einfluss der Erntemenge auf den Preis bei gleichem Umsatzpotenzial




4 Erfolgreiche Strategien


Marktsegment	Kostenführerschaft		»Marketingprofis«	
	Basissegment	Mitte	Obere Mitte	Top Premium
Preis	2,65 €/l	4,66 €/l	6,69 €/l	13,80 €/l
Erträge	101 hl/ha	110 hl/ha	88 hl/ha	64 hl/ha
Kosten	2,06 €/l	2,65 €/l	3,98 €/l	6,86 €/l
Betriebsergebnis	9.500 €/ha	22.200 €/ha	30.700 €/ha	29.700 €/ha




Durchschnittlich
erfolgreich



Sehr
erfolgreich



Sehr
erfolgreich



Sehr
erfolgreich
gibt aber nur
sehr wenige 5*

30.000 €/ha und einem Betriebsergebnis nach Abzug der kalkulatorischen Entlohnung der Familienarbeitskräfte von etwa 10.000 €/ha zu den mittel erfolgreichen Betrieben. Bei nur geringfügig höheren Kosten von 2,65 €/l aber einem deutlich höheren Erlös von 4,66 €/l erzielt die zweite Kostenführergruppe einen Umsatz pro Hektar von über 50.000 €/ha und gehört zur Topgruppe mit einem Betriebsergebnis, das mehr als doppelt so hoch liegt.

Die zweite Strategie basiert auf »Reputationsführerschaft« und setzt eine starke Marke sowie eine hohe Reputation voraus. Weingüter, die diese Strategie verfolgen, erzielen höhere Preise, da Konsumenten bereit sind, für besondere Weine mehr zu zahlen. Solche Betriebe können höhere Produktionskosten tragen, die durch arbeitsintensive Maßnahmen oder niedrigere Erntemengen entstehen, da diese durch höhere Preise kompensiert werden. Hier werden Betriebsergebnisse von um die 30.000 €/ha erzielt.

Die Geisenheimer Unternehmensanalyse zeigt, dass Weingüter, die das Basissegment bedienen (Kostenführer), in der Regel zu den mittleren 50 Prozent der Betriebe gehören. Weingüter mit einer stärker auf Reputation ausgerichteten Strategie sind häufiger unter den oberen 25 Prozent der erfolgreichsten Betriebe zu finden.

LEISTUNG VERBESSERN

Zusammenfassend lassen sich drei Hauptkriterien nennen, die zu einer schwächeren

ökonomischen Leistungsfähigkeit führen: hohe Kosten, niedrige Erntemengen und geringere Erlöse pro Liter (Abb. 5). Wenn im Extremfall hohe Produktionskosten auf niedrige Erträge treffen und diese teuren Produkte zudem zu niedrigen Preisen verkauft werden, ist ein negatives Betriebsergebnis unvermeidlich.

Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit können an zwei Punkten ansetzen, an den Kostenstrukturen und auf der Erlösseite (Abb. 6).

KOSTEN OPTIMIEREN

Die Reduzierung der Kosten ist im aktuellen Umfeld steigender Rohstoff- und Personalkosten eine große Herausforderung. Um die Produktionsstrukturen zu straffen, kann es sinnvoll sein, den Umfang der Produktpalette zu überprüfen. Je vielfältiger das Angebot, desto höher der produktionstechnische und organisatorische Aufwand. Eine gut gepflegte Warenwirtschaft liefert wertvolle Informationen darüber, welche Produkte in welchen Kundengruppen gut laufen und welche aus dem Sortiment genommen werden können.

Angesichts des Mengenüberschusses an produziertem Wein im Vergleich zum Konsum ist es auch ratsam, die optimale Betriebsfläche zu überdenken. Wo liegen die Kapazitätsgrenzen für Maschinen, Geräte und Personal? Gibt es Flächen, die einen unverhältnismäßig hohen Aufwand erfordern, ohne dass dieser durch höhere Produktprei-

se ausgeglichen wird? In solchen Fällen kann es sinnvoll sein, unrentable Flächen stillzulegen oder Pachtflächen zurückzugeben.

Auch wenn erfolgreiche Weingüter im Durchschnitt größer sind, bedeutet das nicht zwangsläufig, dass Größe der Schlüssel zum Erfolg ist. Entscheidend ist nicht die bewirtschaftete, sondern die vermarktete Fläche. Die Wertschöpfung liegt letztlich in der Vermarktung, nicht nur in der Produktion.

SPEZIALISIERUNG NOTWENDIG

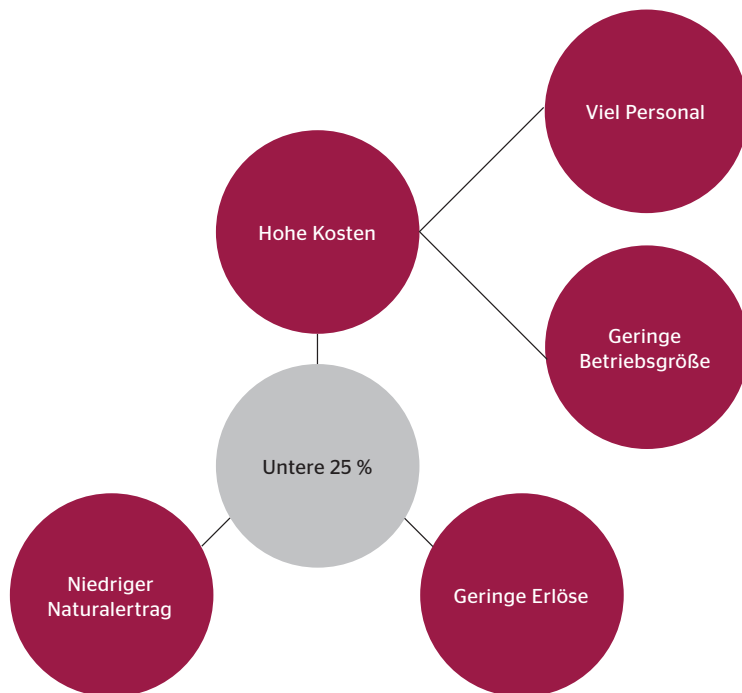
Eine Fokussierung auf die eigenen Stärken in Produktion und Vermarktung ist ein sinnvoller Ansatz, um effizienter zu wirtschaften. Die Ergebnisse der Geisenheimer Unternehmensanalyse zeigen, dass es entscheidend ist, eine klare Vermarktungsstrategie zu wählen. Soll der Wein hauptsächlich in Flaschen vermarktet werden, müssen verstärkt Ressourcen in Marketing und Vertrieb fließen, um Preise zu erzielen, die auch höhere Produktionskosten decken. Wer sich auf Flaschenwein spezialisiert, sollte daher mehr Zeit in den Aufbau und die Pflege von Vertriebsstrukturen investieren, um langfristig erfolgreich zu sein. Allerdings verbringen viele Betriebe aufgrund zu großer Betriebsflächen zu viel Zeit im Weinberg, sodass wertvolle Zeit für die Vermarktung fehlt.

EFFIZIENTE PRODUKTION VON FASSWEIN

Wenn der Fokus auf einer kostengünstigen Produktion mit minimalem Arbeitseinsatz

5 Herausforderungen

der weniger erfolgreichen Flaschenwein vermarktenden Weingüter



und hohen Erntemengen liegt, um den Wein auf dem Fassweinmarkt oder an Kollegen zu verkaufen, müssen die Fassweinpreise ein Niveau erreichen, das Kosten deckt und Gewinn ermöglicht. Die Produktion sollte dabei so effizient wie möglich gestaltet werden, indem unnötige Handarbeiten vermieden und weitgehend auf Mechanisierung gesetzt wird. Der Einsatz von Minimalschnittsystemen im Spalier oder PIWIs, sofern vermarktbare, kann die Produktionskosten weiter senken. Größere Anbauflächen, idealerweise über 50 Hektar, bieten zusätzliche Skaleneffekte.

Ein möglicher Weg für die deutsche Weinbranche könnte in einer Spezialisierung liegen: Produzenten fokussieren sich auf die effiziente Erzeugung von Wein, den sie zu verlässlichen Konditionen an Vermarktungs-

spezialisten abgeben. Diese haben die Markenstärke, um größere Mengen Wein erfolgreich am Markt zu platzieren. Bevor dieses neue Gleichgewicht jedoch erreicht werden kann, ist eine deutliche Bereinigung der Branche mit einer Verringerung der Rebfläche notwendig.

MISCHBETRIEBE MIT NACHTEILEN

Betriebe, die sowohl Fass- als auch Flaschenwein vermarkten, ohne eine klare Strategie und Planung für beide Segmente zu verfolgen, haben oft Schwierigkeiten, ein positives Betriebsergebnis zu erzielen. Häufig wird nicht im Voraus festgelegt, welche Flächen für die Flaschenweinproduktion und welche für Fasswein genutzt werden. Stattdessen werden Partien, die als »nicht gut genug« für Flaschenwein gelten oder nicht über die Fla-

sche vermarktet werden können, als Fasswein verkauft. Die dabei entstehenden einheitlichen Produktionskosten liegen jedoch meist deutlich über den gezahlten Fassweinpreisen. Der Betrieb macht somit mit jedem Liter Fasswein Verlust und wäre wirtschaftlich besser beraten, diese Flächen gar nicht zu bewirtschaften.

WICHTIGE KUNDENGWINNUNG

Für Betriebe, die sich auf die Flaschenweinvermarktung konzentrieren, ist es entscheidend, ein Preisniveau zu erreichen, das ein profitables Betriebsergebnis ermöglicht. Dabei spielen Markenimage und Marketingstrategie eine zentrale Rolle. Dies geht Hand in Hand mit der Wahl der richtigen Kundengruppe. Der Fachhandel und die Gastronomie stehen derzeit unter großem Druck, was Weingüter, die stark von diesen Kanälen abhängig sind, vor besondere Herausforderungen stellt. Im Gegensatz dazu sind Weingüter, die einen hohen Anteil ihres Weins direkt an Endverbraucher verkaufen, weniger stark von den aktuellen Schwierigkeiten betroffen. Große Betriebe sollten jedoch ihre Vertriebswege diversifizieren, um breiter aufgestellt zu sein. Die Pflege des bestehenden Privatkundenstamms und die Akquise von Neukunden sind essenziell für die Vertriebs- und Marketingaktivitäten.

ZUSAMMENFASSUNG

Betriebswirtschaftlicher Erfolg erfordert sowohl die Optimierung der Kosten als auch die Erzielung hoher Erlöse. Es gibt verschiedene Erfolgsstrategien: Kostenführer können wirtschaftlich erfolgreich sein, wenn sie mittlere Erlöse am Markt erzielen. Diese Strategie setzt jedoch hohe Hektarerträge und effiziente Produktionsstrukturen voraus, die eine Spezialisierung der Arbeitskräfte ermöglichen. Reputationsführer erzielen im Durchschnitt deutlich höhere Erlöse und können sich dadurch auch höhere Kosten leisten.

In strukturell benachteiligten Anbaugebieten ist langfristig nur eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit möglich, wenn hohe Erlöse pro Liter erzielt werden. Sich im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld als Reputationsführer mit hohen Erlösen neu zu positionieren, ist jedoch eine große Herausforderung. Nur Betriebe, die diese Herausforderung meistern, haben auch in schwierigen Strukturen langfristige Überlebenschancen. ◀

6 Maßnahmen zur Optimierung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit

Kosten
» Spezialisierung
» Sortiment reduzieren
» unwirtschaftliche Flächen abgeben (v.a. Pacht) bzw. stilllegen
Erlöse
» Marketingmaßnahmen, um höhere Preise zu realisieren
» Privatkunden: Pflege der Bestandskunden und Akquise von Neukunden