

Marc Dreßler

# Nachhaltiges Unternehmertum

Strategisches Management  
am Beispiel der Weinbranche



utb 5697



### **Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau Verlag · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

**Marc Dreßler** ist Professor für BWL und Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Er lehrt und forscht am Weincampus / DLR Rheinpfalz in Neustadt. Prof. Dreßler hat den dualen Studiengang Weinbau und Oenologie verantwortet und leitet den von ihm maßgeblich konzipierten englischsprachigen berufsbegleitenden Master „MBA Wine, Sustainability & Sales“. Der Professur gingen internationale Lehr- und Forschungsaktivitäten (z.B. European Business School, University of Tampa oder WU Wien) und eine berufliche Karriere als Managementberater und Unternehmer voraus.

Marc Dreßler

# **Nachhaltiges Unternehmertum**

Strategisches Management  
am Beispiel der Weinbranche

UVK Verlag · München

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2021

© UVK Verlag München 2021

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG  
Dischingerweg 5, D-72070 Tübingen

Internet: [www.narr.de](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

Cover-Illustration: © iStockphoto Digoarpi

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

UTB-Nr. 5697

ISBN 978-3-8252-5697-5 (Print)

ISBN 978-3-8385-5697-0 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-5697-5 (ePub)

## **Vorwort**

Dieses Buch zu nachhaltigem Unternehmertum adressiert Praktiker und Studierende. Spaß beim Lesen und Impulse zum strategisch basierten Unternehmertum und Nachhaltigkeitsmanagement sind zentrale Anliegen des Autors in der Überzeugung, dass eine strategische und nachhaltige Perspektive die Erfolgsgrundlage für unternehmerischen Erfolg auch kleinerer Betriebe ist.

Die Lebensdauer von Produkten, Geschäftsmodellen und Unternehmen verkürzt sich zunehmend. Vorausschauendes Handeln und betriebliche Agilität sind Grundvoraussetzungen professionellen Managements. Besonders für kleine Betriebe erfordert langfristiger Markterfolg Kompetenzsteigerung in der Unternehmensführung und die Einstellung, strategisches Management nicht als Last, sondern als Bereicherung zu verstehen. Um den Anspruch eines motivierenden Buchs zu erfüllen, werden ausgewählte, erprobte Managementinstrumente ausgeführt und mit Beispielen veranschaulicht. Illustrierende Praxisbeispiele und Online-Links sind zudem didaktischer Bestandteil. Die mit dem Buch verbundene digitale Infrastruktur enthält Begleitmaterialien, die die Themen weiter erörtern. Geben Sie mir eine Rückmeldung, ob der gewünschte Effekt bei Ihnen eingetreten ist – das würde mich freuen.

Bei der Aufbereitung der betriebswirtschaftlichen Sachverhalte wird vornehmlich auf die Weinbranche zurückgegriffen. Die Beispiele sollen innerhalb dieser Industrie aber auch darüber hinaus motivieren und Impulse für nachhaltige Strategien geben.

Neben einem herzlichen Dankeschön an alle Wegbereiter und -begleiter möchte ich ganz besonders meiner Frau Bianca danken. Ebenso ein nachdrückliches Dankeschön an Anika Kost für die permanent großartige Unterstützung.



# Hinweise zum Buch

## Didaktisches Konzept

Das Buch wurde durch die Lehre und begleitende Beratungspraxis motiviert und inspiriert. Studierende, Unternehmensgründer und Unternehmer kleiner Betriebe sollen ein umfassendes, aktuelles und praxisbasiertes Basiswissen zur nachhaltigen Führung von Betrieben erhalten. In jedem Kapitel werden zuerst die Erkenntnisse der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre dargelegt. Definitionen werden auch visuell hervorgehoben. Hierauf aufbauend werden die Inhalte anhand von Praxisfällen veranschaulicht und im Kontext von nachhaltigem Unternehmertum vertieft. Die Kernaussagen werden anhand von Fragen für die unternehmerische Praxis betont. Begleitend zum Text können Filmbeiträge und eine Online-Webseite genutzt werden, die dem didaktischen Konzept des Buchs folgt. Die verarbeitete Literatur wird im Literaturverzeichnis aufgeführt, wobei eine Beschränkung auf die Kernliteratur aus Sicht des Autors erfolgte.

## Hinweise für Studierende

- Die illustrativen Beispiele dienen der Anregung, eigene praktische Lösungswege unter eventuellen Rückgriff auf unternehmerisch beschrittene Lösungsansätze zu überlegen.
- Unterstützende Filme, auch um einen Medienwechsel sicherzustellen, sind als Link oder QR-Scan leicht zugänglich.
- Weiterführende Literatur kann dem Literaturverzeichnis entnommen werden.
- Zur Prüfungsvorbereitung sind sowohl die Beispiele als auch eine eigenständige Erarbeitung der Inhalte über die begleitende Webseite dienlich.
- Die unternehmerischen Fragen in den Kapiteln sichern eine intensive Auseinandersetzung mit den Buchinhalten sowie die Vorbereitung auf Prüfungen.
- Der an Praktiker gerichtete interaktive Fragebogen begleitend zum Buch ([www.nachhaltigesunternehmertum.de](http://www.nachhaltigesunternehmertum.de)) kann von Studierenden anhand der ihnen bekannten Betriebe oder anhand einer Fallstudie zur Simulation und zur Entwicklung eigener Geschäftsmodellideen genutzt werden.

## Hinweise für Praktiker

- Die aufbereiteten Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung und der Inspiration.
- Praxisbeispiele fördern die Reflexion des eigenen nachhaltigen Unternehmertums: welche Implikationen sind für meine Industrie / meinen Betrieb ableitbar?
- Im Kontext der dargelegten Sachverhalte verdeutlichen relevante Fragen zur betrieblichen Praxis die Kerninformationen und -aussagen.
- Ein web-basierter Fragebogen zur eigenen Positionsbestimmung oder als Ideengeber ist für Unternehmer in Verbindung mit dem Buch zugänglich ([www.nachhaltigesunternehmertum.de](http://www.nachhaltigesunternehmertum.de)).



- Videos und Webadressen der interaktiven Plattform für eine weiterführende Auseinandersetzung für Unternehmenslenker sind Bestandteil als begleitende Infrastruktur.

### **Hinweise für Dozenten**

- Der exemplarische Fragenkatalog kann als Anregung für Klausurfragen dienen.
- Die Fallbeispiele sind als Basis für eine interaktive Lehre konzipiert.
- Filmzugänge, die den Sachverhalt unterhaltsam veranschaulichen, schaffen Abwechslung in der Lehre und motivieren Interaktion.

### **Lesehinweise und Schreibweise**

Die Verwendung aller Begriffe ist **genderneutral** und geschlechtsunspezifisch intendiert. Aus Gründen der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Ausdrücklich wird aber darauf hingewiesen, dass Unternehmertum erst durch Diversität Entfaltung erfährt. Die lange Zeit einer von Männern dominierten Weinwirtschaft ist passé und die Weinbranche wird durch die nun verstärkt wirkenden Winzerinnen und Unternehmerinnen nachdrücklich belebt, wie beispielsweise die Kooperation Vinissima, aber auch unzählige beeindruckende von Frauen geführte Betriebe untermauern. Dies gilt ebenso für alle Gender- und **Diversitätsaspekte**.

**Anglizismen** durchdringen unseren Sprachgebrauch. Ein Verzicht auf englische Begriffe ist im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Buches, das aktuelle Inhalte vermitteln möchte, eine Herausforderung. Die zu Allgemeingut gewordenen Anglizismen werden in Klammern angeführt und im Falle mangelnder oder unpräziser deutscher Begrifflichkeit wird der etablierte „Management“-begriff verwendet.

### **Präambel zu den Praxisbeispielen**

Die der Veranschaulichung dienenden **Praxisbeispiele** stammen aus unterschiedlichen Quellen. Teilweise werden in der Literatur beschriebene „Klassiker“ aufgeführt, andere Fallbeispiele wurden aufgrund von augenscheinlicher Passgenauigkeit gewählt oder wegen tiefergehender Kenntnis des aufgeführten Betriebs verarbeitet. Bewusst wurden aktuelle **mediale Quellen** oder die Webseiten der Fallbeispiele genutzt, um die Inhalte praxisnah und unterhaltsam zu illustrieren. Der Autor nimmt mit der Auswahl der Praxisbeispiele **keine wertende Stellung** ein. Allen Praxispartnern, Verlagen und Bildrechteinhabern ein herzliches Dankeschön für die Abdruckgenehmigung und ihre motivierenden Begleitworte bei den Rückmeldungen.

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| Vorwort.....   | 5         |
| Hinweise zum Buch .....  | 7         |
| Inhalt .....   | 9         |
| <b>1 Relevanz nachhaltigen Unternehmertums .....</b>                     | <b>13</b> |
| 1.1 Management für Unternehmer und Kleinbetriebe am Beispiel Wein? ..... | 13        |
| 1.2 Zukunftsausrichtung in fordernden Zeiten .....                       | 16        |
| 1.3 Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Impetus .....                  | 18        |
| <b>2 Die deutsche Weinbranche .....</b>                                  | <b>23</b> |
| 2.1 Wein - Historie und Produkt.....                                     | 23        |
| 2.2 Nachfrage – Weineinkauf und Weinkonsum .....                         | 28        |
| 2.3 Angebot – Betriebliche Wertschöpfung der Weinwirtschaft.....         | 31        |
| 2.3.1 Weinanbau.....   | 34        |
| 2.3.2 Weinproduktion.....  | 37        |
| 2.3.3 Weinvermarktung .....  | 40        |
| 2.4 Synopse zur Nachhaltigkeit im Weinbau .....                          | 43        |
| <b>3 Grundlagen zur Unternehmensführung.....</b>                         | <b>47</b> |
| 3.1 Führung.....   | 47        |
| 3.1.1 Führung aus institutioneller Sicht .....                           | 47        |
| 3.1.2 Führung aus funktionaler Sicht.....                                | 48        |
| 3.1.3 Führungsstil und -konzepte .....                                   | 50        |
| 3.1.4 Managementfähigkeiten und Kompetenzen .....                        | 53        |
| 3.2 Organisation .....   | 55        |
| 3.2.1 Aufbauorganisation.....  | 56        |
| 3.2.2 Ablauforganisation.....  | 57        |
| 3.2.3 Unternehmensgröße als betriebliche Determinante .....              | 59        |
| 3.3 Unternehmertum .....   | 63        |
| 3.3.1 Merkmale unternehmerischen Handelns .....                          | 63        |
| 3.3.2 Unternehmerische Rollen.....                                       | 64        |
| 3.3.3 Unternehmerische Entscheidungsfindung .....                        | 65        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.3.4    | Familienunternehmen im Kontext von Unternehmertum .....            | 68         |
| 3.3.5    | Nachhaltiges Management und Unternehmertum .....                   | 70         |
| <b>4</b> | <b>Strategie als Anker unternehmerischer Entscheidungen.....</b>   | <b>75</b>  |
| 4.1      | Begriff und Bestandteile einer Strategie .....                     | 75         |
| 4.2      | Strategisches Management als originäre Führungsaufgabe .....       | 77         |
| 4.3      | Bezugsgruppen strategischen Managements .....                      | 78         |
| 4.4      | Planungsbasis und Prognosen .....                                  | 82         |
| 4.4.1    | Quantitativ basierte Prognosen .....                               | 84         |
| 4.4.2    | Qualitative Prognosen und Szenarienentwicklung .....               | 85         |
| <b>5</b> | <b>Strategische Planung und Analysen.....</b>                      | <b>89</b>  |
| 5.1      | Anlässe für unternehmerische Bestandsaufnahmen.....                | 90         |
| 5.2      | Analyse der externen Umwelt .....                                  | 92         |
| 5.3      | Analyse der internen Umwelt.....                                   | 97         |
| 5.4      | Analyse der Unternehmenssituation .....                            | 100        |
| 5.4.1    | Wettbewerbsvergleich und Benchmarking .....                        | 101        |
| 5.4.2    | Außenwahrnehmung.....  | 105        |
| 5.5      | Strategische Aktionsfelder .....                                   | 108        |
| <b>6</b> | <b>Instrumentelle Strategieentwicklung.....</b>                    | <b>113</b> |
| 6.1      | Entwicklung von strategischen Perspektiven und Zielen.....         | 113        |
| 6.1.1    | Ziele setzen .....   | 114        |
| 6.1.2    | Strategische Zielformulierung .....                                | 116        |
| 6.1.3    | Zielevielfalt managen.....   | 117        |
| 6.2      | Unternehmerisches Leitbild als Orientierungsrahmen.....            | 124        |
| 6.3      | Strategische Positionierung.....                                   | 127        |
| 6.3.1    | Generische Wettbewerbsstrategien .....                             | 127        |
| 6.3.2    | Persönlichkeit als strategieprägende Komponente .....              | 132        |
| 6.3.3    | Strategische Balance: Legitimierung oder Einzigartigkeit.....      | 134        |
| 6.4      | Nachhaltigkeit als strategischer Leitgedanke .....                 | 139        |
| 6.4.1    | Nachhaltige Positionierungs-Cluster.....                           | 141        |
| 6.4.2    | Strategische Steuerung und Erfolgseinfluss von Nachhaltigkeit..... | 145        |
| 6.5      | Innovation als strategische Gestaltungskomponente .....            | 148        |
| 6.5.1    | Innovationsausrichtung und -typen .....                            | 149        |
| 6.5.2    | Nachhaltigkeit als Triebfeder für Innovation.....                  | 154        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 6.6      | Strategische Entwicklungspfade und Wachstumsambitionen .....     | 157        |
| 6.6.1    | Ambition als Erfolgsfaktor .....                                 | 158        |
| 6.6.2    | Lebenszyklus und Perspektiven .....                              | 159        |
| 6.6.3    | Produkt-Markt-Matrix zur Bestimmung von Wachstumsoptionen .....  | 162        |
| 6.6.4    | Strategieanalogie der roten und blauen Ozeane.....               | 165        |
| 6.6.5    | Effizienz und Prozessoptimierung im strategischen Fokus .....    | 168        |
| 6.6.6    | Strategische Betriebsübergabe.....                               | 169        |
| <b>7</b> | <b>Nachhaltiges Geschäftsmodell .....</b>                        | <b>173</b> |
| 7.1      | Von Produktzentrierung zu kundenorientierter Nachhaltigkeit..... | 174        |
| 7.2      | „Wer“: Kunden und Bedürfnisse .....                              | 177        |
| 7.2.1    | Zielkundenorientierung.....                                      | 178        |
| 7.2.2    | Ganzheitliches Kundenmanagement.....                             | 179        |
| 7.3      | „Was“: Wert- und Nutzenversprechen.....                          | 185        |
| 7.3.1    | Kundenzentrierte Angebotsgestaltung .....                        | 186        |
| 7.3.2    | Marke als Bestandteil des Wertversprechens .....                 | 193        |
| 7.3.3    | Nachhaltiges Nutzen- und Leistungsversprechen.....               | 195        |
| 7.4      | „Wie“: Versprochenes liefern .....                               | 199        |
| 7.4.1    | Unternehmerische Ressourcen .....                                | 199        |
| 7.4.2    | Eigen- oder Fremdleistung und Partnerintegration.....            | 203        |
| 7.4.3    | Kunden aktiv einbinden .....                                     | 208        |
| 7.4.4    | Verfügbarkeit und Zugang gewährleisten.....                      | 210        |
| 7.4.5    | Dynamische Fähigkeiten .....                                     | 215        |
| 7.5      | „Wert“ generieren.....   | 217        |
| 7.5.1    | Absatz und Kundenwert.....                                       | 217        |
| 7.5.2    | Preise als Stellhebel.....                                       | 220        |
| 7.5.3    | Kostentransparenz und -optimierung .....                         | 223        |
| <b>8</b> | <b>Zielerreichung und Feinsteuerung .....</b>                    | <b>227</b> |
| 8.1      | Planumsetzung und -synchronisation.....                          | 227        |
| 8.2      | Controlling und Zielanpassung.....                               | 232        |
| 8.3      | Digitale Transformation.....                                     | 234        |
| 8.4      | Veränderungsmanagement .....                                     | 236        |
| 8.5      | Krisen als Chance? .....   | 240        |
| <b>9</b> | <b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>                         | <b>245</b> |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Praxisbeispiele .....       | 247 |
| Verwendete Abkürzungen..... | 256 |
| Index .....                 | 257 |
| Abbildungsverzeichnis.....  | 263 |
| Tabellenverzeichnis.....    | 269 |
| Literatur.....              | 270 |

# 1 Relevanz nachhaltigen Unternehmertums

Unternehmertum als verantwortungsbewusste, langfristig wirkende, zielgerichtete Führung von Betrieben ist angesichts der dynamischen Veränderungen und oftmals begrenzter Aktionshorizonte kein Automatismus. Erfolgreiches Unternehmertum bedingt zunehmend eine gekonnte dispositive Steuerung des Betriebs, besonders in kleinen Unternehmen. Unternehmensführung, Management und Betriebssteuerung etablieren sich in der Praxis und Ausbildung auch in durch Kleinbetriebe charakterisierten Branchen als relevante Aktionsfelder. Trotz einer reichhaltigen und wachsenden Managementliteratur wird der Anspruch gehegt, den Bedarf für ein praxisorientiertes Buch zur Handlungsorientierung für unternehmerisches, strategisch verankertes Nachhaltigkeitsmanagement insbesondere von Kleinbetrieben zu stillen.

## 1.1 Management für Unternehmer und Kleinbetriebe am Beispiel Wein?

Die Betriebswirtschaft ist im Vergleich zu den Naturwissenschaften eine relativ junge, publikationsintensive Wissenschaftsdisziplin. Dieses Managementbuch soll Praktikern und Studierenden gleichermaßen als Quelle dienen, um strategisches, nachhaltiges Management für kleine und mittlere Betriebe praxisorientiert zu ergründen. Die primären **Adressaten** des Buchs sind (zukünftige) Unternehmer und Unternehmenslenker, unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens, einer tatsächlichen unternehmerischen Stellung oder eines Angestelltenverhältnisses. Diese Personengruppen zeichnen sich in Kleinbetrieben durch fundierte Kenntnis ihrer Produkte und Services aus und werden hieraus auch motiviert. Die Managementkompetenz der Unternehmer ist teilweise weniger ausgeprägt als fachliche oder handwerkliche Fähigkeiten. Das gilt besonders für komplexere und vernetzte Managementherausforderungen wie Strategie, Nachhaltigkeit, Innovation und hiermit zu synchronisierender Organisation. Dieses praktisch und empirisch fundierte Buch mit begleitender visueller und virtueller Unterstützung motiviert und verankert zielorientierte Unternehmenssteuerung.

Strategisches Management scheint besonders für Unternehmer und kleine Unternehmen herausfordernd. Mangelnde Zeit für eine umfassende Beschäftigung mit der Zukunft oder die Unsicherheit von Planung, die so wie geplant oftmals nicht eintreffen wird, sind bekannte Argumente, mit denen ein Verzicht auf Anwendung von Managementinstrumenten in der Praxis begründet wird. Angesichts zunehmenden Wettbewerbs und steigender Anforderungen der Kunden müssen aber auch kleine Betriebe Antworten geben können, wie sie die Kunden von ihren besonderen Leistungen überzeugen, wieso das Angebot auch preislich attraktiv ist, wie nachhaltig ihre Leistungen sind und welche entscheidenden Hebel langfristigen Erfolg sicherstellen. Im Gegensatz zu großen Konzernen verfügen kleine Betriebe nicht über strategische Planungsabteilungen und ihre Risikotragfähigkeit ist begrenzt. Mit einem Rückgriff auf erprobte betriebswirtschaftliche Instrumente und praktische Beispiele wird Akteuren von kleinen und mittleren Betrieben, Unternehmensgründern und Studierenden Managementkompetenz vermittelt, so dass unternehmerische Gestaltung als bereichernd empfunden wird. Hierbei steht konkretes strategisches Handeln und das Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen im Vordergrund.

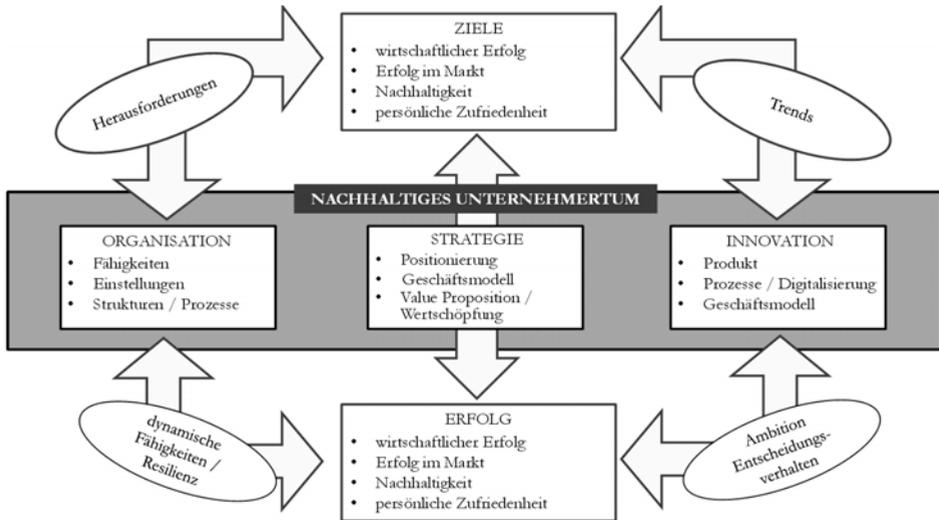


Abb. 1: Nachhaltiges Unternehmertum – Eigene Forschungsfelder im Überblick

Die Veranschaulichung **am Beispiel der Weinbranche** begründet sich aus mehreren Aspekten, die vorab ohne Anspruch auf Vollständigkeit skizziert und im Verlauf des Buchs durch Beispiele und tiefere Auseinandersetzung mit dieser Industrie beleuchtet werden: Wein hat eine lange Historie, was dem Nachhaltigkeitsgedanken per se Rechnung trägt. Die Branche ist in Deutschland durch kleine Betriebe und Unternehmertum charakterisiert. Das Produkt ist abhängig von der Natur, wodurch eine Auseinandersetzung mit den klimatischen und ökologischen Veränderungen unabdingbar ist. Wein ist in mehreren Branchen verortet (Nahrungs- und Genussmittel, Alkohol, Konsum- aber auch Investitionsgüter, Agrarindustrie, Luxusartikel ...). Ein Zusammenspiel von Tradition aber auch Moderne bestimmt die heutige Weinproduktion. Es wird eine durch lokale, regionale und auch nationale Aspekte geprägte Branche betrachtet, die global aufgestellt ist. Wein ist komplex, was sich in hoher Wertschätzung für die Produktion und das Produkt niederschlägt. Wein ist ein emotionales Produkt, es bietet unerschöpfliche Möglichkeiten der Gestaltung. Die sogenannten „grünen Berufe“ erfahren gesteigertes Interesse bei jungen Menschen. Diese Vielfalt wird begleitet mit einer Notwendigkeit professioneller Betriebsführung, was auch der Begriff „Agribusiness“ veranschaulicht.

Auch wenn die Weinbranche im Fokus steht, sind die im Buch aufgearbeiteten Managementherausforderungen **für alle klein- und mittelständischen Betriebe** ähnlich geartet und die Lösungsansätze relevant bzw. im jeweils benötigten Kontext adaptierbar. Die Veranschaulichung mit Beispielen aus der Weinindustrie ist beispielhaft. Präsentierte Lösungsansätze sind auf andere Branchen übertragbar. Wein hat hierbei den Vorteil, dass das Produkt viele Menschen begeistert und Weinkompetenz auch gesellschaftliche Anerkennung erfährt.

Ein Managementbuch für Unternehmer und Entscheider in kleineren Betrieben kann mit der Bedeutung dieser Wirtschaftsakteure begründet werden. Sie bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft und der Gesellschaft, denn Großbetriebe machen weniger als 5% der deutschen Unternehmenslandschaft aus. Kleinunternehmer spielen auch im lokalen Umfeld eine bedeutende Versorgungs- und Beschäftigungsrolle.

Klein- und mittelständische Betriebe, die regional verwurzelt sind, leisten nachhaltige Wertschöpfung. In der **Weinwirtschaft** beispielsweise handelt es sich um eine **Vielzahl von kleinen Betrieben und Akteuren**. Deren Aktivität sichert Arbeitsplätze, regional lebenswerte Strukturen und insbesondere attraktive Landschaften. Unter Berücksichtigung indirekter Effekte (z.B. Zulieferer, Tourismus) wird ein Vielfaches der brancheneigenen Wertschöpfung generiert. Wein, mit einer facettenreichen Produktion und Vermarktung, wirkt direkt (über die Winzer in Verbindung mit regionaler Wertschöpfung) sowie indirekt als Wertschöpfungshebel in der Gastronomie, beim Tourismus, im Handel, in der Landwirtschaft und als Abnehmer von Produktionsgütern. Obwohl nur 1% der landwirtschaftlichen Fläche mit Wein bestockt ist, können mehr als 7% des Bruttoinlandsprodukts (BIP) mit der Weinbranche in Verbindung gebracht werden, bei entsprechender Wertschöpfung und der Realisation von Steuereinkünften. (Hensche & Lorleberg 2011)

Eine Wirtschaft, die durch Unternehmertum geprägt ist, entwickelt permanent Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen und sichert dadurch gesellschaftliche Weiterentwicklung. Wenn dies mit Vielfalt durch kleinstrukturierte Unternehmen gepaart ist, dann ist ein Risikopuffer für die Wirtschaft gegeben. Marktdominanz großer, weltumspannender Betriebe birgt gesellschaftliche und politische Gefahren, wie Monopolsituationen gezeigt haben. Entsprechend wird bei Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüssen die etwaige marktbeherrschende Stellung geprüft und gegebenenfalls untersagt. Rechtfertigungen staatlicher Eingriffe mit dem Argument, dass Unternehmen zu erhalten sind, da ihre schiere Größe bei einer Insolvenz desaströse Auswirkungen für die Wirtschaft hätte („too big to fail“), sind dennoch im heutigen Wirtschaftsgeschehen an der Tagesordnung. Dies widerspricht der von Unternehmern oder auch bei privaten Investoren geforderten Risikostreuung. Eine Marktstruktur mit vielen und somit kleineren Einheiten wird dem betriebswirtschaftlich begründeten Anspruch einer Risikodiversifikation gerecht. **Vielfalt** im Angebot und bei der Anbieterlandschaft sollte gesellschaftliches Interesse sein. Sie bildet einen zentralen Stellhebel für Nachhaltigkeit, da unterschiedliche Wege ausprobiert und beschritten werden. Um die Professionalität und somit die Zukunftsaussichten der kleinen Betriebe zu erhöhen, bedarf es vor allem in fordernden Zeiten strategischen Unternehmertums.

Das Buch verarbeitet die aus Sicht des Autors grundlegende **wissenschaftliche** und **praxisrelevante** Literatur, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Im Literaturverzeichnis werden vorrangige Quellen dargelegt, die auch als weiterführende, vertiefende Lektüre empfohlen werden. Darüber hinaus sind im Text durchgehend **empirische Erkenntnisse** eingearbeitet, um Praxisrelevanz und Validität zu gewährleisten.

**Empirie** bezeichnet einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, der auf methodisch geleiteter Analyse der Praxis basiert. Dieses Vorgehen ist vornehmlich theoriegeleitet, die Erkenntnisse stützen sich aber nicht auf theoretische Ableitung aus abstrakten Regeln, der Erkenntnisgewinn basiert auf Erfahrungen, validierter Evidenz und erkennbaren Fakten.

Seit 2012 wurde vom Autor in zweijährigem Rhythmus eine **Online-Befragung zu Strategie und Innovation** in der deutschen Weinwirtschaft durchgeführt. Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen eine praxisbasierte Fundierung der betrieblichen Sachverhalte über alle das Buch abdeckenden Themen hinweg.

Neben den Einsichten und Illustrationen auf Basis der Betriebsbefragungen werden im Text zahlreiche Beispiele aus der Praxis eingeflochten. Eine praxisorientierte Veranschaulichung der dargelegten Sachverhalte liefert Impulse, um Gestaltungschancen zu erkennen und zu ergreifen.

## 1.2 Zukunftsausrichtung in fordernden Zeiten

Dem französischen Autor Viktor Hugo werden die Worte „*Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance*“ zugeschrieben. Der Mensch kann aufgrund seiner geistigen Fähigkeiten nicht nur aus Vergangenen lernen, sondern auch antizipieren und Einfluss nehmen. Die Zukunft ist zwar ungewiss, aber die Beschäftigung mit möglichen Entwicklungen ist nicht nur die Aufgabe von Zukunftsforschern. Überlegungen zur Zukunft und den Implikationen für den eigenen Betrieb anzustellen, ist unternehmerische Basisarbeit und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches und somit nachhaltiges Handeln. Dies gilt besonders für fordernde Zeiten, die durch schnelle **Entwicklungen**, massive globale **Veränderungen** und **Zäsuren** gekennzeichnet sind. Globalisierung, Klimawandel, Technologisierung, Digitalisierung, Marktkonzentration, Transparenz oder Wertewandel sind nur ausschnittsweise Phänomene einer zunehmenden Dynamik und Komplexität. Die noch nicht bewältigte Corona-Pandemie und eine Flutkatastrophe mit katastrophalen Folgen für Menschen und Betriebe unterstreichen, wie Krisen den Wandel unserer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Umwelt bestimmen können.

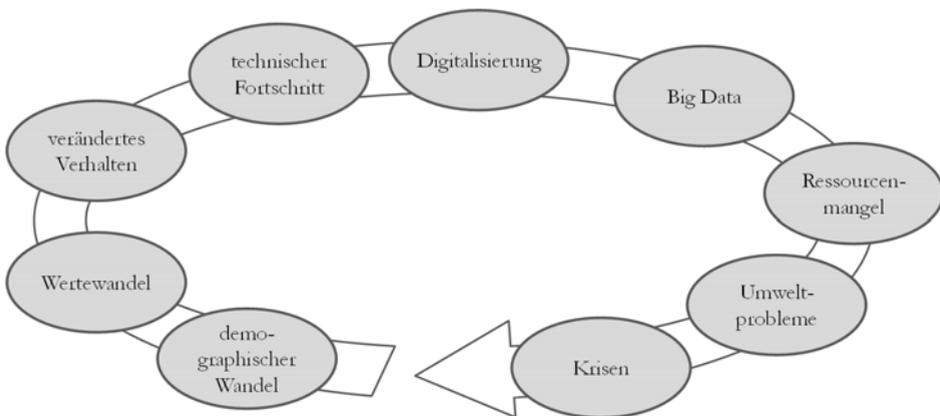


Abb. 2: Beispielhafte Einflussfaktoren einer sich verändernden Umwelt

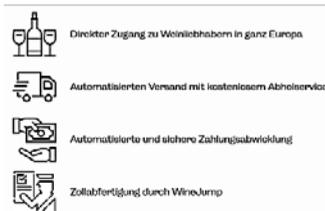
Die Geschwindigkeit des Wandels lässt sich an gekürzter Lebensdauer von Unternehmen ablesen. 1920 hatten die in einem amerikanischen Börsensegment gelisteten Unternehmen eine durchschnittliche Lebensdauer 67 Jahren, heute beträgt sie nur noch 15 Jahre (Foster & Kaplan 2011). Veränderungsfähigkeit ist, wie vom Ökonomen

Schumpeter, der die **zerstörerische Kraft** von Innovation als Notwendigkeit für gesellschaftliche Veränderung bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts postulierte („Creative Destruction“), Triebkraft für notwendige Entwicklung. Aktuell hinterlässt die Covid-19-Pandemie destruktive Spuren (bspw. massive Umsatzeinbrüche in der Gastronomie) bei beschleunigter Veränderung (z.B. E-Business). Besonders in der Landwirtschaft und im Handwerk vollzieht sich seit Jahren ein weitreichender Strukturwandel mit einer massiv abnehmenden Anzahl von Betrieben. Dieser Wandel unterstreicht steigende Managementtherausforderungen, besonders für die im Markt verbleibenden Unternehmen.

Dpa-Meldung: „Dürre trifft Landwirte hart: Nach der starken Dürre im Sommer 2018 sind noch mehr landwirtschaftliche Betriebe in die Insolvenz geraten ... 23,9 Prozent mehr als im Vorjahr. Geringere Erlöse und höhere Kosten infolge der Dürre seien die Hauptgründe für den Anstieg der Insolvenzen.“ (dpa 2019b)

Neben belastenden, negativen Effekten wirkt Veränderungsdruck als Hebel für Weiterentwicklung. Wirtschaft und Gesellschaft profitieren vom Veränderungsdruck durch neue Angebote und neue Anbieter. Technologischer Fortschritt und auch durch Digitalisierung getriebene Veränderungen bieten Chancen für Geschäftsideen und -gründungen.

Corona-Krise beschleunigt Wein-Start-up: „Einen besseren Zeitpunkt für den Launch seines Start-ups hätte sich Thomas Winther kaum aussuchen können. Wenige Tage vor Beginn der Corona-Krise ging der Däne mit **Winejump** online. Über den Online-Marktplatz können Kunden ihren Wein direkt bei Winzern aus dem europäischen In- und Ausland ordern. Pro verkaufter Flasche erhält Winejump einen Euro. So wie die Corona-Krise das Kaufverhalten vieler Menschen ändert, wäre ich nicht überrascht, wenn sich der Online-Weinmarkt in Deutschland in den nächsten fünf Jahren verdoppeln würde“, sagt Winther. Den ambitionierten Zielen seiner frisch gestarteten Firma würde das jedenfalls helfen. Der Gründer sagt selbstbewusst: „Winejump hat die große Chance, ein Unicorn-Start-up zu werden.“ (Hüfner 2020)



**Unternehmensgründungen** entspringen vornehmlich einem Wunsch nach unternehmerischer **Selbstverwirklichung**. Einige Geschäftsideen schaffen in betriebswirtschaftlicher Lichtgeschwindigkeit globale Entfaltung und lassen bis dato gelebte Geschäftsmodelle obsolet werden. Ein Start-up startet mit einer **guten Idee**. Die Idee kann sich aber nur dann langfristig durchsetzen, wenn sie **unternehmerisch realisiert** wird. Nur die Hälfte aller Neugründungen überlebt die ersten vier Jahre.

Laut Länderbericht des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) sind die für Unternehmensgründungen **förderlichen Rahmenbedingungen** in Deutschland:

- Schutz von geistigem Eigentum (z. B. Patente)
- Wertschätzung neuer Produkte/Dienstleistungen aus Konsumentensicht

- Öffentliche Förderprogramme
- Physische Infrastruktur
- Berater und Zulieferer für Unternehmen. (Sternberg 2020)

Konzeptionelle Überlegungen zur Konkretisierung der Idee und dessen Umsetzung sind frühzeitig praxisnah zu validieren. Nachhaltigkeitsüberlegungen sollten bei neuen Geschäftsideen ein **Prüfstein** sein, oftmals sind diese sogar ursächlich. Etwa jede fünfte Firmengründung in Deutschland ist im Bereich Klima- und Umweltschutz angesiedelt. Besonders naturnahe Branchen locken unternehmerische Entfaltung, um zur Verbesserung des Klimas beizutragen.

Unternehmerische Ansätze, ob im Fall von etablierten Unternehmen in zunehmend wettbewerbsintensiven Märkten oder bei der Realisation einer Unternehmensgründung, bedingen vorausschauendes Handeln und agile Umsetzung. **Agilität** ist mehr als Flexibilität, um eine kurzfristige Nachfrage befriedigen zu können. Strategische Agilität ist gegeben, wenn trotz ungewisser Zukunft Entscheidungen getroffen und bei erkennbarem Handlungsbedarf diese in Frage gestellt und revidiert werden. Agile Unternehmen sind in der Lage umzusteuern, wenn sich ein eingeschlagener Weg als Sackgasse erweist. Strategisches Management verkümmert dann nicht in seitenfüllenden Fünf- oder Zehn-Jahresplänen, es wird zur permanenten Managementaktivität auf Basis einer Beobachtung der Umwelt, proaktiver Wahrnehmung von Chancen und unternehmerischer Steuerung von Risiken. Proaktives und antizipatives Handeln wird zur notwendigen Voraussetzung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Unternehmertum sichert eine Perspektive für den Betrieb, wenn Chancen und Herausforderungen im Markt erkannt, betriebliche Ziele definiert und Maßnahmen zur Zielerreichung eingeleitet werden. Dies bedingt auch Risikobereitschaft. Strategisches Handeln **synchronisiert** dabei unter Wahrung eines längerfristigen Planungshorizonts die strategischen Ziele und Maßnahmen, die Positionierung im Wettbewerb, das Innovationsmanagement, die Nachhaltigkeitsmaßnahmen und die Organisationsentwicklung. Damit wird **Adaptionsfähigkeit** der Betriebe in der sich dynamisch verändernden Umwelt gewährleistet, eine notwendige Voraussetzung zur nachhaltigen Existenz. Ein externer Veränderungsdruck, wie beispielsweise die Corona-Pandemie, wirkt dabei als **Katalysator**. Agilität sichert besonders in Zeiten mit massiven Veränderungen langfristige Perspektive und sichert Resilienz, d.h. Überlebensfähigkeit. In kleinen Unternehmen ist dies eine unternehmerische Aufgabe, die anhand der folgend dargelegten Instrumente, Beispiele, Fragen, Einstellungen und Anregungen sichergestellt werden kann.

### 1.3 Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Impetus

Als Minimaldefinition kann Nachhaltigkeit mit **Langfristigkeit** gleichgesetzt werden. In der Managementliteratur wurde und wird oftmals noch Nachhaltigkeit als Ziel „langfristiger Überrenditen“ für ein Unternehmen definiert. Ein derartig reduziertes Verständnis begründet lediglich vordergründige Nachhaltigkeit. Unser heutiges Leben und Wirtschaften belastet die Zukunft. Der Klimawandel ist nur ein Beispiel für die Folgen unseres Handelns. Angesichts der Zerstörung von nicht regenerierbaren

Ressourcen hat sich eine erweiterte Definition von Nachhaltigkeit durchgesetzt: heutiges Agieren darf **nicht zu Lasten der zukünftigen Generationen** erfolgen.

Das Weingut **Prinz Salm** nutzt in Postings einen Marketingbezug (Claim) auf mehr als 30 Generationen umfassende Weinmachkultur. Damit wird auf Nachhaltigkeit im grundsätzlichen Sinne der generationsübergreifenden Definition Bezug genommen. Die mehr als 800-jährige Unternehmensgeschichte der Familie Salm-Salm wird als Zeitraum kommuniziert, in dem Wissen und Erfahrung gesammelt, aber auch Werte gelebt wurden.



Felix Salm

32nd Generation winemaker

Der Winzer Karl-Heinz **Wehrheim** interpretiert die Übergabe des Familienweinguts auch in gleichartigem Bezugsrahmen nicht als Vermögensübergabe, er spricht von „... *Verpflichtung, damit verbundene Werte für die zukünftige Generation zu erhalten*“.

Die Wurzeln des Nachhaltigkeitskonzepts werden dem deutschen Forstwirt von Carlowitz zugeschrieben. Bereits 1713 forderte er, dass nicht mehr Bäume geschlagen werden als nachwachsen. Damit wurde einer ökonomischen Profitsteigerung unter ökologischen Aspekten Einhalt geboten und ein gesellschaftlicher Nutzen durch Vermeidung von Kahlschlag anvisiert. Ende des 20. Jahrhunderts rückten der Ressourcenverbrauch und -endlichkeit in den Vordergrund. Die Angst vor der Endlichkeit des Planeten wurde auch durch die Ölkrise und Hungerkatastrophen befeuert. Ein Bericht des Club of Rome wurde 1972 mit dem Titel „**Grenzen des Wachstums**“ veröffentlicht, der die Herausforderungen von Populationswachstum und eine Debatte über die Limitierung ökonomisch getriebener Handlungsweise initiierte. Ein weiterer Meilenstein bildete der Brundtland-Report der Vereinten Nationen, der Nachhaltigkeit unter dem Aspekt der Sicherung einer Perspektive für alle Menschen auf der Welt als Handlungsmaxime fordert. Soziales Engagement hat sich parallel als eigenständiges Managementparadigma unter dem Begriff **Corporate Social Responsibility** (CSR) etabliert. Hierbei stellt ein Unternehmen seine sozialen Aktivitäten in den Vordergrund.

**Corporate Social Responsibility** beschreibt ein freiwilliges, vom Unternehmen getragenes Sozialengagement. Betriebe setzen sich für soziale Aktivitäten ein, Mitarbeiter engagieren sich in gemeinnützigen Projekten, die Unternehmen fördern benachteiligte Gruppen oder finanzieren Projekte zur Steigerung der sozialen Gerechtigkeit.

1992 wurde beim Weltklimagipfel in Rio de Janeiro auf Klimapolitik fokussiert. Mit der „Friday for Future“-Bewegung zeigt sich der Wandel auch durch gesellschaftliche Aktivitäten. In wissenschaftlich unterstützter Darlegung der Handlungsnotwendigkeiten erfolgte eine Verankerung von ökologischem Handeln bei Unternehmen. Der in der Forschung zu Unternehmertum hierfür charakterisierende Begriff des „**Ökopreneurs**“ (Ecopreneur) wird in der Landwirtschaft anhand einer wachsenden Anzahl von Biobetrieben sichtbar. Sowohl die Ernährungsindustrie als auch damit verbunden die Landwirtschaft sind ein gewichtiger Gestaltungshebel bei der Verfolgung ökologischer Perspektiven. Das von der Bundesregierung kommunizierte Ziel einer

Ausweitung der ökologischen Landwirtschaft auf mindestens 25% der Fläche bis 2030 erfordert weitere Umstellung deutscher Betriebe, da erst 10% an ökologisch bewirtschafteter Fläche überschritten wurden. Dies gilt auch für die Weinbranche, die hinsichtlich der ökologischen Flächenbewirtschaftung Aufholbedarf hat. Die EU ist mit dem richtungsweisenden „**Green Deal**“ und ambitionierten Zielen zur Minimierung ökologischer Auswirkungen in der landwirtschaftlichen Produktion Taktgeber. Nachhaltigkeit verbindet diese Handlungsorientierung als Dreiklang von Steigerung der ökonomischen Leistungsfähigkeit bei Sicherung von sozialer Gerechtigkeit und Wahrung der ökologischen Tragfähigkeit.

**Nachhaltigkeit** wird als Handeln definiert, bei dem heutige Aktivität die zukünftigen Generationen nicht belastet. Konkretisiert wird dieses Paradigma über eine permanente, parallele und synchronisierte Wahrung von **ökologischen, sozialen** und **ökonomischen** Zielen (**Drei-Säulen-Modell** der Nachhaltigkeit).

In Anwendung auf nachhaltige Unternehmensführung steht die **ökonomische Seite** für wirtschaftliche Stabilität und Leistungsfähigkeit, aber auch für Verlässlichkeit und langfristige Orientierung eines Unternehmens.

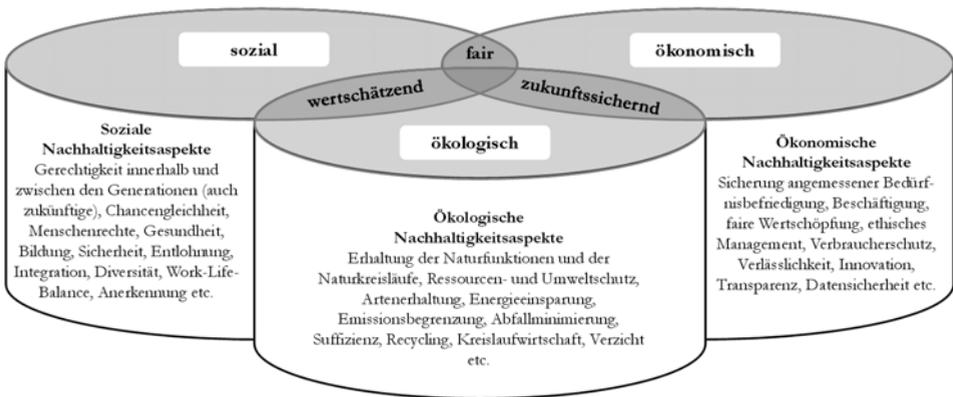


Abb. 3: Visualisierung des 3-Säulen-Modells der Nachhaltigkeit

Die **soziale Dimension** betrachtet, ob ein Unternehmen gute Arbeitsbedingungen, sichere Arbeitsplätze, faire Entlohnung bietet und gesellschaftliche Verantwortung übernimmt. Mit der **ökologischen Perspektive** wird verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen, umweltschonenden Technologien und umweltverträglichen Produkten Augenmerk geschenkt. Bei allen Wertschöpfungsaktivitäten sind die drei Säulen von Relevanz und Unternehmer sind gefordert, die sich ergebenden Implikationen ebenso wie Chancen zur Steigerung der Nachhaltigkeit zu gestalten.

Als Unterzeichner der **Agenda 2030** hat sich die Bundesregierung verpflichtet, eine nachhaltige Entwicklung im eigenen Land voranzutreiben und diese durch Umbau von Strukturen sowie verändertes Denken und Verhalten umzusetzen. Hierzu wurden 17 gesellschaftliche Ziele vereinbart, die Nachhaltigkeit konkretisieren und einfordern.



Abb. 4: Die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung (BMZ 2021)

Viele Branchen reagieren. So hat beispielsweise die BVE Bundesvereinigung der Ernährungsindustrie einen Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) veröffentlicht. Auch für die Weinbranche wurde der Kodex handlungsorientiert hinterlegt. Jedes Unternehmen ist gefordert, gegebenenfalls unter Rückgriff auf die Leitfäden, einen aktiven Beitrag zu leisten. Die steigende Relevanz von Nachhaltigkeit manifestiert sich nicht allein in politischen Zielen oder Vorgaben und Leitfäden der Industrie.

Nachhaltigkeit spielt zunehmend bei Verbraucherinnen eine Rolle und beeinflusst die **Kaufentscheidung**. Entsprechend nutzt der Handel Nachhaltigkeit für Sortimentsentscheidungen. Neuseeland stellt Nachhaltigkeit sogar in den Mittelpunkt der Weinwerbung des gesamten Landes. Politik, Handel und Verbraucher fordern immer mehr Nachhaltigkeit, was die Produzenten fordert, aber auch fördern kann.

Nachhaltigkeit wird Kunden immer wichtiger,

... und sie sind bereit dafür zu zahlen

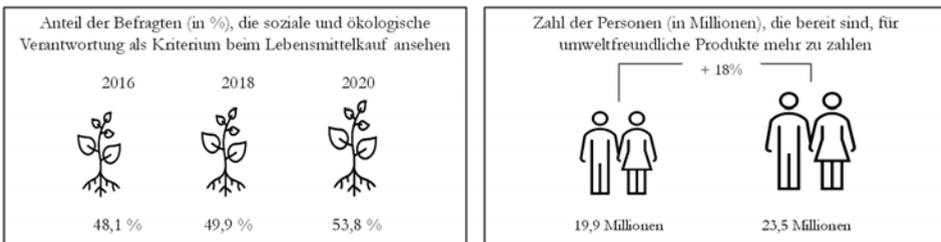


Abb. 5: Einfluss von Nachhaltigkeit auf Konsum in Deutschland (in Anlehnung an Handelsblatt 2020)

Die Politik kann Nachhaltigkeit nicht eigenständig sicherstellen. Die Herausforderungen liegen in der Komplexität, limitierter Durchdringung von Handlungsimplicationen, notwendiger Verhaltensänderungen und resultierenden Einschränkungen. Die Sicherstellung von Nachhaltigkeit ist eine **langfristige, permanente und sich weiter entwickelnde gesellschaftliche Aufgabe**, zu der jeder Einzelne und besonders auch Unternehmen beitragen müssen. Die in diesem Buch positionierte Zentralität von Nachhaltigkeit im strategischen Management fußt auf dem Verständnis, dass

viele kleine Schritte hin zu mehr Nachhaltigkeit bedeutsam sind – sowohl von Betrieben als auch von jedem privat. Dabei ist die Verinnerlichung nachhaltigen Handelns nicht abhängig von der Größe eines Unternehmens, nicht von der Industrie und auch nicht von der Lebensphase eines Betriebs. Bestandsunternehmen müssen ihr Geschäftsmodell anpassen und auch bei Unternehmensgründung sollte Nachhaltigkeit nachdrücklich die Unternehmenskonzeption bestimmen. Aber auch Unternehmensübergaben oder -auflösungen müssen Nachhaltigkeitskriterien Stand halten.

Die heute weltweit bekannte Eiscrememarke **Ben & Jerry's** wurde von den beiden befreundeten Namensträgern Ben Cohen und Jerry Greenfield 1978 in Burlington im US-Bundesstaat Vermont gegründet. Schon mit den ersten Eiscremekreationen haben die beiden Gründer – bekennende Hippies – das damals noch nicht bekannte Konzept der Nachhaltigkeit zentral verankert und umgesetzt. Als Produktionsstätte wurde eine Tankstelle umgewidmet. Ein Teil des Erlöses der eigens kreierten Eiscreme „Rainforest Crunch“ wurde wie der Name anklingen lässt in die Aufforstung der Regenwälder investiert. Als Vorreiter im Sinne von Corporate Social Responsibility konnte die damals unbekannte Marke im Wettbewerb mit den großen Eiscrememarken Akzente setzen, auch wenn offensichtlich primär intrinsische Bedürfnisse der Gründer Motivationsfaktor für soziales Engagement waren.

**One Hope Wines** wurde mit dem Anspruch gegründet, die Welt besser zu machen: „... *selling wine on a mission to change the world. Disrupting the wine industry. Building a Force for Good*“. One Hope Wines realisiert viele karitative Projekte.

Die beispielhafte Weingutsneugründung **17morgen** bezieht sich in ihrer Gründungsphilosophie erkennbar auf Nachhaltigkeit mit einem „... *Neustart ... mit frischen, neuen Ansätzen, im Einklang mit der Natur*.“

Nachhaltigkeit bewegt aber ebenso Betriebe mit langer Historie. In fünfter Generation kommuniziert das Weingut **Meyer-Näkel**: „*Nachhaltigkeit ist der Schlüsselbegriff unserer Generation, denn nur durch nachhaltiges Wirtschaften ... können wir den Weinbau, die Weinkulturlandschaft und damit unsere Existenz und besonders auch die für zukünftige Generationen sichern*.“

Nachhaltigkeit kann auch aus intrinsischer Motivation heraus zur Neugestaltung von bestehenden Unternehmen oder zur Umsetzung neuer Geschäftsmodelle führen. Das **Weingut Grünwald & Schnell** lebt Nachhaltigkeit und hat als Vorreiter alle eignen Erfahrungen und Überlegungen auch für andere Weingüter zugänglich gemacht. Das gegründete Netzwerk Nachhaltiger Wein dient nicht kommerziellen Zwecken, sondern der Steigerung von Nachhaltigkeit und dem Vorleben nachhaltiger Unternehmensführung in der Weinwirtschaft.

Nachhaltigkeit ist eine notwendige **Managementorientierung**, aber gleichzeitig eine Herausforderung in der praktischen Umsetzung, wenn dieser Anspruch als betrieblicher Leitgedanke wirken und nicht in einem **Marketingeffekt** verkümmern soll. Die Umsetzung von nachhaltigem Unternehmertum ist entsprechend sowohl in der strategischen Ausrichtung zu verwurzeln als auch permanent in der operativen Umsetzung zu gewährleisten – eine ständige betriebliche und persönliche Herausforderung für Unternehmer.

## 2 Die deutsche Weinbranche

**Wein** ist ein Thema, das viele Menschen fasziniert, aufgrund seines Alkoholgehalts aber auch polarisieren kann. Wein ist seit Jahrtausenden Teil unserer Gesellschaft, regional relevant, aber gleichzeitig ein wertschöpfendes Wirtschaftsgut im internationalen Wettbewerb. Die Vielseitigkeit der Weinwelt, die einen Bogen von **agrarlicher** Bewirtschaftung, einer komplexen Produktion mit chemischen, physikalischen und logistischen Prozessen und spezifischen Kompetenzen der Weinmacher, über die **Konsumgüter- und Ernährungsbranche** bis hin zur **Luxusindustrie** spannt – gepaart mit einer gesellschaftlichen Anerkennung von Weinkompetenz – eröffnet Perspektiven, um (zukünftige) Unternehmer aus der Weinbranche aber auch aus anderen Industrien auf dem Weg zu nachhaltigem Unternehmertum zu stärken und Impulse für unternehmerische Verwirklichung zu geben.

*„Wein ist nicht einfach irgendein Lebensmittel. ... Wein ist ein Kultur-  
gut, Wein ist europäische Geschichte und Wein ist Lebensgefühl. Natürlich  
braucht heutzutage niemand eine Flasche Wein. Das Trinkwasser ist sauber  
und Wirkung gibt es deutlich billiger. Man muss es wollen, Wein ist Luxus,  
unter Umständen Lebensgefühl, manchmal eben einfach nur Wirkung.“  
Dirk Würtz, Influencer, Weinblogger, Winzer und geschäftsführender Wein-  
gutsgesellschafter (Wüst 2017)*

Die Grundlagen und Spezifika der Weinindustrie, die Vielfältigkeit des Produktes und der Branche und aktuelle Einsichten in die Weinbranche werden anhand einer Produkt- und Wertschöpfungsbetrachtung vermittelt.

### 2.1 Wein – Historie und Produkt

Antike Funde belegen eine lange **Historie** von Wein, denn schon im 6. Jahrtausend vor Christus wurde in Vorderasien Weinbau betrieben. Als europäische Ursprungsländer des Weines gelten Georgien sowie das heutige Armenien. In Deutschland ist Wein mit Fundstücken der Kelten an der Mosel schon 500 vor Christus nachgewiesen, durch die Römer wurden der Anbau und der Konsum in der Folge ausgedehnt. Wein war in der Römischen Kaiserzeit (bis 375 n. Chr.) das lukrativste Gut römischen Handels in Germanien. Germanen haben ebenso Wein kultiviert. Im ältesten erhaltenen germanischen Gesetzestext (Lex Salica ca. 500 n. Chr.) wurde Raub von Rebstöcken als Straftat festgeschrieben. In der Folge wurde **Weinkultur** maßgeblich durch Kirche und christliche Orden gefördert. Insbesondere der im Burgund initiierte Zisterzienserorden brachte über Klostergründungen Weinbaukompetenz nach Deutschland. Aber auch die weltliche Seite – Karl der Große wird als ein Motivator für den Weinbau in Deutschland genannt – hat den Weinbau vorangetrieben. Im Mittelalter erreichte die mengenmäßige Weinproduktion einen Höhepunkt. Wein profitierte von teilweise zugesprochener gesundheitsfördernder Wirkung, aber auch da Wasser wegen Verunreinigungen Ursache von Krankheiten sein konnte. Für **Klöster** war Wein ein wirtschaftliches Handelsgut, das maßgeblich zum finanziellen Erfolg beitrug. Klösterliche Erkenntnisse haben die qualitative Weinproduktion gefördert und sind heute noch erkennbar, beispielsweise am Qualitätsbegriff „Kabinett“, der auf die Lagerkammer für die besten Weine der Mönche hinweist. Die Weinkultur hat aber auch Tiefpunkte

durchlebt. Neben Weltkriegen, Wirtschaftskrisen oder weinindustriespezifischen Unzulänglichkeiten (z.B. Glykol-Skandal) hat der Weinbau unter vernichtenden Krankheiten gelitten (insbesondere Reblaus). Dennoch konnte sich Wein über Jahrhunderte als kultivierte Genussform von Alkohol etablieren und vielfältige Weinevents sind als gesellige Zusammenkünfte Ausdruck auch moderner Weinfreuden.

Wein ist ein **Getränk** und entsteht aus alkoholischer Vergärung des Fruchtzuckers von Früchten. Im Folgenden wird von Wein aus Trauben, den Beeren der *Vitis Vinifera*, ausgegangen, was auch den Großteil der weltweiten Weinproduktion ausmacht. Obstweine (z.B. Kirsche) sind Produkte mit oftmals regionaler Nachfrage. Eine Ausnahme bilden die Weine aus alkoholischer Vergärung von Äpfeln, die sicherlich für die Mainregion und Frankfurt typisch (Äppelwoi oder Äppler) sind, sich aber auch als Cider oder Cidre verbreiteter Beliebtheit (z.B. französische Bretagne) erfreuen.

Von geschätzten mehr als 20.000 verschiedenen Rebsorten sind ca. 15% für die Weinproduktion zugelassen. Als Produktgattung ist die Weinbranche der Nahrungs- und Genussmittelindustrie zugehörig, in der Kategorie der alkoholischen Getränke. Aus dem **Naturprodukt** Traube wird über chemische und physikalische Prozesse und beeinflussende Verarbeitungsschritte ein Produkt Wein mit einem hohen **emotionalen Nutzen** für die Konsumenten erzeugt, was sich in einer sehr breiten Spannweite von Weinpreisen von unter zwei aber auch über 10.000 Euro für eine Flasche zeigt. Wein ist ein **Erfahrungsprodukt**, da erst durch den Konsum der Weingeschmack erlebt werden kann, zumal die Weinproduktion vom jeweiligen Erntejahr beeinflusst wird. Hochpreisige Weine haben sich auch als **Anlageform** etabliert (LivEx ist eine Börse, an der global Prestigeweine gehandelt werden). Weingüter bieten sich ebenso als **Investitionsobjekt** an. Damit spannt Wein einen Bogen von der Agrarindustrie, über Konsumgüter, zu Investitionsobjekten bis hin zu Luxusartikeln.

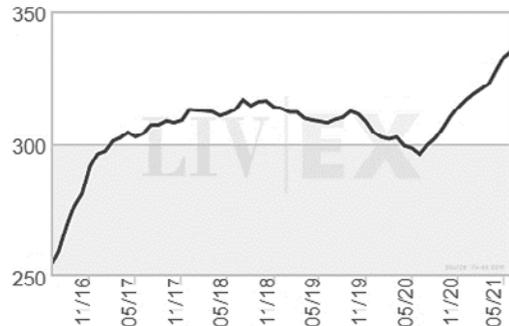


Abb. 6: Börse von Premiumweinen (Liv-Ex)

Ein als **Qualitätswein** deklarierter Wein wird in Deutschland amtlich auf Fehlerfreiheit geprüft. Im Anschluss an eine **analytische Prüfung** der Inhaltsstoffe durch ein amtlich anerkanntes Weinlabor, ob den gesetzlichen Vorgaben entsprochen wird, werden die Weine einer **sensorischen Prüfung** (Farbe, Geruch, Geschmack) unterzogen. Die Weine sollen den Angaben auf dem Etikett entsprechen und typisch sein, was durch eine zugeteilte amtliche Prüfungsnummer (A.P.Nr. auf dem Etikett) dokumentiert wird. Jedes weinbaubetreibende Bundesland hat hierfür eine zuständige Prüfungsbehörde. Da die Vegetation über den Jahresverlauf (Wärme, Niederschlag ...) die Reifeentwicklung und somit die Weine prägt, können auch für **Jahrgänge** Qualitätsaussagen getroffen werden.

Unter den berühmtesten Weinjahren der Geschichte gilt 1811 als herausragend. Johann Wolfgang von Goethe schwärmte vom «Eilfer». Sein Loblied findet sich abgewandelt in Felix Mendelssohn Bartholdys Türkisches Schenkenlied op. 50/1

„Setze mir nicht, du Grobian, den Krug so derb vor die Nase! Wer Wein bringt, sehe mich freundlich an, sonst trübt sich der Elfer im Glase!“ (Kometenwein in Wikipedia)

Auch wenn die Qualitätsbeurteilung eine subjektive ist, werden Weine nach Güteklassen kategorisiert. Die Gütebestimmung orientiert sich auch in Deutschland zunehmend am **Terroir**. Dieser aus Frankreich entlehnte Begriff der Agrarwirtschaft umschreibt ein komplexes Zusammenspiel aus den Wein bestimmenden, lokalen Faktoren: Mikroklima, Boden, Geologie, Hydrologie, Sonneneinstrahlung, Rebsorte und Gelände. Der zur Bestimmung von Traubengüte herangezogene Zuckergehalt (Reifeegrad und Lesezeitpunkt), welcher die klassische Qualifizierung der Prädikatsweine (z.B. Kabinett, Auslese) bestimmt, soll in den Hintergrund treten. Neben der Nennung kleiner geographischer Einheiten, den Einzellagen, erlangen „Große Gewächse“ und „Erste Gewächse“ in Anlehnung an die Klassifizierung aus dem Burgund (Grand Cru und Premier Cru) mit anspruchsvollen Qualitätsvorgaben und hierfür ausgewählten Parzellen eine zunehmende Bedeutung.

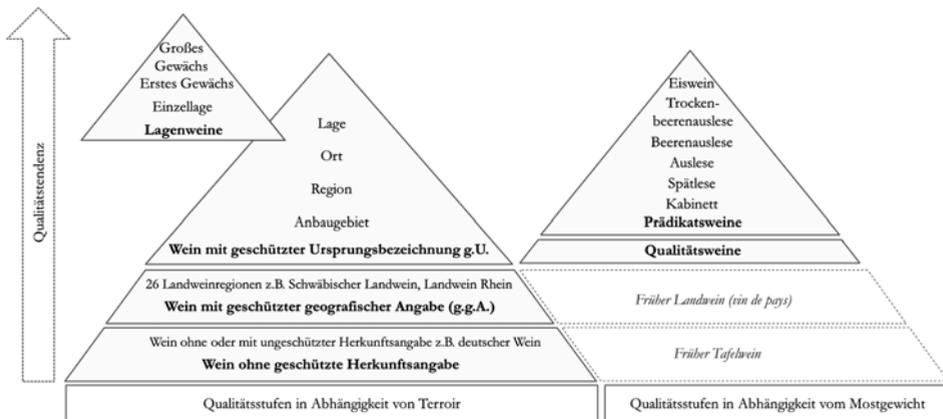


Abb. 7: Klassifizierungen von Wein in Deutschland

Auch in Kenntnis der Grundsystematik einer qualitätsorientierten Klassifizierung von Wein ist die Qualitätsbeurteilung komplex und bleibt letztendlich eine individuelle Entscheidung, denn Geschmack und Geschmacksempfindung unterliegen persönlicher, vielschichtiger Wahrnehmung.

**Geschmack** beschreibt den Sinneseindruck bei der Nahrungsaufnahme, ein komplexes Zusammenspiel von Geruchs- und Geschmackssinn (Sensorik), auch durch Temperatur, -empfinden und Optik beeinflusst. Vornehmlich werden Aromen vom Geruchssinn wahrgenommen. Eine gestörte Geruchswahrnehmung (z.B. Schnupfen) beeinträchtigt die geschmackliche Wahrnehmung. Die **Sensibilität** für die Wahrnehmung von Geschmacksreizen ist bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt, auch genetisch bedingt (Normal-, Super- und Nicht-Schmecker, was auch anhand der Geschmacksknospen auf der Zunge bestimmt wird). Die Geschmackswahrnehmung nimmt im Alter ab. Süß, sauer, salzig, bitter und umami bilden die **Geschmacksrichtungen**, die Geschmacksempfindung und -bewertung werden durch Sozialisation und persönliche Entwicklung

beeinflusst. Die angeborene Geschmacksaversion gegen Bitterstoffe wird nicht beibehalten, wie der Konsum von Kaffee oder Bier beweist. Die lustbeeinflussende (hedonistische) Bewertung von Geschmack und somit Präferenzen werden durch individuelle Erfahrungen geprägt. Geschmack, Genuss und Küche sind dabei zusammenhängende, **kulturbedingte Phänomene**, was besonders die Geschmacksempfindung von Wein bestimmt.

Weine bieten eine schier unendliche Vielfalt an **Aromen**. Die Aromenvielfalt wird unter anderem durch die Rebsorte, deren Klone, Terroir, Jahrgang, Anbaubedingungen, Zustand der Weinbeeren (z.B. Edelfäule), die Bedingungen der Weinlese und die Verarbeitung bestimmt. Qualität wird nicht nur durch die geschmackliche Beurteilung festgelegt, Typizität und Lagerfähigkeit des Weins sind beispielsweise weitere Determinanten. In der Folge haben sich Weine und Weinstile entwickelt, die Basis für eine Qualitäts- und letztendlich auch die Preisbestimmung sind.



Abb. 8: Beispiele unterschiedlicher Weinprodukte (Webseiten der Anbieter)

Die Komplexität und Vielfalt des Produkts Wein erklärt, warum der Großteil der Konsumenten nicht in Anspruch nimmt, über ein ausgeprägtes **Weinwissen** zu verfügen und dies als Basis für ihre Kaufentscheidung zugrunde zu legen. Neben den Qualitätsabstufungen, die sich in der Weinbezeichnung und auf dem Etikett wiederfinden, wird die Produktwahrnehmung durch das gesamte äußere Erscheinungsbild beeinflusst. Verpackung (Flaschenform/-qualität, Gewicht, Bag-in-Box), Verschluss (Schraub, Kork oder Glas), sowie die optische und inhaltliche Gestaltung des Weinetiketts definieren das physische Weinprodukt. Darüber hinaus fließen beim Wein Markenausstrahlung, Einkaufserlebnis und zunehmend die **Persönlichkeit** des Winzers und das **Storytelling** in die Produktwahrnehmung mit ein. Der Konsument kann dabei unter mehr als 10.000 deutschen, und einem Vielfachen an internationalen Produkten und Marken auswählen. Der Weinkauf ist somit durch eine Vielzahl von Entscheidungsparametern beeinflusst, wobei das finale Beurteilungskriterium „schmeckt“ oder „schmeckt nicht“ sowie der Erinnerungswert des Produktes einen Wiederkauf maßgeblich finalisiert.

Ein Kommentar des Weinguts **Heymann-Löwenstein** unterstreicht die Subjektivität der Qualitätswahrnehmung beim Wein: *„Die Auszeichnung von der renommierten Plattform [wein.plus](#) für unseren 2019er Jahrgang hat uns ganz besonders gefreut. Denn die Weine wurden in der Szene mit Kommentaren von „ungenießbar“ bis*

„absolut großartig“ selten so kontrovers diskutiert. Und nun die Ehrung als „Kollektion des Jahres“ mit Laubach und Roth Lay als beste trockene Weine der Mosel! Das stärkt das Vertrauen in unsere Weine, in unsere Lagen und in unsere Arbeit. Und lehrt uns wieder einmal, dass alles subjektiv ist, und dass Weine mit einem starken Charakter nun mal anecken. Wir sind dankbar für alle, die genau das bei unseren Weinen suchen, die sich auf unsere Weine einlassen und uns auf unserem Weg begleiten.“ (Kunden-Infobrief 2021)

In Ermangelung objektiver Beurteilungsfähigkeit der Weinkonsumenten haben sich ergänzende Qualitätsbeurteilungen ausgeprägt. **Prämierungen** von Weinen werden als Qualitätsindikatoren genutzt. **Experten** beeinflussen die Qualitätswahrnehmung und die Kaufentscheidung. In der gehobenen Gastronomie beraten Fachkräfte mit entsprechender Aus- oder Fortbildung (Sommelier) die Gäste bei essensbegleitender Weinauswahl. Häufig verantworten sie die Weinkarte, den Einkauf, die Lagerung und die Bestandsführung. Was sich in der Hotellerie und Gastronomie ursprünglich mit dem „Guide Michelin“, der eine Übersicht und Qualitätsbeurteilung des Angebots publiziert und über **Testkäufe** fortlaufend aktualisiert, etablieren konnte, gibt es mit unterschiedlichen Publikationen und Verlagen auch reichhaltig für die Weinwelt.

Naturgemäß nehmen Absatzmittler (z.B. Weinfachhandel) eine entscheidungsunterstützende Rolle wahr. Im Lebensmitteleinzelhandel dient Wein als zentrale Kategorie zur Verkaufsförderung (Point-of-Sale-Promotion), um Kunden zum Einkauf in der Einkaufsstätte zu motivieren. Eine erkennbare Premiumisierung des Angebots und der Verkaufsprozesse sind über begleitende Expertenbeurteilung des Weinsortiments oder (virtuell unterstützte) Beratungsprozesse ersicht-lich.

**Weinexperten** als Orientierungshilfe für die Konsumenten: Der Discounter **Lidl** wirbt mit und motiviert für die Nutzung eines ausgewiesenen Master of Wine, um der Kundschaft Weinexpertise bzw. Hilfestellung bei der Weinauswahl zu stellen.

### Weintipps für jeden Tag

Nützliche Tipps direkt vom Experten Richard Bampfield

Zehntausende Rebsorten, tausende Anbaugebiete und unzählige Kombinationsmöglichkeiten – zu Wein gibt es unfassbar viel zu wissen. Doch was ist wirklich hilfreich, um den passenden Wein zu finden? Richard Bampfield gibt zu alltäglichen Fragen nützliche Infos rund um den Wein, das Weintrinken und „die richtige Wahl“.



Beim Weinkauf im Internet, über Online-Portale, aber auch in den sozialen Netzwerken und bei Suchmaschinen, kommt zunehmend sowohl die subjektive Bewertung der Konsumenten als auch die Bewertung in professionellen oder Liebhaber-Weinblogs zum Tragen. Preis wirkt bei Wein als Qualitätsindikator. Mit höherem Preis geht eine gesteigerte Qualitätsvermutung einher. Dennoch zeigen sich die deutschen Konsumenten auch beim Wein preissensitiv. So nutzt der Einzelhandel Angebote und Preisreduktionen bei der Kategorie Wein als Anker in der Werbung.

## 2.2 Nachfrage - Weineinkauf und Weinkonsum

Der deutsche Weinkonsum zeigt sich seit Jahren mit einem summierten jährlichen Volumen von über zwei Milliarden Litern Wein stabil, während in anderen traditionellen Weinländern die Konsummenge aufgrund eines nachlassenden Pro-Kopf-Verbrauchs drastisch sinkt.

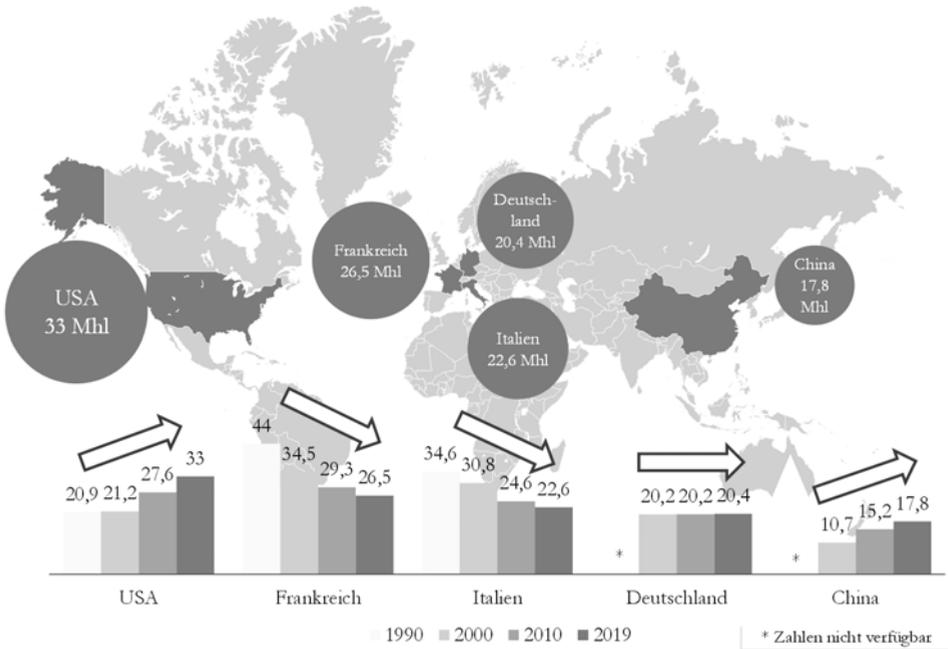


Abb. 9: Deutscher Weinkonsum im Vergleich zu den führenden Konsumländern (auf Basis DWI)

Die deutschen Weinkonsumenten geben mehr als 13 Milliarden Euro für ihren Weinkonsum aus. Obwohl Deutschland als Biernation bekannt ist – die Berühmtheit des Oktoberfests in München untermauert diese internationale Wahrnehmung – und die Deutschen mehr Bier als Wein konsumieren, belegt Deutschland international **Platz vier beim kumulierten Weinkonsum**, hinter USA, Frankreich, Italien. Im Schaumweinmarkt (z.B. Sekt und Champagner) ist Deutschland die Nation mit dem weltweit höchsten Konsum, auch wenn Sekt, wie alle anderen alkoholischen Getränke außer Wein, rücklaufendem Konsum unterliegen. Konsumstatistiken und Konsumentenbefragungen bescheinigen übereinstimmend, dass Bier am häufigsten und oftmals als Alltagsgetränk konsumiert wird, gefolgt von Wein mit einer deutlich geringeren Trinkfrequenz, während Sekt vornehmlich anlassbezogenen getrunken wird.

Das **Alter der Konsumenten** beeinflusst das Konsumverhalten, schon weil alkoholische Getränke erst mit Eintritt einer Altersgrenze verfügbar werden. Beim Trinkalter folgt Wein dem Bierkonsum, was durch höheren Preis aber auch im Produkt begründet ist. Häufig wird Bier als bekömmlicher (Wein und Säure) und einfacher (Flaschenkonsum) wahrgenommen. **Regionale Konsumunterschiede** von Wein sind