

Was macht der Wettbewerb?

YOU

COMPETITOR

WELCHE Rolle spielt die Orientierung an Wettbewerbern in der strategischen Planung?

Text: Barbara Richter und Prof. Dr. Jon H. Hanf; Hochschule Geisenheim

Die deutsche Weinbranche befindet sich im Wandel. Der Strukturwandel wird durch immer größer werdende Betriebsstrukturen sichtbar. Diese spiegeln sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Produktion bis zum Handel wider. Die Strukturen im Handel erlauben es, immer größere Mengen über Absatzkanäle wie Discounter, den klassischen LEH oder selbstständigen Lebensmitteleinzelhandel abzusetzen. Viele Weinproduzenten streben danach, weitere Absatzmöglichkeiten für sich zu nutzen und investieren in den Aufbau von Marken. Die Wettbewerbsintensität am Markt nimmt weiter zu.

Dadurch entsteht die Notwendigkeit für Produzenten, sich damit auseinanderzusetzen, wie sie der Wettbewerbsintensität begegnen können. Wo sehen Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil? Wo müssen sie besser sein, als andere Marktteilnehmer? Wie können sie einen Vorteil erreichen? Wie können oder müssen die vorhandenen Ressourcen sinnvoll eingesetzt und auf die unterschiedlichen Bereiche aufgeteilt werden?

PRODUZENT ODER HÄNDLER

Normalerweise werden die Weinproduzenten vom Konsumenten für den Wein verantwortlich gemacht. Daher müssen renommierte Weinproduzenten die Qualität ihrer Produkte sicherstellen. Im Gegensatz dazu wird im Falle von Handelsmarken der Handel selbst vom Konsumenten für das Produkt

verantwortlich gemacht. In diesen Fällen liegt es am jeweiligen Händler, beispielsweise Discountern, die notwendigen Qualitätskriterien zu erfüllen.

Qualität kann mehrere Aspekte umfassen. Dabei geht es häufig nicht nur um die Mindestqualität, die es den Produzenten erlaubt, das Produkt in Verkehr zu bringen, sondern auch um Abstufungen in der Qualität nach deutschem Weingesetz oder um Aspekte wie biologisch oder vegan produziert, fair gehandelt, nachhaltig oder regional. Diese Produktattribute wirken sich je nach Zielgruppe auf die Kaufentscheidung aus. Häufig sind dies Attribute, die der Konsument nicht vollständig überprüfen kann. Bestimmte Labels oder Zertifizierungen dienen zur Orientierung und geben den Konsumenten das Vertrauen, dass der Produzent die Kriterien erfüllt, um beispielsweise dem Produktattribut »vegan« gerecht zu werden. Auch der Handel verlangt bestimmte Zertifikate und eine entsprechende Dokumentation.

WERTVOLLE RESSOURCEN UND FÄHIGKEITEN

Unternehmen müssen bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten besitzen, um die Kauf- oder Entscheidungskriterien erfüllen zu können, die der Zielgruppe wichtig sind. Legt die Zielgruppe beispielsweise Wert auf eine biologische und naturnahe Produktion, muss das Unternehmen einen Wein aus biologischem oder bio-dynamischen Anbau produzieren können. Dazu benötigt der Produzent

genauso wie der Händler laut EU-Bioverordnung ein entsprechendes Zertifikat.

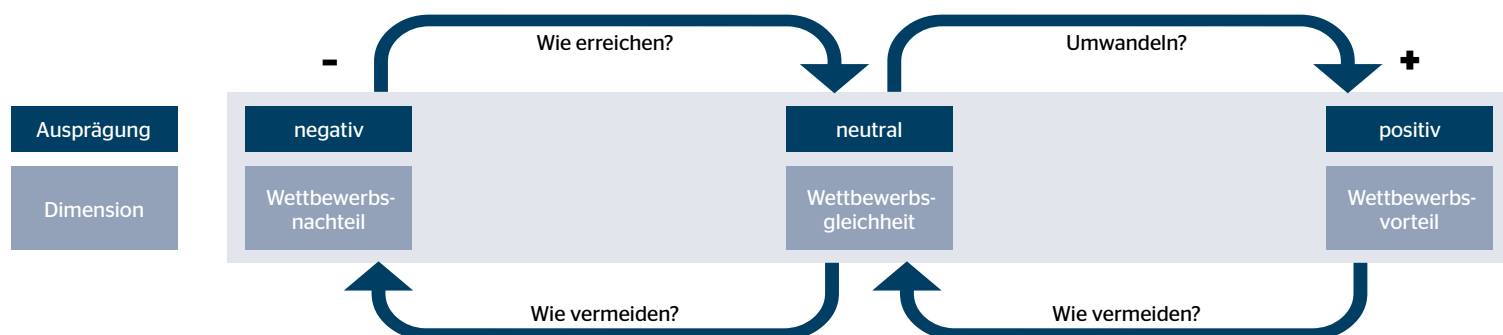
WETTBEWERBSDIMENSIONEN

Wenn die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens (aus Sicht der Kunden) wertvoll und einzigartig sind, kann dies zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Sind sie wertvoll, aber nicht einzigartig, da auch andere Mitbewerber über diese Ressource oder Fähigkeit verfügen, führt dies zu Wettbewerbsgleichheit. Wenn die Ressourcen und Fähigkeiten aus Sicht der Kunden nicht wertvoll sind, kann dies zu einem Wettbewerbsnachteil führen. Das Erreichen eines Wettbewerbsvorteils ist wichtig, um als Unternehmen erfolgreich am Markt wirtschaften zu können. Es liegt auf der Hand, dass Unternehmen nicht in allen Aspekten einen Wettbewerbsvorteil erreichen können. Daher spielt auch die Wettbewerbsgleichheit eine wichtige Rolle. Für die meisten Unternehmen ist das Erreichen eines Mindestniveaus selbstverständlich, daher wurde die Wettbewerbsgleichheit bisher kaum explizit untersucht.

STRATEGISCHE PLANUNG

Zu allererst stellt sich die Frage, ob das Thema der Wettbewerbsgleichheit für Unternehmen in der Weinbranche überhaupt eine Rolle spielt. Gibt es Indizien, die zeigen, dass dieses Thema für die Unternehmer von Relevanz ist? Soll dieses Thema überhaupt weiterverfolgt werden oder reicht der bisherige Fokus auf Wettbewerbsvorteile aus?

1 Kontinuum von Wettbewerbsvorteilen



Um diese Fragen beantworten zu können, wurde eine Erhebung seitens der Hochschule Geisenheim durchgeführt. Fokus lag auf folgenden Fragen: Wo sehen die Unternehmen Vorteile gegenüber den Mitbewerbern? Wo sind Punkte, in denen sie etwa gleich auf sind mit den Mitbewerbern? Was sind Bereiche, in denen kein Wettbewerbsnachteil entstehen darf, da ansonsten die Wirtschaftlichkeit und Existenz des Unternehmens gefährdet ist? Wie wird mit möglichen Nachteilen umgegangen? Werden diese versucht zu kompensieren, um Gleichheit zu erreichen?

RELEVANZ DES THEMAS

Die bisher geführten Gespräche mit Geschäftsführer/innen unterschiedlicher Unternehmen der Weinwirtschaft haben gezeigt, dass das Thema der Wettbewerbsgleichheit als Bestandteil der strategischen Planung von hoher Relevanz für Produzenten und den Handel ist. Wobei der Wettbewerbsvorteil meist in der Marke oder Reputation des Unternehmens gesehen wird, ist es gerade im Bereich der Qualität oder im Service schwierig, sich erfolgreich und langfristig von den Mitbewerbern abzugrenzen. In der strategischen Planung über drei bis fünf Jahreszeiträume hinweg sind die Produktions-, Sortiments- und Distributionsstrukturen ein wichtiger Bestandteil. Mithilfe eines langfristigen Plans wird versucht, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dieses Ziel besteht meist darin, einen bestimmten Gewinn zu erwirtschaften oder die Reputation des Unternehmens zu erhöhen und die Bekanntheit der Marke zu steigern.

WO VERGLEICHEN SICH PRODUZENTEN

Von den Befragten werden unterschiedliche Informationsquellen genutzt, um sich mit den Wettbewerbern zu vergleichen. Dazu

zählen zum Beispiel Auszeichnungen von Weinprämierungen, Veröffentlichungen in der Fachpresse, aber auch die Webseiten verschiedener Online-Weinhändler oder Lebensmitteleinzelhändler. Was sind Bereiche, in denen die Produzenten mindestens genauso gut sein müssen wie deren Mitbewerber? Genannt wurden Punkte wie Qualitätsniveaus, Preiskorridore bzw. Preisspannen von Weinen des gleichen Segments, das Vorhandensein bestimmter Zertifizierungen und Labels (bio, vegan, ...) oder das Rebsorten-Spektrum im Sortiment. Außerdem wurde der Social-Media-Auftritt genannt, welcher für viele Unternehmen ein wichtiges Aushängeschild ist und eine direkte Verbindung zu den Konsumenten ermöglicht. Des Weiteren wurde der Webshop genannt. Es wurde angedeutet, dass die Webshops der Produzenten inzwischen eine größere Rolle spielen als die Webseite, welche Informationen über den Produzenten erhält. Insbesondere während der Pandemie wurde die Einkaufsmöglichkeit über Webshops seitens der Kunden verstärkt nachgefragt.

WAS OFFEN BLEIBT

Es wurde untersucht, ob die Wettbewerbsgleichheit überhaupt Bestandteil der strategischen Planung darstellt. Dies hat sich klar bestätigt. Auch hat sich gezeigt, dass Gleichheit nicht Bequemlichkeit heißt. Um für bestimmte Produktattribute Gleichheit zu erreichen und langfristig zu halten, sind bewusste Schritte und eine langfristige Planung notwendig.

Offen bleibt aber, was passiert, wenn mehrere Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette beteiligt sind. Ein Beispiel dafür sind renommierte Weingüter, die Trauben, Most oder Wein zukaufen und ihre Produkte über verschiedene Vertriebswege vermark-

ten. Hier stellt sich die Frage: Wie muss die Zusammenarbeit vom Traubenproduzenten bis zum Point-Of-Sale organisiert werden, um sicherzugehen, dass gewisse Mindestanforderungen erfüllt werden?

KOMPLEXITÄT

Durch die Zusammenarbeit mit anderen Marktteilnehmern entstehen auch Unsicherheiten für die Unternehmer, da hier nicht alle Schritte im Unternehmen selbst durchgeführt werden. Es können daher Situationen auftreten, in denen sich die Geschäftspartner nicht zu 100 Prozent an Vereinbarungen halten.

Aufgrund der Unsicherheiten, die dem Weinproduzenten entstehen, kann angenommen werden, dass die Komplexität mit einer größeren Anzahl an Kooperationspartnern zunimmt. Je mehr Beteiligte involviert sind, desto größer könnte also auch der Aufwand sein, um Wettbewerbsgleichheit über mehrere Jahre hinweg zu erreichen oder zu halten. Somit entsteht auch die Notwendigkeit, die Zusammenarbeit stärker zu koordinieren. Dies gilt insbesondere in einem dynamischen Marktumfeld wie dem deutschen Weinmarkt. ◀



In einer Studie, die voraussichtlich in der 2. Hälfte 2021 durchgeführt wird, sollen diese und weitere Fragen genauer untersucht werden. Dafür wird **Ihre Unterstützung**

benötigt. Mit Hilfe eines Fragebogens sollen u.a. auf die oben aufgeworfenen Fragen erste Antworten gefunden werden.

Die Umfrage richtet sich an Geschäftsführer/-innen, die sich mit der langfristigen Unternehmensplanung auseinandersetzen.

Ein Link für die Umfrage wird zu einem späteren Zeitpunkt mit Ihnen geteilt.