

Strategische Positionierung im Weinbau



Übersicht

► 1. Einleitung und Hintergrund

2. Planung
3. Was ist strategische Unternehmensplanung?
4. Ablauf des Planungsprozesses zur strategischen Positionierung am Beispiel der Weinmanufaktur Untertürkheim e.G.
5. Fazit

Hintergrund und Beispiel zur strategischen Planung

Hintergrund:

Projekt zur strategischen Positionierung der Weinmanufaktur Untertürkheim e.G.

Was wurde gemacht?

Durch klassische Strategieplanungsmethoden gemeinsames Erarbeiten einer Strategie und langfristige Ausrichtung der Weinmanufaktur Untertürkheim e.G.

Die Zusammenführung der Kompetenzen aller Beteiligten mündete in einer Strategie zur Positionierung der Weinmanufaktur Untertürkheim e.G.



Übersicht

1. Einleitung und Hintergrund

► 2. Planung

3. Was ist strategische Unternehmensplanung?
4. Ablauf des Planungsprozesses zur strategischen Positionierung am Beispiel der Weinmanufaktur Untertürkheim e.G.
5. Fazit

Warum Planung?

Ganz am Anfang eines Projektes stand die Aussage:

„Wozu brauche mir 'ä Planung? ... des kommt eh anders!“

Die Gegenfrage:

Was macht derjenige, der keine (strategische) Planung hat?

► Er agiert nicht im Markt,
er **re**-agiert auf die Gegebenheiten im Markt
Er wird zum „Re-Akteur“, anstelle zum (proaktiven) Akteur

Was ist Planung?

Der Begriff der Planung:
„die gedankliche Vorwegnahme der Mittel und Schritte
sowie deren Abfolge, die zur effektiven Erreichung eines
Zieles notwendig scheinen.“

Quelle: Brockhaus



Planung ist das Durchdenken seines künftigen Tuns

Drei Punkte, weswegen Planung in der Weinwirtschaft wichtig ist

- ▶ sehr hohe Planungsfristen („frozen Zones“)
→ zum Anlegen eines neuen Weinberges min. 5-7 Jahre
(z.B. von Trollinger zu Lemberger)
- ▶ in der Weinwirtschaft hat man „einen Schuss pro Jahr“,
um seine Planung und Strategie (im Bezug auf die Produktion)
passend ausrichten zu können!
- ▶ keine „Rückrufaktionen“ möglich!



Planung und Strategie in der Weinwirtschaft ist
keine Kür, sie ist Pflicht.

Übersicht

1. Einleitung und Hintergrund
2. Planung
- ▶ **3. Was ist strategische Unternehmensplanung?**
4. Ablauf des Planungsprozesses zur strategischen Positionierung
am Beispiel der Weinmanufaktur Untertürkheim e.G.
5. Fazit

Der Begriff der Strategie

Der Begriff der Strategie:
„*allg.*: der Entwurf und die Durchführung eines
Gesamtkonzepts (z. B. Unternehmensstrategie);
Methode, Vorgehen.
i.e.S.: militärisches Konzept der Kriegsführung, die den
Plan zur Erreichung eines Kriegszieles entwickelt.“

Quelle: Brockhaus

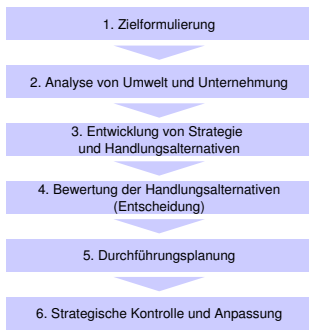
Was ist strategische Unternehmensplanung (Strategie)?

- ▶ vorausschauendes, systematisches Durchdenken
- ▶ Formulierung von:
 - Verhaltensweisen
 - Zielen
 - Handlungsalternativen
- ▶ Anweisungen zur rationellen Realisierung

Übersicht

1. Einleitung und Hintergrund
2. Planung
3. Was ist strategische Unternehmensplanung?
- ▶ **4. Ablauf des Planungsprozesses zur strategischen Positionierung
am Beispiel der Weinmanufaktur Untertürkheim e.G.**
5. Fazit

Ablauf des Planungsprozesses zur strategischen Positionierung



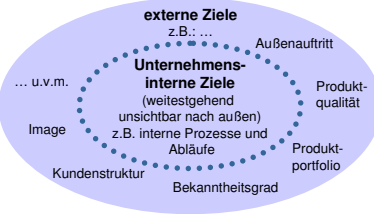
1. Zielformulierung

Was ist eine Zielformulierung?

Definition von Zielen, die von den Entscheidungsträgern des Unternehmens anzustreben sind

...hierbei immer Einbeziehung von quantitativen und qualitativen Größen

...Differenzierung der Ziele:



1. Zielformulierung

Wie sieht eine Zielformulierung aus?

Beispiele von Zielformulierungen:

... für ein externes Ziel:

Ziel muss es sein, die Qualität unter Berücksichtigung und Orientierung an Deckungsbeiträgen in absehbarer Zeit weiter zu steigern.

... für ein internes Ziel:

Bis August dieses Jahres sind eindeutige Verantwortungsbereiche festzulegen, um eine bessere Vermarktung erreichen zu können.

2. Analyse von Umwelt und Unternehmung

Was umfasst eine Analyse von Umwelt und Unternehmung?

- Analyse der Rahmenbedingungen (technisch, sozial, wirtschaftlich, Märkte)
- Untersuchung für die Gegenwart und Zukunft
- Erstellung von Szenarien für die wichtigsten Einflussfaktoren

Unterscheidung von:

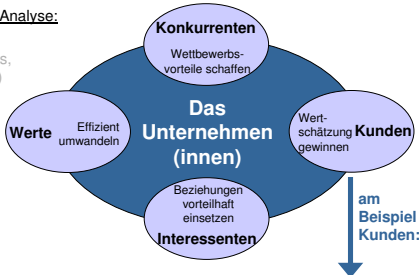
- nicht beeinflussbare Faktoren (Umwelt)
- und beeinflussbare Faktoren (Unternehmung)

2. Analyse von Umwelt und Unternehmung

Eine gute Methode, um seine Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen zu verstehen, ist die SWOT-Analyse

Die klassische SWOT-Analyse:

(SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)



Wer sind unsere Kunden?	Wie gewinnen wir deren Wertschätzung heute?	Stärken	Schwächen	Chancen	Bedrohungen
...

2. Analyse von Umwelt und Unternehmung

Analyse von Umwelt und Unternehmung am Beispiel Weinmanufaktur Untertürkheim

Durchführung einer SWOT-Analyse

→ hierbei Konzentration auf 3 Betrachtungsfelder

→ intensive Markt- und Konkurrenzanalysen (d.h. z.B. Analyse zum Markt Deutschland, Baden-Württemberg, Region Stuttgart, ... für: Rotwein, Weißwein, ...)

→ Bestimmung der relativen Marktposition
→ Erarbeitung und Diskussion von Szenarien

→ IST-Analyse u.a. zu den Themen:

- Produkt
- Produkt-Trends (interne und externe)
- Marke
- Markt
- Vertrieb



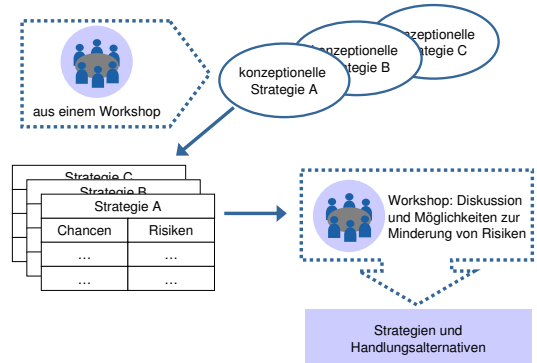
3. Entwicklung von Strategien und Handlungsalternativen
 Die Sorgfältigkeit bei der Entwicklung von Strategien und Handlungsalternativen beeinflusst maßgeblich den Erfolg einer künftigen Strategie

Was versteht man darunter?

- Erstellung von Plänen für das längerfristige unternehmerische Handeln
- Definition von Handlungsstrukturen zur Erreichung der Unternehmensziele

Erfolgskritischer Faktor des Planungsprozesses:
 - Qualität und Vollständigkeit der Strategien und Handlungsalternativen
 - Vollständige Formulierung der Bewertungsgrundlagen (Mini-SWOT für jedes Konzept)

3. Entwicklung von Strategien und Handlungsalternativen
 Entwicklung von Strategien und Handlungsalternativen bei der Weinmanufaktur



4. Bewertung der Handlungsalternativen (Entscheidung)
 Nicht nur mathematisch-analytische Methoden sollten bei der Entscheidung eine Rolle spielen, auch das Bauchgefühl muss berücksichtigt werden

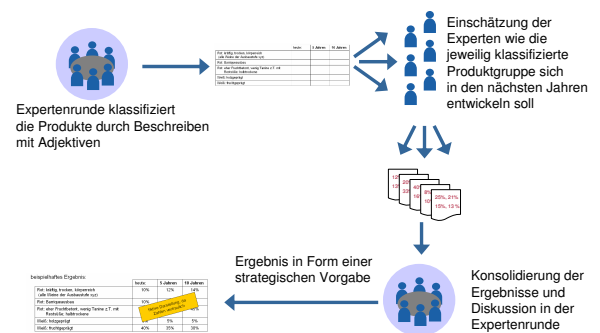
Bewertung und Auswahl der Handlungsalternativen nach rationalen, nachvollziehbaren Kriterien anhand der Unternehmensziele

Beispiele für Methoden für die Bewertung:

- Mathematisch: Scoring-Modelle, Normierung von Handlungsalternativen
 - Strukturanalytisch: Zerlegung in Teilbewertungen und einzelne Expertenbefragungen
 - Visualisierend: Diagramme und Matrixdarstellungen
- Aber auch: Bauchgefühl!

Kritischer Erfolgsfaktor des Entscheidungsprozesses:
 - frühe Einbindung der Entscheidungsträger
 - Informationstransparenz zu Vorstand, Aufsichtsrat und Mitglieder

4. Bewertung der Handlungsalternativen (Entscheidung)
 Bewertung der Handlungsalternativen und Entscheidung bei der Weinmanufaktur im Bezug auf das Produkt (1)



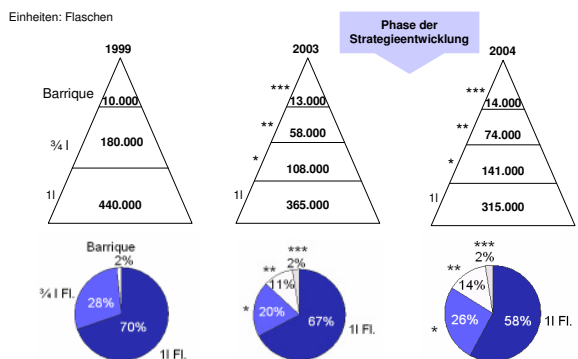
4. Bewertung der Handlungsalternativen (Entscheidung)
 Bewertung der Handlungsalternativen und Entscheidung bei der Weinmanufaktur im Bezug auf das Produkt (2)

beispielhaftes Ergebnis:

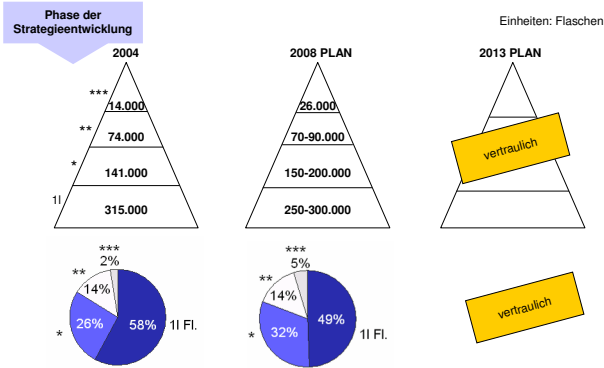
	heute:	5 Jahren	10 Jahren
Rot: kräftig, trocken, körperreich (alle Weine der Ausbaustufe xyz)	10%	12%	14%
Rot: Barriqueausbau	10%	15%	18%
Rot: eher Fruchtbeton, wenig Tanine z.T. mit Restsüße; halbtrockene	10%	10%	8%
Weiß: holzgeprägt	5%	5%	5%
Weiß: fruchtgeprägt	40%	35%	30%

fiktive Darstellung, da Zahlen vertraulich

4. Bewertung der Handlungsalternativen (Entscheidung)
 Bewertung der Handlungsalternativen und Entscheidung bei der Weinmanufaktur im Bezug auf die Entwicklung der Produktqualität



4. Bewertung der Handlungsalternativen (Entscheidung)
 Bewertung der Handlungsalternativen und Entscheidung bei der Weinmanufaktur im Bezug auf die Entwicklung der Produktqualität



5. Durchführungsplanung
 Die Durchführungsplanung bedeutet Maßnahmen präzise zu beschreiben und diese entsprechend auszuführen

Umsetzung der ausgewählten strategischen Handlungsalternativen in operative Aktionen

- bedeutet: operative Arbeit
- im Weinberg
 - im Keller
 - im Betrieb

Wichtig in der Planungsphase ist hierbei:

- konkrete Maßnahmenpläne aus den vorherigen Schritten
- möglichst klar und gut geschnürte Arbeitspakete
- insbesondere bei Genossenschaften: klare, transparente Kommunikation zu allen Akteuren!

6. Strategische Kontrolle und Anpassung

Eine Strategie lebt durch ihre Kontrolle und Anpassung

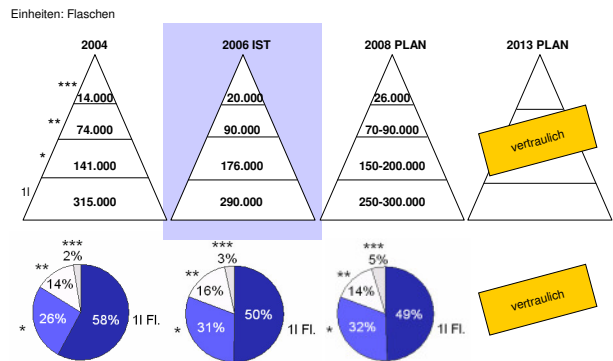
- Überprüfung der Übereinstimmung von Zielsetzung und Zielerreichung bei operativer Umsetzung der Handlungsalternativen
- Formulierung von Korrekturmaßnahmen

→ „[...] des kommt eh anders!“

Strategische Planung ist kein starres Konstrukt, sondern ein rotulierender Planungsprozess!
 Sie muss kontinuierlich abgeglichen und bei Veränderungen kritisch begutachtet werden!
 Dies muss ggf. sehr schnell gehen! Insbesondere in der Weinwirtschaft (→ ein Hagel kann alles ändern!)

6. Strategische Kontrolle und Anpassung

Kontrolle und Anpassung am Beispiel der Weinmanufaktur



6. Strategische Kontrolle und Anpassung

Entsprechende Werkzeuge zur Kontrolle der Strategie müssen vorhanden sein oder gegebenenfalls geschaffen werden

Einnahmen	Qualität	Liter	Flaschen	Durchschnitts-Preis pro Flasche netto	Erlös netto	Erlös netto	Erlös netto	Erlös netto
***		20.000	26.667	30,00 €	533.333 €	227.490 €	227.490 €	227.490 €
**		30.000	40.000	7,00 €	210.000 €	293.808 €	293.808 €	293.808 €
*		10.000	13.333	5,00 €	66.666 €	442.234 €	442.234 €	442.234 €
11		200.000	200.000	3,00 €	600.000 €	1.344.518 €	1.344.518 €	1.344.518 €
Summe		260.000	280.000	5,69 €	1.410.000 €	2.208.050 €	2.208.050 €	2.208.050 €
Ausgaben		Liter						
***		20.000		4,00 €	80.000 €	198.908 €	198.908 €	198.908 €
**		30.000		5,00 €	150.000 €	215.125 €	215.125 €	215.125 €
*		10.000		4,00 €	40.000 €	362.235 €	362.235 €	362.235 €
11		200.000	200.000	3,50 €	700.000 €	999.975 €	999.975 €	999.975 €
Summe		260.000	200.000	5,51 €	1.433.333 €	1.744.144 €	1.744.144 €	1.744.144 €
Abschreibungen					220.000 €	220.000 €	220.000 €	220.000 €
Zinsen				Sollzinsen	- €	- €	- €	- €
				Habenzinsen	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Jahresüberschuss					393.333 €	24.908 €	24.908 €	24.908 €

Übersicht

1. Einleitung und Hintergrund
2. Planung
3. Was ist strategische Unternehmensplanung?
4. Ablauf des Planungsprozesses zur strategischen Positionierung am Beispiel der Weinmanufaktur Untertürkheim e.G.
5. Fazit

Fazit

- ▶ Über Jahre und Jahrzehnte hinweg wurde vieles aus dem Bauch heraus richtig gemacht
- ▶ Jedoch ist die Änderungsgeschwindigkeit höher geworden, bei gleich bleibenden Planungszeiträumen
→ Planungsmethoden sind erforderlich
- ▶ Planung und Strategie sollten auf Grund der langen Planungsfristen in der Weinwirtschaft als Pflicht erkannt werden

Fazit

- ▶ Durch eine präzise Zielformulierung und einer klar kommunizierbaren Strategie wissen alle Beteiligten in welche Richtung es geht und können an einem Strang dorthin ziehen
- ▶ Strategische Planung zur Positionierung ist etwas sehr Individuelles
„Die Essenz der strategischen Positionierung ist, die Aktivitäten zu wählen, die sich von denen der Rivalen unterscheiden.“

Michael E. Porter

Fazit

„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“

(Perikles)