

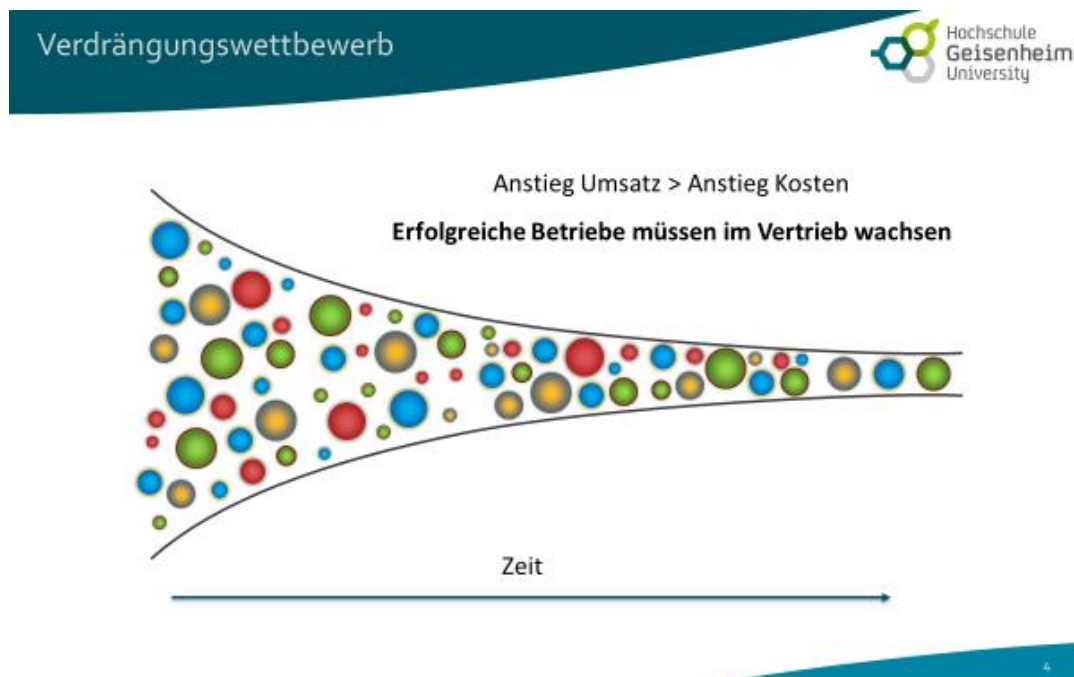
Wege der Anpassung für Unternehmer

Simone Loose

Die deutsche Weinbranche befindet sich an einem Wendepunkt, wie wir ihn in dieser Form seit Jahrzehnten nicht erlebt haben. Die Kombination aus Kostensteigerungen, rückläufigem Konsum und tiefgreifenden demografischen Veränderungen führt zu einer strukturellen Überproduktion, die heute bereits spürbar ist – und sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen wird.

Der Trichter: Verdrängungswettbewerb der nächsten Jahre

Die Märkte der Zukunft werden kleiner sein. Über die nächsten 20 Jahre scheiden die älteren Generationen aus, die aktuell mehr als 75% des Weinvolumens konsumieren (DWM 25/25). Deutlich weniger Verbraucher rücken nach, von denen zudem ein geringerer Anteil Wein konsumiert – und wenn, dann in deutlich geringeren Mengen. Damit wird für den deutschen Weinkonsum ein langfristiger durchschnittlicher **Rückgang von 4% bis 5% pro Jahr wahrscheinlich**. Der mit Ausnahme der Pandemiejahre seit 2017 anhaltende Verlust der in Deutschland abgesetzten Qualitätsweinmengen wird sich damit auch langfristig über die kommenden Jahrzehnte fortsetzen. Dadurch entsteht ein **intensiver Verdrängungswettbewerb**.



Der Weinmarkt gleicht zunehmend einem schmäler werdenden Trichter. Während das Gesamtvolumen schrumpft, konkurrieren die Betriebe um die abnehmenden Kunden. Der Zugang zum Kunden wird damit zum entscheidenden Flaschenhals für das wirtschaftliche Überleben.

Wir erleben ein Paradigmenwechsel. Bis vor wenigen Jahren waren die Betriebe bemüht, knappe, weil begrenzte, Rebfläche zu sichern. Jetzt sind **die Kunden die knappe Ressource**.

Nur ein Teil der Betriebe wird es durch diesen Trichter schaffen und erfolgreich in einem deutlich geschrumpften Markt existieren können. Es sind die Betriebe, die wirtschaftlich tragfähig die Kunden von morgen erreichen und binden können. Nur wer es schafft, immer wieder neue Kunden zu gewinnen und bestehende zu halten, hat eine Chance.

Die **Betriebe müssen dafür komplett neu gedacht werden** – konsequent aus der Perspektive des Vertriebs und der Kunden. Wein mit hoher Qualität wird auf absehbare Zeit ausreichend vorhanden sein. Überleben wird, wer die Kunden hat und sie kostendeckend bedienen kann. Der Umsatz der Betriebe muss stärker wachsen, als die Kosten.

Was machen erfolgreiche Betriebe besser?

Im letzten Jahr konnten wir mit mehreren Betrieben sprechen, die innerhalb der Geisenheimer Absatzanalyse gewachsen sind. Vertiefende Interviews dazu folgen in Kürze. Diese Betriebe wiesen mehrere gemeinsame Erfolgsfaktoren auf:

Erfolgreiches Wachstum - Wie?

< 30% der Betriebe der Geisenheimer Absatzanalyse sind in 2024 im Vergleich zu 2023 gewachsen



- 1) Marke + Kommunikation
- 2) Produkt
- 3) Innovation
- 4) Kosten kennen
- 5) **Vertrieb – neue Kunden**

Stetiges Bestreben zur Verbesserung




- Sie verfügten über eine klar formulierte **Marke** als Alleinstellungsmerkmal, die sie konsequent gegenüber ihren Kunden kommunizieren.
- Ihr Sortiment war geprägt von **erfolgreichen Produkten** mit marktgerechter Ausstattung sowie einer stringenten Qualitätspyramide.
- Gezielte **Gewinnung neuer Kunden**, oft mit regionalen Partnern. Berührungspunkte (touchpoints) schaffen – persönliche Erlebnisse und Events sowie digital.
- Zudem reagierten die Betriebe aktiv auf Marktveränderungen durch gezielte Anpassungen ihrer Produkte und durch **Innovationen**.
- Sie kannten ihre **Kostenstrukturen** sowie die Deckungsbeiträge ihrer Absatzwege – im Idealfall sogar auf Produktebene. Produkte müssen Gewinn abwerfen oder werden eingestellt.

- Gemein war diesen Betrieben außerdem eine gewisse unternehmerische Unruhe: das **stetige Streben nach Verbesserung** und das konsequente Hinterfragen bestehender Lösungen. „Was machen wir gut – und welche Leistungen sollten wir an spezialisierte Dienstleister auslagern, die diese effizienter erbringen können?“


Konsequente Vertriebssteuerung

Viele dieser Betriebe haben in den vergangenen sieben bis zehn Jahren eine Restrukturierung durchlaufen, oft aus einer schwierigen Ausgangslage. In diesem Zuge haben sie auch ihre **Vertriebsprozesse** verbessert und konsequent an **klar definierten Kennzahlen ausgerichtet**.

Vertriebssteuerung – relevante Fragen



Antworten auf wichtige Fragen
Wie viele Kunden haben ich neu gewonnen? Auf welchem Weg?
Wie gut schaffe ich es aus Neukunden Wiederholungskunden zu machen? Mit welchen Impulsen?
Wer sind meine A, B und C Kunden?
Wie oft bestellen meine Kunden? Verändert sich das?
Wie viele Kunden habe ich verloren?
Kann ich verlorene Kunden reaktivieren?
Wie hat sich die geographische Verteilung meiner Kunden entwickelt?
Wie ist die Altersstruktur meiner Kunden?
Wie kann ich Newsletter personalisieren?
.....



9

Der Kern der **Vertriebssteuerung** ist die Warenwirtschaft mit digitalen Prozessen und einem Fokus auf Kundendaten.

- effizientes Warenwirtschaftssystem mit Schnittstelle zu Onlineshop
- regelmäßiges Newslettermarketing (oft alle zwei Wochen)
- Controlling der digitalen Kommunikation (wer öffnet Newsletter, wer bestellt)
- gezielter Fokus, digitale Adressen jedes neuen Kunden zu erfassen - manche der Betriebe haben mehrere Zehntausend Kunden in ihrem Adressverteiler
- Prozesse konsequent digitalisieren – dadurch kosteneffizient und kein zusätzlicher Aufwand, wenn Bestellvolumen wächst (skalierbar)
- die Bereitschaft und Fähigkeit, Kunden- und Bestelldaten strukturiert auszuwerten.

Kurz: **Vertrieb wird zur Kernkompetenz.**

Aus den Daten der Geisenheimer Absatzanalyse haben wir über vierhundert Weingüter die Treiber des Umsatzwachstums analysiert. Erwartungsgemäß konnten wir messen, dass die Steigerung der **Kundenzahl** und die Zunahme in der **Häufigkeit der Bestellung** die wichtigsten Faktoren sind. Details dazu werden wir Anfang 2026 veröffentlichen.

Umsatz als Wert des Kundenstamms

$$\text{Zahl aktiver Kunden} \times \text{Wert des Warenkorbs} \times \text{Bestellfrequenz}$$



Professionelle Prozesse im Betrieb

Warenwirtschaft, CRM,
Vertriebsanalyse,
Adressen gewinnen,
Newsletter
Gezielte Kaufanreize,
Events

Budget für Vertriebsmaßnahmen "einkalkulieren"

8

Unterschiedliche Geschwindigkeit in der Branche

In Gesprächen und Beratung der Betriebe erfahren wir täglich, dass diese mit sehr unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Geschwindigkeiten in diesen Verdrängungswettbewerb gehen. In der Sprache eines Wettrennens ausgedrückt: Erfolgreiche Betriebe fahren vorneweg und enteilen dem Feld durch Investitionen in ihren Vertrieb. Durch ihre gute wirtschaftliche Ausgangslage oder Einlagen der Eigentümer können sie diese wirtschaftlich stemmen.

Erfolgreiche Betriebe investieren jetzt in Wachstum

- „Wir investieren in digitalen Vertrieb und stellen zwei neue Mitarbeiter ein - Umsatzziel Wachstum um 40% bis 2028“
- „Wir schaffen eine Markenheimat, einen Ort der Begegnung mit dem Verbraucher“
- „Wir unternehmen gerade die größte Investition, die unser Unternehmen jemals getätigt hat – in unser neues ERP. Es soll mit künstlicher Intelligenz die Sozialen Medien unserer Kunden scannen und unserem Vertrieb Leads generieren“



Wer jetzt erfolgreich investiert, wird Wettbewerber abhängen.

10

Die Priorität heißt: „**Alles in den Vertrieb - wenn das funktioniert, ziehen wir die Produktion nach**“.

Parallel dazu beobachten wir jedoch auch das Gegenteil: Betriebe, die ihre Warenwirtschaft kaum nutzen oder weiterhin mit Zetteln, Excel-Listen und unstrukturierten Kundenkontakten arbeiten, weil sie entweder kein oder ein veraltetes digitales System einsetzen. Diese Betriebe verlieren Geld weil ihre Arbeitsschritte viel Zeit kosten. Ein Betrieb berichtete uns, dass er pro Woche fünf bis zehn Stunden Arbeitszeit aufwendet, um „um sein altes Warenwirtschaftssystem herum“ arbeiten zu können. Hochgerechnet entspricht dies rund 15.000 Euro Arbeitszeit pro Jahr – Zeit, die stattdessen für die Betreuung und Gewinnung von Kunden zur Verfügung stehen könnte – ein Verlust, der noch viel teurer ist.

Diese Betriebe verlieren unbemerkt Kunden – und damit ihre Zukunftsfähigkeit. Bestehende Kundengruppen brechen altersbedingt weg, während erfolgreiche Betriebe mit einem professionelleren Ansatz die nachrückenden Kunden für sich gewinnen.

Diese Betriebe schaffen es letztlich nicht durch den sich verengenden Trichter des Marktes. Ihr Umsatz sinkt bei konstanten oder sogar steigenden Kosten. Da deutlich weniger neue Kunden nachrücken als früher, wird sich dieser Prozess schneller vollziehen, als dies von den betroffenen Betrieben derzeit erwartet wird.

Zwei verschiedene Welten



Gute Weinbauliche Praxis



Keine gute wirtschaftliche Praxis

In unserer Beratungspraxis begegnen wir nicht selten Betrieben, die handwerklich hervorragende Weine erzeugen, ihre kaufmännischen Grundlagen jedoch vernachlässigen. Die Beispiele aus unserer Arbeit reichen von unzureichendem Adress- und Kundenmanagement über fehlerhafte Buchungen und unklare Preisstaffeln bis hin zu fehlenden Prozessstrukturen, ungeklärten Zuständigkeiten und einer weitgehenden Ignoranz zentraler Kennzahlen.

Betriebe, die über lange Zeit hinweg – häufig mit einem sehr hohen Einsatz von Familienarbeitskräften – nahezu ausschließlich auf eine kostengünstige Weinproduktion gesetzt haben, stoßen nun an ihre Grenzen. Fehlende Professionalisierung macht dieses traditionelle Modell zunehmend nicht mehr zukunftsfähig.

Um aufzuholen, müssten diese Betriebe kurzfristig in Strategie, Marke, Vertrieb sowie in ein verändertes unternehmerisches Denken und Handeln investieren. Die für eine Neuausrichtung unerlässliche Bereitschaft zu grundlegenden Veränderungen und Anpassungen ist jedoch nicht in allen Betrieben vorhanden. In vielen Fällen fehlen dafür zudem die notwendigen finanziellen Mittel. Ähnlich wie beim Drogerieunternehmen Schlecker vor einigen Jahren kommt die erforderliche Neuausrichtung für diese Betriebe zu spät. Betriebe hingegen, die sich aus einer Position der Stärke heraus verändern können, verfügen über deutlich bessere Erfolgschancen.

Was sonst noch wichtig ist

An dieser Stelle können nicht alle weiteren relevanten Aspekte vertieft werden. Erwähnt werden soll jedoch zumindest das Kostenmanagement, Sanierung und Restrukturierung – insbesondere die Frage, wie Betriebe ihre Produktion anpassen können, wenn geringere Absatzmengen weiterhin kostendeckend vermarktet werden müssen. Dies ist besonders herausfordernd, da die Produktion häufig mit hohen Fixkosten verbunden ist. Weitere Fragestellungen betreffen Wachstum durch Zukauf oder Pacht- und Bewirtschaftungsverträgen, der in vielen Fällen kostengünstiger ist als eine Ausweitung der eigenen Produktion.

Besonders hervorzuheben ist zudem der Aufbau des Exports als Königsdisziplin des Vertriebs. Er kann Betrieben neue Märkte erschließen und damit einen möglichen Ausweg aus dem sich verengenden Trichter des deutschen Weinmarktes eröffnen. Im kommenden Jahr werden wir auf Basis der Geisenheimer Absatzanalyse erstmals auch Exportdaten systematisch auswerten. Ziel ist es, den Betrieben fundierte Anhaltspunkte zu geben, über welche Märkte ein erfolgreicher Einstieg in den Export gelingen kann, welche Märkte besondere Herausforderungen mit sich bringen und wie sich dort Erlöspotenziale und Chancen darstellen. Dazu mehr an späterer Stelle.

Der Strukturwandel findet statt, ob wir wollen oder nicht. Die zentrale Frage ist:
Nutzen die Betriebe die Zeit, um sich für die Zukunft professionell neu aufzustellen – oder warten sie ab, bis es zu spät ist?

Der Artikel ist eine verschriftlichte Fassung eines Vortrags auf der Fair'n Green Jahrestagung im November 2025. Er wird Anfang 2026 im Deutschen Weinmagazin erscheinen.