

# **Erfolg im ständigen Wandel**

## **Erfolgstreiber und Erfolgshemmnisse selbstvermarktender Weingüter – Erkenntnisse aus 30 Jahren Geisenheimer Unternehmensanalyse**

Anthony Bennett, Simone Loose

*Anpassung als Daueraufgabe – Was 30 Jahre Geisenheimer Unternehmensanalyse über die Zukunft selbstvermarktender Weingüter zeigen. Der erste Teil der Artikelfolge zeigt anhand von drei Jahrzehnten Unternehmensdaten, warum wirtschaftlicher Erfolg für Weingüter kein Zustand, sondern das Ergebnis kontinuierlicher Anpassung ist, und welche Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in unterschiedlichen Marktphasen über Bestehen oder Scheitern entschieden haben.*

Die deutsche Weinbranche steht derzeit vor enormen Herausforderungen und einem spürbaren Veränderungs- und Anpassungsdruck. Gerade in einer solchen Phase lohnt es sich, den Blick zurück zu richten und zu fragen, wie sich die Branche in der Vergangenheit an wirtschaftliche und technologische Veränderungen angepasst hat.

Die Daten der Geisenheimer Unternehmensanalyse, die Anfang der 1990er Jahre von Dr. Dirk Haupt und Prof. Dr. Dieter Hoffmann ins Leben gerufen wurde und inzwischen auf über 30 Jahre zurückblickt, ermöglichen genau diesen fundierten Rückblick. Sie zeigen nicht nur, wie die Betriebe in früheren Phasen auf Veränderungen reagiert haben, sondern auch, in welchem wirtschaftlichen Zustand sich die selbstvermarktenden Weingüter unmittelbar vor der aktuellen Krise ab 2022 befanden.

Im ersten Teil dieses Artikels betrachten wir die Entwicklung der zentralen wirtschaftlichen Kennzahlen der selbstvermarktenden Weingüter insgesamt. Im zweiten Teil gehen wir dann gezielt auf die unterschiedlichen Größengruppen ein und zeigen, wie sich kleine, mittlere und große Selbstvermarkter jeweils entwickelt haben. Daraus lassen sich wichtige Schlussfolgerungen für zukünftige Anpassungswege der Branche ableiten.

### **Datengrundlage**

Die im Folgenden ausgewerteten Daten beziehen sich auf einen Zeitraum von 28 Jahren, von 1993 bis 2020, und basieren auf den Jahresabschlüssen sowie den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der teilnehmenden Weingüter. In der Aufbauphase des Projekts im Jahr 1993 umfasste die Stichprobe rund 100 Betriebe; bis 2020 ist sie auf über 300 Weingüter angewachsen.

Zu berücksichtigen ist, dass die Teilnahme am Projekt der selbstvermarktenden Weingüter freiwillig erfolgt. Dadurch ergibt sich eine gewisse Verzerrung hin zu größeren, betriebswirtschaftlich besonders interessierten und engagierten Betrieben. Die ausgewerteten Kennzahlen sind daher nicht als repräsentativ für alle Selbstvermarkter zu verstehen, sondern spiegeln vielmehr die Entwicklung tendenziell überdurchschnittlich erfolgreicher Weingüter und zentraler Erfolgsmotoren der Branche wider.

## Kennzahlen der Geisenheimer Unternehmensanalyse

Abbildung 1 zeigt das Kennzahlengerüst der Geisenheimer Unternehmensanalyse sowie die Kennzahlen, die im Folgenden näher betrachtet werden. In Stufe 1 auf der linken Seite werden zunächst die zentralen Inputfaktoren dargestellt: die bewirtschaftete Rebfläche, das eingesetzte Kapital und die Arbeitskräfte, die in den Betrieb eingehen. Ebenfalls in dieser Stufe finden sich die Erlöskennzahlen, also der Umsatz pro Liter sowie der Flächenertrag in Hektolitern pro Hektar.

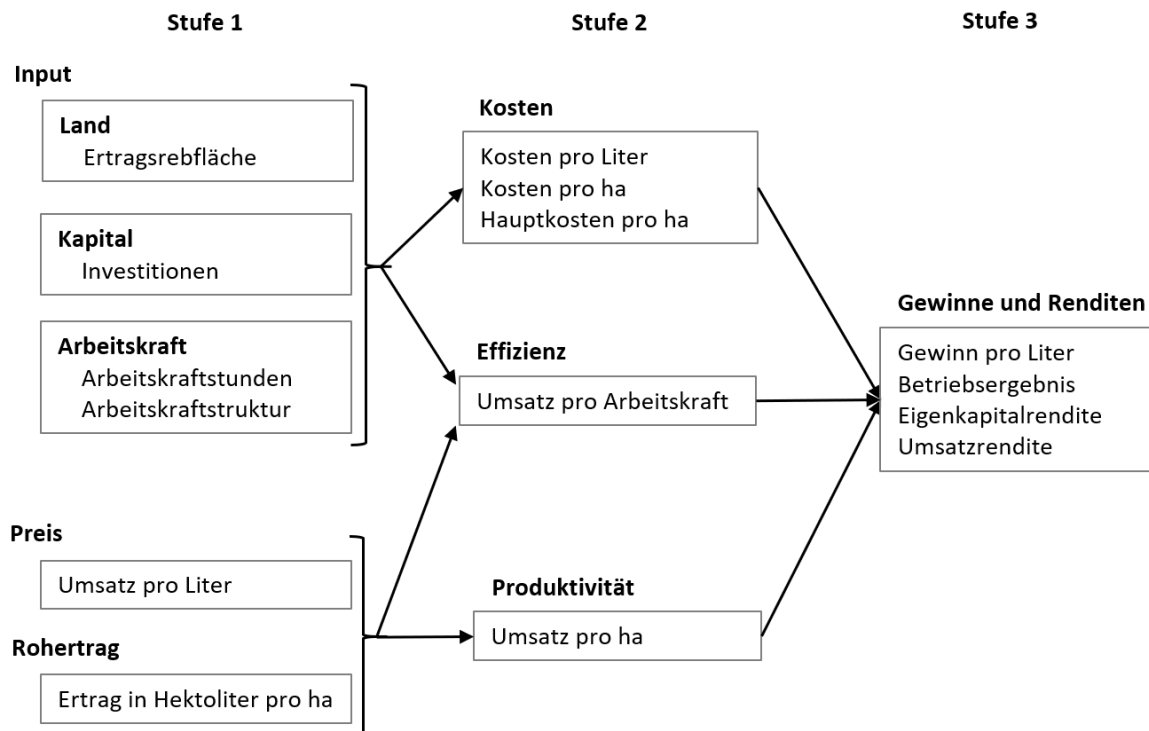


Abbildung 1: Kennzahlengerüst der Geisenheimer Unternehmensanalyse

Diese Kennzahlen der ersten Stufe werden in Stufe 2 miteinander verrechnet. Daraus ergeben sich Aussagen zu den Kosten, zur Effizienz in Form des Umsatzes pro Arbeitskraft sowie zur Flächenproduktivität, gemessen als Umsatz pro Hektar. Diese Kennzahlen geben einen guten Überblick darüber, wie Wertschöpfung und Kostenstruktur im Betrieb zueinanderstehen.

Stufe 3 auf der rechten Seite bildet schließlich den Gesamterfolg des Betriebes ab, gemessen am Betriebsergebnis nach Abzug eines kalkulatorischen Familienarbeitslohns. Die Geisenheimer Unternehmensanalyse setzt hierfür einen einheitlichen kalkulatorischen Lohn für Familienarbeitskräfte an, um unterschiedliche Betriebstypen (auch inhaber- und managementgeführte Betriebe) objektiv miteinander vergleichen zu können.

### Drei unterschiedliche Phasen

Bei der Betrachtung der Kennzahlen als Durchschnittswerte über alle teilnehmenden Weingüter wurde deutlich, dass sich diese nicht entlang eines einheitlichen linearen Trends entwickeln. Vielmehr zeigen sich klare Strukturbrüche. Aus diesem Grund werden im Folgenden drei Phasen unterschieden.

Die erste Phase reicht von den frühen 1990er Jahren, also dem Beginn der Geisenheimer Unternehmensanalyse, bis zur Finanzkrise im Jahr 2008. Diese hatte einen spürbaren Einfluss auf viele der betrachteten Kennzahlen. Die zweite Phase erstreckt sich von der Finanzkrise 2008 bis zum Ende des hier vorliegenden Datenzeitraums im Jahr 2020, also noch vor der Pandemie sowie vor dem starken Kosten- und Inflationsschock ab 2022. Zur dritten Phase kann an dieser Stelle lediglich ein Ausblick gegeben werden, da hierfür bislang noch keine ausreichend langen Zeitreihen vorliegen.

## Phase 1 – die erfolgreichen Jahre

Die erste Phase kann rückblickend als die goldene Phase der deutschen selbstvermarktenden Weingüter bezeichnet werden. Sie ist geprägt von Mechanisierung, Effizienzgewinnen und sinkende Arbeitskraftstunden pro Hektar. Die dadurch freiwerdende Arbeitskraft wurde genutzt, um zu wachsen: Inhaber und Mitarbeiter konnten größere Flächen bewirtschaften. In der Folge stieg der Umsatz pro Arbeitskraft deutlich an. Dieses Wachstum fand in einer Phase statt, in der die Kosten nur moderat zunahmen. Gleichzeitig war diese Zeit von einer umfassenden Umstrukturierung der Rebflächen und Rebsorten geprägt. Insgesamt führte diese Entwicklung dazu, dass das Betriebsergebnis pro Hektar der selbstvermarktenden Weingüter im Durchschnitt deutlich anstieg. Erfolgreiche Betriebe nutzten dies um zu wachsen und zu investieren.

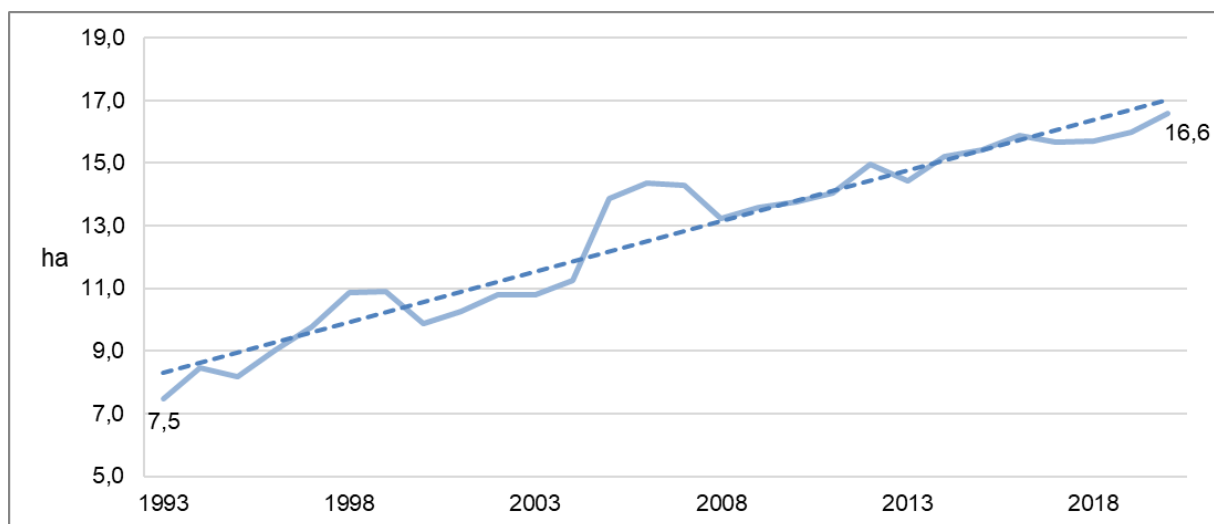


Abbildung 2: Durchschnittliche Betriebsgröße in Hektar

## Effizienzgewinne durch Mechanisierung und Größenwachstum

Der wesentliche wirtschaftliche Treiber der ersten Phase war die deutlich steigende Effizienz, die sich in einer kontinuierlich sinkenden notwendigen Arbeitszeit pro Hektar widerspiegelte. Diese Entwicklung ist in Abbildung 3 dargestellt. Sie fällt in die Phase der fortschreitenden Mechanisierung, insbesondere der Verbreitung von Vollerntern, Entblättermaschinen und Unterstockbearbeitungsgeräten. Diese technischen Innovationen ermöglichten es, mit derselben Arbeitskraft in der gleichen Zeit deutlich größere Flächen zu bewirtschaften. Infolgedessen reduzierte sich die erforderliche Arbeitszeit im Weingut von 1.245 Stunden auf rund 800 Stunden pro Hektar. Dabei ist zu beachten, dass diese Kennzahl sämtliche Arbeitszeiten im Weingut umfasst – vom Weinberg über den Keller bis hin zum Vertrieb.

Eine getrennte Erfassung dieser Bereiche ist in der Geisenheimer Unternehmensanalyse nicht möglich.

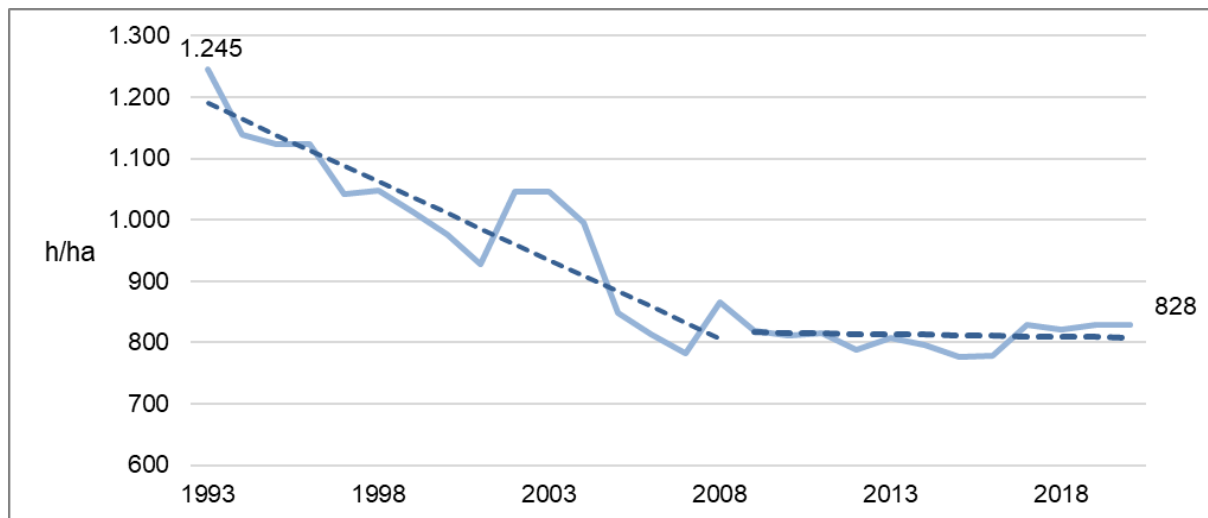


Abbildung 3: Durchschnittlich benötigte Arbeitszeit in Stunden pro Hektar

### Wachstum und Spezialisierung mit Fremdarbeitskräften

Die Weingüter wuchsen jedoch schneller, als es die Arbeitszeitreduktion durch Effizienzgewinne und Mechanisierung allein erlaubte. Der daraus resultierende zusätzliche Arbeitskräftebedarf wurde zunehmend außerhalb der Familie gedeckt. Dies ist insofern plausibel, als Familienarbeitskräfte nicht beliebig ausgeweitet werden können. Abbildung 4 zeigt deutlich, dass im Durchschnitt über den gesamten Zeitraum hinweg knapp drei Familienarbeitskräfte im Betrieb tätig waren. Bis 2018 sank diese Zahl sogar leicht von 2,8 auf 2,5 Familienarbeitskräfte. Dies entspricht dem typischen Modell eines Familienbetriebs, ein Ehepaar häufig ergänzt durch ältere oder nachfolgende Generationen. Gleichzeitig wird in der Abbildung ein stetiger Anstieg der Fremdarbeitskräfte sichtbar: von anfangs 0,7 auf schließlich 2,2 Fremdarbeitskräfte, die die Familie ergänzten. Mit Hilfe externer Arbeitskräfte konnten sich die Mitarbeiter im Weingut zunehmend auf einzelne Tätigkeiten spezialisieren, sodass mit dem Wachstum des Betriebs auch eine stärkere Arbeitsteilung möglich wurde. Die Zahl der Aushilfskräfte blieb über den gesamten Zeitraum hinweg weitgehend konstant und entspricht dem saisonalen Spitzenbedarf während der Vegetationsperiode. Im Durchschnitt lag sie bei rund 1,5 Aushilfskräften (in Vollzeitäquivalenten über das Gesamtjahr) pro Betrieb.

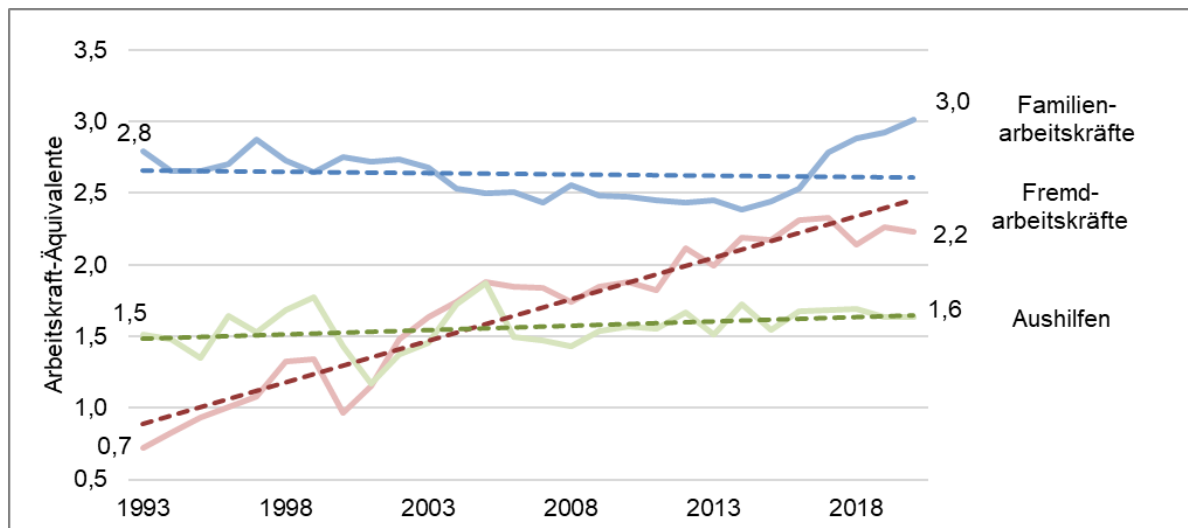


Abbildung 4: Durchschnittliche Arbeitskraftstruktur in Vollzeit-Arbeitskraft-Äquivalenten

### Wirtschaftlicher Erfolg durch steigende Produktivität bei stabilen Kosten

Die Mechanisierung und zunehmende Spezialisierung ermöglichten es, dass jede Arbeitskraft einen deutlich höheren wirtschaftlichen Wert erwirtschaftete. Dies zeigt sich in einem stark gestiegenen Umsatz pro Arbeitskraft und damit in einer höheren Arbeitsproduktivität. Lag dieser Wert 1993 noch bei rund 44.000 Euro pro Arbeitskraft, konnte er bis 2008 auf nahezu 70.000 Euro gesteigert werden. Dies war der wesentliche positive Treiber der ersten „goldenen Jahre“.

Dieser Spezialisierungseffekt ist ökonomisch gut bekannt und gilt als zentraler Treiber wirtschaftlichen Wachstums, da Arbeit zunehmend produktiver eingesetzt wird. Die steigende Arbeitsproduktivität stellt somit eine zentrale Erkenntnis dieser Wachstumsphase dar. In dieser ersten Phase war der Anstieg des Umsatzes pro Arbeitskraft nur zu einem sehr geringen Teil auf höhere Erlöse pro Liter zurückzuführen. Diese stiegen im betrachteten Zeitraum lediglich moderat um rund fünf Cent pro Liter und Jahr.

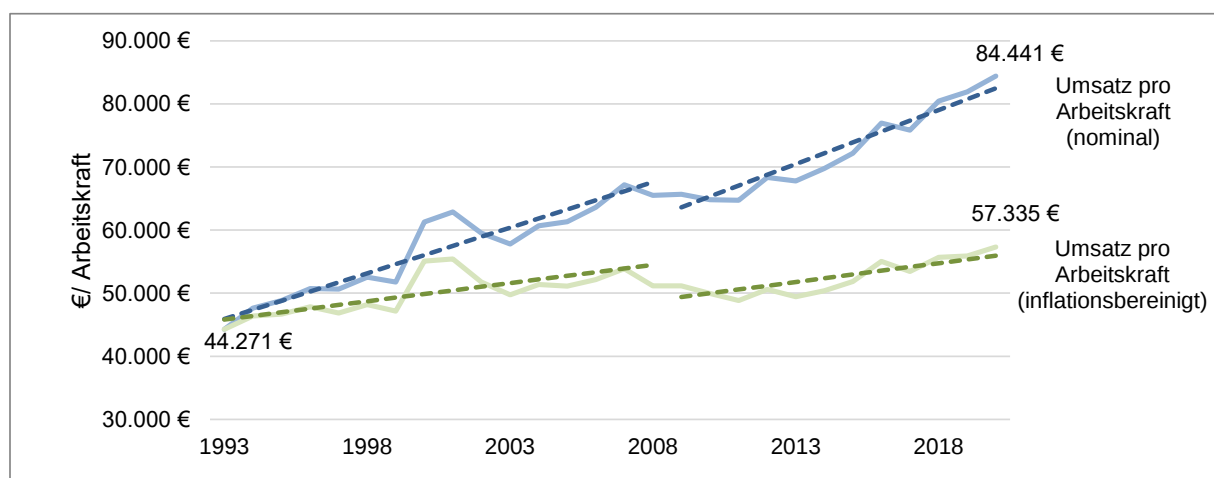


Abbildung 5: Umsatz pro Arbeitskraft

## Umstrukturierung der Rebsorten und fallender Hektarertrag

Die 1990er Jahre und die frühen 2000er Jahre waren zudem durch eine grundlegende Umstrukturierung der Rebsorten geprägt. Zunehmend wurden marktgerechtere Qualitätsweinsorten angebaut, insbesondere Riesling und Spätburgunder, während die in den 1970er Jahren verbreiteten Mengenträger anteilig zurückgingen. Infolge dieser Entwicklung sank der durchschnittliche Ertrag pro Hektar in diesem Zeitraum um rund 1,2 Hektoliter pro Jahr – von anfänglich knapp 90 Hektolitern pro Hektar auf etwa 70 Hektoliter pro Hektar.

Aus ökonomischer Sicht stellt ein solcher Ertragsrückgang grundsätzlich eine Belastung für das Weingut dar, da mit gleicher Fläche weniger Menge erzeugt wird. Entsprechend blieb der Umsatz pro Hektar als Maß der Flächenproduktivität trotz leicht steigender Erlöse pro Liter in dieser ersten Phase fast unverändert bei rund 28.000 Euro pro Hektar und stieg jährlich nur um 49 Euro pro Hektar (Abb. 6). Die geringeren Erträge konnten somit durch moderate Erlössteigerungen kompensiert werden. Inflationsbereinigt fiel der Umsatz pro Hektar jedoch.

## Unternehmenserfolg steigt bei relativ stabilen Kosten

Die Phase von 1993 bis 2008 war durch einen sehr moderaten Kostenanstieg gekennzeichnet. Die Kosten erhöhten sich im Durchschnitt lediglich um rund sieben Cent pro Liter und entsprachen auf Hektarbasis einem Anstieg von etwa 36 Euro pro Hektar und Jahr. Wie die zusammenfassende Darstellung in Abbildung 6 zeigt, konnten diese geringen Kostensteigerungen durch die deutlich gestiegene Effizienz der Arbeitskräfte mehr als kompensiert werden. In der Folge stieg das Betriebsergebnis nach Familienlohn um rund 160 Euro pro Hektar und Jahr deutlich an. Die wirtschaftliche Lage der Betriebe verbesserte sich.

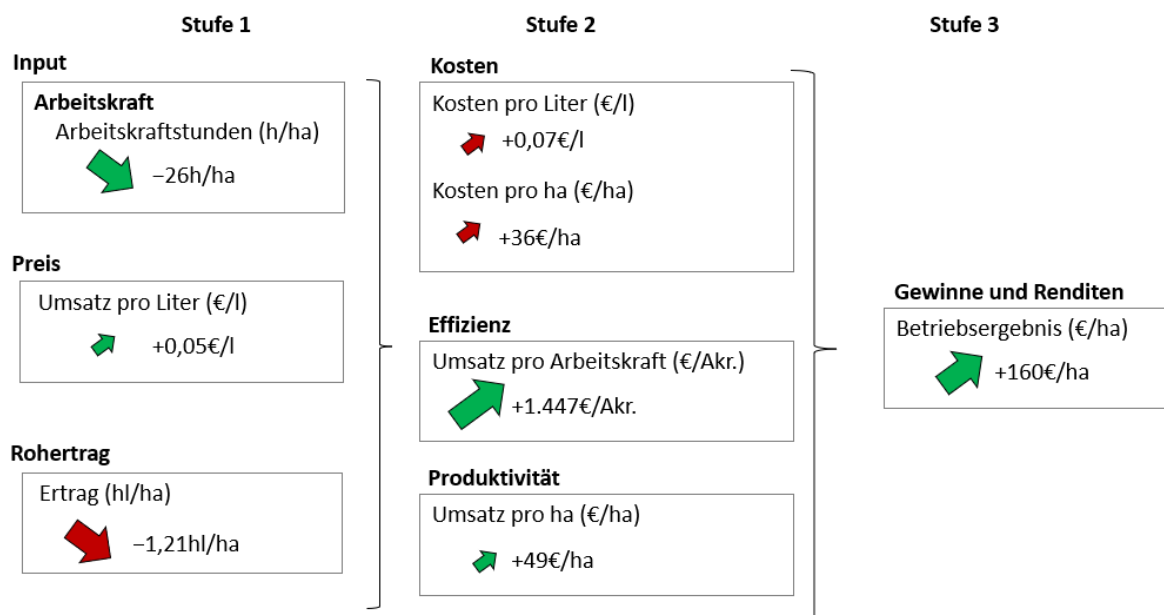


Abbildung 6: Hauptentwicklungen der Phase 1 (Veränderungen pro Jahr von 1993-2008)

## Phase 2 Steigenden Kosten zehren die wachsenden Erlöse auf

Die internationale Bankenkrise (Lehmann-Krise) in 2008 markierte die erste globale Wirtschaftskrise dieses Jahrhunderts. Sie wirkte sich unter anderem auf die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher aus, da in wirtschaftlich unsicheren Zeiten insbesondere auf nicht notwendige Konsumgüter verzichtet wird. Dies zeigt sich beispielsweise in Abbildung 7, in der der Umsatz pro Liter in dieser Phase vom langfristigen Trend abweicht und rückläufig ist. Entsprechend bricht auch das Betriebsergebnis nach Familienlohn in den Jahren unmittelbar nach der Bankenkrise deutlich ein, wie Abbildung 8 verdeutlicht.

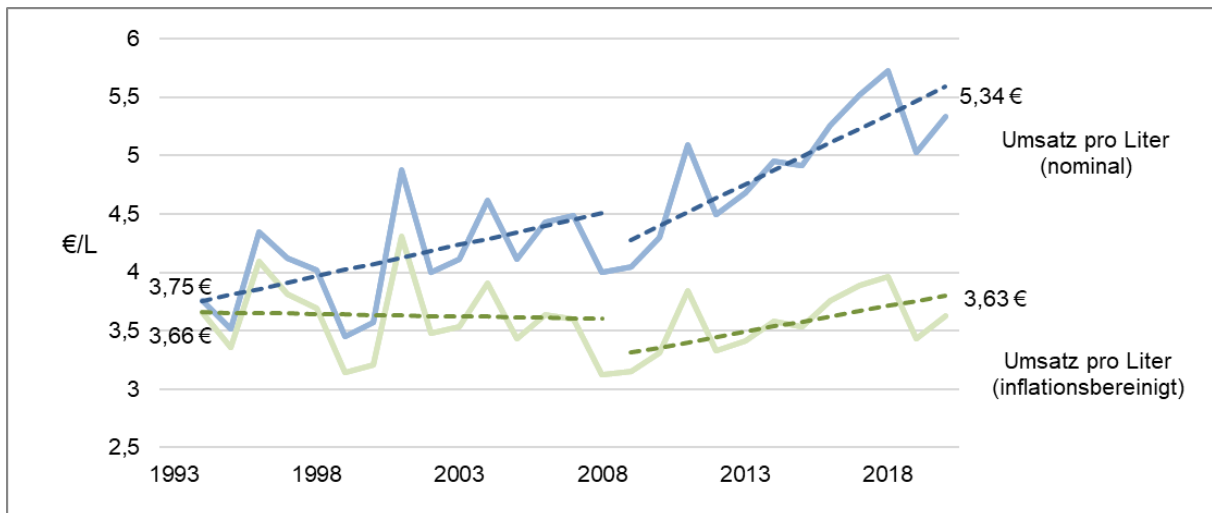


Abbildung 7: Durchschnittlicher Umsatz pro Liter

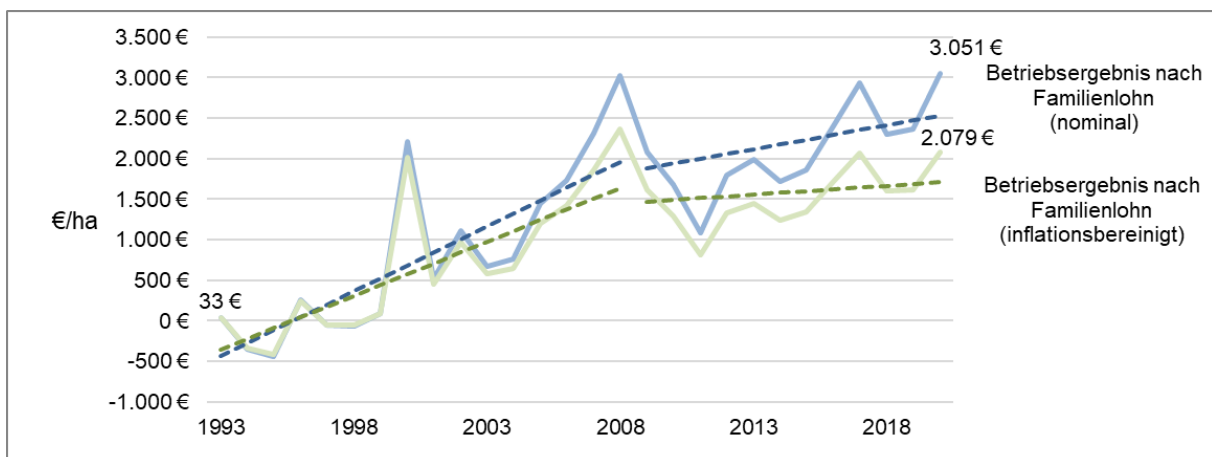


Abbildung 8: Durchschnittliches Betriebsergebnis pro ha, nach Abzug des Familienlohns

## **Keine weitere Reduzierung der Arbeitszeit pro Hektar**

Die Zeit nach der Wirtschaftskrise war jedoch nicht nur konjunkturell, sondern auch strukturell geprägt von tiefgreifenden Veränderungen. Zum einen waren in der Weinbranche die Effizienzpotenziale der Mechanisierung weitgehend ausgeschöpft und in den Betrieben realisiert. Die Arbeitszeit pro Hektar konnte daher nicht weiter reduziert werden und verharrte im Durchschnitt bei rund 800 Stunden pro Hektar über alle Arbeiten im Weingut (Abbildung 3). Zwar setzte sich das Größenwachstum der Betriebe und der Zuwachs von Fremdarbeitskräften weiterhin fort (Abbildung 2 und 4), zugleich musste jedoch deutlich mehr Arbeitszeit in Vertrieb, Administration und Vermarktung investiert werden. Die zuvor im Weinberg freiwerdenden Kapazitäten wurden in dieser Phase zunehmend in diese Bereiche verlagert. In der zweiten Phase lagen somit im Durchschnitt keine weiteren Effizienzgewinne durch eine Reduktion der Arbeitszeit pro Hektar mehr vor.

## **Steigende Erlöse pro Hektar als Erfolgstreiber**

Der wesentliche Treiber der zweiten Phase lässt sich kurz als Premiumisierung beschreiben. Durch eine verbesserte Vermarktung gelang es den Betrieben, höhere Preise für ihre Weine am Markt durchzusetzen. Die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher für deutschen Wein ist in diesem Zeitraum signifikant gestiegen. Dies äußerte sich in einem deutlichen Anstieg des Umsatzes pro Liter, der von rund 4,00 Euro pro Liter auf etwa 5,30 Euro pro Liter zunahm (Abbildung 7). Auch inflationsbereinigt entspricht dies einem realen Anstieg. Während der Hektarertrag in der ersten Phase noch rückläufig war, konnte er nach der Restrukturierung der Rebsorten in der zweiten Phase weitgehend stabil gehalten werden.

Der höhere Erlös pro Liter bei konstantem Ertrag führte sowohl zu einem steigenden Umsatz pro Arbeitskraft als auch zu einem höheren Umsatz pro Fläche. Im Durchschnitt erhöhte sich der Umsatz pro Arbeitskraft in dieser Phase um rund 1.715 Euro pro Jahr, während die Flächenproduktivität um etwa 711 Euro pro Hektar und Jahr zunahm. Damit fiel der Produktivitätszuwachs in der zweiten Phase höher aus als in der ersten Phase (Abbildung 10).

## **Deutliche steigende Kosten**

Den höheren Erlösen aus der verbesserten Vermarktung des Weins standen jedoch deutlich gestiegene Kosten gegenüber. Abbildung 9 zeigt einen markanten Anstieg des Personalaufwands, der sowohl auf steigende Lohnkosten, insbesondere infolge des Mindestlohns, als auch auf die verstärkte Beschäftigung qualifizierter Arbeitskräfte zurückzuführen ist. Zwischen 2008 und 2019 stieg der Personalaufwand pro Hektar von durchschnittlich 4.000 Euro auf 7.154 Euro, was einem Anstieg von 80 Prozent entspricht. Mit der Einführung des Mindestlohns im Jahr 2015 beschleunigte sich dieser Trend deutlich.

Zudem nahmen die Materialkosten um ca. 12 Prozent zu. Lediglich der Finanzaufwand ging in der zweiten Phase infolge der globalen Niedrigzinspolitik deutlich zurück. Dieser Rückgang um mehr als zwei Drittel machte jedoch nur einen Bruchteil der gestiegenen Material- und Personalkosten aus und konnte sie bei Weitem nicht kompensieren.

Insgesamt stiegen in der zweiten Phase die Kosten pro Liter jährlich um durchschnittlich 0,13 Euro. Über einen Zeitraum von zwölf Jahren entspricht dies einem kumulierten Anstieg von 1,56 Euro pro Liter. Auf die Rebfläche bezogen lag der jährliche Kostenanstieg bei 686 Euro pro Hektar. Über zwölf Jahre ergibt sich damit – über alle Tätigkeitsbereiche hinweg (Weinberg, Keller, Verwaltung und Vertrieb) – ein signifikanter Kostenanstieg von insgesamt

8.232 Euro pro Hektar. Diese Kosten beinhalten stets auch den kalkulatorischen Familienlohn, also den rechnerischen Wert der im Betrieb geleisteten Familienarbeit. Da dieser Betrag im Jahresabschluss nicht als tatsächlicher Aufwand erscheint, sondern erst nachträglich vom ausgewiesenen Betriebsergebnis abzuziehen ist, blieb die tatsächliche Höhe der Kostensteigerung für viele Weingüter lange Zeit weniger offensichtlich.

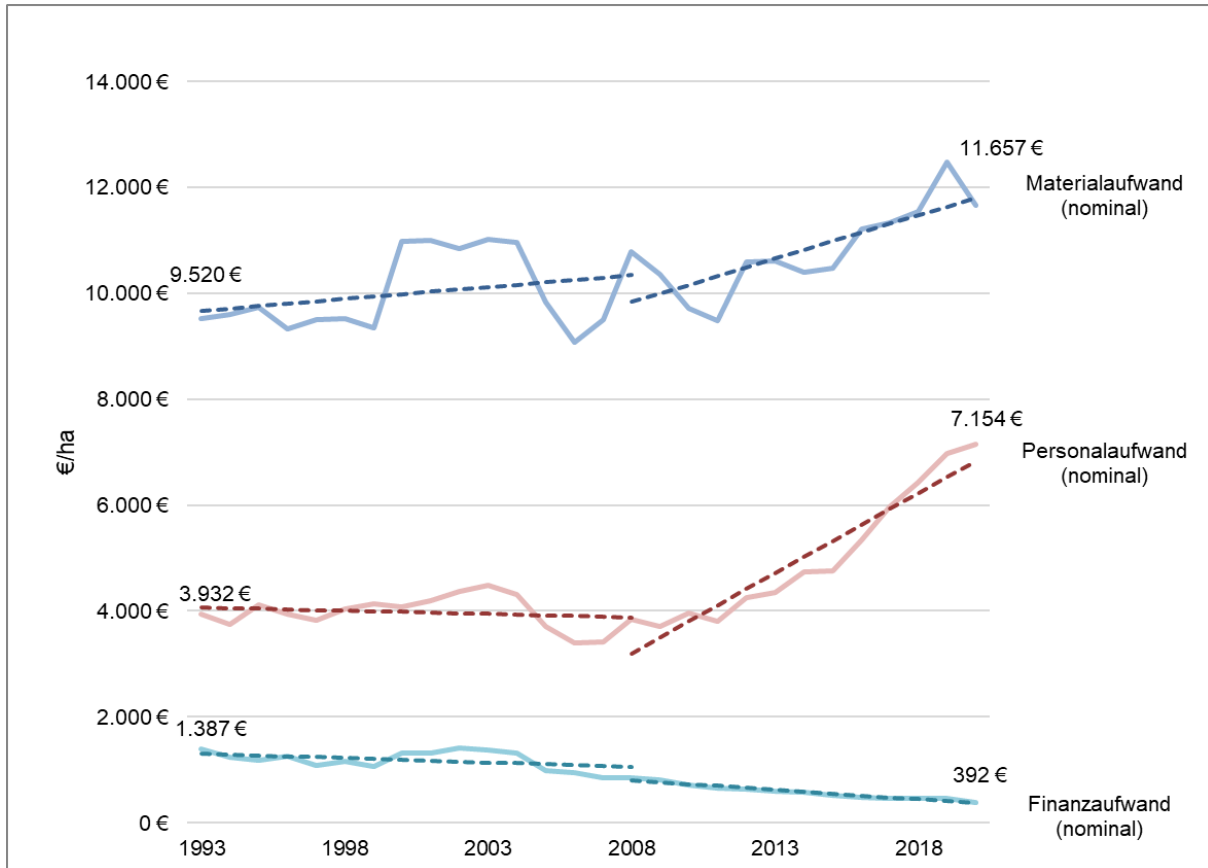


Abbildung 9: Durchschnittlicher Material-, Personal- und Finanzaufwand pro Hektar

Während die Investitionen in der ersten Phase pro Hektar weitgehend stabil blieben und aufgrund des Größenwachstums der Betriebe insgesamt pro Unternehmen zunahmen, zeigt sich in der zweiten Phase ein leichter Rückgang der Investitionen pro Hektar. Dies dürfte unter anderem damit zusammenhängen, dass ein Großteil der Mechanisierungsinvestitionen bereits abgeschlossen war.

### Erlössteigerungen werden durch Kosten aufgezehrt

Abbildung 10 fasst die wesentlichen Treiber der zweiten Phase zusammen. Sie zeigt, dass die Kostensteigerungen von 0,13 Euro pro Liter die Effekte der Premiumisierung und der Erlössteigerungen von 0,12 Euro pro Liter weitgehend aufgezehrt haben. In der Summe verbesserte sich das Betriebsergebnis und damit der wirtschaftliche Erfolg der Betriebe nur noch minimal. Im Durchschnitt über alle Betriebe stieg das Betriebsergebnis lediglich noch um rund 59 Euro pro Hektar. Unter Berücksichtigung der Inflation kam es damit zu keinem realen Zuwachs mehr.

Damit erreichten die Betriebe etwa zehn Jahre nach dem Einbruch infolge der Finanzkrise wieder das vorherige Niveau, konnten ihre wirtschaftliche Situation jedoch insgesamt nicht weiter verbessern. Im zweiten Teil des Artikels wird gezeigt, dass sich diese Entwicklung je nach Betriebsgröße unterscheidet und insbesondere größere Betriebe ihr wirtschaftliches Ergebnis durch stärkeres Wachstum, Spezialisierung und Professionalisierung weiterhin positiv steigern konnten.

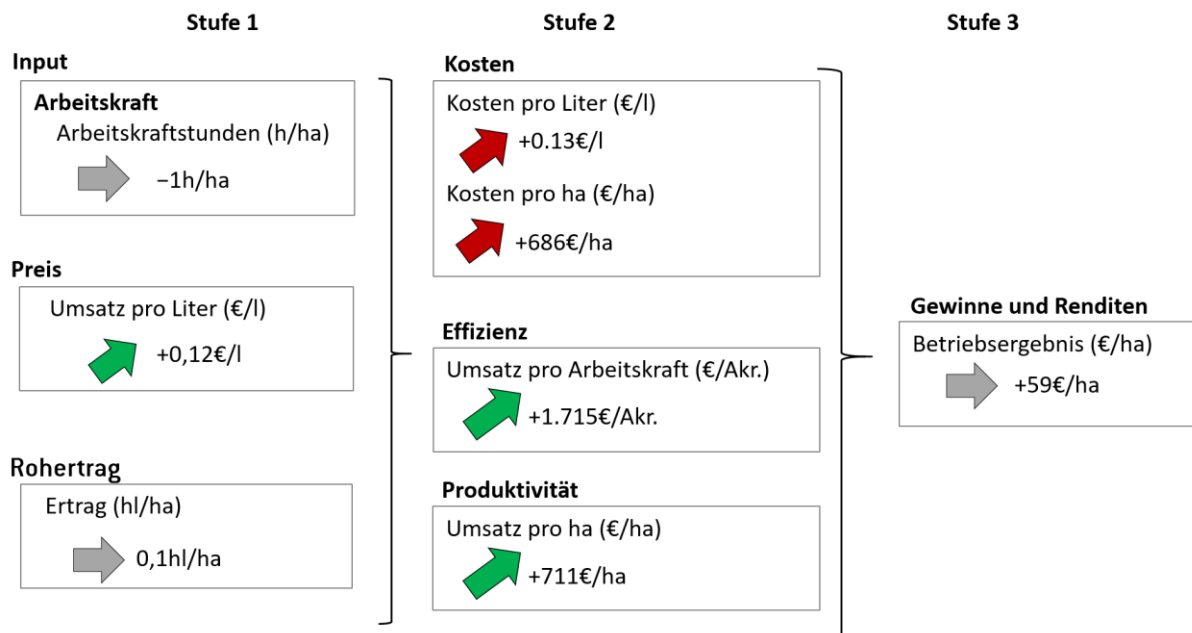


Abbildung 10: Hauptentwicklungen Phase 1 (Veränderungen pro Jahr von 2009-2020)

## Ausblick auf die gegenwärtige Phase

Für die aktuelle Phase für die Zeit nach 2020 liegen in der Geisenheimer Unternehmensanalyse bislang noch nicht ausreichend Daten vor, um belastbare langfristige Trends zu identifizieren. Dies ist zum einen auf die starken Schwankungen während und nach der Corona-Pandemie zurückzuführen. Zum anderen bestehen nach wie vor zeitliche Verzögerungen bei der Abgabe und Fertigstellung der Jahresabschlüsse durch die Steuerberatungen. Darüber hinaus hat sich durch die Zusammenarbeit mit Nachhaltigkeits-Zertifizierern (FairChoice und Fair'n Green) die Stichprobe verändert. Die in der Geisenheimer Unternehmensanalyse neu hinzugekommenen Betriebe weisen teilweise andere wirtschaftliche Strukturen auf und sind tendenziell erfolgreicher, sodass die Vergleichbarkeit derzeit noch eingeschränkt ist.

Dennoch lassen sich die bislang identifizierten Treiber grundsätzlich auch auf die aktuelle Phase übertragen (Abbildung 11). Dabei zeigen sich zwei zentrale Befunde. In der ersten Stufe – Arbeitskraftstunden, Erlöse und Rohhertrag – haben sich keine wesentlichen Veränderungen ergeben. Zwar konnten die Umsätze beziehungsweise Erlöse pro Liter teilweise gesteigert werden. Diese Zuwächse lagen jedoch häufig unterhalb der Inflationsrate, so dass die Erlöse inflationsbereinigt sinken. Ausschlaggebend ist der starke Kostenanstieg, der insbesondere seit 2022 in einzelnen Bereichen 30 bis 50 Prozent erreicht hat. Da der Umsatz pro Arbeitskraft nicht wesentlich gestiegen ist, gehen wir davon aus, dass das Betriebsergebnis nach Familienlohn im Durchschnitt über alle Betriebe seit 2022 rückläufig ist.

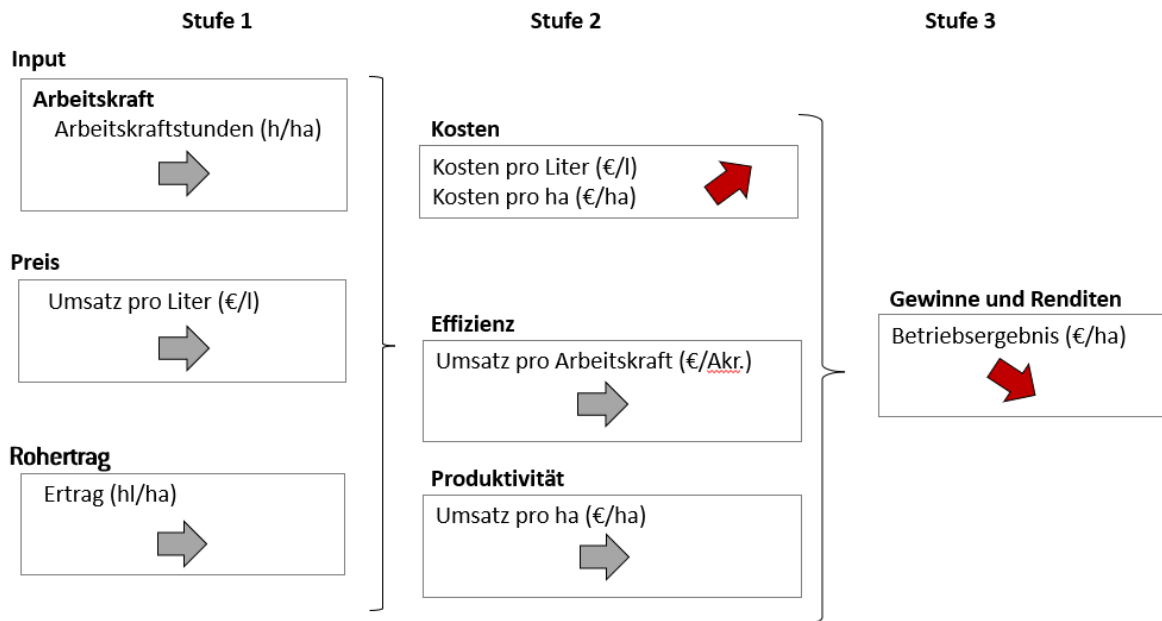


Abbildung 11: Entwicklungen der gegenwärtigen Phase ab 2022

### Ansatzpunkte zur Bewältigung der gegenwärtigen Krise

Tabelle 1 fasst die zentralen Erfolgstreiber und Erfolgshemmnisse der ersten beiden Phasen zwischen 1993 und 2020 zusammen. Für die gegenwärtige Phase mit steigenden Kosten und fallendem Umsatz gilt es, die Stärken beider Phasen zu verbinden und zugleich neue Ansätze zu entwickeln, sich zu verändern und strukturell zu restrukturieren.

Während in Phase 2 der Schwerpunkt insbesondere auf der Vermarktung lag, muss auch heute in einem Umfeld mit insgesamt rückläufiger Kundenzahl der **Fokus gezielt auf Kundenwachstum und Kundenbindung** im Vertrieb gelegt werden. Der Schwerpunkt liegt damit weniger im Weinbau selbst, sondern zunehmend in effizienten Vermarktungs- und Vertriebsprozessen. Ausgehend von einem Angebot des Weinguts, das eine exzellente Kundenzufriedenheit erlaubt (Robert Göbel, 2023), gehören dazu eine aktive Kundenbindung und Kundenansprache über Events, Veranstaltungen sowie effektive Erinnerungsmechanismen. Dies ist nur effektiv möglich über die systematische Erfassung von Kundendaten, die Auswertung des Kundenverhaltens sowie digitale und skalierbare Abläufe in einer leistungsfähigen Warenwirtschaft. Im Verdrängungswettbewerb um die abnehmenden Kunden ist jeder Kundenkontakt und jede Adresse Geld wert. Mittel- und langfristig ist wirtschaftlicher Erfolg nur mit einer authentischen Profilierung, d.h. einer starken Marke, und einer konsistenten, professionellen Kommunikation zu sichern.

Gleichzeitig darf die **Kostenseite** nicht aus dem Blick geraten. Voraussetzung für fundierte unternehmerische Entscheidungen ist eine transparente Kenntnis der eigenen Kostenstrukturen. Es gilt zu analysieren, welche Bereiche zur Wertschöpfung beitragen und welche dauerhaft Verluste verursachen – von letzteren muss man sich trennen. Dazu gehört fast immer die Produktion von Fasswein, der nicht selbst auf der Flasche vermarktet werden kann, sondern deutlich unter Kosten abgegeben werden muss. Für viele Betriebe stellt sich vor diesem Hintergrund zunehmend die Frage, welche Leistungen effizienter von externen Anbietern erbracht werden können. In diesem Zusammenhang prüfen viele Weingüter, ob alle Weine im Sortiment zwingend selbst erzeugt werden müssen oder ob **spezialisierte Partner**

bestimmte Leistungen über abgestimmte Vertragsmodelle kostengünstiger übernehmen können.

Während in Phase 1 ein sinkender Hektarertrag ein zentrales Hemmnis darstellte, ist in der aktuellen Phase darauf zu achten, dass der **Hektarertrag nicht zu niedrig** ausfällt – selbstverständlich unter Berücksichtigung des angestrebten Qualitätsniveaus. Wie bereits bei Strub und Loose (ddw, 2024) ausgeführt, ist ein ausreichend hoher Hektarertrag ein wesentlicher Treiber für den wirtschaftlichen Erfolg von Weingütern.

*Tabelle 1: Treiber und Hemmnisse für den wirtschaftlichen Erfolg der selbstvermarktenden Weingüter für die drei zeitlichen Phasen*

|                         | <b>Phase 1 (1993-2008)</b>                                                                                                                                                                      | <b>Phase 2 (2009-2020)</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Aktuelle Phase seit 2022</b>                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erfolgstreiber          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigende Effizienz durch Mechanisierung und damit starke Reduzierung der Arbeitszeit pro Hektar</li> <li>• Erlös pro Liter leicht steigend</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermarktung – deutlicher Anstieg des Erlöses pro Liter</li> </ul>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrieb - gezieltes Kundenwachstum und -bindung</li> <li>• authentische Marke, Kommunikation</li> <li>• Restrukturierung - Verringerung der Kosten, digitale Prozesse</li> <li>• Wirtschaftlich sinnvoller Hektarertrag</li> </ul>   |
| Erfolgshemmnisse        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinkender Hektarertrag</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutlich steigende Kosten, vor allem für Personal und Material</li> <li>• Größenvorteile im mechanisierten Weinbau werden aufgezehrt durch mehr Arbeitszeit in Vermarktung und Verwaltung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutlich steigende Kosten, Inflation, Energie, Personal, Mindestlohn</li> <li>• Kaufzurückhaltung und Verlust von Kunden, langfristig anhaltender demographischer Wandel</li> <li>• Druck auf die Erlöse, fallender Umsatz</li> </ul> |
| Wirtschaftlicher Erfolg | <b>Deutliche Verbesserung</b>                                                                                                                                                                   | <b>Stagnation</b>                                                                                                                                                                                                                             | <b>Fallend</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |

## **Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung**

Die Analyse der Entwicklungen selbstvermarktender Weingüter über die vergangenen 30 Jahre zeigt, dass Betriebe kontinuierlich mit Veränderungen konfrontiert waren und sich immer wieder anpassen mussten, um wirtschaftlich zu bestehen. Dabei gab es Phasen, in denen Anpassungen vergleichsweise leicht umzusetzen waren – etwa in der Zeit vor der Finanzkrise – und andere, wie das heutige Marktumfeld, in denen Veränderungen deutlich herausfordernder sind.

Der vermutlich wichtigste Erfolgsfaktor von Unternehmen lässt sich jedoch in der Geisenheimer Unternehmensanalyse nicht direkt messen: **die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Veränderung**.

Gerade im aktuellen Umfeld, in dem der Weinmarkt infolge demografischer Entwicklungen in den kommenden 20 Jahren spürbar schrumpfen dürfte, gewinnt diese Anpassungsfähigkeit zentrale Bedeutung. Change Management wird damit zu einer essenziellen unternehmerischen Kompetenz.

Weingüter, die wirtschaftlich stabil aufgestellt sind und zugleich bereit sind, ihr Geschäftsmodell konsequent an veränderte Marktbedingungen anzupassen, haben auch künftig gute Erfolgsaussichten. Voraussetzung dafür sind Unternehmer, die in der Lage sind, ihren Betrieb aktiv zu steuern und notwendige Veränderungsprozesse gemeinsam mit Eigentümern und Familie zu gestalten. Wo diese Bereitschaft oder Möglichkeit zur gemeinsamen Veränderung fehlt, wird das wirtschaftliche Überleben des Betriebs zunehmend schwierig.

### **Geisenheimer Unternehmensanalyse – aktuellere Auswertungen**

Interessierte Betriebe haben weiterhin die Möglichkeit, kostenlos an der Geisenheimer Unternehmensanalyse teilzunehmen. Im Jahr 2026 werden diese Auswertungen von uns auf Basis aktueller digitaler Summen- und Saldenlisten weiterentwickelt. Unser Ziel ist es, die Betriebe in ihren Veränderungsprozessen mit zeitnahen Auswertungen und belastbaren aktuellen Vergleichen gezielt zu unterstützen. Bei Interesse begleiten wir Sie gerne auf diesem Weg und freuen uns über den Austausch mit Ihnen.

Wir bedanken uns beim Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau in Rheinland-Pfalz für die beständige Förderung der Geisenheimer Unternehmensanalyse, sowie Dr. Larissa Strub für die langjährige Projektleitung.

Im zweiten Teil des Artikels werden wir auf die unterschiedlichen Entwicklungen zwischen den einzelnen Betriebsgrößen eingehen und daraus weitere gezielte Ansatzpunkte für die zukünftige Ausrichtung ableiten.

*Artikel erscheint in DDW Ausgabe 03/2026*