

Betriebsgröße als Strukturfrage

Professionalisierung und Herausforderungen der Weingüter

Simone Loose, Anthony Bennett

Selbstvermarktende Weingüter haben sich in den vergangenen 30 Jahren strukturell sehr unterschiedlich entwickelt. Der Artikel wertet die Ergebnisse der Geisenheimer Unternehmensanalyse getrennt für kleine, mittlere und große Betriebe aus und analysiert ihre jeweiligen Entwicklungspfade, Stärken und Schwächen. Abschließend wird ein Ausblick auf die aktuelle wirtschaftliche Krise sowie auf mögliche Anpassungsstrategien der Betriebe gegeben.

Im ersten Artikel in DDW wurde die langfristige Entwicklung selbstvermarktender Weingüter anhand der ökonomischen Kennzahlen der Geisenheimer Unternehmensanalyse über insgesamt drei Phasen dargestellt. Ziel dieses Beitrags ist es, jene Kennzahlen vertieft zu analysieren, in denen sich kleine, mittlere und große Weingüter in ihrer Entwicklung über 30 Jahre systematisch unterscheiden. Auf dieser Basis werden die jeweiligen Vorteile, Stärken und Herausforderungen der unterschiedlichen Betriebstypen herausgearbeitet und Ansatzpunkte aufgezeigt, wie Betriebe in den kommenden Jahren in einem deutlich rückläufigen Weinmarkt wirtschaftlich bestehen können.

Vorgehen zur Bildung der drei Größengruppen

Zur Analyse der Unterschiede nach Betriebsgrößen im Zeitraum von 1993 bis 2020 wurden die teilnehmenden Weingüter der Geisenheimer Unternehmensanalyse jährlich in drei gleich große Gruppen eingeteilt. Wichtig ist dabei hervorzuheben, dass es sich nicht um die Entwicklung einzelner Betriebe handelt, sondern um eine gruppenbasierte Betrachtung, bei der die Zusammensetzung der Gruppen im Zeitverlauf variieren kann. Die dargestellte Größenentwicklung bezieht sich somit auf die Gesamtheit der teilnehmenden selbstvermarktenden Weingüter und nicht auf einzelne Betriebe.

Unterschiedliche Wachstumsgeschwindigkeiten

Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass alle drei Betriebsgrößengruppen über den Zeitraum von 30 Jahren gewachsen sind, jedoch mit unterschiedlicher Dynamik. Das untere Drittel verzeichnet in diesem Zeitraum einen Flächenzuwachs von rund 75 Prozent und wächst von durchschnittlich vier auf etwa sieben Hektar Rebfläche. Die mittlere Gruppe verdoppelt ihre Rebfläche von durchschnittlich sieben auf 14 Hektar. Das größte Drittel weist das deutlich höchste Wachstumstempo auf und kann ihre Rebfläche um nahezu 150 Prozent steigern – von ursprünglich rund zwölf auf etwa 29 Hektar. Diese Betriebe stellen damit die klaren Wachstumsführer dar und sind überdurchschnittlich häufig in Rheinhessen und der Pfalz vertreten. Diese Gruppe konnte überdurchschnittlich wachsen, da sie Rebflächen von aufgebenden kleineren Betrieben übernommen hat.

Es ist zudem wichtig hervorzuheben, dass die Teilnehmer der Geisenheimer Unternehmensanalyse nicht als repräsentativ für alle selbstvermarktenden Weingüter zu verstehen sind. In der Geisenheimer Erhebung bei den Qualitätsweinprüfstellen für das Jahr 2015 verfügten noch 29 Prozent der insgesamt 6.360 selbstvermarktenden Weingüter über eine Rebfläche von weniger als zwei Hektar; 50 Prozent bewirtschafteten weniger als vier Hektar Rebfläche. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Geisenheimer

Unternehmensanalyse tendenziell die größeren Weingüter im Vollerwerb abbildet. Kleinere Weingüter, insbesondere im Nebenerwerb, erstellen häufig nur eine eingeschränkte betriebswirtschaftliche Auswertung und sind deshalb seltener vertreten.

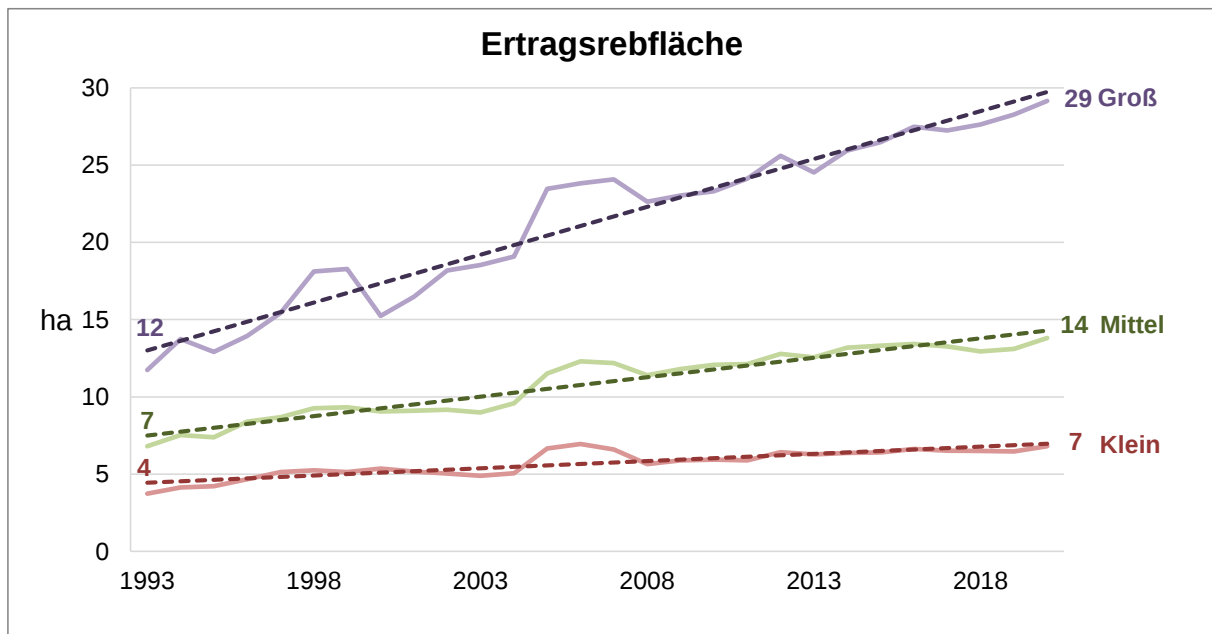


Abbildung 1: Entwicklung der Ertragsreblfläche in Hektar der drei Größengruppen (1993-2020)

Hektarertrag und Erlös – geringe Unterschiede

Beim **Hektarertrag** lassen sich **nur wenige systematische Unterschiede** zwischen den Betriebsgrößen feststellen. Insbesondere zum Ende der Untersuchung im Jahr 2020 lagen die Hektarerträge der drei Betriebsgrößengruppen nahezu auf identischem Niveau. Tendenziell wiesen große Betriebe im Zeitraum von 2005 bis 2015 etwas geringere Hektarerträge auf, konnten diesen Rückstand in den Folgejahren jedoch weitgehend aufholen.

Bei den **Erlösen pro Liter** erlaubt die Geisenheimer Absatzanalyse eine wesentlich differenziertere Betrachtung, da sie auf der Auswertung realer Transaktionsdaten aus den Warenwirtschaftssystemen basiert. Die hier dargestellte Geisenheimer Unternehmensanalyse kann in diesem Bereich hingegen lediglich jährliche Durchschnittswerte einschließlich geschätzter Bestandsveränderungen abbilden und liefert damit nur **Näherungswerte**.

Dennoch zeigt sich auch hier die erwartete Tendenz: Kleinere Betriebe erzielen aufgrund ihres höheren Anteils an Direktvermarktung im Durchschnitt höhere Erlöse von rund sechs Euro pro Liter über ihre Gesamtproduktion einschließlich Fasswein. Mittlere und größere Betriebe liegen mit ihren Erlösen tendenziell etwas darunter, da sie mehrere Absatzkanäle bedienen, die jeweils eigene Margen erfordern.

Insgesamt ist über den Zeitraum von 30 Jahren vor allem bei den großen und mittleren Betrieben eine deutliche Professionalisierung der Vertriebsstrukturen und -prozesse zu beobachten. Erfolgreiche Betriebe kaufen in diesem Kontext eher Fasswein zu, um zusätzliche Mengen über ihre Vermarktungsstrukturen abzusetzen, während weniger erfolgreiche Betriebe häufig nur einen Teil der selbst erzeugten Menge in Flaschen vermarkten können.

Angleichung bei den Arbeitsstunden

Bei den notwendigen Arbeitsstunden pro Hektar über alle Tätigkeitsbereiche im Weingut hinweg werden die Größenvorteile großer Weingüter besonders sichtbar (Abbildung 2). Zu Beginn der Untersuchung im Jahr 1993 lagen die Arbeitsstunden je Hektar in kleinen Betrieben rund 60 Prozent höher als in großen Betrieben. Letztere hatten laut ihrem Anlagevermögen bereits zu diesem Zeitpunkt stärker in Mechanisierung sowie Maschinen- und Fuhrpark investiert und konnten dadurch größere Flächen mit geringerem Personaleinsatz bewirtschaften.

Bis zum Ende der ersten Phase, also bis zur Finanzkrise im Jahr 2008, verringerten sich diese Unterschiede signifikant. Dies ist darauf zurückzuführen, dass auch kleinere Betriebe schrittweise in Mechanisierung investierten oder Erntearbeiten mit Vollerntern verstärkt über Dienstleistungen abwickelten.

In der zweiten Phase nach der Finanzkrise zeigt sich über alle drei Betriebsgrößengruppen hinweg, dass keine nennenswerte weitere Reduktion der Arbeitsstunden pro Hektar mehr erreicht werden konnte – allenfalls noch in begrenztem Umfang bei den kleinen Betrieben. Das relative Verhältnis zwischen den Betriebsgrößen bleibt jedoch bestehen. Kleine Betriebe müssen weiterhin deutlich mehr Arbeitsstunden pro Hektar aufwenden, da bestimmte Tätigkeiten unabhängig von der Betriebsgröße anfallen und in größeren Betrieben zu geringen Durchschnittswerten führen. Zum Ende des Beobachtungszeitraums im Jahr 2020 liegen die Arbeitsstunden pro Hektar in kleinen Betrieben nur noch 17 Prozent über denen großer Weingüter.

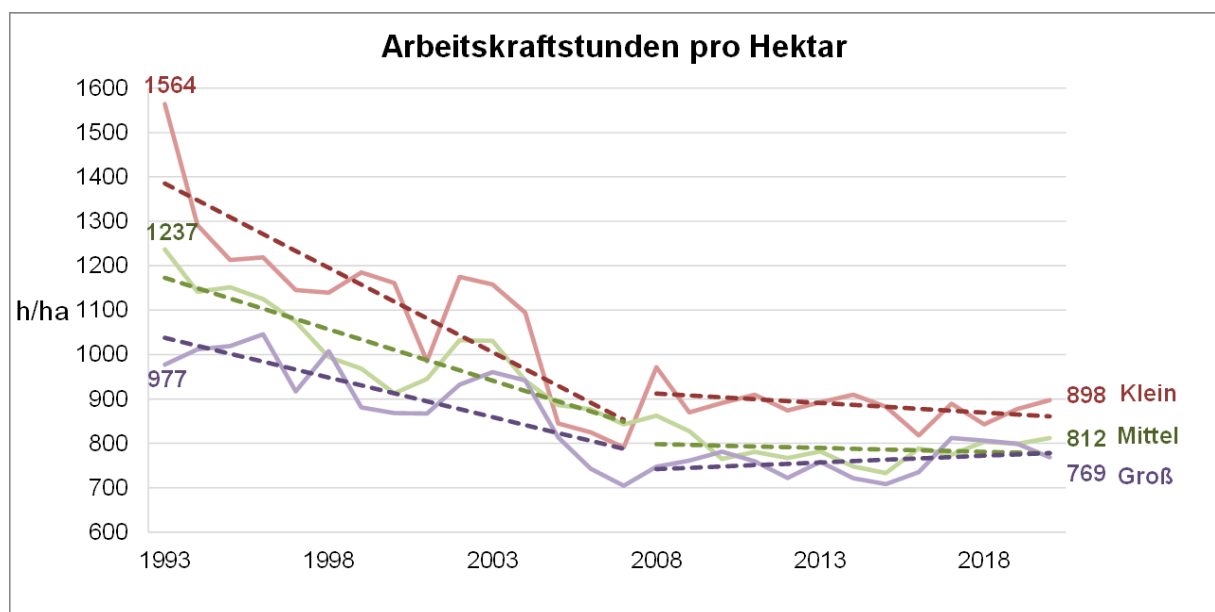


Abbildung 2: Arbeitsstunden pro Hektar der drei Größengruppen

Qualifizierte Fremdarbeitskräfte prägen große Weingüter

Über den Zeitraum von 30 Jahren bewegen sich alle drei Betriebsgrößengruppen in eine ähnliche Richtung: Der Einsatz von Familienarbeitskräften stagniert, während Wachstum durch eine steigende Anzahl dauerhaft beschäftigter, qualifizierter Fremdarbeitskräfte getragen wird.

Die Zahl der **Familienarbeitskräfte** verändert sich über den gesamten Zeitraum hinweg nur geringfügig. In kleinen Betrieben arbeiten zu Beginn des Beobachtungszeitraums 1993 im Durchschnitt rund 2,6 Familienarbeitskräfte, 2020 sind es etwa 2,7. In mittleren Betrieben steigt die Zahl leicht von gut 3,0 auf rund 3,4 Arbeitskräften. Auch große Betriebe zeigen nur eine moderate Zunahme von etwa 2,9 auf rund 3,3 Familienarbeitskräfte.

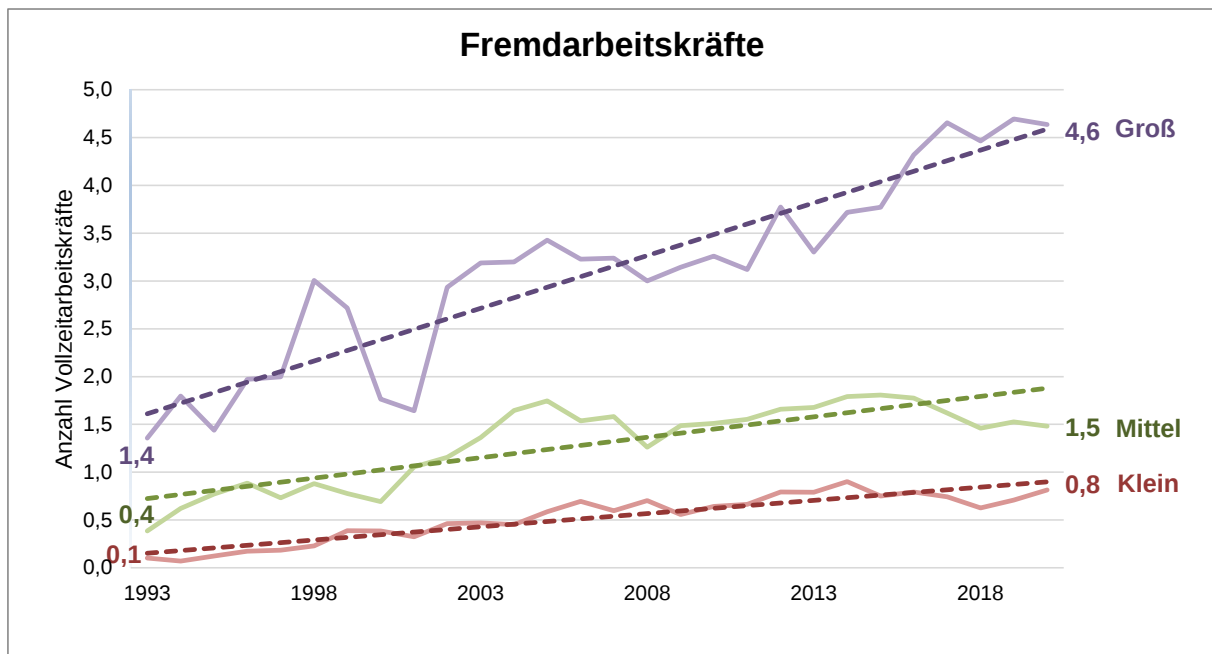


Abbildung 3: Entwicklung der Fremdarbeitskräfte der drei Größengruppen

Deutlich dynamischer entwickelt sich die Zahl der qualifizierten, dauerhaft beschäftigten **Fremdarbeitskräfte**. In kleinen Betrieben steigen sie von nahezu null Vollzeit-Arbeitskräften im Jahr 1993 auf rund 0,8 im Jahr 2020 (Abbildung 3). In mittleren Betrieben vervierfachen sie sich nahezu und wachsen von etwa 0,4 auf knapp 1,5 Arbeitskräften. Am stärksten fiel der Anstieg in großen Betrieben aus: Hier erhöhte sich die Zahl von rund 1,4 auf über 4,6 Vollzeitkräfte. Große Weingüter beschäftigen damit inzwischen im Durchschnitt signifikant mehr angestellte qualifizierte Fremdarbeitskräfte als Familienarbeitskräfte.

Die Zahl der **Aushilfskräfte** bleibt in allen drei Gruppen vergleichsweise stabil. In kleinen Betrieben bewegte sie sich über die Jahre hinweg um etwa 0,8 Aushilfskräfte. Mittlere Betriebe setzen durchschnittlich rund 1,3 bis 1,4 Aushilfen ein. Große Betriebe beschäftigen zwischen gut 2,1 und 2,7 Aushilfskräfte, mit einem leichten Anstieg über die Zeit. Aushilfen bleiben damit in allen Größenklassen vor allem eine Ergänzung für arbeitsintensive, saisonale Phasen.

Zwischen den drei Betriebsgrößengruppen bestehen somit **starke strukturelle Unterschiede**. In kleinen Betrieben wird der überwiegende Teil der Arbeit weiterhin von Familienarbeitskräften und Aushilfen getragen; eine stärkere Spezialisierung sowie der Einsatz qualifizierter Fremdarbeitskräfte sind hier nur eingeschränkt möglich. Häufig bleibt dadurch wenig Zeit für Weiterentwicklung und strategische Aufgaben. Insbesondere in arbeitsintensiven Phasen, etwa im Herbst, stehen nur begrenzte zeitliche Ressourcen für Vertrieb und aktive Kundengewinnung zur Verfügung. Dringende weinbauliche Tätigkeiten schieben sich regelmäßig vor strategische Aufgaben wie die systematische Kundenbearbeitung.

In großen Betrieben hingegen übernehmen Fremdarbeitskräfte einen deutlich höheren Anteil der Arbeitszeit als Familienarbeitskräfte. Zudem können Tätigkeiten wie im Vertrieb stärker spezialisiert und je nach Arbeitsbereich an unterschiedliche qualifizierte Arbeitskräfte delegiert werden. Dies stellt potentiell einen wesentlichen strukturellen Vorteil größerer Betriebe dar, da für verschiedene Aufgabenbereiche **spezialisierte Ansprechpartner** zur Verfügung stehen, die sich kontinuierlich in ihren jeweiligen Tätigkeiten weiterentwickeln können.

Nicht alle großen Betriebe sind auch organisatorisch gewachsen

Zwischen den Weingütern zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen sehr professionell geführten, größeren Betrieben und solchen Weingütern, die ihre internen Strukturen nicht ausreichend an die veränderten Anforderungen angepasst haben. Nur ein Teil der Betriebe hat im Zuge des Wachstumsprozesses auch die Organisationsstrukturen konsequent an die neuen Erfordernisse weiterentwickelt.

Aus der Beratungspraxis kennen wir Betriebe, die ihre bewirtschaftete Fläche stark ausgeweitet haben, ohne sich organisatorisch zu verändern. Dabei werden die arbeitsintensiven Tätigkeiten im Weinberg und im Keller häufig nahezu vollständig vom Vater übernommen, der diese unter hohem persönlichem Arbeitseinsatz sehr effizient bewältigt. Administrative Aufgaben verbleiben in solchen Konstellationen teilweise weiterhin innerhalb der Familie, etwa bei der Ehefrau oder der Großmutter, nicht selten ohne den Einsatz eines professionellen Warenwirtschafts- oder Buchhaltungssystems. Es existiert oft keine digital strukturierte Kundendatei, die eine systematische Kundenansprache ermöglicht. Zudem bestehen teilweise räumliche Einschränkungen, die es erschweren, externe Arbeitskräfte für Büro- und Verwaltungsaufgaben einzubinden, da diese Tätigkeiten faktisch noch aus dem privaten Wohnbereich heraus organisiert werden.

Diese Strukturen stoßen jedoch an ihre Grenzen, sobald zentrale Familienarbeitskräfte alters- oder belastungsbedingt ausfallen oder ihre Arbeitsleistung reduzieren müssen. Ohne eine grundlegende Umorganisation und Professionalisierung der Betriebsstruktur ist das wirtschaftliche Überleben des Betriebes in solchen Fällen – trotz gewachsener Betriebsgröße – kaum möglich.

In der Vergangenheit galt die Rebfläche als wichtigste Ressource und zentraler Wert eines Weinguts. Heute liegt **der entscheidende Wert eines Betriebes neben der Marke und den Vertriebsbeziehungen vor allem im Kundenstamm**. Dieser muss bekannt, systematisch erfasst und digital ansprechbar sein. Insbesondere im Fall einer Betriebsübergabe oder -veräußerung stellen belastbare Kundendaten und funktionierende Kundenbeziehungen einen wesentlichen Vermögenswert dar. Eine leistungsfähige interne Organisation sowie ein professionell aufgestellter Vertrieb sind daher heute für kleine, mittlere und große Weingüter

von existenzieller Bedeutung. Betriebe, die über entsprechende Strukturen verfügen, sind klar im Vorteil. Umgekehrt ist es ungleich aufwendiger, notwendige organisatorische Umstellungen erst in einer wirtschaftlichen Krisensituation vornehmen zu müssen.

Höhere Personalkosten in großen Weingütern

Bei den Personalkosten pro Hektar liegen die großen Betriebe über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg über den kleinen und mittleren Betrieben. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass der kalkulatorische **Familienlohn** für zwei Familienarbeitskräfte in der Regel lediglich **dem Lohnniveau einer einzelnen qualifizierten Fremdarbeitskraft** entspricht. Fiele eine Familienarbeitskraft aus, könnte mit diesem Ansatz somit keine zusätzliche Fremdarbeitskraft finanziert werden.

Besonders deutlich zeigt sich der unterschiedliche Anstieg der Arbeitskosten in der Zeit nach der Finanzkrise und nochmals verstärkt nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns im Jahr 2015. Hier wird sichtbar, wie stark insbesondere die großen Betriebe betroffen sind, die einen wesentlich höheren Anteil an fest angestellten Fremdarbeitskräften aufweisen. Im Jahr 2020 liegen die Personalkosten pro Hektar in großen Betrieben bei etwa dem 1,5-fachen der Kosten kleiner Betriebe. Vor dem Hintergrund des starken Anstiegs von Inflation und Löhnen ab dem Jahr 2022 stellt diese Kostenstruktur für große Weingüter eine besondere wirtschaftliche Herausforderung dar.

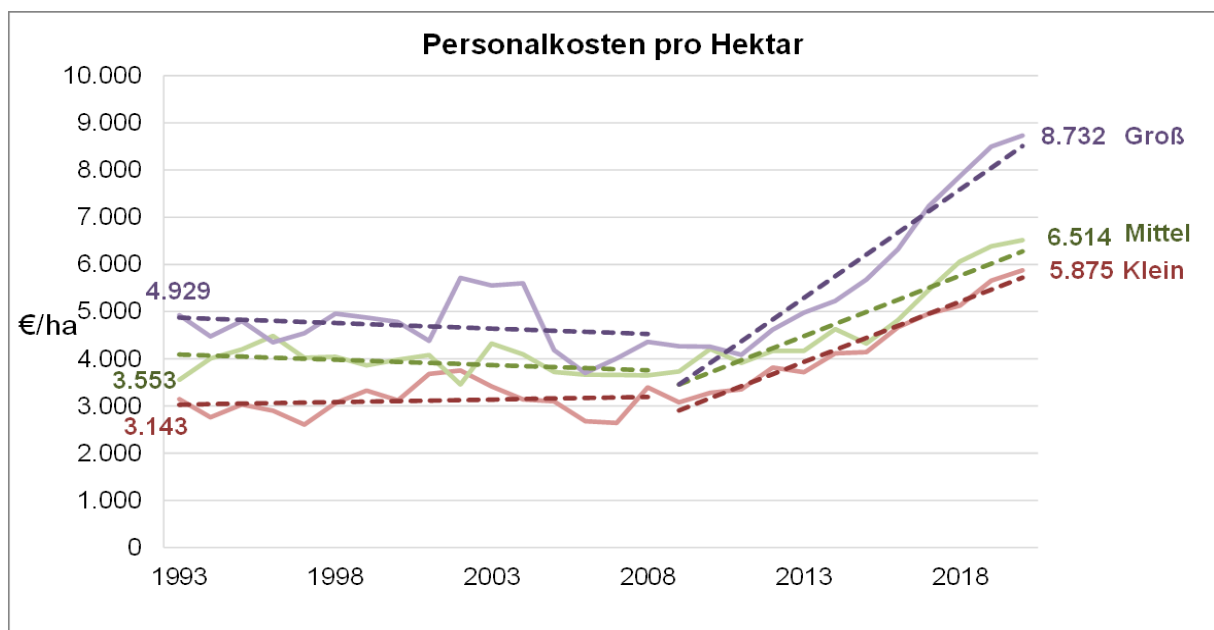


Abbildung 4: Personalkosten in Euro pro Hektar der drei Größengruppen (Hierbei sind die alle Personalkosten des Betriebs inkludiert und zur Vergleichbarkeit in €/ha umgerechnet.)

Kleine Weingüter haben höhere Gesamtkosten

Bei den Gesamtkosten pro Hektar und pro Liter zeigen sich weitgehend ähnliche Entwicklungstendenzen (Abbildung 5 und 6). In der ersten Phase bis zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 steigen die Kosten nur moderat an, während sie nach 2008 signifikant zunehmen. Diese Entwicklung betrifft alle drei Betriebsgrößengruppen.

Zugleich wird deutlich, dass kleine Weingüter – unter Einbeziehung des kalkulatorischen Familienlohns – durchgängig die höchsten Kosten aufweisen. Im Jahr 2020 lagen in Abbildung 5 die Kosten pro Liter bei kleinen Betrieben im Trend bei rund 7,00 Euro, während sie bei mittleren und großen Betrieben eher zwischen 5,50 und 6,00 Euro lagen.

Die höheren Gesamtkosten werden jedoch von den kleinen Weingütern häufig nicht wahrgenommen, da der eigene Familienlohn nicht vollständig kalkuliert wird und der Blick primär darauf gerichtet ist, ob im Jahresabschluss zumindest ein ausgeglichenes Betriebsergebnis erreicht wird. Eine angemessene Kalkulation des Familienlohns sowie der Verzinsung des Eigenkapitals bleibt damit bei der Kostenbetrachtung vielfach unberücksichtigt. Die Konsequenzen zeigen sich häufig erst zeitverzögert, etwa wenn der Betrieb mangels wirtschaftlicher Perspektive keine Nachfolge findet oder notwendige Investitionen nicht finanziert werden können.

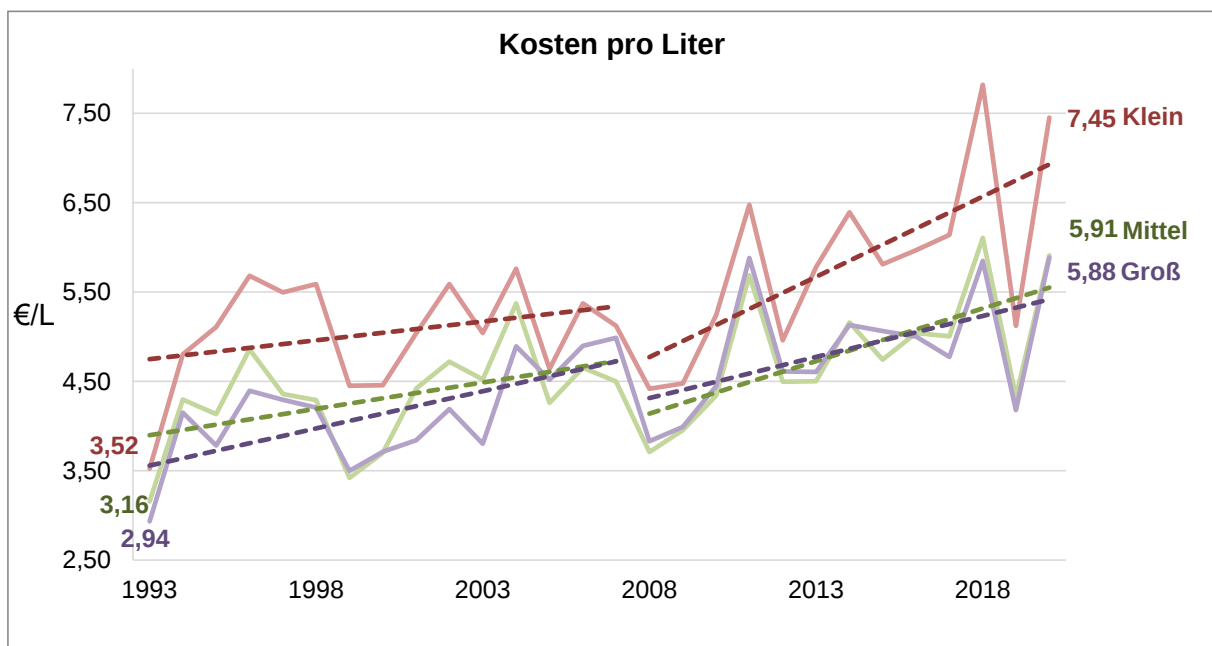


Abbildung 5: Kosten in Euro pro Liter der drei Größengruppen

Bei mittleren und großen Betrieben ist der überwiegende Teil der Arbeitskräfte fest angestellt. Entsprechend schlagen sich die Arbeitskosten regelmäßig und transparent im Jahresabschluss nieder. Gleichzeitig zeigt sich, dass insbesondere bei den Kosten pro Hektar in Abbildung 6 die Kostenentwicklung in großen Betrieben stärker ansteigt als in kleineren Betrieben. Dies dürfte maßgeblich auf den **deutlichen Anstieg des gesetzlichen Mindestlohns** sowie auf den **wachsenden Abstand zum kalkulatorischen Familienlohn** der kleinen Betriebe zurückzuführen sein.

Die Investitionen der kleinen Betriebe führen aufgrund der geringeren Betriebsgröße zu wesentlich höheren Kosten pro Hektar als bei großen Betrieben. Entsprechend liegen die **Abschreibungskosten je Hektar** bei kleinen Betrieben signifikant über denen großer Betriebe, im Durchschnitt um rund 30 Prozent. Große Betriebe können ihre Investitionen auf eine größere Rebfläche verteilen, hier wirken klassische Größenvorteile. Diese Effekte lassen sich in der Vergangenheit insbesondere bei Investitionen in Wirtschaftsgebäude beobachten. Bei der technischen Ausstattung und dem Fuhrpark haben sich die Investitionen pro Hektar im Zeitverlauf hingegen stärker angenähert.

Während sich bei den Kosten pro Hektar im Jahr 2020 kaum noch Unterschiede zwischen den Betriebsgrößen zeigen, liegen die Kosten pro Liter bei großen und mittleren Betrieben vergleichsweise niedriger. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass diese Betriebe zusätzliche Mengen effizient zukaufen und über ihre leistungsfähigen Vermarktungsstrukturen absetzen können. Bei kleineren Betrieben ist ein solcher Zukauf eher weniger verbreitet.

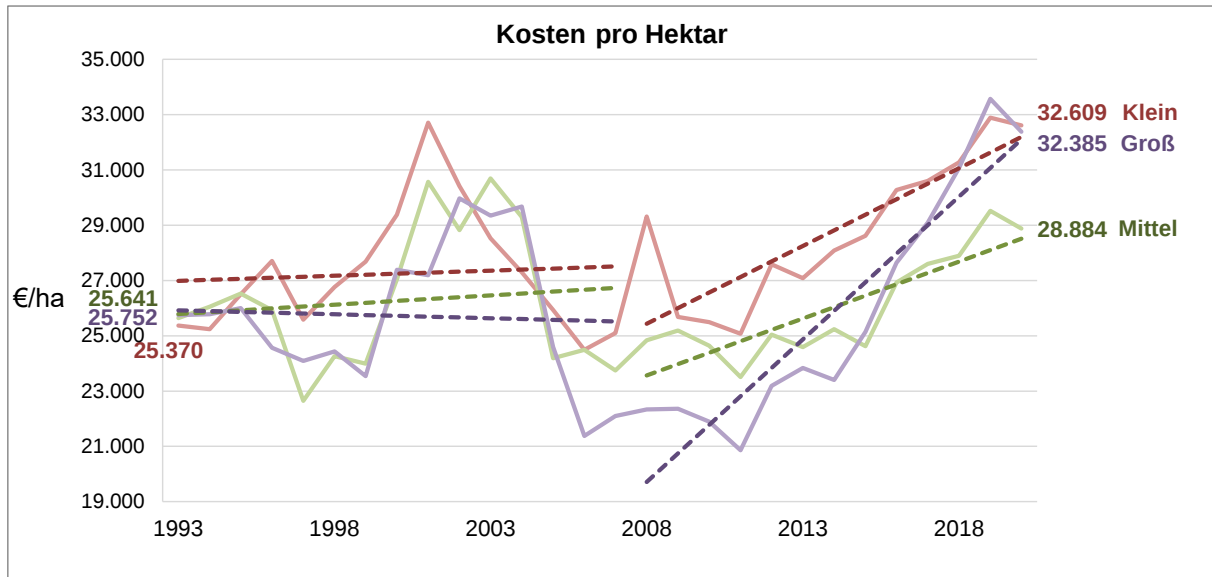


Abbildung 6: Kosten in Euro pro Hektar der drei Größengruppen

Produktive Arbeitskräfte in großen Betrieben

Auch wenn die Arbeitskosten in großen Betrieben wesentlich stärker steigen, liegt der erzielte Umsatz pro eingesetzte Arbeitskraft bis 2020 deutlich über dem Niveau kleiner und mittlerer Betriebe und wächst zudem dynamischer (Abbildung 7). Pro Arbeitskraft kann somit ein erheblich höherer Wert erwirtschaftet werden; die Arbeitsproduktivität ist entsprechend höher. Im Jahr 2020 lag die Arbeitsproduktivität je Arbeitskraft in großen Betrieben rund 1,5-mal so hoch wie in kleinen Betrieben. Bemerkenswert ist, dass der Anstieg der Lohnkosten bis 2020 weitgehend parallel zum Anstieg der Umsatzproduktivität verläuft. Die steigenden Löhne (Abbildung 4) sind damit bis 2020 durch einen höheren Wertschöpfungsbeitrag pro Arbeitskraft ökonomisch erwirtschaftet worden. Es ist jedoch fraglich, ob dies auch noch in der Phase des rückläufigen Marktes seit 2022 zutreffend ist.

Die höhere Produktivität ist in erster Linie auf den **stärkeren Grad der Spezialisierung** zurückzuführen. In großen Betrieben stehen in der Regel spezialisierte Mitarbeiter für unterschiedliche Aufgabenbereiche zur Verfügung, etwa im Vertrieb, im Keller oder im Außenbetrieb. Dadurch können Tätigkeiten effizienter ausgeführt werden und erfordern insgesamt weniger Arbeitszeit. Der Umsatz des Betriebes verteilt sich somit auf vergleichsweise weniger Arbeitskräfte, was die Produktivität je Arbeitskraft zusätzlich erhöht.

Bemerkenswert ist, dass sich dieser Abstand im Zeitverlauf weiter vergrößert hat. Dies unterstreicht die **zunehmende Bedeutung von Spezialisierungs- und Organisationseffekten** als strukturellen Vorteil größerer Betriebe.

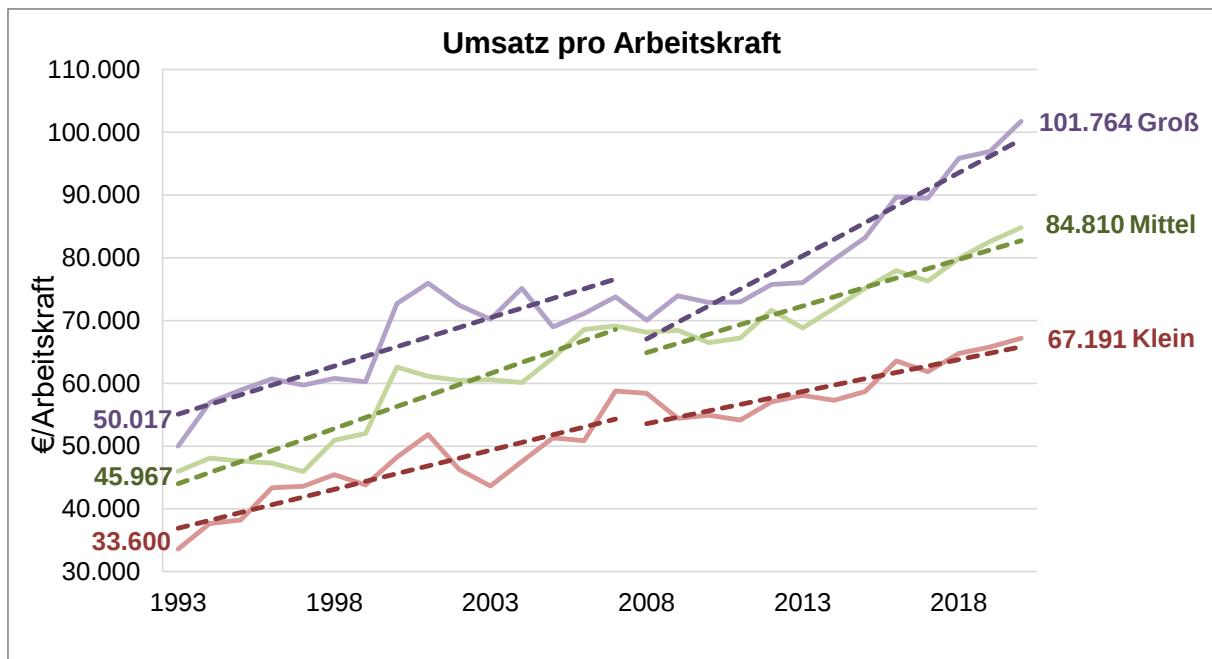


Abbildung 7: Umsatz in Euro pro Arbeitskraft der drei Größengruppen

Umsatz pro Hektar – geringe Unterschiede

Wie bereits im ersten Artikel dargestellt, wird der Umsatz pro Hektar in Abbildung 8 maßgeblich durch den Hektarertrag sowie den erzielten Erlös pro Liter bestimmt. Die absoluten Unterschiede zwischen den drei Größengruppen sind hier eher gering. Erwartungsgemäß liegen hier die kleinen Betriebe vorn, da sie aufgrund ihres hohen Anteils an Direktvermarktung die höchsten Erlöse pro Liter erzielen.

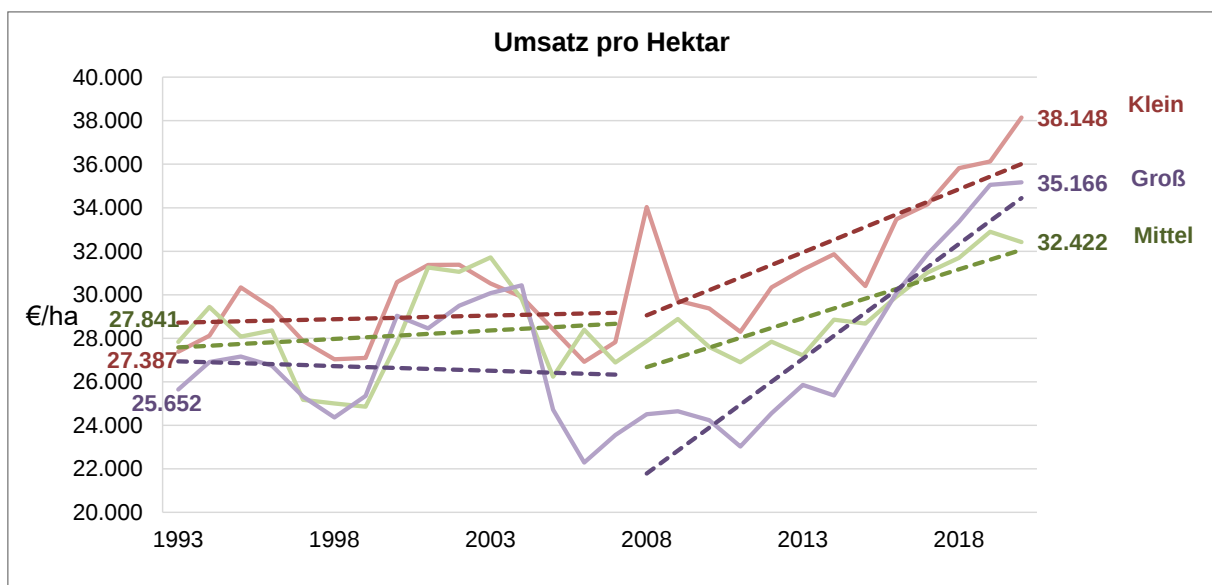


Abbildung 8: Umsatz in Euro pro Hektar der drei Größengruppen

Es fällt auf, dass die großen Betriebe bis zum Jahr 2020 stark aufgeholt haben. Dies ist zum einen auf normalisierte Hektarerträge sowie auf den Zukauf zusätzlicher Mengen zurückzuführen. Die mittleren Betriebe haben sich mit etwas Abstand weitgehend parallel zu den kleinen Weingütern entwickelt, allerdings auf einem insgesamt niedrigeren Erlösniveau. Der wesentliche Grund für die Unterschiede liegt darin, dass ein Teil der Weine über Absatzmittler mit eigenen Margen und entsprechend geringeren Erlösen vertrieben wird.

Wirtschaftlicher Erfolg – deutliche Divergenz

Die Analyse des wirtschaftlichen Erfolgs anhand des Betriebsergebnisses nach Abzug des kalkulatorischen Familienlohns in Abbildung 9 zeigt eine wesentlich differenziertere Entwicklung als die aggregierte Betrachtung im ersten DDW-Bericht. In der ersten Phase bis zur Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 wird deutlich, dass insbesondere die kleinen Weingüter von Mechanisierungseffekten und der effizienteren Reduzierung des Arbeitszeitbedarfs profitiert haben. Sie konnten sich aus einem signifikant negativen Ergebnisbereich schrittweise bis in den Bereich einer guten schwarzen Null vorarbeiten.

Bei den mittleren und großen Betrieben fiel diese Verbesserung weniger stark aus, setzte jedoch auf einem bereits positiven Betriebsergebnis auf, das sich bis 2008 weiter verbesserte. In der zweiten Phase nach 2008 zeigt sich ein differenziertes Bild: Die kleinen Weingüter konnten ihr Betriebsergebnis nicht weiter steigern, vielmehr weist die Entwicklung tendenziell nach unten. Die mittleren Betriebe waren hingegen in der Lage, ihr Betriebsergebnis weitgehend auf dem Niveau von 2008 zu stabilisieren. Ausschließlich die großen Betriebe konnten ihren wirtschaftlichen Erfolg auch nach der Krise weiter ausbauen und bis zum Jahr 2020 durchgehend steigern.

Damit wird deutlich, dass im Durchschnitt vor allem **mittlere und große Weingüter bis 2020 wirtschaftlich nachhaltig aufgestellt** waren und über einen gewissen Ergebnis-Puffer verfügten, der ihnen teilweise ermöglichte, die wirtschaftlichen Belastungen der Krise ab 2022 besser abzufedern.

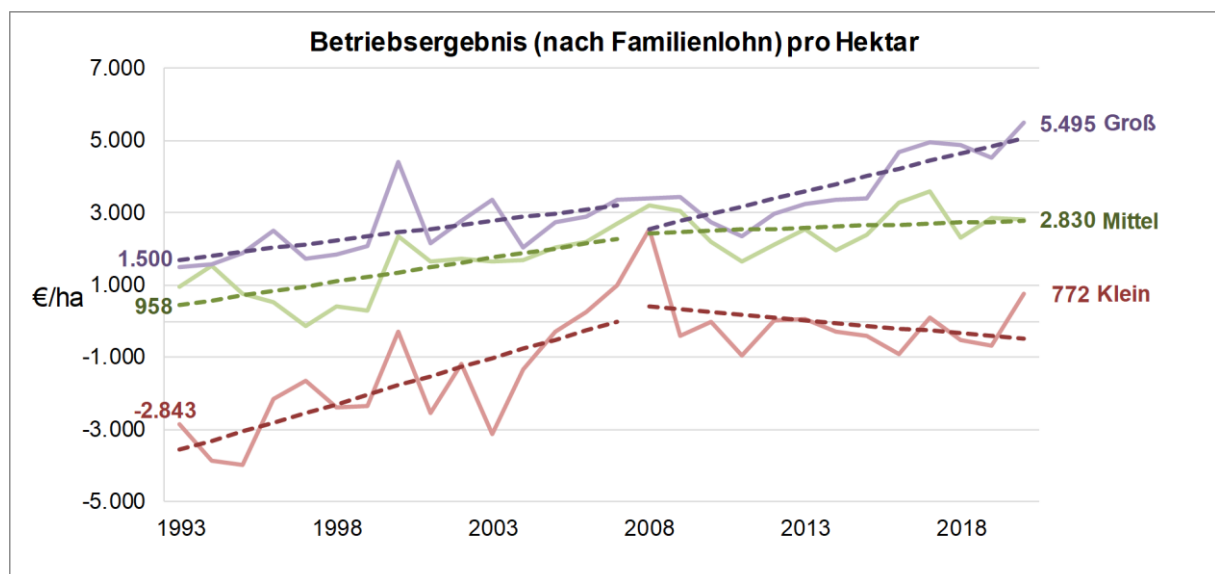


Abbildung 9: Betriebsergebnis in Euro pro Hektar der drei Größengruppen

Kostensteigerungen in der Krise ab 2022

Die deutlichen Kostensteigerungen bei Energie, Materialien, Glas und Instandhaltung haben alle Betriebsgrößen in ähnlicher Weise betroffen, wobei große Betriebe hier teilweise von besseren Konditionen durch Großabnahme profitieren konnten. Die spürbaren Lohnsteigerungen sowie die Einführung und Anhebung des Mindestlohns hatten hingegen die größten Auswirkungen auf große und mittlere Betriebe mit einem hohen Anteil an Fremdarbeitskräften.

Diese hohe Steigerung der Lohnkosten konnte vielfach nicht durch entsprechendes Umsatzwachstum kompensiert werden. Spätestens seit dem spürbaren Rückgang des Weinkonsums in Deutschland ab 2022 ist es für viele mittlere und große Betriebe zu einer zentralen Herausforderung geworden, die zunehmend auseinandergehende Schere zwischen steigenden Kosten und stagnierenden oder rückläufigen Umsätzen wieder in Einklang zu bringen.

Seit 2020 sind die Lohnkosten wesentlich stärker gestiegen als die kalkulatorischen Familienlöhne. Dies kann kurzfristig als rechnerischer Vorteil für die kleinen Betriebe erscheinen. Gleichzeitig vergrößert sich jedoch der Abstand zu den realen Marktlöhnen und zu den tatsächlichen Kosten, die beim Ersatz einer Familienarbeitskraft durch eine externe Arbeitskraft anfallen würden.

Kurzfristig konnten kleine Betriebe durch den flexibleren und zunächst kostengünstigeren Einsatz von Familienarbeitskräften einen Teil der Kostensteigerungen kompensieren. Langfristig stößt dieses Modell jedoch zunehmend an strukturelle Grenzen. Die verfügbare Arbeitszeit der Familie ist begrenzt und lässt sich nicht weiter ausdehnen – viele Betriebe arbeiten bereits an oder über dieser Grenze. Werden in der aktuellen Marktsituation zusätzliche zeitliche Ressourcen für Vertrieb und Kundenbearbeitung erforderlich, können kleine Betriebe diese Anforderungen häufig nicht mehr leisten.

Vertriebsstärke entscheidend

Neben der Kostenentwicklung ist für den zukünftigen Erfolg der Weingüter vor allem das Vertriebspotenzial entscheidend, also die Fähigkeit, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kundenbeziehungen auszubauen. Der Konsum von deutschem Wein ist seit 2022 jährlich um rund vier bis fünf Prozent rückläufig und wird infolge des demografischen Wandels auch in den kommenden Jahrzehnten weiter sinken. In einem solchen Marktumfeld wird es essenziell, kontinuierlich neue Kunden zu gewinnen, um sich gegen den allgemeinen Markttrend zu behaupten und den Umsatz zumindest stabil zu halten oder idealerweise zu steigern. Dies stellt für viele Betriebe eine erhebliche Herausforderung dar.

Vertriebspotential Events, Gastronomie, Ausflügler, Tourismus

Kleine und mittlere Weingüter können diesem Trend insbesondere durch eine konsequente Ausrichtung auf die Direktvermarktung begegnen und ihre Absatzpotenziale im regionalen Umfeld ausschöpfen (linke Spalte Tabelle 1). Das ist vor allem dann möglich, wenn sich die Betriebe in touristisch geprägten Regionen befinden und die Kundengewinnung eng mit zentral gelegenen Vinotheken, Veranstaltungen, Events, gastronomischen Angeboten, Ferienwohnungen und weiteren touristischen Aktivitäten verzahnt ist. Unter solchen Rahmenbedingungen kann ein wirtschaftliches Überleben auch in einem schrumpfenden Markt möglich sein. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass Weingüter in Regionen

mit geringer touristischer Nachfrage – etwa an der Nahe, im zentralen Rheinhessen oder in Württemberg – tendenziell größere Schwierigkeiten haben, neue Kunden zu gewinnen.

Die zentrale Herausforderung für die Zukunft besteht darin, die sich wandelnden Erwartungen von Eventgästen, Ausflüglern und Touristen, in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren frühzeitig zu antizipieren und das Angebot entsprechend anzupassen. Entscheidend ist die Frage, welche Erlebnisse, Services und Kommunikationsformen der erlebnisorientierte Kunde der Zukunft erwartet und wie Weingüter darauf strategisch reagieren können.

Kundengewinnung und Kommunikation zentral

Entscheidend ist dabei, dass der **betriebliche Fokus** weniger auf der reinen Weinproduktion liegt, sondern auf **der aktiven Kundengewinnung und -bindung**. Dies beinhaltet insbesondere den Aufbau und die Pflege eines adressierbaren Kundenstamms, die gezielte Ansprache vor Ort, die Unterstützung von Impulskäufen während des Besuchs sowie eine kontinuierliche digitale Kommunikation, um die Kunden regelmäßig an das Weingut zu erinnern. Dazu zählen regelmäßiges Newsletter-Marketing, kontinuierliche digitale Marketingaktivitäten, u.a. auf sozialen Medien.

Gleichzeitig stellt sich für viele familiengeführte Betriebe die Herausforderung, diese zunehmend **technik- und datengetriebenen Aufgaben** dauerhaft zu bewältigen, insbesondere mit zunehmendem Alter der Betriebsinhaber. Die personellen und finanziellen Spielräume kleiner Weingüter sind hier naturgemäß begrenzt, da sie in der Regel nur das Einkommen einer Familie sichern können.

Die Produktion von Fasswein stellt für kleine Familienbetriebe eines der größten wirtschaftlichen Risiken dar, da sie aufgrund der kleinteiligen Kostenstrukturen fast immer ein Verlustgeschäft ist. Gleichzeitig zeigt die Praxis, wie anspruchsvoll es für viele Betriebe ist, ihre Betriebsstrukturen konsequent zu verkleinern und an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Wenn die weiter bestehenden Fixkosten auf weniger Produktionsmenge umgelegt werden müssen, können die Kosten pro Liter sogar steigen. Zudem gelingt es nicht allen Betrieben, die durch geringere Produktionsumfänge freiwerdenden zeitlichen Ressourcen gezielt und wirksam im Vertrieb einzusetzen – häufig fehlt hierfür die notwendige Spezialisierung.

Mehrere Vertriebswege notwendig für große Betriebe

Die Direktvermarktung und die gezielte Interaktion mit Privatkunden sind auch für viele größere Betriebe ein wichtiges Kerngeschäft. Einen großen Betrieb jedoch ausschließlich über Direktvermarktung zu führen, ist nur in besonders zentralen und stark frequentierten touristischen Lagen möglich. Die meisten größeren Weingüter sind daher auf eine Kombination mehrerer Absatzwege angewiesen (rechte Seite von Tabelle 1).

Voraussetzung dafür ist eine systematische Vertriebsstärke, um im Verdrängungswettbewerb des Fachhandels, des lokalen Lebensmitteleinzelhandels und der Gastronomie bestehen zu können. Dies erfordert in der Regel eine effiziente Kostenstruktur, die unter anderem durch Zukauf, Pacht- oder Bewirtschaftungsverträge erreicht werden kann. Ebenso essenziell sind ein klares Alleinstellungsmerkmal über eine Marke sowie eine konsequente und professionelle Kommunikation, eingebettet in effiziente Vertriebsprozesse.

Für viele größere Betriebe stellt sich zudem früher oder später die Frage, ob bei einer wirtschaftlich soliden Ausgangslage auch Investitionen in den Export sinnvoll sind. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass der Aufbau tragfähiger Exportbeziehungen einen langen Zeithorizont erfordert und nur auf Basis eines stabilen wirtschaftlichen Fundaments erfolgreich sein kann.

Auf Basis der Geisenheimer Absatzanalyse werden wir die Betriebe auch künftig regelmäßig über die Entwicklung der verschiedenen Vertriebswege informieren. Im Jahr 2026 werden wir dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die regionale Direktvermarktung sowie auf den Export legen.

Tabelle 1: Überblick über Stärken und Herausforderungen von kleineren und größeren selbstvermarktenden Weingütern

	Kleinere Betriebe	Größere Betriebe
Vertrieb stärken	- hoher Vertriebsanteil über Direktvermarktung möglich, in Kombination mit Bewirtung, Veranstaltungen, Events und/oder Beherbergung - in Gebieten mit hoher touristischer Stärke und nahe von Metropolen realistisch möglich - Fokus muss Gewinnung und Bindung von Kunden sein - Stärke der flexiblen Familienarbeitskräfte	- klares Alleinstellungsmerkmal unabdingbar – Marke und markengeleitete Kommunikation - Fokus muss auf Vertrieb und effizienten Vertriebsprozessen liegen - strategisches Vortriebscontrolling über Warenwirtschaft notwendig - Kosteneffizienz steigern über Zukauf, Pacht- und Bewirtschaftungsverträge - Im Vertrieb Kooperation mit regionalen Partnern aus anderen Branchen
Herausforderungen	- oft nicht ausreichend Spezialisierung und Fokus auf systematischen Vertrieb möglich - zeitlich begrenzte Kapazitäten der Familienarbeitskräfte zur ständigen Gewinnung und Bindung neuer Kunden - digitale Kompetenzen zur Ansprache der Kunden aneignen und up-to-date bleiben - für Export meist zu klein - Begrenzung auf kostendeckenden Flaschenwein, Verzicht auf Produktion von Fasswein	- in der Regel zu groß für alleinigen Fokus auf Direktvermarktung - müssen mehrere Vertriebswege bedienen – erfordert systematische Vertriebsstärke - starker Verdrängungswettbewerb mit deflationären Erlösen im Fachhandel und LEH, unsichere Entwicklung der Gastronomie - bei ständig rückläufigem Inlandsmarkt – frühzeitige Investition in Aufbau und Ausbau von Export empfohlen (aus der Stärke heraus – keine Lösung für wirtschaftlich kritische Lage)

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.

Artikel erscheint in DDW