



# Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

**BAND 99 | Ausgabe 3**

**Agrarwissenschaft**  
**Forschung**  

---

**Praxis**

# Analyse des Wettbewerbsumfelds aus Sicht der deutschen Winzergenossenschaften

## Implikationen für die Geschäftsführung von Genossenschaften

Von Barbara Richter, Jon H. Hanf

### 1 Einleitung

Der Anteil der exportierten Weine am gesamtproduzierten Volumen weltweit steigt weiter an. Demnach nimmt die Wettbewerbsintensität auf dem globalen Weinmarkt zu (43). Auch die deutsche Weinwirtschaft hat sich in den letzten Jahren weiter verändert. Der deutsche Weinmarkt charakterisiert sich durch eine gesättigte Nachfrage, eine gleichbleibende bewirtschaftete Gesamtrebfläche, eine etwa gleichbleibende jährliche Weinproduktion (-jährlichen Schwankungen unterlegen-) sowie einen steigenden Anteil importierter Weine am gesamtvermarkteten Volumen (18; 19; 48). Außerdem lässt sich beobachten, dass sich die Marktanteile in den jeweiligen Absatzkanälen verschieben. Beispielsweise ging der Anteil der über den *Direktverkauf* abgesetzten Weine von 19 % im Jahr 2000 auf circa 11 % im Jahr 2018 zurück. Die über den *Lebensmitteleinzelhandel (LEH; inkl. Discount)* vertriebene Menge stieg von 2000 bis 2018 von 70 % auf knapp 80 % an. Dabei blieb der Anteil der Weine, die über den *Lebensmitteleinzelhandel (LEH) ohne Discount* verkauft wurden, in etwa gleich. Der *Discount* hingegen gewann Marktanteile und stieg von 40 % auf die Hälfte des Gesamtabsatzes an. (16–18; 29; 48)

Das sich verändernde Marktumfeld stellt für weinproduzierende Unternehmen, wie auch Genossenschaften, eine Herausforderung dar. Dies kann als ein Grund dafür angesehen werden, dass sich die Anzahl der Winzergenossenschaften in Deutschland sowie die Anzahl der Genossenschaftsmitglieder in den letzten Jahrzehnten stark verringert hat. So ist die Zahl der Winzergenossenschaften in Deutschland von etwa 264 im Jahr 2000 auf 150 Genossenschaften im Jahr 2019 gesunken (13; 14; 49). Rund 36.200 Winzer in Deutschland waren in 2019 noch Mitglied einer Winzergenossenschaft (15). Auch die von Winzergenossenschaften bewirtschaftete Rebfläche nahm von etwa 30.400 Hektar im Jahr 2000 (s. DRV Statistischer Bericht 2014) auf 25.100 Hektar im Jahr 2019 um etwa 5.000 Hektar ab (14). Ihr Anteil ging von etwa einem Drittel der gesamtdeutschen Rebfläche auf etwa ein Viertel zurück. Dieser Flächenverlust geht mit einer Verringerung der

Marktanteile einher. Da die gesamtbewirtschaftete Rebfläche in Deutschland seit vielen Jahren relativ konstant ist, kann davon ausgegangen werden, dass die verlorenen Marktanteile von anderen weinproduzierenden Unternehmen wie z.B. zukaufenden Weingütern übernommen wurden (3; 48).

Der gesetzlich verankerte Geschäftszweck von Genossenschaften ist die Förderung der Mitgliedswirtschaften (GenoG §1), d.h. ihre Hauptaufgabe ist es, die Mitglieder zu unterstützen, ihre eigenen Geschäfte möglichst profitabel und nachhaltig zu gestalten (2). Die oben aufgezeigten Entwicklungen führen zu der Annahme, dass (einige) Genossenschaften Schwierigkeiten haben, dem Förderauftrag gerecht zu werden. Um den Förderauftrag zu erfüllen, müssen sich die Genossenschaften aktiv mit dem Marktumfeld auseinandersetzen, um darauf aufbauend strategische Entscheidungen treffen zu können.

Der theoretische Ansatz, welcher der Strategiebildung zugrunde liegt, ist der Market-based View. Hierbei bildet das Marktumfeld die Grundlage für die strategischen Entscheidungen zur Positionierung des Unternehmens innerhalb einer Branche. Dieser Ansatz ist eng mit dem Bereich der Industrieökonomik verbunden, der die Struktur und Interaktion zwischen Unternehmen und Märkten untersucht (1; 52). Demnach beeinflussen externe Faktoren, wie z.B. die Wettbewerbsintensität auf dem Markt oder die Verhandlungsmacht von Zulieferern und Abnehmern, die strategische Entscheidung des Unternehmens (54, S. 65). Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma (auch Structure-Conduct-Performance-Paradigm) war eines der ersten Modelle, um den Market-based View zu operationalisieren. Darauf aufbauend hat Porter das Five Forces Modell entwickelt, welches der Branchenanalyse dient (47). Es wird meist dazu verwendet die Position eines einzelnen Unternehmens in der Branche zu analysieren, um die erfolgversprechendste Strategie zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils zu identifizieren. Dieser Beitrag konzentriert sich jedoch auf die Analyse der Wettbewerbskräfte in der deutschen Weinwirtschaft aus der Perspektive der (Gesamtheit der) deutschen Winzergenossenschaften und nicht aus der Perspektive eines einzelnen Unternehmens.

Bisher gibt es keine Literatur, die die Wettbewerbssituation aus Sicht deutscher Winzergenossenschaften explizit untersucht. Ziel dieses Beitrags ist es, die Wettbewerbsintensität auf dem deutschen Weinmarkt zu analysieren, um darauf basierend Wettbewerbsstrategien für Winzergenossenschaften abzuleiten. Dazu wurden halbstrukturierte Experteninterviews mit der Geschäftsführung von 15 Genossenschaften in verschiedenen Weinbauregionen in Deutschland durchgeführt.

Darauf aufbauend ist der vorliegende Beitrag wie folgt gegliedert. Kapitel 2 *Bedeutung der Winzergenossenschaften im deutschen Weinmarkt* skizziert den deutschen Weinmarkt und unterstreicht die Bedeutung der Winzergenossenschaften in Deutschland. Im Kapitel 3 *Rahmen zur Analyse der Wettbewerbsintensität* werden Annahmen für die darauffolgende empirische Analyse der Wettbewerbsintensität formuliert. Im vierten Kapitel *Empirische Erhebung* wird der in dieser Studie

verwendete Ansatz der Datenerhebung und -auswertung erläutert und die Ergebnisse der Erhebung vorgestellt. Im letzten Kapitel werden strategische *Implikationen* für Winzergenossenschaften formuliert.

## 2 Bedeutung der Winzergenossenschaften im deutschen Weinmarkt

### 2.1 Der deutsche Weinmarkt

Im Jahr 2018 betrug die in Deutschland vermarktete Gesamtmenge an Wein etwa 20 Mio. Hektoliter (hl), wovon etwa die Hälfte, 10 Mio. hl, auf die deutsche Weinproduktion entfiel. Deutschland importierte mehr als 14 Mio. hl im Jahr 2018 und ist weltweit führend. Etwa 3,7 Mio. hl Wein wurden in 2018 re-exportiert. Die drei wichtigsten Vertriebskanäle für die Vermarktung im Inland sind der Discount (50 % Marktanteil), der Einzelhandel (28 %) und der Direktverkauf (11 %). Sieben Prozent des Gesamtvolumens werden über den Fachhandel und vier Prozent über den Online-Handel vermarktet. (18; 19; 48)

Die Discounter haben in den letzten Jahren Marktanteile gewonnen, während der Einzelhandelsumsatz der Supermärkte stabil blieb und der Direktverkauf zurückgegangen ist. Die Durchschnittspreise pro Liter Wein sind weiter zurückgegangen. Die Verbraucher gaben im Durchschnitt 3,39 EUR/l für einen deutschen Wein aus, während der Durchschnittspreis für alle im Einzelhandel verkauften Weine im Jahr 2018 bei 3,09 EUR/l lag. Dies bedeutet, dass importierte Weine im deutschen Einzelhandel einen niedrigeren Durchschnittspreis haben als Weine aus Deutschland. (18)

Hinsichtlich der Weinqualität haben die Verbraucher hohe Erwartungen. Selbst billiger Wein muss von akzeptabler Qualität sein. Produzenten müssen den Ansprüchen ihrer Kunden (Handelskunden und Endkonsumenten) gerecht werden. Bei der Zusammenarbeit mit Discountern und Supermärkten sehen sich Produzenten oft mit bestimmten Anforderungen bezüglich der Lieferbedingungen und Mindestmengen konfrontiert (27). Aufgrund dieser Anforderungen sind nur wenige große Weinkellereien, große Genossenschaften (einschließlich Sekundär-genossenschaften) und Erzeugergemeinschaften in der Lage, die großen Einzelhändler auf nationaler Ebene zu beliefern. Jüngste Entwicklungen zeigen jedoch, dass es eine wachsende Zahl selbstständiger Einzelhändler gibt, die zu den Einzelhandelsgenossenschaften Edeka-Gruppe und REWE-Gruppe gehören (5; 6; 48). Da diese oft ein breites Spektrum an Weinen von regionalen Produzenten anbieten (6) und ihre Waren über Direktlieferungen von den Weinproduzenten erhalten, stellt dies einen attraktiven Absatzkanal für private Weingüter, Weinkellereien und kleinere Genossenschaften dar. Somit haben auch kleinere Akteure der Branche die Möglichkeit, kleinere Mengen über den Einzelhandel zu vertreiben, als es bei Discountketten und Supermärkten der Fall ist. Um die für diesen Vertriebsweg erforderlichen Mengen und Traubenqualitäten zu sichern, sind Weingüter und Kellereien heute zunehmend auf die

Zusammenarbeit mit Traubenproduzenten angewiesen und stehen damit in Konkurrenz zu den Genossenschaften. Ein Beispiel dafür sind Weine der Marke *Robert Weil Junior*, die ausschließlich über die Edeka-Gruppe vermarktet werden (21; 57).

Die Struktur auf der Nachfrageseite des Marktes beeinflusst auch die Angebotsseite stark. Früher gab es hauptsächlich Mischbetriebe, die neben dem Weinbau auch andere landwirtschaftliche Erzeugnisse produziert haben. Damals war die Weinanbaufläche pro Betrieb eher klein. Im Zuge des Strukturwandels in der Landwirtschaft nahmen mit der zunehmenden Spezialisierung die durchschnittliche Anbaufläche und die Gesamtproduktion pro Betrieb zu. Der Weinbau ist sowohl für Vollzeit- als auch für Nebenerwerbslandwirte attraktiv, da sie über hohe Arbeitskapazitäten verfügen und bereits Winzer mit kleiner Rebfläche oft über einfache Gerätschaften für den Weinbau verfügen. (27)

In Deutschland wird die Traubenproduktion von Kleinproduzenten dominiert; es gibt mehr als 43.300 Weinbaubetriebe. Davon bewirtschafteten etwa zwei Drittel eine Fläche von weniger als einem Hektar. Nur 7 %, rund 2.900 Betriebe, erzeugen Trauben auf mehr als 10 ha (7). Diese Zahlen zeigen, dass der Weinbau in Deutschland häufig in kleineren Betrieben erfolgt.

Analog zum Strukturwandel in der Landwirtschaft (12; 11) setzte sich der Konzentrationsprozess auch in der Weinwirtschaft fort. Er spiegelt sich in den Zahlen des Statistischen Bundesamtes wider (20; 35; 55). Insgesamt ist die Zahl der Betriebe mit einer Rebfläche  $\geq 0,5$  ha in der Zeit von 2010 bis 2020 um 20,5% auf 15.151 gesunken. Kleinere Betriebe werden zunehmend zur Betriebsaufgabe gezwungen. Vor allem die Zahl der Betriebe mit einer Rebfläche von weniger als 10 ha ist zurückgegangen. (55) Lediglich in den neuen Bundesländern Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen wuchs die Anzahl der Betriebe, die allerdings mit 180 Betrieben nur einen Anteil von ca. 1,2% an der Gesamtzahl der Betriebe ausmachen. Die durchschnittliche Rebfläche je Betrieb ist im Zeitraum 2010 – 2020 von 5,1 auf 6,6 Hektar gestiegen (siehe Tabelle unten).

**Tabelle 1:****Anzahl der Weinbaubetriebe  $\geq 0,5$  ha, bestockte Rebfläche sowie durchschnittliche Rebfläche pro Betrieb in den Jahren 2010 und 2020**

	Anzahl Weinbaubetriebe $\geq 0,5$ ha			Bestockte Rebfläche zur Keltertraubenproduktion (ha)			Durchschnittliche Rebfläche pro Betrieb (ha)		
	2010	2020	var % 2020/2010	2010	2020	var % 2020/2010	2010	2020	var % 2020/2010
Deutschland	19.046	15.151	-20,5	96.714	99.854	3,2	5,1	6,6	29,8
Rheinland- Pfalz	9.276	6.501	-29,9	63.321	63.606	0,5	6,8	9,8	43,3
Baden- Württemberg	7.568	6.464	-14,6	23.507	25.465	8,3	3,1	3,9	26,8
Bayern	1.540	1.529	-0,7	5.348	5.920	10,7	3,5	3,9	11,5
Hessen	480	415	-13,5	3.413	3.478	1,9	7,1	8,4	17,9
Sachsen- Anhalt	75	86	14,7	559	701	25,4	7,5	8,2	9,4
Sachsen	64	83	29,7	335	408	21,8	5,2	4,9	-6,1
Saarland	18	12	-33,3	90	89	-1,1	5,0	7,4	48,3
Thüringen	8	11	37,5	87	78	-10,3	10,9	7,1	-34,8
Nordrhein- Westfalen	6	4	-33,3	27	19	-29,6	4,5	4,8	5,6
Andere	-	37	-	-	88	-	-	2,4	-

Quelle: Eigene Darstellung beruhend auf (20; 35)

**Tabelle 2:****Prozentualer Anteil der Anzahl der Weinbaubetriebe  $\geq 0,5$  ha pro Bundesland, 2010 und 2020**

	Anzahl Weinbaubetriebe $\geq 0,5$ ha			
	2010	2020	Anzahl der Weinbaubetriebe $\geq 0,5$ ha pro Bundesland in Prozent (%)	Anzahl der Weinbaubetriebe $\geq 0,5$ ha pro Bundesland in Prozent (%)
			2010	2020
Deutschland	19.046	15.151	100	100
Rheinland-Pfalz	9.276	6.501	48,7	42,9
Baden- Württemberg	7.568	6.464	39,7	42,6
Bayern	1.540	1.529	8,1	10,1
Hessen	480	415	2,5	2,7
Sachsen-Anhalt	75	86	0,04	0,06
Sachsen	64	83	0,03	0,05
Saarland	18	12	<0,01	<0,01
Thüringen	8	11	<0,01	<0,01
Nordrhein- Westfalen	6	4	<0,01	<0,01
Andere	-	37	-	<0,01

Quelle: Eigene Darstellung

## 2.2 Winzergenossenschaften in Deutschland

Der Ursprung der Winzergenossenschaften liegt im 19. Jahrhundert, einem Jahrhundert, das von grundlegenden wirtschaftlichen und politischen Veränderungen geprägt war, u. a. durch den Übergang zur Industriegesellschaft, die Bildung von Nationalstaaten und auch die Beschleunigung von Mobilität und Kommunikation. Mit dem Beginn des industriellen Zeitalters nahm der Anteil billiger ausländischer Weine und Weinfälschungen zu. Zudem sahen sich die Traubenproduzenten mit Anbauschwierigkeiten aufgrund von Pilzinfektionen (Echter und Falscher Mehltau) und Schädlingen (Reblaus) konfrontiert. Als Reaktion darauf und um ihre wirtschaftlich schwache Position zu verbessern, schlossen sich die Trauben- und Weinproduzenten zusammen. Im Jahr 1868 wurde die erste Winzergenossenschaft (Winzergenossenschaft Mayschoß-Altenahr) im Weinbaugebiet Ahr gegründet, in den folgenden Jahren folgte die Gründung von Winzergenossenschaften in weiteren Weinbaugebieten. (36)

Winzergenossenschaften sind auch heute noch von großer Bedeutung für die deutsche Weinproduktion. Im Wirtschaftsjahr 2015/2016 produzierten die Winzergenossenschaften rund 2,7 Millionen Hektoliter Wein, was etwa einem Anteil von circa 30 % an der gesamten deutschen

Weinproduktion entspricht. Die Zahl der Winzergenossenschaften in Deutschland ist von rund 264 im Jahr 2000 auf 150 Genossenschaften im Jahr 2019 zurückgegangen. Durch die Schaffung von Synergien und Kostensenkungen soll eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation erreicht werden. Im Jahr 2019 konnte der deutsche Genossenschaftssektor in 148 Primär- und zwei Sekundär-genossenschaften aufgeteilt werden. Einige der Primär-genossenschaften (sog. „trockene“ Genossenschaften ohne eigene Weinbereitungsanlagen und Vinifikation; insgesamt gibt es hiervon 66 Stück) sind Mitglieder in einer Sekundär-genossenschaft, welche wiederum für die Vinifikation der angelieferten Trauben oder Moste und teilweise auch für die Lagerung und Vermarktung der Weine zuständig ist. In 2019 besaßen von den 150 Genossenschaften nur 84 die Möglichkeit zur eigenen Vinifikation. Rund 36.200 Traubenproduzenten sind in Deutschland Mitglied in Winzergenossenschaften. Die von diesen mit Reben bepflanzte Anbaufläche ging von rund 37.000 Hektar in den Jahren 1990/1991 auf 25.100 Hektar im Jahr 2019 zurück. Immer noch macht diese Rebfläche etwa ein Viertel der gesamten Weinbaufläche in Deutschland aus. Die meisten Genossenschaften befinden sich in den Weinbauregionen Baden, Württemberg und Pfalz. (13)

Die Größe der Winzergenossenschaften in Deutschland variiert stark; bspw. können Genossenschaften ohne eigene Weinbereitungsanlagen recht klein sein. Einige verfügen nur über eine Rebfläche von rund 28 Hektar, während andere Genossenschaften (meist mit eigenen Weinbereitungsanlagen) größer sind und teilweise sogar mehr als 1.400 Hektar Rebfläche bewirtschaften<sup>1</sup>.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Winzergenossenschaften in der genaueren Betrachtung sehr heterogen bzgl. der bewirtschafteten Rebfläche, Mitgliederzahl, Produktionsmenge, des jährlichen Umsatzes sowie Absatzes sind. Auch in der Performance am Markt, welche sich durch die Höhe der Ausschüttungen in Form von Traubengeldauszahlungen an die Mitglieder sowie die Höhe der Rückstellungen und Investitionen annehmen lässt, unterscheiden sich die Winzergenossenschaften teilweise stark voneinander. Wobei die meisten Genossenschaften einen Mitgliederrückgang verzeichnen, gibt es auch vereinzelt Genossenschaften, die einen Mitgliederzuwachs erfahren.

Gemäß ihrer Satzung sind Winzergenossenschaften Selbsthilfeorganisationen für Traubenproduzenten. Die Prinzipien von Winzergenossenschaften lassen sich durch die Identität der Nutzer und Eigentümer, das demokratische Abstimmungsprinzip und das Fehlen von Eintrittsbarrieren definieren (30). Darüber hinaus kann das rechtlich manifestierte Geschäftsziel als ein weiteres Merkmal angesehen werden (30). Das Hauptziel ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation ihrer Mitgliedsunternehmen (GenG §1) (8) durch die Erhöhung der Rentabilität und Nachhaltigkeit (2; 4). Die Mitgliedsunternehmen sollen mit möglichst hohen Auszahlungen für ihre Traubenanlieferungen unterstützt werden.

---

<sup>1</sup> Basierend auf eigenen Befragungsergebnissen im Rahmen dieser Studie.



In Genossenschaften haben die Mitglieder und die Geschäftsführung eine Doppelfunktion: Sie sind gleichzeitig Agenten (Auftragnehmer und Erbringer geforderter Leistungen) und Prinzipale (Auftraggeber) (Doppeltes Prinzipal-Agenten-Problem) (22; 33; 34). Im Falle von Winzergenossenschaften ist das Mitglied gleichzeitig Traubenproduzent (Auftragnehmer) und Eigentümer (Auftraggeber). Die Geschäftsführung vertritt die Interessen der Mitglieder (Auftragnehmer), hat aber gleichzeitig auch die Managementfunktion inne und legt Produktionsziele fest (Auftraggeber). Aufgrund dieser internen Struktur in Genossenschaften können Informationsasymmetrien entstehen, d.h. es liegen unterschiedliche Informationsstände vor. Die unterschiedlichen Akteure sind also unterschiedlich gut über verschiedene Sachverhalte informiert. Ein Beispiel dafür ist die Produktqualität: Beispielsweise wissen die Traubenproduzenten häufig deutlich genauer, welche Qualität ihre Trauben aufweisen, welche Arbeitsschritte sie im jeweiligen Weinberg vorgenommen haben, etc. Aufgrund dieser Informationsasymmetrien treten genossenschaftsspezifische Probleme auf.

Fünf allgemeine Problemfelder wurden von Cook identifiziert (10):

- Trittbrettfahrer-Problem,
- Horizontproblem,
- Portfolioproblem,
- Kontrollproblem (Quantitäts- und Qualitätsinstabilitäten durch Negativauswahl (adverse Selektion) und opportunistisches Verhalten sowie hohe Agency-Kosten) und
- Beeinflussungskostenproblem (durch unterschiedliche Ansprüche, Interessen, Strategien und Ziele der einzelnen Mitgliedsunternehmen).

Darüber hinaus identifizierte Ringle (50) das Problem der Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft und Transaktionskostenprobleme. Das Transaktionskostenproblem besagt, dass aufgrund der Vielzahl der Akteure, die im Entscheidungsprozess beteiligt sind, hohe Transaktionskosten entstehen können. Transaktionskosten entstehen durch die formale Koordination und Steuerung der Genossenschaftsmitglieder. Sie umfassen Such-, Informations-, Verhandlungs- und Kontrollkosten. Aufgrund unterschiedlicher Interessen und Ansätze zur Erreichung der Ziele von Genossenschaften kann es zu Konflikten kommen (2). Hanf and Schweickert (30) zeigten, dass die Heterogenität der Mitglieder alle oben genannten Problemfelder verstärkt. (4)

Die Genossenschaftsmitglieder führen unterschiedlich große Betriebe mit stark variierender Rebfläche, einige sind hauptberuflich als Traubenproduzenten, andere nur nebenberuflich im Weinbau tätig. Es besteht oft eine starke Heterogenität unter den Genossenschaftsmitgliedern, d.h. die Geschäftsziele der Mitglieder können sehr unterschiedlich sein (31). Die Mitglieder unterscheiden sich

auch hinsichtlich ihres Planungshorizonts und ihrer Risikopräferenzen (23; 32). Die Geschäftsprinzipien von Winzergenossenschaften sowie die interne Struktur und die daraus resultierenden Probleme führen oft zu einer starken Mitgliederorientierung. Die Organisationsform und die Heterogenität der Mitglieder tragen auch zu einem verlangsamten Entscheidungsprozess bei, da es schwierig sein kann, die Präferenzen der verschiedenen Mitglieder zu berücksichtigen (23). Das Hauptziel aller Traubenproduzenten ist jedoch der Verkauf ihrer Trauben (31). Folglich sind sowohl die Mitglieder als auch die Genossenschaften selbst häufig produzentenorientiert (31). Hanf und Schweickert (31) zielten in ihrem Artikel darauf ab, das Spannungsfeld zwischen der Mitgliederorientierung und Kundenorientierung für Winzergenossenschaften aufzudecken.

### 3 Rahmen zur Analyse der Wettbewerbsintensität

In der vorliegenden Studie wurde ein auf der Branchenstrukturanalyse basierendes Modell verwendet, um die Wettbewerbsintensität in der Weinbranche aus Sicht der Winzergenossenschaften genauer zu untersuchen. Die Branchenstrukturanalyse nach Porter (47) untersucht fünf externe Wettbewerbskräfte, die die Wettbewerbsintensität beeinflussen:

- a) Intensität der Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten,***
- b) Verhandlungsmacht der Abnehmer,***
- c) Verhandlungsmacht der Lieferanten,***
- d) Bedrohung durch Ersatzprodukte und***
- e) Bedrohung durch neue Marktteilnehmer.***

#### ***a) Intensität der Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten***

Der deutsche Weinmarkt ist ein gesättigter Markt. Seit vielen Jahren schwankt die in Deutschland vermarktete Gesamtmenge an Wein (inkl. Sekt) zwischen 19,5 und 20,2 Mio. hl (19). Die Marktgröße ist daher recht stabil und der Konsum ist stagnierend. Nach der großen Ernte im Jahr 2018 (58; 60) konnte beobachtet werden, dass infolge hoher Lagerbestände hohe fixe (Lager-)Kosten zu Preissenkungen führen können. Produktdifferenzierung und Markenbildung ist in begrenztem Umfang möglich (24; 45; 59; 61). Allerdings gibt es nicht viele starke Marken deutscher Weinproduzenten. Die Wechselkosten für Verbraucher und Handel sind gering, da es eine Vielzahl von Produkten unterschiedlicher Produzenten gibt. Einheimische Produzenten stehen auch im Wettbewerb mit ausländischen Produzenten und importierten Weinen, da Deutschland bei den weltweiten Weinimporten mengenmäßig führend ist (44). Ihre Produktionskosten sind hoch (26; 40; 56). Die Marktaustrittsbarrieren sind hoch, da hohe irreversible Kosten entstehen, wenn Produzenten auf die Produktion eines anderen Produktes umsteigen oder die Branche verlassen wollen. Insbesondere für

jene Produzenten, die Weinbau und Weinproduktion als Haupteinkommensquelle betreiben, ist ein Wechsel nicht einfach.

**Annahme 1:**

***Der brancheninterne Wettbewerb ist intensiv und die Rivalität unter den bestehenden Firmen ist hoch.***

**b) Verhandlungsmacht der Abnehmer**

Sowohl Einzelhändler als auch Verbraucher werden als Kunden betrachtet. Die meisten Genossenschaften mit eigenen Weinbereitungsanlagen produzieren große Mengen Wein, den sie hauptsächlich über Supermärkte und/oder Discounter vertreiben. Häufig verkaufen die Genossenschaften auch direkt an die Verbraucher. In Deutschland dominieren fünf große Filialkonzerne den Lebensmitteleinzelhandel (9). Dies zeigt, dass die Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels hoch ist. Im Vergleich dazu ist die Zahl der Weinproduzenten in Deutschland hoch. Hinzu kommt, dass viele ausländische Produzenten ihre Produkte auf dem deutschen Markt absetzen. Dies impliziert geringe Wechselkosten für die Kunden. In den letzten Jahren nahm die Zahl der selbständigen Einzelhändler, die den Einzelhandelsgenossenschaften Edeka und REWE angehören, zu (5; 6; 31; 41). Diese können zum Teil selber über die angebotene Produktpalette entscheiden (6), was eine enge Zusammenarbeit mit regionalen Produzenten ermöglicht. Für Weinproduzenten ist eine Vorwärtsintegration nur im Sinne einer Direktvermarktung möglich, nicht aber bei einer vertikalen Integration in den Lebensmitteleinzelhandel. Für den Einzelhandel ist eine Rückwärtsintegration nicht sehr verbreitet. Das einzige existierende Beispiel dafür ist die Edeka-Gruppe, zu der die Rheinberg Kellerei gehört. Abgesehen davon schließen Einzelhändler oft Sonderverträge mit Weinkellereien oder anderen Weinproduzenten, um die Lieferung bestimmter Produkte zu sichern oder Eigenmarken (Handelsmarken) zu produzieren. Auch für die Endverbraucher sind die Wechselkosten gering, da sie aus einem breiten Angebot verschiedener Produkte wählen können.

**Annahme 2:**

***Aufgrund der niedrigen Wechselkosten für die Kunden und der Verfügbarkeit einer großen Anzahl verschiedener Produkte in- und ausländischer Produzenten ist die Verhandlungsmacht der Käufer hoch.***

### **c) Verhandlungsmacht der Lieferanten**

Die Gruppe der Lieferanten ist unterteilt in Traubenproduzenten, die Mitglied in der Genossenschaft sind, und in externe Lieferanten, die keine Trauben aber andere, für die Weinherstellung notwendige Materialien liefern, wie beispielsweise Glasflaschen, Fässer, Tanks, Korken, Schraubverschlüsse, Etiketten, Kartonagen, Schönungsmittel, Zusatzstoffe, Anlagen, Maschinen usw. .

Aufgrund des Prinzips „ein Mitglied - eine Stimme“ haben die Genossenschaftsmitglieder nur begrenzten Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Das Prinzip bedeutet, dass unabhängig von der Menge an Trauben, die die Mitglieder an die Genossenschaft abliefern, sie alle in den Versammlungen das gleiche Stimmrecht haben (42). Sie haben die Möglichkeit, aus der Genossenschaft auszutreten, doch fallen dafür Wechselkosten an. In den Satzungen der einzelnen Genossenschaften ist schriftlich festgehalten, mit welcher Vorlaufzeit (Frist) ein Austritt aus der Genossenschaft bekannt gegeben werden muss. Die Auszahlungspreise für die Trauben werden nicht mit den Winzern verhandelt, sondern im Vorstand und im Aufsichtsrat der Genossenschaft beschlossen. Da Mitglieder in diese Gremien gewählt werden, haben diese auch Einfluss auf die Preisgestaltung der angelieferten Trauben. In der Geschäftsbeziehung zwischen den Traubenproduzenten und dem Management können unterschiedliche Informationsstände über bestimmte Sachverhalte (Informationsasymmetrien) auftreten (33), die zu opportunistischem Verhalten (z.B. Trittbrettfahren bei der Qualität, Teilablieferung, ...) führen können (46; 51). Opportunistisches Verhalten führt zur Vertragsverletzungen und Vertragsbruch. Bislang scheinen nur wenige Genossenschaften in Deutschland ihre Mitglieder bei Vertragsverletzungen zu sanktionieren (28; 53). Die Sanktionen (bspw. der Ausschluss des Mitglieds aus der Genossenschaft) bleiben häufig schwach oder werden nicht umgesetzt (28; 53), da die Genossenschaften befürchten, Mitglieder und Rebfläche zu verlieren.

Die wenigen Anbieter von knappen oder stark differenzierten Produktionsmitteln, insbesondere von Anlagen und Maschinen für die Verarbeitung von Trauben, haben eine hohe Verhandlungsmacht. Sie bieten den Kunden einen sehr spezialisierten Service an.

Anbieter von Betriebsmitteln wie Glas, Korken, Schraubverschlüsse, Etiketten usw. sind zahlreicher auf dem Markt vertreten und dürften eine geringere Verhandlungsmacht haben.

Alle Lieferanten sind auf einen guten Ruf und Kundenzufriedenheit angewiesen. Es gibt weder eine glaubwürdige Drohung mit einer Vorwärtsintegration von Lieferanten (Übernahme einer oder mehrerer nachfolgender Fertigungsstufe(n)) noch eine glaubwürdige Drohung mit einer Rückwärtsintegration der Genossenschaften (Übernahme einer oder mehrerer vorgelagerter Fertigungsstufe(n)). Im Falle größerer Genossenschaften dürfte die Verhandlungsmacht höher sein als bei kleineren Genossenschaften, da große Genossenschaften große Mengen beziehen.

**Annahme 3:**

***Aufgrund der spezifischen Struktur der Genossenschaften und der Beziehung zwischen Mitgliedern und Management ist die Verhandlungsmacht der Traubenlieferanten mittel einzustufen. Für die Lieferanten anderer Materialien wird ebenfalls eine mittlere Verhandlungsmacht erwartet.***

**d) Bedrohung durch Ersatzprodukte**

Es gibt auf dem Markt eine große Verfügbarkeit an Substituten für Weine deutscher Winzergenossenschaften. Dazu gehören einerseits Weine anderer nationaler wie auch internationaler Weinproduzenten sowie andererseits alle anderen alkoholischen Getränke wie Bier und in gewissem Umfang auch Spirituosen, weinhaltige Getränke und Cocktails (37). Seit Kurzem gibt es einen Trend zu Getränken auf Cannabisbasis (38). Einige große internationale Getränkehersteller machen auf diesen Teilssektor aufmerksam und bringen Produkte auf den Markt, die Tetrahydrocannabinol-(THC)-Extrakte enthalten (25). Gegenwärtig können diese Produkte noch nicht als Ersatz angesehen werden, aber vielleicht in Zukunft (38).

Es gibt eine große Zahl alkoholischer Getränke, doch bieten Genossenschaften oft Weine zu einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis an.

Die Verbraucher können leicht zwischen den Produkten wechseln, da sie zwischen vielen verschiedenen Weinen wählen können. Weinhersteller und Genossenschaften könnten einige Verbraucher als Kunden verlieren, wenn diese neue Produkte ausprobieren wollen.

**Annahme 4:**

***Die Bedrohung durch Ersatzprodukte ist mittel.***

**e) Bedrohung durch neue Marktteilnehmer**

Neue Marktteilnehmer, die Wein erzeugen, stellen eine Bedrohung für etablierte Winzergenossenschaften dar. Dazu gehören neu gegründete Genossenschaften, Erzeugergemeinschaften, Weingüter und Kellereien. Die wahrscheinlichste Bedrohung für etablierte Genossenschaften geht von Erzeugergemeinschaften aus, die ebenfalls auf Traubenproduzenten angewiesen sind, um große Mengen produzieren und Marktanteile halten oder dazu gewinnen können.

Insgesamt sind die Eintrittsbarrieren für die deutsche Weinwirtschaft von mittlerer Stärke. Faktoren, die potenzielle neue Marktteilnehmer vom Markteintritt abhalten könnten, sind ein hoher Kapitalbedarf (z.B. für Weinberge, Geräte, Maschinen, Produktionsanlagen) und hohe

Produktionskosten (26; 56). Zudem bestehen hohe Marktaustrittsbarrieren für Weinproduzenten auf dem deutschen Markt. Sie sind sowohl für Neueinsteiger als auch für etablierte Unternehmen hoch.

**Annahme 5:**

***In der deutschen Weinindustrie sind die Eintrittsbarrieren insgesamt mittelhoch und die Austrittsbarrieren hoch. Die Bedrohung durch Neueinsteiger ist daher mittel.***

## 4 Empirische Erhebung

### 4.1 Datenerhebung und Auswertung

Bislang gibt es keine explizite Untersuchung der Struktur und Wettbewerbsintensität des deutschen Weinmarktes aus der Sicht der Winzergenossenschaften. Aufgrund ihres explorativen Charakters stützt sich die empirische Erhebung dieser Arbeit auf eine qualitative Studie. Hierzu wurden von Juli bis September 2019 15 telefonische Experteninterviews durchgeführt. Die Länge der Interviews variierte zwischen 25 und 55 Minuten. Die Interviews wurden transkribiert und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) (39) analysiert. Um ein breites Spektrum an unterschiedlichen Sichtweisen zu erlangen, wurden die Befragten aus Genossenschaften in verschiedenen Weinbauregionen und mit unterschiedlicher Größe ausgewählt.

Die in diese Studie einbezogenen Genossenschaften stammen aus den Anbaugebieten Baden, Württemberg und der Pfalz, da diese Regionen die höchste Anzahl von Genossenschaften innerhalb Deutschlands aufweisen. Als Interviewpartner wurden Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzende ausgewählt, da es wichtig ist, dass alle Interviewpartner in das Tagesgeschäft der Genossenschaft eingebunden sind und damit über fundierte Informationen über Strukturen, Strategien, Prozesse und Abläufe in ihrer Genossenschaft verfügen.

Die gewählte Methodik dient dazu, den zuvor dargestellten Rahmen der Wettbewerbsintensität zu analysieren und einen tieferen Einblick in die Struktur und den Wettbewerb in der deutschen Weinwirtschaft zu gewinnen.

### 4.2 Ergebnisdarstellung

Hinsichtlich der o. g. fünf externen Wettbewerbskräfte, die die Wettbewerbsintensität beeinflussen, ergibt die Auswertung der Interviews folgende Ergebnisse:

#### **a) Intensität der Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten**

Im Hinblick auf die **Intensität der Rivalität unter den bestehenden Konkurrenten** zeigten die Interviews, dass die Interviewpartner vor allem andere erfolgreich arbeitende Genossenschaften oder Kellereien in derselben Region als Konkurrenten ansehen, aber auch ausländische Produzenten, die Wein zu niedrigeren Kosten produzieren können. Alle Interviewpartner beschreiben den deutschen Weinmarkt als einen gesättigten und stagnierenden Markt ohne Branchenwachstum. Ein Überangebot wurde mehrfach erwähnt. Durch die begrenzte Regalfläche im Einzelhandel wird der Wettbewerb nochmals verstärkt. Die Mehrheit der in dieser Studie erfassten Genossenschaften ist bisher nicht oder nur in geringem Umfang im Export tätig. Sechs Interviewpartner bekundeten Interesse an einer Steigerung der Exportaktivitäten. Um sich der Wettbewerbssituation zu stellen, verfolgen die Winzergenossenschaften je nach ihrer Größe und ihren Managementfähigkeiten unterschiedliche Ansätze, um eine klare Strategie zu verfolgen. Sieben Interviewpartner sprachen über **Kosten- und Prozessoptimierung**. Fusionen sollen dabei helfen, Synergieeffekte für Kostensenkungen zu erzielen. Zur Kostenoptimierung müssen die technischen Einrichtungen zur Weinverarbeitung auf dem neuesten Stand und die Kapazitätsauslastung hoch sein, nannte ein Interviewpartner. Auch die Kooperation mit anderen Genossenschaften oder Weingütern in Bezug auf Abfüllung oder Vertrieb wurde angesprochen. Durch diese Zusammenarbeit können Kosten weiter gesenkt werden. Neben der Kostenoptimierung können sich Genossenschaften durch **Differenzierung**, z.B. über die Markenführung, von ihren Konkurrenten abheben. Teilweise werden je nach Einzelhandelskette unterschiedliche Marken angeboten. Um große Mengen günstig im Discount anbieten zu können, kaufen die Genossenschaften teilweise zusätzlich Most oder Wein ein. Auch andere Attribute werden im Marketing verwendet, wie z.B. die Zertifizierung als nachhaltiger Produzent.

**Die Annahme einer hohen Intensität der Rivalität zwischen den bestehenden Konkurrenten auf dem deutschen Weinmarkt wurde bestätigt.**

#### **b) Verhandlungsmacht der Abnehmer**

Die Interviewergebnisse zum Themenblock **Verhandlungsmacht der Abnehmer** ergaben, dass im Hinblick auf die Konzentration des Lebensmitteleinzelhandels (LEH inkl. Discounter) für einen bundesweiten Vertrieb bestimmte Mindestanbestandsmengen erfüllt werden müssen. Die zunehmende Zahl der selbständigen Einzelhändler der Edeka- und REWE-Gruppe stellt einen attraktiven Vertriebsweg für Genossenschaften, Kellereien und Weingüter dar. Häufig besitzen die selbständigen Einzelhändler mehrere Märkte innerhalb einer Region. Sie verlangen geringere Mengen an Wein als

der bundesweit distribuierende LEH und sind an einer Zusammenarbeit mit regionalen Produzenten interessiert. Bei Verhandlungen mit dem Fachgroßhandel und der Gastronomie sind insbesondere Faktoren wie langfristige Geschäftsbeziehungen, gegenseitiges Vertrauen und Zuverlässigkeit entscheidend. Neben den Preisen werden in Verhandlungen auch Konditionen wie Zusatzleistungen oder Rückzahlungen in Abhängigkeit von der Verkaufsleistung (Rückvergütungen) ausgehandelt. Alle befragten Genossenschaften vermarkten Wein auch direkt an die Enderbraucher (zwischen 8 % und 50 % der Gesamtmenge). Die Direktvermarktung birgt höhere Gewinnspannen, da hier keine Marge an Händler oder Gastronomen abgegeben werden muss. Daher werden auch Weinverkostungen, weintouristische Aktivitäten sowie teilweise ein eigener Online-Shop angeboten.

***Die Annahme einer hohen Verhandlungsmacht der Abnehmer wurde nicht bestätigt, da stark vom Vertriebsweg und der Größe der Genossenschaft abhängt, welche Partei in den Verhandlungen einen größeren Einfluss hat.***

### ***c) Verhandlungsmacht der Lieferanten***

In Bezug auf die ***Verhandlungsmacht der Lieferanten*** ergaben die Interviews, dass für die Geschäftsführung der Genossenschaften die Beziehung zu den Traubenlieferanten, ihren Mitgliedern, in den meisten Fällen eine Herausforderung darstellt. Die Förderung der Mitgliedswirtschaften und möglichst hohe Traubengeldauszahlungen stehen dabei an oberster Stelle. Möglichst hohe Auszahlungspreise stehen im Konflikt zu langfristigen Investitionen, die getätigt werden müssen. Während einige Genossenschaften einen Mitgliederrückgang verzeichnen, können/wollen andere (insbesondere erfolgreich arbeitende) Genossenschaften keine neuen Mitglieder mehr aufnehmen. Um bestimmte Traubenqualitäten für die Weinerzeugung sicherzustellen, werden Anreiz- und Kontrollmechanismen eingesetzt. So soll erreicht werden, dass Weine entsprechend der Anforderungen am Markt produziert werden. Darüber hinaus werden Treffen organisiert, in denen die Mitglieder zu laufenden Projekten informiert werden, um die Identifikation der Mitglieder mit der Genossenschaft zu steigern.

Im Verhältnis zu den „externen“ Zulieferern arbeiten die in dieser Studie einbezogenen Genossenschaften auf unterschiedliche Weise. „Trockene“ Genossenschaften (66 im Jahr 2019), die einer Sekundär-genossenschaft angegliedert sind, beziehen ihre Ware (Flaschen, Etiketten, Korken etc.) über die Sekundär-genossenschaft. D.h. sie verhandeln nicht selbst mit den Zulieferern über die Preise und Konditionen. Bei den anderen Genossenschaften hängt die Verhandlungsmacht stark von ihrer Größe und der Art des Lieferanten ab. Große Genossenschaften, die einen wichtigen Kunden für den Lieferanten darstellen, wie bspw. ein regionaler Anbieter von Etiketten oder Verschlüssen, haben die



Möglichkeit, deren Preise zu verhandeln. Kleinere Genossenschaften haben diese Möglichkeiten eher weniger, ziehen meist vor, mit regionalen Lieferanten eng zusammenzuarbeiten und eine langfristige und stabile Geschäftsbeziehung zu pflegen, anstatt den Lieferanten häufig zu wechseln. Im Falle von Lieferanten von Maschinen und Anlagen sind die Verhandlungsmöglichkeiten sehr begrenzt. Da diese Lieferanten sehr spezialisiert sind und dafür erforderliche Dienstleistungen anbieten, können sie die Konditionen festlegen. Insgesamt erwähnten die Befragten, dass drei Faktoren für die Geschäftsbeziehung mit den Lieferanten entscheidend sind: die Dauer der Zusammenarbeit, die Zuverlässigkeit der Geschäftspartner sowie angemessene Preiskonditionen. Die Aussagen der Interviewpartner zeigen eine klare Tendenz:

Je kleiner die Genossenschaft, desto weniger von Bedeutung ist der Preis, und desto wichtiger ist eine stabile Beziehung zu regionalen Lieferanten.

Je größer die Genossenschaft, desto wichtiger sind für diese die Preise der Betriebsmittel, da häufig verstärkt kostenorientiert eingekauft wird.

***Die Annahme über die mittlere Verhandlungsmacht der Lieferanten (sowohl Traubenlieferanten als auch andere Zulieferer) wurde bestätigt.***

#### ***d) Bedrohung durch Ersatzprodukte***

Um die ***Bedrohung durch Ersatzprodukte*** abzuschätzen, wurden die Interviewpartner zu der Art von Erzeugnissen, mit denen sie konkurrieren, zu den Verbraucherpräferenzen sowie zu den aktuellen Entwicklungen in diesem Bereich befragt. Die meisten Genossenschaften sehen insbesondere in Produkten (von Weingütern, Kellereien oder Genossenschaften) ihrer Region, mit derselben Rebsorte, auf demselben Qualitätsniveau, mit derselben Preisspanne mögliche Substitute. Auch preiswerte Produkte aus dem Ausland werden teilweise als Substitute eingestuft. Andere Produktkategorien alkoholischer Getränke, wie Bier, Spirituosen oder weinhaltige Getränke, wurden von den Interviewpartnern nicht als bedeutsame Substitute angesehen.

***Die Bedrohung durch Ersatzprodukte ist mittel (die Annahme wurde bestätigt).***

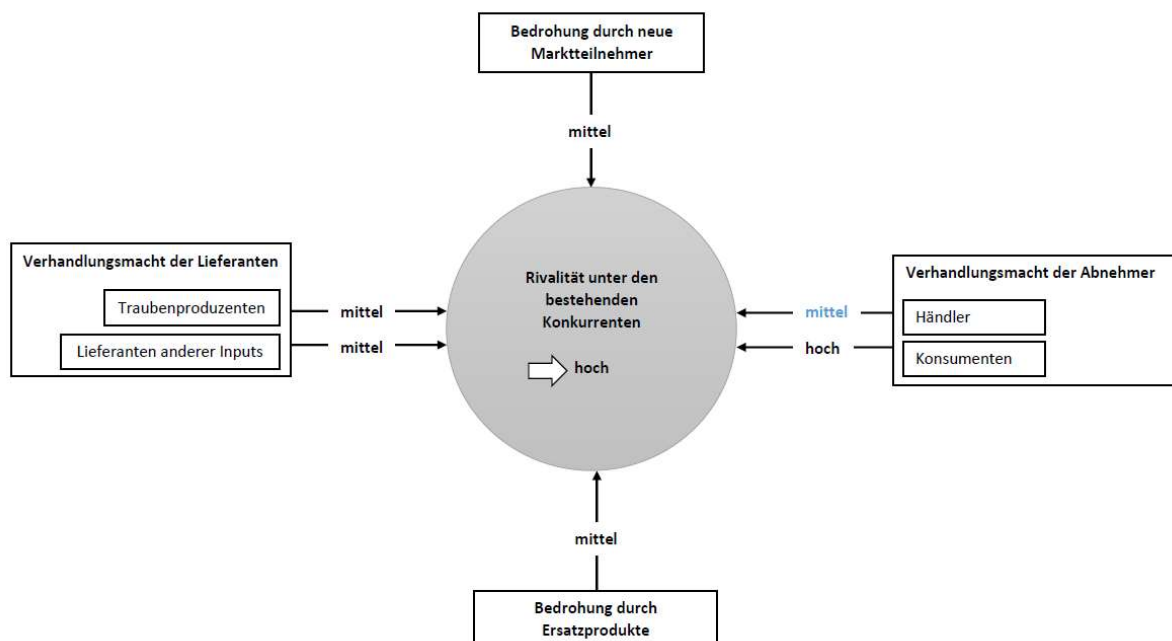
#### ***e) Bedrohung durch neue Marktteilnehmer***

Hinsichtlich der ***Bedrohung durch neue Marktteilnehmer*** bestätigten die Experten, dass in der Weinindustrie Skaleneffekte möglich sind (Größen- sowie Synergieeffekte), die neue Marktteilnehmer davon abhalten könnten, tatsächlich in die Branche einzusteigen. Ein Lieferantenwechsel ist nicht immer leicht möglich, insbesondere im Falle von Lieferanten, die spezielle Maschinen oder Anlagen für

die Weinbereitung anbieten. Die Arbeit im Weinbau und in der Weinproduktion erfordert hohe Investitionen, was die „Bedrohung“ durch eventuell konkurrierende Neueinsteiger verringert. Auch die Produktionskosten für Wein sind hoch. Die Produktdifferenzierung in Bezug auf Markenbildung und Produktinnovation ist grundsätzlich möglich. Das macht den Einstieg für potenzielle neue Marktteilnehmer attraktiv, da auch diese die Chance haben, sich mit eigenen Marken oder neuen Konzepten von den Wettbewerbern abzusetzen. Mehrere Interviewpartner erwähnten die neu entstehende Konkurrenz durch Weingüter, die vermehrt Trauben von Traubenproduzenten zukaufen. Um die für den Vertriebsweg der selbstständigen Einzelhändler erforderlichen Mengen und Traubenqualitäten garantieren zu können, sind nun auch Weingüter zunehmend auf die Zusammenarbeit mit den Traubenproduzenten angewiesen. Aufgrund dieser Entwicklungen stehen Traubenproduzenten mehr Alternativen offen, was in manchen Fällen auch zu einer Abwanderung der Mitglieder führt.

***Insgesamt bestätigte sich die Annahme der mittleren Bedrohung durch neue Marktteilnehmer.***

Abbildung 1 zeigt den tatsächlichen Einfluss der einzelnen Kräfte auf die Wettbewerbsintensität in der deutschen Weinwirtschaft.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 1: Wettbewerbsumfeld in der deutschen Weinwirtschaft**

## 5 Implikationen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Winzergenossenschaften in Deutschland einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt sind. Durch die hohe Zahl der importierten Weine und die große Verfügbarkeit von Produkten mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis haben die Verbraucher eine große Auswahl. Darüber hinaus unterstreicht der steigende Anteil von Wein, der über Discounter und den Lebensmitteleinzelhandel vertrieben wird, die Notwendigkeit für Genossenschaften, marktorientiert zu arbeiten. Der Fokus auf die Höhe der Traubengelder und die interne Struktur der Genossenschaften führt bei vielen Genossenschaften zu einer starken Produktions- und Mitgliederorientierung und verhindert, dass sie einen stärker marktorientierten Ansatz verfolgen. Einerseits müssen die Genossenschaften eine Wettbewerbsposition in der Weinwirtschaft finden, die es ihnen erlaubt, langfristig am Markt zu wirtschaften, andererseits müssen sie die Beziehung zu ihren Mitgliedern fördern, um Mitglieder und Rebflächen zu erhalten. Die Konzentration auf nur einen dieser Aspekte wird nicht ausreichen, um langfristig erfolgreich zu arbeiten. Um dem intensiven Wettbewerb zu begegnen ist es notwendig, eine klare Strategie zu verfolgen.

Wie bereits in Kapitel 2.2 beschrieben, gibt es statistisch betrachtet „Ausreißer“ nach oben und unten, da die Heterogenität der Genossenschaften in Bezug auf die vorhandenen Ressourcen und die Leistung sehr groß ist (als Indikator dient hier die Höhe des Traubengeldes sowie die Höhe der Rückstellungen und Investitionen). Daher beziehen sich die nachfolgenden Schlussfolgerungen auf den „Durchschnitt“ der Genossenschaften.

### **Implikationen für die Geschäftsführung von Genossenschaften**

Im Hinblick auf eine Wettbewerbsstrategie können Genossenschaften die Strategie der *Kostenführerschaft*, des *Kostenfokus*, der *Differenzierung* oder des *Differenzierungsfokus* verfolgen. Die Kostenführerschaft ist für Primärgenossenschaften nur schwer zu erreichen; eine regionale Kostenführerschaft ist denkbar. Außerdem kann die *Zusammenarbeit zwischen den Produzenten* intensiviert werden. Durch solche Kooperationen können die Verhandlungsmacht gegenüber Abnehmern gestärkt und die Kosten für gemeinsame Marketing- und Vertriebsaktivitäten gesenkt werden. Eine weitere Möglichkeit, die Verhandlungsmacht der Abnehmer zu schwächen, ist die *Ausweitung und Verbesserung des Angebots zusätzlicher Dienstleistungen*. Mittlere und große Genossenschaften können den LEH bspw. im Rahmen des Category Managements beraten. Dies wiederum unterstreicht die Notwendigkeit der Marktorientierung und damit der Kundenorientierung, die für eine erfolgreiche Vermarktung der Erzeugnisse unerlässlich ist. Genossenschaften können auch zusätzliche Dienstleistungen für die Gastronomie und den Fachgroßhandel anbieten, um einen Mehrwert zu schaffen und dadurch ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Die Intensivierung

weintouristischer Aktivitäten kann im Zusammenhang mit der Direktvermarktung genutzt werden und steigert auch die emotionale Bindung der Verbraucher an die Produkte der Genossenschaft. *Optionen für verbesserte Beziehungen zwischen Mitgliedern und Genossenschaft und verstärktes Engagement der Jugend* sollten ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden. Sie umfassen regelmäßige Treffen zu generationsübergreifendem Erfahrungsaustausch sowie Ausbildungs-, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Vergangene Studien haben außerdem gezeigt, dass die Erhöhung der Flexibilität der Mitgliedschaft sowie das Erlauben von Teilablieferung dazu führen können, dass die Mitgliederabwanderung verhindert wird und die Mitgliedsbetriebe unterstützt werden (53).

Erstaunlich ist, dass die Befragten in Bezug auf die strategischen Entscheidungen im Marktumfeld nicht explizit die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung angesprochen haben. Hier setzt weiterer Forschungsbedarf an.

Abschließend lässt sich festhalten: es gibt nicht „eine Strategie für alle“. Letztlich ist es eine sehr wichtige Aufgabe für die Geschäftsführung von Genossenschaften, eine adäquate individuelle Strategie zu entwickeln, um dem intensiven Wettbewerb zu begegnen. Es bestehen aber weitere zahlreiche Möglichkeiten, die Position weiter zu stärken und zukunftsorientiert zu arbeiten.

## Zusammenfassung

# Analyse des Wettbewerbsumfelds aus Sicht der deutschen Winzergenossenschaften

## Implikationen für die Geschäftsführung von Genossenschaften

Einhergehend mit dem Strukturwandel, der in den strukturellen Veränderungen in der Weinwirtschaft sichtbar wird, stehen die Winzergenossenschaften vor veränderten Marktbedingungen. Die Anzahl der Genossenschaften, die Anzahl der Mitglieder sowie die von den Genossenschaftsmitgliedern bewirtschaftete Rebfläche ist rückläufig. Dies führt zu der Annahme, dass Winzergenossenschaften Schwierigkeiten haben, sich an das veränderte Marktumfeld anzupassen und daher adäquate Wettbewerbsstrategien auswählen und umsetzen müssen. Bislang gibt es keine Literatur, die die Wettbewerbssituation explizit aus der Perspektive deutscher Winzergenossenschaften untersucht. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Wettbewerbsstrategien für Winzergenossenschaften in der deutschen Weinwirtschaft zu identifizieren und zu entwickeln. Dazu werden die externen Kräfte, die die Wettbewerbssituation in der Weinwirtschaft beeinflussen, für Winzergenossenschaften in Deutschland untersucht. Zu diesem Zweck wurden halbstrukturierte Experteninterviews mit dem Management von 15 Genossenschaften in verschiedenen Weinbauregionen in Deutschland durchgeführt. Die Daten wurden wörtlich transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse zeigten, dass die Intensität der Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern hoch ist.

Die Verhandlungsmacht von Winzergenossenschaften gegenüber Abnehmern und Lieferanten hängt stark von ihrer Größe ab. Generell ist die Verhandlungsmacht der Händler jedoch hoch, wobei diese vom Handelskanal abhängt (Discounter, Lebensmitteleinzelhandel, Facheinzelhandel, Fachgroßhandel, Gastronomie). Es kristallisierten sich fünf wesentliche Strategiedimensionen heraus:

- (1) die Strategie der Kostenführerschaft und des Kostenfokus,
- (2) die Strategie der Differenzierung und des Differenzierungsfokus,
- (3) die Zusammenarbeit mit den Produzenten,
- (4) das Anbieten zusätzlicher Dienstleistungen und
- (5) Optionen zur Verbesserung der Mitgliederbeziehungen und zur verstärkten Einbindung der jüngeren Generation.

## Summary

# Analysis of the competitive environment from the point of view of German wine cooperatives

## Implications for the management of cooperatives

Along with structural changes in the German wine market, wine co-operatives face changing market conditions. The number of co-operatives, the number of members, as well as the vineyard area cultivated by co-operative members is decreasing. This leads to the assumption that wine co-operatives have difficulties adapting to the different market environment and therefore need to select and implement competitive strategies. Hitherto, there is no literature that explicitly examines the competitive situation from the perspective of German wine co-operatives. The aim of this paper is to identify and develop competitive strategies for wine co-operatives in the German wine industry. To achieve this, the external forces affecting competitive rivalry in the wine industry are being evaluated for wine co-operatives in Germany. For this purpose, semi-structured expert interviews have been conducted with the management of 15 co-operatives in different wine-growing regions in Germany. Data has been transcribed verbatim and content analysed. Results showed that the intensity of rivalry among existing competitors is high. The bargaining power of wine co-operatives as regards buyers and suppliers strongly depends on their size. However, the bargaining power of retailers is generally high, although this depends on the retail channel (discounters, food retail, specialised retail, specialised wholesale, gastronomy). Five main strategy dimensions emerged: (1) the cost leadership and cost focus strategy, (2) the differentiation and differentiation focus strategy, (3) collaboration among producers, (4) the offering of additional services, and (5) options for improved membership relations and increased youth involvement.

## Literatur

1. BAIN, J. S., 1956: Barriers to New Competition. Harvard University Press.
2. BIJMAN, J., 2005: Cooperatives and heterogeneous membership: eight propositions for improving organizational efficiency. Paper presented at the EMNet-Conference. Budapest, Hungary.
3. BITSCH, L., 2020: Flexibel bleiben. In: Der Deutsche Weinbau, H. 23, S. 16–18. <https://www.meininger.de/de/der-deutsche-weinbau/ausgabe-232020>, Zugriff am 13.01.2021.
4. BITSCH, L.; HANF, J. H., 2019: Are wine co-ops too oldschool? Paper presented at the ICA-CCR European Research Conference. Berlin, Germany.
5. BITSCH, L.; VOLZER, E.; HANF, J. H., 2019: Struktur im Wandel. In: Der Deutsche Weinbau, 16-17, S. 48–51. [https://www.meininger.de/sites/default/files/2019\\_ddw16-17\\_48-51\\_ipad.pdf](https://www.meininger.de/sites/default/files/2019_ddw16-17_48-51_ipad.pdf), Zugriff am 10.04.2020.
6. BITSCH, L.; VOLZER, E.; RICHTER, B.; HANF, J. H., 2020: Der selbstständige Einzelhandel - Ein neuer Vertriebskanal für Weingüter. In: Berichte über Landwirtschaft-Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Jg. 98, H. 1. <https://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/252/458>.

7. BMEL, 2019: Ertragslage Garten- und Weinbau 2019. Statistik und Berichte des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft. <https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/daten/GBB-2000000-2019.pdf>, Zugriff am 09.04.2020.
8. Bundesamt für Justiz, no date: Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz - GenG) § 1 Wesen der Genossenschaft. GenG. [https://www.gesetze-im-internet.de/genG/\\_1.html](https://www.gesetze-im-internet.de/genG/_1.html), Zugriff am 21.05.2019.
9. Bundeskartellamt, 2014: Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel. Darstellung und Analyse der Strukturen und des Beschaffungsverhaltens auf den Märkten des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland. Bericht gemäß § 32 e GWB - September 2014. [http://www.bundeskartellamt.de/Sektoruntersuchung\\_LEH.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile%26v%3D7](http://www.bundeskartellamt.de/Sektoruntersuchung_LEH.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D7), Zugriff am 10.04.2020.
10. COOK, M. L., 1995: The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. In: American Journal of Agricultural Economics, Jg. 77, H. 5, S. 1153–1159.
11. Deutscher Bauernverband e.V., 2020: Strukturwandel. <https://www.bauernverband.de/themendossiers/strukturwandel>, Zugriff am 09.04.2020.
12. Deutscher Bauernverband e.V., 2020: Strukturwandel. Betriebe und Betriebsgrößenstrukturen im Wandel. <https://www.bauernverband.de/themendossiers/strukturwandel/themendossier/betriebe-und-betriebsgroessenstrukturen-im-wandel>, Zugriff am 09.04.2020.
13. Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2017: Statistischer Bericht 2017. <https://www.raiffeisen.de/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Statistischer-Bericht-2017.pdf>, Zugriff am 09.04.2020.
14. Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2020: Anzahl der Winzergenossenschaften in Deutschland. Telefonische Auskunft.
15. Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2020: Anzahl der Genossenschaftsmitglieder, bewirtschaftete Fläche, Anzahl der Winzergenossenschaften. Anmerkung: Die Werte wurden nicht vom DRV erhoben, sondern auf Grundlage einer Abfrage bei drei Regionalverbänden zusammengestellt. Auskunft per Email (Juni 2020).
16. Deutsches Weininstitut, 2015: Deutscher Wein. Statistik 2015/2016. Struktur des deutschen Weinmarktes 2014 (in Mio. hl und Mrd. €), 32, 34, 36.
17. Deutsches Weininstitut, 2016: Deutscher Wein. Statistik 2016/2017. Struktur des deutschen Weinmarktes 2014 (in Mio. hl und Mrd. €).
18. Deutsches Weininstitut, 2019: Weinumsatz in Deutschland gestiegen. Pressemeldung. <https://www.deutscheweine.de/presse/pressemeldungen/details/news/detail/News/weinumsatz-in-deutschland-gestiegen-1/>, Zugriff am 09.04.2020.
19. Deutsches Weininstitut, 2020: Deutscher Wein. Statistik 2019/2020. [https://www.deutscheweine.de/fileadmin/user\\_upload/Statistik\\_2019-2020.pdf](https://www.deutscheweine.de/fileadmin/user_upload/Statistik_2019-2020.pdf), Zugriff am 09.04.2020.
20. Deutsches Weininstitut, 2021: Weinbaubetriebe werden größer. <https://www.deutscheweine.de/presse/pressemeldungen/details/news/detail/News/weinbaubetriebe-werden-groesser/>, Zugriff am 02.07.2021.
21. Edeka, 2020: Robert Weil Junior Burgunder-Weine - exklusiv bei EDEKA. <https://www.edeka.de/unsere-marken/eigenmarken-lebensmittel/edeka-weine/robert-weil-junior.jsp>, Zugriff am 10.04.2020.

22. EILERS, C.; HANF, C. H., 1999: Contracts between Farmers and Farmers – Processing Co-operatives: A Principal-Agent Approach for the Potato Starch Industry. In: G. GALIZZI und L. VENTURINI (Hrsg.): Vertical Relationships and Coordination in the Food System. Heidelberg: Physica-Verlag HD, S. 267–284.
23. FRICK, B., 2017: Some Cooperatives Produce Great Wines, but the Majority Does Not: Complementary Institutional Mechanisms to Improve the Performance of an Indispensable Organizational Form. In: Journal of Wine Economics, Jg. 12, H. 4, S. 386–394.
24. GetränkeZeitung, 2019: Aldi Süd stärkt Premium-Wein-Sortiment. <https://www.meininger.de/de/getraenke-zeitung/news/aldi-sued-staerkt-premium-wein-sortiment>, Zugriff am 10.04.2020.
25. GetränkeZeitung, 2019: Oettinger probiert's mit Hanf-Bier. <https://www.meininger.de/de/getraenke-zeitung/news/oettinger-probierts-mit-hanf-bier>.
26. GEYRHOFER, A. F., 2019: Die Kosten heben ab. Rationalisierung. In: Der Deutsche Weinbau, H. 12, S. 27–32. [https://www.meininger.de/sites/default/files/2019\\_ddw12\\_27-32\\_ipad.pdf](https://www.meininger.de/sites/default/files/2019_ddw12_27-32_ipad.pdf), Zugriff am 10.04.2020.
27. HANF, J.; SCHWEICKERT, E.; BELAYA, V., 2009: Power asymmetries in the wine chain. Implications for the management of the chain. In: Enometrica, Jg. 2, H. 1, S. 29–46.
28. HANF, J. H.; BITSCH, L.; SCHILLING, U., 2019: Partial delivery: Opportunity or threat for wine cooperatives. In: BIO Web of Conferences, Jg. 12, S. 3011. [https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf/pdf/2019/01/bioconf-oiv2018\\_03011.pdf](https://www.bio-conferences.org/articles/bioconf/pdf/2019/01/bioconf-oiv2018_03011.pdf), Zugriff am 10.04.2020.
29. HANF, J. H.; SCHWEICKERT, E., 2003: Co-operative Success by Forming a Strategic Member Group. Beitrag in Tagungsband. Bad Herrenalb, Deutschland.
30. HANF, J. H.; SCHWEICKERT, E., 2007: Changes in the wine chain-Managerial challenges and threats for German wine co-ops. AAWE Working Paper No. 7. American Association of Wine Economics. [https://ageconsearch.umn.edu/record/37315/files/AAWE\\_WP07.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/record/37315/files/AAWE_WP07.pdf), Zugriff am 10.04.2020.
31. HANF, J. H.; SCHWEICKERT, E., 2014: Cooperatives in the balance between retail and member interests: the challenges of the German cooperative sector. In: Journal of Wine Research, Jg. 25, H. 1, S. 32–44, Zugriff am 10.04.2020.
32. HÖHLER, J.; KÜHL, R., 2018: Dimensions Of Member Heterogeneity In Cooperatives And Their Impact On Organization – A Literature Review. In: Annals of Public and Cooperative Economics, Jg. 89, H. 4, S. 697–712.
33. INGENWERTH, L.; SPARER, P.; THEIN, A.; HANF, J.; ISELBORN, M., 2015: Analyse der Rollenverteilung in Winzergenossenschaften im Kontext des Qualitätsmanagements. Schriftlicher Beitrag anlässlich der 55. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des des Landbaues e.V. „Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung“. <https://ageconsearch.umn.edu/record/209190/>, Zugriff am 10.04.2020.
34. ISELBORN, M.; HANF, J. H., 2017: Organisation, Rollenverteilung und Produktqualität deutscher Winzergenossenschaften. Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Band 95, Heft 2, August 2017.
35. KEHRER, J., 2021: Weinbaubetriebe werden größer. Strukturwandel. In: Der Deutsche Weinbau, H. 14, S. 11. <https://www.meininger.de/weinbau/anbau/weinbaubetriebe-werden-groesser>.
36. KRIEGER, C.; HANF, J. H.; BELAYA, V., 2014: Markenbildung und -führung bei Winzergenossenschaften: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Band 92, Heft 3, Dezember 2014, S. 1–23. <https://buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/56/belaya-92-3-pdf>.



37. LOOSE, S.; SZOLNOKI, G., 2016: Anstatt oder Zusatz. Weinhaltige Getränke – welche anderen alkoholischen Getränke werden verdrängt, H. 23, S. 44–47.  
[https://www.meininger.de/sites/default/files/2016-ww23\\_44-47\\_weinmix.pdf](https://www.meininger.de/sites/default/files/2016-ww23_44-47_weinmix.pdf), Zugriff am 10.04.2020.
38. MACGUILL, S., 2019: Legal Cannabis: The Billion Dollar Market Set to Disrupt Consumer Goods.  
<https://blog.euromonitor.com/legal-cannabis-the-billion-dollar-market-set-to-disrupt-consumer-goods/>, Zugriff am 10.04.2020.
39. MAYRING, P., 2015: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.
40. Meininger's Wine Business International, 2021: The exploding costs of wine production.  
<https://www.wine-business-international.com/wine/analysis/exploding-costs-wine-production>, Zugriff am 18.10.2021.
41. MENDE, J.; BUSCHE, J., 2019: Kaufleute stärken Rewe. Privatisierung im Fokus.  
<https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/Privatisierung-im-Fokus-Kaufleute-staerken-Rewe-142096?crefresh=1>, Zugriff am 10.04.2020.
42. MONTAIGNE, E.; COELHO, A., 2012: Structure of the producing side of the wine industry: Firm typologies, networks of firms and clusters. In: Wine Economics and Policy, H. 1, S. 41–53.
43. OeMV, 2019: Jornada "Posicionamiento del vino español en los mercados internacionales". Presentation of the Conference "Positioning of Spanish wine in international markets".  
<https://www.oemv.es/presentacion-del-oemv-esta-manana-en-la-jornada-posicionamiento-del-vino-espanol-en-los-mercados-internacionales-celebrada-en-el-icex>, Zugriff am 12.01.2021.
44. OIV, 2019: State of the vitiviculture world market. State of the sector in 2018. April 2019.  
<http://www.oiv.int/public/medias/6679/en-oiv-state-of-the-vitiviculture-world-market-2019.pdf>, Zugriff am 10.04.2020.
45. ORTNER, M.; HANF, J. H., 2020: Marken-Macher. Handelsmarken bieten eine Möglichkeit für Weingüter, sich neue Absatzwege zu erschließen. In: Der Deutsche Weinbau, H. 3, S. 39–41.  
[https://www.meininger.de/sites/default/files/2020\\_ddw03\\_39-41\\_ipad.pdf](https://www.meininger.de/sites/default/files/2020_ddw03_39-41_ipad.pdf), Zugriff am 10.04.2020.
46. PENNERSTORFER, D.; WEISS, C. R., 2013: Product quality in the agri-food chain: do cooperatives offer high-quality wine? In: European Review of Agricultural Economics, Jg. 40, H. 1, S. 143–162.
47. PORTER, M. E., 2004: Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. 1. Auflage. New York: Free Press.
48. RICHTER, B.; BITSCH, L.; DIEMER-DE SCHEPPER, S.; SCHWEICKERT, E.; HANF, J. H., 2021: Strukturveränderungen in der Weinwirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft-Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Jg. 99, H. 2, S. 1–29.
49. RICHTER, B.; HANF, J. H., 2021: Sustainability and digitalization: The Example of German Wine Cooperatives. ICA CCR Europe Research Conference 2021. Paris / online.
50. RINGLE, G., 2007: Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Traditionen und Modernität. Wismarer Diskussionspapiere, No. 01/2007. Wismar: Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Wismar.
51. SCHAMEL, G. H., 2015: Can German wine cooperatives compete on quality? In: BIO Web of Conferences, Jg. 5, S. 3003.
52. SCHERER, F. M., 1980: Industrial market structure and economic performance. 2. Auflage. Chicago: Rand McNally College Publ.

53. SCHILLING, U.; BITSCH, L.; HANF, J. H., 2019: Das Konzept Teilablieferung in Winzergenossenschaften – Herausforderungen für Winzergenossenschaften. Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Aktuelle Beiträge, Jg. 97, H. 2.  
<https://www.buel.bmel.de/index.php/buel/article/view/240/pdf>.
54. SCHWEICKERT, E., 2007: Unternehmensstrategien in der Weinwirtschaft im Rahmen der EU-Weinmarktordnungspolitik. Gießener Schriften zur Agrar- und Ernährungswirtschaft; 33. Frankfurt, M.: DLG-Verlag.
55. Statistisches Bundesamt, 2017: Landwirtschaftliche Betriebe mit Rebfläche 2016, 2013 und 2010 nach landwirtschaftlich genutzter Fläche (LF) und Rebfläche sowie nach Größenklassen der Rebfläche. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Wein/Tabellen/betriebe-rebflaechen-qualitaetsweinanbau-groessenklassen.html>, Zugriff am 09.04.2020.
56. STELZIG, M., 2019: Was kostet ein Wein? In: Meiningers Weinwelt, H. 4.  
[https://www.meininger.de/de/meiningers-weinwelt/was\\_kostet\\_ein\\_wein](https://www.meininger.de/de/meiningers-weinwelt/was_kostet_ein_wein), Zugriff am 10.04.2020.
57. Weinwirtschaft, 2017: Weil startet rheinhessische Marke.  
<https://www.meininger.de/de/weinwirtschaft/news/weil-startet-rheinhessische-marke>, Zugriff am 07.06.2020.
58. Weinwirtschaft, 2018: Ins andere Extrem.  
<https://www.meininger.de/de/weinwirtschaft/news/ins-andere-extrem>, Zugriff am 10.04.2020.
59. Weinwirtschaft, 2019: Casillero del Diablo bei Aldi.  
<https://www.meininger.de/de/weinwirtschaft/news/casillero-del-diablo-bei-aldi>, Zugriff am 10.04.2020.
60. Weinwirtschaft, 2019: Deutsche Ernte kleiner als erwartet.  
<https://www.meininger.de/de/weinwirtschaft/news/deutsche-ernte-kleiner-als-erwartet>, Zugriff am 10.04.2020.
61. Weinwirtschaft, 2019: Eigenmarke bei Aldi Süd.  
<https://www.meininger.de/de/weinwirtschaft/news/eigenmarke-bei-aldi-sued>, Zugriff am 10.04.2020.

## Anschrift der Autoren

Barbara Richter, M.Sc.

Telefon +49 6722 502-499,

E-Mail: [barbara.richter@hs-gm.de](mailto:barbara.richter@hs-gm.de)

Prof. Dr.habil. Jon H. Hanf

Telefon +49 6722 502-393,

E-Mail: [jon.hanf@hs-gm.de](mailto:jon.hanf@hs-gm.de)

Hochschule Geisenheim University

Von-Lade-Str. 1

65366 Geisenheim