

# Vorwort

Jedes Unternehmen sucht im Kampf um die Gunst der Kunden und im Interesse des Erfolges das Besondere, Einzigartige und Originelle. Die Folge ist eine Kreativitäts- und Investitionswut mit dem Ergebnis der Reizüberflutung und Informationssättigung bei den Konsumenten sowie immer kurzlebiger Trends. Wein eignet sich zur permanenten Neuerfindung aber denkbar schlecht und es besteht die Gefahr, dass vermeintlich Originelles zum Oberflächlichen verkommt.

Familiengeführte Unternehmen haben durch eine Rückbesinnung auf ihre persönlichen Wertvorstellungen eine ideale Ausgangsbasis für die Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Persönlichkeit, Authentizität und glaubhafte Inhalte sind wertvolle Bausteine beim Aufbau und Ausbau der unternehmerischen Position. Und was ist einzigartiger und origineller als die Persönlichkeit?

Sich der eigenen Persönlichkeit bewusst zu werden, die Wertvorstellungen der Familienmitglieder unter einen Hut zu bringen und all das authentisch, nachvollziehbar und professionell mit den Produkten zum Ausdruck zu bringen, gehört zu den wichtigsten und vielleicht schwierigsten Aufgaben innerhalb der Unternehmensführung.

Wenn sich der Kunde wie ein König fühlt und der Unternehmer in seinen strategischen Richtungsentscheidungen der selbstbewusste König ist, dann sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg erfüllt. Ein Gespür für die Erwartungen der Kunden zu entwickeln gehört genauso zu erfolgreichem Marketing wie ein Gefühl für den eigenen persönlichen Stil.

Dieser Leitfaden soll dazu beitragen bei der Sortimentsentwicklung weniger nach den Erfolgsrezepten der anderen zu schielen, sondern den eigenen authentischen Stil und die individuellen persönlichen Stärken zum Tragen zu bringen. Alle aufgeführten Beispiele sollen daher der Anregung dienen und nicht als Vorbild.

Robert Göbel

### **Vielen Dank!**

Die ersten Ursprünge dieses Leitfadens finden sich in der Bachelor-Thesis von Frau Cornelia Schlepper, die sich mit einer ausgezeichneten Arbeit dem Thema der Sortimentsplanung gewidmet hat. Für ihre Mitarbeit bei der Erstellung der Checklisten und Arbeitsblätter des vorliegenden Buches bin ich ihr sehr dankbar.

Meine Erfahrungen, die ich hier zusammengefasst habe, konnte ich vor allem durch zahlreiche Projekte zur Sortimentsentwicklung in Unternehmen der Weinbranche gewinnen. Diesen Unternehmen danke ich für die ausgesprochen gute und interessante Zusammenarbeit. Mein besonderer Dank gilt den Unternehmen, die großzügig Bildmaterial für die Illustration dieses Buches zur Verfügung gestellt haben.

Frau Scheller, Geschäftsführerin des DLG-Verlags, hat mich durch Ihre spontane Zusage für die Aufnahme des Leitfadens in das Verlagsprogramm bereits zu Beginn der Schreiarbeiten zur zügigen Fertigstellung motiviert und hat durch angenehme und kreative Gespräche zur Qualität des Inhalts beigetragen. Für die Zusammenarbeit danke ich ihr herzlich.

Es ist für mich immer wieder erstaunlich, wie kurz und einfach Sätze sein können – ohne dass es ihnen an Inhalt fehlt. Und Formulierungen, die für mich unumgänglich erscheinen, lassen sich im Interesse der Leser spielend leicht vereinfachen. Hierfür bedarf es eines hartnäckigen und konsequenten Lektors, dem die Interessen der Leser wichtiger sind als die Schonung des Autors. Sammy Drexler hat in der Gründlichkeit seiner Verbesserungsvorschläge keine Rücksicht auf unsere verwandtschaftliche Beziehung genommen und den Lesern einen großen Dienst erwiesen. Für seine Hilfe und seine moralische Unterstützung, die ich sehr genieße, danke ich ihm ganz herzlich.

# 1. Einführung, Zielgruppe, Aufbau

Das Sortiment ist in einem direkt vermarktenden Unternehmen Dreh- und Angelpunkt des Marketings und damit das Aushängeschild des Unternehmens. Ein gut gestaltetes und strukturiertes Sortiment macht neugierig, begeistert, informiert über das Unternehmen, über Produkte und Preise, unterstützt Entscheidungen und vermittelt Wertvorstellungen. Weil die Erwartungshaltung und die Auswahl der richtigen Weine wesentlichen Einfluss auf die Qualitätsbeurteilung durch einen Konsumenten haben, ist das Sortiment ein wichtiger Baustein für das Qualitätsstreben eines Weingutes.

Die Sortimentsstruktur ist zugleich ein hilfreicher Baustein in der Produktionsplanung eines Unternehmens. Weil das Angebot auch den Stil, den Preis und die Verfügbarkeit eines Weines zusammenfasst, wird damit auch die Grundlage für dessen Produktion gelegt, vom Weinbau über die Kellerwirtschaft bis ins Lager.

Schließlich ist die Sortimentsplanung auch Bestandteil der Kalkulation, der Erfolgsplanung sowie der Effizienzkontrolle in einem Unternehmen. Umsatz- und Kostenplanung sowie die daraus abzuleitende Ermittlung des Deckungsbeitrags stehen in unmittelbarem Zusammenhang zur Sortimentsplanung.

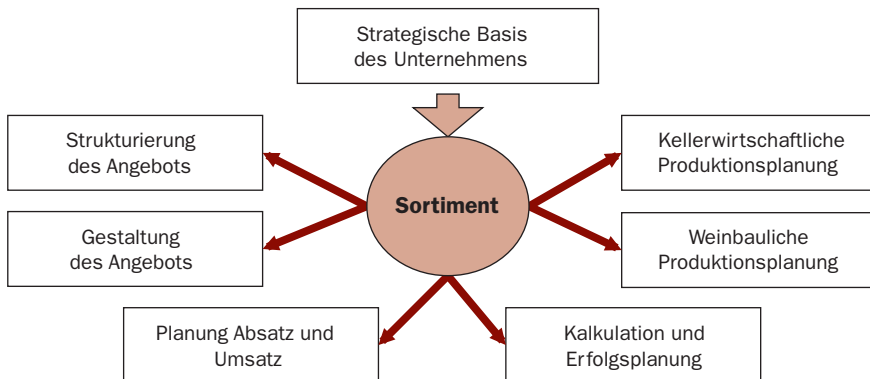
Die Sortimentsentwicklung ist ein zentraler Bestandteil einer erfolgsorientierten Unternehmensführung. Der vorliegende Leitfaden zur Strukturierung und Gestaltung von Weinsortimenten soll helfen, die genannten Ziele praktisch umzusetzen.

Der Leitfaden richtet sich an den praktischen Unternehmer und solche, die es werden wollen. Nach einer Einleitung in das Thema, die das Grundverständnis schafft und Zusammenhänge darstellt, wird der Leser durch die Aufgaben der Sortimentsentwicklung geführt. Die ersten Schritte umfassen die Markenentwicklung, die Strukturierung und schließlich die Gestaltung eines Weinsortiments. Daran schließen sich die Produktions- und Organisationsplanung rund um die Sortimentsplanung an.

Jeder Schritt ist so aufgebaut, dass die Grundprinzipien mit Beispielen vermittelt werden. Am Ende eines jeden Schrittes helfen Checklisten bzw. Arbeitsblätter, die Aufgaben im Unternehmen individuell umzusetzen.

**Abbildung 1.1**

Die Funktion des Sortiments innerhalb der Unternehmensführung



Besonderer Wert wird auf eine lückenlose und konsequente Umsetzung der Sortimentsplanung gelegt. Nur so ist sichergestellt, dass das Erfolgspotential, das in einer Optimierung des Sortiments liegt, erfolgreich genutzt werden kann. Die Umsetzung einzelner Teilbereiche kann bereits zu Verbesserungen führen. Aber viele Einzelaspekte entfalten ihre Wirkung erst in ihrem Zusammenspiel.

Erfolgreiche Unternehmen leben vom individuellen, unverwechselbaren Auftritt. Daher gilt der Individualität und der Authentizität bei der Sortimentsgestaltung die besondere Aufmerksamkeit. Daneben stehen Grundregeln, die sich aus den Erfahrungen der Unternehmensberatung und der Marktforschung ergeben. Diese können befolgt werden, ohne befürchten zu müssen, Individualität zu verlieren.

Die Präsentation des Sortiments ist Teil der Außendarstellung eines Unternehmens und als Visitenkarte zu verstehen. Sie ist im Familienunternehmen besonders Ausdruck der Persönlichkeiten einer Unternehmerfamilie. Die eigene Persönlichkeit spielt eine entscheidende Rolle bei der authentischen Kommunikation.

Der vorliegende Leitfaden rückt die Überzeugungen und Wertvorstellungen der Unternehmer, aber auch ihre Stärken und Schwächen, als wichtige Leitlinien für die Sortimentsentwicklung in den Mittelpunkt der Ausführungen.

Ausdrückliches Ziel dieses Buches ist es, die Basis zu liefern, weniger nach den vermeintlich erfolgreichen Leitwölfen zu schielen, sondern mehr Bewusstsein für die eigenen Vorstellungen zu entwickeln.

## 2. Die Grundlagen für ein erfolgreiches Sortiment

### 2.1 Der Beitrag des Sortiments zum Erfolg im Marketing

Hätte ein Unternehmen nur Stammkunden, dann müsste es sich über das Thema der Sortimentsstrukturierung und -gestaltung wenig Gedanken machen. Ein treuer Stammkunde findet nach jahrelanger Erfahrung auch im unübersichtlichsten Sortiment seine Weine. Die Gestaltung der Flaschen und Informationen ist er gewöhnt. In jeder regelmäßig aktualisierten Angebotsliste ist sein Wein an gewohnter Position und durch gelernte Begriffe über Lage, Sorte sowie die Artikelnummer leicht erkennbar. Wenn die Weine über Jahre hinweg seinen Ansprüchen genügen, bleibt er diesen Produkten treu verbunden und kümmert sich wenig um gestalterische Details. Die Stetigkeit und Zuverlässigkeit ist ihm wichtig, ebenso der persönliche Kontakt zur Winzerfamilie. In einigen Fällen haben Kunden den Aufbau und die Entwicklung eines Familienweinguts von Beginn an miterlebt und sind den Familien eng verbunden. Es besteht mitunter eine emotionale Bindung. Die Stammkunden legen sehr viel Wert auf Vertrauen und Zuverlässigkeit. Modernes Marketing wird für den traditionellen treuen Weinkunden im Grunde nicht benötigt.

Das Angebot wird national wie international immer umfangreicher. Weinkonsumenten lernen heute eine vielfältige, internationale Weinwelt kennen und haben die Tendenz, nicht mehr nur bei einem bekannten Weingut einzukaufen, sondern auszuprobieren, was es für Alternativen gibt. Diese gibt es fast unbegrenzt. Zudem ist der Einkauf vielleicht mit einer Reise, einer Veranstaltung oder einem Erlebnis im Weingut zu verbinden. Das führt zwangsläufig dazu, verschiedene Angebote zunächst zu sichten, Informationen einzuholen und schließlich verschiedene Möglichkeiten auszuprobieren.

Auch das Einkaufsverhalten selbst hat sich verändert. Kleinere Haushalte und mehr Singlehaushalte, Experimentierfreudigkeit sowie der Trend zum Kurzurlaub mit Erkundungstrips zu verschiedenen Weingütern führen dazu, dass von Privatpersonen häufiger und in kleineren Einheiten eingekauft wird. Bei Fachhändlern und Gastronomen führen die geforderte höhere Flexibilität des Angebots und der ökonomische Zwang nach kleineren Lagern ebenfalls

zu immer kleineren Bestellmengen. Häufig wechselnde Bezugsquellen, das Suchen nach neuen Produkten und ein erlebnisorientierter Einkauf sind die Merkmale der gänzlich veränderten Kundentypen.

Ein weiterer Aspekt ist die immer größer werdende Bedeutung von Marken bei der Suche und Auswahl von Produkten. Unter dem Begriff der „Marke“ ist nicht alleine der Name international bekannter Unternehmen oder Produkte zu verstehen. Von einer Marke spricht man, wenn sich ein Vorstellungsbild über Produkte, Unternehmen oder auch Menschen fest in der Psyche eines Konsumenten verankert hat.

Dieses Vorstellungsbild entwickelt sich in Schritten mit jeder neuen Information, die ein Mensch aufnimmt und speichert, und es ist hochgradig emotional bestimmt. Eindrücke, Erwartungen und Erfahrungen werden bewusst und unbewusst immer wieder gegenüber gestellt und führen im Idealfall zu einer starken positiven Einstellung gegenüber Unternehmen und ihren Produkten. Ebenso können Dissonanzen zwischen Erwartungen und Erfahrungen zu einer Abwertung führen. Dann ist eine Marke beim Konsumenten negativ belegt. Markenorientierung beginnt heute bereits in der frühen Jugend.

Die heutige Generation im Alter ab ca. 30 Jahren hat bei der Auswahl von Weingütern und Weinen ähnliche Ansprüche wie bei Produkten des sonstigen Alltags. Übertragen auf die Auswahlkriterien von Wein, ist ein Kaufentscheidungsprozess – von der Informationssuche bis zum Wiederkauf eines Produktes – prinzipiell nicht anders als bei einem Auto, einer Einbauküche, dem Handy oder einer Flugreise.

Allerdings hat Wein seine ganz spezifischen Eigenheiten in Bezug auf die Beurteilung durch den Konsumenten. Diese gilt es bei der Angebotsgestaltung im Detail zu berücksichtigen.

Die genannten Veränderungen in der Welt der Weinkonsumenten machen es notwendig, ein Sortiment so zu entwickeln und darzustellen, dass der Stammkunde sich weiter wohl fühlt, zugleich aber die Türen geöffnet werden für die „neue Welt der Weinkunden“, die man für das Unternehmen gewinnen möchte. Die Struktur und Gestaltung des Sortiments spielt hierbei eine wichtige Rolle. Das Sortiment bekommt ein Interessent im Regelfall als Zweites von einem Weingut zu sehen. Der Erstkontakt findet z. B. bei einer Weinprobe, im Restaurant, bei Freunden oder im Internet statt. Wird dort das Interesse geweckt, erfolgt die Suche nach zusätzlichen Informationen über das Unternehmen und seine Produkte. In diesem Moment entscheidet sich, ob das Interesse aufrecht erhalten bleibt und gesteigert wird, um mit dem Weingut in Kontakt zu treten und einen Erstkauf zu tätigen. Das Sortiment vermittelt somit einen