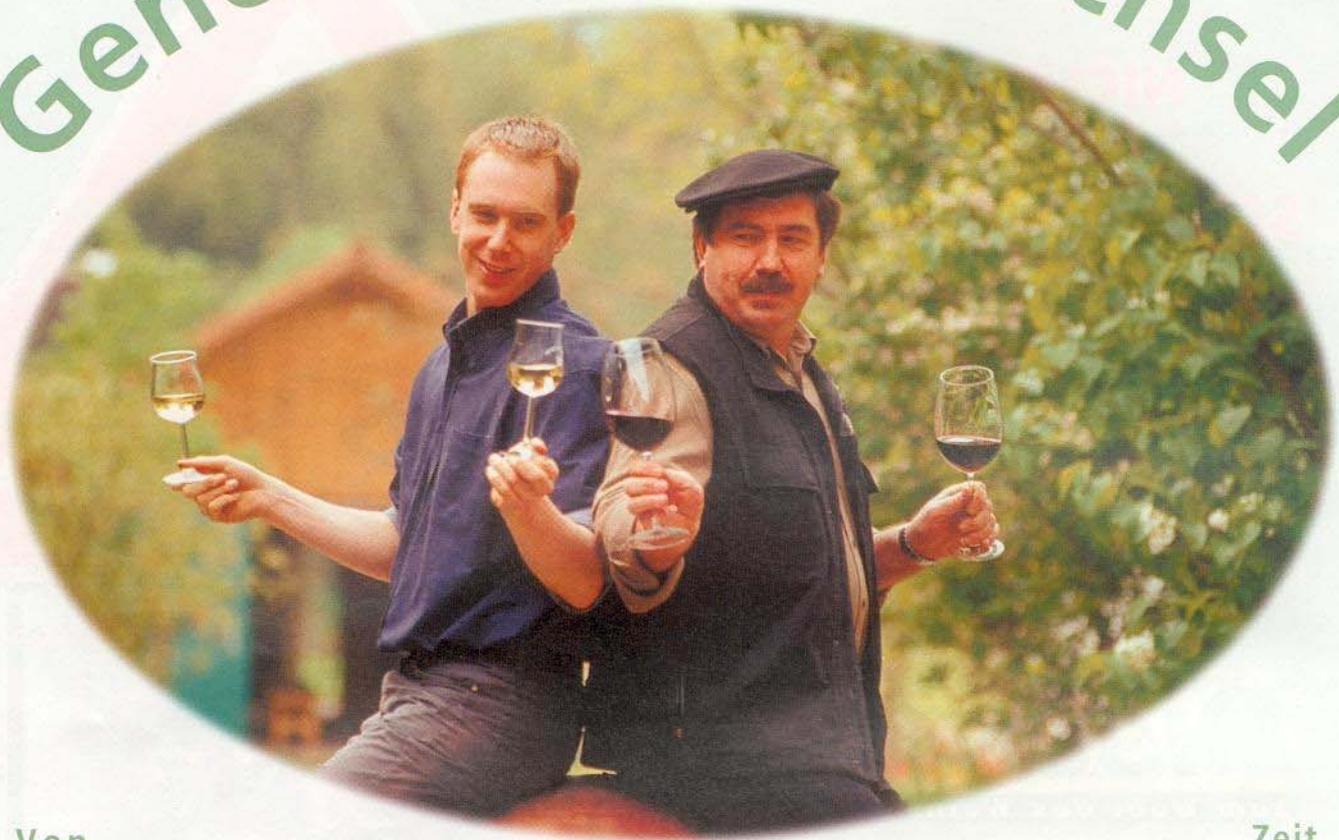


Generation im Wechsel



Von
zu Zeit mel-

Wirtschaftsvertreter

und Mittelstandes zu Wort und verkünden Hiobsbotschaften über tausende Betriebe ohne Nachfolger. Dieses gesamtwirtschaftliche Phänomen ist angesichts herrschender „Arbeitslosigkeit“ grotesk. Auch in der Weinwirtschaft ist die Entwicklung spürbar. Noch nie standen so viele Betriebe vor dem Aus. Und der Generationswechsel im Weingut benötigt aus der Sichtweise des Marketings besondere Grundlagen. Michael Berger, von das Team Agentur für Marketing GmbH, schreibt über Erfahrungen aus verschiedenen Beratungsprojekten.

Zeit
den sich

des deutschen Klein-

Foto: Dieth

Fast immer bedeutet ein Generationswechsel im Weingut Veränderungen im Marketing. Die nachfolgende Generation hat durch die Prägung ihrer Zeit, durch Ausbildung und zumeist im Ausland gesammelte Erfahrungen, eine klare Vorstellung von der eigenen und der betrieblichen Zukunft. Die junge Generation der Betriebsleiter differenziert hier sehr genau. Es soll auch ein Leben neben dem Betrieb geben. Dies unterscheidet die junge Betriebsleiter-Ge-

neration von der der Väter. Warum dies so ist, erklärt sich durch die Kenntnis der gesellschaftlichen Veränderung, die nicht zuletzt durch die Sinus-Studie des Deutschen Weininstituts für die Weinwirtschaft übersetzt wurde.

Unterschiede der Generationen

Sowohl Betriebsleiter als auch Konsumenten (von Wein und anderen Kon-

sumgütern) haben in einer bestimmten Phase des Lebens eine Prägung erhalten, die eine bestimmte Werteeinstellung für die Lebensführung erbracht hat. Das Schaubild zeigt die prägenden Werte der Generationen von den 50er Jahren bis heute (Abb. 2).

Als Tugenden der 50er Jahre galten Fleiß, Ordnung, Disziplin und Pflichtbewusstsein. Durch den sich aufbauenden Wohlstand der 60er Jahre, entstanden neue Werte, wie Karrierestreben oder

Konsumorientierung, jedoch alles in wohl geordneten Bahnen. Einen Bruch mit dieser heilen Welt-Idylle begann 1968. In den 70er Jahren wurden Alternativen zum genormten Leben gesucht und es galten prägende Werte wie Selbstverwirklichung, Unabhängigkeit und Konsumkritik. Die 80er Jahre ergaben unter anderem Tendenzen in Richtung Ich-Bezogenheit, Genussstreben und Erlebnisorientierung. Neben diesen Werten kamen in der letzten Dekade, die der 90er Jahre, weitere wie Authentizität, Realismus und Individualität hinzu. Unsere Gesellschaft repräsentiert zurzeit all diese Werteinstellungen bei Menschen und fast alle sind Konsumenten mit korrespondierendem Konsumverhalten. Der Generationswechsel vollzieht sich eben auch auf Seiten der Konsumenten. Je besser das Weingut es versteht, sich diesen neuen Konsumenten anzupassen, desto erfolgreicher wird es sich entwickeln.

Um nun die Zusammenhänge des Generationswechsels in einem Weingut zu verstehen, ist es erforderlich diese Unterschiede und deren Auswirkung auf den Betrieb zu betrachten.

Aktuell ist die Generation von Betriebsleitern dabei, den Generationswechsel vorzubereiten oder durchzuführen, die durch traditionelle oder materielle Werte geprägt wurden. Hier zählen die Marke und PS des Schleppers, die Maschinenausstattung im Keller und die Hektar des Weingutes. Das Leben ist fast gänzlich dem Betrieb gewidmet – man lebt, um zu arbeiten.

Diese Betriebsleiter-Arbeitsbiene ist nun dabei, den Betrieb an einen zukünftigen Betriebsleiter-Schmetterling zu übergeben – einen Menschen, der von einer postmateriellen Welt geprägt wurde. Betriebsleiter-Schmetterlinge arbeiten, um zu leben. Ob dieser Wechsel nun in

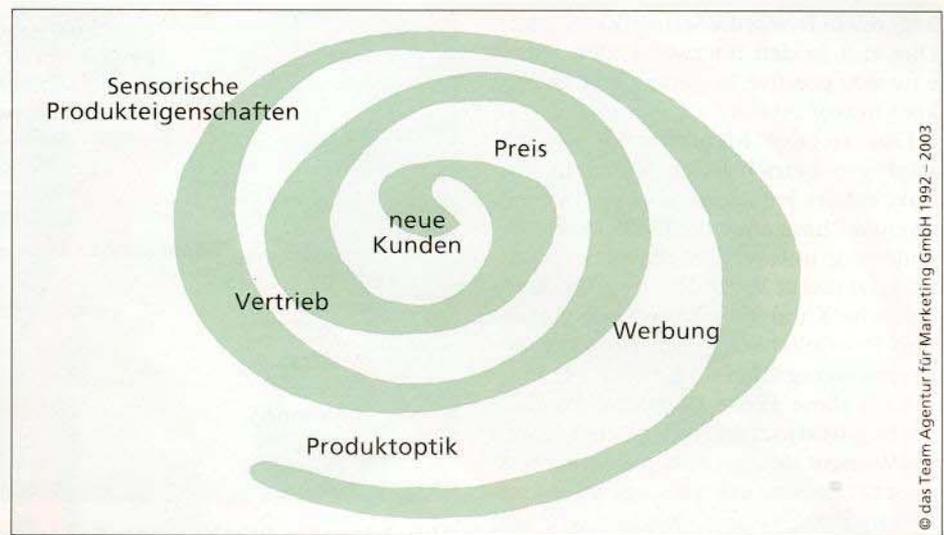


Abb. 1: Der Sog der Veränderung

Harmonie oder Disharmonie geschieht, ist von bestimmten Aspekten abhängig.

Positionierung des Betriebs

Ob und wie viele Veränderungen der Generationswechsel mit sich bringt, hängt stark von der Positionierung ab.

Hat der Betrieb eine eindeutige Profilierung, die durch die betriebliche Historie oder auch durch die charismatische Wirkung des Betriebsleiters hervorgerufen wurde, sind Veränderungen schwerer realisierbar und manchmal auch nicht ratsam. Solche Betriebe agieren zumeist erfolgreich am Markt und dieser Erfolg soll sich natürlich fortsetzen. Hier findet sich das Konzept des Generationswechsels des „in-die-Fußstapfen-tretens“. Das ist für einen designierten Nachfolger, der durch eine Epoche der Selbstverwirklichung geprägt wurde, nicht sehr erstrebenswert. Fast unausweichlich entsteht ein Konfliktpotenzial. Als erfah-

rungsgemäße Auswege bieten sich für den Nachfolger die Unterordnung oder der Weggang aus dem Betrieb an.

Anders verhält es sich, wenn der Betrieb als klassisches Durchschnittsweingut keine eindeutige Profilierung aufweist. Oft sind dann mit dem Generationswechsel Veränderungen unausweichlich, denn die heutigen Konsumenten strafen schlecht positionierte Weingüter mit Fluktuation und Konsumverzicht. Und durch die Ausgestaltung und Geschwindigkeit der Veränderungen entsteht auch in diesem Fall nicht weniger Konfliktpotenzial.

Ausgestaltung des Marketings

Betrachtet man die Ausgestaltung des Marketings bei Betrieben im Generationswechsel, sind vier Phasen signifikant. Die zumeist erste Veränderung erfolgt im Produkt. Die Weine werden mit dem erworbenen Know-how des Nachfolgers

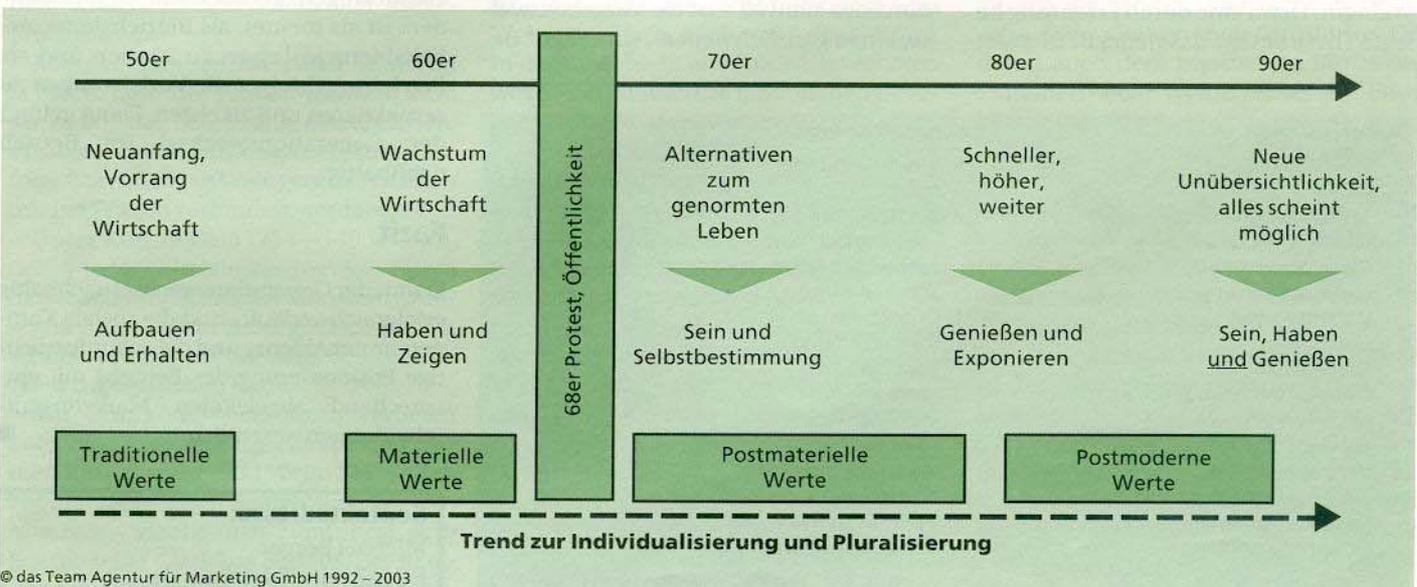


Abb. 2: Entwicklungen der Werte 1950 bis 2000

angereichert, was die Sensorik verändert. Dies ruft in den überwiegenden Fällen eine sehr positive Resonanz im Kundenkreis hervor (Abb. 1).

Eine richtige Identifikation des zukünftigen Betriebsleiters mit dem Produkt erfolgt jedoch erst, wenn in einer zweiten Phase auch die Optik einer Veränderung unterworfen wurde. Spätestens bei dieser Veränderung können rebellische Kunden auftreten, die von ihrem Persönlichkeitsprofil für Veränderungen wenig offen sind.

Auch diese Phase ist höchst konfliktträchtig, wird jetzt doch offensichtlich, wen das Weingut als seine Zukunftskunden ansieht und kommunikativ sowie visuell anspricht. Erste Kunden brechen weg und neue Kunden werden hinzugewonnen.

Die positive Resonanz auf die Produktveränderungen bewirkt im neuen Betriebsleiter Selbstsicherheit für den eingeschlagenen Weg. Die alte Betriebsleitergeneration sollte in dieser Phase nicht die Asche der Vergangenheit anbeten, sondern helfen, die Glut zu entfachen.

Aus der Selbstsicherheit der bisherigen Erfolge wird in einer dritten Phase das Selbstbewusstsein, an der Preisschraube zu drehen. Auch dies geht oft nicht ohne innerbetriebliche Konflikte und solche mit Kunden. In der Folge brechen wiederum Kunden weg und neue kommen hinzu. Begleitet werden alle diese Phasen mit mehr oder weniger guter Kommunikation (Werbung), die die Gründe der Veränderungen beschreiben. Bis zum gewissen Maße folgen Kunden dieser Kommunikation und zeigen sich verhaltensflexibel. Dennoch ist eine vierte Phase der betrieblichen Entwicklung nötig und durch eine Erweiterung der vertrieblichen Aktivitäten geprägt. Neue Kunden zu gewinnen, die das Wertesystem des agierenden Betriebsleiters repräsentieren, ist die Überlebensstrategie für das Weingut. Denn eine durch Erfahrung belegte These besagt, dass jeder Betriebslei-

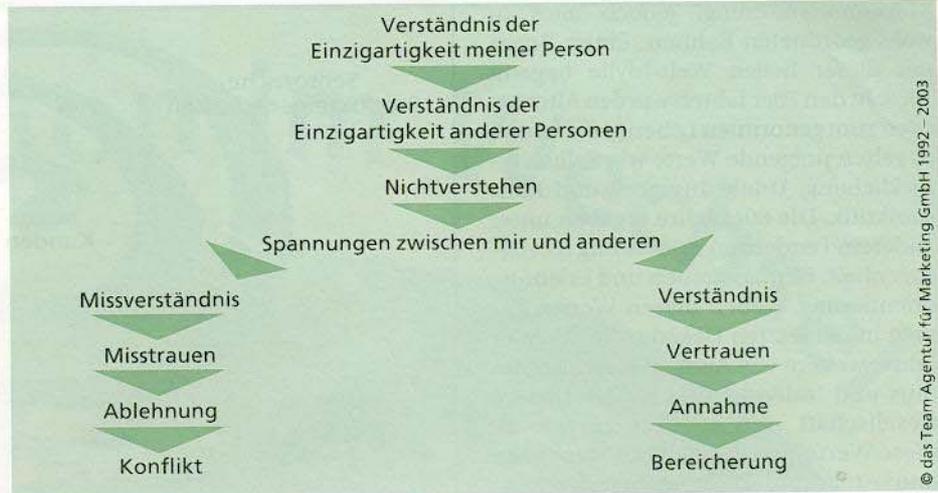


Abb. 3: Verständnisebenen im Generationswechsel

ter in seiner (Werte-)Generation die besten Vermarktungschancen hat.

Wege des Generationswechsels

Als Wege des Generationswechsels sollen praktische und ein theoretischer Weg aufgezeigt werden.

Ist der Betrieb gut positioniert und profiliert, setzt der neue Betriebsleiter den eingeschlagenen Weg fort. Gravierende Richtungsänderungen sind nicht erforderlich und Veränderungen sind eher evolutionär.

Bei einem wenig profilierten und wenig zeitgemäß positionierten Betrieb lassen sich gravierende Veränderungen zu meist nicht vermeiden. Die revolutionären Entwicklungen werden von Kunden gleichsam beklatscht wie beweint. Der Generationswechsel im Betrieb und im Kundenstamm geht gleichzeitig vonstatten. Chancen und Gefahren lauern ständig nebeneinander.

Eher von theoretischer Natur – aber durchaus sinnvoll – ist die Vorgehensweise, einen gänzlich neuen „virtuellen“ Be-

trieb durch den Betriebsleiter-Schmetterling gründen zu lassen und den bestehenden Betrieb weiterzuführen. Im neuen Betrieb können Produkt, Preis, Kommunikation und Vertrieb direkt auf den Wunschkunden ausgerichtet werden. Flurschäden im bestehenden Kundenstamm werden weitgehend vermieden.

Zwischenmenschliche Kompetenz ist der Schlüssel

Für den Generationswechsel im Weingut, wie in jedem anderen Betrieb, ist die zwischenmenschliche (soziale) Kompetenz der Schlüssel zum Erfolg. Das Ausmaß dieser Kompetenz bewirkt, ob der Generationswechsel im Betrieb zu einem permanent schwelenden Konflikt oder zu einer positiven Spirale der Bereicherung führt (Abb. 3).

Wichtige Ausprägungen sozialer Kompetenz im Generationswechsel sind die Fähigkeiten miteinander zu reden (Dialog statt Monolog), Verständnis für die Meinung und Vorgehensweise anderer aufzubringen (gerade dann, wenn sie anders ist als meine), als Betriebsleiter-Arbeitsbiene loslassen zu können und als Betriebsnachfolger die Vorleistungen zu respektieren und zu ehren. Dann gelingt der Generationswechsel im Betrieb nachhaltig.

Fazit

Damit der Generationswechsel nachhaltig erfolgreich verläuft, sind die soziale Kompetenz der Akteure und die zukunftssträchtige Positionierung des Betriebs mit entsprechend abgeleiteten Marketingentscheidungen wesentlich. ■

Kontaktadresse:

Michael Berger
E-Mail: info@dasteam.de
oder ☎ (0 61 32) 50 95 00

Arbeitsbienen

- Viel miteinander reden.
- Die Motivation bei der nachfolgenden Generation erhalten.
- Loslassen können und Verantwortung gezielt übergeben.
- Gemeinsame Gesellschaft gründen.
- Neues und Fehler zulassen.
- Vertrauen zeigen.
- Ziele hinterfragen und Veränderungen mit Erfahrung begleiten



Schmetterlinge

- Viel miteinander reden.
- Die Arbeit und Leistung der vorherigen Generation anerkennen.
- Gutes bewusst fortsetzen und Sonstiges gemeinsam in Frage stellen.
- Ziele aus Veränderungen klar darstellen.
- Veränderungen behutsam angehen.



© das Team Agentur für Marketing GmbH 1992 – 2003

Abb. 4: Tipps für Betriebsleiter-Generationen