

ABSTRACT

Als Folge meiner Ausbildung an der Weinakademie Rust wurde ich durch den Inhaber eines mittelgrossen, auf Südtirolweine spezialisierten, Weineinzelhandels kontaktiert. Er bat mich, aufgrund meiner bisherigen Erfahrungen im Change-Management und der Strategieentwicklung, welche ich in anderen Branchen sammeln konnte, eine zukunftsorientierte Geschäftsstrategie mit Fokus auf mögliche Chancen der digitalen Transformation zu erarbeiten und zu implementieren.

Da sich die Wirtschaftsrealität in einer nahezu unendlichen Komplexität verliert, müssen Unternehmen, um erfolgreich am Markt bestehen zu können, einen Bezugsrahmen bzw. Ordnungssystem schaffen. Dazu dienen sog. Strategiemodelle.

Die Erarbeitung eines Strategiemodells für den vorliegenden «Business Case» musste folgende Bedingungen erfüllen: Die Strategie soll sicherstellen, dass die Unternehmung, trotz anspruchsvollem Umfeld, auch zukünftig erfolgreich bleibt und ein nachhaltiges, organisches Wachstum aufweist. Die strategischen Handlungsfelder und geplanten Massnahmen müssen innerhalb der Nische «Weine aus dem Südtirol» umsetzbar sein. Das Leitbild des rund hundertjährigen Familienunternehmens bzw. dessen Unternehmens- und Marken-DNA soll schriftlich dokumentiert und das Markenprofil geschärft werden. Um auch während des anvisierten Wachstums die Handlungsfähigkeit zu gewährleisten, sollen die Unternehmenskultur, die Qualitätssicherung sowie die Entscheidungsprozesse im Rahmen des zu erstellenden Strategiedokuments sichergestellt werden. Aufgrund des anspruchsvollen internen (beschränkte finanzielle und personelle Ressourcen) und externen (Konkurrenzsituation und Marktdominanz durch zwei Grossunternehmen) Umfelds sind die strategischen Handlungsfelder v.a. auf den Möglichkeiten der digitalen Transformation aufzubauen (Annahme des besten «ROI»).

Als Bezugsrahmen für die vorliegende Analyse wurde das neue St. Galler Management-Modell verwendet. Die dabei verwendeten Analyseinstrumente bedienen sich des sog. «Design School»-Ansatzes und basieren auf einer umfassenden SWOT-Analyse und -Matrix. Aufbauend auf die Strategie wurde ausserdem ein entsprechendes Aktionsportfolio (entlang des «Customer Journey»-Modells) erstellt, welches Auskunft über das konkrete Vorgehen zur Erreichung der Unternehmensvision gibt.

Hinsichtlich der beabsichtigten, zukünftigen Unternehmensstrategie wurde sich für eine Differenzierungsstrategie entschieden. Um diese erfolgreich zu gestalten, stehen v.a. folgende Faktoren im Fokus: Der Aufbau einer Marke, die Kreativität, intensive Marktforschung, gute Marketingfähigkeiten, ein gutes Image hinsichtlich Qualität der Dienstleistung und Kompetenz, eine enge Kooperation mit den Beschaffungs- und Vertriebskanälen sowie die Fähigkeit, überdurchschnittlich qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Die erarbeiteten strategischen Handlungsfelder wurden in übergeordnete Themenbereiche «geclustert» und in einer ganzheitlichen Strategielandkarte zusammengefasst.

Ein besonderes Augenmerk galt dabei der Tatsache, dass die heutigen Kunden so gut informiert sind wie noch nie und niemand seine Zeit für inhaltsfreies, unpersönliches Marketing opfern will. Infolgedessen galt es, die Kundenbeziehungen neu zu definieren und den nachhaltigen Kundennutzen in das Zentrum der neuen Unternehmensstrategie zu rücken.

Strategische Handlungsfelder im Hinblick auf die digitale Transformation eines Nischenanbieters im Schweizer Weineinzelhandel (B2C)

Selbstredend hätte die Ausarbeitung aller Einzelaspekte, welche für die Bewirtschaftung dieses «Customer Journey» notwendig sind, den Rahmen der vorliegenden Arbeit gesprengt. Für die Beurteilung der Arbeit ist deshalb der Blickwinkel zentral, unter welchem die Strategieentwicklung betrachtet wird. Strategien bewegen sich immer auf der Metaebene und eine Strategielandkarte sowie das vorliegende «Omnichannel-Grobkonzept» (Aktionsportfolio) dienen dazu, zukünftige Managemententscheide strukturiert und stringent daraus ableiten zu können.

Zusammenfassend konnte aus den Antworten der Umfeldanalyse, den diversen Unterhaltungen mit Fachpersonen aus der Weinbranche und den unzähligen Diskussionen mit dem Eigentümer des entsprechenden Weinhandels der erfreuliche Schluss gezogen werden, dass sowohl hinsichtlich der Weine aus dem Südtirol, als auch in Bezug auf das Konzept des qualitätsgetriebenen Nischenanbieters (B2C) ein durchaus respektables Potential im Schweizerischen Wein(einzel-)handel besteht.

Insbesondere schienen die Aspekte der Nachhaltigkeit, des dienstleistungsorientierten Kundennutzens durch die kompetente und persönliche Beratung sowie die Verankerung in der Region Schlüsselkompetenzen für kleinere Weineinzelhändler zu sein, deren Kopie dem Grosshandel relativ schwer fällt.

Eine weitere Erkenntnis ergab sich aus dem Aktionsportfolio, in welchem sich die grosse Anzahl neuer Instrumente widerspiegelt, welche die digitale Transformation der Branche mit sich bringt. Darin zeigen sich auch die aktuellen Herausforderungen, welchen die Weinbranche zurzeit gegenübersteht. Um der neuen Strategie in der Umsetzung zum Erfolg zu verhelfen, wird von den Mitarbeitern und Partnern eine grosse Bereitschaft und der Wille, sich mit den neuen Interaktionsformen auseinanderzusetzen und das entsprechende Fachwissen aufzubauen, notwendig sein.

Schlussendlich stellt die vorliegende Arbeit folglich nur den ersten Schritt in einem spannenden, jedoch auch sehr arbeitsintensiven Change-Prozess dar, mit welchem das bestehende, traditionelle Familienunternehmen in eine digitale Zukunft überführt werden soll, ohne dabei die über Generationen aufgebaute und erfolgreiche Unternehmens-DNA zu verlieren.

Zürich, der 16. Juni 2019

Christof Zeller, Rautistrasse 67, CH-8047 Zürich, Kandidatennummer: 15002066