

## Diploma-Arbeit

Premium-Weine von Winzergenossenschaften:  
Strategische Option, Vision oder Utopie?

### - Zusammenfassung -

Viele Winzergenossenschaften verfolgen **Preis-Mengen-Strategien**, wodurch ihnen das Image als „gesichtslose Massenproduzenten“ anhaftet. Andererseits haben Winzergenossenschaften in den hier im Vordergrund stehenden Ländern (Deutschland, Österreich, Italien/Südtirol) erfolgreich **„premiumisiert“**, d.h. Qualitätsführerschaftspositionen eingenommen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob diese neue Wettbewerbspositionierung eine **strategische Option** für Winzergenossenschaften darstellt, die alle erfolgreich ergreifen und grundsätzlich auch erfolgreich umsetzen können, ob dies nur einzelnen Winzergenossenschaften gelingen kann und für die Mehrzahl letztlich nur eine langfristig anzustrebende **Vision** ist, oder ob die Erfolgsbeispiele nur singuläre Fälle sind und Premiumstrategien von Winzergenossenschaften gesamthaft eher als **Utopien** einzustufen sind.

In der Diploma-Arbeit wird versucht, **Erfolgsfaktoren** und **Erfolgsvoraussetzungen** einer strategischen Neuorientierung von Winzergenossenschaften im Rahmen einer **theoriegestützten empirischen Untersuchung** zu analysieren. Aufbauend auf einer Literaturanalyse, Experteninterviews und einer großzahligen schriftlichen Befragung im deutschsprachigen Raum werden fünf **Untersuchungsthesen** zum Erfolgsbeitrag des Qualitätsmanagements, der Marketing- und Verkaufskompetenz, der Management- und technischen Qualifikation (der Geschäftsführung/des Vorstands), der Entscheidungs- und Organisationsstruktur und der Kultur der Zusammenarbeit (Kooperationskultur) hergeleitet:

- T<sub>1</sub>: Eine erfolgreiche Premiumstrategie setzt ein konsequentes Qualitätsmanagement voraus.
- T<sub>2</sub>: Eine erfolgreiche Premiumstrategie setzt ein professionelles Marketing und einen professionellen Verkauf/Vertrieb voraus.
- T<sub>3</sub>: Eine erfolgreiche Premiumstrategie setzt ein professionelles Management der Genossenschaft voraus.

- T<sub>4</sub>: Eine erfolgreiche Premiumstrategie erfordert Durchsetzungskraft von Vorstand/Geschäftsführung sowie eine klare Rollenverteilung zwischen Vorstand/Geschäftsführung und Mitgliedern.
- T<sub>5</sub>: Eine erfolgreiche Premiumstrategie erfordert eine Kooperationskultur, die sich durch Identifikation der Mitglieder mit der Strategie, Vertrauen der Mitglieder in Vorstand/Geschäftsführung und Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen/Vereinbarungen auszeichnet.

In Form eines **Multiple-Case-Study-Ansatzes** werden die postulierten Zusammenhänge empirisch überprüft. Nach einer Analyse von drei Einzelfallstudien wird in Form einer **Cross-Case-Analyse** eine fallstudienübergreifende Thesenüberprüfung durchgeführt. Im Ergebnis zeigt sich, dass alle Untersuchungsthese bestätigt werden konnten. Von zentraler Bedeutung ist das **Qualitätsmanagement** als Erfolgsfaktor. **Vertrauen** der Mitglieder in die Geschäftsführung, **Akzeptanz** der getroffenen Entscheidungen und **Identifikation** mit der Strategie erweisen sich als die bedeutsamen Erfolgsvoraussetzungen; sie bilden die Basis der **Um- und Durchsetzungskraft** der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes. Rechtsformale Besonderheiten von Genossenschaften, wie die traditionelle demokratische Entscheidungsbildung, erweisen sich **nicht** als **unüberwindbare** Hürden.

Die Analyse belegt, dass Winzergenossenschaften fundamental neue strategische Wege erfolgreich einschlagen können und dass Genossenschaften, wie Beispiele auch aus anderen Sektoren (z.B. dem Handel) zeigen, **moderne, zukunftsfähige Unternehmensformen** sind.

Sicherlich stehen die Winzergenossenschaften – wie in der Arbeit auch aufgezeigt wird – vor wesentlichen Herausforderungen, wie Rückgang der Zahl der Mitglieder, Fusionen, Aufkommen neuer kooperativer Arrangements und teils rückläufiges Interesse gerade der jüngeren Generation von Winzer/Winzerinnen an der Einbindung in formale Strukturen wie Genossenschaften. Aber auch diese **Herausforderungen** werden Winzergenossenschaften – sicherlich nicht alle – durch ein vorwärtsorientiertes **Change-Management** meistern.