

Marc Dreßler

Nachhaltiges Unternehmertum

Strategisches Management
am Beispiel der Weinbranche





utb 5697

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn

Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau Verlag · Wien · Köln

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto

facultas · Wien

Haupt Verlag · Bern

Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen

Ernst Reinhardt Verlag · München

transcript Verlag · Bielefeld

Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart

UVK Verlag · München

Waxmann · Münster · New York

wbv Publikation · Bielefeld

Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Marc Dreßler ist Professor für BWL und Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen. Er lehrt und forscht am Weincampus / DLR Rheinpfalz in Neustadt. Prof. Dreßler hat den dualen Studiengang Weinbau und Oenologie verantwortet und leitet den von ihm maßgeblich konzipierten englischsprachigen berufsbegleitenden Master „MBA Wine, Sustainability & Sales“. Der Professur gingen internationale Lehr- und Forschungsaktivitäten (z.B. European Business School, University of Tampa oder WU Wien) und eine berufliche Karriere als Managementberater und Unternehmer voraus.

Marc Dreßler

Nachhaltiges Unternehmertum

Strategisches Management am Beispiel
der Weinbranche

UVK Verlag · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [<http://dnb.dnb.de>](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2021

© UVK Verlag München 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5, D-72070 Tübingen

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

Cover-Illustration: © iStockphoto Digoarpi

UTB-Nr. 5697

ISBN 978-3-8252-5697-5 (Print)

ISBN 978-3-8385-5697-0 (ePDF)

ISBN 978-3-8463-5697-5 (ePub)

Vorwort

Dieses Buch zu nachhaltigem Unternehmertum adressiert Praktiker und Studierende.

Spaß beim Lesen und Impulse zum strategisch basierten Unternehmertum und Nachhaltigkeitsmanagement sind zentrale Anliegen des Autors in der Überzeugung, dass eine strategische und nachhaltige Perspektive die Erfolgsgrundlage für unternehmerischen Erfolg auch kleinerer Betriebe ist.

Die Lebensdauer von Produkten, Geschäftsmodellen und Unternehmen verkürzt sich zunehmend. Vorausschauendes Handeln und betriebliche Agilität sind Grundvoraussetzungen professionellen Managements. Besonders für kleine Betriebe erfordert langfristiger Markterfolg Kompetenzsteigerung in der Unternehmensführung und die Einstellung, strategisches Management nicht als Last, sondern als Bereicherung zu verstehen. Um den Anspruch eines motivierenden Buchs zu erfüllen, werden ausgewählte, erprobte Managementinstrumente ausgeführt und mit Beispielen veranschaulicht. Illustrierende Praxisbeispiele und Online-Links sind zudem didaktischer Bestandteil.

Die mit dem Buch verbundene digitale Infrastruktur enthält Begleitmaterialien, die die Themen weiter erörtern. Geben Sie mir eine Rückmeldung, ob der gewünschte Effekt bei Ihnen eingetreten ist – das würde mich freuen.

Bei der Aufbereitung der betriebswirtschaftlichen Sachverhalte wird vornehmlich auf die Weinbranche zurückgegriffen. Die Beispiele sollen innerhalb dieser

Industrie aber auch darüber hinaus motivieren und Impulse für nachhaltige Strategien geben.

Neben einem herzlichen Dankeschön an alle Wegbereiter und -begleiter möchte ich ganz besonders meiner Frau Bianca danken. Ebenso ein nachdrückliches Dankeschön an Anika Kost für die permanent großartige Unterstützung.

Hinweise zum Buch

Didaktisches Konzept

Das Buch wurde durch die Lehre und begleitende Beratungspraxis motiviert und inspiriert. Studierende, Unternehmensgründer und Unternehmer kleiner Betriebe sollen ein umfassendes, aktuelles und praxisbasiertes Basiswissen zur nachhaltigen Führung von Betrieben erhalten. In jedem Kapitel werden zuerst die Erkenntnisse der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre dargelegt. Definitionen werden auch visuell hervorgehoben. Hierauf aufbauend werden die Inhalte anhand von Praxisfällen veranschaulicht und im Kontext von nachhaltigem Unternehmertum vertieft. Die Kernaussagen werden anhand von Fragen für die unternehmerische Praxis betont. Begleitend zum Text können Filmbeiträge und eine Online-Webseite genutzt werden, die dem didaktischen Konzept des Buchs folgt. Die verarbeitete Literatur wird im Literaturverzeichnis aufgeführt, wobei eine Beschränkung auf die Kernliteratur aus Sicht des Autors erfolgte.

Hinweise für Studierende

- Die illustrativen Beispiele dienen der Anregung, eigene praktische Lösungswege unter eventuellen Rückgriff auf unternehmerisch beschrittene Lösungsansätze zu überlegen.
- Unterstützende Filme, auch um einen Medienwechsel sicherzustellen, sind als Link oder QR-Scan leicht zugänglich.
- Weiterführende Literatur kann dem Literaturverzeichnis entnommen werden.

- Zur Prüfungsvorbereitung sind sowohl die Beispiele als auch eine eigenständige Erarbeitung der Inhalte über die begleitende Webseite dienlich.
- Die unternehmerischen Fragen in den Kapiteln sichern eine intensive Auseinandersetzung mit den Buchinhalten sowie die Vorbereitung auf Prüfungen.
- Der an Praktiker gerichtete interaktive Fragebogen begleitend zum Buch (www.nachhaltigesunternehmertum.de) kann von Studierenden anhand der ihnen bekannten Betriebe oder anhand einer Fallstudie zur Simulation und zur Entwicklung eigener Geschäftsmodellideen genutzt werden.

Hinweise für Praktiker

- Die aufbereiteten Praxisbeispiele dienen der Veranschaulichung und der Inspiration.
- Praxisbeispiele fördern die Reflexion des eigenen nachhaltigen Unternehmertums: welche Implikationen sind für meine Industrie / meinen Betrieb ableitbar?
- Im Kontext der dargelegten Sachverhalte verdeutlichen relevante Fragen zur betrieblichen Praxis die Kerninformationen und -aussagen.
- Ein web-basierter Fragebogen zur eigenen Positionsbestimmung oder als Ideengeber ist für Unternehmer in Verbindung mit dem Buch zugänglich (www.nachhaltigesunternehmertum.de).
- Videos und Webadressen der interaktiven Plattform für eine weiterführende Auseinandersetzung für Unternehmenslenker sind Bestandteil als begleitende Infrastruktur.

Hinweise für Dozenten

- Der exemplarische Fragenkatalog kann als Anregung für Klausurfragen dienen.
- Die Fallbeispiele sind als Basis für eine interaktive Lehre konzipiert.
- Filmzugänge, die den Sachverhalt unterhaltsam veranschaulichen, schaffen Abwechslung in der Lehre und motivieren Interaktion.

Lesehinweise und Schreibweise

Die Verwendung aller Begriffe ist **genderneutral** und geschlechtsunspezifisch intendiert. Aus Gründen der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Ausdrücklich wird aber darauf hingewiesen, dass Unternehmertum erst durch Diversität Entfaltung erfährt. Die lange Zeit einer von Männern dominierten Weinwirtschaft ist passé und die Weinbranche wird durch die nun verstärkt wirkenden Winzerinnen und Unternehmerinnen nachdrücklich belebt, wie beispielsweise die Kooperation Vinissima, aber auch unzählige beeindruckende von Frauen geführte Betriebe untermauern. Dies gilt ebenso für alle Gender- und **Diversitätsaspekte**.

Anglizismen durchdringen unseren Sprachgebrauch. Ein Verzicht auf englische Begriffe ist im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Buches, das aktuelle Inhalte vermitteln möchte, eine Herausforderung. Die zu Allgemeingut gewordenen Anglizismen werden in Klammern angeführt und im Falle mangelnder oder unpräziser deutscher Begrifflichkeit wird der etablierte „Management“-begriff verwendet.

Präambel zu den Praxisbeispielen

Die der Veranschaulichung dienenden **Praxisbeispiele** stammen aus unterschiedlichen Quellen. Teilweise werden in der Literatur beschriebene „Klassiker“ aufgeführt, andere Fallbeispiele wurden aufgrund von augenscheinlicher Passgenauigkeit gewählt oder wegen tiefergehender Kenntnis des aufgeführten Betriebs verarbeitet. Bewusst wurden aktuelle **mediale Quellen** oder die Webseiten der Fallbeispiele genutzt, um die Inhalte praxisnah und unterhaltsam zu illustrieren. Der Autor nimmt mit der Auswahl der Praxisbeispiele **keine wertende Stellung** ein. Allen Praxispartnern, Verlagen und Bildrechteinhabern ein herzliches Dankeschön für die Abdruckgenehmigung und ihre motivierenden Begleitworte bei den Rückmeldungen.

Inhalt

Vorwort

Hinweise zum Buch

Inhalt

1 Relevanz nachhaltigen Unternehmertums

1.1 Management für Unternehmer und Kleinbetriebe am Beispiel Wein?

1.2 Zukunftsausrichtung in fordernden Zeiten

1.3 Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Impetus

2 Die deutsche Weinbranche

2.1 Wein – Historie und Produkt

2.2 Nachfrage – Weineinkauf und Weinkonsum

2.3 Angebot – Betriebliche Wertschöpfung der Weinwirtschaft

2.3.1 Weinanbau

2.3.2 Weinproduktion

2.3.3 Weinvermarktung

2.4 Synopse zur Nachhaltigkeit im Weinbau

3 Grundlagen zur Unternehmensführung

3.1 Führung

3.1.1 Führung aus institutioneller Sicht

3.1.2 Führung aus funktionaler Sicht

3.1.3 Führungsstil und -konzepte

- 3.1.4 Managementfähigkeiten und Kompetenzen
- 3.2 Organisation
 - 3.2.1 Aufbauorganisation
 - 3.2.2 Ablauforganisation
 - 3.2.3 Unternehmensgröße als betriebliche Determinante
- 3.3 Unternehmertum
 - 3.3.1 Merkmale unternehmerischen Handelns
 - 3.3.2 Unternehmerische Rollen
 - 3.3.3 Unternehmerische Entscheidungsfindung
 - 3.3.4 Familienunternehmen im Kontext von Unternehmertum
 - 3.3.5 Nachhaltiges Management und Unternehmertum

4 Strategie als Anker unternehmerischer Entscheidungen

- 4.1 Begriff und Bestandteile einer Strategie
- 4.2 Strategisches Management als originäre Führungsaufgabe
- 4.3 Bezugsgruppen strategischen Managements
- 4.4 Planungsbasis und Prognosen
 - 4.4.1 Quantitativ basierte Prognosen
 - 4.4.2 Qualitative Prognosen und Szenarienentwicklung

5 Strategische Planung und Analysen

- 5.1 Anlässe für unternehmerische Bestandsaufnahmen
- 5.2 Analyse der externen Umwelt
- 5.3 Analyse der internen Umwelt
- 5.4 Analyse der Unternehmenssituation
 - 5.4.1 Wettbewerbsvergleich und Benchmarking

5.4.2 Außenwahrnehmung

5.5 Strategische Aktionsfelder

6 Instrumentelle Strategieentwicklung

6.1 Entwicklung von strategischen Perspektiven und Zielen

6.1.1 Ziele setzen

6.1.2 Strategische Zielformulierung

6.1.3 Zielevielfalt managen

6.2 Unternehmerisches Leitbild als Orientierungsrahmen

6.3 Strategische Positionierung

6.3.1 Generische Wettbewerbsstrategien

6.3.2 Persönlichkeit als strategieprägende Komponente

6.3.3 Strategische Balance: Legitimierung oder Einzigartigkeit

6.4 Nachhaltigkeit als strategischer Leitgedanke

6.4.1 Nachhaltige Positionierungs-Cluster

6.4.2 Strategische Steuerung und Erfolgseinfluss von Nachhaltigkeit

6.5 Innovation als strategische Gestaltungskomponente

6.5.1 Innovationsausrichtung und -typen

6.5.2 Nachhaltigkeit als Triebfeder für Innovation

6.6 Strategische Entwicklungspfade und Wachstumsambitionen

6.6.1 Ambition als Erfolgsfaktor

6.6.2 Lebenszyklus und Perspektiven

6.6.3 Produkt-Markt-Matrix zur Bestimmung von Wachstumsoptionen

- 6.6.4 Strategieanalogie der roten und blauen Ozeane
- 6.6.5 Effizienz und Prozessoptimierung im strategischen Fokus
- 6.6.6 Strategische Betriebsübergabe

7 Nachhaltiges Geschäftsmodell

- 7.1 Von Produktzentrierung zu kundenorientierter Nachhaltigkeit
- 7.2 „Wer“: Kunden und Bedürfnisse
 - 7.2.1 Zielkundenorientierung
 - 7.2.2 Ganzheitliches Kundenmanagement
- 7.3 „Was“: Wert- und Nutzenversprechen
 - 7.3.1 Kundenzentrierte Angebotsgestaltung
 - 7.3.2 Marke als Bestandteil des Wertversprechens
 - 7.3.3 Nachhaltiges Nutzen- und Leistungsversprechen
- 7.4 „Wie“: Versprochenes liefern
 - 7.4.1 Unternehmerische Ressourcen
 - 7.4.2 Eigen- oder Fremdleistung und Partnerintegration
 - 7.4.3 Kunden aktiv einbinden
 - 7.4.4 Verfügbarkeit und Zugang gewährleisten
 - 7.4.5 Dynamische Fähigkeiten
- 7.5 „Wert“ generieren
 - 7.5.1 Absatz und Kundenwert
 - 7.5.2 Preise als Stellhebel
 - 7.5.3 Kostentransparenz und -optimierung

8 Zielerreichung und Feinsteuerung

- 8.1 Planumsetzung und -synchronisation
- 8.2 Controlling und Zielanpassung

8.3 Digitale Transformation

8.4 Veränderungsmanagement

8.5 Krisen als Chance?

9 Zusammenfassung und Ausblick

Praxisbeispiele

Verwendete Abkürzungen

Index

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Literatur

1 Relevanz nachhaltigen Unternehmertums

Unternehmertum als verantwortungsbewusste, langfristig wirkende, zielgerichtete Führung von Betrieben ist angesichts der dynamischen Veränderungen und oftmals begrenzter Aktionshorizonte kein Automatismus. Erfolgreiches Unternehmertum bedingt zunehmend eine gekonnte dispositive Steuerung des Betriebs, besonders in kleinen Unternehmen. Unternehmensführung, Management und Betriebssteuerung etablieren sich in der Praxis und Ausbildung auch in durch Kleinbetriebe charakterisierten Branchen als relevante Aktionsfelder. Trotz einer reichhaltigen und wachsenden Managementliteratur wird der Anspruch gehegt, den Bedarf für ein praxisorientiertes Buch zur Handlungsorientierung für unternehmerisches, strategisch verankertes Nachhaltigkeitsmanagement insbesondere von Kleinbetrieben zu stillen.

1.1 Management für Unternehmer und Kleinbetriebe am Beispiel Wein?

Die Betriebswirtschaft ist im Vergleich zu den Naturwissenschaften eine relativ junge, publikationsintensive Wissenschaftsdisziplin. Dieses Managementbuch soll Praktikern und Studierenden gleichermaßen als Quelle dienen, um strategisches, nachhaltiges Management für kleine und mittlere Betriebe praxisorientiert zu ergründen. Die primären **Adressaten** des Buchs sind (zukünftige) Unternehmer und

Unternehmenslenker, unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens, einer tatsächlichen unternehmerischen Stellung oder eines Angestelltenverhältnisses. Diese Personengruppen zeichnen sich in Kleinbetrieben durch fundierte Kenntnis ihrer Produkte und Services aus und werden hieraus auch motiviert. Die Managementkompetenz der Unternehmer ist teilweise weniger ausgeprägt als fachliche oder handwerkliche Fähigkeiten. Das gilt besonders für komplexere und vernetzte Managementherausforderungen wie Strategie, Nachhaltigkeit, Innovation und hiermit zu synchronisierender Organisation. Dieses praktisch und empirisch fundierte Buch mit begleitender visueller und virtueller Unterstützung motiviert und verankert zielorientierte Unternehmenssteuerung.

Strategisches Management scheint besonders für Unternehmer und kleine Unternehmen herausfordernd. Mangelnde Zeit für eine umfassende Beschäftigung mit der Zukunft oder die Unsicherheit von Planung, die so wie geplant oftmals nicht eintreffen wird, sind bekannte Argumente, mit denen ein Verzicht auf Anwendung von Managementinstrumenten in der Praxis begründet wird. Angesichts zunehmenden Wettbewerbs und steigender Anforderungen der Kunden müssen aber auch kleine Betriebe Antworten geben können, wie sie die Kunden von ihren besonderen Leistungen überzeugen, wieso das Angebot auch preislich attraktiv ist, wie nachhaltig ihre Leistungen sind und welche entscheidenden Hebel langfristigen Erfolg sicherstellen. Im Gegensatz zu großen Konzernen verfügen kleine Betriebe nicht über strategische Planungsabteilungen und ihre Risikotragfähigkeit ist begrenzt. Mit einem Rückgriff auf erprobte betriebswirtschaftliche Instrumente und praktische Beispiele wird Akteuren von kleinen und mittleren

Betrieben, Unternehmensgründern und Studierenden Managementkompetenz vermittelt, so dass unternehmerische Gestaltung als bereichernd empfunden wird. Hierbei steht konkretes strategisches Handeln und das Verfolgen von Nachhaltigkeitszielen im Vordergrund.

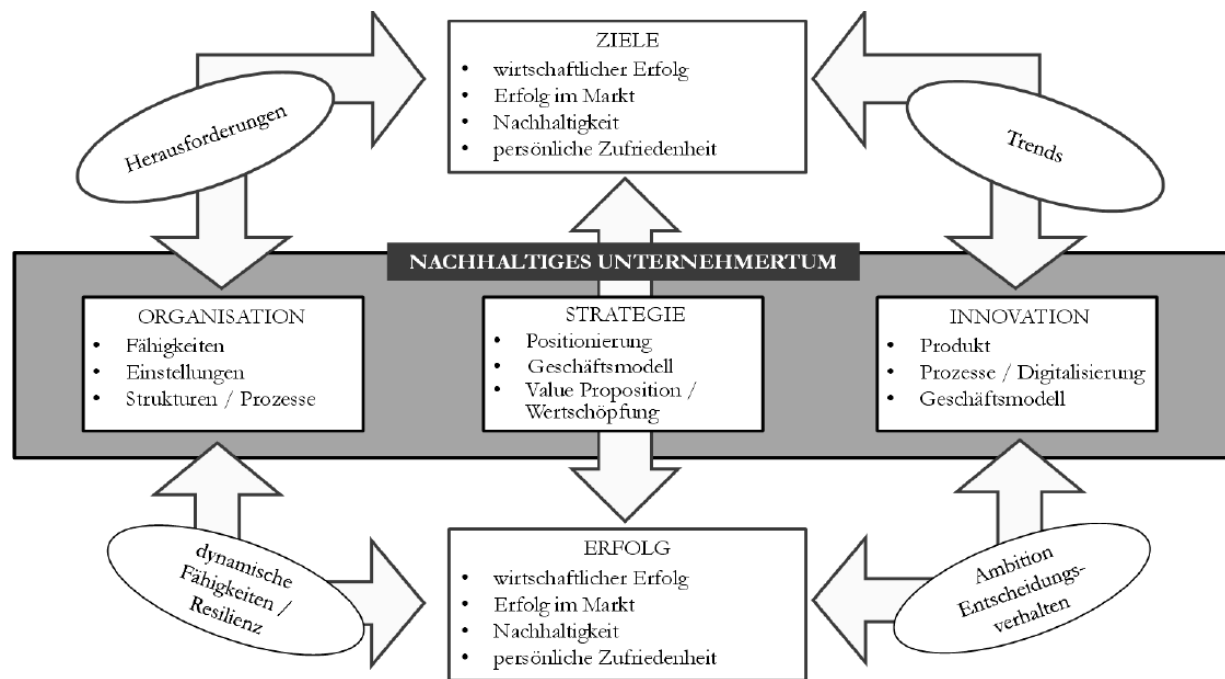


Abb. 1: Nachhaltiges Unternehmertum – Eigene Forschungsfelder im Überblick

Die Veranschaulichung **am Beispiel der Weinbranche** begründet sich aus mehreren Aspekten, die vorab ohne Anspruch auf Vollständigkeit skizziert und im Verlauf des Buchs durch Beispiele und tiefergehende Auseinandersetzung mit dieser Industrie beleuchtet werden: Wein hat eine lange Historie, was dem Nachhaltigkeitsgedanken per se Rechnung trägt. Die Branche ist in Deutschland durch kleine Betriebe und Unternehmertum charakterisiert. Das Produkt ist abhängig von der Natur, wodurch eine Auseinandersetzung mit den klimatischen und ökologischen Veränderungen unabdingbar ist. Wein ist in mehreren Branchen verortet

(Nahrungs- und Genussmittel, Alkohol, Konsum- aber auch Investitionsgüter, Agrarindustrie, Luxusartikel ...). Ein Zusammenspiel von Tradition aber auch Moderne bestimmt die heutige Weinproduktion. Es wird eine durch lokale, regionale und auch nationale Aspekte geprägte Branche betrachtet, die global aufgestellt ist. Wein ist komplex, was sich in hoher Wertschätzung für die Produktion und das Produkt niederschlägt. Wein ist ein emotionales Produkt, es bietet unerschöpfliche Möglichkeiten der Gestaltung. Die sogenannten „grünen Berufe“ erfahren gesteigertes Interesse bei jungen Menschen. Diese Vielfalt wird begleitet mit einer Notwendigkeit professioneller Betriebsführung, was auch der Begriff „Agribusiness“ veranschaulicht.

Auch wenn die Weinbranche im Fokus steht, sind die im Buch aufgearbeiteten Managementherausforderungen **für alle klein- und mittelständischen Betriebe** ähnlich geartet und die Lösungsansätze relevant bzw. im jeweils benötigten Kontext adaptierbar. Die Veranschaulichung mit Beispielen aus der Weinindustrie ist beispielhaft. Präsentierte Lösungsansätze sind auf andere Branchen übertragbar. Wein hat hierbei den Vorteil, dass das Produkt viele Menschen begeistert und Weinkompetenz auch gesellschaftliche Anerkennung erfährt.

Ein Managementbuch für Unternehmer und Entscheider in kleineren Betrieben kann mit der Bedeutung dieser Wirtschaftsakteure begründet werden. Sie bilden das Rückgrat unserer Wirtschaft und der Gesellschaft, denn Großbetriebe machen weniger als 5% der deutschen Unternehmenslandschaft aus. Kleinunternehmer spielen auch im lokalen Umfeld eine bedeutende Versorgungs- und Beschäftigungsrolle.

Klein- und mittelständische Betriebe, die regional verwurzelt sind, leisten nachhaltige Wertschöpfung. In der **Weinwirtschaft** beispielsweise handelt eine **Vielzahl von kleinen Betrieben und Akteuren**. Deren Aktivität sichert Arbeitsplätze, regional lebenswerte Strukturen und insbesondere attraktive Landschaften. Unter Berücksichtigung indirekter Effekte (z.B. Zulieferer, Tourismus) wird ein Vielfaches der brancheneigenen Wertschöpfung generiert. Wein, mit einer facettenreichen Produktion und Vermarktung, wirkt direkt (über die Winzer in Verbindung mit regionaler Wertschöpfung) sowie indirekt als Wertschöpfungshebel in der Gastronomie, beim Tourismus, im Handel, in der Landwirtschaft und als Abnehmer von Produktionsgütern. Obwohl nur 1% der landwirtschaftlichen Fläche mit Wein bestockt ist, können mehr als 7% des Bruttosozialprodukts (BSP) mit der Weinbranche in Verbindung gebracht werden, bei entsprechender Wertschöpfung und der Realisation von Steueraufkommen. (Hensche & Lorleberg 2011)

Eine Wirtschaft, die durch Unternehmertum geprägt ist, entwickelt permanent Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen und sichert dadurch gesellschaftliche Weiterentwicklung. Wenn dies mit Vielfalt durch kleinstrukturierte Unternehmen gepaart ist, dann ist ein Risikopuffer für die Wirtschaft gegeben. Marktdominanz großer, weltumspannender Betriebe birgt gesellschaftliche und politische Gefahren, wie Monopolsituationen gezeigt haben. Entsprechend wird bei Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüssen die etwaige marktbeherrschende Stellung geprüft und gegebenenfalls untersagt. Rechtfertigungen staatlicher Eingriffe mit dem Argument, dass Unternehmen zu erhalten sind, da ihre schiere Größe

bei einer Insolvenz desaströse Auswirkungen für die Wirtschaft hätte („too big to fail“), sind dennoch im heutigen Wirtschaftsgeschehen an der Tagesordnung. Dies widerspricht der von Unternehmen oder auch bei privaten Investoren geforderten Risikostreuung. Eine Marktstruktur mit vielen und somit kleineren Einheiten wird dem betriebswirtschaftlich begründeten Anspruch einer Risikodiversifikation gerecht. **Vielfalt** im Angebot und bei der Anbieterlandschaft sollte gesellschaftliches Interesse sein. Sie bildet einen zentralen Stellhebel für Nachhaltigkeit, da unterschiedliche Wege ausprobiert und beschritten werden. Um die Professionalität und somit die Zukunftsaussichten der kleinen Betriebe zu erhöhen, bedarf es vor allem in fordernden Zeiten strategischen Unternehmertums.

Das Buch verarbeitet die aus Sicht des Autors grundlegende **wissenschaftliche** und **praxisrelevante** Literatur, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Im Literaturverzeichnis werden vorrangige Quellen dargelegt, die auch als weiterführende, vertiefende Lektüre empfohlen werden. Darüber hinaus sind im Text durchgehend **empirische Erkenntnisse** eingearbeitet, um Praxisrelevanz und Validität zu gewährleisten.

Empirie bezeichnet einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, der auf methodisch geleiteter Analyse der Praxis basiert. Dieses Vorgehen ist vornehmlich theoriegeleitet, die Erkenntnisse stützen sich aber nicht auf theoretische Ableitung aus abstrakten Regeln, der Erkenntnisgewinn basiert auf Erfahrungen, validierter Evidenz und erkennbaren Fakten.

Seit 2012 wurde vom Autor in zweijährigem Rhythmus eine **Online-Befragung zu Strategie und Innovation** in der deutschen Weinwirtschaft durchgeführt. Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen eine praxisbasierte Fundierung der betrieblichen Sachverhalte über alle das Buch abdeckenden Themen hinweg.

Neben den Einsichten und Illustrationen auf Basis der Betriebsbefragungen werden im Text zahlreiche Beispiele aus der Praxis eingeflochten. Eine praxisorientierte Veranschaulichung der dargelegten Sachverhalte liefert Impulse, um Gestaltungschancen zu erkennen und zu ergreifen.

1.2 Zukunftsausrichtung in fordernden Zeiten

Dem französischen Autor Viktor Hugo werden die Worte *„Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte, für die Mutigen die Chance“* zugeschrieben. Der Mensch kann aufgrund seiner geistigen Fähigkeiten nicht nur aus Vergangenen lernen, sondern auch antizipieren und Einfluss nehmen. Die Zukunft ist zwar ungewiss, aber die Beschäftigung mit möglichen Entwicklungen ist nicht nur die Aufgabe von Zukunftsforschern. Überlegungen zur Zukunft und den Implikationen für den eigenen Betrieb anzustellen, ist unternehmerische Basisarbeit und Voraussetzung für langfristig erfolgreiches und somit nachhaltiges Handeln. Dies gilt besonders für fordernde Zeiten, die durch schnelle **Entwicklungen**, massive globale **Veränderungen** und **Zäsuren** gekennzeichnet sind. Globalisierung, Klimawandel, Technologisierung, Digitalisierung, Marktkonzentration, Transparenz oder Wertewandel sind nur ausschnittsweise Phänomene einer zunehmenden Dynamik und Komplexität. Die noch nicht

bewältigte Corona-Pandemie und eine Flutkatastrophe mit katastrophalen Folgen für Menschen und Betriebe unterstreichen, wie Krisen den Wandel unserer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Umwelt bestimmen können.

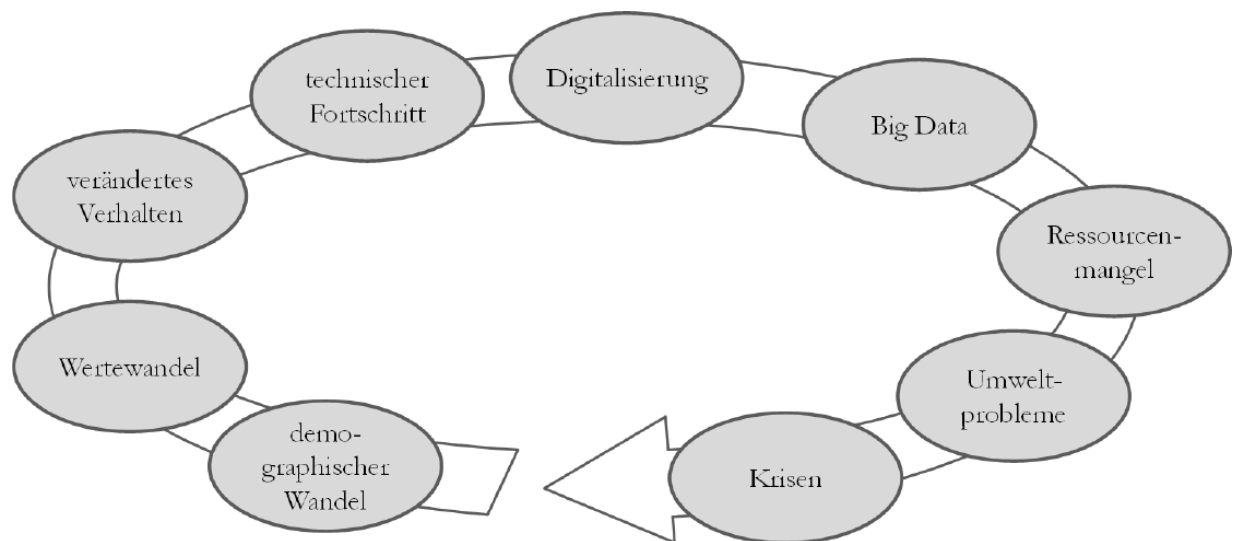


Abb. 2: Beispielhafte Einflussfaktoren einer sich verändernden Umwelt

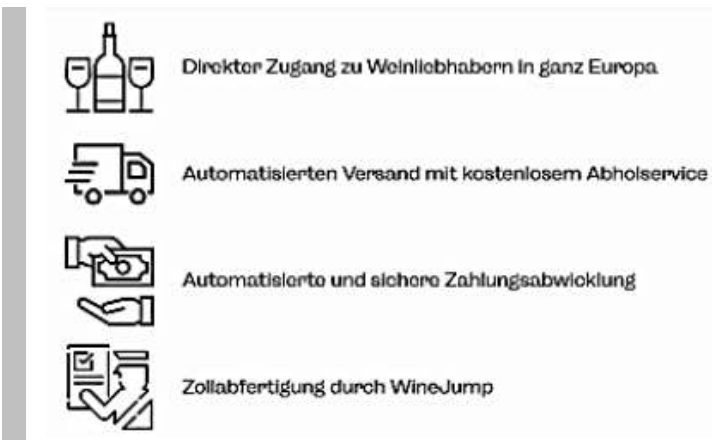
Die Geschwindigkeit des Wandels lässt sich an gekürzter Lebensdauer von Unternehmen ablesen. 1920 hatten die in einem amerikanischen Börsensegment gelisteten Unternehmen eine durchschnittliche Lebensdauer 67 Jahren, heute beträgt sie nur noch 15 Jahre (Foster & Kaplan 2011). Veränderungsfähigkeit ist, wie vom Ökonomen Schumpeter, der die **zerstörerische Kraft** von Innovation als Notwendigkeit für gesellschaftliche Veränderung bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts postulierte („Creative Destruction“), Triebkraft für notwendige Entwicklung. Aktuell hinterlässt die Covid-19-Pandemie destruktive Spuren (bspw. massive Umsatzeinbrüche in der Gastronomie) bei beschleunigter Veränderung (z.B. E-Business). Besonders in der Landwirtschaft und im Handwerk vollzieht sich seit Jahren

ein weitreichender Strukturwandel mit einer massiv abnehmenden Anzahl von Betrieben. Dieser Wandel unterstreicht steigende Managementtherausforderungen, besonders für die im Markt verbleibenden Unternehmen.

Dpa-Meldung: *„Dürre trifft Landwirte hart: Nach der starken Dürre im Sommer 2018 sind noch mehr landwirtschaftliche Betriebe in die Insolvenz geraten ... 23,9 Prozent mehr als im Vorjahr. Geringere Erlöse und höhere Kosten infolge der Dürre seien die Hauptgründe für den Anstieg der Insolvenzen.“* (dpa 2019b)

Neben belastenden, negativen Effekten wirkt Veränderungsdruck als Hebel für Weiterentwicklung. Wirtschaft und Gesellschaft profitieren vom Veränderungsdruck durch neue Angebote und neue Anbieter. Technologischer Fortschritt und auch durch Digitalisierung getriebene Veränderungen bieten Chancen für Geschäftsideen und -gründungen.

Corona-Krise beschleunigt Wein-Start-up: *„Einen besseren Zeitpunkt für den Launch seines Start-ups hätte sich Thomas Winther kaum aussuchen können. Wenige Tage vor Beginn der Corona-Krise ging der Däne mit **Winejump** online. Über den Online-Marktplatz können Kunden ihren Wein direkt bei Winzern aus dem europäischen In- und Ausland ordern. Pro verkaufter Flasche erhält Winejump einen Euro. So wie die Corona-Krise das Kaufverhalten vieler Menschen ändert, wäre ich nicht überrascht, wenn sich der Online-Weinmarkt in Deutschland in den nächsten fünf Jahren verdoppeln würde“, sagt Winther. Den ambitionierten Zielen seiner frisch gestarteten Firma würde das jedenfalls helfen. Der Gründer sagt selbstbewusst: „Winejump hat die große Chance, ein Unicorn-Start-up zu werden.“* (Hüfner 2020)



Unternehmensgründungen entspringen vornehmlich einem Wunsch nach unternehmerischer **Selbstverwirklichung**. Einige Geschäftsideen schaffen in betriebswirtschaftlicher Lichtgeschwindigkeit globale Entfaltung und lassen bis dato gelebte Geschäftsmodelle obsolet werden. Ein Start-up startet mit einer **guten Idee**. Die Idee kann sich aber nur dann langfristig durchsetzen, wenn sie **unternehmerisch realisiert** wird. Nur die Hälfte aller Neugründungen überlebt die ersten vier Jahre.

Laut Länderbericht des Global Entrepreneurship Monitors (GEM) sind die für Unternehmensgründungen **förderlichen Rahmenbedingungen** in Deutschland:

- Schutz von geistigem Eigentum (z. B. Patente)
- Wertschätzung neuer Produkte/Dienstleistungen aus Konsumentensicht
- Öffentliche Förderprogramme
- Physische Infrastruktur
- Berater und Zulieferer für Unternehmen. (Sternberg 2020)

Konzeptionelle Überlegungen zur Konkretisierung der Idee und dessen Umsetzung sind frühzeitig praxisnah zu validieren. Nachhaltigkeitsüberlegungen sollten bei neuen Geschäftsideen ein **Prüfstein** sein, oftmals sind diese sogar ursächlich. Etwa jede fünfte Firmengründung in Deutschland ist im Bereich Klima- und Umweltschutz angesiedelt. Besonders naturnahe Branchen locken unternehmerische Entfaltung, um zur Verbesserung des Klimas beizutragen.

Unternehmerische Ansätze, ob im Fall von etablierten Unternehmen in zunehmend wettbewerbsintensiven Märkten oder bei der Realisation einer Unternehmensgründung, bedingen vorausschauendes Handeln und agile Umsetzung. **Agilität** ist mehr als Flexibilität, um eine kurzfristige Nachfrage befriedigen zu können. Strategische Agilität ist gegeben, wenn trotz ungewisser Zukunft Entscheidungen getroffen und bei erkennbarem Handlungsbedarf diese in Frage gestellt und revidiert werden. Agile Unternehmen sind in der Lage umzusteuern, wenn sich ein eingeschlagener Weg als Sackgasse erweist. Strategisches Management verkümmert dann nicht in seitenfüllenden Fünf- oder Zehn-Jahresplänen, es wird zur permanenten Managementaktivität auf Basis einer Beobachtung der Umwelt, proaktiver Wahrnehmung von Chancen und unternehmerischer Steuerung von Risiken. Proaktives und antizipatives Handeln wird zur notwendigen Voraussetzung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Unternehmertum sichert eine Perspektive für den Betrieb, wenn Chancen und Herausforderungen im Markt erkannt, betriebliche Ziele definiert und Maßnahmen zur Zielerreichung eingeleitet werden. Dies bedingt auch Risikobereitschaft. Strategisches Handeln **synchronisiert**

dabei unter Wahrung eines längerfristigen Planungshorizonts die strategischen Ziele und Maßnahmen, die Positionierung im Wettbewerb, das Innovationsmanagement, die Nachhaltigkeitsmaßnahmen und die Organisationsentwicklung. Damit wird **Adaptionsfähigkeit** der Betriebe in der sich dynamisch verändernden Umwelt gewährleistet, eine notwendige Voraussetzung zur nachhaltigen Existenz. Ein externer Veränderungsdruck, wie beispielsweise die Corona-Pandemie, wirkt dabei als **Katalysator**. Agilität sichert besonders in Zeiten mit massiven Veränderungen langfristige Perspektive und sichert Resilienz, d.h. Überlebensfähigkeit. In kleinen Unternehmen ist dies eine unternehmerische Aufgabe, die anhand der folgend dargelegten Instrumente, Beispiele, Fragen, Einstellungen und Anregungen sichergestellt werden kann.

1.3 Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Impetus

Als Minimaldefinition kann Nachhaltigkeit mit **Langfristigkeit** gleichgesetzt werden. In der Managementliteratur wurde und wird oftmals noch Nachhaltigkeit als Ziel „langfristiger Überrenditen“ für ein Unternehmen definiert. Ein derartig reduziertes Verständnis begründet lediglich vordergründige Nachhaltigkeit. Unser heutiges Leben und Wirtschaften belastet die Zukunft. Der Klimawandel ist nur ein Beispiel für die Folgen unseres Handelns. Angesichts der Zerstörung von nicht regenerierbaren Ressourcen hat sich eine erweiterte Definition von Nachhaltigkeit durchgesetzt: heutiges Agieren darf **nicht zu Lasten der zukünftigen Generationen** erfolgen.

Das Weingut **Prinz Salm** nutzt in Postings einen Marketingbezug (Claim) auf mehr als 30 Generationen umfassende Weinmachkultur. Damit wird auf Nachhaltigkeit im grundsätzlichen Sinne der generationsübergreifenden Definition Bezug genommen. Die mehr als 800-jährige Unternehmensgeschichte der Familie Salm-Salm wird als Zeitraum kommuniziert, in dem Wissen und Erfahrung gesammelt, aber auch Werte gelebt wurden.



Felix Salm

32nd Generation winemaker

Der Winzer Karl-Heinz **Wehrheim** interpretiert die Übergabe des Familienweinguts auch in gleichartigem Bezugsrahmen nicht als Vermögensübergabe, er spricht von „... *Verpflichtung, damit verbundene Werte für die zukünftige Generation zu erhalten*“.

Die Wurzeln des Nachhaltigkeitskonzepts werden dem deutschen Forstwirt von Carlowitz zugeschrieben. Bereits 1713 forderte er, dass nicht mehr Bäume geschlagen werden als nachwachsen. Damit wurde einer ökonomischen Profitsteigerung unter ökologischen Aspekten Einhalt geboten und ein gesellschaftlicher Nutzen durch Vermeidung von Kahlschlag anvisiert. Ende des 20. Jahrhunderts rückten der Ressourcenverbrauch und -endlichkeit in den Vordergrund. Die Angst vor der

Endlichkeit des Planeten wurde auch durch die Ölkrise und Hungerkatastrophen befeuert. Ein Bericht des Club of Rome wurde 1972 mit dem Titel „**Grenzen des Wachstums**“ veröffentlicht, der die Herausforderungen von Populationswachstum und eine Debatte über die Limitierung ökonomisch getriebener Handlungsweise initiierte. Ein weiterer Meilenstein bildete der Brundtland-Report der Vereinten Nationen, der Nachhaltigkeit unter dem Aspekt der Sicherung einer Perspektive für alle Menschen auf der Welt als Handlungsmaxime fordert. Soziales Engagement hat sich parallel als eigenständiges Managementparadigma unter dem Begriff **Corporate Social Responsibility** (CSR) etabliert. Hierbei stellt ein Unternehmen seine sozialen Aktivitäten in den Vordergrund.

Corporate Social Responsibility beschreibt ein freiwilliges, vom Unternehmen getragenes Sozialengagement. Betriebe setzen sich für soziale Aktivitäten ein, Mitarbeiter engagieren sich in gemeinnützigen Projekten, die Unternehmen fördern benachteiligte Gruppen oder finanzieren Projekte zur Steigerung der sozialen Gerechtigkeit.

1992 wurde beim Weltklimagipfel in Rio de Janeiro auf Klimapolitik fokussiert. Mit der „Friday for Future“-Bewegung zeigt sich der Wandel auch durch gesellschaftliche Aktivitäten. In wissenschaftlich unterstützter Darlegung der Handlungsnotwendigkeiten erfolgte eine Verankerung von ökologischem Handeln bei Unternehmen. Der in der Forschung zu Unternehmertum hierfür charakterisierende Begriff des „**Ökopreneurs**“