

Die Zukunft sichern – mit Spezialisierung zur Marktführerschaft

4

Vinum – Das internationale Weinmagazin



Dr. Bernd
Brogsitter

Vinum – Das internationale Weinmagazin wird in Zürich verlegt. 1983 wurde zusätzlich in Deutschland ein Verlag gegründet, um das Anzeigen- und Abonentengeschäft der Vinum-Deutschland-Ausgabe im deutschen Markt aufzubauen. Es wurde eine Geschäftsführerin eingestellt, die sich konsequent an der EKS-Strategie orientierte, um das Unternehmen in eine wirtschaftlich sinnvolle Größenordnung zu führen.

Die Ausgangssituation schien nicht besonders erfolgversprechend zu sein. Vinum war in Deutschland weitgehend unbekannt, verfügte weder über Anzeigenkunden, noch über einen nennenswerten Abonentenstamm. Einige Meinungsbildner begegneten der Zeitschrift mit Vorbehalten, weil es sich um ein Verlagsprodukt aus der Schweiz handelte. Darüber hinaus war kein Personal und lediglich ein kleines Budget vorhanden. Als erstes war die Frage zu beantworten, mit welchen Stärken sich Vinum vom Wettbewerb abgrenzen konnte.

1. Phase: Stärkenanalyse

Im immateriellen Bereich zeigten sich zahlreiche Stärken:

- Einsatz für die Weinkultur als Philosophie und Leitbild,
- objektive Recherchen bei Weinen, Anbaugebieten und weinproduzierenden Unternehmen,
- Werbemedium, auch für kleine Etats der Weinwirtschaft,
- internationale Verbreitung der Zeitschrift durch den Verlag Intervinum in der Schweiz,
- nationale und internationale Werbemöglichkeit,
- Anwesenheit an der Weinfront durch kompetente und exklusive Weinjournalisten,
- Auffinden von bisher unbekanntem Weinen bester Weingüter im In- und Ausland,

- Veröffentlichung von Vinum-Testergebnissen in auflagenstarken Medien, nicht zuletzt
- der Erfolgswillen des Managements.

2. Phase: Differenzierung zum Wettbewerb

Vinum wurde von den Verbrauchern und in der Weinwirtschaft aufgrund seiner Philosophie des unabhängigen Weinjournalismus akzeptiert und besaß eine nationale und internationale Zielgruppengenauigkeit. Nicht zu unterschätzen war auch die Akquisitionsstärke der Geschäftsführerin.

3. Phase: Chancenanalyse

Für einen Zeitschriftentitel gibt es zwei Hauptzielgruppen, die für seine Existenz unverzichtbar sind: Anzeigenkunden und Abonnenten. Beide Zielgruppen gleichzeitig anzugehen, überstieg die Ressourcen des kleinen Verlags. Welches war der günstigste Ansatzpunkt im Markt und für das Unternehmen? Um die Abonnentenzahl rasch zu steigern, benötigte man Kapital, das nicht vorhanden war. Unter Einsatz der Akquisitionsstärke der Geschäftsführerin mussten im ersten Schritt Anzeigenkunden gewonnen werden, um die notwendigen Finanzmittel zu beschaffen.

4. Phase: Zielgruppenanalyse

Aufgrund der speziellen Stärken von Vinum kristallisierten sich die Weingüter als besonders erfolgversprechende Einstiegszielgruppe heraus. In einem weiteren Schritt wurden die Gebietsweinwerber als Anzeigenkunden gewonnen. Mit dieser Referenz entwickelten sich letztere als potente Markenartikler im Wein- und Spirituosenbereich zu einer besonders erfolgreichen Zielgruppe, und zwar unter Einbindung der Werbeagenturen. Man konzentrierte sich besonders auf die Meinungs-

Letztlich gibt es nur eine Strategie, auf die es wirklich ankommt – die EKS-Strategie von Wolfgang Mewes, mit der ein Unternehmen genau definiert, nach welchen Prinzipien es seine Ressourcen einsetzen muss, um überlebensfähig zu bleiben. Auf dieser Basis untersucht und bewertet der Autor die Geschäftsstrategie eines kleinen Verlags, der in der Aufbauphase über sehr geringe Mittel und Kräfte verfügte. Dennoch gelang dem Verlag – eine überdurchschnittliche Umsatz- und Ergebnisentwicklung bis zur Marktführerschaft belegt es – eine optimale Wachstumsstrategie, indem er speziellen Nutzergruppen nahtlose Problemlösungen anbot und sich dabei auf die spezifischen eigenen Unternehmensstärken konzentrierte. Wie dieses Beispiel demonstriert, lassen sich mit spitzer Konzentration der Kräfte – auch unter schwierigen Bedingungen – Wege finden zu einer Geschäftspolitik, die sogar mehr erreicht als bloße Existenzsicherung.

bildner als Teilzielgruppe. Mit den Stärken von Vinum konnten die brennendsten Probleme dieser Zielgruppen – wie geringer Werbeteat, geringes Image, niedriger Bekanntheitsgrad sowie niedrige Marktdurchdringung bei Endverbrauchern und in der Gastronomie – gelöst werden.

Unter den erfolgversprechendsten Abonnementzielgruppen schälten sich Weinliebhaber als Konsumenten und der Weinfachhandel heraus. Privatpersonen waren bisher mit Couponanzeigen, Preisausschreiben, Weinrätseln, Weinbüchern, Weinspielen und verschiedenen Incentivekonzepten, die in der Deutschland-Ausgabe veröffentlicht wurden, kostengünstig beworben worden. Mit Direktwerbemaßnahmen, dank der durch Anzeigen geschaffenen finanziellen Voraussetzungen, konnten nunmehr neue Abonnenten zusätzlich gewonnen werden.

5. Phase: Aufbau eines zwingenden Nutzens durch Innovation

Im Verlag wurde intern und extern zielgruppenorientiert innoviert, um die Anziehungskraft des Hefes zu erhöhen. Um den endgültigen Durchbruch im deutschen Markt zu schaffen, waren die Vorurteile gegenüber Vinum als Weinzeitschrift schweizerischer Herkunft endgültig zu überwinden. Dazu wurde die Redaktion in Zürich über die Wünsche und Engpässe der deutschen Zielgruppe informiert. In enger Zusammenarbeit zwischen dem deutschen Redaktionsbüro und der Zürcher Redaktion wurde die deutsche Ausgabe auf Mentalität und Kultur der deutschen Meinungsbildner ausgerichtet.

Die neuen Geschäftskontakte und Verkaufserfolge setzte Vinum in den Aufbau einer schlagkräftigen Interessenten- und Kundenkartei um. Darüber hinaus wurden die organisatorischen Voraussetzungen

für eine computergestützte Verlagsabwicklung geschaffen. Damit gelang es auch, ein Zielgruppen-Informationssystem als Grundlage des Marketings und verschiedener Serviceleistungen für die Bindung von Anzeigenkunden und Abonnenten aufzubauen. Vinum aktuell, ein monatlich erscheinendes Informationsblatt für Top-Kunden, Messeausstellungen, Entwicklung eigener Veranstaltungskonzepte sowie u.a. die jährliche Auslobung des deutschen Vinum Rotweinpreises, später auch des deutschen Rieslingpreises, waren weitere Maßnahmen, mit denen sich Vinum sukzessive Anziehungskraft aufbaute, um sich als Weininstitution für Verbraucher, Händler und Produzenten zu profilieren.

Mit einem völlig neuen System für Imageaufbau und Abverkauf des deutschen Weinfachhändlers konnten innerhalb kurzer Zeit wesentliche Marktanteile im Weinfachhandel erreicht werden. Dazu wurde das Guide Vinum-Konzept kreiert, an dem jedes Fachgeschäft gegen Entrichtung einer jährlichen Teilnahmegebühr teilnehmen konnte. Der zwingende Nutzen für den Handel: kostenlose Eintragung des Händlers als Bezugsquelle unter Nennung seiner Sortimentsschwerpunkte in jeder Vinum-Ausgabe. Darüber hinaus wurden jeden Monat die Weine einer bestimmten Region von einem internationalen Degustationsteam ausgewählt und bewertet. Der betreffende Fachhändler konnte, sofern er Weine dieser Region führte, durch Einsenden von Proben regelmäßig an diesem Wettbewerb teilnehmen. Die Ergebnisse der Verkostung wurden zusammen mit einem Bericht über die betreffende Weinregion veröffentlicht. Händler mit dem besten Preis-Leistungsverhältnis wurden in Vinum als günstigste Bezugsquelle besonders herausgestellt.

Als Guide Vinum-Teilnehmer erhielten die Händler außerdem das Recht, zusätzlich vier Vinum-Hefte

zehnmal jährlich zu einem besonderen Preis zu beziehen, zum Verschenken oder Verkaufen an ihre Kunden. Die informelle Verflechtung mit der Zielgruppe der Konsumenten bot dem Fachhandel eine verkaufsfördernde Profilierungsmöglichkeit sowie preisgünstige und wirksame Werbung. Zahlreiche Händler sicherten sich mit der Nutzung dieses Konzepts zusätzlichen Umsatz, und Vinum erzielte eine rasche Auflagensteigerung über den kontinuierlichen Mehrfachbezug der Hefte.

6. Phase: Verbesserung der eigenen Leistung durch Kooperation

Aufgrund der inzwischen erreichten Akzeptanz im Markt, der deutlich gestiegenen Zahl der Abonnenten und dem gewachsenen Anzeigenvolumen wurde Vinum ein begehrter Kooperationspartner für die Verbesserung des eigenen Leistungsangebots in Redaktion und Verlag. Das galt auch für die Werbung durch Schaltung von Anzeigen und



Internationaler Fachtitel

Positionierung

Vinum ist ein reiner Special-Interest-Titel, der die Welt durchs Weinglas betrachtet (trinken - essen - reisen - genießen) und für Leser bestimmt ist, deren Hobby Wein ist. Vinum versteht sich als Brücke vom Produzenten zum Konsumenten, der Handel ist der Brückenpfeiler in der Mitte. Zitat: „Dabei sind die Produzenten unsere Freunde, der Handel ist unser Partner und der Leser ist unser Kunde. Wir setzen uns ein für die Vielfalt beim Wein, für die Gewächse der Terroirs, für die kleinen Strukturen in der Weinproduktion und im Handel.“

Internationale Zeitschrift

Vinum wurde 1980 in Zürich lanciert und hat sich seither zur bedeutendsten europäischen Weinzeitschrift entwickelt. Seit 1983 wird eine spezielle Ausgabe für Deutschland publiziert. 1992 erschien eine französische Ausgabe, die vorderhand noch vorwiegend in der Westschweiz verbreitet wird und 1997 kam noch eine spanische Version dazu. Vinum stützt sich auf eine eigene multinationale Infrastruktur mit Büros in Zürich, Wiesbaden, Bordeaux, Montepulciano und Madrid. Die Zeitschrift ist also in den wichtigsten Weinproduktionsländern mit eigenen vollamtlichen Leuten vertreten.

Erscheinungsweise

Die Zeitschrift Vinum erscheint in der Schweiz und Deutschland monatlich, mit Doppelnummern in den Monaten Januar/Februar und Juli/August. Die französische und spanische Ausgaben werden zweimonatlich (6 x p.a.) publiziert.

Internet

Unter <http://www.ivinum.com> gibt es redaktionelle Beiträge aus den Heften und eine Menge an wissenswerten Informationen für Weinliebhaber - auch Feinschmecker kommen auf ihre Kosten. Man findet jede Menge Links zu nationalen und internationalen „Wein-Pages“.

Aufnahme von Beilagen auf Gegengeschäftsbasis, der Austausch von Kundenadressen mit nicht konkurrierenden Verlagen und Weinunternehmen.

7. Phase: Strategische Grundaufgabe

Mit dem Ausbau der eigenen Stärken und der klaren Zielgruppenorientierung erfüllte Vinum das konstante Bedürfnis nach objektiver Information. Die Verfolgung dieser Strategie führte dazu, dass sich Vinum zu einer Institution für den deutschen Handel und zu einer Know-how-Zentrale für den Weinliebhaber entwickelte. Damit gelang es Vinum Deutschland gemeinsam mit Vinum Schweiz, sich trotz ungünstiger Startbedingungen als auflagenstärkste Weinzeitschrift im deutschsprachigen Raum zu etablieren.

Literatur

Mewes, Wolfgang:

Die acht zentralen Ursachen der EKS-Strategie, Vortrag vor der Beratergruppe der Strategie e.V. am 17.09.2000 im Hause der Schönherr GmbH, Maschen bei Hamburg, Seiten 1 - 14

Mewes, Wolfgang (1998):

Die EKS-Strategie.
(Lehrgang), Pfungstadt.

Mewes, Wolfgang (1990):

Die EKS-Strategie.
(Lehrgang), Frankfurt.

Mewes, Wolfgang (1977):

Die kybernetische Managementlehre EKS.
(Lehrgang), Frankfurt.

Mewes, Wolfgang (1966):

„Nachteile lassen sich zu Vorteilen machen.“
In: FAMO-Tagungsband, S. 155-163.



Vinum ist ein Forum für alle, die Freude am Wein haben. Innerhalb dieser Definition ist die Zielgruppe recht heterogen: „Sommeliers und Gastwirte, Winzer und Weinhändlerinnen, Italiensfans und Frankophile, Pragmatiker und Enthusiasten“ gehören dazu. 37% der Leser sind weiblichen Geschlechts. 21% der Leserinnen und Leser gehören zur Gruppe der sogenannten Entscheider.

Auszug aus dem Beitrag von
Dr. Bernd Brogsitter in dem Buch:

Beratergruppe Strategie/
Wolfgang Mewes (Hrsg.):
Mit Nischenstrategie zur Marktführerschaft
Band 1

Zürich:
Orell Füssli Verlag, 2000.
ISBN 3-280-02660-1
300 Seiten, 69 DM
Bestellungen für Mitglieder mit 30 % Rabatt
beim ServiceBüro
Telefon (06 21) 4 84 28 73
Fax (06 21) 4 84 28 74
info@strategie.net