

# VITI 2015

## Walliser Weinbaustrategie Umsetzungsziel 2015

Teil I : Die wirtschaftliche Analyse  
EXECUTIVE SUMMARY

Februar 2009



UNIL | Université de Lausanne  
HEC Lausanne

Pr. Bernard Catry, 2008-2009

## **Teil I : Die wirtschaftliche Analyse**

---

### **Frage 1**

**Die markanten Konsummerkmale von Walliser Weinen**

### **Frage 2**

**Die Analyse des Weinbausektors und seiner verschiedenen Akteure**

### **Frage 3**

**Zielzuweisungen für die Walliser Weinbaubranche**

### **Frage 4**

**Definition des Walliser Weinangebots**

## Q1. Die markanten Konsummerkmale von Walliser Weinen

---

*„Ein gesättigter Markt, auf dem der Umsatz der einen zulasten der anderen geht. Eine Qualitätsanhebung der Walliser Weine ist naheliegend.“*

Die Walliser Weine situieren sich in einem Kontext des Weinkonsums, der in der Schweiz bestenfalls gleichbleibend<sup>1</sup> ist. Ein Kanton der Wein produziert hat also wenig Hoffnung auf eine sprunghafte Entwicklung, sofern nicht den Konkurrenten Marktanteile weggenommen werden. Die Schweiz ist somit ein „**Nullsummenmarkt**“, auf dem der geschäftliche Durchbruch der einen einem Rückgang der anderen entspricht. Oder auf dem man versucht ist, mangels Volumen den Wert bzw. den Verkaufspreis zu erhöhen.

Dieses „Nullsummenspiel“ ist ziemlich Besorgnis erregend, wenn man sich der offensiven Strategien bewusst wird, die von den „nicht traditionellen“ Wein produzierenden Ländern angewandt werden. Ob es sich um die „Wine Vision 2020“ der USA, die „Strategy 2025“ der Australier oder die „Vision 2020“ Südafrikas handelt, im Wesentlichen sind sie darauf fokussiert, Marktanteile zu gewinnen, namentlich in Europa.

Dieses Phänomen der Erfolgsübertragung zugunsten der einen durch Einbussen der anderen hat zumindest den Vorteil, dass man gezwungen ist, sich folgende Frage zu stellen: Wenn die Walliser ihre Position wertmässig, und nicht mengenmässig, verbessern wollen, welchen Konkurrenten sollen sie versuchen Umsätze wegzunehmen? Diese Fragestellung, die beim heutigen Zustand des Schweizer Marktes unumgänglich ist, äussert sich in einer **strategischen Alternative** folgender Art:

- entweder ein *Frontalangriff* auf die ausländische Konkurrenz mit wettbewerbsfähigeren öffentlichen Preisen;
- oder eine *Differenzierung* unter Beibehaltung hoher Preise, die aber durch eine merklich bessere Weinqualität gerechtfertigt sind. In diesem Fall wäre das Wallis eher mit der Konkurrenz im Inland konfrontiert.

---

<sup>1</sup> Trotz konjunktureller Schwankungen ist die überwiegende Tendenz stabil.

Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Aspekte dieser Alternative zusammen:

**Tabelle 1: Welches Marktsegment soll man anvisieren?**

	Erste Option:	Zweite Option:
	Die ausländischen Weine	Die Schweizer Weine
Marktanteil	60 %	40 %
Öffentlicher Preis/Liter	8 CHF	10 CHF
Mehrheitlich	Rotweine	Weissweine
Strategien	Volumen/Preis	Differenzierung
Schlüsselfaktor	Preis/Werbung	Produkt/Zugänglichkeit

Die **erste Option** hat den Vorteil einer Offensive auf den Markt der ausländischen Weine auf der breitesten Ebene, durch eine Politik von preislichen Anreizen und einen massiven Aufwand für die Werbung, um grössere Umsatzvolumen zu erzielen. Der in der letzten Zeit festzustellende Vormarsch der ausländischen Weine und die strategischen Ambitionen ihrer Produzenten zeigen jedoch, dass sie die Mittel haben, um zu reagieren. Vor allem wäre für sie der kommerzielle Aufwand in der Schweiz nicht zu kostspielig - in Anbetracht der geringen Bedeutung dieses Markts gemessen an ihrer globalen Betriebsrechnung. Im Übrigen haben die Walliser aufgrund der Beschaffenheit ihrer Weinberge nicht die Kapazität, um eine solche Preis/Volumen-Strategie zu verfolgen.

Die **zweite Option** vermeidet eine direkte Offensive auf die ausländischen Weine, indem sie eine Strategie der Differenzierung auf der Ebene der Produkte statt der Preise anwendet. Mit dieser Strategie der Differenzierung wird das Wallis vor allem die anderen Kantone konkurrenzieren, insbesondere bei den Rotweinen, bei denen man offenbar weniger preiskritisch ist. Die Volumina wären niedriger als bei der ersten Option, jedoch die Margen für die Einheitspreise wären annehmbarer. Diese zweite Option wird im Prinzip durch zwei Phänomene begünstigt:

- die tendenzielle Konsumententwicklung in der Schweiz hin zu teureren Weinen einerseits,
- die Produktion von Spezialitäten im Wallis andererseits (zum Beispiel Petite Arvine, Cornalin oder Humagne Rouge).

*„Auf diesem Markt sind die Walliser Weine vom Volumen her rückläufig, vor allem aus Gründen der Verfügbarkeit, und zwar insbesondere beim Fendant. Das lässt darauf schliessen, dass die Bewirtschaftung der auf den Markt gebrachten Mengen weiterhin einer der entscheidenden Faktoren für die Einnahmen und somit für die Rentabilität des Sektors ist.“*

Wenn man **die Entwicklung der** von den verschiedenen Akteuren auf dem Markt **verkauften Volumen** verfolgt, ist festzustellen, dass die ausländischen Weine auf der Grundlage erschwinglicherer Preise seit langem einen bedeutenden Durchbruch erzielt haben und einen erheblichen Konsumanteil ausmachen, vor allem bei den Rotweinen, die den Kernbereich des Marktes darstellen. In letzter Zeit ist zu dieser wichtigen Marktstellung bei Rotweinen auch ein Umsatzanstieg bei den Weissweinen hinzugekommen – zum Nachteil des Wallis.

Die anderen Kantone haben ihrerseits bereits eine fest verankerte Position bei den Weissweinen und sind folglich bestrebt, ihre Stellung bei den Rotweinen zu verbessern. Offenbar ist ihnen das zum Teil auf Kosten des Wallis gelungen. So hat das Wallis in den letzten Jahren Volumenanteile eingebüsst – zugunsten der ausländischen Weine bei den Weissweinen und zugunsten der anderen Kantone bei den Rotweinen.

Diese historische Analyse der Nachfrage für Walliser Weine muss jedoch im Licht des **Angebots** dieser Weine stattfinden. Der seit 2004 festgestellte Konsumrückgang scheint nicht etwa auf eine mangelhafte Weinqualität zurückzuführen zu sein. Die hochwertigen Spezialitäten liessen sich gut absetzen, wenn sie verfügbar waren. Hingegen waren gewisse Weine nur in beschränktem Mass verfügbar, deshalb war ihr Absatz rückläufig. Im Übrigen kann vielleicht das geringe auf dem Markt vorhandene Volumen dieser Bezeichnungen dazu beigetragen haben, ein vernünftiges Preisniveau zu halten. Umgekehrt können Produktionsüberschüsse schwerwiegende Effekte auf den Verkaufspreis haben.

Daraus ergeben sich 2 Schlussfolgerungen:

- Hochwertige Walliser Spezialitätenweine haben Zukunft.
- Für die Erhaltung der Verkaufspreise ist es ausschlaggebend, das Angebot auf dem Markt möglichst präzise an die potenzielle Nachfrage anzupassen.

In beiden Fällen geht es darum, über ein effizientes kollektives **Management** des Weinangebots des Sektors zu verfügen, und zwar sowohl hinsichtlich der *erzeugten Qualität* als auch der *auf den Markt gebrachten Menge*.

*„Auf diesem Markt verfügen die Walliser Weine über einen guten Bekanntheitsgrad und ein gutes Image, insbesondere dank ihren Spezialitäten.“*

Die Walliser Weine haben in der Öffentlichkeit **einen Bekanntheitsgrad und ein Image**, welche sehr schmeichelhaft sind: Zum Teil dank den Spezialitäten sind sie für ihre Qualität bekannt und anerkannt. Ihre Bekanntheit und ihr Image sind selbstverständlich für die verschiedenen Bezeichnungen differenziert. Auch wenn sie in das Bezugsschema der Konsumenten einbezogen sind, äussert sich das nicht immer in den Verkaufsziffern. Das bedeutet offenbar, dass diese Konsumenten diese von ihnen geschätzten Weine vielleicht nicht immer in den von ihnen frequentierten Verkaufsstellen vorfinden.

Für **das Marketing** ergibt sich aus dieser Hypothese **die Konsequenz**, dass es für die bekanntesten Weine zweifellos ebenso wirksam sein wird, an ihrer Verfügbarkeit (Vertrieb, Verkaufsförderung in der Verkaufsstelle, Degustation etc.) zu arbeiten, als sie einfach noch bekannter zu machen (Kommunikation an die breite Öffentlichkeit, Werbung, Zeitschrift etc.). Der Ausbau der Vertriebsnetzwerke und der Zugang zu ihnen können zu einem strategisch wichtigen Faktor werden. Die Wahl des zu verstärkenden Vertriebskanals wird von der Lage der jeweiligen Weinsorte abhängen.

---

**Kurz, der Absatz der Walliser Weine ist volumenmässig auf dem saturierten Schweizer Markt rückläufig. Sie besitzen jedoch hinsichtlich Qualität und Bekanntheitsgrad einen unbestreitbaren Wettbewerbsvorteil. Verfügen die Akteure dieses Sektors, die Weinbauern, Einkellerer und Händler, über die Mittel, um aus diesen Vorteilen Kapital zu schlagen und ihre Zukunft für den Zeithorizont 2015 sicherzustellen? Darauf konzentriert sich im Folgenden die Analyse dieses Sektors und seiner Akteure.**

---

## Q2. Die Analyse des Weinbausektors und seiner verschiedenen Akteure

---

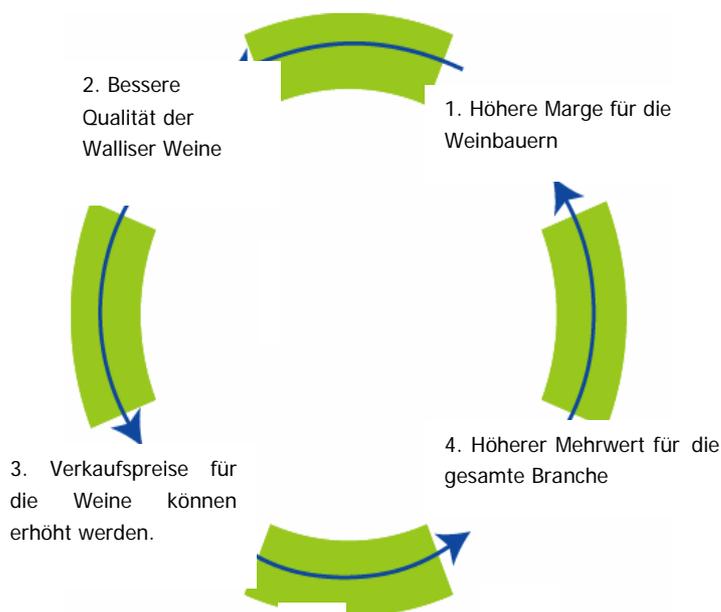
*„Dieser Weinbaubereich ist nicht rentabel. Die Situation bedroht langfristig den Fortbestand der Branche. Daher die Notwendigkeit, die Einkommen durch eine Anhebung der Qualität und somit des Preises der Weine zu verbessern. Anderenfalls wird man die Aufteilung der Margen im Rahmen des Berufszweigs revidieren müssen.“*

Die Untersuchung der brancheninternen Beziehungen, insbesondere zwischen den Akteuren, bestätigt, dass eine Verlagerung des wirtschaftlichen Interesses auf konsumentennahe Tätigkeiten stattfindet, wie das in vielen Bereichen, wie der Uhrenindustrie oder der Keksidustrie, der Fall ist. Die sehr erzeugernahen Weinbauern leisten einen grossen Beitrag zur Wirtschaft des Kantons, insbesondere in Form von Arbeitsplätzen. Im Gegensatz zu ihren Partnern mit einer grösseren Marktnähe, den Weinproduzenten oder Weinhändlern, generieren sie jedoch keinen **ökonomischen Mehrwert**. Das liegt an der Topographie des Wallis, aber auch an der grossen Zersplitterung der Weinbauphase der Branche.

Diese Situation wird, wenn sie anhält, das pflanzliche Kapital des Weinbauern, den eigentlichen Wert des Walliser Weinbergs und den Fortbestand der Branche bedrohen. Wenn das Wallis seine Strategie der Differenzierung auf der Grundlage einer Produktion mit einer ständigen Qualitätssteigerung verstärken will, ist ein hochwertiges Rebgut erforderlich, das von Weinbauern bewirtschaftet wird, die durch eine echte Rentabilität wirtschaftlich motiviert sind.

Da die Senkung der Produktionskosten eine relativ marginale Auswirkung auf die Betriebe der Weinbauern haben wird, wäre eine Erhöhung ihrer Einnahmen über einen Anstieg der Traubenpreise wünschenswert. Das vorrangige Ziel ist nach wie vor, dass die Preiserhöhung der Trauben dank einer Qualitätssteigerung der Walliser Weine durch den Konsumenten finanziert werden kann. Das würde es gestatten, den Mehrwert sowohl des gesamten Sektors als auch der einzelnen Akteure zu verbessern.

Man gerät also zwangsläufig in einen Circulus virtuosus, der sich wie folgt darstellt:



Die Qualitätssteigerung ist somit sowohl die **Ursache als auch die Folge** der finanziellen Gesundheit der Weinbauern. Anderenfalls lässt sich das Überleben des Weinbaubereichs nur durch eine andere Margenverteilung innerhalb der Branche bewerkstelligen.

*„Die kritischsten Bedrohungen für die Branche: die Konzentration der Grossverteiler und die neuen Weine, die in den Sektor vordringen. Die Gesetzgebung über den Alkoholkonsum wird ebenfalls Auswirkungen haben.“*

Abgesehen von der internen Analyse der verschiedenen Akteure, sind die **Bedrohungen** für die gesamte Branche nicht unerheblich. Manche sind schwerwiegender als andere. So kann zum Beispiel die Konkurrenz unter den Walliser durch gemeinsame Aktionen und eine Förderung der Marke Wallis, insbesondere über die AOC, entschärft werden. Hingegen beziehen sich die spürbareren Bedrohungen auf (1) die Konzentration der Grossverteiler und (2) das Vordringen neuer Weine auf den Schweizer Markt.

In beiden Fällen werden sich diese Bedrohungen verringern, wenn der Kanton Wallis den spezifischen Charakter seiner Weinbauproduktion verstärkt:

- Was den Vertrieb anbelangt, so wird die Verstärkung oder der Zugang zu den Verteilernetzen in einem Machtumfeld der Grossverteiler ein neues Kräftegleichgewicht in den Beziehungen zu diesem Verkaufnetz erforderlich machen. Den Ansatz für eine Wiederherstellung dieses Gleichgewichts kann nur eine **Differenzierung** der Walliser Weine bieten, in der Weise, dass sie die Produktion des Kantons für das Geschäft wünschenswert, ja zu einem Must macht. Dieses Austarieren wird erleichtert, wenn die Branche die **Mengen, die auf den Markt kommen**, optimal bewirtschaftet.
- Was die Newcomer anbelangt, so besitzt die Branche weder die Kostenstruktur noch die Marge, um sich auf einen Preiskrieg einzulassen, der die Folge eines frontalen Angriffs auf die Neuankömmlinge wäre. Auch hier erweist sich die Strategie der **Differenzierung** als zwingend notwendig.

Nicht zu vergessen ist das Gewicht der Gesetzgebung betreffend den Alkoholkonsum. Aber im Gegensatz zu den im Vorhergehenden angesprochenen Bedrohungen ist der Handlungsspielraum der Branche angesichts dieser gesetzlichen Dimension begrenzt, die in der Schweiz wie in Europa in die Richtung der politischen Entwicklung geht.

---

**Kurz, die verschiedenen Bedrohungen, denen die Branche ausgesetzt ist, veranlassen zu der Empfehlung, die qualitative Verbesserung der Walliser Weine fortzusetzen, um sie zu differenzieren. Diese Verbesserung könnte jedoch durch die Rentabilitätsschwäche des Weinbaubereichs beeinträchtigt werden. Die Weinbauern haben keinen ausreichenden wirtschaftlichen Anreiz, um in ihre Betriebe zu investieren. Dadurch wird der Wert der Substanz der Walliser Weinberge geschmälert. Aber um nicht den Einkellerern und Händlern etwas wegnehmen zu müssen, um die Weinbauern bezahlen zu können, muss die gesamte Branche ihren Mehrwert steigern. Deshalb werden in dem folgenden Kapitel im Hinblick auf diese zwingende Notwendigkeit mittel- und langfristige Ziele festgelegt.**

---

### Q3. Zielzuweisungen für die Walliser Weinbaubranche

---

*„Der Weinbau ist für das Wallis ein strategischer Sektor.“*

Es ist unumgänglich: Der Agrarsektor ist in den meisten europäischen Ländern rückläufig, insbesondere in der Schweiz, wo er weniger als 5% des BIP ausmacht. In dieser Wirtschaftslandschaft stellt das Wallis eine relative Ausnahme dar, denn der pro Hektar erwirtschaftete Mehrwert ist doppelt so hoch wie der Schweizer Durchschnitt. Dieser Mehrwert der Agrarwirtschaft besteht aus Löhnen: Fast 10% der Arbeitsplätze im Wallis entfallen auf den Primärsektor - gegenüber 5 % im Landesdurchschnitt. Nicht mitgerechnet sind die indirekt geschaffenen Arbeitsplätze in den anderen Industrie- oder Dienstleistungssektoren.

In der Walliser Landwirtschaft ist der Pflanzenbau mit einem Anteil von 78 % vorherrschend, während er in der übrigen Schweiz nur 43% beträgt. In der Walliser Landwirtschaft entfällt der Löwenanteil von 40% auf den Rebbau, gegenüber einem Schweizer Durchschnitt von 6%. Im Übrigen rangiert der Weinbau als Arbeitgeber in der Walliser Landwirtschaft immer noch an erster Stelle.

Die Bedeutung der Weinbaubranche für das Wallis ist also gewichtig. Das trifft jedoch nicht nur vom wirtschaftlichen, sondern auch vom sozialen und ökologischen Standpunkt zu. Der Weinbau ist in der Tat ein Sektor, der:

- das Bild der Walliser **Landschaft** prägt,
- ein zentrales Element der Walliser **Identität** darstellt,
- die **Besiedlung** gewisser Zonen unterstützt,
- eine sehr starke Auswirkung auf die Erhaltung und Entwicklung des **Tourismus** im Wallis hat.

Die Kombination von wirtschaftlichem Gewicht und qualitativer Rolle verleiht diesem Sektor für das Wallis eine strategische Bedeutung. Deshalb ist es wichtig, ihm eine Vision und eine mittel- und langfristige Zielsetzung zuzuweisen.

*„Die Ziele, die man dem Kanton vorschlagen kann: eine Erhöhung des Mehrwerts der gesamten Branche über eine Anhebung der Qualität und somit des öffentlichen Preises in der Grössenordnung von etwas mehr als 1 CHF/Liter zwecks Erzielung eines Umsatzes von 440 Millionen CHF.“*

Aufgrund der Analyse der Akteure der Branche sowie der Bekräftigung ihrer strategischen Rolle für den Kanton in den vorangehenden Ausführungen lassen sich angesichts des Zeithorizonts 2015 zwei grundlegende Zielsetzungen bestätigen:

- Auf der nicht marktbestimmten Ebene: die Erhaltung eines **Terrassen- und Hang-Weinbaus** aus Gründen, die über rein wirtschaftliche Überlegungen hinausgehen. Es geht darum, aus der sozialen, kulturellen und ökologischen Rolle des Weinbaus Kapital zu schlagen. Die öffentlichen Hilfeleistungen sind auf diesem Gebiet besonders zweckmässig.
- Auf der marktbestimmten Ebene: das Streben nach dem wirtschaftlichen Fortbestand der Branche über das Streben nach einem **finanziellen Gleichgewicht** für jeden ihrer Akteure. Zurzeit ist der Weinbau nicht rentabel. Es gibt für den Sektor jedoch keine Zukunft ohne eine starke Weinberg-Dimension. Um aber zu vermeiden, dass eine Verbesserung der Weinbauer-Phase eine Verschlechterung der Lage der anderen Akteure nach sich zieht, muss man bestrebt sein, den Mehrwert **der gesamten Branche** durch einen Aufstieg in einen oberen Qualitätsbereich zu verbessern, was sich auf die öffentlichen Verkaufspreise der Walliser Weine auswirken müsste.

Diese 2 grundlegenden Ziele sind eine Fortsetzung der Zielvorgabe der vorherigen Studie VITI 2006 - eines Weinbaus mit einem **starken Mehrwert**. Darüber hinaus passen sie perfekt in den gesetzlichen Rahmen für den Weinbau, der im Kanton bereits besteht. Es spricht also alles dafür, an der qualitativen Verbesserung der Produktion der Branche festzuhalten. Zumal die alternativen strategischen Ansätze nicht immer zielführend sind:

- Der Kanton kann kaum mit einem starken Anstieg des punktuellen **Absatzvolumens** rechnen – wegen der Beschränktheit der kultivierbaren Flächen und der Sättigung des Weinmarktes.

- Im Übrigen werden die eventuellen Verbesserungen der **Produktionskosten** (Senkung der Lohnkosten, Mechanisierung der Betriebe etc.) kaum realisierbar sein und/oder auf die Rentabilität der Branche nur eine beschränkte Auswirkung haben.

Konkret erscheint es plausibel anzunehmen, dass bei einem gleichbleibenden Produktionsvolumen der qualitative Fortschritt der Branche zu einer Umsatzsteigerung von 10% auf 440'000'000 CHF führen sollte. Das würde über eine Erhöhung des öffentlichen Verkaufspreises des Weins um ca. 1.10 CHF pro Liter geschehen. Jeder der drei Akteure des Sektors wäre dann rentabel, insbesondere die Weinbauern mittels einer ergänzenden Finanzierung der Weintrauben in der Grössenordnung von 60 Rappen pro Kilo. Es würde sich also um einen „**Win-Win**“-**Vertrag** mit dem Weinbau handeln: im Gegenzug für eine Erhöhung der Einträglichkeit der Reben würde der Weinbauer seine qualitativen Bemühungen bei der Traubenproduktion fortsetzen und intensivieren.

Zwei ergänzende Überlegungen: Der eventuell erforderliche zusätzliche Aufwand für Kommunikation und Werbung ist in diesen Berechnungen nicht berücksichtigt. Andererseits setzen diese Ziele eine gewisse Kontrolle der auf den Markt gebrachten Mengen voraus, um zu vermeiden, dass eventuelle Überschüsse die gewünschte Preiserhöhung beeinträchtigen.

---

**Kurz, der Weinbau hat für das Wallis weiterhin eine strategische Bedeutung, sowohl in wirtschaftlicher Hinsicht als auch im nicht marktbestimmten Bereich, namentlich der Umwelt. Die Branche muss deshalb durch eine Erhöhung ihres Mehrwerts konsolidiert werden, die allen ihrer Akteure zugute kommt. Konkret wird dieses Ziel mit einer Erhöhung des durchschnittlichen öffentlichen Verkaufspreises von etwas mehr als 1 CHF pro Liter erzielt, um die Zahlung eines höheren Traubenpreises und eine ausgewogene Bewirtschaftung der Reben zu gestatten. Die Walliser Qualität ist also sowohl die Ursache als auch die Folge der Kompetenz der Walliser Weinbauern. Dieses Qualitätskonzept muss allerdings noch bestätigt und in der öffentlichen Wahrnehmung durch den Aufbau der Herkunftsbezeichnungen der Walliser Weine umgesetzt werden. Das ist das Thema der folgenden Abschnitte.**

---

## Q4. Definition des Walliser Weinangebots

---

### *„Das Wallis muss seine Politik eines qualitativ hochwertigen Angebots bekräftigen“*

Die Entscheidung für Qualität anstatt für grosse Mengen oder eine drastische Senkung der Produktionskosten hängt mit der Überlegung bezüglich der „Polarisierung“ der Märkte zusammen, von der viele Sektoren betroffen sind. Tatsächlich ist auf dem Schweizer Weinmarkt, wie in vielen anderen Märkten verschiedener Tätigkeitsbereiche, eine Polarisierung festzustellen zwischen:

- dem *funktionellen* Kauf von Weinen als „Getränke“ nach dem Kriterium von Rabattpreisen einerseits
- und den „*Lust-Käufen*“ von „Degustationsweinen“, für die zunehmend hohe Ansprüche des Weinliebhabers ausschlaggebend sind, andererseits.

Angesichts dieser Polarisierung ist alles, was vorher über den Weinmarkt, seine Akteure und die Zielsetzungen für die Branche erwähnt wurde, für die Walliser Weine ein Anreiz, sich für die Strategie **nach oben**, des „trading up“, im Gegensatz zu einer Volumen- oder Niedrigpreis-Strategie zu entscheiden.

Diese zwingende Notwendigkeit einer Positionierung im oberen Marktsegment wird noch offensichtlicher, wenn man sich die Situation des gegenwärtigen Angebots des Kantons nach Preisen, wie sie bei den Grossverteilern zu beobachten sind, vergegenwärtigt: Die Weine, ob Rot- oder Weissweine, bei denen unabhängig von ihrem Ursprung in der Schweiz der grösste Absatzanstieg zu verzeichnen ist, sind Weine der Kategorie von über 15 CHF. Die Position, der Marktanteil der Walliser Weine bei den Grossverteilern ist jedoch eher in der mittleren Kategorie besser, d.h. in der Kategorie von 10-15 CHF. Es sind also noch Fortschritte möglich.

So offensichtlich es erscheint, dass sich das Walliser Angebot weiterhin qualitativ verbessern muss, so ist dennoch einzuräumen, dass diese Strategie für die einzelnen Bezeichnungen der Walliser Weinpalette unterschiedliche Auswirkungen haben kann.

Gewisse Weine, namentlich die Spezialitäten, haben bereits ein gutes Qualitätsniveau erreicht. Es geht daher eher darum, ihren Bekanntheitsgrad zu verbessern, falls er

noch gering ist, oder ihre Zugänglichkeit im Vertrieb zu erleichtern, falls es eher an ihrer Präsenz in den Verkaufsstellen mangelt. Andere haben hingegen noch kein ausreichendes Niveau, um an der Qualitätssteigerung der Walliser Weine teilzunehmen. Bevor man in die Kommunikation oder den Vertrieb dieser Bezeichnungen investiert, muss man ihre Qualität verbessern.

Die Strategie des so genannten „trading up“ kann also für die grossen Bezeichnungskategorien jeweils unterschiedlich ausfallen. Dieses Thema wird im Rahmen der Frage des Marketing der Walliser Weinproduktion wieder aufgegriffen und entwickelt werden.

**„Diese Qualitätsstrategie des Walliser Angebots muss durch die Bezeichnungen seiner Produkte ausgewiesen werden.“**

Damit die Weinbaubranche in der Lage ist, den Verkaufspreis für ihre Produktion und somit ihre Einnahmen zu steigern, muss der Markt die Qualität der Walliser Weine wahrnehmen und verstehen. Im Allgemeinen wird die Weinqualität mit drei grossen Bezeichnungskategorien zum Ausdruck gebracht:

- die geografischen Ursprungsbezeichnungen (AOC/GUB/GGA/traditionelle Bezeichnungen, Crus)
- die Rebsorten
- die Marken.

Die Produzenten bevorzugen selbstverständlich die Art der Bezeichnung, die für sie am aussagekräftigsten ist. Eine bekannte *Rebsorte* war für die Kalifornier in ihren Anfängen ein gutes Mittel, um ihren Mangel an historischen Lagen zu kompensieren. Das hat sich inzwischen geändert, weil die Unternehmen ihre Produktpalette erweitert und die *Handelsmarken* verstärkt haben: Gallo, Robert Mondavi etc.; bis die verschiedenen amerikanischen *Anbaugebiete* einen ausreichenden Bekanntheitsgrad erreicht hatten, um sie als Kommunikationsbasis zu verwenden, wie die Entwicklung der AVA (American Viticultural Area) bestätigt.

Europa kann umgekehrt aus der Geschichte seiner Weinberge Kapital schlagen, hat aber weniger Erfahrung im Marken-Management als die Amerikaner; deshalb sind die geografischen *Appellationen* und Ursprungsbezeichnungen so wichtig.

Die Marken werden oft verwendet, wenn weder die Rebsorte noch die Lage für den Markt sehr aussagekräftig sind oder wenn ein Hersteller von mehreren Weinkategorien eine globale Message vermitteln will.

Zurzeit ist die Walliser Strategie insofern **vielgestaltig**, als sie den Begriff *Lage (Terroir)* für ihre „AOC Valais“ verwendet, innerhalb der nach *Rebsorten* (z.B. Amigne) differenziert wird, ohne jedoch die *Marken* (z.B. Händlermarken oder sogar gewisse traditionelle Bezeichnungen wie Dôle und Fendant) zu vernachlässigen.

Die Anwendung der Bezeichnung „AOC Valais“ ist sicherlich aufgrund der Tatsache gerechtfertigt, dass eine derartige Bezeichnung des geografischen Ursprungs des „Terroir“ eine der seltenen Möglichkeiten sowohl für eine Differenzierung als auch einen starken Schutz bietet. Im Vergleich dazu sind die Rebsorten - vorbehaltlich der Verträglichkeit mit dem Boden und dem Klima - von vielen Schweizer und ausländischen Konkurrenten verwendbar. Was die Markenbezeichnung anbelangt, so setzt sie einen erheblichen Kommunikationsaufwand voraus, den sich viele kleine Walliser Produzenten nicht leisten können.

Aber auch wenn diese Politik der „AOC Valais“ als logisch erscheint, so ist sie doch nicht über jede Kritik erhaben. Tatsächlich kann man sich fragen, wie **breit gefasst** dieser AOC-Begriff ist. Er scheint viele Bezeichnungen und Weine zu umfassen, die vom Preis und der Qualität her sehr unterschiedlich ausfallen. Um dem abzuhelpen und die „AOC Valais“ selektiver zu machen, kommen drei einander nicht ausschliessende Ansätze in Frage:

- a) Verstärkung der **Kommunikation** über die Walliser Spezialitäten, ohne die Produktionspolitik zu ändern;
- b) **Optimierung des Managements und der Kontrollen der Weine**, namentlich der organoleptischen;
- c) Aufbau von neuen qualitativen **Segmenten** im Rahmen der „AOC Valais“: Marken, Crus, sogar lokale AOC.

Diese drei Ansätze haben Vor- und Nachteile. Die Branche muss sich mit dieser Problematik auseinandersetzen und entscheiden, ob sie sich gemeinsam auf eine aufwertende Kommunikation beschränkt oder im Rahmen eines bestimmteren Vorgehens die Produktion durch neue organoleptische „Guillotine“-Kriterien oder neue Segmentierungen verändern will. In den letzteren Fällen stellt sich deutlich die Frage der Branchen-Governance. Tatsächlich setzt die Definition von strengeren

Selektionskriterien (Degustation/Sanktion, Segmentierung nach Marken, Crus oder lokale AOC) und vor allem deren Einhaltung voraus, dass die Branche zu einer gewissen Selbstregulierung fähig ist.

Welche Lösung auch immer gewählt wird, um die „AOC Valais“ selektiver zu machen, für den Kanton geht es in jedem Fall darum, an seinem **Angebot** zu arbeiten. Verbesserung der *qualitativen* Dimension des Angebots, ob sie nun durch die Kommunikation über die Spezialitäten wahrgenommen wird oder sich aus einer Entwicklung der Produktion ergibt. Dabei ist jedoch auch an die *quantitative* Dimension zu erinnern, die im ersten Kapitel angeschnitten wurde: die notwendige Stabilisierung der auf den Markt gebrachten Mengen, damit eventuelle Überschüsse nicht die in der Branche erwartete Erhöhung der Einkommen beeinträchtigen.

Das Walliser Gemeinwesen, die Branche und/oder der Staat, wird auch die Aufgabe haben, Antwortelemente auf die beiden **zusätzlichen Fragen** zu finden, die sich bei der Verwendung einer „AOC Valais“ stellen:

- Welche *Empfindung* ruft der Bezug auf den Namen Wallis im Konsumenten hervor? Insbesondere in Anbetracht der Tatsache, dass dieser Name in zahlreichen landwirtschaftlichen und nicht landwirtschaftlichen Sektoren verwendet wird.
- Wie lässt sich vermeiden, dass Akteure der Branche traditionelle Walliser Bezeichnungen für Land- und Tischweine verwenden, obwohl ihnen bekannt ist, dass die Liste der geschützten Bezeichnungen die *enger gefasste* ist, die von Bern erstellt wurde.

---

**Kurz gesagt, alles läuft darauf hinaus zu bestätigen, dass unter Berücksichtigung des Weinmarktes in der Schweiz, der Lage der verschiedenen Akteure der Branche und der Ziele, die man ihr für ihren Fortbestand setzen kann, die Anhebung in ein oberes Marktsegment die realistische Strategie ist. Diese Anhebung muss allerdings auch von einem geeigneten Management der Bezeichnungen begleitet sein. De facto könnte sich die derzeitige Appellation „AOC Valais“ als zu weit gefasst erweisen, um als Pendant für den qualitativen Aufstieg des Sektors geeignet zu sein. Das Streben nach einer erhöhten Selektivität der AOC wirft jedoch die Frage der Governance der Branche sowie die ihrer Bereitschaft/Befugnis für ein kollektives Management auf. So formuliert**

**bleibt die Politik der Qualität und des dazugehörigen Managements der Bezeichnungen eine Dimension des „Angebots“, die für die Weinbau-Zukunft des Kantons entscheidend ist. Nun muss - im Rahmen einer Reflexion über die Marktsegmente und das geeignete Marketing für die Walliser Weine - noch die Dimension der „Nachfrage“ erörtert werden.**

---

## Die 9 wichtigsten Schlussfolgerungen der wirtschaftlichen Analyse

---

Grundsätzlich bestätigen die auf den vorangehenden Seiten angestellten Überlegungen zu VITI 2015 die Notwendigkeit, die Walliser Weine auf dem überfüllten Schweizer Markt zu **differenzieren**. Diese Strategie der Differenzierung äussert sich in einer Reihe von Schlussfolgerungen und **Empfehlungen**. Die 9 wichtigsten sind nachstehend in der Reihenfolge der Themen angeführt, die im Rahmen der 4 Fragen der Studie behandelt wurden:

### Frage 1: Der Schweizer Weinmarkt

---

1. Auf einem gesättigten Schweizer Weinmarkt weiterhin die **Qualität** der Walliser Weine anheben, um den Erlös pro Flasche zu steigern statt eine Strategie grossen Volumens, gestützt auf wettbewerbsfähige Preise, in Betracht zu ziehen. Damit werden sie übrigens auf den Märkten eher mit anderen einheimischen als mit ausländischen Weinen konfrontiert sein.
2. Die Kontrollinstrumente für die auf den Markt gebrachten **Mengen** verstärken: Die eventuelle überschüssige Produktion einer Bezeichnung wird die Branche immer hindern, ihre qualitativen Bemühungen bei den Konsumenten in Verkaufspreise umzusetzen.
3. Die kollektiven Bemühungen der Branche im Bereich der Kommunikation/Verkaufsförderung dürfen die Dimension des Vertriebs ihrer Weine nicht verdecken. Das gute Image des Walliser Weinangebots mit seinen Spezialitäten legt die Vermutung nahe, dass seine Entwicklung ebenso auf eine bessere Zugänglichkeit ihrer Produktion in den Verkaufsstellen, welcher Art auch immer, wie auf zusätzliche Investitionen in die Werbung zurückzuführen ist. Der beste zu fördernde Vertriebskanal wird von der Situation der jeweiligen Bezeichnung abhängen.

## Frage 2: Die Weinbaubranche und ihre Akteure

4. Die Erhaltung des Werts des Walliser Weinbergs und die Fortsetzung der qualitativen Verbesserungsbestrebungen der Weinbaubranche setzen voraus, dass alle ihre Akteure **finanziell ausgeglichen** sind, dass also insbesondere die Weinbauern nicht mehr defizitär sind. Die Erhöhung des Weintraubenpreises müsste idealerweise durch eine Erhöhung der Einkommen der gesamten Branche sichergestellt werden. Anderenfalls wird der Sektor die Aufteilung des Mehrwerts unter seinen verschiedenen Akteuren überprüfen müssen.
5. Die Strategie der Walliser Weine muss sich auf eine Konfrontation mit den 2 Haupt-**Bedrohungen** der Branche vorbereiten: die Konzentration des Vertriebs und das Eintreffen von neuen ausländischen Weinbau-Akteuren. Auch hier erscheint eine Strategie der Differenzierung durch eine Qualitätsverbesserung zweckmässiger als eine Konfrontation in einem Krieg der Mengen und Preise.

## Frage 3: Die Zielsetzung für die Branche

6. Der Weinbausektor hat weiterhin eine **fundamentale** Bedeutung für das Wallis. Er leistet einen Beitrag auf einer marktbestimmten (Arbeitsplätze, Einkommen etc.) und einer nicht marktbestimmten Ebene (Umwelt, Tourismus etc.). Das Wallis muss also die Aspekte des Weinbaus bewahren, die - wie der Hang-, Terrassen- und „Berg“-Weinbau - zwar nicht immer rentabel sind, aber eine qualitative Aufwertung darstellen.
7. Um allen ihren Akteuren, namentlich den Weinbauern, ein ausreichendes Einkommen für ihren Fortbestand zu sichern, müsste die Weinbaubranche ein **jährliches Umsatzziel von 440'000'000 CHF bei gleichbleibendem Volumen** erreichen. Auf der Grundlage der vorhandenen Investitionen entspricht das einem um ca. 1,10 CHF pro Liter höheren Verkaufspreis an die Konsumenten und bei den Weintrauben einem Aufpreis von ca. + 0,60 CHF pro Kilo. Jede Erhöhung der Budgets, insbesondere für die Werbung und Verkaufsförderung, müsste sich auf die zu erreichenden Umsatzziele auswirken.

#### Frage 4: Die Definition des Walliser Angebots

---

8. Dieses Ziel beinhaltet die Konsolidierung und den Ausbau der Position der Walliser Weine im Preissegment von **über 15 CHF**. Tatsächlich ist die Nachfrage, die in der Schweiz stabil ist, für diese Weine weiterhin steigend, während sich der beste Marktanteil des Wallis eher in der Tranche von 10-15 CHF situiert.
  
9. Der qualitative Aufstieg der Walliser Weinproduktion kann eine präzisere Definition des Begriffs „AOC Valais“ nach sich ziehen, der zu weit gefasst scheint. Die Branche muss sich zu dem optimalen Ansatz äussern, um diese **AOC selektiver zu machen**: Steigerung der Kommunikation über die „Spezialitäten“, Optimierung der organoleptischen Kontrollieren oder vielleicht sogar Einführung neuer Qualitätssegmente innerhalb dieser Bezeichnung.

---

**Die wirtschaftliche Analyse der Branche lässt sich also mit 9 Hauptempfehlungen zusammenfassen, von denen jede einem bestimmten Abschnitt dieser vier Kapitel entspricht. Diese Analyse sollte nunmehr u.a. als Grundlage für Marketing-Überlegungen dienen, die man in der Branche anstellen wird. Ergänzt durch die Untersuchung der Universität Lausanne zu diesem Thema wird dies zu einem ergänzenden Bericht führen, der sich mit den Folgen für die Marktsegmente und den Marketing-Anforderungen für den Zeithorizont 2015 befassen wird.**

---