



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Casella Wines

Anastasios Stilianidis

Fallstudienreihe **IST** 12/2010

ISSN 1869-3105



Universität Stuttgart

© Prof. Dr. Wolfgang Burr
Betriebswirtschaftliches Institut
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

Casella Wines

Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis

Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Prof. Dr. Wolfgang Burr

Universität Stuttgart

Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de

Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie	2
2. Aufgabenstellung.....	4
2.1 Initiierung einer strategischen Innovation	4
2.2 Value Innovation	5
3. Literatur.....	5
3.1 Literaturquellen	5
3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	5

1. Fallstudie

USA gehört zu den Ländern mit dem höchsten weltweiten Gesamtverbrauch an Wein. Dabei werden jährlich rund 20-Milliarden US \$ in der Branche erwirtschaftet, die sehr hart umkämpft ist. Der größte Teil, knapp 2/3 des Umsatzes entfallen dabei auf die einheimischen kalifornischen Weinproduzenten. Den übrigen Markt teilen sich die Importweine aus Italien, Frankreich und Spanien sowie Weine aus Ländern wie Australien, Chile oder Argentinien. Dadurch, dass zudem die Bundesstaaten New York und Washington angefangen haben, Wein anzubauen und die kalifornischen Anbauflächen weiter ausgebaut werden, ist ein Anstieg des produzierten Weinvolumens festzustellen, ebenso wie die Anzahl an verschiedenen Weinen. Der Pro-Kopf-Verbrauch in den USA ist jedoch seit Jahren gleich geblieben und so belegen sie weltweit nur den 31-ten Platz.¹

Im Zuge des harten Wettbewerbs fand in den letzten Jahren eine starke Konsolidierung statt. So entfallen 75% der US-amerikanischen Weinproduktion auf die 8 führenden Unternehmen. Die restlichen 20% teilen sich die anderen 1.600 Winzer. Aufgrund der marktdominierenden Stellung dieser 8 Unternehmen sind die Großhändler gezwungen, diesen Anbietern die besten und meisten Regalflächen einzuräumen und überdies sind diese Acht in der Lage, viel Geld in Werbemaßnahmen zu investieren. Gleichzeitig ist auch im Einzel- und im Großhandel eine Konsolidierung auszumachen, die die Verhandlungsmacht der Handelsunternehmen gegenüber den Weinproduzenten erhöht. Schwache und schlecht geführte Unternehmen geraten vehement unter Preisdruck oder verschwinden gar gänzlich vom Markt.²

Allgemein kann der US-amerikanische Weinmarkt durch folgende Kennzeichen charakterisiert werden: Steigender Preisdruck, scharfer Wettbewerb, riesige Weinauswahl, steigende Verhandlungsmacht der Groß- und Einzelhändler und stagnierende Nachfrage. Somit kann aus einer klassischen strategischen

¹ Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 21f.

² Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 22

Denkweise gefolgert werden, dass die Branche unattraktiv ist.³

Casella Wines⁴, eine australische Kellnerei, stellte mit seiner strategischen Innovation die Branche auf den Kopf, in dem das Unternehmen alte, traditionelle Denkmuster über den Haufen warf und die Branche neu erfunden hat.⁵

Das traditionelle Weinverständnis beruht darauf, dass sich ein guter Wein durch seine Komplexität und Ausgereiftheit im Geschmack auszeichnet. Dabei spielt unter anderem der Faktor Tannin eine große Rolle. Zudem wurde eine große Bandbreite an Weinsorten angeboten, angefangen von Chardonnay bis Merlot, die aus verschiedenen Trauben gewonnen werden, um damit den Vorlieben der einzelnen Verbraucher zu entsprechen. Eine große Rolle wurde bislang auch der Tradition und dem Prestige des Weinguts beigemessen, das auf eine langjährige Geschichte zurückblicken kann. Zudem galt bislang des Weiteren, dass ein guter Wein ein gewisses Alter besitzen muss und eine gute Fähigkeit zur Lagerfähigkeit aufweist. Präsentiert wird der Wein in aufwendigen und hochwertigen Etiketten, die in der Regel nur Fachleute lesen und damit etwas anfangen können.⁶ Dies führte dazu, dass die etablierten Weinkunden zum Großteil über eine gute Ausbildung verfügten und den Wein zum Entspannen und Genießen trinken. Den Durchschnittsverbraucher überforderte die Komplexität des Weines, weil er ihn nicht richtig würdigen kann und er das „Weinlatein“ nicht versteht.

Casella nahm sich zum Ausgangspunkt einen nichttraditionellen Wein zu produzieren, der angenehm und leicht zu trinken sowie leicht zu verstehen ist. Dafür schaute sich das Unternehmen bei Weinalternativen, wie Bier, Spirituosen oder Cocktails um. Ziel war es dabei Erkenntnisse zu gewinnen, warum die Kundengruppe dieser Alkoholgetränke 3-mal so groß war wie die der Weintrinker.⁷

Das erste Merkmal was sich dabei herauskristallisierte, war, dass Bier oder Cocktails süßer und leichter zu trinken sind als Weine. Daher entschloss sich

³ Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 22

⁴ Vgl. Casella Wines (2010a), URL siehe Literaturverzeichnis

⁵ Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 25f.

⁶ Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 23f.

⁷ Vgl. Kim, Mauborgne (2005), S. 25f.

das Unternehmen, mit weichen und unverdeckten primären Aromen und deutlichen Fruchtaromen zu arbeiten, so dass auch jeder Nicht-Weinkenner den Wein auf Anhieb schmecken und verstehen konnte. Als nächstes eliminierte bzw. reduzierte Casella die Tannine sowie die Komplexität und Alterung der Weine, welche die schlichte Süße des Weins verstärkten. Weinexperten kritisierten gerade diese Aspekte, weil besonders diese Eigenschaften doch einen guten Wein ausmachen und sich die Winzerkunst gerade hier zeigt. Den Kunden ist das jedoch egal, was auch die Verkaufszahlen belegen. Innerhalb von zwei Jahren wurde das Getränk zur am schnellsten wachsenden Marke in der Geschichte der australischen sowie der US-amerikanischen Weinbranche und avancierte zur Nr. 1 der Importweine in den USA. Im August 2003 führte Casella bei den 0,75 Liter- Rotweinflaschen den Markt sogar noch vor den kalifornischen Weinen an. Eine weitere Eigenart, die Weintrinken so kompliziert macht eliminierte Casella ebenfalls – nämlich die große Anzahl verschiedener Weinsorten. So werden lediglich zwei Sorten angeboten einen Chardonnay (Weiswein) und einen Shiraz (Rotwein). Auch wurden die Etiketten auf den Flaschen einfach und verständlich gehalten und verbannten jede Art von Fachchinesisch. Als Symbol wurde ein Känguru in leuchtendem Orange gewählt, der die australische Herkunft wiedergab.⁸

2. Aufgabenstellung

Als Hersteller von Schnaps-Spirituosen sind Sie auf der Suche nach neuen Märkten für Ihre Produkte, dabei haben Sie die Erfolgsgeschichte von Casella gelesen und wollen sich das Erfolgsrezept zunutze machen, auf diesem Weg ebenfalls neue Märkte und Kunden zu erschließen.

2.1 Initiierung einer strategischen Innovation

Im ersten Schritt beleuchten Sie dafür die Erfolgsgeschichte von Casella anhand der fünf Wege zur Initiierung strategischer Innovationen, um

⁸ Vgl. Casella Wines (2010b), URL siehe Literaturverzeichnis

nachzuvollziehen, auf welche Weise Casella zur strategischen Innovation gelang.

2.2 Value Innovation

Im zweiten Schritt sollen Sie sich überlegen, wie eine strategische Kontur für den aktuellen Schnaps-Spirituosen-Markt aussehen könnte und welche wesentlichen Merkmale die Branche kennzeichnen.

Um neue Kunden für sich zu gewinnen, versuchen Sie mit Hilfe des Konzeptes der „3 Kategorien von Nichtkunden“ die aktuelle Kundenlage genauer zu beschreiben. Bevor Sie im Anschluss mittels des Vier-Aktions-Formats versuchen eine einzigartige Nutzenkurve für Ihr Unternehmen zu generieren, die Grundlage für Ihre strategische Innovation sein kann.

3. Literatur

3.1 Literaturquellen

Casella Wines (2010a), Our Story, <http://www.casellawine.com.au/our-story>, accessed on 2 January 2010

Casella Wines (2010b), Our Wines, <http://www.casellawines.com.au/our-wines>, accessed on 3 January 2010

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée (2005), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2005

3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée (2005), Blue Ocean Strategy, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts 2005

Markides, Constantinos (2008), Game-Changing Strategies, Jossey-Bass Press, San Francisco 2008

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald’s Deutschland
IST 36/2009	Stilianidis, Anastasios	Radikalkur im Flugzeugbau
IST 37/2009	Stilianidis, Anastasios	Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel
IST 38/2009	Stilianidis, Anastasios	VfB Stuttgart
IST 39/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsgrad – Brennstoffzelle bei Daimler
IST 01/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy (English version)
IST 02/2010	Stilianidis, Anastasios	Google (English version)
IST 03/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch (English version)
IST 04/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines (English version)
IST 05/2010	Hartmann, Irina	Das Konzept von Smart-Ville

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch
IST 12/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines