



MARTEL AG ST.GALLEN



Strategieprozess und Generationenwechsel bei der Weinhandlung Martel

Jan Martel

Donnerstag, 23. Oktober 2014



Weinwelt

Martel AG St. Gallen

Weinmarkt heute

Martel und Strategie

Strategieprozess mit KMU*STAR

Vision 2013/15

Schlüsselfaktoren/Nutzen

Weinwelt



















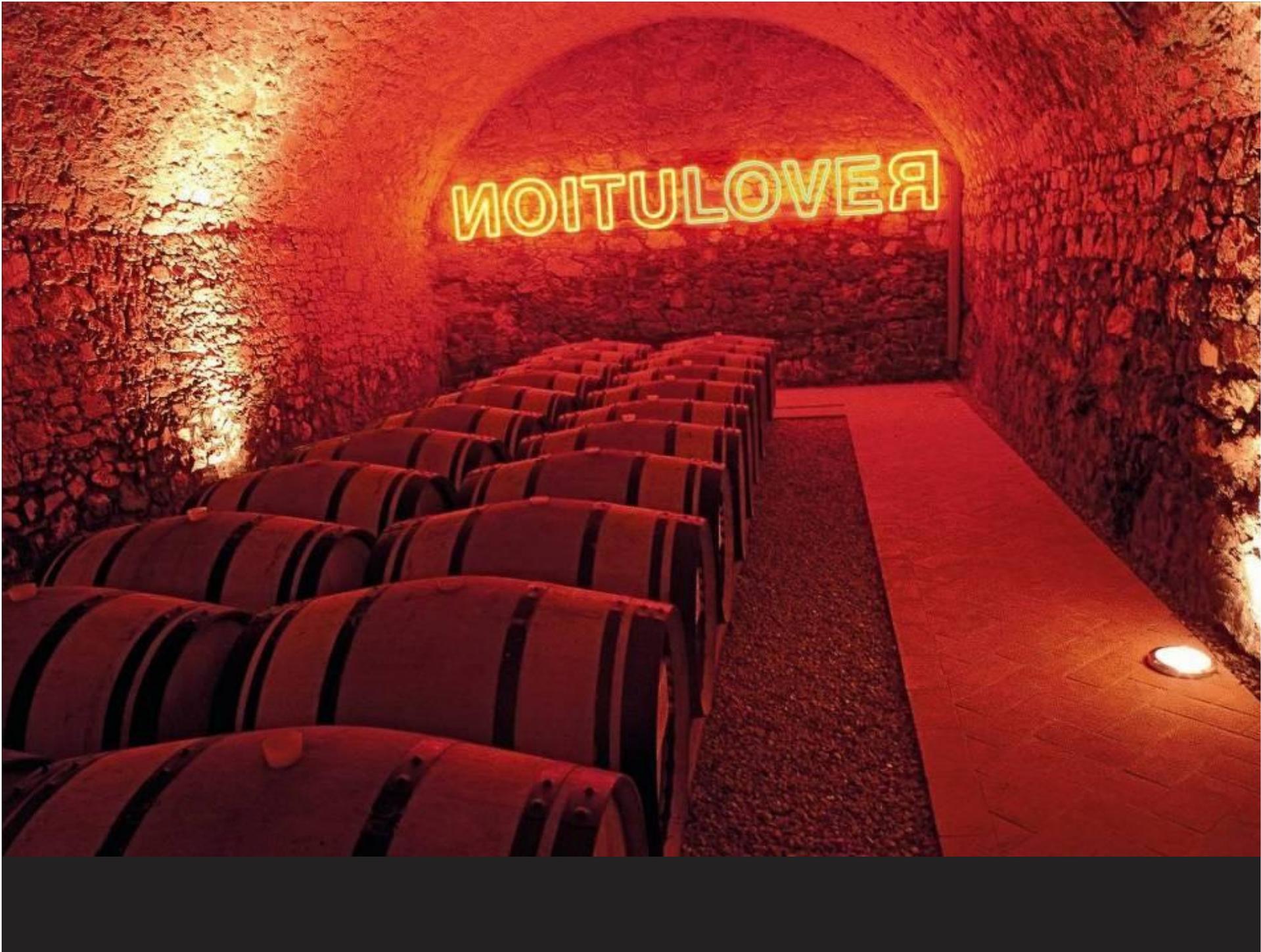
















Martel AG St. Gallen



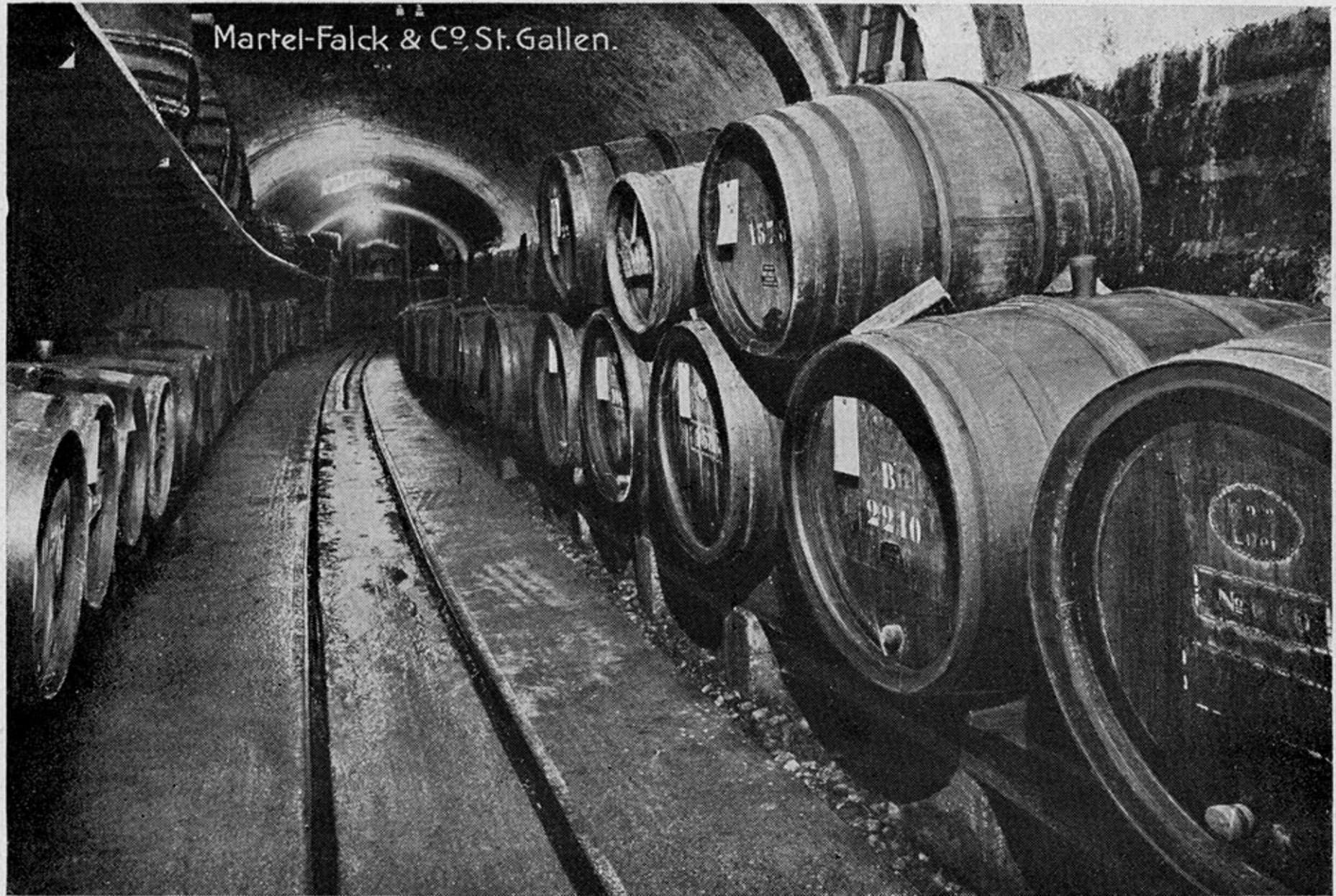
Martel-Falck & Co, St. Gallen.



1876 Gründung der Weinhandlung durch Ferdinand Martel



Martel im Jahr 1900



1920 Grabenkeller

"ONLY THE BEGINNING"

California Wine Invasion

ST. GALLEN (Switzerland)—(AP)—American salesmanship has long been admired by many Europeans. But now they are astonished by a piece of American enterprise that is like selling pine apple to Hawaii.

A California vineyard, Paul Masson of Saratoga, has been selling its wine in comparatively modest quantities to a distributor in this town.

"My colleagues in the trade thought I was mad when I told them I was going to start importing California wine," said the wine merchant, Eric Martel. "Many of them thought it was a huge joke."

"One day I invited them round for a wine-tasting session without telling them the American wines were included. I picked out the three best California wines, and in each case the 'experts' identified them as European vintages."

Martel said he is treat-



ERIC MARTEL

after selling 5,000 bottles of California wine in the first year. "This is, of course, a very moderate figure by European standards," he said. "But this is only the beginning and I am very optimistic about the future."

California wines sell for around two dollars a bottle in Switzerland—much more than most European table wines.

But Martel claims he can still sell them be-

importing low quality table wines from California, because Europe is flooded with cheap wine," he said. "But this is for discriminating drinkers and wine-lovers."

Martel imports California wine in bottles. This way he avoids paying import duty, which is only charged on wine imported in casks. "Freight charges across the Atlantic are very reasonable and add only a few cents to the price of each bottle," he said.

"I believe I can bring prices even lower in future, but to start with I have to spend a lot of money on promotion and advertising—it isn't easy to persuade Europeans that Americans can make good wine."

But he was not too optimistic on the possibilities of selling wine to France. The French are fiercely proud of their wines, which they re-

Like Selling Ice Boxes to Eskimos

By GEOFFREY ATKINS Associated Press Writer

ST. GALLEN, Switzerland (AP) — American salesmanship has long been admired by many Europeans. But now they are astonished by a piece of American enterprise that is like selling pineapple to Hawaii.

A California vineyard (Paul Masson Co. of Saratoga) has been selling its wine in comparatively modest quantities to a distributor in this town.

"My colleagues in the trade thought I was mad when I told them I was going to start importing California wine," said the wine merchant, Eric Martel. "Many of them thought it was a huge joke."

"One day I invited them round for a wine-tasting session with-

out telling them the American wines were included. I picked out the three best California wines, and in each case the 'experts' identified them as European vintages."

Martel said he is treated with much more respect by his colleagues after selling 5,000 bottles of California wine in the first year. "This is of course a very moderate figure by European standards," he said. "But this is only the beginning and I am very optimistic about the future."

His optimism has been increased by President Johnson's recent order insisting on American embassies abroad stocking American wines.

As a result Martel has had a spate of orders from American



Martel Stadt Laden



Hochregallager Lerchental



Martel Lager Laden



Wein & Poesie



Martel unterwegs

Martel AG St. Gallen

- eigenständiges KMU mit rund 40 Mitarbeitenden
- national tätig als Importeur und Fachhändler

- Winzerpersönlichkeiten und Weinkultur stehen im Vordergrund
- Spitzenweine mit Charakter von über 200 Winzern aus aller Welt
- Qualität von Produkten und Dienstleistungen
- 30'000 Privat-, Gastronomie- und Wiederverkaufskunden
- zwei Ladengeschäfte, aktiver Aussendienst, Mailings und Web

- AKTUELL: Stärkung des Burgund-Sortiments



Weinmarkt heute





Weinhandel 1946

Weinmarkt

Globalisierung

- Preisentwicklung & Grosskonzerne
- Unterschied traditionelle & neue Weinkonsumländer
- Weinhandel: Kunsthandel, Spekulation und/oder Kapitalanlage

Weinhandel in der Schweiz

- stagnierender Konsum, von Krise zu Krise
- 65% des Marktvolumens kontrollieren zwei Anbieter
- 35% des Marktvolumens teilen sich 3'000 Fachhändler
- 80% on trade / 20% off trade

Entwicklung des Weinmarktes

- Wunsch nach Weinen aus der eigenen Region
- Bio, bio-dynamisch, Natur- und Oranger Wein
- Risiko Gesetzgebung (Steuern, Verbote etc.)
- Qualität – Quantität?
- Weinimporte gingen im 2013 in der Schweiz um 3% zurück
- Schlechter Sommer 2014 für Gastronomie
- Veränderungen der Einkaufsgewohnheiten (Web, App)
- Kundentreue schwindet
- Entwicklung im Burgund: steigende Preise wegen schlechter Ernten, Nachfrage steigt trotzdem permanent



Martel und Strategie



Martel und Strategie

bis 2005

- keine klar definierte Strategie
- viele Bauchentscheide
- Risiko einer unklaren Positionierung nahm stetig zu
- Generationenwechsel stand an (von 4. zu 5. Generation)
- Wunsch nach strukturiertem Strategieprozess nahm zu
- Mittelfristige Ziele wurden gesetzt

2006 bis heute

- KMU*STAR im Einsatz



Strategieprozess mit KMU*STAR



Strategieprozess 2006

Ausgangslage

- Unternehmen im Umbruch
- Strategieprozesse mit neuer Geschäftsleitung und externer Unterstützung
- Entscheid für KMU*STAR

Resultat

- Situationsanalyse, Ausblick, Strategie und Massnahmenplan
- Aufwand für Form und Inhalt: 40/60
- 35 Massnahmen umgesetzt
(u.a. Schwachstelle Eigenabfüllungen erkannt und eliminiert)

Strategieprozess 2009

Ausgangslage

- Vorgehen im 2006 hat sich bewährt (Team, Instrument, Gerüst)
- Strategie 2006 war sehr erfolgreich
- Weinmarkt stärker unter Druck

Resultat

- Situationsanalyse, Ausblick, Strategie und Massnahmenplan
- Aufwand für Form und Inhalt: 20/80
- 25 Massnahmen umgesetzt
(u.a. Bedeutung Privatkundschaft erkannt und Anteil ausgebaut, CI, Web)

Strategieprozess 2012

Ausgangslage

- Erfahrungen aus den Jahren 2006 und 2009 (neu auch Einbezug des VR)
- Gesundes Unternehmen
- Schuldenkrise und Margendruck
- Schweizer Ferientourismus mit starkem Rückgang (z.B. Engadin)

Resultat

- Situationsanalyse, Ausblick, Strategie und Massnahmenplan
- 18 Massnahmen umgesetzt:
 - u.a. Ausbau Aussendienst, Service-Paket für Gastro-Kunden
 - zwei Massnahmen noch pendent/Bearbeitung: Weinkurs, Degu-Pakete)



Vision 2013/15



Vision 2013/15

- Eigenständiges und aktives Weinhandelsunternehmen
- Qualitativ die Nummer Eins
- Weine mit Charakter von sehr guter Qualität zu fairen Preisen
- Privat-, Gastro- und Wiederverkaufskunden in der ganzen Schweiz
- Umsatzwachstum von 5%
- Attraktiver Arbeitgeber

Ausblick auf Strategie-Überarbeitung im 2015

Einige Gedanken

- Markt: Konkurrenzsituation verschärft sich weiter
- Verkaufsaktivitäten weiter verstärken
- Neukundenmarketing
- Konzentration auf unsere Stärken (Qualität in unserer Nische)
- Wir beobachten den Markt aufmerksam – neue Standorte oder weitere Firmenübernahmen sind gut denkbar

Schlüsselfaktoren / Nutzen



Schlüsselfaktoren

Strategieentwicklung

- Motiviertes Team
- Externe Unterstützung sehr hilfreich
- Schritt für Schritt und ohne Abkürzungen
- Seriöse Situationsanalyse und realistischer Ausblick
- Strategiespielfeld mit Kreativität und vielen Ideen würzen

Strategie-Umsetzung

- Realistischer Massnahmenplan – hartnäckig und konsequent umsetzen
- Mitarbeitende miteinbeziehen
- Strategie laufend überprüfen und allenfalls anpassen
(Traktandum an allen VR- und GL-Sitzungen)

Nutzen aus unserer Strategie

- kurz-, mittel- und langfristige Ziele sind definiert
- Weichen sind gestellt
- Schwachstellen erkannt – können beseitigt werden
- Konzentration auf Kernaufgaben (aktuelle IT-Beispiel MAG)
- klare Positionierung für Mitarbeitende, Lieferanten und Kunden
- Bessere Erfolgchancen

Vielen Dank

