

# Neue Weintourismusstrategien während der Covid19-Krise – ein Vergleich in fünf verschiedenen Ländern

## New wine tourism strategies during the Covid19 crisis – a comparison in five different countries

Gergely Szolnoki<sup>1</sup>, Susan Bail<sup>1</sup>, Maximilian Tafel<sup>1</sup> und Cristina Veith<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Geisenheim University, Von-Lade-Str. 1, 65366 Geisenheim, Germany

<sup>2</sup>University of Bucharest, Bulevardul Regina Elisabeta 4-12, 050663 Bucharest, Romania

**Abstract (DE).** Um die Geschäftseinbußen während der COVID-19-Krise auszugleichen, mussten die touristischen Weinbaubetriebe neue Strategien anwenden. Diese Strategien wurden in einer länderübergreifenden Studie im Jahr 2021 erfasst und verglichen. Die Studie basiert auf einer qualitativen Befragung von Entscheidungsträgern in 70 Weingütern aus den Ländern USA, Australien, Deutschland, Ungarn und Rumänien. Ziel war es, neue und nachhaltige Initiativen und Resilienz-Strategien zu identifizieren, die zur Bewältigung der durch die COVID-19-Pandemie verursachten Schäden umgesetzt wurden. Ebenso sollten die kulturellen Unterschiede in den Reaktionen der einzelnen Länder festgestellt sowie die Perspektiven des Weintourismus in der Zukunft analysiert werden. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Weingüter auf Kreativität und Flexibilität setzten und zeigen gleichzeitig kulturelle Unterschiede auf. Wir können schlussfolgern, dass die wichtigsten Initiativen in den Bereichen CRM-Datenbankmanagement, Förderung des Direktverkaufs und der Digitalisierung, Durchführung von virtuellen Veranstaltungen und Verkostungen sowie dem Angebot neuer Methoden der Produktlieferung lagen, wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Die Erkenntnisse liefern erste Vorschläge für Best-Practice-Strategien, die Unternehmen im Weintourismus in ihre zukünftige Geschäftsplanung einbeziehen können.

**Abstract (EN).** To compensate for loss of business during the COVID-19 crisis, wineries in the tourism industry had to apply new strategies. In order to collect and compare these newly developed sustainable strategies, a cross-cultural study has been conducted in 2021. This study is based on a qualitative survey with key decision-makers of 70 wineries from the U.S., Australia, Germany, Hungary and Romania. The aim was to identify new and sustainable initiatives and resilience strategies implemented to deal with the disruption caused by the COVID-19 pandemic, noting cultural differences in each country's response, and to analyse the perspectives of wine tourism in the future. The findings highlight the wineries' focus on creativity and flexibility while also bringing attention to cultural differences. We can conclude that the most important initiatives were in the areas of CRM database management, promoting direct-to-consumer sales and digitalisation, holding virtual events and tastings, and offering new product delivery methods, albeit to a very different degree. The findings provide initial suggestions for best practice strategies that wine tourism companies can incorporate into their future business planning.

## 1 Einführung

Das Jahr 2020 wird als ein Jahr des Umbruchs in Erinnerung bleiben, in dem der Ausbruch und die Ausbreitung des SARS-CoV-2-Virus (COVID-19) politische, wirtschaftliche, soziale und technologische Brüche verursachte. Der Tourismussektor war stark betroffen, da weltweit Reisebeschränkungen und -sperrungen verhängt wurden und die Besucherzahlen auf das Niveau von 1990 zurückgingen (UNWTO, 2021). Der Weintourismus ist für viele weinproduzierende Länder ein wichtiger Bestandteil des nationalen Tourismus (Tafel und Szolnoki, 2020).

Aus der Sicht der Produzenten sind die Besucher ihrer Weingüter und Vinotheken zu einer immer wichtigeren Einnahmequelle geworden (Thach und Charters, 2015). Die Weingüter, die im Weintourismus tätig sind, mussten

ihr Geschäftsmodell und ihre Strategien an die sich rasch verändernden Bedingungen anpassen, um überlebensfähig zu bleiben. Viele waren gezwungen, ihr Marketingkonzept zu überdenken und ihr touristisches Angebot neu zu konzipieren. Einige Eigentümer sahen die Krise jedoch als Chance, die Tourismusbranche neu auszurichten, um eine innovativere und nachhaltigere Grundlage zu schaffen (Sigala, 2021). Es ist also von großer Bedeutung, die Reaktion der Weinbaubetriebe auf die Marktveränderungen zu untersuchen.

Die vorliegende Studie untersucht die Anpassung der betrieblichen Strategien der Weinproduzenten an die neu aufkommenden Bedingungen. Ziel war es, neue Strategien zur Bewältigung der COVID-19-Pandemie zu ermitteln und zu beurteilen, ob diese Strategien zu einem nachhaltigen Strukturwandel führen könnten. Dafür wurden insgesamt 70 qualitative Tiefeninterviews mit

wichtigen Entscheidungsträgern der Branche aus fünf verschiedenen Ländern durchgeführt. Die Fragen konzentrierten sich auf drei Themen: Widerstandsfähigkeit, Strategie und zukünftiges Potenzial/Entwicklung des Weintourismus.

Die Studie bietet einen ersten Einblick in die Innovationen und Strategien, die in Australien, den USA, Deutschland, Ungarn und Rumänien eingeführt wurden, um den Umbruch der ersten Welle der COVID-19-Krise abzumildern. Der Neustart und die Neuausrichtung können als Chance gesehen werden, sich mit nachhaltigeren Weintourismusangeboten für die Zukunft zu wappnen und ihr Geschäft vor weiteren Rückschlägen zu schützen.

Seit März 2020, als sich die COVID-19-Pandemie exponentiell über den Globus ausbreitete, wurden viele internationale und zwischenstaatliche Grenzen geschlossen und Beschränkungen für den lokalen Verkehr erlassen. Anfänglich waren die Weingüter für Besucher geschlossen, wurden dann jedoch nach und nach unter strengen COVID-Sicherheitsmaßnahmen wieder geöffnet.

Es gab drei betriebliche Faktoren, die es den Weingütern ermöglichten, Besucher wieder vor Ort zu empfangen: Die Einführung eines Reservierungssystems zur Erfassung von Kundendaten, die Durchführung von online Verkostungen und individueller Service, welcher ein authentisches, persönliches Erlebnis ermöglichte. Reservierungen und kundenspezifischer Service können die Effizienz und den Umsatz eines Weinguts deutlich verbessern, da sowohl der Personal- als auch der Kundenbedarf planbar sind. Die gesammelten Daten und Rückmeldungen in einem Kundenbeziehungs-Management-System (CRM) können strategisch für gezielte Marketingstrategien genutzt, und die Zufriedenheit und Loyalität der Besucher aufgrund der persönlichen Betreuung erhöht werden (Lee, 2021).

Die Theorie der Erlebniswirtschaft besagt, dass jedes Unternehmen mit jedem anderen Unternehmen auf der Welt um die Zeit, die Aufmerksamkeit und das Geld potenzieller Kunden konkurriert. Jedes Unternehmen muss also ein Erlebnis schaffen, das zunächst die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden erregt und sie dann dazu bringt, Zeit mit dem Angebot zu verbringen. So werden sie schließlich dazu veranlasst, ihr Geld für den Kauf dieses Angebots auszugeben (Pine and Gilmore, 2015). Wie Filopoulos (2021) feststellt, sind die Aufmerksamkeit, die Zeit und das Geld, die der Gast am Weingut und in der Region lässt, sowie die Auswirkungen des Erlebnisses die wichtigsten Leistungsindikatoren. Es zählt also nicht nur die Menge und der Wert des verkauften Weins, da diese anderen Faktoren eine länger anhaltende Wirkung haben als eine einzelne finanzielle Transaktion.

Die Trends im Weintourismus während der Pandemie zeigen die Bedeutung der Zusammenarbeit, der Anzahl einheimischer Besucher, der Weinerlebnisse im an der frischen Luft und die digitalen Innovationen. Die häufigsten Marketingstrategien, die in einer von Garibaldi (2021) durchgeführten Untersuchung festgestellt wurden, waren: Steigerung des Online-Verkaufs, Lieferung nach Hause, virtuelle Weinverkostungen, Geschenkkarten und Mitgliedschaften in Weinclubs. Dies wurde von Loose und Nelgen (2020) bestätigt, die feststellten, dass die

wichtigsten Strategien der Weinproduzenten die Intensivierung der Online-Kommunikation, die Konzentration auf den direct-to-consumer (DTC) Verkauf, die Schaffung neuer Vertriebskanäle, die Einführung eines Hauslieferdienstes, die Senkung der Kosten und die Nutzung öffentlicher Beihilfen waren. In einer quantitativen Untersuchung von Ridoff (2021) wurde festgestellt, dass die Einnahmen durch den Verlust von Gastronomie-, Export- und Tourismuskanälen zurückgingen, allerdings der Online- und DTC-Verkauf zunahm.

Um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, wurden authentische Botschaften mit einer persönlichen Note als ein wirksames Instrument in Zeiten der Unsicherheit identifiziert, um den Kunden das Gefühl zu geben, dass sie geschätzt werden und Teil des Unternehmens sind. Die Zusammenarbeit mit anderen lokalen Unternehmen und Verbrauchern wurde ebenfalls als wichtig erachtet, um dauerhafte Kundenbeziehungen aufzubauen (Garibaldi, 2021).

Eine der stärksten Auswirkungen der Krise ist die Beschleunigung der Digitalisierung (UNWTO, 2021). Mit dem Ausbleiben bzw. dem Rückgang der Besucher wurden die Weingüter stark von der digitalen Technologie abhängig und nutzten das Internet für Online-Verkäufe, Werbekampagnen und virtuelle Veranstaltungen. Daten wurden zur neuen Währung, um Kunden anzusprechen, zu segmentieren, mit ihnen zu kommunizieren und ihnen etwas zu verkaufen. Wie Carmer et al. (2020) in ihrer Studie feststellten stellte die Umstellung von Verkostungen eine reine Online-Schulung viele Herausforderungen dar, jedoch zeigen die Best-Practice-Beispiele, dass durchaus geeignete Lösungen gefunden werden konnten. Die Umstellung auf ein virtuelles Umfeld kann sich positiv auf die Unternehmen auswirken, nicht nur durch eine höhere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter aufgrund von Zeitersparnis und größerer Arbeitsflexibilität, sondern auch durch die Einsparung von Reisekosten und einen Beitrag zur Verringerung der Treibhausgasemissionen (Anderson und Anderson, 2009). Dieser Strukturwandel bei den Weingütern wird in unserer Untersuchung näher beleuchtet.

## 2 Methode

### 2.1 Ziele

Wie in der Literaturübersicht dargelegt, wirkte die Pandemie wie ein Katalysator, der die Weintourismusbranche vieler Länder veränderte, vor allem in den Bereichen Digitalisierung, Produktangebot und allgemeine Geschäftsstrategie. Entweder mussten in all diesen Bereichen schnell neue Strategien entwickelt werden, oder es mussten bereits vorhandene Strategien beschleunigt werden, um sich an die plötzliche und grundlegende Störung durch die Pandemie anzupassen. Daraus ergeben sich zwei Forschungsfragen (RQ).

Die erste Forschungsfrage befasst sich mit der Anpassungsstrategie und untersucht die Reaktion der Weinkellereien auf den Lockdown. Die erste Forschungsfrage dieser Studie lautet demnach wie folgt: RQ1 – Welche Anpassungsstrategien haben Weingüter im

Weintourismus angewandt, und welche konkreten Initiativen wurden eingeführt, um mit den durch die COVID-19-Pandemie verursachten Problemen umzugehen?

Resilienz ist insbesondere in Krisenzeiten von großer Bedeutung. Daher konzentriert sich die zweite Frage auf den Aufbau von Resilienz: RQ2 – Welche Strategien können Weingüter anwenden, um ihre Widerstandsfähigkeit während der COVID-19-Pandemie zu verbessern? Da bisher keine wissenschaftliche Arbeit über neue Strategien im Weintourismus während der COVID-19-Pandemie veröffentlicht wurde, liefert diese Pionierstudie die ersten Erkenntnisse für wissenschaftliche Zwecke.

## 2.2 Auswahl der Länder

Für diese Studie wurden fünf Länder ausgewählt, die eine Reihe historischer und kultureller Ansätze für den Weintourismus repräsentieren. Australien und die USA stellen für diese Studie die "Neue Welt" dar und stammen sowohl aus der nördlichen als auch aus der südlichen Hemisphäre. Die "Alte Welt" wird durch Deutschland, Ungarn und Rumänien repräsentiert, die den Kontinent von Deutschland in Westeuropa bis Rumänien in Osteuropa umspannen, wobei Ungarn die Brücke von den "traditionellen" westeuropäischen Erzeugern, die in der gesamten globalen Weinindustrie bekannt sind, zum Balkan bildet, der sich traditionell auf lokale Märkte konzentriert hat. Die Verfügbarkeit von muttersprachlichen Interviewern war ebenfalls ein Faktor, der die Auswahl der Länder beeinflusste.

## 2.3 Interviews und analyse

Eine primäre qualitative Forschungsmethode in Form von Experteninterviews wurde als wertvollste Methode zur Sammlung von Informationen für diese Studie gewählt. Durch die direkte Befragung von Experten und wichtigen Entscheidungsträgern konnte ein tieferes Verständnis für die Auswirkungen der Krise auf die Weinproduzenten und die Strategien zur Anpassung an die Störung gewonnen werden (Mohajan, 2018). Die Interviews wurden online oder per Telefon von vier muttersprachlichen, geschulten Interviewern (den Autoren dieser Arbeit) geführt, die die Interviews aufzeichneten, (wörtlich) transkribierten, kodierten und nach einem Kodierungs- und Analyseschema analysierten. Alle Fragen wurden zuvor in die Amtssprache des ausgewählten Landes übersetzt und mit drei Weingütern in Deutschland und in Australien getestet bevor die Feldarbeit begann. Die Interviews sowie die gesamte Analyse wurden in der jeweiligen Landessprache durchgeführt, und nur die Endergebnisse wurden ins Englische übersetzt.

Auf der Grundlage der Forschungsfragen wurde ein semi-strukturierter Katalog mit offenen Fragen entworfen, der es ermöglichte, neue und unerwartete Phänomene aufzudecken, was wiederum Kreativität und Flexibilität bei der Analyse des Inhalts erforderte (Krippendorf, 2004), wobei die Kriterien der Validität, Zuverlässigkeit und der replizierbaren Schlussfolgerungen aus den gesammelten Inhalten eingehalten wurden (Weber, 1990).

Die Interviews wurden von August bis Oktober 2020 geführt, um die Reaktionen der Weingüter auf die erste Welle der Pandemie und ihre Aussichten zu diesem Zeitpunkt zu erfassen. Die Befragten wurden zu drei Themen befragt, die sich auf RQ1 und RQ2 beziehen: Zuerst die anfängliche Reaktion auf die Störung, die Anpassung der bestehenden Geschäftsprozesse des Weinguts und die neu entwickelten Initiativen; anschließend die Unterstützung und Strategien, die es dem Unternehmen ermöglichten, zu überleben oder aufzublühen (Resilienz).

Die Interviews wurden mit Hilfe der Software MaxQDA inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Inhaltsanalyse ist eine systematische, reproduzierbare Technik zur Verdichtung einer großen Textmenge in wenigen Inhaltskategorien auf der Grundlage expliziter Kodierungsregeln. Für die Kodierung der offenen Fragen wurden deduktive und induktive Schemata verwendet (Stemler, 2001).

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach den Kriterien der gezielten Stichprobenziehung, d. h. Experten aus denjenigen Weingütern, die zu den gut besuchten Weintourismuszielen des Landes gehören und in Regionen liegen, die den Besuchern gut bekannt sind. Um eine heterogene Stichprobe zu erreichen, variierten wir die Weinregionen und die Größe der befragten Weingüter. Tabelle 3 zeigt die Anzahl und die Region der befragten Weingüter.

## 3 Ergebnisse und Diskussion

Obwohl die Ansätze zum Weintourismus sowohl innerhalb der fünf untersuchten Länder als auch zwischen ihnen sehr unterschiedlich sind, gibt es viele gemeinsame Themen, die sich während der COVID-19-Krise herauskristallisierten. Die Ergebnisse der Interviews werden im Folgenden unter den beiden Themen zusammengefasst, die dem Fragebogen zugrunde lagen.

### 3.1 Anpassung und Initiativen

Die erste Forschungsfrage konzentriert sich auf die Anpassung sowie die Initiativen der Weinbaubetriebe in Krisenzeiten.

Die anfängliche Reaktion der meisten US-amerikanischen und australischen Befragten auf die COVID-Beschränkungen war geprägt von Agilität, schnellem Umschwenken auf virtuelle Ansätze, Abholangeboten aufgrund von Besuchsbeschränkungen und schneller Entscheidungsfindung. Mehrere Befragte sprachen davon, proaktiv zu sein und präventive Strategien einzuleiten, während andere Betriebe mit den sich ständig ändernden Umständen zu kämpfen hatten. Proaktivität wurde mehrfach als eine der wichtigsten Säulen der Anpassung hervorgehoben und unterstreicht die Ergebnisse von Kajan und Saarinen (2013), die den Tourismus und die Anpassung an den Klimawandel untersucht haben.

Der unternehmerische Drang, neue Chancen zu ergreifen und durch "learning by doing" zu erlernen, wurde als eine starke Kraft genannt, die das Personal zusammenschweißt und dazu beiträgt, die Krise zu

bewältigen. Eine andere Strategie wurde von der Mehrheit der deutschen Befragten gewählt, die eher einen vorsichtigeren Ansatz vertraten: "Wir warten erst einmal ab, was passiert". Dies steht im Gegensatz zur "Early Adopter"-Haltung von Weingütern mit einem höheren Anteil an Weintouristen. In Rumänien und Ungarn reagierten die Befragten unterschiedlich, je nachdem, welche Bedeutung der Weintourismus für ihr Weingut hat.

Auf die Frage nach den neuen Initiativen der Weingüter räumten fast alle Teilnehmer ein, dass das CRM während und nach den Schließungen eine große Hilfe war bzw. gewesen wäre. Wie einer der amerikanischen Interviewpartner betonte, hatten sie das Glück, dass deren CRM-System bereits vor der Krise etabliert war und sie auf Kontakte und Adressen zurückgreifen konnten, was sie in Zeiten, in denen die Besucher ausblieben, als besonders bedeutend wahrgenommen haben. Dies bestätigt die Erkenntnisse mehrerer anderer Forscher (z. B. Belias et al., 2012), die CRM als zentral für den Aufbau eines erfolgreichen Weintourismusunternehmens identifiziert haben. Es liegt auf der Hand, dass eine vorherige Investition in CRM von entscheidender Bedeutung ist. Diejenigen, die über ein gut funktionierendes CRM-System verfügten, das Kontaktinformationen von Besuchern und Kunden enthielt, profitierten in hohem Maße, da sie in der Lage waren, mit den Endverbrauchern in Kontakt zu bleiben, sie zu einer Online-Weinprobe einzuladen oder den Versand eines speziellen Weinpakets anzubieten (Gomez et al., 2015). Die Nutzung von CRM war eine der wichtigsten Punkte in den Ländern der Neuen Welt, während dies in Europa weniger häufig erwähnt wurde, wahrscheinlich weil CRM in der Vergangenheit keine große Rolle spielte.

Mehrere Forschungsarbeiten haben die wachsende Bedeutung des DTC-Verkaufs, insbesondere bei Weingütern, belegt (Thach und Cogan, 2018; Bailey, 2020). Während der Interviews drehte sich der Großteil der Diskussion um konzentrierte Marketinganstrengungen zur Förderung des DTC-Verkaufs, vor allem auf digitalen Plattformen, aber auch über traditionelle Wege (Telefon, Mailinglisten, Printmedien, Radio, Plakate usw.), denn, wie einer der ungarischen Weingutsleiter erklärte, war ohne Listung im Lebensmitteleinzelhandel der Direktverkauf an den Verbraucher die einzige Möglichkeit, während des Lockdowns Wein zu verkaufen. Häufig wurde die Notwendigkeit betont, erstens in die Optimierung und Nutzung der digitalen Präsenz und Leistung zu investieren, zweitens bei Bedarf digitales Fachwissen zu erlangen oder einzukaufen, um die Reichweite und die Zahl der Follower zu erhöhen, drittens sicherzustellen, dass die Websites handyfreundlich sind, und viertens interessante, ansprechende Inhalte auf den zahlreichen Social-Media-Plattformen zu schaffen, die den Online-Verkauf unterstützen können - ein Faktor, der auch in einem Beitrag von Szolnoki et al. (2018) genannt wird. Bezahlte Werbung, das Boosten von Beiträgen, das gezielte Tracking von Nutzern auf Websites und der Einsatz von Social Media Influencern wurden von vielen Weingütern, insbesondere in der Neuen Welt, als lohnende Investitionen angesehen. Mehrere der europäischen Befragten - vor allem aus Deutschland und Ungarn - gaben an, dass sie schon früher die Absicht hatten, einen

E-Commerce-Kanal einzurichten, es aber bisher nicht für notwendig erachtet hatten; so wurde COVID-19 für sie zum Katalysator dafür. Dieses Ergebnis bestätigt die Ergebnisse von Szolnoki et al. (2016), die den Unterschied zwischen Weingütern der Alten Welt und der Neuen Welt in Bezug auf die Nutzung des E-Commerce zeigen. Diesem Ergebnis zufolge sind Weingüter aus der Neuen Welt in Sachen Digitalisierung und E-Commerce weiter fortgeschritten.

Die größte Innovation, die aus der Krise hervorging, war die Fülle virtueller Verkostungen und Veranstaltungen für Privat-, Firmen- und Handelskunden über Live-Streaming, wie Zoom, Instagram, Google Meets, YouTube und andere Social-Media-Plattformen. Die Bedeutung virtueller Weinverkostungen während des Lockdowns wurde bereits durch eine internationale Studie von Szolnoki et al. (2021) bestätigt. Ein australischer Weingutbesitzer fasste den Erfolg virtueller Weinverkostungen wie folgt zusammen: "Differenzierung, Engagement und qualitativ hochwertige Inhalte sind die Schlüssel zum Erfolg in diesem hart umkämpften Bereich". Ein anderer Befragter aus den USA erklärte, dass "die Erfassung von Daten, die Gewinnung neuer Kunden und die Umsatzsteigerung auch bei virtuellen Weinproben von großer Bedeutung sind". Die vielen Vorteile deuten darauf hin, dass sie auch nach der Pandemie ein wichtiger Bestandteil der Strategie bleiben und ein neues hybrides Geschäftsmodell schaffen werden, bei dem die Weingüter weiterhin virtuelle Veranstaltungen parallel zu den physischen anbieten können. Auch deutsche und ungarische Weingüter betonten die Bedeutung von virtuellen Verkostungen. Im Gegensatz dazu sahen weniger als die Hälfte der rumänischen Weingüter Online-Verkostungen als eine "realistische" Lösung an und zogen die direkte Interaktion mit den Kunden vor.

Während des Lockdowns wurden weitere Initiativen ergriffen, um das Wertangebot der Weinkellereien auf die neuen Bedürfnisse der Kunden abzustimmen. Die Mehrheit entschied sich für eine kostenlose Lieferung bei einem reduzierten Mindestumsatz. Diese Praxis wurde bereits von Danenberg (2019) beschrieben, aber ihre Bedeutung nahm während des Lockdowns deutlich zu. Viele der australischen und amerikanischen Weinkellereien setzten ihr eigenes Personal für die Zustellung vor Ort ein, was den Kundenservice verbesserte, das Personal beschäftigte und im Gegensatz zur Unzuverlässigkeit des Postdienstes eine schnelle Lieferung garantierte.

### 3.2 Resilienz-strategie

RQ2 befasst sich mit den neuen Resilienzstrategien, die die Weingüter während der Pandemie eingesetzt haben. Wie Kozeniauskas et al. (2020) feststellten, war die Unterstützung, die kleine und mittlere Unternehmen von der Regierung, von Verbänden und anderen Unternehmen erhielten, für viele von entscheidender Bedeutung, da sie ihnen half, sich an die veränderte Situation anzupassen, und es ihnen ermöglichte, lebensfähig zu bleiben. Die grundlegendste Unterstützung durch die Regierung kam in allen Ländern in Form eines subventionierten Lohnprogramms. Nahezu alle untersuchten

Weinbaubetriebe nutzen diese Programme und gaben an, dass es von unschätzbarem Wert war, um das Personal zu beschäftigen und an das Unternehmen zu binden, um die Kontinuität des Handels zu gewährleisten und als zusätzliche Sicherheit in unsicheren Zeiten. Es gab den Unternehmen Zeit, sich anzupassen und ihre Strategien neu auszurichten. Viele der Befragten nannten die Verfügbarkeit von zinslosen oder zinsgünstigen Krediten und den Aufschub der Lohnsteuer als weitere positive Aspekte.

Die Fähigkeit, schnell auf neue Kommunikationsformen umzuschwenken, setzt voraus, dass man für die Widerstandsfähigkeit geplant (proaktiv) und zuvor in CRM-Systeme, technologische Infrastruktur und DTC-Vertrieb investiert hat. Vor der COVID-19-Krise waren es vor allem die beiden Länder der Neuen Welt und Deutschland, die sich laut den Interviews auf CRM und DTC konzentrierten; die osteuropäischen Länder hingegen hielten diese Strategie nicht für wichtig.

Ein Drittel der Befragten aus Australien und den USA gab an, dass eine starke visionäre Führung und eine aufgeschlossene Sichtweise für ihre agile Anpassung an die neuen Geschäftsmethoden (d. h. Denkweise, Agilität und Innovation) verantwortlich sind, was auch in der Arbeit von Tyrrell und Johnston (2018) deutlich wird. Diese Teilnehmer sprachen von einer fortschrittlichen Kultur in ihren jeweiligen Unternehmen, die von ständiger Innovation, individueller Kundenorientierung, engagierten, motivierten Teams und einer soliden digitalen Infrastruktur zur Förderung der Geschäftstätigkeit geprägt ist. Technologie wurde strategisch eingesetzt, um Nachrichten zu sammeln, zu koordinieren, zielgerichtet zu übermitteln und gleichzeitig die Aktivitäten in den sozialen Medien so zu gestalten, dass eine starke emotionale Bindung zur Aufrechterhaltung des Markenwertes erreicht wird. Die Befragten gaben an, dass die Stärke der Marke und die Vermittlung von Kernwerten eine Schlüsselrolle dabei spielten, dass das Unternehmen in dieser Zeit florieren konnte, sowohl bei der Beschäftigung als auch bei der Umsatzgenerierung.

Die Bedeutung der Markenbildung darf nicht übersehen werden. Der Aufbau und die Förderung von Weinmarken ist im Weintourismus von entscheidender Bedeutung (Lockshin und Spawton, 2001; Bruwer et al., 2013). Einige der traditionelleren deutschen Weingüter erkannten die Notwendigkeit des Markenaufbaus und erklärten: „Wir müssen natürlich an unserem Image arbeiten und in dem Sinne fortschrittlicher werden, dass wir den Wert der Marke fördern“. Darüber hinaus wurde von einem anderen deutschen Weingutsleiter auch eine umfassendere digitale Strategie erwähnt: „Dazu gehörte nicht nur eine einfache Webseite, sondern auch der Online-Verkauf, soziale Medien und die internationale Erreichbarkeit von Webseiten und Online-Shops“.

Vincent und Webster (2009) fanden heraus, dass Wein-Clubs das Potenzial haben, die Umsatzgenerierung eines Weinguts stark zu unterstützen. Wein-Clubs spielen vor allem in den Ländern der Neuen Welt eine wichtige Rolle; so erwählten nur Weingüter aus den USA und Australien die Einnahmen von Wein-Clubs als Resilienzstrategie. Während der COVID-Krise erwiesen sich die Mitglieder der Wein-Clubs als treuer und stabiler Kundenstamm, der

trotz der Krise weiterhin direkt und regelmäßig beim Weingut kaufte. In den anderen drei europäischen Ländern wurde die Mitgliedschaft in Wein-Clubs in den Interviews nicht thematisiert, da sie nicht Teil des Geschäftsmodells der Weinkellereien in diesen Ländern ist.

Insbesondere rumänische Weinkellereien waren stark vom HoReCa-Verkauf (Hotel, Restaurants und Catering) abhängig. Hier gaben die meisten an, dass die größte Herausforderung darin bestand, das Geschäft am Laufen zu halten. Die Diversifizierung der Absatzkanäle erwies sich als Grundlage für die Widerstandsfähigkeit, wie insbesondere viele der deutschen Befragten feststellten, die dies in ihr Geschäftsmodell eingebaut hatten. Mehrere australische Befragte, die von langen Schließungen betroffen waren, sprachen davon, dass sie in dieser Zeit wieder in erster Linie ein Weingut und weniger ein Tourismus- und Veranstaltungsort waren.

#### **4 Wissenschaftliche und ökonomische Implikationen**

Mit Hilfe dieser globalen Erhebung wurden länderübergreifende Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen fünf Ländern und dem Rest der Welt im Hinblick auf den Weintourismus während COVID-19 analysiert.

Was die Auswirkungen auf das Management betrifft, so können diese Ergebnisse als Katalog der besten Strategien im Bereich der wirtschaftlichen und sozialen Nachhaltigkeit verwendet werden. Obwohl es große kulturelle Unterschiede in Bezug auf Initiativen und Strategien gibt, sollte die Wirkung in der Zukunft nicht unterschätzt werden. Als Ergänzung zu den aktuellen Aktivitäten haben die neuen Initiativen das Potenzial für Langlebigkeit, da in vielen Fällen der Aufwand und die Investitionen bereits getätigt wurden und daher auch in Zukunft gewinnbringend genutzt werden können. Auch die Nachhaltigkeit virtueller Verkostungen und Veranstaltungen für Privat-, Firmen- und Gewerbekunden wurde bereits angesprochen, doch bleibt abzuwarten, inwieweit sie eine Ergänzung oder einen Ersatz für physische Besuche darstellen. In Australien und den USA, wo man stärker dem Klimawandel ausgesetzt ist (z. B. Brände, Dürren), wo die Weingüter geografisch weit verstreut sind, erwies sich dies als zusätzlicher Vorteil. Der aufkommende Bereich des „eWine Tourism“ spiegelt das Potenzial und die Notwendigkeit für Weingüter wider, Kunden anzuziehen und mit ihnen online zu interagieren (Haller et al., 2020). Wie die digitalen Initiativen des Zentrums während der Krise gezeigt haben, könnte dies nun vielleicht um eine neue Form des „eWine Tourism“ erweitert werden, um nicht-traditionelle Kunden zu erreichen, die Wein mögen, aber nie (oder nur selten) ein Weingut besuchen würden.

Die Untersuchung hat auch gezeigt, dass die Reaktionen auf die COVID-19-Krise nicht allein von den Besonderheiten der verschiedenen Schließungsmaßnahmen in den verschiedenen Ländern abhängen, sondern auch einen Kompromiss zwischen anderen Faktoren widerspiegeln, wie z. B. Umweltfaktoren (Brände und Dürre), soziale Faktoren (Bevölkerungsgröße, die Notwendigkeit, lokale Kunden anzuziehen), Geschäftsstrategien (Vielfalt der Vertriebskanäle, Modelle

für wiederkehrende Einnahmen) und bestehende Unternehmenskulturen und -traditionen (Offenheit für Innovationen, Zugang zu Finanzmitteln, Nutzung von Ressourcen). Diese Ergebnisse stimmen mit den von Gricar et al. (2021) veröffentlichten Ergebnissen überein, die nachhaltige Faktoren analysierten, unter anderem die Wetterbedingungen, die die Ankunft von Touristen beeinflussen. Was den letzten Faktor betrifft, so erwiesen sich die Weingüter der Neuen Welt als fortschrittlicher in ihrer Vision mit einer höheren Risikobereitschaft bei der Anpassung an ein sich schnell veränderndes Umfeld.

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung bilden einen ersten Vorschlag für Best-Practice-Strategien, die Weingüter, die sich mit Weintourismus beschäftigen, bei ihrer zukünftigen Geschäftsplanung als hilfreich erachten könnten.

Künftige Forschungen in diesem Bereich würden mehr quantitative Daten erfordern, um die Ergebnisse dieser qualitativen Erhebung zu belegen. Weitere quantitative Untersuchungen, die in Zusammenarbeit mit Weintourismus-Unternehmen und -Plattformen sowie mit regionalen/nationalen Weinverbänden durchgeführt werden, sind eine weitere wertvolle Möglichkeit, die Antworten zu quantifizieren. So können Forschungslücken über Anpassung, Initiativen, Widerstandsfähigkeit und zukünftige Paradigmen für die Weintourismusbranche geschlossen werden.

## Literaturhinweise

1. Anderson, L.; Anderson, T. Online professional development conferences: An effective, economical and eco-friendly option. *Can. J. Learn. Technol.* 2009, **35**, 1–10
2. Bailey, P. Cellar door: Survey reveals growing importance of cellar door sales to the revenue of Australia's wine businesses. *Wine Vitic. J.* 2020, **35**, 67–68
3. Belias, D.; Velissariou, E.; Kyriakou, D.; Vasiliadis, L.; Mantas, C.; Sdrolias, L.; Aspidis, G.; Kakkos, N. The Importance of Customer Relationship Management and Social Media in the Greek Wine Tourism Industry. In *Innovative Approaches to Tourism and Leisure*; Katsoni, V., Velander, K., Eds.; Springer: Cham, Switzerland, 2018
4. Bruwer, J.; Coode, M.; Saliba, A.; Herbst, F. Wine Tourism Experience Effects of the Tasting Room on Consumer Brand Loyalty. *Tour. Anal.* 2013, **18**, 399–414
5. Carmer, A.; Velikova, N.; Hertzman, J.; Bergman, C.; Wray, M.; Pippert, T.L. An inquiry into the pedagogy of the sensory perception tasting component of wine courses in the time of COVID-19. *Wine Bus. J.* 2020, **4**, 96–115
6. Danenberg, E. Same day wine delivery service available in Australia. *Aust. New Zealand Grapegrow. Winemak.* 2019, **667**, 78–79
7. Filopoulos, S. Sustainable Business Models of Wine Tourism to Promote Responsible Consumption. In *Sustainable and Innovative Wine Tourism. Success Models from All Around the World*; López, R.C., Szolnoki, G., Eds.; Cajamar Caja Rural: Valencia, Spain, 2021; pp. 47–62
8. Garibaldi, R. UNWTO Webinar: Wine Tourism Post COVID-19. Available online: <https://www.youtube.com/watch?v=6ExTO0yijCE&t=1285s> (accessed on 12 September 2021)
9. Gricar, S.; Baldigara, T.; Sugar, V. Sustainable Determinants That Affect Tourist Arrival Forecasting. *Sustainability* 2021, **13**, 9659
10. Gomez, M.; González-Díaz, B.; Molina, A. Priority maps at wine tourism destinations: An empirical approach in five Spanish wine regions. *J. Destin. Mark. Manag.* 2015, **4**, 258–267
11. Haller, C.; Thach, L.; Olsen, J. Understanding eWine Tourism Practices of European and North American Wineries. *J. Gastron. Tour.* 2020, **2020**, 141–156
12. Haywood, K.M. A post COVID-19 future—tourism re-imagined and re-enabled. *Tour. Geogr.* 2020, **22**, 599–609
13. Kajan, E.; Saarinen, J. Tourism, climate change and adaptation: A review. *Curr. Issues Tour.* 2013, **16**, 167–195 <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.774323>
14. Krippendorff, K. *Content Analysis An Introduction to Its Methodology*; Sage Publications: London, UK, 2004
15. Kozeniauskas, N.; Moreira, P.; Santos, C. COVID-19 and Firms: Productivity and Government Policies. CEPR Discussion Paper No. DP15156, 2020. Available online: <https://ssrn.com/abstract=3674945> (accessed on 12 September 2021)
16. Lee, K. Wine Tourism from a Business Perspective. In *Sustainable and Innovative Wine Tourism. Success Models from All Around the World*; López, R.C., Szolnoki, G., Eds.; Cajamar Caja Rural: Valencia, Spain, 2021; pp. 21–32
17. Lockshin, L.; Spawton, T. Using Involvement and Brand Equity to Develop a Wine Tourism Strategy. *Int. J. Wine Mark.* 2001, **13**, 72–81
18. Loose, S.; Nelgen, S. 2020 Pro Wein Business Report. Available online: [https://www.prowein.de/cgi-bin/md\\_prowein/lib/all/lob/return\\_download.cgi/Pro\\_Wein\\_Business\\_Report\\_Dec\\_2020\\_EN.pdf?ticket=g\\_u\\_e\\_s\\_t&bid=8027&no\\_mime\\_type=0](https://www.prowein.de/cgi-bin/md_prowein/lib/all/lob/return_download.cgi/Pro_Wein_Business_Report_Dec_2020_EN.pdf?ticket=g_u_e_s_t&bid=8027&no_mime_type=0) (accessed on 12 September 2021)
19. Mohajan, H. Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects. *J. Econ. Dev. Environ. People* 2018, **7**, 23–48
20. Pine, B.J.; Gilmore, J.H. The experience economy: Past, present and future. In *Handbook on the Experience Economy*; Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK, 2015; pp. 21–43
21. Ridoff, N. Impact of COVID-19 on Global Wine Tourism. Available online: <https://www.winetourism.com/impact-covid-19-wine-tourism/> (accessed on 12 September 2021)
22. Sharma, G.D.; Thomas, A.; Paul, J. Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based Tour. *Manag. Perspect.* 2021, **37**, 100786
23. Sigala, M. Going Back to Places But No Going Back: Why the Opening of Regional Tourism Can Give Us

- a Pre-Taste of the Next Normal for Tourism. Available online: <https://www.traveldailynews.com/post/going-back-to-places-but-no-going-back-why-the-opening-of-regional-tourism-can-give-us-a-pre-taste-of-the-next-normal-for-tourism> (accessed on 12 September 2021)
24. Stemler, S. An overview of content analysis. *Practical Assessment, Res. Eval.* 2001, **7**, 1–8
  25. Szolnoki, G.; Thach, L.; Kolb, D. Current Status of Global Wine Ecommerce and Social Media. In *Successful Social Media & Ecommerce Strategies in the Wine Industry*; Szolnoki, G., Thach, L., Kolb, D., Eds.; Palgrave Macmillan: London, UK, 2016
  26. Szolnoki, G.; Dolan, R.; Forbes, S.; Thach, L.; Goodman, S. Using social media for consumer interaction: An international comparison of winery adoption and activity. *Wine Econ. Policy* 2018, **7**, 109–119
  27. Szolnoki, G.; Lueke, M.N.; Tafel, M.; Blass, M.; Ridoff, N.; Nilsson, C. A cross-cultural analysis of the motivation factors and profitability of online wine tastings during COVID-19 pandemic. *Br. Food J.* 2021, **123**, 599–617. <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2021-0438>
  28. Tafel, M.; Szolnoki, G. Estimating the economic impact of tourism in German wine regions. *Int. J. Tour. Res.* 2020, **22**, 788–799.
  29. Thach, L.; Charters, S. Introduction and Overview of Wine Tourism. In *Best Practices in Global Wine Tourism*; Thach, L., Charters, S., Eds.; Miranda Press: New York, NY, USA, 2015; pp. 1–11
  30. Thach, L.; Cogan-Marie, L. Wine Tourism in Burgundy, France: An Analysis of Marketing Practices. *Tour. Rev. Int.* 2018, **22**, 81–95
  31. Tyrrell, T.J.; Johnston, R.J. Tourism sustainability, resiliency, and dynamics: Towards a more comprehensive perspective. *Tour. Hosp. Res.* 2008, **8**, 14–24
  32. UNWTO. Tourism Back to 1990 Levels as Arrivals Fall by More than 70%. Available online: <https://www.unwto.org/news/tourism-back-to-1990-levels-as-arrivals-fall-by-more-than-70> (accessed on 12 September 2021)
  33. UNWTO. Innovating in Wine Tourism in the Context of COVID-19. Available online: <https://www.unwto.org/events/innovating-in-wine-tourism-in-the-context-of-covid-19> (accessed on 12 September 2021)
  34. Vincent, N.; Webster, C. Relationship Marketing in Membership Associations: Qualitative Findings from a Wine Club. In *Proceedings of the EMAC 38th Conference, Nantes, France, 26–29 May 2009*; Helfer, J.P., Nicolas, J.-L., Eds.; Emerald Publishing: Bingley, UK, 2009
  35. Weber, R.P. *Basic Content Analysis*; Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA, 1990