

# II.

## DNA VON MILLÉSIMA BORDEAUX

### Bewahrung eines Start-up-Geistes

[Sich selbst in Frage stellen, Spaß an der Herausforderung, kontinuierliche Verbesserung]



#### Stimmen aus dem Unternehmen

*Das macht für mich ein Start-up aus: Versuchen und es dann anders machen, wenn es nicht funktioniert ...*

*Man muss immer wieder bei Null anfangen.*

*Alles geht wieder schnell, man darf sich nicht davor scheuen, etwas aufzubauen, wieder einzubeißen, noch einmal zu machen.*

*Jeder Tag ist ein neuer Tag.*

*Nichts läuft so, wie man es geplant hat!*

*Patrick Bernard hat seinen Teams immer wieder gesagt: „Ihr habt das Recht, Fehler zu machen, aber wenn ihr einen Fehler macht, dürft ihr ihn nicht wiederholen.“ Dies ist das Prinzip von „... test and learn“, eines seiner Lieblingsmottos.*

*Man startet einen Versuch, man kommt voran, man stellt sich erneut in Frage. Bei Millésima sind wir keine Mitläufer!*

*Wenn es noch nie jemand getan hat, sollten wir uns der Aufgabe annehmen!*

*Was du heute kannst besorgen, das verschiebe nicht auf morgen!*

#### Was das bedeutet

Ein Start-up ist nach der gängigen Definition ein junges, innovatives Unternehmen mit hohem Wachstumspotenzial. Millésima ist mit seinen 37 Jahren kein Sprössling mehr, aber das Unternehmen hat die entsprechende Geisteshaltung bewahrt. Es hat sich einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess verschrieben, um es immer besser, aber vor allem anders zu machen, um neue (bessere) Ideen zu finden. Diese Fähigkeit, sich selbst in Frage zu stellen, zieht sich durch alle Hierarchie-Ebenen und Abteilungen des Unternehmens.

Patrick Bernard hat seine Teams immer dazu ermutigt, mit Ideen, Technologien und Prozessen zu experimentieren - in einem Geist des Testens und Lernens, der spezifisch für Start-ups ist. Diese Dynamik hat Fabrice Bernard voll und ganz übernommen. Bei Millésima überrascht es niemanden, dass eine Idee, die an einem Montag einfach nur mal so in den Raum gestellt wurde, am Freitag tatsächlich umgesetzt wird.

Jeder versucht es, macht manchmal Fehler, versucht es nochmals, um es diesmal besser zu machen. Diese von allen geteilte Lust an Herausforderungen führt innerhalb des Unternehmens zu einer regen Betriebsamkeit: Die Zeit ist immer knapp, aber sie ist ein Ausgangspunkt und das Wichtigste ist woanders: vor uns in der Zukunft, die wir nicht einfach nur hinnehmen, sondern beeinflussen und von der wir hoffen, dass sie überraschend eintritt.

Diese Start-up-Mentalität liegt in den Ursprüngen des Unternehmens begründet: Marketing- und Geschäftsinnovationen sind in gewisser Weise das Fundament von Millésima. So ist Millésima, wie Patrick Bernard uns gerne erinnert, das erste Unternehmen, das seine Wege als Grand Cru klassifizierte Weingüter durch Direktmarketing an französische Privatkunden und dann an Privatkunden außerhalb Frankreichs verkauft hat, dann große klassifizierte Weine aus Bordeaux und große Weine aus den großen Anbaugebieten in Frankreich und im Ausland.

Es ist auch das erste und einzige Unternehmen, das eine persönliche Beratung am Telefon anbietet oder vor jedem Kauf eine Verkostung durchführt.

#### Tagtägliche Umsetzung

Jeden Tag einen Start-up-Geist zu haben, das heißt:

... Veröffentlichung der allerersten Website im Jahr 1997, kaum zwei Jahre nach dem Aufkommen des Internets in Frankreich.

... erste Schritte von Millésima in den sozialen Netzwerken, als Patrick Bernard noch nicht wirklich an die Bedeutung dieser neuen Kommunikationskanäle glaubte: erste Videos in 2008, Facebook-Seite in 2009 ...

... regelmäßige Neugestaltung der Website, um mit den Fortschritten der neuen Technologien und den ständig wachsenden Anforderungen der Internetnutzer Schritt zu halten: Ladegeschwindigkeit der Seiten, Ergonomie, Benutzererfahrung, Kompatibilität mit mobilen Geräten usw.

... erste europäische E-Commerce-Website in der AWS-Cloud (Amazon Web Services).

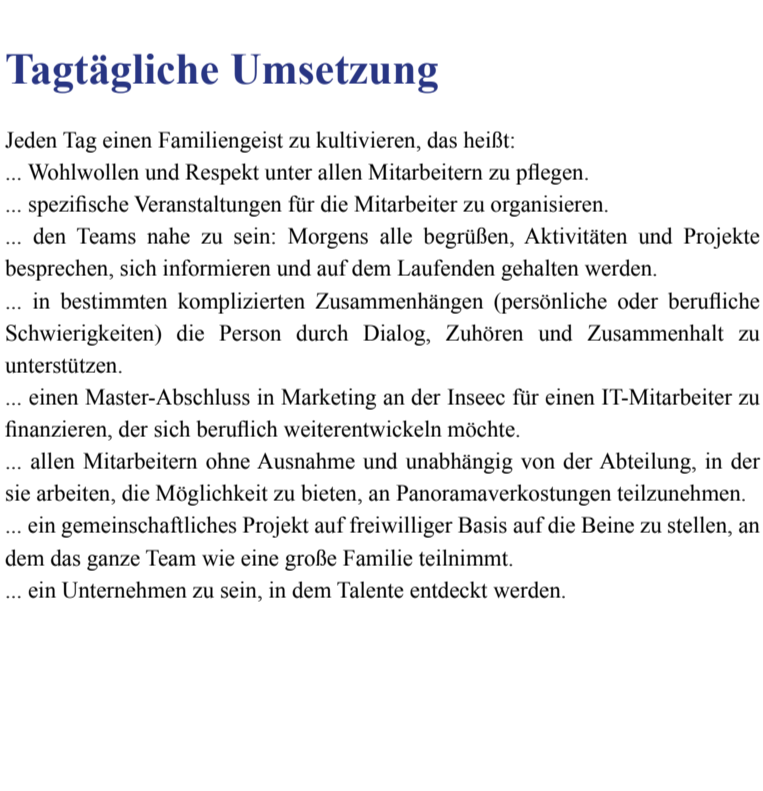
... einer der ersten Websites im SaaS-Modus bei IBM.

... Erstellung einer E-Commerce-Anwendung, die im Apple Store verfügbar ist, ohne eine Provision an Apple zu zahlen.

... die App „Millésima La Plage“, die im April 2017 entwickelt wurde und kaum zwei Monate später einsatzbereit war - mit einem Shop, Teams und einer Strategie: Abruf von Kunden-E-Mails.

### Leidenschaft für den Wein

[Empfehlung, Produktqualität, Austausch]



#### Stimmen aus dem Unternehmen

*Wir möchten Entdecker und Empfehler sein. Unsere Garantie: Bei uns wird jeder Wein verkostet.*

*Man muss es verstehen, dem Winzer nahe zu sein, damit er an uns denkt und nicht an andere.*

*Bei Millésima spricht man am Tisch über Wein.*

*Jeden Tag ist eine Verkostung angesagt.*

*Um diesen Beruf auszuüben, muss man die Menschen und das Produkt von Grund auf lieben.*

#### Was das bedeutet

„Vins des Grands Vignobles“, der ursprüngliche Name von Millésima, wurde von Philippe Debayle, einem der Gründungsgesellschafter 1982, nicht zufällig gewählt: Von Anfang an hat das Unternehmen in der Tat nur Grand Crus, Weine von hoher Qualität vermarktet. Marketing ist jedoch ein eher dürftiger Begriff, der nichts über die Leidenschaft für das Produkt aussagt, welche die Teams von Millésima pflegen und teilen: Alle von Unternehmen verkauften Weine werden intern bei täglichen Weinproben von den Verkaufs- und Marketingteams verkostet.

Man kann nur von etwas reden, was man auch kennt. Aber dieses sowohl fachliche als auch subjektive Wissen, das durch Erfahrung und Ausbildung erworben wurde, geht über reine Kenntnisse hinaus. Diese Begeisterung für große Weine, diese Passion, dieser Wunsch, entdecken zu lassen und zu überraschen, spiegelt sich auch in der regelmäßigen Aufnahme neuer Artikel in den Katalog wider, manchmal vom anderen Ende der Welt, manchmal aus viel näheren Terroirs, aber immer von großer Qualität. In allen Fällen wird der Wein bei Millésima an einem einzigen Ort aufbewahrt: in den Kellern von Paludate. Diese Garantie kommt auch dem Verbraucher zugute, der sicher sein kann, dass die von ihm bestellten Flaschen mit größter Sorgfalt behandelt werden.

#### Tagtägliche Umsetzung

Jeden Tag eine Leidenschaft für Wein zu haben, das heißt:

... die Qualität bei der Lagerung des Produkts zu garantieren.

... die Herkunft und Authentizität aller Weine zu garantieren, die von Millésima seit 1988 gelagert und verkauft werden.

... bereits 1988 Event-Verkostungen ins Leben gerufen zu haben, um außergewöhnliche Weine mit Produzenten, Journalisten und handverlesenen Gästen zu teilen.

... Organisation von Verkostungen für die Einkaufs- und Marketingteams sowie die Vertriebsmitarbeiter, um die Auswahl der Weine vorzunehmen.

... sich nicht auf ein einziges Terroir zu beschränken und seit 1995 den Verkauf von Burgundern, Champagnern und Portweinen gewagt zu haben. Heute stammen mehr als 40 % der von Millésima verkauften Weine aus Weinbaugebieten außerhalb von Bordeaux und im Ausland.

... 2009 einen Youtube-Kanal geschaffen zu haben, um die Arbeit der Produzenten und die Beziehungen von Millésima zu diesen großen Weingütern bekannt zu machen.

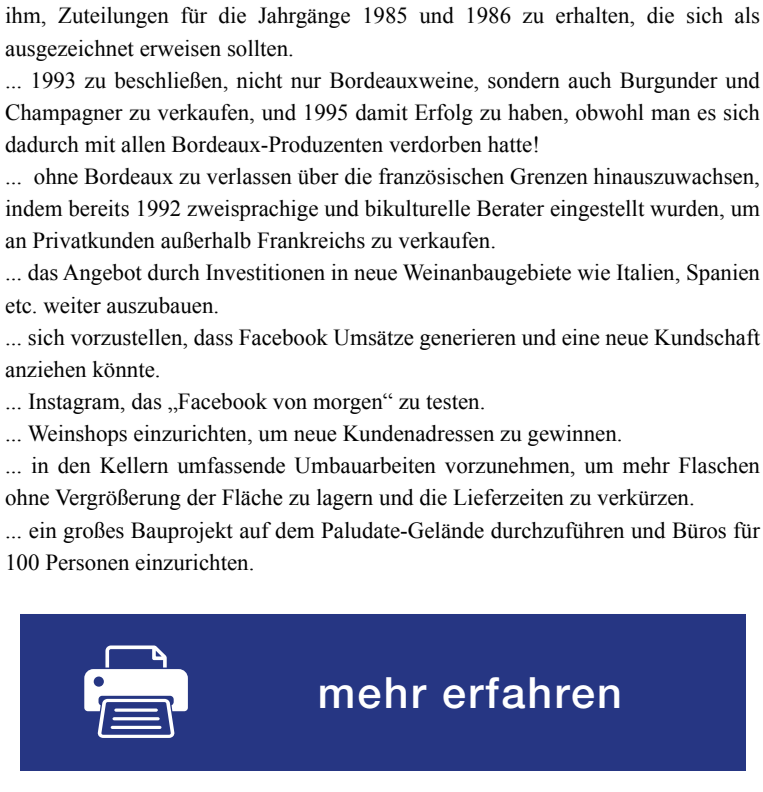
... persönliche Beratung und Inhalte für alle Weinliebhaber über soziale Netzwerke, aber auch per Telefon oder E-Mail.

... allen Mitarbeitern Schulungen anzubieten.

... Organisation von WSET-Schulungen (Wine & Spirit Education Trust).

### Ein Familiengeist

[Familiunternehmen, Zugehörigkeitsgefühl, gegenseitige Hilfe, langfristige Vision]



#### Stimmen aus dem Unternehmen

*Die Menschen wollen gemeinsam erfolgreich sein.*

*Millésima US, das ist weit weg von uns. Aber Millésima US, das sind wir.*

*Ich bin mit Millésima groß geworden.*

*Was mir gefiel und immer noch gefällt, ist, dass man uns von dem Moment der Einstellung an vertraut.*

*Millésima hat etwas Besonderes: Intern sind die Mitarbeiter sehr stark verbunden. Sie haben einen starken Teamgeist.*

*Man gewinnt gemeinsam oder man verliert gemeinsam.*

*Millésima hat etwas von einem Clan.*

*Bei uns sehen sich viele Menschen auch außerhalb der Arbeit.*

#### Was das bedeutet

Man spricht von Familiengeist, wenn eine große Solidarität zwischen den verschiedenen Mitgliedern herrscht, aber auch, wenn man sich gerne miteinander trifft. Für viele Mitarbeiter von Millésima ist das Unternehmen wie eine zweite Familie, in der sie Unterstützung und Halt finden. Die Tatsache, dass die Unternehmensleitung ihren Mitarbeitern vertraut, erlaubt es ihnen, gelassen die Arbeit heranzugehen. Das Vertrauen ist gegenseitig und betrifft alle. Man hält zusammen, diskutiert, streitet auch, versucht, gemeinsam voranzukommen. Man arbeitet im Team und unterstützt die interne Beförderung, denn wir möchten die uns nahe stehen, wachsen sehen.

Die väterliche, ja paternalistische - im besten Sinne des Wortes - Persönlichkeit von Patrick Bernard hat sicherlich dazu beigetragen, diesen Geisteszustand, dieses sehr emotionale Gefühl der Einbeziehung zu schaffen. Eine familiäre Bindung, die bei der Übergabe des Unternehmens verstärkt und erneuert wurde.

Patrick Bernard sieht Millésima - sein „fünftes Kind“, wie er manchmal sagt - nur in einer langfristigen, sogar sehr langfristigen Perspektive, die bedeutende Investitionen wie die kürzlich begonnenen Arbeiten in den Weinkellern in Bordeaux ermöglicht. Diese Vision wird von seinem Sohn Fabrice, der das Unternehmen 2016 übernahm, und seiner Tochter Hortense, Leiterin der amerikanischen Tochtergesellschaft, voll und ganz geteilt. Beide betrachten die zweite Generation, zu der sie gehören, lediglich als ein Glied einer langen Kette. Die Tatsache, dass Millésima zur Bernard-Gruppe gehört, die sich ebenfalls in Familienbesitz befindet, von Fabrices Urgroßvater gegründet wurde und heute von seinem Onkel Jean geleitet wird, passt sicherlich zu dieser Gesinnung.

#### Tagtägliche Umsetzung

Jeden Tag einen Familiengeist zu kultivieren, das heißt:

... Wohlwollen und Respekt unter allen Mitarbeitern zu pflegen.

... spezifische Veranstaltungen für die Mitarbeiter zu organisieren.

... den Teams nahe zu sein: Morgens alle begrüßen, Aktivitäten und Projekte besprechen, sich informieren und auf dem Laufenden gehalten werden.

... in bestimmten komplizierten Zusammenhängen (persönliche oder berufliche Schwierigkeiten) die Person durch Dialog, Zuhören und Zusammenhalt zu unterstützen.

... einen Master-Abschluss in Marketing an der Insee für einen IT-Mitarbeiter zu finanzieren, der sich beruflich weiterentwickeln möchte.

... allen Mitarbeitern ohne Ausnahme und unabhängig von der Abteilung, in der sie arbeiten, die Möglichkeit zu bieten, an Panoramaverkostungen teilzunehmen.

... ein gemeinschaftliches Projekt auf freiwilliger Basis auf die Beine zu stellen, an dem das ganze Team wie in einem Familie teilnimmt.

... ein Unternehmen zu sein, in dem Talente entdeckt werden.

### Die Vorliebe für schöne Dinge

[Hoher Qualitätsanspruch, Exzellenz, Kundenservice, High-End/Luxus]



#### Stimmen aus dem Unternehmen

*Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden den besten Service und das beste Produkt anzubieten.*

*Wir sind anspruchsvoll gegenüber uns selbst und für andere. Eine gut ausgeführte Arbeit ist unsere Leidenschaft.*

*Wir verkaufen Luxusprodukte. Und wir bieten einen Luxusservice an.*

*Unsere Qualität soll den Unterschied machen.*

*Wir versuchen, den Kunden durch bestmögliche Beratung zu binden. Wir setzen uns von unseren Konkurrenten durch die Qualität unserer Beratung ab.*

*Wir haben uns den großen Weinen verschrieben.*

*Wir wollen seltene Weine und die schönsten Etiketten Frankreichs und der Welt, das heißt das, was alle suchen!*

*Das Unternehmen zeichnet sich darin aus, nur herausragende Weine zu verkaufen.*

#### Was das bedeutet

Die Vorliebe für schöne Dinge ist unbestreitbar ein charakteristisches Merkmal von Millésima.

Obwohl das Unternehmen auf neue Technologien, hochentwickelte Datenbanken und Ad-hoc-Software setzt, um an der Spitze zu bleiben, vernachlässigt es die Ästhetik nicht. Die Kunden legen auf diese einen besonderen Wert. Die Worte werden genau gewählt, die Gestaltung der Botschaften und Kataloge erfolgt mit äußerster Sorgfalt, um den Trends des Luxussegments zu entsprechen. Man verkauft Spitzenweine eben nicht wie Tafelweine. Indem Millésima den Wein direkt bei den Erzeugern kauft, garantiert es zudem die Authentizität der Produkte.

Produkte, die von einem erstklassigen Service begleitet werden müssen. Die Top-Weine werden verwöhnt und kennen nur die Keller des Weinguts und dann die von Millésima. Sie profitieren von optimalen Lager- und Lieferbedingungen. Beratung ist ebenfalls ein Bereich, in dem Millésima keine Kompromisse eingeht. Im Übrigen gründet das Unternehmen sowohl sein Image als auch seinen Erfolg hierauf. Die Kundenberater wissen, wovon sie sprechen: Sie haben die von ihnen empfohlenen Weine verkostet, sie kennen den Geschmack ihrer Kunden, wenn diese bereits bestellt haben, sie können sowohl Neulinge leiten als auch mit Kennern diskutieren. Sie beruhigen schließlich diejenigen, die zögern, online zu kaufen, ohne zu wissen, „was sich hinter der Wein verbirgt“: zweihundert Jahre alte Weinkeller, in denen mehr als zweieinhalb Millionen Flaschen gelagert werden ...

#### Tagtägliche Umsetzung

Jeden Tag eine Vorliebe für schöne Dinge zu haben, das heißt:

... sich auf herausragende Weine und außergewöhnliche Produkte zu positionieren, die zum internationalen Renommee der französischen Gastronomie beitragen.

... 1993 anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Société des Vins des Grands Vignobles einen großartigen Katalog mit sehr schönen Darstellungen der 28 größten Châteaux von Bordeaux zu veröffentlichen.

... über herrliche historische Weinkeller in Bordeaux, Quai de Paludate, in hinter einer schönen Fassade aus dem 19. Jahrhundert zu verfügen. Deren Organisation wurde zudem kürzlich verbessert, um einen schnelleren Versand zu ermöglichen.

... 1991 eine „Imperiale-Bibliothek“ geschaffen zu haben, um 12 000 Flaschen von außergewöhnlicher Größe im Herzen der Kellerei unterzubringen.

... die ausländischen Kunden in ihrer eigenen Sprache zu begrüßen, um sich angenehm über die Weine unterhalten zu können.

... Kataloge mit einer immer wieder neuen, äußerst sorgfältigen und einflussreichen Präsentation anzubieten.

... einzigartige Fotos aufzunehmen, welche die Produkte in einem wunderschönen, stilisierten Rahmen zeigen.

... eine interne Kommunikationsagentur mit eigenem Fotostudio und Fotografen sowie einem Kreativstudio entwickelt zu haben, sodass Millésima sein Image vollständig kontrollieren kann.

... eine Abteilung für Videomedien geschaffen zu haben, die qualitativ hochwertige Inhalte und Bilder anbietet.

### Die Zukunft gestalten

[Innovation, Vorausplanung, Neugierde]



#### Stimmen aus dem Unternehmen

*Die Konkurrenz ist sehr groß. Man muss schneller sein oder andere Bereiche abdecken.*

*Vorreiter zu sein, ist ein Anspruch.*

*Wir sind immer auf der Suche nach neuen Trends.*

*Millésima ist wie eine Uhr: immer in Bewegung.*

*Wir hinken nie hinterher, wir sagen nie: Es funktioniert, also machen wir weiter. Nein, wir beschleunigen.*

#### Was das bedeutet

Immer am Ball bleiben, nie etwas für selbstverständlich halten: Dies ist eine Sichtweise auf das eigene Unternehmen, welche die Strategie von Millésima perfekt definiert und die bei „klassischeren“ kleinen und mittleren Unternehmen nicht oft anzutreffen ist. Bei Millésima gibt es keine Abteilung für Forschung und Entwicklung. Die Innovation ist allgegenwärtig. Oder genauer gesagt, jeder ist für diese auf seine Art und Weise verantwortlich. Jeder hat das Recht, „den Status quo auf den Kopf zu stellen“, um Fabrice Bernards Lieblingsausdruck zu verwenden.

Es geht nicht darum, unüberlegte Risiken einzugehen - Millésima gehört schließlich zu einer familiengeführten Gruppe, die auf Beständigkeit bedacht ist - sondern vielmehr darum, die Grenzen der Neugierde zu verschieben, weiter zu gehen oder anderswo neue Gebiete zu erkunden. Bei Millésima sind die Diplome nicht das Wichtigste, denn wir legen mehr Wert auf die Begeisterung für Neues, die Fähigkeit zu überraschen und die eigene Komfortzone zu verlassen.

Ein langjähriger Mitarbeiter des Unternehmens erzählt oft diese Anekdote: Als die Flugzeuge größer wurden, mit größeren Tragflächen und einer größeren Spannweite, musste ein Weg gefunden werden, sie näher an den Flughafen zu bringen. Viele Ingenieure haben sich mit diesem Punkt beschäftigt. Ohne Erfolg. Einer von ihnen hatte dann die Idee, den Flughafen näher an die Flugzeuge heranzubringen. Die Fluggastbrücken wurden erfunden.

So sehen wir die Innovation bei Millésima: Überprüfung des Systems, Umkehrung der Perspektive. Um immer einen Schritt voraus zu sein.

#### Tagtägliche Umsetzung

Jeden Tag die Zukunft gestalten, das heißt:

... wie Patrick Bernard zu handeln, der 1985 alle seine Mittel in den Jahrgang 1984 steckte. Dieser war nicht sehr gut und wurde zu teuer verkauft, aber es ermöglichte ihm, Zuteilungen für die Jahrgänge 1985 und 1986 zu erhalten, die sich als ausgezeichnet erweisen sollten.

... 1993 zu beschließen, nicht nur Bordeauxweine, sondern auch Burgunder und Champagner zu verkaufen, und 1995 damit Erfolg zu haben, obwohl man es sich dadurch mit allen Bordeaux-Produzenten verdorben hatte!

... ohne Bordeaux zu verlassen über die französischen Grenzen hinauszuwachen, indem bereits 1992 zweisprachige und bikulturelle Berater eingestellt wurden, um an Privatverkäufen außerhalb Frankreichs zu verkaufen.

... das Angebot durch Investitionen in neue Weinanbaugebiete wie Italien, Spanien etc. weiter auszubauen.

... sich vorzustellen, dass Facebook Umsätze generieren und eine neue Kundschaft anziehen könnte.

... Instagram, das „Facebook von morgen“ zu testen.

... Weinshops einzurichten, um neue Kundenadressen zu gewinnen.

... in den Kellern umfassen, um Weinarbeiten vorzunehmen, um mehr Flaschen ohne Vergrößerung der Fläche zu lagern und die Lieferzeiten zu verkürzen.

... ein Corporate Buprojekt auf dem Paludate-Gelände durchzuführen und Büros für 100 Personen einzurichten.

#### mehr erfahren

