

Geographisches Institut  
Abteilung Wirtschaftsgeographie  
Modul GEO 511

# DIE FAMILIE UNTERNEHMUNG

## Eine Analyse am Beispiel eines österreichischen Weinproduzenten

Johannes Klaiber 09-749-193  
Johannes.klaiber@gmail.com

Betreuung durch  
Prof. Dr. Christian Berndt, Head of Unit

Abgabedatum  
23.09.2016

## Danksagung

Das Verfassen dieser Arbeit stellt den Abschluss meines Studiums dar. Bei diesem sehr wichtigen Schritt wurde ich von zahlreichen Personen unterstützt. Hierfür möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken.

Im Besonderen den Interviewpartnerinnen und Interpartnern, ohne die diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Durch ihre Flexibilität und ihre Offenheit, mit welcher sie mir begegnet sind, entstanden sehr spannende und interessante Gespräche. Die Zusammenarbeit mit diesen Personen war eine Bereicherung für mich.

Als nächstes möchte ich mich bei Prof. Dr. Christian Berndt bedanken. Sein ausserordentliches Engagement zur Betreuung dieser Arbeit half mir stets weiter und seine wertvollen Anregungen halfen, das richtige Vorgehen zum Verfassen dieser Arbeit zu finden. Auch Marc Herter möchte ich für seine Inputs zur Strukturierung der Arbeit und Gegenlesen einzelner Kapitel herzlich danken. Er schrieb seine Masterarbeit zum selben Zeitpunkt wie ich, und wir konnten uns deshalb häufig gegenseitig unterstützen.

Zuletzt möchte ich mich bei Josine Zanoli bedanken, die mich vor allem in der Schlussphase dieser Arbeit unterstützt und motiviert hat.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1	Fragestellung und Ziel der Arbeit.....	2
1.2	Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2</b>	<b>Forschungsstand und theoretischer Rahmen</b> .....	4
2.1	Die Theorie der Welten.....	4
2.1.1	Die Welt der Inspiration.....	5
2.1.2	Die häusliche Welt .....	6
2.1.3	Die Welt der Meinung.....	6
2.1.4	Die staatsbürgerliche Welt.....	6
2.1.5	Die Welt des Marktes.....	6
2.1.6	Die industrielle Welt .....	7
2.2	Neu-Organisation von Unternehmensstrukturen .....	7
2.2.1	Das Personalrisiko des Unternehmens – der visionäre Leader .....	9
2.2.2	Die Blüte der Vertrauensthematik .....	11
2.2.3	Die Welt des Projekts .....	12
2.3	Die Soziologie der Konventionen .....	12
2.4	Forschungsstand .....	15
<b>3</b>	<b>Methodik zur Beantwortung der Forschungsfrage</b> .....	19
3.1	Einleitung .....	19
3.2	Erhebungsmethoden: Leitfadeninterviews und ergänzende Datenerhebungen.....	19
3.2.1	Leitfadenentwicklung.....	20
3.2.2	Durchführung und Ablauf der Interviews .....	21
3.3	Auswahl der Interviewpartner und Zugang zum Feld .....	23
3.4	Datenauswertung.....	24
3.4.1	Transkription .....	24
3.4.2	Datenanalyse .....	24
3.5	Reflexion des methodischen Vorgehens und der Aussagekraft der Daten.....	26
<b>4</b>	<b>Weinbau in Österreich</b> .....	29
4.1	Die Veränderung des Weltweinmarktes und die Rolle von Österreich .....	29
4.2	Der Weinskandal in Österreich und die Entstehung der Österreich Weinmarketing GmbH .....	31
4.3	Positionierung von Wein aus Österreich.....	34
4.4	Districtus Austriae Controllatus – Die Weinbauregionen in Österreich.....	35

<b>5</b>	<b>Das Unternehmen Leo Hillinger</b> .....	37
5.1	Der Anfang .....	37
5.2	Wichtige Projekte.....	39
5.2.1	Flat Lake .....	39
5.2.2	Supermarkt / Tankstellen.....	40
5.2.3	Weinshops .....	42
5.2.4	Small Hill .....	45
5.2.5	Icon Hill .....	46
5.2.6	Umstellung des Weinanbaus von konventioneller auf biologische Produktion .....	47
5.3	Verkaufslogik.....	48
5.3.1	Konsequenz / Willen für guten Wein .....	48
5.3.2	Ausrichtung des Unternehmens .....	51
<b>6</b>	<b>Die Familie Unternehmung: Mitarbeitende und visionärer Leader bilden eine Einheit</b> .....	56
6.1	Das Konstrukt der Familie Unternehmung .....	56
6.1.1	Ausgangsfaktoren .....	58
6.1.2	Der visionäre Leader .....	61
6.1.3	Die Rolle der Mitarbeitenden .....	64
6.1.4	Positive und Negative Abgrenzungsförderung.....	67
6.2	Das System der Familie Unternehmung und die Theorie der Welten .....	74
6.3	Beschreibung der einzelnen Welten mit Bezug zur Familie Unternehmung im Detail .....	77
6.3.1	Die Welt der Häuslichkeit.....	77
6.3.2	Die Welt der Industrie.....	77
6.3.3	Die Welt des Marktes.....	78
6.3.4	Die Welt der Inspiration.....	79
6.3.5	Die Welt des Ruhmes .....	80
6.3.6	Die Welt des Staatsbürgertums .....	81
6.3.7	Die Welt des Projektes .....	82
<b>7</b>	<b>Fazit und Ausblick</b> .....	83
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	85
<b>9</b>	<b>Anhang A: Interviewleitfaden</b> .....	92
9.1	Leitfaden für Interview mit IP 1 .....	92
9.2	Leitfaden für Interview mit IP 2 .....	96
9.3	Leitfaden für Interview mit IP 3 .....	101

9.4	Leitfaden für Interview mit IP 4 .....	103
9.5	Leitfaden für Interview mit IP 5 .....	106
9.6	Leitfaden für Interview mit IP 6 .....	107
9.7	Leitfaden für Interviews mit IP 7.....	109
<b>10</b>	<b>Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews.....</b>	<b>111</b>
<b>11</b>	<b>Anhang C: Codesystem.....</b>	<b>112</b>
<b>12</b>	<b>Anhang D: Persönliche Erklärung.....</b>	<b>114</b>

## Abbildungsverzeichnis

Grafik 1: Schematische Darstellung des Systems der Familie Unternehmung.....	56
Grafik 2: Duale Hierarchien im System der Familie Unternehmung .....	57

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Transkriptionsregeln.....	24
Tabelle 2: Überblick über Welten nach Boltanski und Thévenot (2014) und Boltanski und Chiapello (2006) inkl. Bezug zum Thema der Forschungsarbeit .....	76

# 1 Einleitung

Der Wert und die Qualität von Wein lassen sich nur schwer begründen, und genau darin liegt die Komplexität des Weinmarktes. Ähnlich wie Kapitalanlagen werden Weine von prestigeträchtigen Weinproduzenten für Rekordbeträge ersteigert, bevor überhaupt die Trauben dafür geerntet wurden. Die Wertzuwächse einiger Spitzenweine über die letzten 20 Jahre übertreffen die Renditen festverzinslicher Wertpapiere bei weitem. Der Wert von Wein nimmt einen im Sinne von Marx „mythischen Charakter“ an, der nicht mehr von seinem eigentlichen Gebrauchswert abhängig ist (Marx, 1867). Die gleiche Mystifizierung kann man auch bei der Qualität von Wein beobachten: unzählige Klassifizierungssysteme wie Robert Parker oder James Suckling versuchen die Qualität von Weinen zu definieren und so dem Laien Anhaltspunkte zu geben, welchen Wein er nun kaufen soll. Dennoch bleibt das Urteil über die Qualität eines Weines letztlich Geschmacksache.

Es verwundert deshalb nicht, dass es für Weinproduzenten eine grosse Herausforderung ist, sich in diesem schwierigen Umfeld behaupten zu können. Einer der dies besonders gut kann, ist das Weingut Leo Hillinger mit Sitz in Jois im Burgenland in Österreich. Es zählt zu den grössten privaten Weingütern in diesem Land und stellt auf seinen über 80 Hektaren Anbaufläche Wein von unterschiedlichen Preis- und Qualitätsklassen her. Bewirtschaftet werden die Flächen von Vertragswinzern oder von der Fima selbst. 1990 übernahm Leo Hillinger das damals noch kleine und verschuldete Weingut von seinem Vater und baute es durch Verbesserungen in Marketing, Produktion, Qualität und Organisation zu einem Unternehmen aus, welches einen Grossteil seiner Gesamtproduktion in die Schweiz, USA, Polen oder Russland exportiert. (Redaktion Falstaff Verlags-GmbH, 2015)

Die Weine von Leo Hillinger umfassen das gesamte Preis- und Qualitätsspektrum im Weinmarkt. Auch werden unterschiedliche Traubensorten für die Weine verwendet, wodurch ein breites Angebot geschaffen wird (Leo Hillinger GmbH, 2013). Die Umstellung auf biologischen Anbau im Jahr 2010, der Bau einer neuen Produktionsstätte, sowie die Erweiterung des Sortiments mit Ölen, Essig oder Schokolade verdeutlichen, dass Leo Hillinger nicht nur als reiner Weinproduzent wahrgenommen werden will. Pressemitteilungen, in welchen das Unternehmen als *Promiwinzer* (Nachrichten.at, 2015) bezeichnet wird, lösen Kontroversen aus, welche dieses Thema interessant machen.

Besonders spannend in diesem Zusammenhang ist vor allem die Entwicklung des Weingutes von einem verschuldeten, sehr kleinen Betrieb zu einem renommierten Weinproduzenten mit internationaler Ausstrahlung. Wie erklären die Mitarbeitenden des Weingutes ihren Erfolg? Was ist ihnen wichtig bei ihrer Arbeit und der Produktion der Weine? Nach welcher Philosophie wird ein solches Unternehmen geführt und was geht im Inneren dieses Unternehmens vor? All dies sind spannende Fragen, welche sich mir stellten, als ich mich für das Thema dieser Forschungsarbeit entschieden habe.

### 1.1 Fragestellung und Ziel der Arbeit

Die für die Beantwortung der Fragestellung verwendete Theorie lässt sich auf verschiedenen Gebieten anwenden. Aus diesem Grund ist auch der Forschungsstand relativ breit. Jedoch gibt es kein vergleichbares Beispiel, an welcher eine Orientierung für diese Arbeit möglich wäre. Der Fokus in dieser Arbeit ist bewusst auf ein bestimmtes Unternehmen beschränkt und soll deshalb auch keinen Vergleich zwischen verschiedenen Weinproduzenten in einem ähnlichen Umfeld anstellen. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Erklärung der intrinsischen Motivationen der Mitarbeitenden, sowie der Funktionsweise des Inneren des Unternehmens. Dabei soll gezeigt werden, was den Beteiligten bei ihrer Arbeit wichtig ist, und was sie für ihren Erfolg verantwortlich machen. Beziehungen und Wertvorstellungen der Mitarbeitenden spielen dabei eine ebenso grosse Rolle wie ihre Identifikation mit dem hergestellten Produkt und den Werten der Firma, sowie den Werten von Leo Hillinger selbst – dem Gründer und Geschäftsführer des Weingutes Leo Hillinger.

Diese Gründe, sowie die im vorherigen Abschnitt gestellten Fragen führen deshalb zur folgenden zentralen Forschungsfrage:

*«Wie rechtfertigen die Mitarbeitenden des Weinguts Leo Hillinger ihren Erfolg und wie kann dieser erklärt werden?»*

### 1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in acht Kapitel gegliedert. Das erste und zweite Kapitel schärfen die Fragestellung und entwickeln das Ziel dieser Arbeit. Hierbei wird auf die verwendeten Theorien zu Rechtfertigungslogiken (Boltanski & Thévenot, 2014), Organisation von Unternehmen und Führung von Mitarbeitenden (Boltanski & Chiapello, 2006), sowie der Soziologie der Konventionen (Diaz-Bone, 2011) eingegangen. Zusammen mit dem

Forschungsstand, tragen sie den grössten Teil dazu bei, die Fragestellung und das Ziel der Arbeit zu entwickeln. Das dritte Kapitel soll auf nachvollziehbare Art und Weise die Methodik zur Beantwortung der Forschungsfrage erläutern, so dass das gewählte Vorgehen und die erhobenen Daten auch von themenfremden Leserinnen und Lesern verstanden werden können. Ausserdem möchte ich in diesem Kapitel auf meine Rolle als Forschender eingehen und den gesamten Forschungsprozess ausführlich reflektieren.

Im darauffolgenden vierten Kapitel wird der Weinmarkt in Österreich zum aktuellen Zeitpunkt und in seiner Entwicklung erklärt. Dabei soll zusammen mit dem fünften Kapitel, in welchem das Unternehmen von Leo Hillinger beschrieben wird, die Grundlage gelegt werden, für das Verständnis der Interpretation der erhobenen Daten und der Entwicklung der Antwort für die gestellte Forschungsfrage. Im sechsten Kapitel wird somit die gewählte Theorie verwendet und erweitert, um die Forschungsfrage abschliessend beantworten zu können. Die zentrale Feststellung lautet hier, dass die eingangs gewählte Theorie nicht vollumfänglich ausreichend ist, um den Forschungsgegenstand zufriedenstellend beantworten zu können. Es wird somit aus Teilen der Theorie und der Interpretation der Daten das übergeordnete Konzept erweitert und versucht die Fragestellung zu beantworten. Das siebte Kapitel gibt einen kurzen Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse und den Forschungsprozess und fasst die wichtigsten Aussagen in einem Fazit zusammen. Hier ist auch Platz, um noch einmal den Forschungsprozess abschliessend zu reflektieren. Den Abschluss der Arbeit bildet die verwendete Literatur im achten Kapitel.

## 2 Forschungsstand und theoretischer Rahmen

Wein ist ein vielfältiges und deshalb spannendes Gut. Es existiert sowohl als Luxusobjekt, als auch als alltägliches Konsumgut und gilt als Botschafter oder Sinnbild von bestimmten Regionen und Landschaften (Diaz-Bone, 2005: 25). Aufgrund dieser Vielfältigkeit können für die Herstellung dieses Guts verschiedene Ansätze verwendet werden. Weinproduzenten nehmen somit bei der Produktion ihrer Weine eine zentrale Stellung ein, weil sie sich durch die Produktion selbst, die Produkte und deren Präsentation entsprechend positionieren. Potentiellen Käufern soll auf diese Weise die Qualität des Produktes vermittelt werden (Schenk & Rössel, 2012: 86).

Bei dem vorliegenden Forschungsgegenstand handelt es sich um ein weinproduzierendes Unternehmen. Es gibt viele verschiedene Ansätze herauszufinden, wie genau das Unternehmen funktioniert. Spannend zu betrachten ist jedoch, wie genau die einzelnen Mitarbeitenden des Unternehmens die Art und Weise ihre Arbeit auszuführen begründen. Allenfalls gibt es bestimmte Richtlinien oder übergeordnete im Unternehmen etablierte Handlungsweisen, welche den Mitarbeitenden eine Art Orientierungshilfe geben, an welcher sie ihre eigenen Handlungen ausrichten können. Um diese Fragen im Rahmen dieser Arbeit beantworten zu können, eignet sich die Theorie von Boltanski und Thévenot, nach welcher Individuen ihr Handeln mit gewissen Logiken rechtfertigen. Denn die Handlungen der Individuen lassen sich aus dem Blickwinkel von verschiedenen Welten und damit verschiedener Logiken betrachten.

### 2.1 Die Theorie der Welten

Boltanski und Thévenot definieren in ihrem Buch «Über die Rechtfertigung» (2014) verschiedene sogenannte *Welten*, mit welchen sie die Organisation der Produktion von Gütern erklären möchten. Der Begriff *Rechtfertigung* wird verwendet, da die Autoren damit die Rechtfertigung des Handelns der Akteure innerhalb verschiedener Welten beschreiben wollen.

Bevor nun aber auf die einzelnen Welten eingegangen wird, sollen kurz einzelne Konzepte erläutert werden, nach welchen diese Welten organisiert sind.

Zum einen gibt es das *übergeordnete gemeinsame Prinzip*, welches der grundsätzlichen Koordination innerhalb einer Welt dient. Es sorgt dafür, dass Dinge innerhalb der Welt

bewertet werden und in eine Ordnung gemäss ihres zugemessenen Wertes gebracht werden (Boltanski & Thévenot, 2014: 197).

Diese so entstehende Rangordnung orientiert sich daran *was Gross ist*. Grosse Wesen stellen dabei das übergeordnete gemeinsame Prinzip dar. Sie sind Garant für die Einhaltung dieses Prinzip und dienen allen kleineren Wesen als Orientierungshilfe. *Grösse* haben Wesen inne, wenn sie die Interessen des Kollektivs über diejenigen des Individuums stellen. (Boltanski & Thévenot, 2014: 197 / 198)

Die *Würde der Personen* beschreibt die Fähigkeit aller in der Welt handelnden Personen am Gemeinwohl mitzuarbeiten. Gleichwohl nutzen nicht alle Personen diese Fähigkeit im gleichen Masse aus – ansonsten wäre die Unterscheidung zwischen *Gross* und *Klein* auch hinfällig. Die gemeinsame Würde kann gemäss den Schilderungen von Boltanski und Thévenot als naturalisiert betrachtet werden. (Boltanski & Thévenot, 2014: 198)

Das *Verzeichnis der Subjekte* beschreibt alle in der Welt vorkommenden Subjekte, welche sich durch ihre Grösse unterscheiden (Boltanski & Thévenot, 2014: 198).

Das *Verzeichnis der Objekte und ihrer Arrangements* beschreibt Apparaturen, Mechanismen, Vorrichtungen oder die Darstellung von Grösse. Hierdurch können die Subjekte objektiviert werden (Boltanski & Thévenot, 2014: 198).

In den folgenden Abschnitten sollen nun diese Welten kurz vorgestellt werden, um später im Kapitel der Diskussion genauer darauf eingehen zu können, inwiefern sie für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind.

### 2.1.1 Die Welt der Inspiration

«In dieser Welt kommt den Personen mehr oder weniger Grösse zu, insofern sie alle imstande sind, die Erfahrungen der Inspiration zu machen und so zu Vollendung und Glück zu gelangen» (Boltanski & Thévenot, 2014: 222). Individuen können in dieser Welt Grösse erlangen, indem sie sich Ausleben und sich durch ihre Einzigartigkeit von den anderen Individuen abheben. Routine und Gewohnheit werden hier nicht geschätzt. Risikobereitschaft und das Hinterfragen von Allem stellt die Investition dar, welche aufgewendet werden muss, um Grösse zu erlangen. Prägend in dieser Welt sind Künstler, Wissenschaftler oder Pioniere. Durch ihr Schaffen und ihr Abheben von der Masse der anderen dienen sie dem Allgemeinwohl, weil sie anderen zu Inspiration verhelfen. (Boltanski & Thévenot, 2014)

### 2.1.2 Die häusliche Welt

«Unter Berücksichtigung der Abstammung, der Tradition und der Hierarchie lässt sich eine Ordnung zwischen den Wesen der häuslichen Natur errichten» (Boltanski & Thévenot, 2014: 230). Individuen sind in einer Hierarchie organisiert, in welcher die Höherstehenden gross sind. Dies bedeutet, dass Autorität gegen unten und Demut gegen oben gezeigt werden soll. Die höherstehenden Individuen sind jedoch auf die Untenstehenden angewiesen, da nur durch sie die Rangordnung des Systems funktionieren kann. Gutes Benehmen, Erziehung und die Bildung eines Charakters sind in dieser Welt wichtige Elemente. Individuen müssen sich gemäss den für ihre Hierarchiestufe geltenden Regeln gegenüber den anderen verhalten. (Boltanski & Thévenot, 2014)

### 2.1.3 Die Welt der Meinung

«Die zur Welt der Meinung gehörenden Wesen besitzen Grösse, wenn sie sich abheben, sichtbar, berühmt sowie anerkannt sind und geschätzt werden» (Boltanski & Thévenot, 2014: 246). Darüber wer sich abheben kann und berühmt ist, entscheidet die öffentliche Meinung. Individuen können sich diesen Voraussetzungen nicht entziehen, da sie von Natur aus selbstverliebt sind und deshalb nur einen Wunsch haben, nämlich anerkannt zu werden. (Boltanski & Thévenot, 2014)

### 2.1.4 Die staatsbürgerliche Welt

«Wer Mitglied ist, gewinnt an Grösse, weil er seine Vereinzelung beendet» (Boltanski & Thévenot, 2014: 261). Diese Welt handelt vom Kollektiv. Das grösste Kollektiv ist die Menschheit selbst. Die Individuen in dieser Welt ordnen ihren eigenen Willen demjenigen des Kollektivs unter. Gross sind deshalb Menschen, welche sich für das Kollektiv einsetzen und damit ihre Vereinzelung überwinden. Interessensvertreter wandeln das Interesse jedes einzelnen in ein Kollektivinteresse um. (Boltanski & Thévenot, 2014)

### 2.1.5 Die Welt des Marktes

«Die Welt des Marktes wird von Individuen bevölkert, die ihre Wünsche zu befriedigen suchen. Sie sind abwechselnd Kunden, Konkurrenten, Käufer oder Verkäufer und stehen in geschäftlichen Beziehungen zueinander» (Boltanski & Thévenot, 2014: 270). Diese Welt handelt von Individuen, welche versuchen in den Besitz knapper Güter zu kommen. Gross sind deshalb Individuen mit viel Geld, welche dadurch möglichst viele ihrer Wünsche

befriedigen können. Geld schafft hier eine Bewertungsgrundlage für die Güter. (Boltanski & Thévenot, 2014)

Man könnte also sagen, dass diese Welt von den einzelnen Individuen handelt und nicht von einem Kollektiv. Auch ist diese Welt eher Ego-bezogen im Vergleich zur industriellen Welt, welche sich der Produktion von Gütern widmet.

#### 2.1.6 Die industrielle Welt

«Die industrielle Welt ist diejenige Welt, in der die technischen und wissenschaftlichen Objekte ihren angestammten Platz haben» (Boltanski & Thévenot 2014: 276). Gross ist hier Leistungsfähigkeit und Effizienz – klein ist unmotiviert und unproduktiv sein oder nichts zu arbeiten. In dieser Welt werden die Dinge gemessen und evaluiert, damit sie anschliessend miteinander verglichen werden können. Innerhalb einer Organisation hat jedes Individuum seinen Platz und seine Aufgabe oder Funktion. Somit ist sichergestellt, dass die Organisation als Ganzes funktionieren kann. (Boltanski & Thévenot, 2014)

Bezogen auf die Weinproduktion würde das bedeuten, dass der Herstellungsprozess kontinuierlich überwacht werden würde, um so die gewünschte Qualität sicherstellen zu können. Moderne Produktionsanlagen würden für die Herstellung zum Einsatz kommen und das Produkt hat dann einen Wert, falls es sich am Markt behaupten kann. (Schenk & Rössel, 2012: 101)

#### 2.2 Neu-Organisation von Unternehmensstrukturen

Luc Boltanski hat zusammen mit Eve Chiapello zu einem späteren Zeitpunkt ein weiteres Buch verfasst, in welchem sie die Entwicklung des Kapitalismus über die Zeit beschreiben und drei verschiedene Phasen erkennen (Boltanski & Chiapello, 2006; Rosenberger, 2003). Sie definieren dabei den Familienkapitalismus des 19. Jahrhunderts, den Konzernkapitalismus seit Beginn der 1930er Jahr und den Netzwerkkapitalismus seit der zweiten Hälfte der 60er Jahre bis heute. Dabei beschäftigen sich die Autoren jedoch vor allem mit der Phase des Übergangs zwischen dem Konzernkapitalismus und dem Netzwerkkapitalismus, sowie dem Netzwerkkapitalismus an sich. Um ihre Thesen zu veranschaulichen, verwenden die Autoren Beispiele aus der Managementliteratur der 90er Jahre. Die Erkenntnisse dieses Buches sollen zusammen mit den bereits beschriebenen

Welten als weitere wichtige Theoriequelle für den vorliegenden Forschungsgegenstand dienen.

Im Managementdiskurs der 90er Jahre geht es darum, dass die existierenden Hierarchien von Unternehmen aufgebrochen werden und die einzelnen Mitglieder dieser Hierarchien mehr Freiheit und Freiraum bekommen. Höhere Hierarchieelemente sind immer häufiger nicht mehr willens Befehlsgewalt ähnlich einer militärischen Hierarchie walten zu lassen und die ehemaligen Befehlsempfänger sind zudem weniger willens die Befehle als solche zu akzeptieren. Als Lösung für diese Probleme wird folgendes angestrebt: «schlanke Unternehmen, die mit einer Vielzahl an Beteiligten vernetzt arbeiten, eine Arbeitsorganisation in Team- bzw. Projektform, die auf eine Befriedigung der Kundenbedürfnisse abzielt, und eine allgemeine Mobilisierung der Arbeiter dank der Visionen ihrer Vordenker» (Boltanski & Chiapello, 2006).

Des Weiteren entwickelt sich die sogenannte Lean Production. Hierarchieebenen werden aufgelöst und damit das Unternehmen schlanker gemacht. Alles was nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehört, wird abgestossen und Investitionen mit Jointventures<sup>1</sup> getätigt. Ein typisches Unternehmen in dieser Zeit ist schlanker als zuvor und zeichnet sich durch eine Vielzahl an Subunternehmen, Partnerfirmen, Zulieferern und Aushilfskräften aus. Das Unternehmen möchte durch diese Strategien flexibler, agiler und damit besser für kommende Probleme gerüstet sein (Boltanski & Chiapello, 2006). Eine sehr anschauliche Beschreibung bietet die École des Haute Études Commerciales in Paris: «Die Organisationen bewegen sich auf ein Modell zu, das sich aus drei Komponenten zusammensetzt: ein zentraler, ständiger Kern, der aus dem Führungspersonal und denjenigen besteht, die über das so genannte (nicht an Aussenstehende abzugebende) strategische Wissen verfügen, eine vernetzte, anstatt traditionell hierarchisierte Organisation und eine Reihe von Subsystemen aus satellitären Zulieferbetrieben mit variabler Tätigkeits- und Beschäftigungsgewissheit» (Haute études commerciales de Paris, 1994). Vorgesetzte werden in diesem System somit zu Koordinatoren der Unternehmung und lenken die Organisation. Intern werden nur jene Tätigkeiten ausgeübt, bei welchen das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil besitzt. Alle anderen Prozessschritte werden ausgelagert. Das

---

<sup>1</sup> Ein Jointventure ist ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen zwei Unternehmen auf Basis gemeinsam geteilten Wissens oder Ressourcen (Encyclopedia Britannica, 2014).

Unternehmen wird schlanker und fokussierter. Die weiter verarbeitenden Betriebe haben ihrerseits wieder mehr Kompetenz als die Firma, welche diesen Prozessschritt anfänglich ausgeübt hat. Dies führt dazu, dass jede Firma theoretisch nur Aufgaben innerhalb einer Produktionskette übernimmt, bei welchen sie einen Wettbewerbsvorteil besitzt und somit diese Ausführungen optimal und maximal effizient durchführen kann.

Des Weiteren entsteht die Möglichkeit eines Prozesses der kontinuierlichen Optimierung, da Firmen mit einzelnen Produktionsschritten diese für verschiedene andere Unternehmen durchführen können und somit konstant im Spannungsfeld ihrer verschiedenen Kunden stehen. Der Lerneffekt dieser Firma kann dann entscheidend gross sein. Gleichzeitig ermöglicht dies einen indirekten Informationstransfer zwischen zwei Konkurrenten über ihre gemeinsame Partnerfirma. Es geht dann auch nicht mehr primär darum, Wertzuwachs durch Ausbeutung einer limitierten Ressource zu generieren, sondern darum Information besonders effizient untereinander auszutauschen, um so Lerneffekte zu schaffen, was im Idealfall in mehr Profit umgewandelt werden kann. (Boltanski & Chiapello, 2006)

#### 2.2.1 Das Personalrisiko des Unternehmens – der visionäre Leader

Die Autoren sprechen jedoch einen sehr wichtigen Punkt in ihren Ausführungen an: *Das Führungsproblem*. Dieses Problem wurde vor der Transformation der Unternehmen durch netzwerkartige Strukturen und Gründung von Zulieferfirmen durch die am Anfang dieses Kapitels beschriebene Hierarchie gelöst. In den aktuellen Strukturen wie Boltanski und Chiapello es beschreiben, wird es durch die *Visionen der Leader* gelöst, weil sie jedem einzelnen den Platz einräumen, seiner Arbeit Sinn zu verleihen. Es ermöglicht allen Beteiligten eine intrinsische Motivation für ihr Handeln und ihre Arbeit zu entwickeln und sich somit mit ihrer Arbeit zu identifizieren. Somit sind Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geregelt und gewalttermöglichende Strukturen wie diejenigen einer Hierarchie nicht mehr nötig. Das System funktioniert also «von selbst». Es braucht keine übergeordnete Instanz, welche kontrolliert und Handlungen der Beteiligten durch Gewalt erzwingt. Den Mitarbeitenden wird so viel Handlungsspielraum bei ihrer Tätigkeit gegeben, dass sie die Möglichkeit haben, sich selbst zu organisieren und ihre Arbeit zu gestalten. Dabei ergibt sich jedoch ein fast schon offensichtliches Problem: Es entsteht ein

*Personalrisiko*<sup>2</sup>, welches auf einer Einzelnen oder wenigen Personen lastet. Sobald der *Leader* nicht mehr *visionär* ist oder sein kann, fällt das System in sich zusammen. Das ganze Zusammenspiel und die Organisation eines Unternehmens in dieser Art und Weise funktioniert nur, solange der *Leader* alle anderen von seinen *Visionen* überzeugen kann. Die komplette Last ist quasi bei ihm. Fällt eine solche Person aus, ist sie für das Unternehmen unersetzbar. Die Autonomie, welche die Mitarbeiter eines auf diese Art organisierten Unternehmens erhalten, wird durch die zwingend notwendige Existenz eines *visionären Leaders* entmündigt.

In einem Unternehmen, welches in hierarchischer Form organisiert ist, würden Mitarbeitende wahrscheinlich schneller und einfacher eine Entmündigung ihrerseits innerhalb des Unternehmens feststellen können. Durch die Existenz der flachen Hierarchien beziehungsweise der nicht vorhandenen Hierarchien, nehmen die Angestellten diese Entmündigung nicht als solche wahr, sondern sehen die Freiheit, welche sie in ihrem Arbeitsumfeld haben.

Mangelndes Vorhandensein für Bezeichnungen derartiger *Leader* prägt unterschiedliche Begriffe wie *Teamleiter*, *Berufsathlet*, *Katalysator*, *Vordenker* oder *Impulsgeber*. Für diese Forschungsarbeit soll der Begriff *visionärer Leader* verwendet werden.

Gemäss Boltanski und Chiapello gibt es in den neu organisierten Unternehmen bedingt durch die flacheren Hierarchien weniger klare oder überhaupt weniger Aufstiegsmöglichkeiten. Es ist keine klare mögliche Beförderungsstruktur mehr gegeben und somit besteht auch weniger die Möglichkeit sich rein durch die Bezeichnung der Funktion innerhalb der Firma Gehör zu verschaffen. Autorität kann nicht mehr durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe innerhalb des Unternehmens geltend gemacht werden. Es sind somit andere, neue Fähigkeiten von Führungskräften gefordert. Die Autoren beschreiben dies als *Kompetenzen* und *Charisma*. Netzwerke und persönliche Kontakte innerhalb und ausserhalb gewinnen mehr an Bedeutung. Ausserdem müssen die *Leader* mehr mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten, um so ihre *Visionen* entwickeln zu können. Dies führt unweigerlich zu einer Verstärkung des Netzwerks innerhalb der Firma.

---

<sup>2</sup> Der Begriff *Personalrisiko* stammt ursprünglich aus der Betriebswirtschaftslehre und bezeichnet das Risiko, welches Unternehmen im Erreichen ihrer Ziele negativ beeinflusst (Klaffke, 2009: 8)

Die Autorität erlangen diese *visionären Leader* deswegen mehr durch ihre Fähigkeiten, oder wie zuvor schon beschrieben *Kompetenzen* und *Charisma* und weniger durch eine standardmässig einer bestimmten Funktion anhaftenden Wahrnehmung. (Boltanski & Chiapello, 2006)

*Visionäre Leader* handeln intuitiv, generalistisch und kreativ. Sie bewegen sich in ihrem Netz sehr flink und unkompliziert und leben von ihrer Mobilität, welche keine Grenzen kennt. Bei derartigen Grenzen geht es jedoch um mehr, als nur geographisch gezogene Grenzen. Es geht ebenso auch um Grenzen innerhalb ihres Aufgabenbereiches oder ihrer Ausbildung und auch ihres Verständnisses der Rollen in einem Unternehmen. Eine Person dieser Art kann mit allen möglichen Personen, ob geographisch entfernt oder nicht, persönlichen Kontakt pflegen. Dabei spielt es keine Rolle, welche Herkunft, Ausbildung, politische oder persönliche Einstellung diese Personen haben. (Boltanski & Chiapello, 2006)

### 2.2.2 Die Blüte der Vertrauensthematik

Ein weiteres sehr wichtiges Thema in diesem Zusammenhang sehen Boltanski und Chiapello in der sogenannten *Blüte der Vertrauensthematik*. Die Autoren schreiben, dass durch die abnehmenden Kontrollstrukturen aufgrund des Verschwindens hierarchischer Organisation von Unternehmen *Vertrauen* mehr an Bedeutung gewonnen hat. Vertrauen ist das Bindeglied zwischen dem *visionären Leader* und den anderen Mitarbeitenden des Unternehmens. Es ist gewissermassen das Medium, welches es dem *Leader* ermöglicht, seine *Visionen* zu kommunizieren und sich dabei darauf verlassen zu können, dass diese auch entsprechend aufgenommen und umgesetzt werden. Vertrauen ist ein Zeichen von Verlass aufeinander. Wenn Vertrauen vorhanden ist, kann dies als Kontrolle der Situation gewertet werden. Dies, weil Vertrauen nur einer Person entgegengebracht werden kann, von der man weiss, dass diese Person gemäss den eigenen Erwartungen handelt und somit ein vorhersehbares Ergebnis des Handelns dieser Person entsteht.

Die Autoren führen ebenfalls an, dass es sich bei Vertrauen eigentlich nur um eine andere Bezeichnung für Selbstkontrolle handelt. Vertrauen stellt in der Tat eine Art Kontrollmechanismus dar, da wie oben schon erwähnt, Vertrauen nur jemandem entgegengebracht werden kann, der vorhersagbar handelt. Wenn also das vorhersagbare Handeln im Sinne der vertrauensgebenden Person ist, dann wird diese Person auch das Vertrauen aufbringen. Ist dies nicht der Fall, also das Handeln in diesem Sinne nicht

vorhersagbar, dann wird die betreffende Person auch kein Vertrauen erhalten. Somit ist Vertrauen auch gegenseitige Kontrolle und beteiligt deshalb zwei Personen, während bei der Selbstkontrolle nur eine Person involviert ist. (Boltanski & Chiapello, 2006)

### 2.2.3 Die Welt des Projekts

Die Autoren kommen in ihren Untersuchungen ausserdem zum Schluss, dass die bisher entwickelten Welten nicht ausreichend dafür sind, sämtliche in den 90er Jahren beobachteten Rechtfertigungslogiken beschreiben zu können und entwickeln deshalb eine neue, zusätzliche Welt: Die Welt des Projekts (Boltanski & Chiapello, 2005: 168). Diese Welt beschreibt eine Zeit in welcher, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und breites allgemeines Wissen *Gross* sind. *Grosse Personen* sind ausserdem in der Lage, andere ihnen nahestehende Personen zu Enthusiasmus für eine bestimmte Sache anzuregen und diese so zur Mitarbeit an einem Projekt zu bewegen (Boltanski & Chiapello, 2005: 169). *Aktivität* spielt hierbei eine sehr bedeutende Rolle. Damit ist gemeint, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, bezahlter und freiwilliger Arbeit, temporär Job und Festanstellung verschwimmen. Das Leben wird als eine Reihe von Projekten angesehen, welche umso wertvoller werden, je grösser der Unterschied zwischen ihnen ist. Es geht in dieser Welt darum, ständig an neuen Projekten zu arbeiten und für jedes Projekt mit anderen, neuen Personen zusammenzuarbeiten (Boltanski & Chiapello, 2005: 169). Somit wird die oben formulierte Anforderung der Flexibilität an eine *grosse* Person deutlich. Wer diese Eigenschaft nicht in ausreichendem Masse besitzt, wird in einer nach diesen Regeln organisierten Welt nicht bestehen können. Die so entstehende Unsicherheit vieler Personen über ihr Leben, welche nicht über ausreichende Flexibilität verfügen, wird durch die Ausstrahlung von Sicherheit durch die *grossen* Personen wieder wettgemacht und knüpft an die zuvor beschriebene Blüte der Vertrauens-thematik an.

### 2.3 Die Soziologie der Konventionen

Der vorletzte Abschnitt dieses Kapitels soll noch einmal auf die eingangs beschriebenen Welten Bezug nehmen.

Rainer Diaz-Bone erweitert diese durch sogenannten *Konventionen*, welche als bestimmte Handlungsmuster verstanden werden sollen, nach welchen sich Individuen in bestimmten Situationen verhalten (Diaz-Bone, 2011: 23). Der Autor erläutert, dass dies eine wichtige

Bedeutung hat, wenn man die neue französische Soziologie verstehen möchte. Konvention bedeutet hierbei nicht einfach eine Art Sitte, so wie es im Alltagssprachgebrauch verwendet wird. Konventionen sind in diesem Sinne vielmehr eine Art vollständige Weltanschauung für soziologische und sozioökonomische Analysen von Handlungen, Interaktionen, Institutionen und Koordination. Sie dienen der Analyse von Sachverhalten und bilden damit ein Netzwerk von verschiedenen Konzepten, welche zu einer allgemeinen sozialwissenschaftlichen Theorie verbunden werden können. (Diaz-Bone & Thévenot, 2010)

Konventionen dienen somit als eine Art Regel, welche von Akteuren in bestimmten Situationen entwickelt und verwendet werden, um Handlungssituationen zu koordinieren und zu evaluieren. Die Konventionen dienen dabei auch einer Art Rechtfertigungslogik, mit welcher die betreffenden Akteure ihr Handeln in Handlungssituationen koordinieren. Dies geht so weit, dass Konventionen etablierte Ansichten sind, darüber wie Handlungen koordiniert und evaluiert werden. Zu einer Rechtfertigung im eigentlichen Sinne, werden die Konventionen dann, wenn Akteure kritisiert werden, oder selbst Kritik üben.

Wichtig anzumerken ist hier auch, dass Akteure die Verwendung von Konventionen reflektieren und verändern können. Sollten sich für eine Handlungssituation verschiedene Konventionen ergeben, so sind die Akteure auch in der Lage Kompromisse zwischen den verschiedenen Konventionen herzustellen. (Diaz-Bone & Thévenot, 2010)

In seiner Arbeit wendet Rainer Diaz-Bone das Konzept der Konventionen auf das der Institutionen an und kommt zum Schluss, dass Konventionen als Institutionen aufgefasst werden können. Er begründet dies damit, dass in diesem Fall Konventionen das kollektive Handeln koordinieren und evaluieren können. «Diese Wertigkeitsordnungen / Konventionen realisieren sich in der Vernetzung von Akteuren, Handlungen, Konzepten und Objekten als Welten» (Diaz-Bone, 2007: 496) so der Autor über den Zusammenhang zwischen Konventionen und den von Boltanski und Thévenot beschriebenen Welten. Die Soziologie der Konventionen beantwortet damit Fragen nach Handlungskoordination unter Unsicherheit, dem Zustandekommen ökonomischer Wertigkeit und der Handlungslogik von Akteuren unter der Annahme, dass diese nicht rational handeln und keine isolierte Nutzenmaximierer sind (Diaz-Bone, 2007: 497). Dieser Argumentation folgt auch Egil Petter Stræte, indem er Konventionen als eine Art verlässliche Vereinbarung zwischen Akteuren beschreibt, gemäss derer in bestimmten Situationen Personen nach einer Erwartung handeln (Stræte, 2004: 229). Es gibt also quasi eine informelle Vereinbarung darüber, wie

Personen sich in bestimmten Situationen verhalten. Da nun für jede Person in der entsprechenden Situation klar ist, wie sich die anderen Personen verhalten werden (aufgrund der informellen Vereinbarung), weiss auch die einzelne Person, wie sie ihr Handeln steuern muss. Diese Vereinbarungen werden als Konventionen bezeichnet.

Zum Beispiel erfordert die Herstellung von Wein von allen beteiligten Personen Koordination in ihrem Handeln. «Diese Koordinationserfordernisse können zu dauerhaften und dann objektiven Lösungen führen, die als Konventionen bezeichnet werden» (Diaz-Bone, 2009: 7). Somit herrscht im Beispiel der Weinherstellung Transparenz zwischen allen Beteiligten bezüglich ihres Handelns.

Konventionen können also als Handlungsmuster für Individuen innerhalb einer Welt aufgefasst werden. So schreibt auch David Lewis, dass Konventionen regelmässige und erwartete Handlungen seien, welche Individuen in bestimmten Situationen ausführen. Somit sind diese Handlungen für andere Individuen absehbar und es stellt sich deshalb eine Art „Handlungsgleichgewicht“ ein. (Lewis, 2002)

Eine ähnliche Erläuterung liefert auch Nina Baur, indem sie die Ökonomie der Konventionen mit dem Konzept der interpretativen Rationalität an der Theorie von Boltanski und Thévenot ansetzt (Baur et al. 2014 in Bögenhold, 2014). Gemäss diesem Konzept werden Wert- und Kooperationsprobleme in einem Zug interaktiv gelöst. Akteure streben im Konstrukt des rechtfertigenden Handelns nach einer Rationalität ihres Handelns im Sinne von Konsistenz und anerkannten Handlungsweisen. Dies kann aber auf viele verschiedene Arten geschehen. Es liegt somit eine interpretative Leistung der Akteure vor, bei Ihrer Handlung das im Sinne der oben genannten Eigenschaften richtige Handeln zu wählen.

Handlungen dieser Art sind nicht unternehmensübergreifend zu verstehen. Vielmehr gibt es in jedem Unternehmen verschiedene Vorstellungen davon, wie Handlungen zu gestalten sind.

Konventionen können als interpretative Rahmen aufgefasst werden, die durch Akteure entwickelt und gehandhabt werden, um die Evaluation von und Koordination in Handlungssituationen durchführen zu können: „[ ... ] Akteure verwenden Konventionen, um ihre Aussagen über Qualitäten und darüber ‚wie die Dinge sein sollten‘, zu konstruieren und zu rechtfertigen“ (Diaz-Bone & Thévenot 2010).

Die Autoren schreiben in ihrem Beitrag, dass sich diese Konventionen im Laufe der Zeit auf verschiedenen Ebenen des wirtschaftlichen Handelns innerhalb eines Unternehmens

niederschlagen. Zu erwähnen sind hier Bereiche der internen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, der Kommunikation mit Kunden dieses Unternehmens, sowie der generellen Organisation der Arbeit innerhalb der betreffenden Firma. Fragen der Hierarchie der Mitarbeiter und der Arbeitsorganisation werden ebenfalls durch Konventionen geregelt.

Diaz-Bone (2007) zum Beispiel beschreibt in seiner Arbeit Wertigkeitsordnungen, welche die Organisation der Arbeitszeit, der Zeitabläufe und der Marktorientierung des Unternehmens regeln.

Im Folgenden sollen nun einige Beispiele aus bisherigen Forschungsarbeiten angeführt werden.

#### 2.4 Forschungsstand

Patrick Schenk und Jörg Rössel wenden das Prinzip der Welten von Boltanski und Thévenot an, um Identität und Qualität von Weinen und deren Produktion zu erklären. Dabei beschreiben sie eine handwerkliche Welt, in welcher die Qualität des Weins lediglich durch Faktoren der Natur wie Traubensorte, Boden, Lage oder Sonne beeinflusst wird. Somit liegt es nicht am Winzer zu entscheiden wie der Wein beschaffen ist, sondern an der Natur. «Handwerklich» bezieht sich in diesem Fall deshalb auf die Konservierung der naturgegebenen Eigenschaften der Trauben. Die Autoren betonen dabei, dass Winzer, welche nach dieser Weise ihre Weine produzieren oft auf die lange Lagerfähigkeit ihrer Weine hinweisen. (Schenk & Rössel, 2012: 98)

Rainer Diaz-Bone greift in seiner Arbeit über Strukturen der Weinwelt und der Weinerfahrung das Konstrukt der markt- und der industriellen Welt auf und erklärt damit wie Weine produziert werden können und diese Produktion durch Gesetze und Regelwerke von Nationalstaaten bestimmt wird. Er kommt damit zum Schluss, dass der Weinmarkt nach einer marktorientierten Welt funktioniert, da die Produktion der Weine an Einkauf und Verkauf orientiert ist. Zudem macht der Autor einen klaren Unterschied zwischen dieser marktorientierten Welt und einer industriell geprägten Welt, indem er aufzeigt, dass kurzfristiges Denken, sowie eine Orientierung an variablen Preisen in der Marktwelt vorherrschend sind. In der industriellen Welt werden Produkte hingegen langfristig geplant und deren Produktion naturwissenschaftlich überwacht und gesteuert.

(Diaz-Bone, 2005: 35-36)

Die Autoren Coq-Huelva, Sanz-Cañada und Sánchez-Escobar beschäftigen sich mit Wertschöpfungsketten lokaler Produktion von Nahrungsmitteln in Spanien. Die beschriebenen Welten von Boltanski und Thévenot werden in diesem Beispiel verwendet, um die Herstellung von Olivenöl in Sierra de Segura (Spanien) zu erklären. Die Autoren beschäftigen sich in ihrer Arbeit unter anderem mit der Frage, wie Innovation und Veränderung in dem durch Tradition dominierten Produktionsprozess von Olivenöl stattfinden kann. Herstellungskonventionen und die Welten nach denen produziert wird unterliegen Veränderungen und damit verschieben sich die Anteile der Welten an den Produktionsverfahren. (Coq-Huelva, Sanz-Cañada, & Sánchez-Escobar, 2014)

Climent-Lopez et al. beschreiben in ihrer Arbeit Konventionen zur Steuerung von Qualität bei spanischen Weinen. Dabei beziehen auch sie sich auf die Theorie von Boltanski und Thévenot, indem sie die oben beschriebenen Welten benutzen, um zu erklären wie Qualität in spanischen Weinen hergestellt wird. (Climent-Lopez et al., 2014)

Eine weitere Arbeit, welche sich mit dem spanischen Weinmarkt beschäftigt, ist diejenige von Sánchez-Hernández et al. Die Autoren versuchen zu erklären, wie sich die spanische Weinindustrie als Ganzes entwickelt hat und benutzen dabei die Theorie der Produktionswelten von Boltanski und Thévenot, um die Veränderungen zu erklären. Dabei kommen sie zum Schluss, dass sich die Weinproduktion in Spanien von einer eher lokalen Ausrichtung hin zu industrieller Produktion entwickelt hat. Hierfür, so argumentieren die Autoren, wurden bestehende Konventionen verändert und neue geschaffen, um diese Prozesse zu organisieren. (Sánchez-Hernández, Aparicio-Amador & Alonso-Santos, 2010)

Stefano Ponte und Joachim Ewert erläutern in einer Arbeit über die Weinindustrie in Südafrika Wertschöpfungsketten der produzierten Weine und wie sich diese über die Zeit verändert haben. Sie machen dabei auf Innovationsprozesse aufmerksam, welche die Produktionsprozesse des Landes weg von einer Zulieferer-orientierten, hin zu einer Konsumenten-orientierten Produktion verändert haben. Die Autoren weisen darauf hin, dass das Land auch bezüglich der Qualität der Weine enormen Fortschritt gemacht hat und erklären diese Entwicklung anhand der Theorie des "Upgrading" von Wertschöpfungsketten. (Ponte & Ewert, 2007)

Nina Baur überträgt die zuvor geschilderten Ansätze von Diaz-Bone und Schenk / Rössel im Weinmarkt auf den Joghurt- und Milchmarkt (Baur, 2013). Sie unterscheidet hier, wie auch die anderen Autoren zwischen verschiedenen Produktionsarten: Industrielle

Massenproduktion und traditionell-handwerkliche Herstellung. Dabei werden zunächst die Märkte und die Produktion an sich beschrieben, sowie die Organisation der Wertschöpfungskette dargelegt. In den beiden Produktionsarten wird die Qualität des Produktes auf eine unterschiedliche Art und Weise definiert. Während Unterschiede in der Milch bei der industriellen Massenproduktion ein Zeichen von mangelnder Qualität darstellen, ist dies in der traditionell-handwerklichen Welt gewünscht. Auf diese Art wird die Einzigartigkeit des Produktes bewiesen. So wie sich die Produktionsmethoden unterscheiden, so unterscheiden sich auch die Vertriebskanäle. Während die industriell hergestellten Produkte in Supermärkten vertrieben werden, werden die Produkte im traditionell-handwerklichen Markt an Marktständen und in kleineren Delikatessläden zum Verkauf angeboten. Wichtig zu erwähnen ist hierbei auch, dass der Konsument für die Bestimmung der Qualität eines nach der traditionell-handwerklichen Konvention hergestellten Produktes über ein gewisses Vorwissen verfügen muss, um überhaupt die Qualität beurteilen zu können. Somit zielen die beiden Produktionskonventionen auf einen unterschiedlichen Käufertypus ab.

Ein weiteres Beispiel zur Anwendung der Soziologie der Konventionen stellt die Autorin mit der Untersuchung der Arbeitsverhältnisse in Friseursalons dar (Baur et al., 2014). In einer Studie wurden verschiedene Mitarbeitende von Friseursalons in verschiedenen Städten nach ihren Arbeitsverhältnissen, Arbeitsweisen und ihrem Qualitätsverständnis befragt. Es wurde versucht herauszufinden, wie die einzelnen Salons funktionieren, was den Mitarbeitenden wichtig ist und wie sie innerhalb eines Betriebes organisiert sind. Dabei wurden Salons in Birmingham, Dortmund, Frankfurt und Glasgow untersucht. Konkret zielten die Interviews darauf ab, das Berufsverhältnis, die Gemeinschaftsorientierung (Bezug zu Kunden, Bezug zum Stadtteil, Solidarität mit anderen Erwerbstätigen in derselben Branche etc.), Zeitstrategien (Planung, Tempo der Arbeit, Zukunftsorientierung, Innovation) und Raumstrategien (Raumgestaltung des Salons) zu erfassen. Resultat dieser Untersuchung war unter anderem, dass in verschiedenen Betrieben unterschiedliche Konventionen herrschten bezüglich der oben genannten Themenbereiche. Die Befragten haben ihr Handeln in gewissen Situationen des Berufsalltags jeweils anders begründet oder gerechtfertigt. Diese Rechtfertigungen waren immer intrinsisch motiviert und für die Befragten selbstverständlich. Es zeigt sich hier also sehr gut, wie Konventionen im Alltag etabliert sind und von den Beteiligten durch deren Ausübung immer wieder neu definiert

werden. Die Autoren beschreiben in ihrer Arbeit deshalb auch lokal unterschiedliche Konventionen, basierend auf den geographischen und kulturellen Unterschieden zwischen den Städten.

Für die Untersuchung des anfangs vorgestellten Themas, könnten diese Erkenntnisse von Bedeutung sein, da sie praktisch aufzeigen, inwiefern die geschilderte Theorie von Boltanski und Thévenot beziehungsweise Boltanski und Chiapello angewendet werden kann. Die Arbeiten zum Thema Wein von Diaz-Bone (2005) und Schenk & Rössel (2012) liefern ausserdem Hintergrundwissen, zur Erhebung der Daten und deren Interpretation. Der Forschungsstand zeigt jedoch auch, dass Handlungslogiken von Mitarbeitenden eines Weinbauunternehmens noch nicht thematisiert wurden und vor allem auch, dass die Frage nach der Organisation der Beteiligten eines Unternehmens noch nicht geklärt wurde.

Mit der Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit wird die Funktionsweise des Unternehmens erläutert. Damit können ausserdem Logiken aufgezeigt werden, mit welchen die Mitarbeitenden ihr Handeln rechtfertigen. Schliesslich werden so Rückschlüsse auf Werte und Normen innerhalb des Unternehmens möglich.

## 3 Methodik zur Beantwortung der Forschungsfrage

### 3.1 Einleitung

In diesem Kapitel soll der Forschungsprozess zur Beantwortung der gestellten Forschungsfrage detailliert dargestellt werden. Damit soll die intersubjektive Nachvollziehbarkeit gewährleistet werden, welche gemäss Ines Steinke im Vergleich zu quantitativer Forschung und der intersubjektiven Überprüfbarkeit ein wichtiges Kriterium ist, um die Glaubwürdigkeit des Forschungsergebnisses zu gewährleisten (Steinke, 2007: 324-326).

Qualitative Forschung möchte Zusammenhänge in gesellschaftlichen Themenbereichen aus der Sicht der Beteiligten erklären und dabei zu einem besseren Verständnis der sozialen Wirklichkeit beitragen. Qualitative Methoden können deshalb verstehen helfen, was hinter einem wenig bekannten Phänomen liegt (Strauss & Corbin, 1996: 5). Hierzu soll demnach auch mit qualitativen Daten gearbeitet werden. Qualitative Daten sind gemäss einer Definition von Udo Kuckartz vielfältiger als quantitative Daten und umfassen deshalb Bilder, Filme, Audio-Aufzeichnungen, kulturelle Artefakte und vieles mehr (Kuckartz, 2014: 14).

Für die vorliegende Arbeit wurden insgesamt 8 qualitative Leitfadeninterviews von 29 bis 42 Minuten Dauer durchgeführt. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner waren entweder Mitarbeitende des Unternehmens, Experten und Expertinnen zum Thema Wein oder standen durch ihre berufliche Tätigkeit direkt mit dem Unternehmen in Kontakt. Zudem wurden visuelle Eindrücke in den Gebäuden des Unternehmens gesammelt und Memos von den Interviews notiert.

Für das erstellen der Leitfaden, die konkrete Durchführung der Interviews, sowie die anschliessende Auswertung der Daten habe ich mich an den Überlegungen von Helfferich (2009), Witzel (2000), Strauss & Corbin (1996) und Kuckartz (2014) orientiert.

### 3.2 Erhebungsmethoden: Leitfadeninterviews und ergänzende Datenerhebungen

Im Folgenden soll das im vorherigen Abschnitt kurz umrissene methodische Vorgehen genauer erläutert werden. Die weitgehend detaillierte Beschreibung der angewendeten Methoden soll einen Beitrag zur eingangs erwähnten intersubjektiven Nachvollziehbarkeit leisten.

### 3.2.1 Leitfadenentwicklung

Für die Erstellung von Leitfaden für die Interviews habe ich mich an den Weisungen von Helfferich (2009) orientiert. Die Leitfaden sollen maximale Offenheit bezüglich der Antwort der Befragten auf die gestellte Frage garantieren und zum Erzählen anregen (Helfferich, 2009: 179). Auf diese Weise sollen bisher unbekannte Informationen gesammelt, und der Forschungsgegenstand vollumfänglich erfasst werden können. Der Leitfaden soll als Ganzes und in allen seinen Teilen diesem Prinzip genügen, sowie den Grundprinzipien qualitativer Forschung entsprechen. Die Menge der gestellten Fragen wurde je nach zur Verfügung stehender Zeit angepasst und nach jedem bereits durchgeführten Interview für das folgende Interview neu abgeschätzt. Suggestivfragen wurden vermieden, und es wurde darauf geachtet, die Fragen mit einer gewissen Routine zu stellen. Besonderes Augenmerk beim Stellen der Fragen wurde darauf gelegt, auf die Befragten einzugehen und damit gegebenenfalls die Reihenfolge oder den Wortlaut der Frage spontan anzupassen. Von der vorgegebenen Reihenfolge des Leitfadens wurde besonders dann abgewichen, wenn einzelne vorhergehende Fragen mehr Zeit in Anspruch nahmen als geplant und somit das Stellen der wichtigsten Fragen nicht mehr gewährleistet werden konnte.

Konkret wurden die Leitfaden nach dem SPSS-Prinzip nach Helfferich (Helfferich, 2009: 182-189) erstellt. Dieses Vorgehen gewährleistet eine gewisse Struktur und Standardisierung der Erstellung der Leitfaden und trägt so einerseits zur einfacher handhabbaren Durchführung der Interviews bei und garantiert aber andererseits auch die bessere Nachvollziehbarkeit des Datenerhebungsprozesses.

SPSS ist eine Abkürzung der folgenden Schritte: *Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren*, welche in dieser Reihenfolge für jeden Leitfaden durchgeführt werden. Natürlich können Fragen beim Schritt *Sortieren* auch bereits weiteren Leitfaden für andere Interviews zugeordnet werden.

Beim Layout und Design der Leitfaden wurden darauf geachtet die Fragen nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen und für jedes Interview eine unspezifische, offene erste Frage zu stellen, welche den Befragten zu Offenheit und Erzählfluss anregen soll. Die Fragen wurden nach Themen gruppiert und für jedes Thema eine offene überblicksmässige Frage formuliert. Wenn diese Frage nicht ausreichend beantwortet wurde, oder mir die Antwort nicht klar war, wurden zu diesem Thema spezifischere Fragen gestellt. Diese wurden schon

im Vorhinein im Leitfaden ausformuliert und dienten ebenfalls als Gedächtnisstütze, um zu kontrollieren, dass die geforderten Informationen eingeholt wurden.

Die Leitfaden waren bei allen Interviewteilnehmenden gleich strukturiert und aufgebaut. Inhaltlich wurden die Fragen jeweils individuell für die befragte Person angepasst. Es kam jedoch vor, dass einzelnen Personen dieselben Fragen gestellt wurden. Hauptsächlich wurde versucht, die Fragen aufgrund von Vorwissen aus Literatur oder vorherigen Interviews auszuwählen. Es wurde grundsätzlich versucht, so viel Wissen wie möglich in die Gestaltung der Leitfaden einfließen zu lassen und somit die Erstellung der Leitfaden als kontinuierlichen Prozess zu begreifen.

### 3.2.2 Durchführung und Ablauf der Interviews

Zur Durchführung der Interviews wurde falls möglich versucht einen ruhigen Ort mit angenehmer Atmosphäre auszuwählen. Die Interviewpartnerin beziehungsweise der Interviewpartner sollte sich wohlfühlen, um möglichst offen und locker auf die gestellten Fragen zu antworten. Laute Orte mit vielen Menschen und Nebengeräuschen wurden versucht zu meiden.

Sämtliche Interviews wurden in deutscher Sprache durchgeführt und hatten eine Dauer von 40-50 Minuten. Häufig gab es jedoch den Fall, dass nach dem Abschalten des Aufnahmegerätes noch wichtige weiterführende Informationen von den Teilnehmenden zum Thema geäußert wurden. Das Interview verlief dann in einem Gespräch weiter, an dem auch von den Interviewteilnehmenden unbewusst auf die angesprochenen Themen vertieft eingegangen wurde. Um diese wichtigen Informationen auch zu erfassen, wurde deshalb unmittelbar nach Beendigung des Gesprächs für jedes Interview ein Sprachmemo verfasst. Dies enthielt einerseits die noch gesammelten Informationen und andererseits aber auch persönliche Eindrücke, Fragen und erste Gedanken zum geführten Interview. Des Weiteren wurde hier auch die Gelegenheit ergriffen das eigene Verhalten während des Interviews zu reflektieren, um die gewonnen Erkenntnisse in folgende Interviews einfließen zu lassen.

Wie eingangs bereits beschrieben, wurden die Interviews mit der Methode des problemzentrierten Interviews (PZI) nach Witzel (2000) durchgeführt. Mit dem problemzentrierten Interview sollen Zusammenhänge der gestellten Forschungsfrage möglichst unvoreingenommen dargestellt werden. Die Ansichten und Handlungen der Befragten stehen dabei im Vordergrund. In seinen Grundpositionen lehnt sich das

problemzentrierte Interview weitgehend an das theoriegenerierende Verfahren der Grounded Theory an. Das PZI besteht aus drei Grundpositionen, welche in diesem Zusammenhang kurz erläutern werden sollen:

### **Problemzentrierung**

Dies bezeichnet die gesellschaftliche Relevanz des Forschungsthemas. Die Forschungsarbeit soll einen Beitrag zur Lösung eines Problems von gesellschaftlicher Relevanz leisten. Der Forschende produziert möglichst breites und differenziertes Datenmaterial und wertet dieses parallel zum Erhebungsprozess aus. Somit kann die Datenerhebung schon während des Forschungsprozesses immer präziser organisiert werden und damit das Forschungsproblem effizienter gelöst werden.

### **Gegenstandsorientierung**

Das Prinzip der Gegenstandsorientierung erläutert die Flexibilität der Datenerhebung gegenüber dem Forschungsgegenstand. Eine wichtige Rolle spielt hierbei zum Beispiel die Eloquenz des Interviewteilnehmers oder dessen Reflexivität während seiner Aussagen. Der Forschende kann somit während des Interviews auf derartige Dinge eingehen und das Interview entsprechend anpassen. Durch gezieltes Nachfragen kann somit der fehlenden Reflexivität vorgebeugt werden.

### **Prozessorientierung**

Dieses Prinzip bezieht sich auf den gesamten Forschungsprozess. Der Forschende hat dafür Sorge zu tragen, dass ein gewisses Vertrauensverhältnis zwischen dem Interviewteilnehmer und dem Interviewer entsteht. Somit kann Selbstreflexion und Offenheit der Antworten auf die gestellten Fragen erreicht werden. Dieses Vertrauensverhältnis lässt ausserdem während des Interviews immer neue beziehungsweise ergänzende Sichtweisen auf die angesprochenen Probleme zu. Durch mehrmaliges Antworten auf das gleiche Problem, wird dem Forschenden die anschliessende Interpretation der Daten erleichtert. Durch Widersprüchlichkeiten welche auf diese Art und Weise entstehen können, werden dem Forschenden Möglichkeiten aufgezeigt, bei welchen er durch gezieltes Nachfragen weitere Erkenntnisse gewinnen kann. Auch können so Lücken in der Argumentation entdeckt werden.

Als Instrumente des PZIs nennt der Autor vier verschiedene: Kurzfragebogen, Tonträgeraufzeichnung, Leitfaden und Postskripte. Für diese Arbeit wurden Tonträgeraufzeichnungen und Postskripte<sup>3</sup> verwendet.

### 3.3 Auswahl der Interviewpartner und Zugang zum Feld

Das gewählte Thema für diese Arbeit begrenzt die Auswahl möglicher Interviewpartner auf Mitarbeitende des Unternehmens von Leo Hillinger beziehungsweise auf Expertinnen und Experten zum Thema Wein oder Weinhandel. Somit ergibt sich eine relativ grosse Einschränkung von selbst.

Innerhalb dieser gegebenen Vorauswahl wurden verschiedene Kriterien nach Morse angewendet (Morse, 1998: 73 in Flick, 2010:166). So wurde darauf geachtet, dass die Interviewteilnehmer das entsprechende Wissen darüber verfügen, die gestellten Fragen ausreichend zu beantworten und ebenfalls über die nötige Bereitschaft oder Fähigkeit der Reflexion verfügen, sich selbst zu hinterfragen und auf kritischen Fragen differenzierte Antworten zu geben. Ausserdem wurde versucht mit möglichst unterschiedlichen Personen ein Interview durchzuführen. So habe ich mich zuvor über die betreffenden Personen informiert, um herauszufinden, welche Position sie innerhalb des Unternehmens besetzen. Der Geschäftsführer selbst, sowie der Kellermeister, der Produktionsleiter, zwei Personen aus dem Aussendienst und ein Shop-Leiter des Unternehmens konnten interviewt werden. Natürlich wären theoretisch mehr Personen geeignet gewesen, jedoch wurde ich hier durch die teilweise begrenzte Verfügbarkeit und andere Vorbehalte der potentiellen Interviewpartner eingeschränkt.

Die Methodik des Samplings könnte man deshalb als *Convenience Sampling* oder *Theoretisches Sampling* beschreiben. Hiermit ist gemeint, unter den äusserlich gegebenen Umständen, diejenigen auszuwählen, welche am vielversprechendsten sind (Flick, 2010: 159). Natürlich wird so die Verallgemeinerung beziehungsweise die Aussagekraft des Ergebnis der Forschungsarbeit eingeschränkt, jedoch ist die Verallgemeinerung auch nicht das Ziel dieser Arbeit (Flick, 2010: 166). Es geht vielmehr um die dichte Beschreibung eines Einzelfalles.

---

<sup>3</sup> Hier wurden nicht Postskripte im eigentlichen Sinne verwendet, sondern vielmehr wurden Gedanken, Fragen und Eindrücke jeweils nach dem Interview auf Tonband gesprochen.

### 3.4 Datenauswertung

#### 3.4.1 Transkription

Nachdem die Interviews durchgeführt wurden, wurden die aufgenommenen Gespräche mithilfe der Transkriptionssoftware Express Scribe transkribiert. Hierbei wurden folgende Regeln angewendet:

I => Interviewer	T => Interviewteilnehmer
# => Verzögerungslaute	... => kurze Pause / (...) => lange Pause
[..] => Anmerkungen der Forscher	(??) => Unverständliches
GROSS => Betonungen	

Tabelle 1: Transkriptionsregeln

Methodisch wurden die Transkriptionsregeln für die computergestützte Auswertung nach Kuckartz verwendet (Kuckartz, 2014: 136). Hauptsächlich tragen diese zu einem zeiteffizienten Ablauf der Transkription bei und versuchen gleichzeitig die für den jeweiligen Forschungsprozess notwendigen Informationen aus den Daten so exakt wie möglich wiederzugeben. Die Sprache und Interpunktion wurde leicht geglättet, sodass sich der durch die Transkription entstandene Text einfach und verständlich lesen lässt.

Sämtliche Transkripte wurden anonymisiert, sodass kein Rückschluss auf die Interviewteilnehmenden möglich ist. Eine Ausnahme wurde jedoch bei Leo Hillinger gemacht, da in den folgenden Kapiteln sehr häufig Bezug auf seine Person genommen werden muss und sein Unternehmen nach ihm benannt ist.

#### 3.4.2 Datenanalyse

Die gesammelten Daten wurden weitgehend mithilfe einer inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2014: 77-98) analysiert. Diese Methode arbeitet mit sogenannten *Kategorien* und lässt sich sehr gut mit Teilen der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1996) kombinieren.

In einer ersten Phase wurde versucht die Forschungsfrage durch intensives Lesen und Erfassen von Notizen zu den Transkripten zu beantworten. Dies war ein anfangs wichtiger Schritt, um den Informationsgehalt der einzelnen Transkripte besser erfassen zu können, und das grosse Ganze nicht aus den Augen zu verlieren.

Dabei half es auch, die Transkripte der unmittelbar nach den Interviews aufgenommenen Eindrücke und Kommentare zur Hand zu nehmen. Hier wurden generelle Auffälligkeiten zu den Interviews wie beispielsweise Reaktionen der Befragten zu bestimmten Fragen, die Ausführlichkeit der Beantwortung der Fragen und eine allgemeine Reflexion zum Interview festgehalten. Gedanken, Ideen und Vermutungen oder auch Unklares wurde während des gesamten Analyseprozesses in Memos aufgeschrieben. So gibt es zu jedem Kode ein Memo, welches ergänzende Informationen zur Bedeutung des Kodes enthält und / oder einzelne Textabschnitte bei welchen der betreffende Kode besonders häufig vorkommt erklären.

Zusätzlich wurden Gedanken zu besonders wichtig erscheinenden Interviewstellen noch während des Kodierprozesses in Memos festgehalten.

In einer zweiten Phase wurden die Daten kodiert, um sie für den weiteren Forschungsprozess praktisch und verständlich zu organisieren. Gemäss Strauss & Corbin (1996: 39) stellt «Kodieren die Vorgehensweisen dar, durch die die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und auf neue Art zusammengesetzt werden». Hierbei unterscheiden die Autoren zwischen drei verschiedenen Arten des Kodierens: Offenes, axiales und selektives Kodieren. Diese drei Arten sollen jedoch weder als zeitlich, noch methodisch voneinander trennbare Vorgehensweisen verstanden werden (Flick, 2010: 387). Jedoch beginnt der Kodierprozess in den meisten Fällen mit dem Offenen Kodieren und ändert gegen Ende hin mit dem selektives Kodieren (ebd.).

Grundsätzlich bedeutet Kodieren, Informationen aus den Transkripten in Wörter oder Wortgruppen (Kodes) zu übersetzen, welche diese Informationen zusammenfassen. Die Information aus den Transkription soll dabei abstrahiert werden und zu einer Entwicklung einer Theorie zur Beantwortung der Forschungsfrage führen (Flick, 2010: 388).

Das offene Kodieren dient dazu, die Informationen in Begriffe oder Sinneinheiten zu fassen. Mit dieser Methode soll ein tieferes Verständnis für den Text geschaffen werden. Hier wurde Zeile-für-Zeile analysiert, wie es Strauss & Corbin beschreiben (Strauss & Corbin, 1996: 53-54). Im axialen Kodieren, werden die so entstandenen Kodes zusammengefasst, präzisiert und verfeinert. Einzelne Kodes aus dem offenen Kodieren werden hier nicht weiter verfolgt bzw. in andere vielversprechendere überführt. In diesem Schritt werden die Kodes ausserdem geordnet und versucht eine inhaltliche Beziehung zwischen ihnen herzustellen.

Im letzten Schritt, dem selektiven Kodieren, wurden die Codes noch weiter gruppiert und verfeinert und zu grösseren Kategorien zusammengefasst, mit welchen sich unterschiedliche Aspekte der Fragestellung aufzeigen und beantworten liessen. (Flick, 2010: 393-397)

Zudem wurde nach Abschliessen des Kodierprozesses für jedes Interview eine Zusammenfassung der wichtigsten Zitate geschrieben. Der Entscheid ob ein Zitat wichtig ist oder nicht, wurde anhand der zuvor erstellten Memos, sowie der Struktur der Codes beziehungsweise der Kategorien gefällt. Es wurde hier jedoch versucht, rein die relevanten Textstellen der Transkripte abzubilden und keine persönlichen Gedanken aus dem Memos einfließen zu lassen. Diese dienten lediglich als Orientierungshilfe zur Qualifizierung der jeweiligen Textstellen. Durch diese Arbeit konnte zu einem späteren Zeitpunkt speditiver und effizienter mit den einzelnen Interviews gearbeitet werden.

Die gesamte Analyse der Daten wurde mit Hilfe der Software MAXQDA durchgeführt. Eine Übersicht über die verschiedenen Codes findet sich im Anhang dieser Arbeit.

### 3.5 Reflexion des methodischen Vorgehens und der Aussagekraft der Daten

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurde grundsätzlich versucht, die Gütekriterien für qualitative Forschung gemäss Ines Steinke so weit wie möglich einzuhalten (Steinke, 2007: 319-331). Als wichtigstes Kriterium für die Glaubwürdigkeit meiner Arbeit erachte ich die intersubjektive Nachvollziehbarkeit (Steinke, 2007: 324), welche es durch genaues Dokumentieren des Forschungsprozesses einem externen Publikum erlaubt, die Untersuchung und die Vorgehensweise Schritt für Schritt zu verfolgen.

Die Samplingstrategie des Convenience beziehungsweise des Theoretischen Samplings bewerte ich unter den gegebenen Umständen als angemessen, da sie hauptsächlich von der Verfügbarkeit der möglichen Interviewpartner und dem mir gewährten Zugang zum Feld beeinflusst war. Somit hätte ich sicherlich noch mehr Interviews durchführen können, um die ermittelten Resultate zu stützen. Dies wäre jedoch nur möglich gewesen, wenn der Zugang zu potentiellen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern des Unternehmens weniger eingeschränkt gewesen wäre. Die Verfügbarkeit und die Bereitschaft dieser Personen sich für meine Arbeit zur Verfügung zu stellen, war in Teilen nicht immer optimal. Ausserdem muss ich Nachhinein festgestellt werden, dass sich das Forschungsthema noch während der Interview-Phase und auch danach ein wenig änderte, beziehungsweise ein

schärferes Bild davon entstand, was schlussendlich die Antwort auf die gestellte Forschungsfrage beinhalten sollte. Somit hätte die Samplingstrategie möglicherweise von Anfang an anders ausgesehen, wenn das eigentliche Ziel klarer gewesen wäre. Ausserdem bezieht sich der Fokus der Antwort auf die Forschungsfrage auf unternehmensinterne Vorgänge, welche von aussen nur schwer zu erfassen sind. Expertenmeinungen zu diesem Thema sind somit nicht immer geeignet. In der vorliegenden Masterarbeit hätten die Expertinnen und Experten zeitlich gesehen erst befragt werden sollen, nachdem die restlichen Interviews mit den Mitarbeitern von Leo Hillinger durchgeführt worden sind. Somit wären wahrscheinlich erstens andere Experten ausgewählt worden und wahrscheinlich auch die Fragen anders gestaltet worden.

Die durchgeführten Leitfadeninterviews erwiesen sich als geeignet, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Das angewendete Verfahren zur Generierung und Erstellung der Fragen nach dem SPSS Prinzip (Helfferich, 2009: 182) erwies sich als praktisch, um die zu stellenden Fragen ausreichend zu verdichten, zu gruppieren und für die praktische Durchführung entsprechend darzustellen. Bei den durchgeführten Interviews entstanden so keinerlei Probleme die nötigen Informationen zu erhalten.

Die Methoden zur Analyse und Verwertung der erhobenen Daten erwiesen sich als passend und praktisch zu handhaben. Durch die Verwendung der beiden Methoden Grounded Theory und Qualitative Inhaltsanalyse ergaben sich vielfältigere Perspektiven auf den Forschungsgegenstand. Gemäss Kuckartz (Kuckartz, 2014: 169) ist dies ausserdem eine Methode die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Dies im speziellen war jedoch nicht das erklärte Ziel dieser Arbeit.

Während der Forschungsarbeit wurde ausserdem besonders darauf geachtet regelmässige Peer-Reviews mit Kommilitonen abzuhalten, welche ebenfalls mit einer Forschungsarbeit in diesem Umfang beschäftigt waren. So konnten Aussenstehende zu den ersten Ergebnissen, zum Aufbau der Arbeit oder zu den verwendeten Methoden Stellung nehmen und sich mit neuen unvoreingenommenen Ideen oder Anregungen einbringen. Gleichzeitig wurde es mir auf diese Weise ermöglicht, Einblick in andere Vorgehensweisen bei Forschungsarbeiten zu gewinnen. Ausserdem sind an dieser Stelle auch Anregungen der betreuenden Person dieser Arbeit zu erwähnen, welche halfen, den Forschungsprozess zu strukturieren und zu organisieren.

Ein weiterer wichtiger Punkt, welchen ich kurz ausführen möchte, ist meine Rolle als Forschender. Durch meine Arbeit bei einer Onlineweinhandlung in der Schweiz bin ich auf das Thema dieser Arbeit gestossen. Dadurch hatte ich schon einiges an Vorwissen und bekam den initialen Zugang zum Feld und zum Thema an sich. Deswegen möchte ich hier darauf hinweisen, dass dies auch während des Forschungsprozesses zu Schwierigkeiten geführt hatte. Schon zu Beginn der Arbeit hatte ich ein bestimmtes Bild oder eine bestimmte Einstellung von Leo Hillinger, seinen Weinen und seinem Unternehmen. Dies deshalb, weil ich durch meinen Beruf mit Leo Hillinger zusammengearbeitet habe. Natürlich hatte dieser Hintergrund Auswirkungen darauf, wie die einzelnen Fragen des Leitfadens formuliert wurden, wie der Leitfaden strukturiert wurde und was im Detail gefragt wurde. Zudem war es während der Interviews herausfordernd mich in der Rolle des Forschenden darzustellen gegenüber den Interviewpartnern. Auch konnte ich feststellen, dass ich nicht von allen Interviewpartnern als Forscher wahrgenommen wurde, sondern in erster Linie als Geschäftspartner oder als Freund. Ich möchte dies bewusst so deutlich formulieren, um die Glaubwürdigkeit und die Transparenz der vorliegenden Forschungsarbeit nicht negativ zu beeinflussen. So war auch die Auswahl der Interviewpartner und von dieser speziellen Situation beeinflusst. Wäre ich von Anfang an als Forschender aufgetreten, so wären mir möglicherweise gewisse Zugänge verwehrt geblieben, andererseits wäre ich dann wahrscheinlich aber forscher vorgegangen. In dieser Konstellation musste ich stets die Balance finden, zwischen der Rolle als Forschender und der Rolle des Geschäftspartners.

## 4 Weinbau in Österreich

Der Weinmarkt in Österreich hat in den vergangenen Jahren eine grosse Entwicklung durchlaufen und gilt in der Fachszene als sehr dynamisch und innovativ. Obwohl Italien, Frankreich oder Spanien immer noch die in Europa dominierenden Weinnationen sind (Statista, 2016), legt der österreichische Weinmarkt immer mehr zu.

Für Unternehmen wie dasjenige von Leo Hillinger kann dies Vor- und Nachteile bergen. In diesem Kapitel soll der österreichische Weinmarkt näher beschrieben werden und auf einige wichtige Entwicklungen eingegangen werden. Dieses Kapitel soll den Weinmarkt in Österreich kurz erklären, um besser verstehen zu können, wie das Unternehmen von Leo Hillinger entstanden ist.

### 4.1 Die Veränderung des Weltweinmarktes und die Rolle von Österreich

Gemessen an der Weinproduktion gehört Österreich im europaweiten Vergleich immer noch zu den sehr kleinen Nationen. Frankreich und Italien dominieren mit einer etwa 20 mal so grossen Produktion als Österreich den Weinmarkt in Europa. Dennoch sind sich die Autoren von Österreich Wein Intensiv, einem von der Österreich Weinmarketing GmbH (ÖWM) jährlich herausgegebenen Bericht über den österreichischen Weinmarkt, sicher, dass sich der Weinmarkt in den letzten 30 Jahren stärker verändert hat als in den letzten 1000 Jahren davor (Österreich Wein Intensiv, 2015). Dies wird unter anderem damit begründet, dass die Leader der Weinproduktion Italien, Frankreich und Spanien immer mehr durch sogenannte Neue Welt Produzenten unter Druck gesetzt werden. Unter dem Begriff „Neue Welt“ werden die Länder USA, Australien, Neuseeland und Südafrika zusammengefasst (Wein-Plus.eu, 2016). Sie werden deshalb so bezeichnet, weil in diesen Ländern vergleichsweise spät mit dem Anbau von Reben für die Produktion von Wein begonnen wurde. Dies geschah in der ersten Hälfte des 16. Jahrhunderts durch koloniale Entdeckungen. Der Weinbau diente zu dieser Zeit hauptsächlich zur Produktion von Messwein und war europäisch geprägt. Die beispielsweise in Amerika wachsenden wilden Weinreben konnten aufgrund ihrer biologischen Eigenart nicht für die Produktion von Wein verwendet werden, weshalb die europäischen Kolonisten europäische Sorten in den neu entdeckten Gebieten anbauten (ebd.). In den 1960er Jahren erfuhr der Weinbau in den Ländern der neuen Welt eine Renaissance, indem Pioniere wie Robert Mondavi europäische Weinbautechniken und Erfahrungen benutzten, um dem kommerziellen Weinbau auf die

Sprünge zu helfen. Durch die weniger strengen Gesetzesvorschriften, wenig bis kaum etablierten informellen Richtlinien nach denen Wein produziert werden sollte, sowie sehr guten klimatischen Bedingungen und der grossen Verfügbarkeit von Landfläche gelang es den Weinproduzenten aus den Ländern der Neuen Welt sehr bald, weltweit bekannte Weine in grossen Mengen zu produzieren. (ebd.)

Die deutlich grösseren Anbauflächen in den Ländern der Neuen Welt haben den Einsatz von maschinellen Anbaumethoden rentabel gemacht und ermöglichen tiefere Produktionskosten bei höheren Produktionsmengen. Dies setzt die etablierten Weinbauländer Frankreich, Italien und Spanien in den letzten Jahren immer mehr unter Druck, da aufgrund ihrer geografischen Gegebenheiten solche maschinellen Methoden nicht in gleicher Masse eingesetzt werden können. (Österreich Wein Intensiv, 2015)

Trotz der zunehmenden Konkurrenz aus der Neuen Welt, blieb die Produktionsmenge von Wein in Österreich zwischen 1995 und 2012 in etwa konstant (International Organisation of Wine and Vine, 2016).

Eine veränderte Entwicklung stellt die ÖWM im Trinkverhalten von Weinkonsumenten fest. Kunden von Weinhändlern und -produzenten möchten ständig Neues ausprobieren und Wein wird immer mehr zum Genussmittel, wo er früher eher als Lebensmittel anzusehen war. Alkoholreiche Weine (mehr als 13.5% Alkoholgehalt) und damit weniger zugängliche Weine werden verdrängt und durch leichtere Weine mit Lifestyle ersetzt. Des Weiteren steigt das Bewusstsein der Konsumenten für die Produktionsweise von Lebensmitteln, was zu einem Boom von Öko-Weinen führt.

ÖWM erkennt in ihrem Bericht ausserdem auch eine steigende Nachfrage nach Weinbars. Der wichtigste Punkt jedoch ist die Feststellung, dass es immer schwieriger wird, sich im Weinmarkt zu behaupten. ÖWM führt dies auf eine Polarisierung des Weinmarktes zurück, in welchem es zwei Lager gibt. Diese beiden Lager werden als *industrielle* und *ursprüngliche* Weine bezeichnet. Die industriellen Weine bestehen aus «(...) industriell hergestellten Markenweine als kommerziell erfolgreiche Marketingprodukte (...)». Die ursprünglichen Weine hingegen zeichnen sich durch «(...) individuelle, herkunftstypische Qualitätsweine aus leistungsstarken, familiengeführten Klein- und Mittelbetrieben» aus. (Österreich Wein Intensiv, 2015)

Auffallend bei der Beschreibung der ÖWM ist die besondere Beschreibung der ursprünglichen Weine im Vergleich mit der Beschreibung der industriellen Weine. Dies

könnte als Meinung der ÖWM interpretiert werden, dass sie lieber ursprüngliche Weine in Österreich sieht. So hat die ÖWM durch die Etablierung der DAC Regionen und mehreren vertrauensbildenden Labels für österreichische Weine die Förderung von ursprünglichen Weinen vorangetrieben und damit die Entwicklung des Weinmarktes in Österreich erheblich beeinflusst. Die ÖWM ist damit nicht eine neutrale Organisation, sondern verfolgt selbst Ziele, inwiefern sich der Weinbau und –verkauf von österreichischen Weinen entwickeln soll.

Um die Rolle der ÖWM im Hinblick auf weitere Kapitel dieser Arbeit verstehen zu können, soll zuerst der Weinskandal in Österreich etwas genauer beleuchtet werden. Denn die ÖWM ist erst infolge dieser Krise im österreichischen Weinmarkt ins Leben gerufen worden und wurde somit durch diesen grundlegend in ihren Zielen und ihrer Rolle geprägt. Zudem hat der Weinskandal eine nicht unerhebliche Bedeutung für den Beginn der Weinproduktion von Leo Hillinger.

#### 4.2 Der Weinskandal in Österreich und die Entstehung der Österreich Weinmarketing GmbH

Der Weinskandal in Österreich hatte weitreichende Folgen für die gesamte Weinproduktion in Österreich und sollte die Strukturen des österreichischen Weinmarktes nachhaltig und tiefgreifend verändern. Am zweiten August 1985 war zum ersten Mal in den österreichischen Medien vom Weinskandal zu lesen (Falstaff Verlags GmbH 08/A, 2015). Die Journalisten machten damals publik, dass österreichischer Wein mit giftigem Glykol<sup>4</sup> gepanscht wurde. Diese Meldungen lösten einen beispiellosen Verfall der Weinpreise in Österreich aus und waren verantwortlich dafür, dass die gesamte Weinproduktion praktisch in sich zusammenbrach (Falstaff Verlags GmbH 08/A, 2015). Dieses Debakel geschah jedoch nicht ohne Grund. Im Folgenden soll kurz aufgezeigt werden, wie es genau zu diesem prägenden Ereignis in der österreichischen Weingeschichte gekommen ist.

Zu Beginn der 50er Jahre waren in Österreich vor allem Traubensorten gefragt, mit welchen hoher Ertrag erzielt werden konnte. Neben dem Anbau von entsprechenden leistungsstarken Sorten, musste deshalb zusätzlich Kunstdünger in den Weinbergen

---

<sup>4</sup> Glykol ist ein zweiwertiger, giftiger Alkohol mit süßlichem Geschmack. Er wird vor allem in Desinfektionsmitteln oder als Frostschutz verwendet (Encyclopedia Britannica, 2016)

ausgebracht werden. Im Jahre 1954 wurden 1.6 Millionen Hektoliter Wein produziert, was etwa einer Verdoppelung gegenüber dem Vorjahr entsprach und entsprechend sinkende Preise nach sich zog. Diese Menge wurde bis zum Jahr 1970 noch einmal auf etwa 3 Millionen Hektoliter verdoppelt. Einer der Faktoren dieses enormen Anstiegs stellt der Botrytis-Befall<sup>5</sup> von Weintrauben aus dem Jahr 1963 dar. Aufgrund dieses Ereignisses gab es zu dieser Zeit mehr Spätlesen und Trockenbeerenauslesen<sup>6</sup> als sonst. Da Österreich keinen Markt hatte für diese Art von Weinen, wurde die produzierte Menge nach Deutschland exportiert. 1967 bis 1973 wurden aufgrund natürlicher Gegebenheiten ebenfalls grosse Süssweinernten eingefahren und wieder nach Deutschland exportiert. Zwischenzeitlich gab es jedoch eine Weingesetzänderung in Österreich, welche den Zuckergehalt von Prädikatsweinen vorschrieb. Da der deutsche Exportmarkt für die Weinproduzenten in Österreich inzwischen sehr lukrativ geworden war und die Importeure Süsswein mit hohem Restzuckergehalt verlangten, sahen sich einige Winzer dazu gezwungen, die Kontrollen des Zuckergehalts zu täuschen, indem sie ihren Wein mit Glykol mischten und somit den vorgegebenen Wert erreichten. So konnte aus einem einfachen Landwein<sup>7</sup> ein hochwertiger Qualitätswein gemacht werden. Auch wurden die sehr hohen Exportmengen durch den Zusatz von Glykol überhaupt erst erreicht. Der Exportmarkt nach Deutschland wurde immer lukrativer und so sahen sich einige Winzer zu diesem Schritt gezwungen, um entsprechenden Profit erzielen zu können.

---

<sup>5</sup> Botrytis (lat. Botrytis Cinera) ist ein Schimmelpilz, welcher Weintrauben bei speziellen meteorologischen Bedingungen befällt. Bei Rotweinen ist er nicht erwünscht, da er die Farbe des Weines verdirbt. Bei Weissweinen hingegen ist er unerlässlich, um edelsüsse Weine wie Beerenauslese, Trockenbeerenauslese oder Sauternes zu produzieren. Diese Weine gelten als besonders hochwertig. (Wein-ABC Hawesko, 2016 und Wein-Lexikon.de, 2016)

<sup>6</sup> Das Lesegut eines solchen Weines zeichnet sich durch einen hohen Reifegrat aus und ist von Edelfäule befallen. Der produzierte Wein wird somit edelsüss im Geschmack. (Weinlexikon Vicampo, 2016)

<sup>7</sup> Landwein ist eine Bezeichnung der Qualitätsstufe eines Weins. In diesem Kontext steht die Bezeichnung für Wein mit geschützter geografischer Angabe (*Österreich Wein Intensiv*, 2015).

Nach mehreren Gesetzesänderungen und Änderungen der Kontrollverordnungen des Weins in Österreich wurde der Betrug schliesslich im Dezember 1984 aufgedeckt. Die österreichische Bundeskellereiinspektion konnte in einer verdächtigen Weinprobe Glykol nachweisen. In mehreren Schritten wurde so das gesamte System enttarnt und Namen der fälschenden Weinproduzenten öffentlich preisgegeben. Dies führte zu einem Zusammenbruch des gesamten Weinexports, da Deutschland, die Niederlande und Grossbritannien sämtliche Importe von österreichischem Wein stoppten. Damit wurden zwischen vier und fünf Millionen Flaschen Wein nicht mehr aus Österreich exportiert und die Folge war ein massiver Preisverfall (Crapouse, 2010). Nicht nur Panscher, sondern auch unschuldige Produzenten waren davon betroffen.

Die Bundeskellereiinspektion hatte zu dieser Zeit etwa 35'000 Anzeigen gegen Weinproduzenten aufgegeben. Der Schaden wurde auf 124 Millionen Schilling beziffert, was heute etwa 9 Millionen Euro entspricht. (Falstaff Verlags GmbH, 2015)

Österreich als weinproduzierendes Land erlitt einen erheblichen Imageschaden und darauffolgend auch einen immer grösser werdenden Exportverlust ihrer Weinprodukte. Betroffen waren jedoch nicht nur die exportierenden Weinproduzenten, sondern die gesamte Weinindustrie des Landes. Der Pro-Kopf-Verbrauch sank um etwa 7% gegenüber den vorherigen Jahren 1983/1984. Diese für Österreich unerfreulichen Ereignisse führten schliesslich zu einer Revision des Weinwirtschaftsgesetzes und einer grundlegenden Neuorganisation des österreichischen Weinmarktes.

Im Anschluss an den Weinskandal wurde deshalb 1986 die Österreich Weinmarketing GmbH (ÖWM) gegründet, welche 1987 offiziell ihre Tätigkeit aufnahm. Sie spielt eine wichtige Rolle in der zukünftigen Entwicklung des österreichischen Weinmarktes und ist auch für das Verständnis des Erfolges von Leo Hillinger von Bedeutung.

Die Non-Profit Organisation beschreibt sich auf ihrer Website mit folgenden Worten:

*«Die Österreich Wein Marketing GmbH ist eine Servicegesellschaft für die österreichische Weinwirtschaft mit Sitz in Wien. Sie wurde 1986 gegründet und unterstützt und koordiniert die strategischen Bemühungen der österreichischen Weinwirtschaft um Qualität und Verkauf. Im Inland ist es das Ziel, die Marktsegmente für Qualitätswein dominierend zu besetzen. Der Export von Flaschenweinen soll weiter gesteigert werden, wobei die Wertschöpfung im Vordergrund steht.» (Österreich Weinmarketing GmbH, 2016)*

Die ÖWM ist zu 50% im Besitz von Landesregierungen des österreichischen Staates und zu 50% in Besitz des Bundesgremiums des Agrarhandels und der Landwirtschaftskammer Österreich. Grundsätzlich betreibt die ÖWM Imagearbeit im In- und Ausland zur Förderung des österreichischen Weines.

#### 4.3 Positionierung von Wein aus Österreich

Die Positionierung von Wein aus Österreich ergibt sich aus den Strukturen der Weinproduktion und deren Voraussetzungen.

Österreich möchte mit seiner Weinproduktion dem internationalen Trend zur Industrialisierung und Kommerzialisierung des Weinbaus entgegenwirken. Auf internationalem Niveau geht der Trend immer mehr in Richtung grosser Konzerne statt kleiner Weinbaubetriebe. Es geht weniger um Weinunikate und mehr um die Produktion von Masse. Die Weinproduktion ist technikgetrieben. Österreich kann auf dieser Ebene nicht mit anderen Ländern mithalten, zumal nur gerade 1% der Weinproduktion weltweit aus Österreich stammt, wovon nur etwa ein Viertel exportiert wird. Wein aus Österreich muss somit durch eine gegenteilige Ausrichtung punkten und Authentizität und Naturverbundenheit verkörpern.

Die ÖWM hat für Österreich deshalb eine Strategie erarbeitet, mit welcher sich Wein aus Österreich eine eigene Identität verschaffen kann. Diese basiert auf den drei Grundannahmen Tradition, Modernität / Lifestyle und Nachhaltigkeit. Des Weiteren möchte die ÖWM österreichische Weine auch mit grosser Authentizität ausstatten. Dazu gehört

beispielsweise, dass der Name des Winzers gleichzeitig auch der Name der produzierenden Firma ist (Österreich Wein Intensiv, 2015). Dies ist auch bei Leo Hillinger der Fall.

#### 4.4 Districtus Austriae Controllatus – Die Weinbauregionen in Österreich

Neben all diesen Dingen spielt im Weingeschäft allgemein die Herkunft des Weines eine bedeutende Rolle. Denn sie garantiert dem Endkonsumenten Transparenz über den Herstellungsort des Produktes. Ausserdem unterliegt die Verwendung gewisser geografischer Angaben auf dem Produkt strengen Richtlinien. Häufig sind diese an Vorschriften zur Produktionsmethode geknüpft.

Nach dem Weinskandal in Österreich war es unter anderem das Ziel der ÖWM eine einheitliche Klassifizierung der Weine und der Weinanbaugebiete im gesamten Land vorzunehmen, um so die Glaubwürdigkeit von Wein aus Österreich wiederherzustellen.

In Österreich wird deshalb zwischen *Weinen mit geschützter geografischer Angabe* und *Weinen mit geschützter geografischer Ursprungsbezeichnung* unterschieden. Wein mit geschützter geografischer Angabe wird als *Landwein* bezeichnet und die geschützte geografische Ursprungsbezeichnung wird mit *Qualitätswein* benannt. Die ÖWM unterscheidet innerhalb des *Qualitätsweins* ausserdem zwischen den 9 generischen Weinbaugebieten (Bundesländer von Österreich) und den 16 spezifischen Weinbaugebieten. (Österreich Weinmarketing GmbH, 2015)

Innerhalb dieser 16 spezifischen Weinbaugebiete gibt es wiederum 9 sogenannte DAC-Gebiete. Weine aus diesen Gebieten sind besonders gebietstypisch und gesetzlich definiert. Ausserdem trägt jeder Wein, der in Österreich abgefüllt wurde eine rot-weiss-rote Banderole mit der Betriebsnummer des Produzenten.

Die Strategie der DAC Gebiete soll dem Konsumenten eine bessere Vorstellung der Weine aus Österreich vermitteln und ihn auf gebietstypische Traubensorten und Weine sensibilisieren. Welche Weine gebietstypisch sind, wird per Verordnung festgelegt. Die ÖWM wird bei derartigen Verordnungen zu Rate gezogen. Ausserdem soll mit dem Branding der Weine durch die DAC Bezeichnung vermieden werden, dass Weine lediglich mit ihrer Traubensorte oder sonstigen Bezeichnungen versehen werden und damit die Identität der Weine durch Austauschbarkeit gefährdet ist. (Österreich Weinmarketing GmbH, 2015)

Wenn eines der 16 spezifischen Gebiete den Status eines DAC-Weinbaugebietes erlangen möchte, muss es einen klaren Sorten-Fokus entwickelt haben und eine oder sehr wenige

Sorten definieren, welche für das Gebiet typisch sind. Ist dies der Fall wird das Gebiet durch das Regionale Weinkomitee und das Nationale Weinkomitee als DAC-Weinbaugebiet ausgezeichnet. Wenn nun ein Winzer in einem DAC-Weinbaugebiet einen Wein mit der für dieses Gebiet typischen Traubensorte herstellt, darf er das Produkt mit dem Zusatz „DAC“ versehen und verkaufen. Stellt der gleiche Winzer jedoch auch Weine her, welche nicht der gebietstypischen Traubensorte entsprechen, darf er für diese die DAC Bezeichnung nicht verwenden. Er muss dann die Herkunft seines Weines mit der unspezifischen Herkunftsbezeichnung des generischen Gebietes (Bundeslandes) angeben. Der Konsument hat hierdurch eine weniger transparente Darstellung der Herkunft des Weines. (Österreich Weinmarketing GmbH, 2015)

Leo Hillinger befindet sich im DAC-Weinbaugebiet *Leithaberg* und kann somit Rotweine aus 100% Blaufränkisch als „Blaufränkisch DAC“ bezeichnen. Alle anderen Weine, welche nicht ausschliesslich aus der Traubensorte Blaufränkisch gekeltert sind, dürfen den Zusatz DAC nicht in ihrem Namen tragen.

Insgesamt besteht das Sortiment von Leo Hillinger aus 44 Weinen, wovon 1 Wein die Bezeichnung DAC trägt. Dies zeigt, dass Leo Hillinger entweder keinen grossen Wert auf die Auszeichnung seiner Weine als DAC legt, oder diese Bezeichnung im Allgemeinen zu engen Richtlinien unterliegt, als dass sie als wirksames Werbemittel auf der Ebene der Produzenten eingesetzt werden könnte. Gegenwärtig sind 6 Traubensorten als herkunftstypisch für eine oder mehrere DAC-Weinbaugebiete klassiert.

## 5 Das Unternehmen Leo Hillinger

Das Weingut Leo Hillinger (WLH) mit Sitz in Jois im Burgenland in Österreich zählt zu den grössten Weingütern in Österreich gemessen an der Anbaufläche von etwa 100 Hektar. Von dieser Fläche ist etwa die Hälfte gepachtet und die restliche Fläche in Eigenbesitz. Das Weingut liegt im Weinbaugebiet Neusiedlersee im Osten des Landes, nahe der Grenze zu Ungarn. Das WLH hat insgesamt 22 Mitarbeiter, welche entweder auf dem Weingut selbst, in einzelnen Weinbars respektive Weinshops oder im Aussendienst arbeiten.

Wenn man sich mit diesem Unternehmen näher beschäftigt, wird sehr schnell klar, dass die Person Leo Hillinger die wichtigste Rolle im gesamten Unternehmen spielt. Dies nicht nur durch die blosse Funktion innerhalb des Unternehmens, sondern vielmehr durch die Art und Weise des Auftretens, durch den Charakter und die Lebenseinstellung, welche sich auch auf die Mitarbeitenden überträgt, und damit die Firmenkultur entscheidend beeinflusst. Ausserdem ist auf den ersten Blick ersichtlich, dass das Unternehmen nach seinem Namen benannt ist. Dies dürfte einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung des Unternehmens von Aussen haben.

Dieses und das folgende Kapitel sollen zeigen, wie das WLH funktioniert und nach welchen Wertvorstellungen die Mitarbeitenden und Leo Hillinger selbst handeln. Damit wird der Grundstein gelegt, um anschliessend die anfangs gestellte Forschungsfrage nach dem Erfolg von Leo Hillinger zu beantworten.

### 5.1 Der Anfang

Leo Hillinger ist eine schillernde Person. In den Medien wird er unter anderem als „Österreichs bekanntester Winzer und Selfmade-Millionär“ (WirtschaftsBlatt Medien GmbH, 2016) oder als „Promi-Winzer“ (Nachrichten.at, 2015) bezeichnet. Wahrscheinlich sind das keine Assoziationen, welche Menschen auf den ersten Blick mit einem Winzer verbinden. Diese Bezeichnungen sind auf die Art und Weise zurückzuführen, wie Leo Hillinger sein Unternehmen führt und somit dessen Ausrichtung im Weinmarkt bestimmt.

Auf seiner Website berichtet Leo Hillinger, dass er 1990 den Weinhandel seines Vaters übernahm und durch aussergewöhnlichen Enthusiasmus, tiefgreifende Strukturreformen und Zukäufen von Anbaufläche den Betrieb sehr schnell zu einem international renommierten Weingut umgestaltete (Leo Hillinger GmbH, 2013). Das Unternehmen betrieb also nicht mehr nur Handel mit Wein, sondern baute den auch Wein selbst an. Der Bau einer

neuen Produktionsstätte im Jahr 2004 und die Eröffnung des ersten eigenen Weinshops 2005 in Parndorf, Österreich werden als wichtigste Schritte in der Geschichte des Unternehmens angeführt.

Die Anfangszeit des Unternehmens war einerseits durch die Passion für den Weinbau von Leo Hillinger geprägt, andererseits aber auch durch hohe Schulden. Leo Hillinger übernahm nicht nur das Unternehmen von seinem Vater, sondern auch einen nicht unerheblichen Betrag an Schulden (DiePresse.com, 2016). Er selbst beschreibt dies als eine sehr schwierige Zeit in der er mit viel «Schweiss, Blut und Tränen» für das Unternehmen und sich selbst gekämpft hatte. Seine Schilderungen von dieser Zeit betonen wie sehr ihn das als Mensch und in seiner Rolle als Unternehmer geprägt hat. Mit stark metaphorischer Sprache, drückt er seine Verzweiflung während der damaligen Zeit aus. Gleichzeitig sieht er sich selbst aber auch als Kämpfer, der mit Leidenschaft für sein Unternehmen einsteht.

*«Und ich habe dann diese Liebe und diese Passion für dieses Produkt erst in Deutschland bekommen. Die Leute in Deutschland haben mir dann gesagt du musst so viel arbeiten um dieses Produkt wirklich so hinzukriegen, dass das gut ist, und dann habe ich dann bin ich reingekippt in diese Geschichte und bin dann zum Freak geworden. Auch privat. Weil es einfach nicht nur Arbeit ist, sondern eine Passion Wein zu produzieren.» (IP 1)*

Man muss dieser Zeit sehr viel Bedeutung zumessen, da sie Leo Hillinger in all seinen Entscheiden in der darauffolgenden Zeit beeinflusst hat. Aus seiner Sicht ist der heutige Erfolg der Firma allein sich selbst und seinen Mitarbeitenden zuzuschreiben. Äussere Faktoren wie der Weinskandal in der Zeit als er das Unternehmen gegründet hatte, sonstige Ereignisse im österreichischen Weinmarkt oder die Arbeit der ÖWM erwähnt Leo Hillinger nicht. Dabei liegt es auf der Hand, dass ein Unternehmen sich immer auch am Markt selbst und an seinen Konkurrenten orientieren muss. Positiv oder negativ wird ein Unternehmen somit auch immer von seiner Umwelt beeinflusst. In den Interviews jedoch wird dies von Leo Hillinger nicht erwähnt. In seiner Denkweise ist jeder für sich selbst verantwortlich und jeder der sich etwas erarbeiten möchte, kann dies auch. Diese Einstellung macht auch deutlich, warum Leo Hillinger mit anderen Personen, die an seinem Erfolg zweifeln, sehr hart ins Gericht geht. Auf dieses Thema soll im nächsten Kapitel noch vertiefter eingegangen werden.

Um das Unternehmen noch besser verstehen zu können, soll im Folgenden auf einzelne Themen des WLH genauer eingegangen werden. Unter dem Titel *Wichtige Projekte* werden einzelne, interessante Vorhaben gruppiert, welche für die Entwicklung des Unternehmens und den Status, welches es heute hat eine wichtige Rolle gespielt haben.

## 5.2 Wichtige Projekte

### 5.2.1 Flat Lake

Leo Hillinger betont in den Interviews mehrmals wie angenehm es ist nun schuldenfrei zu sein. Aktuell ist das Flat Lake Projekt eine sehr wichtige Geldquelle für sein Unternehmen. Flat Lake ist ein Projekt, das Leo Hillinger zusammen mit anderen Winzern ins Leben gerufen hat. Es besteht aus Weinen, welche ausschliesslich in den Supermärkten von Hofer verkauft werden. Hofer gehört zur Unternehmensgruppe Aldi Süd und zählt zu den grössten Detailhändlern in Österreich. Der Discounter bezeichnet sich selbst als «Österreichs beliebtester Lebensmittelhändler» und verkauft «(...) Produkte höchster Qualität zum immer günstigsten Preis (...)» (Hofer KG, 2016).

Leo Hillinger nimmt bei diesem Projekt die Rolle des Beratenden ein und bringt sein Wissen über Weinbau und Unternehmensführung in dieses Projekt mit ein. Spannend ist hierbei auch zu beobachten, dass Leo Hillinger selbst besonderen Wert darauf legt, nicht als Produzent dieser Weine dargestellt zu werden, sondern als Berater. Zudem betont er, dass deshalb sein Name auch nicht auf der Flasche erscheint.

*«Das ich an jeder Flasche verdiene, das ist eine Millionen-Angelegenheit. Das ist der Nutzen und der macht uns sehr entspannt. Und das Flat Lake hat dazu beigetragen, dass wir überhaupt so entspannt sein können. Und vor allen Dingen ist das keine Arbeit, da wir das ja nicht selbst produzieren müssen. Wir müssen quasi nur Know-How dazugeben. Das ist wichtig. Und das ist ... eigentlich ist das genial so. Das halten uns natürlich viele Menschen vor und sagen wir liefern direkt zum Discounter. Aber das stimmt ja nicht. Es steht nicht Hillinger drauf und das kann es auch gar nicht, weil es im Prinzip nur eine Handelsgesellschaft ist. Sonst würde ja Leo Hillinger draufstehen. Das geht leider nicht oder Gott sei Dank nicht.»*  
(IP 1)

Die Tatsache, dass sein Name auf den Etiketten der Flaschen nicht ersichtlich ist, könnte ein Zeichen für die Vorsicht und die Brisanz dieses Projektes sein. Weine aus dem Supermarkt sind in der Regel negativ konnotiert und dieses Engagement hat teilweise für Aufruhr innerhalb des österreichischen Weinmarktes geführt, wie die folgenden Zitate eines anderen Interviewteilnehmers belegen:

*«Und Wein im Supermarkt heisst ja nicht unbedingt das er schlecht ist grundsätzlich. Aber es hat so ein bisschen den Anstrich. Es ist nun mal in den Köpfen der Menschen so drin.» (IP 4)*

*«'Ne Eruption durch die Weinwelt war sicherlich der Einstieg von Flatlake bei Aldi und bei Hofer. Da hat's gekracht. # Hat jetzt die Weinwelt nicht verändert, hat's für uns schwieriger gemacht, für die Marke Leo Hillinger das die nicht da drunter leidet. Ich bin mir sicher, dass sie darunter leidet.» (IP 4)*

Der Mitarbeitende beschreibt im Interview die negativen Seiten des Flat Lake Projekts, vor allem dessen problematische Wahrnehmung in der Weinwelt. Im Gegensatz dazu streicht Leo Hillinger als Inhaber und Geschäftsführer des Unternehmens vor allem die positiven Seiten heraus und sieht die Profitabilität seiner Firma im Vordergrund. Das Flat Lake Projekt gibt ihm Spielraum, eigene Ideen zu verwirklichen, ohne dabei deren Profitabilität zu stark Beachtung schenken zu müssen. Des Weiteren haben die Weine von Flat Lake auch die Funktion, Weintrinker eines günstigeren Segmentes zu erreichen. Dies zeigt, dass die Beurteilung von Flat Lake innerhalb des Unternehmens sehr unterschiedlich beurteilt wird.

### 5.2.2 Supermarkt / Tankstellen

In diesem Abschnitt möchte ich auf ein weiteres wichtiges finanzielles Standbein von Leo Hillinger eingehen. Weine aus dem Supermarkt oder von der Tankstelle sind im Volksmund oft gleichbedeutend mit „billigen Weinen“ oder „Weine von minderer Qualität“. Trotzdem werden etwa in Deutschland drei von vier Flaschen Wein bei Supermärkten verkauft (Handelsblatt, 2015). Auch Leo Hillinger ist mit seinen Weinen hier vertreten. Die Weine des Flat Lake Projektes, an denen Leo Hillinger beteiligt ist, sind aber nur ein Beispiel.

Leo Hillinger verkauft einen wichtigen Wein aus seinem eigenen Sortiment im Supermarkt in Österreich, den Small Hill. Obwohl der Verkauf von Weinen im Supermarkt mit Risiken

bezüglich der Wahrnehmung der Produktqualität bei Kunden verbunden ist, spielt er für das Unternehmen eine nicht unbedeutende Rolle. Dies zeigen auch die beiden folgenden Zitate:

*«Da beim Hofer und beim Aldi da sind natürlich ganz andere Weine normalerweise. Und wir mussten dann halt auch viel kommunizieren und sagen das ist eine ganz andere Linie # das sind halt Weine die mal so der kauft, der anfängt Wein zu trinken.» (IP 6)*

*«Und ja er war natürlich der Prügelknabe, weil er auch da wieder der Vorreiter war und heute sind alle Topwinzer bei Spar, bei Aldi und überall eigentlich.» (IP 6)*

Ein Interviewteilnehmer macht in diesen beiden Interviewauszügen deutlich, dass Leo Hillinger einer der ersten in Österreich war, der seine Weine im Supermarkt verkauft hat. Natürlich waren in den Supermärkten in Österreich schon seit langem Weine erhältlich – jedoch keine von Winzern vergleichbar mit Leo Hillinger. Für das Unternehmen ist dies ein wichtiger Verkaufskanal, da so die Bekanntheit der Marke gestärkt werden kann. Dies wirkt sich auch auf einen anderen Verkaufskanal aus, nämlich die Gastronomie.

*«Unsere Gastronomen wollen Hillinger und die brauchen das weil der Endverbraucher Hillinger will. Und diesen Weg gehen ja viele gar nicht erst. Die gehen dann zum Händler und klopfen an die Tür von Gastronomen und Hotels und probieren das mal und fragen wollt ihr unseren Wein. Bei uns ist es eigentlich eher umgekehrt, da die Frage schon vom Verbraucher her kommt.» (IP 6)*

Somit schafft sich Leo Hillinger einen grossen Vorteil gegenüber seiner Konkurrenz. Dadurch, dass die Nachfrage nach seinen Weinen von Seiten des Verbrauchers kommt, hat das Unternehmen gegenüber den Grosshändlern und Importeuren in der Weinbranche eine starke Verhandlungsmacht. Die Aussage von IP 6 muss jedoch relativiert werden. Es liegt auf der Hand, dass sich Gastronomen bei der Auswahl der Weine für ihren Betrieb an der Bekanntheit und an den Verkaufszahlen im Weinmarkt orientieren. Sie werden deshalb nur Weine anbieten, bei denen sie davon ausgehen sie auch zu verkaufen. Somit macht es – entgegen der Aussage von IP 6 – für Gastronomen Sinn, von selbst auf Weinproduzenten zuzugehen.

Dennoch spielt dieses Thema bei der Positionierung der Weine und des Unternehmens eine wichtige Rolle. Das Unternehmen möchte sich mit dem Verkauf des Small Hill im Supermarkt und dem Flat Lake Projekt im Gegensatz zu den anderen Weinen in seinem Sortiment, im Massenmarkt positionieren. Somit versucht es mit unterschiedlichen Weinen verschiedene Kundengruppen anzusprechen.

Die Aussagen der Interviewteilnehmer lassen ausserdem darauf schliessen, dass Leo Hillinger sich im Weinmarkt bewusst anders verhält als seine Konkurrenz. Dies lässt sich auch an folgendem Zitat erkennen:

*«Wir waren halt schon immer ein anderes Weingut als die anderen.» (IP 6)*

Damit wird sehr deutlich ausgesprochen, wie sich Leo Hillinger insgesamt positionieren möchte. Die Abgrenzung zu anderen Weingütern ist zentraler Bestandteil der Unternehmensausrichtung und -führung.

### 5.2.3 Weinshops

Insgesamt besitzt Leo Hillinger 7 Weinshops, welche jeweils in grösseren Städten in Österreich oder im nahen Ausland angesiedelt sind. Aus Sicht des Unternehmens gehören diese zu den wichtigsten Projekten. Anhand dieses Beispiels kann die Ausrichtung des gesamten Unternehmens exemplarisch erklärt werden.

Vorzugsweise sind die Weinshops – Leo Hillinger nennt sie selbst *Weinbars* – in hoch frequentierten Einkaufspassagen oder -vierteln angesiedelt. So liegt beispielsweise eine der Weinbars in Wien-Mitte, direkt am Ausgang des Terminals für den Verbindungszug zwischen der Innenstadt von Wien und dem Wiener Flughafen. Ein anderer Shop ist in Kitzbühel, gemäss einer Testberichts-Seite für Skigebiete das beste Skigebiet der Welt (Skiresort Service International GmbH, 2016). Zudem kann in den Weinbars jeweils das gesamte Sortiment von Leo Hillinger zu günstigeren Preisen als im Einzelhandel erworben werden.

Die Weinbars sollen aber mehr sein als nur ein weiterer Verkaufskanal. Sie sollen die emotionale Bindung der Kunden an das Unternehmen stärken, indem sie einen Ort zum Verweilen bieten. Ein Interviewpartner beschreibt dies folgendermassen:

*«Strategie glaube ich kann ich nicht beantworten. Aber ich sage nur dass wir ein Shop sein möchten und das merke ich auch in Kitzbühel oder Salzburg oder Linz wo jeder reingehen kann. Dann kannst du deinen Kaffee*

*trinken, du kannst aber auch deinen super Rotwein trinken und eine Kleinigkeit essen. Du kannst dich fallenlassen und hast gemütliche Musik im Hintergrund und tolles Ambiente. Das spielt alles mit.» (IP 5)*

Diese Aussage deutet auch darauf hin, warum diese Räumlichkeiten *Weinbars* genannt werden und nicht etwa *Weinshops*. Denn mit der Bezeichnung *Weinbar* wird das Erlebnis der Kunden und nicht der Erwerb der Produkte in den Vordergrund gestellt. Damit passen die *Weinshops* in die Branding Strategie, welche das Unternehmen verfolgt. Das folgende Zitat bekräftigt diese Vermutung:

*«Du musst die Endverbraucher stärken. Was glaubst du was Quicksilver oder Gucci oder Ralph Lauren, was die für einen Plan haben mit ihren Shops?*

*I: Branding ...*

*T: Branding und das die Endverbraucher diesen Brand inhalieren und die auch aufzubauen auf diesem Brand.*

*I: Es geht um Emotionen.*

*T: Ganz genau! Du musst Geschichten erzählen. Die Mitarbeiter die du da hast, die leben uns und wir leben die Mitarbeiter. Die ganzen Venen und Adern sind unsere Weine und die verstehen das. Die müssen auf allen Ebenen mitarbeiten um uns zu verstehen. Nur so können sie unsere Message auch transportieren... Wichtig!» (IP 3)*

Er selbst möchte damit offenbar nicht mehr nur als Weinproduzent wahrgenommen werden, sondern als jemand, der einen, wie er selbst sagt, gewissen Lifestyle verkörpert. Die *Weinbars* sollen Ausdruck seines Unternehmens sein. Gleichzeitig öffnet sich dem Unternehmen hier aber auch ein weiterer Verkaufskanal.

Wenn man selbst in einer dieser *Weinbars* sitzt, bekommt man sehr schnell den Eindruck, dass hier nicht nur Wein verkauft werden soll. Die Marke soll erlebbar gemacht werden, und dies geschieht über sämtliche Konzepte des Einzelhandels. Preise, Produktpräsentation, Ambiente, Personal, alles ist darauf ausgerichtet, dem Kunden nicht nur Wein zu verkaufen, sondern ihn durch Emotionen zu binden. Damit geht Leo Hillinger, wie schon in obigem Zitat

ersichtlich, den Weg, den viele Modemarken in der heutigen Zeit gehen. In einem Shop in welchem es nur Produkte einer Marke zu kaufen gibt, kann der Kunde seine gesamte Aufmerksamkeit dieser einen Marke widmen. Dabei ist es Leo Hillinger vorrangig egal, ob der Kunde Waren erwirbt, welche direkt im Shop konsumiert wird, oder ob er Ware für den späteren Konsum bezieht. Wichtig ist an diesem Punkt nur, dass Leo Hillinger mit seinen Produkten in einem Raum omnipräsent ist in einer Art und Weise, wie er es für angemessen hält.

Sämtliche Mitarbeitende der Shops erhalten spezielle Schulungen, in welchen sie auf ihre zukünftige Aufgabe vorbereitet werden. Dazu gehört vor allem, das Unternehmen entsprechend zu präsentieren und den Kunden von den Produkten zu überzeugen. Wichtig zu erwähnen ist auch hier, dass trotz der relativ grossen räumlichen Distanz zwischen den einzelnen Shops und dem Weingut selbst, die Mitarbeitenden untereinander immer in Kontakt stehen. Und auch Leo Hillinger stattet gemäss der Aussage eines Mitarbeitenden jeder Weinbar regelmässig einen Besuch ab. Die Mitarbeitenden nennen eigene Gruppenchats oder Email als das wichtigste Kommunikationsmittel, um den Kontakt zum Weingut und den Kontakt untereinander aufrechtzuerhalten und bewundern Leo Hillinger für die Geschwindigkeit von Antwort-Emails:

*«Du kannst dem nachts um eins eine Email schreiben, hast um zwei spätestens eine Antwort und erhältst um fünf Uhr morgens wieder eine neue Nachricht.» (IP 5)*

Zuletzt soll in diesem Unterkapitel noch das folgende Zitat diskutiert werden:

*«Diese Shops zum Beispiel, wir haben jetzt sieben eigene Weinbars und Shops. Weltweit hat kein Weingut eigene Weinbars und Shops. Keiner!» (IP 3)*

*«Das musst du dir mal vorstellen was das bedeutet. Das ist unfassbar und grenzenlos genial, dass das in Österreich passiert, und dass ich das machen kann oder ich das gemacht habe.» (IP 3)*

Hier wird das gesamte Potential der Shops und die Bedeutung für das Unternehmen deutlich. Der erste Teil macht klar, wie Stolz Leo Hillinger auf dieses Projekt ist und welche Bedeutung er ihm zumisst. Für ihn geht es hierbei nicht nur darum, mehr Wein zu

verkaufen. Es ist mehr auch eine Art Selbstbestätigung bisher der einzige gewesen zu sein, mit dieser Idee beziehungsweise der erste gewesen zu sein, welcher die Idee auch realisieren konnte. Zudem zeigt ihm die Anzahl der inzwischen eröffneten Shops, dass sein Konzept erfolgreich ist und funktioniert. Der zweite Teil des Zitats verdeutlicht noch einmal, dass Österreich offensichtlich nicht das erste Land ist, in welchem man ein solches Projekt vermuten würde.

#### 5.2.4 Small Hill

Leo Hillinger hat sein Unternehmen mit drei Weinen gestartet. Hill 1, Hill 2 und Hill 3. Diese drei Weine sind international gut bewertet und eher im mittleren bis oberen Preissegment angesiedelt. Relativ schnell war jedoch klar, dass diese Weine zu teuer für die Masse der Weintrinker sind. Leo Hillinger hat deshalb den Small Hill ins Leben gerufen. Im folgenden Zitat sind mit den Weinen der gehobenen Gastronomie die Weine Hill 1, Hill 2 und Hill 3 gemeint.

*«Wir haben also Weine für die gehobene Gastronomie, aber auch die Basic-Linie # für Jedermann. Für junge Einsteiger-Trinker den Small Hill. Also wir decken da einfach eine ganz breite Masse ab.» (IP 6)*

*«Ein Weingut mit unserer Grössenordnung da verdient man das Geld mit den Basisweinen. Das ist einfach so.» (IP 6)*

Der Small Hill ist also zum einen da, um mehr Geld verdienen zu können, zum anderen aber auch, weil damit die Menge an potentiellen Kunden grösser wird. Womöglich könnte noch ein weiterer Gedanke dahinterstehen, nämlich derjenige, dass Kunden vom einen Wein auf den anderen umsteigen, je nach Lebensabschnitt in welchem sie sich gerade befinden.

Mittlerweile ist der Small Hill im Sortiment von Leo Hillinger ein wichtiger Bestandteil und hat dafür gesorgt, dass andere Projekte überhaupt realisierbar waren.

*«Und da hat er dann damals gar nicht damit gerechnet, dass das so einen Wumm macht. Also der Small Hill ist ja eingeschlagen das hat ihn selber überfordert. Und heute wissen wir, dass wir 'ne halbe Million Small Hill machen und # (...) da ist die Qualität gleichbleibend. Aber damals als er gestartet ist, dann ist plötzlich alles aus und dann kannst du nicht die*

*Qualität liefern, weil jeder schreit nach diesem Wein. Dann füllst du eine neue Charge und dann schmeckt der anders also es hat auch alles Schwierigkeiten gegeben auf dem Weg dorthin. Aber ich glaube dass der Small Hill ein grosser Meilenstein für ihn war, um sich überhaupt die anderen Projekte jetzt leisten zu können. Also nicht nur finanziell, sondern auch um schon den Weinstarter irgendwie anzusprechen. Und so junge Leute die schauen auf das moderne Etikett, der Wein ist so gemacht, dass er nicht viel Säure und auch nicht viel Tannin hat. Der schmeckt diesen Leuten so und das machen wir auch bewusst so, dass das ein Everybody's Darling ist.» (IP 6)*

Dieses Zitat eines Mitarbeitenden verdeutlicht, die grosse Bedeutung dieses Weines für das Unternehmen. Der Wein war von Beginn weg ein Erfolg und die Produktion musste stark erhöht werden, um die Nachfrage nach diesem Produkt bedienen zu können. Der Mitarbeitende unterstreicht mit dem letzten Satz des Zitates die Bedeutung des Weines für die Kunden des Unternehmens, indem er betont, dass der Wein ein massentaugliches Produkt darstellt.

#### 5.2.5 Icon Hill

Der Icon Hill ist ein Wein, mit welchem das Unternehmen sein gesamtes Können in der Weinherstellung unter Beweis stellen möchte. Gleichzeitig wird mit diesem Wein höchste Konsequenz demonstriert, da pro Rebstock nur eine Traube für die Produktion des Weins verwendet wurde. Gemäss Leo Hillinger selbst, wurde er aus folgenden drei Gründen produziert:

- Um sich selbst zu zeigen, dass er Weine von höchster Qualität produzieren kann
- Um der Fachwelt zu zeigen, dass er Weine von höchster Qualität produzieren kann
- Um seiner Kundschaft zu zeigen, dass er nicht nur einfache Weine produzieren kann, sondern auch solche mit höchster Qualität

Dieser Wein ist einerseits am oberen Rand der Preise, welche das Unternehmen für seine Weine verlangt und deshalb für den Umsatz des Unternehmens nicht von direkter Bedeutung. Dennoch strahlt der Weine durch seine Erscheinung und sein Renomé auf die anderen Weine des Sortiments ab. Er wertet diese Weine auf und verhilft ihnen zu mehr Glaubwürdigkeit. Insgesamt wurden von diesem Wein nur 999 Flaschen abgefüllt.

Leo Hillinger präsentierte den Wein als «Wein für den Worte nicht reichen» (Leo Hillinger GmbH, 2013) an einem speziell für die Präsentation organisierten Anlass, zu welchem 99 Gäste eingeladen waren. Die Flasche des Weins wurde von Zaha Hadid<sup>8</sup> entworfen.

Ebenso wie zuvor bei den Weinshops beschrieben, stellt auch dieses Projekt die Funktionsweise des Unternehmens sehr gut dar. Die Tatsache, dass genau 999 Flaschen abgefüllt wurden, 99 Gäste zur Präsentation eingeladen waren, eine Traube pro Rebstock verwendet wurde und Zaha Hadid die Flasche entworfen hatte, sind deutliche Zeichen für die Konsequenz und den Hang zum Perfektionismus mit welchem das Unternehmen geführt wird und einzelne Projekte organisiert werden. Dies wird auch durch das folgende Zitat klar:

*«Da ist ja mit Eisen und Beton haben wir dieses Ding hingestellt und eine Flasche die ihresgleichen sucht, wir haben die designen lassen von Zaha Hadid das ist ja nicht irgendjemand. Also da ist ja schon einiger Aufwand betrieben worden, um dieses Ding bekannt zu machen und das hat extrem gut funktioniert.» (IP 4)*

Der Mitarbeitende unterstreicht mit seiner Aussage die Konsequenz und die Mühen, welche das Unternehmen für dieses Projekt auf sich genommen hat.

#### 5.2.6 Umstellung des Weinanbaus von konventioneller auf biologische Produktion

Seit 2010 hat Leo Hillinger die Produktion seiner Weine biologisch umgestellt. Er selbst spricht dabei von «(...) dem Beleben des Bodens, dem Verzicht auf synthetische Pflanzenschutzmittel sowie dem Respekt vor der Natur» (Leo Hillinger GmbH, 2013). Das bedeutet jedoch nicht, dass sämtliche Weine nach diesen Kriterien produziert werden. Aufgrund der sogenannten 3-Jahres-Regel<sup>9</sup> darf das Unternehmen noch nicht alle seine

---

<sup>8</sup> Zaha Hadid galt als Stararchitektin (arcspace.com, 2016) und war die erste Frau, welche den Pritzker Architektur Preis für ihr Lebenswerk gewonnen hat (Encyclopedia Britannica, 2016).

<sup>9</sup> Laut den Interviews und anderen Gesprächen mit den Mitarbeitenden von Leo Hillinger ist damit gemeint, dass ein bestimmtes Stück Land mindestens drei Jahre lang biologisch bewirtschaftet werden muss, bevor man den darauf produzierten Wein mit einem Zertifikat auszeichnen darf.

Weine als biologisch deklarieren. In den Interviews wird dies zum Beispiel durch das folgende Zitat deutlich:

*«Weil wir es noch nicht in der gesamten Produktlinie konsequent durchziehen können. Wir haben einfach noch Strukturen innerhalb der Weingartenarbeit und auch im Keller - wir erweitern uns ständig und da kommen halt dann einfach Weingärten dazu, die noch nicht biologisch sind, aber trotzdem guter Wein draus wird und innerhalb dieser Drei-Jahres-Umstellungsfrist und dann kommen die manchmal in den unteren Bereichen, beim Welschriesling zum Beispiel dann tun wir die Charge halt mit rein und der Wein ist biologisch bearbeitet worden, aber er ist es auf dem Papier einfach noch nicht.» (IP 4)*

Die Mitarbeitenden legten im Interview besonderen Wert darauf, die biologische Produktion nicht als Verkaufstaktik zu sehen, sondern als Handlung aus Überzeugung. Sie antworteten unabhängig voneinander auf derartige Fragen mit ähnlichen Antworten.

*«Du kannst ja nicht langfristig, es ist so wenn du ein Kind immer trägst dann lernt es nie selbst zu gehen. Wenn du die Pflanze immer schützt dann lernt sie nie sich selbst zu pflegen. Wenn du die Pflanze immer verwöhnst, dann wird das nichts. Wir machen zum Beispiel keine Bewässerung. Null. Die muss das Wasser selber suchen. Wir haben ganz heisse und trockene Sommer. Wir haben Monate ohne Regen wie jetzt 2015.» (IP 3)*

Dieses Zitat macht die Einstellung der Firma zu ihrer Produktion sehr deutlich. Die Aufzucht der Pflanzen im Rebberg wird sehr metaphorisch beschrieben und steht stellvertretend für die gesamte Ausrichtung der Produktion von Leo Hillinger.

### 5.3 Verkaufslogik

#### 5.3.1 Konsequenz / Willen für guten Wein

Konsequenz ist ein Term, der sich indirekt bei vielen Aussagen von Leo Hillinger finden lässt. Hier ist zum einen die Einstellung von Leo Hillinger zu sich selbst, aber auch zu seiner Firma und der Produktion der Weine gemeint. Seine Mitarbeitenden, aber auch Aussenstehende beschreiben ihn als eine sehr zielstrebige, leistungsorientierte Persönlichkeit mit grosser

Strahlkraft. Er setzt hohe Maßstäbe an sich selbst und erwartet aber auch von seinen Mitarbeitenden eine hohe Leistungsbereitschaft («In der Erntezeit müssen wir auch schon mal die Nächte durcharbeiten, um mit unserer Produktion durchzukommen»). Bei der Produktion der Weine geht es in erster Linie darum ein Produkt von höchster Qualität abzuliefern «Am besten ist gar nicht mit schlechten Produkten oder medium [mittlere Qualität] ist schon schlecht (...)». Dies macht Leo Hillinger jedoch nicht nur für seine Kunden, sondern auch für sich selbst. Es geht ihm darum sich selbst zu beweisen, dass er gute Weine machen kann und es geht ihm darum sich selbst zu beweisen, dass er besser ist als andere.

*«Weisst du weil du möchtest dann auch - und das ist ganz wichtig - du möchtest hergehen und dir selber beweisen, dass du noch bessere Trauben machen kannst als die anderen. Weil du noch konsequenter sein kannst. Wenn dir das gehört dann bist du keinem Rechenschaft schuldig und dann musst du nicht so viel verdienen wie man verdienen könnte wenn man nicht so konsequent ist.» (IP 3)*

Das Unternehmen und die Produktion der Weine sind also nicht in erster Linie profitgetrieben, sondern es soll höchste Qualität durch möglichst hohe Konsequenz erreicht werden. Leo Hillinger definiert dabei Konsequenz auf folgende Art:

*«Konsequent heisst, dass du zum Beispiel wenn du einen Rebstock hast und dieser Rebstock hat jetzt zum Beispiel könnte 20 Trauben drauf haben und du reduzierst das auf fünf Trauben. Und die anderen schmeisst du weg. Das ist Konsequenz. Weil dann verzichtest du quasi auf Ertrag und hast bessere Qualität.» (IP 3)*

Von Aussenstehenden werden seine Geschäftstätigkeiten häufig auf blosses Marketing reduziert. Er sagt selbst, dass er auch von Journalisten auf dieses Thema oft angesprochen wird. Um dies zu entkräften entgegnet Leo Hillinger oft

*«Gutes Marketing, schlechtes Produkt, schneller Tod (...)» (IP 3)*

und bestätigt damit sein Streben nach Produkten von höchster Qualität. Er möchte mit aller Kraft als Qualitätswinzer wahrgenommen werden und wehrt sich wenn immer möglich gegen die Reduktion seiner Weine und seines Unternehmens auf blosses Marketing.

Auf die Frage, was seinen Erfolg ausmacht, antwortet Leo Hillinger neben den Aussagen zur Weinqualität mit der

*«(...) Bereitschaft das zu tun was getan werden muss. Der Wille. Der ist viel wichtiger als alles andere, weil Wissen und Können kann man sich aneignen.» (IP 4)*

Er sieht dies auch als entscheidendes Merkmal, warum er besser ist als andere und mehr Erfolg im Weingeschäft hat. Leo Hillinger hat das Gefühl, dass ihm keiner seine Position streitig machen kann, da er mehr Willen hat, als andere Weinproduzenten. Auch die Mitarbeitenden von Leo Hillinger nennen den Willen als das wichtigste Merkmal ihres Erfolges.

*«I: Also haben alle anderen, die nicht so guten Wein machen, die haben einen weniger starken Willen?»*

*T: Würde ich schon so sagen. Ich glaube schon dass wir insgesamt als Team und auch der Herr Hillinger ein wesentlich stärkeren Willen haben das nötigste dafür zu tun das der Wein gut wird und das wir den gut verkaufen können. Das ist glaube ich in allen Bereichen die Basis des Erfolgs glaube ich.» (IP 4)*

Diese Aussagen sind natürlich aber auch vereinfachend, denn sie schliessen alle sonstigen Faktoren, welche ein Unternehmen erfolgreich machen aus, und betrachten lediglich Willen als relevant für Erfolg.

Auch anderen Teilnehmern ist anzumerken, dass der Wille auf dem Weg zum Erfolg das Wichtigste ist. Und zwar der Wille zur Aufopferung für die eigenen Ziele. Die folgenden Zitate lassen dies erkennen.

*«Das bedeutet natürlich Fleiss, Fleiss, Fleiss. Also Leo hat irrsinnig viel gearbeitet.» (IP 6)*

*«Er sagt auch, da wo er heute ist, natürlich musst du eine Idee haben und die Philosophie haben die man konsequent verfolgt, wo man sagt das will*

*ich, da will ich irgendwann hin. Aber das da hin ist natürlich auch mit Arbeit, Arbeit, Arbeit verbunden.» (IP 6)*

Der vorangegangene Abschnitt dieses Kapitels macht deutlich, wie sehr Leo Hillinger auf die Qualität seiner Weine achtet. Es wird deutlich, dass dies für ihn nicht nur ein Merkmal seiner Weine ist, sondern vielmehr eine Einstellung zum Thema Wein an sich. Sein Unternehmen richtet er darauf aus, mit aller Konsequenz die besten Weine herzustellen. Hierfür nimmt er gemäss den Aussagen der Interviewteilnehmerinnen und – teilnehmer viel Arbeit auf sich. Andererseits vertreibt er seine Weine auch in Supermärkten oder Tankstellen und ist an Projekten wie zum Beispiel Flat Lake beteiligt, welche klar zum Ziel haben, Massenweine zu produzieren und damit Profit zu maximieren. Einerseits präsentiert sich das Unternehmen also als Hersteller von Produkten mit höchster Qualität und strebt nicht nach Profit als oberste Maxime, andererseits wird jedoch durch Projekte wie Flat Lake und der Vertrieb der Weine über Supermärkte und Tankstellen deutlich, dass die Maximierung von Profit trotzdem eine wichtige Rolle spielt. Im folgenden Zitat wird dies sehr deutlich:

*«Ein Weingut mit unserer Grössenordnung da verdient man das Geld mit den Basisweinen. Das ist einfach so.» (IP 6)*

Mit «Basisweinen» sind hier die günstigeren Weine gemeint, mit welchen der grösste Umsatz erzielt wird. Während der Verkauf dieser Weine in Supermärkten und Tankstellen als Widerspruch zum Ziel, Weine höchster Qualität herzustellen, gesehen werden kann, so ist es eben dieser Verkauf der das Verfolgen dieses Ziels finanziell erst ermöglicht.

### 5.3.2 Ausrichtung des Unternehmens

Sämtliche Prozesse innerhalb des Unternehmens sind perfektioniert. Es wird versucht auf jedes kleinste Detail zu achten und mit der grösstmöglichen Sorgfalt und Konsequenz zu arbeiten. Dazu gehören vor allem auch die Weine.

*«Am besten ist gar nicht mit schlechten Produkten oder medium [mittlere Qualität] das ist schon schlecht. Das muss wirklich High-Level sein und das ganze Sortiment muss High-Level sein. Egal was du trinkst, die Weine schmecken natürlich verschieden, aber wenn du zum Beispiel den*

*Chardonnay trinkst muss das der Chardonnay sein. Der Sauvignon-Blanc muss der Sauvignon-Blanc sein.» (IP 3)*

Natürlich wird jeder Weinproduzent diese oder eine ähnliche Antwort auf die Frage geben, wie gut die Qualität seiner Produkte sein sollte. Zu diesem Thema sagt Leo Hillinger jedoch, dass das Streben nach Perfektion nicht beim Geschmack des Weines aufhört, sondern schon bei der Planung des Weins und der Arbeit im Weinberg anfängt und erst beim Design der Etikette und der Etablierung der Verkaufsstrukturen aufhört. Ein wichtiger Bestandteil davon ist auch die Art und Weise, wie die Weine im Verkauf angeboten werden.

*«Jede Flasche ist ein Marketinginstrument. Wenn die Flasche gut ist, kauft [der Kunde] es wieder. Wenn sie nicht gut ist, kauft er es nicht mehr. Und dann noch das Label. Das ist Outstanding.» (IP 3)*

Dies gibt Leo Hillinger zur Antwort, wenn er nach der Bedeutung von Marketing gefragt wird. Hier wird deutlich, dass das Unternehmen grossen Wert auf die Erscheinung der Weine legt. Dies kann jedoch dazu führen, dass die Weine auch wegen ihres Äusseren gekauft werden und nicht nur wegen der angestrebten Perfektion im Weinbau und in der Produktion selbst. Dies führt deshalb dazu, dass die Mitarbeitenden und Leo Hillinger selbst viel Überzeugungsarbeit leisten müssen.

*«(...) deswegen mache ich seit etwa zwei Jahren möchte ich mal sagen, mach ich mit denen, ob das Sommeliers sind oder sonstige Leute, mach ich mit denen Blindverkostungen. Und ich stelle wirklich Topweine aus Österreich aus dem gleichen Preissegment daneben und lass die alle trinken und sage entscheidet euch, welcher schmeckt euch am besten. Und das ist dann immer Hillinger und dann staunen sie natürlich. Also diese Arbeit ist schon mühsam, aber die gehört schon auch dazu, damit man nicht in diese Kategorie geschoben wird, ach das ist eh alles Marketing und Gaudi und so. Da muss man dann auch wirklich die Leute überzeugen (...). Und damit sind wir natürlich auch sehr erfolgreich unterwegs.» (IP 6)*

Es geht hierbei darum, immer wieder aufs Neue zu demonstrieren wie gut die Weine sind. Neben dem Icon Hill wie schon zuvor beschrieben, geht es dem Unternehmen darum, potentielle Weinkäufer von der Qualität der Weine zu überzeugen. In diesem Fall sogar

Personen, welche ein eher negatives Bild von den Weinen hatten. Dies ist einerseits eine Demonstration gegen aussen, andererseits aber auch immer wieder ein Beweis gegen innen. Allerdings wirkt eine solche Aussage mehr noch als eine Art Genugtuung, wenn man sie in den Kontext des folgenden Zitats setzt.

*«Aber wie gesagt ich will niemanden bekehren. Vielleicht erziehen aber nicht bekehren. (...) wem's schmeckt darüber freut's mich und wem's nicht schmeckt da weiss ich, dass er es nicht zugibt.» (IP 4)*

Damit wird schnell klar, dass die Mitarbeitenden von Leo Hillinger eine relativ klare Meinung von ihrem Produkt haben und dies auch offen so kommunizieren.

Das Unternehmen möchte auch immer mehr nicht mehr nur auf seine Weine als simples Produkt reduziert werden, sondern mehr als ein Unternehmen, welches Emotionen verkauft. Es geht nicht nur um das Produkt an sich, sondern um seine Bedeutung. Aus diesem Grund wurde auch der Slogan „More than wine“ etabliert. Die firmeneigenen Weinshops tragen hier auch sehr viel dazu bei.

*«„More than wine“ ist in erster Linie Emotion. Nicht nur Wein, sondern die Emotion, diese Idee dahinter. Bei uns im Unternehmen da geht's um Passion. Bei uns wir sind egal wo du hinkommst, ob international oder nicht. Überall hört man wieviel Leidenschaft da dahinter ist. Das hörst du von anderen Weinbauern nicht. Die sagen das gibt's ja nicht. Die sind so motiviert und so weiter das zeichnet uns aus. Und dann vor allen Dingen das Produkt. Das ist uns so wichtig.» (IP 3)*

*«Und bei uns ist es natürlich so, dass das ganze Rundumpaket eigentlich mehr auch damit zusammenhängt, dass man ein Lifestyle-Gefühl vermitteln will bei den Menschen.» (IP 6)*

*«Deswegen heisst das ja auch „Hillinger - More than wine“ was uns eben auch wichtig ist, dass die Kunden auch da das ganze Lebensgefühl mitbekommen.» (IP 6)*

Diese Zitate aus verschiedenen Interviews zeigen, wie sich das Unternehmen bewusst von anderen Weinherstellern abgrenzen möchte. Die Konkurrenz im Weinmarkt ist sehr gross. In

Österreich gibt es zum Beispiel gegenwärtig etwa 20'000 Winzerinnen und Winzer (Österreich Wein Marketing GmbH, 2016). Das Unternehmen muss sich – wie jeder andere Weinproduzent – eine Identität verschaffen, welche für die potentiellen Weinkunden klar erkenntlich ist. Aus diesem Grund könnte das Weinverkaufen durch Emotionen und nicht nur durch die Produkte selbst darauf abzielen, die Identität des Unternehmens nicht ausschliesslich an den Produkten festzumachen. Dies steht im Kontrast zu den Aussagen der Interviewteilnehmenden, dass jemand, der den Wein nicht gut findet, es nur nicht zugeben möchte. In diesem Fall, wäre eine Identität, welche über das blosse Produkt hinausreicht überflüssig, da sich die Weine auch rein aufgrund ihrer hohen Qualität verkaufen lassen würden.

Eine bedeutende Rolle für die Ausrichtung des Unternehmens hat schliesslich auch der Wille Produkte herzustellen, welche den eigenen Ansprüchen gerecht werden.

*«Das ist # denk ich mal das ganzheitliche Konzept. Das beginnt schon im Weingarten und das ist jetzt vielleicht nicht ein einzelner Schritt im Keller und das ist auch nicht ein einzelner Schritt im Weingarten, sondern das ist einfach die Bereitschaft das zu tun was getan werden muss. Der Wille. Der ist viel wichtiger als alles andere, weil Wissen und Können kann man sich aneignen.» (IP 4)*

Was hier als *Wille* beschrieben wird, wird von Leo Hillinger selbst mit Konsequenz bezeichnet.

*«Weisst du, weil du möchtest dann auch - und das ist ganz wichtig - du möchtest hergehen und dir selber beweisen, dass du noch bessere Trauben machen kannst als die anderen. Weil du noch konsequenter sein kannst. Wenn dir das gehört dann bist du keinem Rechenschaft schuldig und dann musst du nicht so viel verdienen wie man verdienen könnte wenn man nicht so konsequent ist.» (IP 3)*

*«Konsequent heisst, dass du zum Beispiel wenn du einen Rebstock hast und dieser Rebstock hat jetzt zum Beispiel könnte 20 Trauben drauf haben und du reduzierst das auf fünf Trauben. Und die anderen schmeisst du weg. Das ist Konsequenz.» (IP 3)*

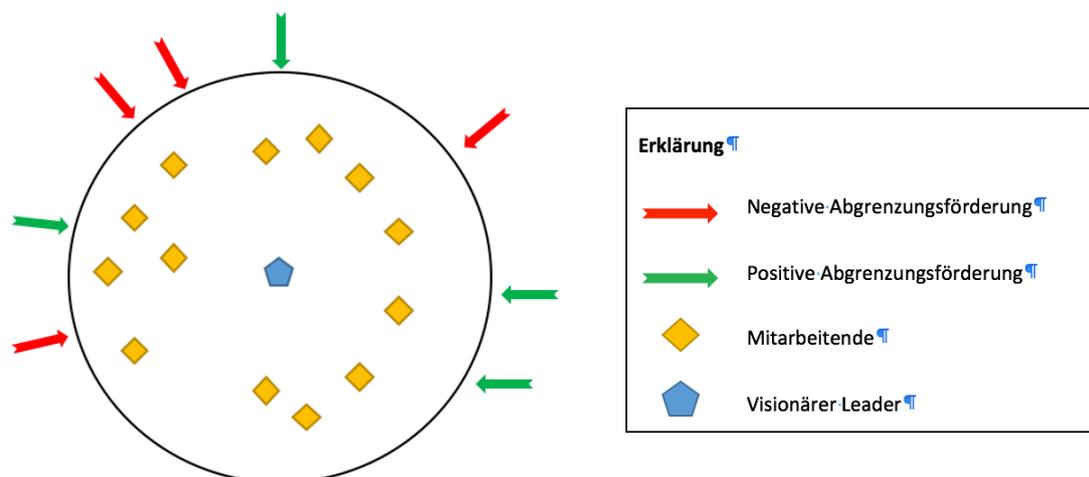
Die Auffassung ist, dass man durch einen entsprechenden Willen beziehungsweise durch die Fähigkeit konsequent zu sein, alles erreichen kann. Beispielsweise werden äusserliche Faktoren, wie die aktuelle Lage im Weinmarkt in Österreich, Handlungen von Konkurrenten, die allgemeine Förderung der Weinindustrie in Österreich durch die ÖWM nicht erwähnt. Zum Erfolg führen gemäss diesen Aussagen lediglich der Wille und die Bereitschaft alles Nötige dafür zu tun. Damit geschieht auch eine gewisse Abgrenzung gegenüber der Aussenwelt, da sich das Unternehmen dieser komplett verschliesst, beziehungsweise diese komplett ausblendet. In der Argumentation wird deutlich, dass das Unternehmen die Verantwortung für ihren Erfolg nur bei sich selbst sieht und sich deshalb diesen auch nur sich selbst zuzuschreiben hat. Somit muss beispielsweise niemand anderem dafür gedankt werden, erfolgreich zu sein. Bei einem schlechten Jahrgang des Weins, sagt einer der Mitarbeitenden, sei der Jahrgang ja für alle anderen auch schlecht. Deshalb müsse man nur die besten Trauben dieses Jahrgangs finden, um den besten Wein herstellen zu können. Damit bekräftigt einer der Mitarbeitenden die Einstellung des Unternehmens zum Erfolg, indem er aufzeigt, dass die Qualität eines Weins nur auf das den Wein produzierende Unternehmen selbst zurückzuführen ist. Äussere Faktoren wie Wetter oder Klima können also nicht dafür verantwortlich gemacht werden, ob ein Jahrgang schlecht ist oder nicht. Es entscheidet immer der Weinproduzent, was er mit dem Traubenmaterial macht, das er erntet. Wenn anschliessend also der Wein von minderer Qualität ist, bedeutet das nicht, dass das Wetter schlecht gewesen ist, sondern nur, dass der Weinproduzent nicht die nötige Konsequenz und den Willen aufbringen konnte, die besten Trauben des Jahrgangs zu selektieren und damit den Wein zu produzieren.

## 6 Die Familie Unternehmung: Mitarbeitende und visionärer Leader bilden eine Einheit

In diesem Kapitel sollen die erhobenen Daten in den Kontext der Forschungsfrage und der eingangs beschriebenen Forschungstheorie gesetzt werden. Auf diese Weise soll am Ende des Kapitels die Forschungsfrage beantwortet werden können. Dieses Kapitel stellt somit den Kern der vorliegenden Arbeit dar und fasst sämtliche relevanten Aspekte des Forschungsergebnisses und dessen Interpretation zusammen.

### 6.1 Das Konstrukt der Familie Unternehmung

Aus den erhobenen Daten geht relativ deutlich hervor, dass das Unternehmen Leo Hillinger nach bestimmten Grundsätzen funktioniert. Am besten kann dies durch die *Familie Unternehmung* erklärt werden. Dieser Begriff wurde 2004 erstmals von Christian Berndt verwendet, um die Strukturen in Maquiladoras<sup>10</sup> an der Grenze von Mexiko und den USA zu beschreiben (Berndt, 2004). Für diese Arbeit wurde die *Familie Unternehmung* als ein aus drei Teilen bestehendes System weiterentwickelt. Die Familie Unternehmung besteht aus einem visionären Leader, den Mitarbeitenden, sowie aus Positiver und Negativer Abgrenzungsförderung.

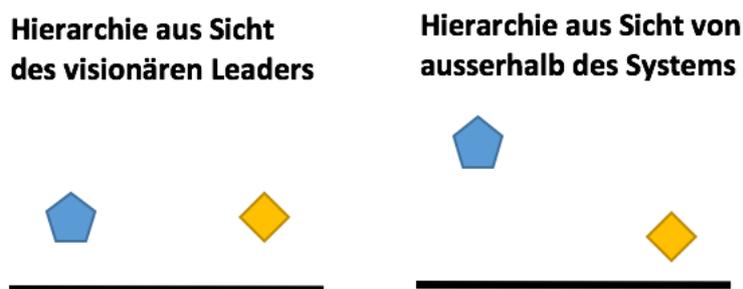


Grafik 1: Schematische Darstellung des Systems der Familie Unternehmung

<sup>10</sup> Maquiladoras sind kleinere Zulieferbetriebe, welche ursprünglich 1960 in Mexiko entstanden sind. Sie stehen oft in der Kritik aufgrund sehr schlechter Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden. (Encyclopedia Britannica, 2016)

Das System der Familie Unternehmung wird anschliessend aus dem Blickwinkel der verschiedenen Welten von Boltanski und Thévenot (2014) beziehungsweise Boltanski und Chiapello (2006) betrachtet und so ein neues Konstrukt geschaffen, um den Forschungsgegenstand besser beschreiben zu können.

Als visionärer Leader steht Leo Hillinger im Zentrum des Unternehmens und übernimmt damit die Verantwortung für den Aufbau und die Führung des Unternehmens. Aufgrund des Systems der Familie Unternehmung entfalten die Mitarbeitenden nahezu bedingungslose Loyalität. Er hat damit ein in sich geschlossenes System erschaffen, das nicht von seinem Kurs abzubringen ist. Der visionäre Leader gibt den Mitarbeitenden sehr viel Freiheit und Raum für Verantwortung. Damit fühlt sich jeder Mitarbeitende für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich und kann seine Stärken im Unternehmen einbringen. Die eigentlich flachen Hierarchien, welche ein für Mitarbeitende attraktives Arbeitsumfeld schaffen, werden aber durch die grosse Loyalität und die Dominanz des visionären Leaders steiler, da der visionäre Leader per Definition der wichtigste Treiber in diesem System ist. Bemerkenswert ist dabei die Wahrnehmung von Hierarchie. Die Teilnehmenden des Systems (visionärer Leader und Mitarbeitende) sehen die Hierarchien im System der Familie Unternehmung als flach an. Von aussen betrachtet sind jedoch deutlich steilere Hierarchien ersichtlich. Faktisch haben die Mitarbeitenden somit weniger Verantwortung und Freiheit, als sie meinen.



*Grafik 2: Duale Hierarchien im System der Familie Unternehmung*

Der Zusammenhalt der Mitglieder der Familie Unternehmung wird sowohl durch negative wie auch positive externe Einwirkungen gestärkt. Lob und Kritik zu den Weinen oder dem Unternehmen werden in Energie zur Verfestigung des Systems umgewandelt. Dies umfasst beispielsweise positive Rückmeldungen von Kunden zu den Weinen oder auch eine offizielle Weinbewertung. Bemerkenswert ist hierbei vor allem, dass das Unternehmen negative

Kritik als Neid wahrnimmt und daraus Energie schöpft, um die Familie Unternehmung zu stärken. Somit wird eine „Wir gegen den Rest“ Mentalität geschaffen. Um diese Prozesse beschreiben zu können, wurden das Konzept der Positiven und Negativen Abgrenzungsförderung entwickelt.

Im Folgenden sollen die einzelnen Bestandteile dieses Systems nun genauer erläutert werden. Auch soll auf Faktoren eingegangen werden, welche überhaupt erst zur Entstehung des Systems geführt haben.

#### 6.1.1 Ausgangsfaktoren

Die Entwicklung des Unternehmens Leo Hillinger zu dem was es heute ist und wie es funktioniert, ist von mehreren Ausgangsfaktoren abhängig, welche im Folgenden beschrieben werden sollen.

Sämtliche Interviewteilnehmer betonen immer wieder wie mühsam und schwierig es Leo Hillinger hatte, bis er sein Unternehmen schliesslich zu dem entwickeln konnte, was es heute ist. Die vielen Schulden, die das kleine Weingut seines Vaters hatte, trugen einen erheblichen Teil dazu bei, die Charakterzüge von Leo Hillinger selbst, aber auch diejenigen seines Unternehmens zu formen. Er galt als Underdog, der sich in einer neuen Weinwelt in Österreich zu orientieren versuchte, nachdem die gesamte Industrie durch den Weinskandal an Beachtung verloren hatte. In den Interviews wird aber auch deutlich, wie Leo Hillinger durch originelle Verkaufsaktionen die am Boden liegende Weinbauindustrie in Österreich zu seinem Vorteil nutzen konnte.

*«Zu Zeiten da hat er zum Beispiel einen Brunch gemacht mit Jazz und das zu einer Zeit wo es im Burgenland gar nichts gab. Da gab's nur kleine Keller wo man anklopfen konnte und ein Gläschen probieren konnte. Leo war halt gleich so verrückt, dass er gesagt hatte komm wir machen Brunch mit Jazz-Musik und dann hat er bis nachts um drei dort mitgemacht, dann ist er nach Wien gefahren und ist da auf die Partys gegangen, um Leute kennenzulernen die wichtig sind und morgens um sechs stand er wieder im Weingarten und im Keller.» (IP 6)*

*«Ja er ist natürlich selber ein sehr innovativer Typ und geht eigentlich schon immer seine eigenen Wege.» (IP 6)*

Diese Aussagen von Interviewteilnehmenden verdeutlichen, dass Leo Hillinger offenbar auch mit relativ einfachen Dingen in seiner Region Erfolg hatte. Offensichtlich war es zu dieser Zeit unüblich, Weidegustationen als Veranstaltung mit Festcharakter zu organisieren. In der heutigen Zeit würden derartige Events wahrscheinlich nicht mehr als innovativ angesehen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist ausserdem, dass es für Leo Hillinger wichtig ist, seine Produkte gegen aussen gut zu präsentieren. Ein Interviewteilnehmer formuliert dies so:

*«(...) es gibt ja viele die gute Sachen machen, aber leider schlecht darüber sprechen oder sich selber auch schlecht verkaufen können.» (IP 6)*

Damit wird angesprochen, dass sämtliche Weiterentwicklungen des Unternehmens wie beispielsweise die Produktion neuer Weine oder die Erweiterung des Sortiments wirkungslos bleiben könnten, wenn das Unternehmen selbst nicht darüber spricht und dies nicht an die Öffentlichkeit und damit an potentielle Kunden weitergibt.

Zu Beginn waren keine Mittel und Strukturen vorhanden. Leo Hillinger konnte also nicht auf schon vorhandenen Strukturen aufbauen, sondern musste sich alles zuerst erarbeiten.

*«Ein grosser Meilenstein war, dass er einfach nichts hatte.» (IP 6)*

*«Und dafür hat er am Anfang natürlich verdammt viel Geld in die Hand nehmen müssen, was er gar nicht hatte. Also das ist ja auch ein Mut den man erstmal haben muss. Und ich glaube das war ein grosser Meilenstein, dass er sich da rangetraut hat und einfach andere Dinge zu machen, die andere nicht machen.» (IP 6)*

Was anfänglich nach einem Nachteil aussieht, stellte sich bei Leo Hillinger als Vorteil heraus. Dadurch, dass er nichts hatte und mutig war, wie es in einem Interview formuliert wird, war er auch gezwungen, Dinge anders zu machen. Er konnte sich nicht auf die Arbeit seiner Vorgänger verlassen und war in einer relativ prekären Situation (Schulden von seinem Vater). Er befand sich also in einer Lage, welche ihn dazu gezwungen hat, Ideen zu verwirklichen und auszutesten. Als junger Winzer, der die Dinge nach dem Weinskandal offensichtlich anders anging, wurde er von potentiellen Käufern seiner Weine offen empfangen. Wie in vorherigen Kapiteln und auch von Interviewteilnehmenden beschrieben, wirkten sich dabei auch die Absenz von ernstzunehmender Konkurrenz in der Region

Burgenland und der generelle Umbruch im Weinmarkt Österreich infolge des Skandals zu seinen Gunsten aus. Der darauffolgende Erfolg prägte seinen Charakter und bestätigte seinen eingeschlagenen Weg und den Einsatz, den er für die Entwicklung seines Unternehmens leistete.

*«Das war schon eine harte Zeit für ihn. Wenn man Geld braucht und keins bekommt und hat aber eine Idee, eine Vision. Ja das war glaube ich schon eine harte Zeit für ihn.» (IP 6)*

Die harte Zeit, wie es in diesem Zitat beschrieben wird, formte also das Unternehmen und seinen Geschäftsführer und war entscheidend für den Weg des Unternehmens.

*«(...) also er hat ja zu einer Zeit begonnen wo gerade der Weinskandal in Österreich war und er hatte eigentlich nichts ausser # zwei Weine, einen Weissen, einen Roten in 2-Liter-Flaschen mit Kronkorkenverschluss, also er hatte da wirklich gar nichts.» (IP 6)*

Zudem wurde nach dem Weinskandal (siehe Kapitel 4), die ÖWM gegründet, mit dem Ziel den österreichischen Weinbau zu stärken. Hierdurch entstand ein staatlich geführtes Qualitätssystem für die Produktion von Weinen, was die Glaubwürdigkeit der Weinbauern wiederherstellte.

Die ÖWM gab Leo Hillinger kurz bevor er offiziell das Unternehmen von seinem Vater übernahm ein Stipendium in den USA, welches ihm ermöglichte die dortige Weinproduktion näher kennen zu lernen. Die USA galten in der Zeit der 80er und 90er Jahre in der Weinbaubranche als innovativ, da der Weinbau in diesem Land im Vergleich zu Frankreich, Italien oder Spanien noch nicht sehr weit fortgeschritten und deshalb wenig von Traditionen beeinflusst war (Glossar Wein-Plus, 2016).

Abschliessend sind somit der Weinskandal, welcher den österreichischen Weinmarkt stark schwächte und Platz schuf für neue Ideen und junge Winzer, die zielorientierte und motivierte Arbeitsweise, sowie die Möglichkeit des Stipendiums der ÖWM die wichtigsten Wegbereiter für die Entwicklung des Unternehmens und damit für die Entstehung der Familie Unternehmung.

### 6.1.2 Der visionäre Leader

In diesem Abschnitt möchte ich das zuvor von Boltanski und Chiapello eingeführte Konzept des visionären Leaders am Beispiel von Leo Hillinger zeigen.

Bildlich gesprochen, steht der visionäre Leader, so wie er von den eben genannten Autoren beschrieben wird, im Zentrum der Familie Unternehmung. Er ist von den Mitarbeitenden des Unternehmens umgeben. Diese beiden Teile des Systems werden von einer Grenze umschlossen, welche sich durch Positive- und Negative Abgrenzungsfaktoren definieren lässt.

Leo Hillinger selbst tritt als Person mit grossem Selbstbewusstsein auf. Dabei kommt vor allem seine vielschichtige Persönlichkeit zum Tragen, wie ein Interviewpartner auf die Frage nach seiner Sicht auf die Person Leo Hillinger erläutert:

*«Er ist top professionell, er arbeitet Tag und Nacht, er ist sehr ambitioniert und gleichzeitig hat er aber eine Leichtigkeit und eine Lockerheit und er lässt gerne mal los und ich denke das ist sehr prägend.» (IP 1)*

*«(...) denk ich an den schwierig zu fassenden Unternehmer, der etwas machohaftes hat, extrem charmant ist, total zugänglich ist und ein erfolgreicher Unternehmer ist und dann ist er aber noch Bodybuilder auf der anderen Seite. Oder halt einfach die Persönlichkeit Leo Hillinger, die auf eine Art schillernd ist und trotzdem ist sie sehr greifbar.» (IP 1)*

Seine Mitarbeitenden beschreiben ihn damit als eine Art Leitwolf, welcher ihnen zeigt, wohin sie gehen sollen. Die Mitarbeitenden bewundern ihn für seine Art und sehen in ihm die Person, welche sie zu dem gemacht hat, was sie sind. In den Interviews entsteht der Eindruck, die Mitarbeitenden hätten es nicht in die Position geschafft, in welcher sie sich innerhalb des Unternehmens befinden, wenn Leo Hillinger sie nicht durch seine Art das Unternehmen zu leiten an diese Stelle geführt hätte.

Die folgende Aussage verdeutlicht die Anerkennung, welche die Mitarbeitenden für den visionären Leader aufbringen.

*«Das bedeutet natürlich Fleiss, Fleiss, Fleiss, also Leo hat irrsinnig viel gearbeitet.» (IP 6)*

*«Es gibt einfach einen Lionel Messi und einen Ronaldo die besser sind wie alle anderen und keiner weiss warum. Harte Arbeit, immer Training und trotzdem haben sie irgendwas in den Füßen was sonst keiner hat. Und das vergleiche ich immer gerne. Leo ist auch so ein Mensch den du kein zweites Mal findest. Und das sind halt einfach so Typen. Das ist für mich auch so ... ja er ist die Marke.» (IP 5)*

Natürlich sind den Mitarbeitenden auch die Geschichte des Unternehmens und die Ausgangsfaktoren bekannt. Leo Hillinger ist für sie deshalb auch ein bisschen eine Heldenfigur, welche schon immer hart gekämpft hat, für das was sie erreicht hat. Daraus formt sich dann ein gewisses Bild, dass Ziele im Leben nur durch harte Arbeit erreicht werden können und die äusseren Faktoren hier eine untergeordnete Rolle spielen. Wenn die Mitarbeitenden über den Erfolg des Unternehmens sprechen, weisen sie oft die Fortschrittlichkeit des Unternehmens hin. Diese schreiben sie hauptsächlich den innovativen Ideen des visionären Leaders zu.

*«Ich glaube dass sich in Österreich in der Weinwelt in den letzten Jahren irrsinnig viel getan hat, aber viele einfach diese Wege nicht mitgegangen sind. Die, die heute erfolgreich sind, sind eigentlich alle die, die mit der Zeit gegangen sind.» (IP 6)*

*«Bei solchen Sachen ist immer ganz wichtig, dass man ganz vorne dabei ist und nicht mit einem Timelag von drei Jahren später ankommt.» (IP 6)*

Dafür bringen die Mitarbeitenden ihrem visionären Leader grosses Vertrauen und Loyalität entgegen. Die Hierarchie, welche aus Sicht der Mitarbeitenden zwischen ihnen und Leo Hillinger dadurch entsteht, steht in völligem Gegensatz zum Stil, wie Leo Hillinger seine Mitarbeiter führen möchte. So sagt er beispielsweise, dass er jeden einzelnen wegen seinen Talenten und seiner Kompetenz schätzt. Auf die Frage was der wichtigste Erfolgsfaktor in einem Unternehmen sei, antwortet Leo Hillinger mit *«die Mitarbeiter natürlich.»* Im Gegensatz dazu steht jedoch seine eigene Präsenz in Imagefilmen und auf der Firmenwebseite, welche seine Position innerhalb der Firma deutlich macht. So sind die Mitarbeitenden in den Filmen über das Unternehmen nicht zu sehen und die Mehrzahl des Bildmaterials auf der Webseite zeigt seine Person. Gegen aussen lebt das Unternehmen also

hauptsächlich durch den visionären Leader und weniger durch die Mitarbeitenden. Dies zeugt von einem tiefgreifenden Widerspruch zwischen seiner Vorstellung des Führens der Firma und dem tatsächlichen Zustand.

Somit wird die Firma sowohl gegen Aussen, als auch gegen Innen aufgrund des Umgangs mit den Mitarbeitenden nahezu ausschliesslich durch den visionären Leader vertreten. Der Fortbestand und der Erfolg der Firma hängen dadurch lediglich am visionären Leader. Sollte Leo Hillinger aus gesundheitlichen, familiären oder sonstigen drastischen Gründen der Firma einmal in geringerem Ausmass zur Verfügung stehen als er es bislang tut, würde die Firma womöglich erheblichen Schaden erleiden und das Konstrukt der Familie Unternehmung zusammenbrechen. Die Wirkung, welche Leo Hillinger gegen Innen hat, wird auch dadurch verdeutlicht, dass sich die Mitarbeitenden auf ihn verlassen, die Firma weiterzuentwickeln. Sie sind zwar in ihrem Geschäftsfeld innerhalb des Unternehmens auf sich gestellt und verfolgen eigene Pläne und Ziele, jedoch fungiert Leo Hillinger trotzdem sehr stark als Person, welche Leitlinien vorgibt und im Zweifelsfall neue Ideen hat, um den Fortbestand der Firma gewährleisten zu können. Dies wurde auch aus den Interviews mit den Mitarbeitenden deutlich. Leo Hillinger ist bei nahezu sämtlichen Schritten der Weinproduktion und der Führung des Unternehmens in den verschiedenen Bereichen beteiligt. Dies benötigt folglich auch Kenntnisse und Know-How für die verschiedenen Tätigkeiten. Somit verkörpert er gemäss Boltanski und Chiapello auch hier den visionären Leader, der sich durch seine Vielseitigkeit und seinen breiten Horizont auszeichnet.

Anerkennung von seinen Mitarbeitern erfährt Leo Hillinger nicht durch seine Funktion als Geschäftsführer oder seine Rolle als Gründer des Unternehmens, sondern vielmehr durch die Art und Weise, wie er seine Mitarbeiter behandelt, beziehungsweise durch die Vielseitigkeit seiner Aufgaben innerhalb des Unternehmens. Die Autorität des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitenden entsteht somit nicht durch die Hierarchie der einzelnen Personen im Unternehmen, sondern durch das Wissen und die Fähigkeiten des visionären Leaders. In diesem Punkt zeigt sich ein relativ deutlicher Bruch zwischen der Wahrnehmung aus Sicht des visionären Leaders und der Wahrnehmung der Hierarchie aus Sicht der Mitarbeitenden.

Die Mitarbeitenden nehmen eine Art Hierarchie wahr und selbst langjährige Mitarbeitende in leitenden Positionen sprechen sich in sämtlichen Entscheidungen mit ihm ab, obwohl sie das gemäss ihrer Position innerhalb des Unternehmens auch selbst entscheiden könnten.

*«Es wird immer alles vorher bei uns besprochen und # ja meistens sind wir [Leo Hillinger und IP 6] eh alle einer Meinung.» (IP 6)*

Der visionäre Leader selbst möchte jedoch keine Hierarchien in seinem Unternehmen bilden und äussert sich im Interview auch explizit dagegen.

Leo Hillinger formt durch seinen Charakter und seine Strahlkraft die Familie Unternehmung. Der visionäre Leader vermittelt dadurch eine Art *Wir-Gefühl* und sorgt für den Zusammenhalt der Mitarbeitenden innerhalb der Firma. Somit wird auch seine eigene Position gestärkt. Durch ständige Weiterbildungen auf anderen Weingütern sorgt er dafür, dass die Firma immer am Puls der Zeit ist. Das spüren auch seine Mitarbeiter und wandeln dies entsprechend in ihr Bild der starken Firma um. Durch seinen Charakter ist Leo Hillinger prägend für die Einstellung seiner Mitarbeitenden zum Unternehmen. Damit schärft er auch die Grenzen zwischen den Mitgliedern der Familie Unternehmung und den Nicht-Mitgliedern. Hierzu zählen sämtliche Konkurrenten oder Weintrinker, welche ein negatives Bild von Leo Hillinger haben. Auf diesen Punkt soll im Abschnitt zur negativen Abgrenzungsförderung dieses Kapitels noch einmal Bezug genommen werden.

### 6.1.3 Die Rolle der Mitarbeitenden

Das zweite wichtige Element innerhalb der Familie Unternehmung stellen die Mitarbeitenden dar. Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben sind sie um ihren visionären Leader angeordnet. Die Mitarbeitenden werden in der Familie Unternehmung auch explizit wie eine Familie behandelt, wie einer der Interviewteilnehmenden beschreibt:

*«Leos grosses Konzept ist das er sagt, wir sind alles eine Familie und er stellt auch wirklich nur Leute ein, die zueinander passen.» (IP 6)*

*«Wir passen einfach alle so gut zusammen. Und es gibt dann natürlich auch Betriebsausflüge mit Leo, wo wir einfach alle nur Spass haben und überhaupt nicht übers Geschäft geredet wird. Und das ist einfach enorm wichtig. Er schaut einfach, dass wir alle zusammenbleiben und zueinander stehen.» (IP 6)*

*«Am Anfang wird dir sehr viel erzählt und es sind alle eine grosse Familien und alle sind happy und so weiter. Welche Firma # ... wo gibt's das? Aber,*

*ja es stimmt einfach. Also wenn man sich sieht ist das immer wie wenn man nach Hause kommt. Das ist mir jetzt erst bei der Weihnachtsfeier wieder aufgefallen. Du siehst die Menschen fast ein Jahr nicht und das ist wie wenn du deine Grossmutter ein Jahr nicht siehst.» (IP 5)*

Damit schafft der visionärer Leader ein angenehmes Klima für seine Mitarbeitenden und sorgt gleichzeitig dafür, dass diese eine Loyalität zum Unternehmen, zum visionären Leader aber auch untereinander entwickeln. Ausserdem werden durch derartige Dinge auch die Strukturen der Familie Unternehmung gefestigt.

*«Wir ziehen alle an einem Strang, wie haben alle eine Gesinnung. Bei uns hat eigentlich nur jemand was verloren, durch dessen Adern Blut vom Hillinger Wein fliesst. Also es muss erstmal eine vollste Überzeugung vom Produkt vorhanden sein, von der Firma und dann sind wir halt alle einzeln auch ein bisschen anders als die anderen. Also wir sind alle ein bisschen verrückt, wir arbeiten wie verrückt, aber wir können auch geniessen und Spass haben. Und das zeichnet uns eigentlich alle aus. Ich sag ja auch immer "der Fisch fängt immer am Kopf an zu stinken", also Leo lebt uns das ja auch vor. Also das wir gut leben sollen, Spass haben sollen, aber das es auch um den Ernst geht. Also das wir auch ein Geschäft machen müssen.» (IP 6)*

Dieses Zitat verdeutlicht nicht nur, welche Personen in diesem Unternehmen arbeiten können und dies tatsächlich auch tun, sondern auch welche Bindung zwischen den Mitarbeitenden und dem visionären Leader offenbar besteht. Das Verhältnis ist nicht nur rein darauf beschränkt, dass die Mitarbeitenden Kapital in Form von Arbeit in das Unternehmen einbringen und im Gegenzug Lohn dafür erhalten, sondern es ist vielmehr eine sehr emotionale Bindung vorhanden, welche die Autorität, Macht und Glaubwürdigkeit des visionären Leaders garantiert. Durch die Leistung, die von den Mitarbeitenden eingefordert wird, werden die Mitarbeitenden zu einem tragenden Teil des Systems der Familie Unternehmung und sind damit noch enger zum visionären Leader gebunden und loyal zum Unternehmen.

*«Harte Arbeit, harte Arbeit. Aber die Professionalität und das Lockere und so, das ist wie so intrinsisch.» (IP 5)*

Die von den Mitarbeitenden geforderte Leistung geht mit Verantwortung für ihr Handeln einher. Damit bekommen die Mitarbeitenden mehr Freiheit in ihrem Job.

*«Auch Eigenregie, sehr viel Eigenregie, Eigeninteresse. Das sage ich auch meinen Mitarbeitern. Sie können jederzeit ins Weingut fahren und Weine kosten oder Fassproben nehmen oder im Büro fragen wies ihnen geht oder wie auch immer. Warum nicht, ja. So kann man die Weine viel besser verkaufen und auch die anderen Shops. Wir haben hier einen grossen und regen Austausch. Wir sind zum Beispiel im Mai nach Salzburg gefahren und haben dort den Knut abgeholt, den Shopleiter von Salzburg und fahren weiter nach Kitzbühel. Dann haben wir einen Tag Vollgas gegeben in Kitzbühel und dann sind wir wieder nach Hause gefahren.» (IP 5)*

Gleichzeitig werden die Strukturen der *Familie Unternehmung* und die Abgrenzung gegen Aussen weiter gefestigt. Das Unternehmen macht sich damit zu einem gewissen Grad auch unabhängig von der Situation, in welcher es sich befindet. Natürlich spielen ökonomische Einflüsse weiterhin eine Rolle, doch in schwierigeren Situationen können die grosse Loyalität und die grosse Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen einen positiven Effekt haben.

Besonders in der Weinproduktion, welche aufgrund der Traubenernte nicht jedes Jahr planbare produzierte Mengen und planbare Qualität erzielen kann, spielt der Umgang mit ungünstigen äusseren Bedingungen eine wichtige Rolle. Anscheinend hat das Unternehmen hier einen gangbaren Weg gefunden, wie der Kellermeister im folgenden Zitat aussagt:

*«Wenn der Jahrgang schlecht ist, dann ist er ja für alle schlecht. Wie gesagt, die Einstellung zu der ganzen Sache ist viel wichtiger. Wenn man eine gute Einstellung dafür hat, dann kann man aus einem schlechten Jahrgang auch einen guten machen.» (IP 4)*

Die Mitarbeitenden finden demnach, dass nicht beeinflussbare äussere Einflüsse durch entsprechenden Umgang mit der Situation unkompliziert gelöst werden können. Eine schwierige Situation durch einen schlechteren Jahrgang, ist für die Mitarbeitenden sogar

Ansporn bessere Weine zu produzieren als die Konkurrenz. Ein Mitarbeitender erwähnt in diesem Zusammenhang ausserdem, dass sich bei schlechten Jahrgängen die «Spreu vom Weizen trennt» und man sehr gut erkennen kann, wer in der Lage ist, Wein von hoher Qualität zu produzieren. Wenn dies dem Unternehmen gelingt, werden die Mitarbeitenden positiv beeinflusst und bestätigt in dem, was sie tun. Gleichzeitig wird aber auch die Familie Unternehmung als System positiv beeinflusst, da sich hiermit der grundsätzliche Aufbau und die Organisation des Unternehmens bestätigen. Im nächsten Kapitelabschnitt über die Positive und Negative Abgrenzungsförderung wird hierauf näher eingegangen.

#### 6.1.4 Positive und Negative Abgrenzungsförderung

Im Konstrukt der Familie Unternehmung spielt das Thema *Abgrenzung* eine wichtige Rolle. Hiermit ist gemeint, dass die Familie Unternehmung nur dann existieren kann, wenn klare Grenzen zwischen den Mitgliedern der Familie Unternehmung und den Nicht-Mitgliedern gezogen werden. Somit wird das Innere gestärkt und zusammengehalten. In den Interviews wurden mehrmals Faktoren angesprochen, welche diese Abgrenzung fördern.

Die «Positive und Negative Abgrenzungsförderung» ist dafür verantwortlich, alle Elemente zusammenzuhalten. Sie sorgt quasi dafür, dass das Konstrukt immer wieder neu in seiner Funktion und seiner Struktur ausgehandelt und damit verfestigt wird. Dabei spielen eher Einflüsse von aussen eine Rolle. Die inneren Einflüsse werden durch den visionären Leader und die Mitarbeitenden erzeugt und ausgeübt. Obwohl hierbei anzufügen ist, dass sich äussere Einflüsse schlussendlich auch innerhalb der Grenzen der Familie Unternehmung auswirken und somit zu inneren Einflüssen werden.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen diese Faktoren in zwei Kategorien eingeteilt werden: Positive und Negative Abgrenzungsfaktoren. *Positive Abgrenzungsfaktoren* sind äussere Einflüsse, welche die Familie Unternehmung als positiv wahrnimmt und sie deshalb in ihrem Tun bestätigen. *Negative Abgrenzungsförderung* hingegen wird als etwas definiert, das ähnlich zur Positiven Abgrenzungsförderung die Grenzen der Familie Unternehmung schärft. Jedoch aus anderem Anlass. Darunter sind jegliche auf die Familie Unternehmung einwirkende Faktoren zu verstehen, welche durch die Mitglieder als negativ wahrgenommen werden. Beispielsweise wird negative Kritik an den Weinen oder der Unternehmung von den Mitgliedern der Familie Unternehmung als Neid empfunden, was

die „Wir gegen den Rest“ Mentalität befeuert. Dieses sehr eindeutige Beispiel für Negative Abgrenzungsförderung soll am Ende dieses Unterkapitels noch weiter ausgeführt werden.

Positive Abgrenzungsförderung lässt sich aus den durchgeführten Interviews an verschiedenen Aussagen der Teilnehmenden erkennen.

Bei der Abgrenzung der Familie Unternehmung spielt die positive Wahrnehmung der Aufmachung und Vermarktung der Produkte eine wichtige Rolle. Beispielsweise sagt ein Weinhändler, welcher die Weine von Leo Hillinger verkauft, dass die Optik des Produkts und dessen Wirkung auf den Kunden eine immer wichtigere Rolle spielt und viele Weinproduzenten in einem altem Denkmuster verhaftet sind, was sich schliesslich in der Anzahl der verkauften Weinflaschen niederschlägt.

*«Ja ich glaube er ist einer von denen die das schon relativ schnell erkannt haben, dass es nicht nur um den Inhalt geht. Der muss logischerweise qualitativ gut sein, sondern # das es auch darum geht wie man ein Produkt macht. Und er hatte durch das schon in relativ jungen Jahren Erfolg gehabt mit einem sehr schlichten und gestylten Design und ich denke das ist auch der Grund warum er so erfolgreich war.» (IP 2)*

*«Ich habe das Gefühl, ganz ein wichtiger Ansatz ist, das man sich in den Kunden versetzt und überlegt, was ist wirklich gefragt. Und nicht nur von sich aus gehen was man selbst gerne trinkt, sondern sich auch bewusst sein, dass die meisten Leute die Wein trinken keine Weinprofis sind.» (IP 2)*

Damit wird die Fähigkeit, ein Produkt für den Kunden herzustellen und dabei die eigenen Ansprüche auszublenden, als Faktor für den Erfolg von Leo Hillinger gewertet. Derartige positive Aussagen über die Weine dringen zum Unternehmen durch und bestätigen es in seiner Arbeit.

Auch die Vielfalt der Kunden des Unternehmens tragen zur Positiven Abgrenzungsförderung bei. In den Gesprächen mit den Mitarbeitenden und auch mit Leo Hillinger selbst, wird deutlich, dass die produzierten Weine nicht für eine bestimmte Kundengruppe produziert werden, sondern das sich möglichst viele Weintrinker davon angesprochen fühlen sollen.

Dieser Auffassung sollen auch die Weinshops / Weinbars gerecht werden. So sagt etwa der Leiter eines Weinshops aus:

*«Wir haben Publikum vom obersten Richter bis zum kleinen Strassenarbeiter.» (IP 5)*

Durch die Nennung der Berufe des Publikums, möchte der Interviewteilnehmer die Aussage bekräftigen, dass er einen «Weinshop für Jedermann» führt. Es soll dabei auch ganz explizit ein gemischtes Publikum den Weinshop besuchen und sich von den angebotenen Produkten angesprochen fühlen. In der Interviewsituation wurde dieser Satz mit Begeisterung und Stolz ausgesprochen. Dadurch wird deutlich, wie sehr sich das Unternehmen als solches präsentieren möchte. Durch das Erreichen dieses Ziels, wird das Unternehmen darin bestätigt, dass die Organisation in dieser Form der Familie Unternehmung richtig ist. Ausserdem scheinen die Kunden von Leo Hillinger sehr loyal zu sein, unabhängig von den verschiedenen Produkten.

*«Es gibt vor allem Leo-Hillinger-Trinker. Die die uns mögen die sind glaube ich für alle Weine zu begeistern, die wir hier haben.» (IP 5)*

Dies verdeutlicht, dass die Marke Leo Hillinger eine starke Anziehungskraft hat und den Kunden wahrscheinlich ermöglicht, sich damit zu identifizieren. Auch das wirkt sich positiv auf das Konstrukt der Familie Unternehmung aus.

Direkte Rückmeldung von Kunden bekommen die Mitarbeitenden von Leo Hillinger durch die Art und Weise, wie sie ihre Weine verkaufen.

*«Wir oder der Leo ist eigentlich wahnsinnig viel unterwegs und mittlerweile wir drei Vertriebsleute, also es gibt ja auch einen Kollegen, der quasi Asien und Amerika macht und ich mache ja Deutschland, Österreich, Schweiz # und wir sind halt überall dabei und sind immer da und machen Parties und Events und damit sprechen wir eigentlich auch den Endverbraucher sehr gut an.» (IP 6)*

Die Mitarbeitenden müssen hierbei viel Überzeugungsarbeit leisten, denn natürlich sind nicht alle potentiellen Kunden oder Zwischenhändler den Weinen gegenüber positiv

eingestellt. Blindverkostungen werden von den Interviewteilnehmenden als sicherstes Mittel angesehen, um Aussenstehende von den Weinen zu überzeugen.

*«Deswegen mache ich seit etwa zwei Jahren möchte ich mal sagen, mach ich mit denen, ob das Sommeliers sind oder sonstige Leute, mach ich mit denen Blindverkostungen. Und ich stelle wirklich Topweine aus Österreich aus dem gleichen Preissegment daneben und lass die alle trinken und sage entscheidet euch, welcher schmeckt euch am besten. Und das ist dann immer Hillinger und dann staunen sie natürlich. Also diese Arbeit ist schon mühsam, aber die gehört schon auch dazu, damit man nicht in diese Kategorie geschoben wird, ach das ist eh alles Marketing und Gaudi und so. Da muss man dann auch wirklich die Leute überzeugen und das geht eben am besten indem man Blindverkostungen macht. Und damit sind wir natürlich auch sehr erfolgreich unterwegs.» (IP 6)*

Dabei ist es immer wieder der Vergleich mit anderen Weinproduzenten, welcher Sinn und Zweck von Blindverkostungen ist. Theoretisch könnten bei diesen Degustationen auch nur die Weine von Leo Hillinger selbst degustiert werden. Jedoch werden wie im oben stehenden Zitat geschildert, jeweils andere Weine für einen Vergleich hinzugezogen – einerseits wahrscheinlich um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen und andererseits, um den Beweis immer wieder für sich selbst erbringen zu können, bessere Weine als andere herzustellen. Hierbei ist wichtig anzumerken, dass Blinddegustationen in der Weinwelt als objektive Vergleichsmöglichkeit gelten, um Weine zu bewerten. Die Mitarbeitenden erfahren so auch sehr schnell, ob und wie ihre Produkte und das Unternehmen als Ganzes von der Aussenwelt wahrgenommen werden. Ausserdem sind die Mitarbeitenden selbst in hohem Masse von ihren Weinen überzeugt, was wiederum durch den Erfolg bei den Blinddegustationen verstärkt wird. Ansonsten könnte eine Blinddegustation auch negative Auswirkungen haben. Immerhin könnte es sein, dass der eigene Wein schlechter abschneidet als die anderen Weine und das Unternehmen somit negativ wahrgenommen werden würde. Dies ist ein weiteres Zeichen dafür, wie stark die emotionale Bindung und die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und auch mit dem visionären Leader sind. Laut eigener Aussage der Interviewteilnehmer «gewinnen wir hier fast immer». Aufgrund der Bestätigung der Qualität der eigenen Weine durch die Blinddegustationen,

wird eine Positive Abgrenzung der Familie Unternehmung gegenüber Nicht-Mitgliedern gefördert.

Ebenso wie die Positive Abgrenzungsförderung, kommt auch die Negative Abgrenzungsförderung in den Interviews deutlich zum Ausdruck. Dies soll im zweiten Teil dieses Unterkapitels gezeigt werden.

Durch die ungünstigen Bedingungen mit geerbten Schulden und sehr wenig Mitteln für den Aufbau des Unternehmens zur Zeit der Gründung, fand eine erste negative Abgrenzungsförderung gleich zu Beginn der Familie Unternehmung statt. Durch den raschen Erfolg, der sich trotz der schlechten Anfangsbedingungen schnell zeigte, entstand bei der Familie Unternehmung die Einsicht, dass mit genügend Wille und Konsequenz alles möglich ist. Diese Einsicht stärkt die Familie Unternehmung noch heute.

*«Ein grosser Meilenstein war, dass er einfach nichts hatte.» (IP 6)*

Diese Aussage eines Mitarbeitenden steht stellvertretend für die Bewunderung des visionären Leaders, im Angesicht der anfänglich schlechten Umstände so viel erreicht zu haben. Der Erfolg des Unternehmens trotz der schlechten Ausgangslage führt zu einer stärkeren emotionalen Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Zum einen unterstreicht die Aussage die zentrale Funktion des visionären Leaders, zum anderen zeigt sie, wie ein eigentlich negativer äusserer Einfluss die Abgrenzung der Familie Unternehmung gegenüber der Aussenwelt stärkt.

Ein weiteres, wichtiges Beispiel für Negative Abgrenzungsförderung, sind die Äusserungen von Weinkonsumenten, dass die Weine der Familie Unternehmung schlecht sind.

*«Der normale Konsument, der normale Weinkonsument auf der Strasse geht am Shop vorbei in Kitzbühel oder was weiss ich wo und sagt: Na der Hillinger, scheiss Weine! Das ist schlimm, das tut weh, das tut weh.» (IP 4)*

Aussagen wie die folgende belegen zwar, dass die Mitarbeitenden nicht gänzlich immun sind gegen die Meinung von aussen, jedoch ist beispielsweise der Leiter eines Weinshops froh, wenn genau diese Konsumenten seinen Laden betreten, da er dann Gelegenheit hat, sie von den Weinen zu überzeugen. Eine ähnliche Aussage macht der Gründer eines Onlineweinshops, welcher die Weine von Leo Hillinger verkauft:

*«Also wo man einfach sagt, das ist irgendwie shiny-glossy aber nichts dahinter. Oder die Weine sind total gemacht und für den Massengeschmack und so. Der kann wohl das aber # man spricht ihm eigentlich ab, dass er ein absoluter Spitzenwinzer ist.» (IP 1)*

Die schlechte Wahrnehmung der Weine durch Aussenstehende bekräftigt die negative Abgrenzungsförderung und führt zu einer Verfestigung der Strukturen der Familie Unternehmung, da in diesen Konsumenten Potential gesehen wird, sie von den eigenen Weinen zu überzeugen. Dies geht auch aus dem folgenden Zitat hervor:

*«(...)Und wem's schmeckt darüber freut's mich und wem's nicht schmeckt da weiss ich, dass er es nicht zugibt.» (IP 4)*

Diese Aussage verstärkt die Ansicht der Mitarbeitenden über ihre eigenen Weine und zeigt, dass schlechte Kritik die Grenzen des Systems der Familie Unternehmung nicht schwächt sondern stärkt.

Neben den ungünstigen Ausgangsfaktoren und negativen Äusserungen von Weinkonsumenten fördert auch die fehlende Beachtung durch offizielle Weinrankings, wie zum Beispiel Robert Parker<sup>11</sup>, die Abgrenzung der Familie Unternehmung. Sowohl Leo Hillinger als auch die Mitarbeitenden sagen, dass die Unternehmung keinen Wert auf in der Weinwelt wichtige Weinrankings legt.

*«Wir könnten beim Parker nichts erreichen. Wenn du das hinschickst das verliert sich alles. Die müssen kommen. Die müssen kommen und dann kann man denen das zeigen. Weisst du Falstaff, da haben wir sehr sehr gute Bewertungen. Insgesamt stehen wir da gut da. Aber wir legen jetzt nicht wirklich so viel Wert auf diese Bewertungen.» (IP 3)*

Aussagen wie diese zeigen, dass selbst renommierte und angesehene Kritiker der Weine keine Bedeutung für das Unternehmen haben. Die Aussage zu diesem Thema suggeriert

---

<sup>11</sup> Das Weinranking von Robert Parker umfasst Punkte auf einer Skala von 0 bis 100 Punkte. In der Praxis werden Weine mit weniger als 90 Punkten jedoch meist nicht als solche ausgezeichnet, da ein Wein im Sinne von Parker erst dann gut ist, wenn er 90 Punkte und mehr erreicht. (Ali et al., 2008)

eher, dass es an den Kritikern liegt, zu ihnen zu kommen und die Weine zu degustieren. Ausserdem antwortet Leo Hillinger auf Nachfrage noch, dass die Bewertungen von Robert Parker eine Farce seien, da die Weine nicht blind degustiert werden würden. Der Grund für die nicht vorhandenen Bewertungen wird damit auf die Kritiker selbst abgeschoben. Es zeigt sich also deutlich, dass jegliche *Schuld* an Externe abgegeben wird und Kritik durch Experten, wie auch durch andere Konsumenten nicht ernst genommen wird. Die Selbstwahrnehmung der Familie Unternehmung gegen innen wird somit sogar durch schlechte Weinrankings noch weiter positiv gestärkt.

Die Transformation von negativen äusseren Einwirkungen, insbesondere von ausgesprochener Kritik an den Weinen oder am Unternehmen wird von den Mitgliedern der Familie Unternehmung als Neid wahrgenommen. Diese Umwandlung von äusserer Kritik in Neid, unterbindet nahezu jegliche kritische Auseinandersetzung der Familie Unternehmung mit sich selbst und schafft ein Klima der äusseren Unantastbarkeit. Dies ist bei der Familie Unternehmung ein Prozess welches die Negative Abgrenzungsförderung in aller Deutlichkeit zeigt. Die Aussage «Neid muss man sich verdienen, Mitleid bekommt man gratis» wird unabhängig, von allen Interviewteilnehmern gemacht. Dieser Satz veranschaulicht auf dramaturgische Art, wie Leo Hillinger Nicht-Mitglieder der Familie Unternehmung, welche negativ von ihm denken, wahrnimmt. Das Spüren von Neid, sei es durch schlechtere Weinbewertungen, Verbreitung von Gerüchten oder das negative Bild welches die Weinszene teilweise von der Familie Unternehmung hat, bestärken diese in ihrer Arbeit und führen zu einer Verhärtung der Abgrenzung. Leo Hillinger spricht im Interview offen darüber, dass er fehlende Anerkennung seiner Arbeit und seiner Weine als Neid interpretiert. Personen welche er mit diesem Thema in Verbindung bringt, haben seinen Respekt verloren. Dabei geht es aber nicht nur um Neid an sich, sondern auch um die Tatsache überhaupt negativ über andere zu reden.

*«Ja das kannst du dir gar nicht vorstellen! Wir haben die meisten [Neider] Mitteleuropas! Aber Johannes deswegen sind wir auch da wo wir sind. Das gibt uns immer einen Ansporn. Und das ist ein Zeichen das wir alles richtig gemacht haben. Das ist bei uns ein riesen Thema dieses Neid-Thema. Wenn einer mal negativ redet dann weisst du was das für einer ist. Mir würde nie einfallen über einen Produzenten negativ zu reden. Das würde*

*mir gar nicht einfallen. Auch wenn ich weiss die Weine sind nicht gut, dann sage ich "die kenne ich nicht". Warum ein anderen schlecht machen, damit ich nachher besser dastehe? Weissst du jeder arbeitet um seinen Erfolg und ich kann ja nicht hergehen und irgendwen schlecht machen oder? Wenn jemand unsere Weine kennt, dann kann er nicht sagen, dass sie schlecht sind. Dann lügt er. Das ist nicht in Ordnung. Das ist blöd.» (IP 3)*

Offensichtlich löst die Wahrnehmung von Neid Emotionen bei der Familie Unternehmung aus. Gleichzeitig ist es für sie aber auch immer wieder eine neue Bestätigung dafür, dass sie offensichtlich viele Dinge richtig machen. Durch diese Haltung wird die Grenze zwischen der Familie Unternehmung und äusseren Faktoren immer mehr gefördert. Die Familie Unternehmung macht sich damit als Ganzes nicht angreifbar und verfolgt unbeirrt ihren Weg. Der Erfolg, den das Unternehmen mit seinen Weinen hat, befeuert diese Haltung und lässt Abweichungen davon nicht zu. Negative Abgrenzungsförderung entfaltet hiermit durch die Umwandlung negativer äusserer Einflüsse in positive, bestätigende Faktoren für die Familie Unternehmung und lässt damit die Mitarbeitenden weiter zusammenrücken.

## 6.2 Das System der Familie Unternehmung und die Theorie der Welten

Nachdem nun die einzelnen Bestandteile der Familie Unternehmung genauer beschrieben wurden, soll nun noch das eingangs beschriebene Konzept der Rechtfertigungslogiken von Boltanski und Thévenot (2014) auf den Forschungsgegenstand angewandt werden. Dieses wurde 2005 durch ein weiteres Werk von Luc Boltanski und Eve Chiapello erweitert. Die Autoren reagieren in diesem Buch auf veränderte Gegebenheiten in der Gesellschaft.

Die Betrachtung des Forschungsgegenstandes durch verschiedene Blickwinkel der einzelnen Rechtfertigungslogiken, fördern weitere wichtige Aspekte zutage, welche im Anschluss mit der Familie Unternehmung in Verbindung gesetzt werden können.

Zur besseren Orientierung soll die folgende Tabelle einen kurzen Überblick über die einzelnen Welten geben. In der rechten Spalte wird Bezug zum Forschungsgegenstand hergestellt.

<b>Welt</b>	<b>Übergeordnetes Prinzip</b>	<b>Was gross ist</b>	<b>Was klein ist</b>	<b>Bezug zum Forschungsgegenstand</b>
<b>Welt der Häuslichkeit</b>	Zwischen Individuen besteht ein Abhängigkeitsverhältnis / eine Hierarchie. Kontinuität ist wichtig. Generationen in Familien können z. B. so verstanden werden.	Individuen, welche in dieser Hierarchie weit oben stehen. Kontinuität gilt ebenfalls als gross.	Individuen, welche in dieser Hierarchie weit unten stehen. Sich selbst verwirklichen, häufig seine Meinung ändern.	Grafik 2 verdeutlicht die bestehende Hierarchie zwischen dem visionären Leader und den Mitarbeitenden.
<b>Welt der Industrie</b>	Dinge werden gemessen und evaluiert, Investitionen in die Arbeit der Menschen als bestes Mittel zur Steigerung der Effizienz, Beherrschen der Technik	Leistungsfähigkeit, Einsatz zeigen, Effizienz zeigen	Nichts arbeiten, unproduktiv sein, unmotiviert sein, unqualifiziert sein	Leistungsfähigkeit, Einsatz und Effizienz lassen sich durch die von Leo Hillinger benutzten Worte <i>Konsequenz</i> und <i>Wille</i> sehr gut beschreiben. Auch sieht Leo Hillinger seine Mitarbeitenden als das wichtigste Gut im Unternehmen an.
<b>Welt des Marktes</b>	Individuen wollen in den Besitz von knappen Gütern kommen, das Handeln der Individuen ist durch deren Wünsche motiviert	Geld, denn damit können viele Wünsche erfüllt werden und gleichzeitig wird ein Vergleichsmassstab für Güter geschaffen	Personen mit wenig Geld, welche sich folglich auch wenig Wünsche erfüllen können. Sie können auch nicht so viel konsumieren, wie sie gerne würden.	Geld spielte vor allem in den Anfängen des Unternehmens eine grosse Rolle. Mittlerweile hat sich die Bedeutung von Geld für das Unternehmen dahingehend verändert, als dass es Möglichkeiten für neue Projekte schafft.

<b>Welt</b>	<b>Übergeordnetes Prinzip</b>	<b>Was gross ist</b>	<b>Was klein ist</b>	<b>Bezug zum Forschungsgegenstand</b>
<b>Welt der Inspiration</b>	Dinge welche das Zusammenleben regeln und Ordnung herstellen sind nicht vorhanden. Zugang zu dieser Welt bekommt man durch Ausbrechen aus Gewohnheiten und die Bereitschaft zu ständiger Veränderung.	Gross ist, was nicht kontrolliert und gemessen werden kann. Individuen mit Leidenschaft und Einzigartigkeit	Individuen welche in ihrer Gewohnheit gefangen sind und keinen Willen zur Änderung ihres Daseins haben.	Das Unternehmen schildert sich selbst als sehr innovativ und veränderungsfreudig. Die Mitarbeitenden werden zu leidenschaftlichem Einsatz angehalten.
<b>Welt des Ruhmes</b>	Wertvorstellungen werden ausschliesslich durch die Meinung anderer manifestiert.	Personen, welche sich öffnen und sichtbar sind. Diese Personen dürfen möglichst keine Geheimnisse vor der Öffentlichkeit haben.	Individuen, welche ihr Leben nicht mit der Öffentlichkeit teilen. Sie gelten deshalb als nicht relevant.	Wertvorstellungen von potentiellen Käufern über die produzierten Weine entscheiden über den Erfolg der Familie Unternehmung. Zudem werden auf diese Weise die Abgrenzungsfaktoren des Systems der Familie Unternehmung beeinflusst.
<b>Welt des Staatsbürgertums</b>	Wert wird dem Kollektiv zugeschrieben. Das grösste Kollektiv ist die Menschheit. Individuen ordnen ihren Willen dem der Gemeinschaft unter.	Individuen welche ihre Isoliertheit beenden und Mitglied im Kollektiv sind. Damit stellen sie ihre eigenen Interessen hinter diejenigen des Kollektivs.	Individuen, welche nicht bereit sind, auf eigene Interessen zu verzichten.	Vorstellungen von Konsequenz und Wille, sowie Abgrenzungsfaktoren des Systems der Familie Unternehmung stellen Interessen des Kollektivs dar.
<b>Welt der Projekte</b>	Flexible und schnelle Reaktion auf veränderte Bedingungen	Individuen die mit Flexibilität und Agilität in ihrem Handeln zum Gemeinwohl beitragen. Individuen mit hohem Mass an Netzwerk-Aktivitäten.	Personen ohne Flexibilität, welche entweder gerne in starren Strukturen sind oder diese selbst begünstigen.	Das Unternehmen bezeichnet sich als sehr flexibel. Schlanke Strukturen erlauben dem visionären Leader schnell reagieren zu können.

Tabelle 2: Überblick über Welten nach Boltanski und Thévenot (2014) und Boltanski und Chiapello (2006) inkl. Bezug zum Thema der Forschungsarbeit

### 6.3 Beschreibung der einzelnen Welten mit Bezug zur Familie Unternehmung im Detail

#### 6.3.1 Die Welt der Häuslichkeit

Die Welt der Häuslichkeit lebt von Hierarchien zwischen Individuen. Jede Person hat in solch einer Hierarchie einen angestammten Platz und nimmt damit eine gewisse Rolle wahr. Härte muss jeweils nach unten gezeigt werden und Achtung gegenüber Individuen aus höheren Ebenen in der Hierarchie. (Boltanski & Thévenot, 2014: 164)

Wie zuvor in Grafik 2 beschrieben, existiert aus der Sicht des visionären Leaders keine Hierarchie. Die Aussagen der Mitarbeitenden lassen jedoch auf eine Hierarchie schliessen. Wichtige Entscheide werden nicht ohne Einbezug des visionären Leaders gefällt – obwohl dies aufgrund der Funktionen der Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens nicht immer nötig wäre. Insofern besteht bei dem vorliegenden Forschungsgegenstand eine hierarchische Verbindung zwischen den Mitarbeitenden und dem visionären Leader. Ausserdem muss per Definition eine gewisse Hierarchie zwischen dem visionären Leader und den Mitarbeitenden bestehen. Ansonsten können die Ideen und Visionen des visionären Leaders nicht an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Es besteht also eine Art Hierarchie zwischen diesen beiden Teilen der Familie Unternehmung, welche das System selbst hervorbringt.

#### 6.3.2 Die Welt der Industrie

In der Welt der Industrie ist die Messbarkeit, sowie die Effizienz von Abläufen von grosser Bedeutung. Investitionen in den Mensch als Arbeitskraft werden als lohnend angesehen. Folglich sind produktive Menschen, welche Arbeit mit hoher Effizienz verrichten gross. Unmotivierte Menschen dagegen klein. (Boltanski & Thévenot, 2014: 276)

In den durch die Interviews gewonnenen Daten wird klar, dass die Produktion von Weinen ohne effiziente Arbeitsweisen und Technologien nicht auskommt. In dieser Arbeit soll dies jedoch mehr noch auf die Rolle der Mitarbeitenden und das Unternehmen bezogen werden. Durch die Haltung von Leo Hillinger gegenüber den Mitarbeitenden kommt sehr viel Wertschätzung für diese auf. Der familiäre Umgang zwischen den Mitarbeitenden und gemeinsame Aktivitäten fördern die Einstellung der Mitarbeitenden zum Unternehmen und

dessen Zielen. Die Bindung zwischen den Mitarbeitenden innerhalb der Familie Unternehmung, sowie die Stellung des visionären Leaders werden gestärkt.

Zudem zeigt die Anstellung des aktuellen Kellermeisters schon vor dessen Ausbildungsabschluss inwiefern in die Mitarbeitenden investiert wird. Auch hier zeigt sich das Vertrauen des visionären Leaders in seine Mitarbeitenden sehr deutlich. Der visionäre Leader schafft hierdurch einen Grad an Verpflichtung ihm gegenüber, der von den Mitarbeitenden durch Arbeitsleistung und Loyalität erfüllt wird. Die von einigen Interviewteilnehmenden beschriebene Konsequenz bei der Weinherstellung zeigt die Bereitschaft zur Umsetzung der Vorgaben des visionären Leaders.

Der Leistungsfähigkeit des visionären Leaders kam in der Anfangszeit aufgrund der schwierigen Startbedingungen grosse Bedeutung zu. Die Mitarbeitenden sprechen deshalb alle mit grosser Achtung von ihm.

### 6.3.3 Die Welt des Marktes

In der Welt des Marktes geht es hauptsächlich darum, in den Besitz knapper Güter zu kommen. Diese knappen Güter werden durch den Wert von Geld bewertet. Eine Person mit viel Geld ist folglich – nach den Regeln dieser Welt – eine Person, welche sich viele der knappen Güter leisten kann. Derartige Personen werden in dieser Welt als *gross* angesehen. (Boltanski & Thévenot, 2014: 264)

In der Geschichte der Familie Unternehmung lässt sich die Bedeutung von Geld in zwei Phasen unterteilen. Anfangs war Geld für Leo Hillinger wichtig, um das Unternehmen gründen zu können. Durch seine hohen Schulden, welche er mit Geld tilgen musste, war seine Situation diesbezüglich von Unsicherheit geprägt. Auch beschreibt er in seinen Antworten, dass er sich aufgrund dieser Tatsachen von Banken kein Geld leihen konnte. Aufgrund seiner Situation war Geld somit ein zentrales Mittel, um das realisieren zu können, was er sich wünschte. Zum jetzigen Zeitpunkt jedoch, konnte er durch entsprechende Projekte, wie Flat Lake (siehe Kapitel 5) oder den Ausbau seines Sortimentes und die Einführung des Weins *Small Hill* genügend finanzielle Mittel aufbringen, um Projekte wie den Icon Hill zu realisieren – was eher von persönlicher Bedeutung beziehungsweise von nicht-finanziellen Interessen des Unternehmens getrieben war. Er sagt deshalb selbst, dass Projekte wie Flat Lake ihn in eine Situation versetzen, in welcher es nicht darauf ankommt wie fest sein Unternehmen wächst oder ob es überhaupt wächst. Das Gefühl sich in dieser

Situation zu befinden, macht ihn zufrieden und glücklich. Es ist also nicht das Geld an sich, sondern die Situation, welche ohne Geld nicht zustande gekommen wäre, die Leo Hillinger zufrieden macht.

In Bezug auf die Familie Unternehmung kann eine solche Situation ein angenehmes Arbeitsklima für die Mitarbeitenden schaffen. Ziele und Vorhaben können einfacher umgesetzt werden und gegen aussen kann die Familie Unternehmung als geschlossene Einheit auftreten. Das System wird durch den Erfolg zusammengehalten und positive Rückmeldungen von aussen wirken sich als positive Abgrenzungsfaktoren aus. Da die Familie Unternehmung in diesem Fall sehr auf den visionären Leader ausgerichtet ist, machen die Mitarbeitenden ihn auch hauptsächlich für den Erfolg der Firma verantwortlich. Seine Position wird deshalb weiter gestärkt. Die Tatsache, dass sich das Unternehmen knappe Güter leisten kann, führen zu einer positiven Einstellung der Mitarbeitenden, da sich diese auch gegenüber der Konkurrenz in anderen Unternehmen im Vorteil sehen.

#### 6.3.4 Die Welt der Inspiration

Das Ausbrechen aus Gewohnheiten ist in dieser Welt von grosser Bedeutung. Kontrolle und Messen von Dingen und Prozessen wird hier nicht geschätzt. Gross ist, was anders ist und nicht in routinierten Prozessen organisiert ist. Individuen gelten also als gross, wenn sie sich selbst verwirklichen und Leidenschaft und Einzigartigkeit zeigen. Klein sind Individuen, welche in ihren Gewohnheiten gefangen sind und nicht nach Idealen streben und eigene Vorstellungen von ihrem Dasein entwickeln. (Boltanski & Thévenot, 2014: 159)

In der Produktion der Weine von Leo Hillinger wird gemessen und Prozesse werden kontrolliert. Das Auftreten und die Umsetzung der Projekte von Leo Hillinger werden sehr genau durchdacht und überwacht. Jedoch möchte sich das Unternehmen auch klar von anderen Weinproduzenten abgrenzen und zudem bewusst aus alten Denkmustern in der Weinbranche ausbrechen. Vor allem in der Anfangszeit des Unternehmens wurde dies deutlich. Die Interviewteilnehmenden beschreiben die Grundlagen ihres Erfolges basierend darauf, dass sie Prozesse anders gestaltet haben. Beispielsweise gibt es grundsätzlich sehr viele Weine von hoher Qualität auf dem Markt, diese würden aber nur in geringem Masse gekauft werden, da die betreffenden Produzenten kein effizientes Marketing hätten, welche es ihnen erlaubt die Weine auch gewinnbringend zu verkaufen. Mit dem Verkauf der Weine

sollen nicht nur das Produkt, sondern auch die damit verbundene Emotion und das Erlebnis an den Kunden weitergegeben werden.

Zudem wird – wie auch schon im vorherigen Kapitel deutlich gezeigt – die emotionale Bindung zum Unternehmen sehr stark betont. Durch den Führungsstil des Unternehmens, sowie die Bindung der Mitarbeitenden im Unternehmen entsteht grosse Loyalität und Leidenschaft für deren Arbeiten.

Durch flache Hierarchien versucht der visionäre Leader aus etablierten Führungsstilen auszubrechen. Er möchte seinen Mitarbeitenden Raum für Entfaltung geben. Eine Aussensicht der Prozesse des Unternehmens zeigt jedoch sehr schnell, dass dies eigentlich eine Illusion ist. Flache Hierarchien sind zwar formell umgesetzt, doch selbst ältere, erfahrene Mitarbeitende sprechen häufig Entscheidungen mit dem visionären Leader ab. Ihre Funktion und Verantwortung im Unternehmen, würden jedoch eigenständiges Entscheiden ermöglichen. Dies zeigt einerseits, eine gewisse Blindheit des visionären Leaders für Prozesse innerhalb des Unternehmens und andererseits die hohe Achtung, die die Mitarbeitenden dem visionären Leader entgegenbringen.

#### 6.3.5 Die Welt des Ruhmes

In der Welt des Ruhmes, werden Wertvorstellungen ausschliesslich durch die Meinung anderer manifestiert. Es geht darum sich als Individuum der Öffentlichkeit zu präsentieren und sich durch die dadurch gewonnene Aufmerksamkeit zu definieren. Individuen, welche ihr Leben nicht mit der Öffentlichkeit teilen, gelten als irrelevant. (Boltanski & Thévenot, 2014: 178)

Wie zuvor schon an verschiedenen Stellen beschrieben ist Wein als Gut sehr stark von seiner Wahrnehmung nach aussen abhängig. Übertragen auf das Forschungsthema bedeutet dies, dass das Unternehmen davon abhängig ist, welche Meinung sich potentielle Käufer über den Wein gebildet haben. Die Wertvorstellungen dieser Käufer über den produzierten Wein des Unternehmens spielen also eine sehr wichtige Rolle und entscheiden über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Des Weiteren spielt beim Thema Wein auch die Meinung anderer Instanzen wie zum Beispiel Weinexpertinnen oder –experten oder Bewertungen der Weine in Fachzeitschriften eine grosse Rolle. Insofern beeinflusst diese Welt die bereits erwähnten positiven und negativen Abgrenzungsfaktoren der Familie Unternehmung und trägt damit zu deren Bestehen bei.

### 6.3.6 Die Welt des Staatsbürgertums

In der Welt des Staatsbürgertums wird Wert vor allem dem Kollektiv zugeschrieben. Gross sind Personen welche ihre Vereinzelung zugunsten des Kollektivs aufgeben und sich für die Interessen dieses einsetzen. Die Argumentation lautet, dass Menschen in sich ein Streben nach dem Gemeinwohl beherbergen und damit Individualität und eigene Ansprüche aufgeben. (Boltanski & Thévenot, 2014: 254)

Durch die positiven und negative Abgrenzungsfaktoren werden der visionäre Leader und die Mitarbeitenden zu einer Art Kollektiv. Einzelinteressen werden aufgegeben und stattdessen die Interessen der Familie Unternehmung verfolgt. Bereits dargelegte Themen wie Wille und Konsequenz bei der Produktion der Weine können hier als Beispiele für Kollektivinteressen angesehen werden. Insofern stellt diese Form des Unternehmens ein Abbild dieser Welt dar.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die Interessen des Kollektivs faktisch ein Abbild der Interessen des visionären Leaders sind – auch wenn dies von den Interviewteilnehmenden so nicht beschrieben wird. Per Definition ist es die Aufgabe des visionären Leaders Ideen und Ziele festzulegen und die Mitarbeitenden zu inspirieren. Wie zuvor beschrieben, handeln visionäre Leader kreativ und generalistisch. Sie entwickeln Visionen und Ziele für das Unternehmen. Die Mitarbeitenden nehmen diese Ziele und damit die Interessen des visionären Leaders auf und betrachten sie als ihre eigenen. Aufgrund der Struktur der Familie Unternehmung und der Rolle des visionären Leaders gibt es keine andere Möglichkeit. Wenn nun sowohl die Mitarbeitenden, als auch der visionäre Leader dieselben Ziele haben, können diese automatisch als Ziele des Kollektivs betrachtet werden, da sich das Kollektiv in diesem Fall durch die gemeinsamen Interessen definiert.

Das Kollektiv wird also nicht nur, durch die Abgrenzungsfaktoren gebildet, sondern auch mit Hilfe der durch den visionären Leader vorgegebenen Interessen. Das Kollektiv wird hiermit sehr stark vom visionären Leader gelenkt und weniger von der Mehrheit der Teilnehmer des Kollektivs.

### 6.3.7 Die Welt des Projektes

Boltanski und Chiapello haben in ihrem Werk eine zusätzliche Welt identifiziert, welche die noch unzureichend erklärten Abläufe in einer Welt mit stetig zunehmender Mobilität und der Vielfalt persönlicher Kontakte erklärt. Die Autoren bezeichnen dies als Projekt-orientierte Welt. (Boltanski & Chiapello, 2006)

In der projekt-orientierten Welt kann Grösse durch Begriffe wie *Flexibilität*, *Agilität* oder *Adaptabilität* beschrieben werden. Grosse Personen benutzen diese Eigenschaften um zu einem Gemeinwohl beitragen zu können. Diese Personen zeichnet ein hohes Mass an Netzwerk-Aktivitäten aus, sie können eine grosse Anzahl an persönlichen Kontakten über grosse Distanzen pflegen und aufrechterhalten. Eine weitere Schlüsseleigenschaft ist Mobilität. In einer Welt, in welcher grosse Distanzen eine immer kleinere Rolle spielen, können diese Personen ihre Grösse voll ausspielen. Grosse Personen tragen ausserdem dazu bei, Vertrauen zu schaffen. Sind solche Personen in Führungspositionen, ist ihr Führungsstil nicht von hierarchischer Autorität geprägt, sondern vielmehr von Toleranz, Respekt für verschiedene Meinungen und Freiraum für Mitarbeiter. Toleranz gegenüber anderen Meinungen ist eine Schlüsseleigenschaft im Rollenverständnis dieser Personen. (Chiapello & Fairclough, 2002)

Die Familie Unternehmung ist in ihrer beschriebenen Form agil und flexibel. Durch die wenigen Hierarchiestufen (visionärer Leader und Mitarbeitende), die grosse Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber dem visionären Leader und den Kollektivinteressen, kann die Familie Unternehmen schnell auf veränderte äussere Bedingungen reagieren. Der visionäre Leader kann neue Projekte schnell und effizient kommunizieren und an die Mitarbeitenden übergeben. Somit trifft die Beschreibung der projekt-orientierten Welt auch auf die Familie Unternehmung zu.

Jede der soeben beschriebenen Welten beleuchtet die Familie Unternehmung aus einem anderen Blickwinkel. Somit ist also nicht nur eine einzelne Welt ausreichend, um die Familie Unternehmung verstehen zu können, sondern es sind verschiedene Ansätze möglich.

Die Welten liefern also zusätzlich zum in dieser Arbeit weiterentwickelten System der Familie Unternehmung, verschiedene Ansätze die Forschungsfrage zu beantworten.

## 7 Fazit und Ausblick

Die anfangs gestellte Forschungsfrage lautete: «*Wie rechtfertigen die Mitarbeitenden des Weinguts Leo Hillinger ihren Erfolg und wie kann dieser erklärt werden?*». Die aus den geführten Interviews gewonnenen Erkenntnisse zeigen jedoch nicht nur auf, wie die Mitarbeitenden den Erfolg des Weinguts rechtfertigen, sondern ergeben ein Gesamtbild der Funktionsweise des betrachteten Unternehmens. Die Analyse dieser Strukturen schafft Verständnis für die grösseren Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens und ermöglicht damit Rückschlüsse, um die Forschungsfrage beantworten zu können. Zugleich wurde die eingangs erwähnte Theorie der Familie Unternehmung erweitert und definiert. Insbesondere wurde hierbei das Konzept der Positiven und Negativen Abgrenzungsförderung definiert.

Das Unternehmen von Leo Hillinger kann in seiner Form als *Familie Unternehmung* mit dem Konzept der Welten auf verschiedene Arten betrachtet werden. Dabei wird auch eine Grundannahme der Autoren des Konzepts der Welten deutlich. Handlungen von Individuen können nicht durch eine einzelne Welt erklärt werden, sondern es sind immer unterschiedliche Welten zu unterschiedlich grossen Teilen, welche Handlungen von Individuen erklären. Des Weiteren liegt es auch an der Sichtweise des Betrachters, wie stark welche Welt für das Beschreiben eines Sachverhalts herangezogen wird.

Die Funktionsweise des Unternehmens spielt eine wichtige Rolle für dessen Erfolg. Dies sind der Aufbau der Familie Unternehmung mit dem visionären Leader, der Rolle der Mitarbeitenden, den positiven und negativen Abgrenzungsfaktoren und den Konventionen, welche die Funktionsweise dieser Familie Unternehmung bestimmen. Die Verkaufslogik, der Wille und die Konsequenz, mit welcher die einzelnen Akteure innerhalb dieser Familie Unternehmung handeln, bestimmen zu einem grossen Teil den Erfolg dieser Firma.

Das System der Familie Unternehmung schafft eine enge Verbindung zwischen dem visionären Leader und den Mitarbeitenden, wobei der visionäre Leader dabei die zentralste Rolle im Unternehmen einnimmt. Die Frage nach dem Erfolg dieses Systems wird per Definition durch die Positiven und Negativen Abgrenzungsfaktoren beantwortet, indem diese dafür sorgen, dass sämtliche äussere Einflüsse zum Vorteil der Familie Unternehmung gedeutet werden.

Die flachen Hierarchien und die grosse emotionale Loyalität, welche durch die Abgrenzungsfaktoren entstehen, sind in dieser Hinsicht die wichtigsten Garanten für das Bestehen der Familie Unternehmung in dieser Form. Gleichzeitig werden auf diese Weise Konventionen innerhalb der Familie Unternehmung erzeugt, welche die Handlungen der Mitarbeitenden innerhalb der Familie Unternehmung ordnen und leiten. Über die gesamte Zeit der Existenz des Unternehmens haben sich bestimmte Handlungsmuster entwickelt, welche dazu dienen, die Organisation der Familie Unternehmung aufrecht zu erhalten. Die im Diskussionskapitel beschriebenen Abgrenzungsfaktoren führen zur Etablierung bestimmter Konventionen. Gleichzeitig werden diese erschaffenen Konventionen durch die emotionale Loyalität verstärkt. Konventionen lassen sich deshalb in diesem Fall nicht nur als blosse Regeln betrachten, sondern bekommen eine intrinsische Komponente, welche die Mitarbeitenden sowie den visionären Leader bei ihren Handlungen leitet. Diese intrinsische Komponente stellt in erhöhtem Masse sicher, dass Konventionen eingehalten werden.

Die Erkenntnisse, die in dieser Forschungsarbeit gewonnen wurden, beschreiben also nicht nur die Erfolgsfaktoren des betreffenden Unternehmens. Vielmehr geben sie einen vertieften Einblick in die Funktionsweise einer solchen Unternehmung und schaffen eine theoretische Grundlage, die auf ähnliche Forschungsgegenstände angewendet werden kann.

Zum Beispiel könnte auch in anderen Unternehmen, welche nach dem Prinzip der Familie Unternehmung funktionieren, Positive und Negative Abgrenzungsförderung stattfinden. Eine interessantes Forschungsthema wäre dabei die Untersuchung der Umstände, unter welchen Positive und Negative Abgrenzungsförderung stattfindet. Im Beispiel in dieser Arbeit ist dies vor allem der Persönlichkeit des visionären Leaders zuzuschreiben.

## 8 Literaturverzeichnis

- Ali Hadj, H la; Lecocq, Sébastien & Visser, Michael (2008):** The impact of Gurus: Parker grades and en primeur wine prices. In: *Economic Journal*, 118(529), 158–173.
- Ali Hadj, H la & Nauges, Céline (2007):** The Pricing of Experience Goods: The Example of En Primeur Wine. In: *American Journal of Agricultural Economics*, 89 (1), 91-103.
- Austria Presse Agentur OTS (Hg.) (2015):** Kooperation Leo Hillinger und  ZIV Burgenland. [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20150625\\_OTS0169/kooperation-leo-hillinger-und-oeziv-burgenland](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20150625_OTS0169/kooperation-leo-hillinger-und-oeziv-burgenland) (Zugriff: 20.10.2015).
- Baur, Nina (2013):** Qualit tskonventionen auf dem Milchmarkt – SozBlog. <http://soziologie.de/blog/2013/04/qualitatskonventionen-auf-dem-milchmarkt/> (Zugriff: 15.03.2016).
- Baur, Nina; Löw, Martina; Hering, Linda; Laura, Anna & Raschkel, Florian (2014):** Die Rationalität lokaler Wirtschaftspraktiken im Friseurwesen. Der Beitrag der “Ökonomie der Konventionen” zur Erklärung räumlicher Unterschiede wirtschaftlichen Handelns. In: *Soziologie des Wirtschaftlichen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 299-327.
- Berndt, Christian (2004):** Globalisierungs-Grenzen Modernisierungstr ume und Lebenswirklichkeiten in Nordmexiko. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Boltanski, Luc & Chiapello,  ve (2005):** The new spirit of capitalism. In: *International Journal of Politics, Culture and Society*, 18(3–4), 161–188.
- Boltanski, Luc & Chiapello,  ve (2006):** Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Boltanski, Luc & Thévenot, Laurent (2014):**  ber die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft. Hamburg: Hamburger Edition HIS Verlagsgesellschaft mbH.

**Brandstätter, Sigrid (2015):** Promi-Winzer Hillinger sperrt in Linz auf. In: nachrichten.at, 21.08.2015.

<http://www.nachrichten.at/nachrichten/wirtschaft/wirtschaftsraumooe/Promi-Winzer-Hillinger-sperrt-in-Linz-auf;art467,1949688> (Zugriff: 05.04.2016).

**Bögenhold, Dieter (2014):** Soziologie des Wirtschaftlichen, Alte und Neue Fragen (Vol. 1). Wiesbaden: Springer VS.

**Chiapello, Ève & Fairclough, Norman (2002):** Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourse analysis and new sociology of capitalism. In: *Discourse & Society*, 13(2), 185–208.

**Climent-Lopez, Eugenio; Sánchez-Hernández, José Luis; Canto-Fresno, Consuelo; Alonso Santos, José Luis; Ramírez-García, S.; Rodero-González, Valeriano & Ruiz-Budría, E. (2014):** Measuring quality conventions in the food industry: Applications to the wine sector in Spain. In: *Geoforum*, 56, 148–160.

**Coq-Huelva, Daniel; Sanz-Cañada, Javier & Sánchez-Escobar, Florencio (2014):**

Conventions, commodity chains and local food systems: Olive oil production in “Sierra De Segura” (Spain). In: *Geoforum*, 56, 6–16.

**Crapouse, Philippe (2010):** Katharsis oder Katalysator? Wie der österreichische Weinbau aus der Krise kam und welche Rolle der Weinskandal 1985 dabei spielte. Wien: Universität Wien.

**Diaz-Bone, Rainer (2005):** Strukturen der Weinwelt und der Weinerfahrung. In: *Sociologia Internationalis*, 43(1/2).

**Diaz-Bone, Rainer (2007):** Qualitätskonventionen in ökonomischen Feldern. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 17(4), 489–509.

**Diaz-Bone, Rainer (2009):** Die “Économie des conventions” - ein neuer institutionalistischer Ansatz in der Wirtschaftssoziologie. Workingpaper des Soziologischen Seminars 02/09, Soziologisches Seminar Universität Luzern, 36.

**Diaz-Bone, Rainer, & Thévenot, Luc (2010):** Die Soziologie der Konventionen. Die Theorie der Konventionen als ein zentraler Bestandteil der neuen französischen Sozialwissenschaften. In: Trivium, 5, 1-20.

**Diaz-Bone, Rainer (2011):** Soziologie der Konventionen - Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.

**Encyclopedia Britannica (Hg.) (n.d.):** Architecture and Civil Engineering: Year in Review 2004. <https://www.britannica.com/topic/architecture-Year-In-Review-2004> (Zugriff: 19.06.2016).

**Encyclopedia Britannica (Hg.) (2016):** Stichwort: Ethylene glycol. <http://www.britannica.com/science/ethylene-glycol> (Zugriff: 03.05.2016).

**Encyclopedia Britannica (Hg.) (2016):** Stichwort: Joint Venture. <http://www.britannica.com/topic/joint-venture> (Zugriff: 19.05.2016).

**Encyclopedia Briannica (Hg.) (2016):** Stichwort: maquiladora. <http://www.britannica.com/topic/maquiladora> (Zugriff: 14.05.2016).

**Falstaff Verlags-GmbH (Hg.) (n.d.):** Winzer Weingut Leo Hillinger aus Jois, Österreich - Falstaff Winzerdatenbank. <http://www.falstaff.at/winzer/weingut-leo-hillinger-17731.html> (Zugriff: 05.04.2016).

**Flick, Uwe (2010):** Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowolth Verlag GmbH.

**Hanseatisches Wein & Sekt Kontor Hawesko GmbH (Hg.) (2016):** Wein ABC, Stichwort: Botrytis. <https://www.hawesko.de/wein-abc/botrytis> (Zugriff: 03.05.2016).

**Helfferrich, Cornelia (2009):** Die Qualität qualitativer Daten - Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Hofer KG (Hg.) (2016):**Hofer - Unternehmen.

<https://www.hofer.at/de/unternehmen/ueber-hofer/unternehmen/> (Zugriff: 10.05.2016).

**Hermes, Ann Kathrin (2016):**“2 Minuten 2 Millionen“-Investor Leo Hillinger: “Es braucht Konsequenz, Konsequenz, Konsequenz.” In: wirtschaftsblatt.at, 09.03.2016.  
[http://wirtschaftsblatt.at/home/life/dossiers/start\\_up/4942639/2-Minuten-2-MillionenInvestor-Leo-Hillinger\\_Es-braucht-Konsequenz](http://wirtschaftsblatt.at/home/life/dossiers/start_up/4942639/2-Minuten-2-MillionenInvestor-Leo-Hillinger_Es-braucht-Konsequenz) (Zugriff: 15.03.2016).

**International Organisation of Vine and Wine (Hg.) (2016):** OIV Life. <http://www.oiv.int/> (Zugriff: 03.05.2016).

**iportale GmbH (Hg.) (2016):** Wein-Lexikon.de, Stichwort: Botrytis Cinerea.  
[http://www.wein-lexikon.de/Botrytis\\_Cinerea](http://www.wein-lexikon.de/Botrytis_Cinerea) (Zugriff: 03.05.2016).

**Klaffke, Martin (2009):** Strategisches Management von Personalrisiken. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH, 1–227.

**Kuckartz, Udo (2014):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (2nd ed.). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

**Leo Hillinger GmbH (Hg.) (2013):** Weinbau Natur & Erfahrung.  
<https://www.leo-hillinger.com/de/content/weinbau> (Zugriff: 10.05.2016).

**Leo Hillinger GmbH (Hg.) (2013):** Weingut Leo Hillinger.  
<https://www.leo-hillinger.com/de> (Zugriff: 24.09.2015).

**Leo Hillinger GmbH (Hg.) (2013):** Geschichte Herzblut & Tatendrang.  
<https://www.leo-hillinger.com/de/content/geschichte> (Zugriff: 10.05.2016).

**Lewis, David (2002):** Convention: A philosophical study. Wiley - Blackwell Publishers.

**Marx, Karl (1867):** Der Fetischcharakter der Waren und sein Geheimnis. In: Das Kapital, Band I. Moskau: Progress Publishers, 47-60.

- Morse, Janice M. (1998):** Designing Funded Qualitative Research. In: Strategies of Qualitative Research. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 55-85.
- Moser, Peter (2015):** Der Weinskandal – 1985 erschütterte der Weinskandal die Welt der Winzer. Eine Chronik. In: Falstaff Jubiläum 2015, Falstaff Verlags-GmbH (Hg.), 08A/2015.
- Österreich Weinmarketing GmbH (Hg.) (2016):** Dokumentation Österreich Wein. Wien. <http://www.oesterreichwein.at/daten-fakten/dokumentation-oesterreich-wein/> (Zugriff: 24.02.2016).
- Österreich Weinmarketing GmbH (Hg.) (2015):** Schulungsunterlagen – Österreich Wein Intensiv. Wien. <http://www.oesterreichwein.at/daten-fakten/schulungsunterlagen/> (Zugriff: 18.02.2016).
- Österreich Weinmarketing GmbH (Hg.) (n.d.):** Winzer und Markt – Betriebe. <http://www.oesterreichwein.at/winzer-markt/betriebe/> (Zugriff: 15.03.2016).
- Ponte, Stefano & Ewert, Joachim (2007):** South African Wine - An Industry in Ferment. tralac Working Paper (8). [www.tralac.org](http://www.tralac.org) (Zugriff: 24.09.2015).
- Röder, Jürgen (2015):** Jürgens Weinlese: Die leckersten Weine von Aldi und Co. In: handelsblatt.com, 20.09.2015. <http://www.handelsblatt.com/panorama/reise-leben/juergens-weinlese/juergens-weinlese-die-leckersten-weine-von-aldi-und-co-/12275108.html> (Zugriff: 05.04.2016).
- Rosenberger, Ruth (2003):** Rezension von Luc Boltanski / Ève Chiapello: Der neue Geist des Kapitalismus. Aus dem Französischen von Michael Tillmann, Konstanz. In: sehepunkte 5 (2005), Nr. 7/8. <http://www.sehepunkte.historicum.net/2005/07/7990.html> (Zugriff: 24.09.2015).
- Salais, Robert & Storper, Michael (1992):** The four 'worlds' of contemporary industry. In: Cambridge Journal of Economics, 169–193.

- Sánchez-Hernández, José Luis; Aparicio-Amador, Javier & Alonso-Santos, José Luis (2010):** The shift between worlds of production as an innovative process in the wine industry in Castile and Leon (Spain). In: Geoforum, 41, 469–478.
- Schenk, Patrick & Rössel, Jörg (2012):** Identität und Qualität im Weinfeld. In: Bernhard, Stefan & Schmidt-Wellenburg, Christian: Feldanalyse als Forschungsprogramm 2. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, 83–108.
- Skiresort Service International GmbH (Hg.) (2016):** Beste Skigebiete - Weltweit: Top-Skigebiete. <http://www.skiresort.de/beste-skigebiete/> (Zugriff: 10.05.2016).
- Søberg, Martin (2016):** Zaha Hadid Architects. <http://www.arcspace.com/features/zaha-hadid-architects/> (Zugriff: 10.05.2016).
- Statista GmbH (Hg.) (2016):** Produktionsmenge der führenden Weinbauländer weltweit in den Jahren 2011 – 2015. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73337/umfrage/weinproduktion-bestimmter-laender-und-regionen/> (Zugriff: 05.04.2016).
- Steinke, Ines (2007):** Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst & Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch Verlag, 319-331.
- Stræte, Egil Petter (2004):** Innovation and Changing Worlds of Production. In: European Urban and Regional Studies, 11(3), 227–241.
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1996):** Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Vicampo.de GmbH (2016):** Stichwort: Trockenbeerenauslese. <http://www.vicampo.de/weinlexikon/trockenbeerenauslese> (Zugriff: 03.05.2016).
- Wein-Plus GmbH (Hg.) (2016):** Glossar: Neue Welt. [http://www.wein-plus.eu/de/Neue+Welt\\_3.0.3247.html](http://www.wein-plus.eu/de/Neue+Welt_3.0.3247.html) (Zugriff: 03.05.2016).

**Witzel, Andreas (2000):** Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 1, 1.

<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2521>

(Zugriff: 01.03.2016).

## 9 Anhang A: Interviewleitfaden

### 9.1 Leitfaden für Interview mit IP 1

Leo Hillinger als Person	Kommentar
<p data-bbox="193 434 828 524">Was fällt dir als erstes ein, wenn du an LH denkst?</p> <p data-bbox="193 607 820 640">Weshalb bist du auf LH aufmerksam geworden?</p> <ul data-bbox="244 669 807 976" style="list-style-type: none"><li>• Wie war deine Wahrnehmung von Leo Hillinger, bevor du ihn zum ersten Mal persönlich getroffen hast?</li><li>• Welche Informationen hattest du über ihn?</li><li>• Wo hast du diese Infos bekommen?</li><li>• Warum hast du Leo Hillinger persönlich getroffen?</li></ul> <p data-bbox="193 1043 828 1133">Wie würdest du LH als Person beschreiben und was ist sein Verständnis von Wein?</p> <ul data-bbox="244 1164 820 1352" style="list-style-type: none"><li>• Definiert sich LH durch seine Weine?</li><li>• Wie würdest du den Zugang von Leo Hillinger zu seinen Weinen beschreiben?</li><li>• Ist er in erster Linie Unternehmer oder Weinproduzent?</li></ul> <p data-bbox="193 1420 828 1509">Wie nimmst du LH wahr im Vergleich zu ähnlichen Weinproduzenten?</p> <ul data-bbox="244 1541 807 1805" style="list-style-type: none"><li>• Was gibt es generell deiner Meinung nach für unterschiedliche Typen von Weinproduzenten?</li><li>• Was macht LH das andere Produzenten nicht tun?</li><li>• Was unterscheidet LH von anderen Weinproduzenten?</li></ul>	

<p>Wie wichtig ist für dein Unternehmen das Image von LH im Vergleich zu anderen Weinproduzenten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum werben wir nicht mit dem Biologischen Image von LH?</li> </ul> <p>Inwiefern wird dein Unternehmen vom Unternehmen von Leo Hillinger beeinflusst?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was würde es bedeuten wenn LH zum Beispiel aufhören würde Wein zu produzieren?</li> <li>• Was bedeutet es für dich wenn die Weine von LH teurer werden?</li> </ul>	
<p><b>Weine von Leo Hillinger</b></p>	<p><b>Kommentar</b></p>
<p>Wie ist dein Verständnis von Wein und welche Gemeinsamkeiten siehst du hier zu dem Verständnis von LH?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsamkeiten?</li> <li>• Unterschiede?</li> <li>• Wie ordnest du das Verständnis von LH zum Thema Wein in einem breiteren Kontext ein?</li> </ul> <p>Kannst du mir die Weine von LH charakterisieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Unterschiede zwischen diesen Weinen in der Machart oder in deren Zielgruppe?</li> <li>• Objektiv gut?</li> <li>• Massenweine?</li> <li>• Weine für Liebhaber?</li> <li>• Was kannst du mir zum Icon Hill erzählen?</li> </ul> <p>Warum hast du dich dafür entschieden die</p>	

Weine von LH zu verkaufen?

- Wie wichtig war dabei LH als Person?
- Welche Rolle spielte der Wein?
- Finanzielle Attraktivität?
- Einkauf etc.

Was hat den Zeitpunkt der Aufnahme der Weine in den Shop bestimmt?

- Technische Gründe?
- LH hat den Zeitpunkt definiert?

Was macht einen erfolgreichen Wein aus?

- Wie kann man Erfolg im Weinbusiness definieren?

Welche Unterschiede siehst du zwischen den einzelnen Weinen von LH?

- In der Herstellung
- In der Zielgruppe
- In der Vermarktung

Was denkst du ist LH wichtig bei der Produktion seiner Weine?

- Nach welchen Grundsätzen denkst du produziert LH seine Weine?

Inwiefern hat sich deine Haltung gegenüber den Weinen von LH verändert, nachdem du ihn kennengelernt hast?

- Welchen Anteil am Erfolg der Weine hat LH als Person?
- Welchen Anteil am Erfolg der Weine haben die Weine an sich?
- Sind diese beiden Dinge untrennbar?

Wie denkst du wird LH in der Weinwelt wahrgenommen?

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinkritikern</li> <li>• Anderen Produzenten</li> <li>• Importeuren</li> <li>• Händlern</li> <li>• Kunden</li> </ul>	
<b>Unternehmen</b>	<b>Kommentar</b>
<p>Was weißt du über das Unternehmen von LH?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Wertschöpfung</li> <li>• Produktion: Stichwort Biologischer Anbau</li> </ul> <p>Wie wichtig ist die Struktur eines Unternehmens für den Erfolg seiner Produkte?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl Mitarbeiter?</li> <li>• Arten von Mitarbeitern?</li> </ul> <p>Welche Personen eines Weinproduzenten sind für den Erfolg eines Weins wichtig?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kellermeister</li> <li>• Marketing</li> <li>• CEO</li> <li>• Traubenleser</li> </ul> <p>Wie hat sich deine Wahrnehmung des Unternehmens verändert, nachdem du LH kennengelernt hast?</p> <p>Wie stehst du persönlich zu biologischem Weinanbau?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was denkst du, warum LH seine Produktion auf biologischen Anbau umgestellt hat?</li> </ul> <p>Welchen Einfluss hat deiner Meinung nach der Anbau / die Produktion des Weines auf die spätere Qualität?</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist die Traube und das Terroir vollumfänglich für die Qualität eines Weines verantwortlich?</li> <li>• Kann ein Wein durch moderne Produktionsmethoden oder wissenschaftliche Herangehensweise positiv verändert werden?</li> <li>• Was ist deine persönliche Haltung hierzu?</li> </ul> <p>Wie denkst du, sind die Weine von Leo Hillinger produziert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf was wird bei der Produktion wertgelegt?</li> <li>• Nach welchen Grundsätzen sind die Weine gemacht?</li> <li>• Qualität des Weins abhängig von natürlichen Faktoren (Boden, Nährstoffe, Wasser, Traubenschnitt, Ertragsminderung, Pflege im Rebberg) und dem Können des Kellermeisters sowie der Technik im Keller.</li> </ul> <p>Was sagst du dazu, dass sich die Weinqualität zwischen zwei verschiedenen Jahrgängen nicht verändern soll?</p> <p>Wie hat sich das Unternehmen von Leo Hillinger weiterentwickelt seit du es kennengelernt hast?</p>	
--	--

## 9.2 Leitfaden für Interview mit IP 2

Leo Hillinger als Person	Kommentar
Was fällt dir als erstes ein, wenn du an LH denkst?	
Weshalb bist du auf LH aufmerksam	

<p>geworden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie war deine Wahrnehmung von Leo Hillinger, bevor du ihn zum ersten Mal persönlich getroffen hast?</li> <li>• Warum hast du Leo Hillinger persönlich getroffen?</li> </ul> <p>Wie würdest du LH als Person beschreiben und was ist sein Verständnis von Wein?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiert sich LH durch seine Weine?</li> <li>• Wie würdest du den Zugang von Leo Hillinger zu seinen Weinen beschreiben?</li> <li>• Ist er in erster Linie Unternehmer oder Weinproduzent?</li> </ul>	
<p><b>Unternehmen</b></p>	<p><b>Kommentar</b></p>
<p>Was weißt du über das Unternehmen von LH?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Wertschöpfung</li> <li>• Produktion: Stichwort Biologischer Anbau</li> </ul> <p>Wie nimmst du die Mitarbeiter von Leo Hillinger wahr?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Mitarbeiter von ihm kennst du?</li> </ul> <p>Wie kann deiner Meinung nach ein Weinproduzent heute erfolgreich sein?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was macht einen erfolgreichen Weinproduzenten aus?</li> <li>• Warum hat gerade LH Erfolg mit seinen Weinen? Alle machen ja irgendwie das gleiche...</li> </ul> <p>Was denkst du waren die Voraussetzungen für den Erfolg von Leo Hillinger?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinskandal?</li> <li>• (Österreich Weinmarketing)</li> </ul>	

- Väterliches Weingut?

Gibt es verschiedene Typen von Weinproduzenten und was unterscheidet diese?

- Was denkst du warum hat LH seinen Betrieb auf biologischen Anbau umgestellt?

Wie denkst du, sind die Weine von Leo Hillinger produziert?

- Auf was wird bei der Produktion Wert gelegt?
- Nach welchen Grundsätzen sind die Weine gemacht?
- Qualität des Weins abhängig von natürlichen Faktoren (Boden, Nährstoffe, Wasser, Traubenschnitt, Ertragsminderung, Pflege im Rebberg) und dem Können des Kellermeisters sowie der Technik im Keller

Inwiefern sind die Weine von Leo Hillinger verantwortlich für den Erfolg seines Unternehmens?

- Was ist einfach unternehmerisches Geschick und was ist wirklich auf das Produkt zurückzuführen?

Wie hat sich das Unternehmen von Leo Hillinger weiterentwickelt seit du es kennengelernt hast?

Was bedeutet es für dich wenn die Weine von LH teurer werden?

- Wie bewertest du seine Preise im Vergleich mit anderen vergleichbaren Weinproduzenten?

<p>Wenn du dir sämtliche Produzenten, die du kennst vorstellst. Unabhängig von Herkunft, Preisen etc.</p> <p>Wie bedeutsam ist dann Leo Hillinger?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist er ein Trendsetter?</li> <li>• Ist er einer von vielen?</li> <li>• Was hebt ihn ab von der Masse?</li> </ul> <p>Wie beurteilst du die Distributionsstrategie von Leo Hillinger?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Vergleich zu anderen Herstellern?</li> <li>• Macht er es dir einfach?</li> <li>• Was würdest du dir von ihm wünschen in Bezug auf deine Firma?</li> <li>• Wie wichtig sind Zwischenhändler für den Produzenten und auch für dich?</li> </ul>	
<p><b>Weine von Leo Hillinger</b></p>	<p><b>Kommentar</b></p>
<p>Wie ist dein Verständnis von Wein und welche Gemeinsamkeiten siehst du hier zu dem Verständnis von LH?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsamkeiten?</li> <li>• Unterschiede?</li> <li>• Wie ordnest du das Verständnis von LH zum Thema Wein in einem breiteren Kontext ein?</li> </ul> <p>Kannst du mir die Weine von LH charakterisieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Unterschiede zwischen diesen Weinen in der Machart oder in deren Zielgruppe?</li> <li>• Objektiv gut?</li> <li>• Massenweine?</li> <li>• Weine für Liebhaber?</li> <li>• Was kannst du mir zum Icon Hill erzählen?</li> </ul>	

Warum hast du dich dafür entschieden die

Weine von LH zu verkaufen?

- Wie wichtig war dabei LH als Person?
- Welche Rolle spielte der Wein?
- Finanzielle Attraktivität?
- Einkauf etc.

Wie denkst du wird LH in der Weinwelt  
wahrgenommen?

- Weinkritikern
- Anderen Produzenten
- Importeuren

### 9.3 Leitfaden für Interview mit IP 3

#### **Allgemeine Fragen zur Person**

Wie sind Sie Weinbauer geworden?

War für Sie schon immer klar, dass Sie das Weingut von Ihrem Vater übernehmen wollen?

- Was hat Sie schlussendlich dazu bewogen?
- Haben Sie vorher schon auf dem Weingut gearbeitet?
- Wie war Ihr Verhältnis zum Thema Wein?
- Wieviel Einfluss hatten Sie auf das Weingut?
- Wollten Sie damals etwas daran ändern? (Arbeitsweise, Produktion etc.)

Wie haben Sie sich verändert, als Sie Geschäftsführer des Weingutes geworden sind?

- Welche Ihrer anfänglichen Ziele konnten Sie bis heute verwirklichen und welche nicht?
- Was ist das erste „grosse“ das Sie nach der Übernahme des Weingutes von Ihrem Vater verändert haben?

Was bedeutet für Sie Erfolg?

- Warum denken Sie, werden Sie als erfolgreich angesehen?
- Wie haben Sie es geschafft soviel mehr Flaschen zu verkaufen als früher?
- Wie führte diese Umsatzsteigerung zum Erfolg?

Wie möchten Sie in der Weinwelt wahrgenommen werden?

- Gibt es Weinproduzenten, die eine komplett andere Auffassung vom Weinherstellen und –verkaufen haben?

#### **Fragen zum Unternehmen / den Weinen / der Produktion**

Was hat sich an der Produktion Ihrer Weine verändert im Vergleich zu früher?

- Was sind wichtige Schritte in der Geschichte Ihrer Produktion?
  - Neue Produktionsanlage, Bio-Anbau etc.
- Warum ist Ihr Sortiment heute so wie es ist?
  - Für welche Zielgruppe sind diese Weine gemacht?
- Was für unterschiedliche Ziele verfolgen Sie mit den einzelnen Weinen?
  - z.B. Weine für Umsatz, andere für Prestige etc.
- Wie spiegelt sich Ihre Vorstellung von Wein in Ihrem Sortiment und in Ihrem Unternehmen wieder?

Verkaufen Sie ausschliesslich die Weine auf Ihrer Homepage oder sind Sie auch sonst an der Weinproduktion von anderen Herstellern beteiligt?

Wie können Sie sich von anderen Weinherstellern differenzieren?

- Was machen Sie anders als andere?

Für den Icon Hill wurde pro Rebe nur eine einzige Traube verwendet. Wie sind Sie dazu gekommen solche Kriterien für den Wein zu definieren?

- Liegt hier nicht ein Widerspruch zu anderen Produkten wie dem Small Hill?  
Wie schaffen Sie es den langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens zu garantieren und was sind die wichtigsten Eigenschaften Ihres Unternehmens um dies zu erreichen?

Was bedeutet für Sie „Qualität“?

- Jeder behauptet von sich gute Qualität zu produzieren, wenn also alle Weine von guter Qualität sind, wie schaffen Sie es dann, dass Ihre Weine mehr verkauft werden als andere?
- Wie können Sie eine hohe Qualität sicherstellen bei steigenden Produktionsmengen?

Ist Qualität oder Quantität ausschlaggebend für Erfolg im Weinbusiness? (Anm.: Gemäss Definition von Erfolg aus vorheriger Frage)

- Wie haben sich diese Faktoren verändert im Vergleich zu früher (Zum Zeitpunkt als das Weingut, noch seinem Vater gehörte)?

Im Supermarkt gibt es Weine mit Ihrem Namen drauf. Welche Bedeutung haben diese Weine für Sie?

Welche Strategie verfolgen Sie mit den Leo Hillinger Shops Weinbars?

Was sind ihre unternehmerischen Ziele für die Zukunft? Wie möchten Sie Ihre Marke weiterentwickeln?

## 9.4 Leitfaden für Interview mit IP 4

### **Allgemeine Fragen zur Person / zum Beruf / zur Rolle**

Seit wann arbeiten Sie für Leo Hillinger und warum?

Was machen Sie genau in Ihrem Beruf?

Was lieben Sie am meisten an Ihrem Beruf?

### **Produktion**

Im Jahr 2004 haben Sie einen neuen Keller gebaut

- Warum haben Sie das gemacht?
- Wie wirkt sich dies auf die Anzahl verkaufter Flaschen aus?
- Können Sie nun mehr und besser produzieren oder hat sich die Qualität nicht verändert, aber dafür die Kapazität?

Warum produzieren Sie ihre Weine biologisch und kommunizieren das aber nicht in gleichem Masse wie andere Hersteller das tun?

Welche Schritte sind aus Ihrer Sicht die Wichtigsten beim Herstellen von Wein?

- Bei welchen Schritten des Weinherstellens besteht das grösste Potential für einen technischen Eingriff? Wo kann der Wein technisch verändert werden, um die Qualität zu beeinflussen?

Was macht Leo Hillinger hier anders als andere Weinhersteller?

Wodurch unterscheiden sich die einzelnen Weine in ihrer Produktion? Könnte man sagen, dass die günstigeren Weine weniger Qualität haben? Was macht den Preisunterschied aus?

- Verkaufen sich die Weine unterschiedliche gut (gemessen an ihrem Preis etc.)?

Leo Hillinger hat das Unternehmen von seinem Vater übernommen. Was machen Sie heute anders? Immerhin sind Sie heute erfolgreicher als früher?

### **Qualität von Wein**

Was ist Weinqualität genau? Womit kann man dieses Wort beschreiben?

Wie wichtig ist die Produktionsanlage für die Qualität des Weines?

- Ist die Produktionsanlage nur wichtig für die Produktion der vorgegebenen Menge und hat auf die Qualität keinen Einfluss?

Wie sehen Sie das Verhältnis von Qualität und Ertrag?

- Kann man Weine in Massen produzieren und trotzdem eine hohe Qualität erzielen?

### **Verkauf / Erfolg / Philosophie**

Was ist Ihre Philosophie beim Weinherstellen?

«The look has to be easy and the wine has to be complex»

- Können Sie das etwas genauer beschreiben?

Welche Rolle spielt der Kunde, welche Rolle spielt Ihre Vorstellung von Wein für die Herstellung?

Was ist für Sie ein erfolgreicher Wein?

Wie sehen Sie die Verbindung zwischen der Qualität/Quantität eines Weines und dessen Erfolg?

Was macht einen erfolgreichen Weinproduzenten aus?

Wie definieren Sie Erfolg im Weinbusiness?

Spielen Weinbewertungen eine Rolle für Ihre Einschätzung, ob ein Wein erfolgreich ist?

Was macht Ihrer Meinung nach den Erfolg von Leo Hillinger aus? Warum sind die Weine so erfolgreich?

- Inwiefern ist das Burgenland bzw. das Terroir dafür verantwortlich, dass die Weine erfolgreich sind? Wieviel passiert im Keller und wieviel am Rebberg?
- Kann die Qualität konstant auf diesem Niveau gehalten werden, bei diesem Ertrag? Bedeutet mehr Ertrag weniger Qualität?
- Wie sehen Sie Ihre Positionierung in Österreich?

Welcher Teil des Erfolgs geschieht am Weinberg und welcher im Weinkeller?

- Rebberg: natürliche Faktoren, Traubensorte, Rebschnitt, Bewässerung, Ernte, Bodenanalyse
- Keller: Pressen der Trauben, Farbe, Tannine, Gärung, Lagerung
- Verkauf: Abfüllung, Korken, Design, Marketing

Für welchen Typ Weintrinker sind diese Weine gemacht?

Warum haben Sie viele unterschiedliche Weine?

Gibt es eine Strategie beim Verkauf Ihrer Weine? Verkaufen Sie auch an Supermärkte zum Beispiel?

Inwiefern deckt sich diese mit Weinherstellern in Österreich oder anderen grösseren Weinherstellern?

Gibt es verschiedene Weine für unterschiedliche Kundengruppen?

Tauschen Sie sich mit anderen Weinproduzenten aus?

- Wie machen andere ihre Weine?
- Was für Strategien haben diese?

## 9.5 Leitfaden für Interview mit IP 5

### **Allgemeine Fragen zur Person / zum Beruf / zur Rolle**

Wie sind Sie zu Ihrem Beruf gekommen?

Haben Sie schon vor der Gründung der Weinshops bei Leo Hillinger gearbeitet?

### **Weinshop Leo Hillinger**

Welche Überlegung steckt hinter den Weinshops von Leo Hillinger?

- Was ist das langfristige Ziel dieses Engagements?
- Sind noch weitere solcher Shops geplant?
- Gibt es noch andere Weinshops in Wien nach ähnlichem Konzept?
- Sehen Sie Unterschiede zwischen den einzelnen Weinshops?
- Welche Kunden möchten Sie mit dem Shop Konzept ansprechen?
- Was für Kunden kaufen in Ihrem Shop ein?
- Verkaufen Sie hier sämtliche Weine des Sortiments?
- Gibt es Nachahmer?

Wie denken Sie, werden die Weine bzw. die Marke Leo Hillinger in Österreich und Europa wahrgenommen?

- Welche Kunden sprechen Sie mit Ihren Weinen an?

Was für eine Bedeutung haben die Weinshops für die Marke Leo Hillinger?

Wie können Sie die Kunden davon überzeugen, Ihren Wein zu kaufen?

Ist Ihre Marke stark genug, dass Kunden extra zu Ihnen in den Shop kommen, obwohl Sie den Wein auch bei anderen Weinhändlern kaufen könnten?

Was macht Ihrer Meinung nach die Weine von Leo Hillinger erfolgreich?

Wie sehen Sie die Marke Leo Hillinger im Vergleich mit anderen Weinproduzenten?

Wie differenzieren Sie sich von anderen Weinproduzenten in Österreich?

Was macht einen erfolgreichen Wein aus?

## 9.6 Leitfaden für Interview mit IP 6

### **Allgemeine Fragen zur Person / zum Beruf / zur Rolle**

Wie sind Sie zu Leo Hillinger gekommen?

- Seit wann arbeiten Sie dort?
- Was verbindet Sie mit dem Thema Wein?

### **Verkauf / Erfolg / Philosophie**

Was macht Weine erfolgreich?

Warum ist Leo Hillinger als Unternehmer erfolgreich? Was macht die Weine von Leo Hillinger erfolgreich?

- Hohe Qualität alleine reicht wahrscheinlich nicht aus, da es viele Weine mit hoher Qualität auf dem Markt gibt

Inwiefern unterscheidet sich Leo Hillinger von anderen Weinproduzenten in Österreich / Europa?

Wie wird Leo Hillinger als Weinproduzent im Weinbusiness wahrgenommen?

- Für wen sind die Weine von Leo Hillinger gemacht?
- Gibt es Kritiker Ihrer Weine?
- Was ist die Meinung der Konkurrenz?

Welche Rolle spielen die Mitarbeiter von Leo Hillinger für den Erfolg der Firma?

- Wie ist das Verhältnis zwischen den einzelnen Mitarbeitern?
- Familiär, Professionell etc.

Wie überzeugen Sie andere von den Weinen von Leo Hillinger?

Was macht Leo Hillinger heute anders im Vergleich zu früher?

- Als Leo Hillinger das Weingut von seinem Vater übernommen hat?

Wie können Weinproduzenten erfolgreich sein in der heutigen Zeit?

Inwiefern sind Trends wichtig bei der Produktion von Weinen?

Verkaufen Sie auch Weine im Supermarkt?

Was würden sie als die wichtigsten Veränderungen des Unternehmens bezeichnen in den letzten Jahren?

(Was unterscheidet Sie zum Beispiel von den Produzenten Hannes Reeh, Kracher, Markowitsch oder Markus Schneider in Deutschland?)

## 9.7 Leitfaden für Interviews mit IP 7

Wein und Erfolg	Kommentare
<p data-bbox="193 322 600 356">Was macht Weine erfolgreich?</p> <ul data-bbox="244 383 695 495" style="list-style-type: none"><li data-bbox="244 383 695 454">• Flaschendesign, Preis, Etikette, Traubensorte, Produzent</li><li data-bbox="244 461 608 495">• Änderung über die Zeit?</li></ul> <p data-bbox="193 562 831 707">Welche Möglichkeiten bieten sich einem Weinproduzenten, erfolgreiche Weine zu produzieren?</p> <ul data-bbox="244 734 759 969" style="list-style-type: none"><li data-bbox="244 734 687 768">• Spielt die Rebsorte eine Rolle?</li><li data-bbox="244 775 719 887">• Welche Möglichkeiten gibt es im Weinberg, im Keller und im Verkauf/Marketing?</li><li data-bbox="244 893 759 969">• Kann ein guter Kellermeister einen weniger guten Boden wettmachen?</li></ul> <p data-bbox="193 1032 831 1122">Wie produziert ein zeitgemässer Weinproduzent im Vergleich zu früheren Weinproduzenten?</p> <p data-bbox="193 1205 831 1350">Was sind für Sie im Moment die „grossen“ Weinproduzenten in Deutschland, Österreich und der Schweiz?</p> <ul data-bbox="244 1384 775 1496" style="list-style-type: none"><li data-bbox="244 1384 751 1417">• Was machen diese speziell anders?</li><li data-bbox="244 1424 775 1496">• Warum unterscheiden sich diese von den anderen Produzenten?</li></ul> <p data-bbox="193 1563 831 1653">Was wissen Sie über den Weinmarkt in Österreich?</p> <p data-bbox="193 1738 831 1827">Was wissen Sie über die Weine von Leo Hillinger?</p>	

Gibt es Unterschiede zwischen grossen und kleinen Weinproduzenten (Umsatz, Flaschenmenge und Anbaufläche) in der Art wie sie ihren Wein produzieren?

- Schlägt sich dies im Geschmack oder der Qualität nieder?

Welche Rolle spielen die Alte Welt und die Neue Welt für die Wahrnehmung eines Weins?

- Unterscheiden sich die beiden Welten in ihrer Zielgruppe?
- Was ist Ihrer Meinung nach der wichtigste Unterschied?

Weinproduktion kann sehr wissenschaftlich und industriell angegangen werden oder sehr traditionell. Was denken Sie ist der Unterschied?

- Welche Produktionsart denken Sie ist wichtig für die Produktion eines guten Weins?
- Sehen Sie noch weitere Produktionsarten?

## 10 Anhang B: Übersicht über die geführten Interviews

Nr. Interviewpartner	Funktion des Interviewpartners	Interviewort	Datum	Dauer des Interviews
IP 1	GründerIn und CEO Onlineweinhandel 1	Park	12.11.2015	36 min
IP 2	GründerIn und CFO Onlineweinhandel 2	Hotellobby	20.01.2016	32 min
IP 3	WinzerIn	Büro der interviewten Person	15.12.2015	38 min
IP 4	KellermeisterIn	Sitzungszimmer des Unternehmens	15.12.2015	35 min
IP 5	Leiter WeinbarIn	Restaurant	16.12.2015	29 min
IP 6	LeiterIn Aussendienst	Autofahrt	18.12.2015	40 min
IP 7	WeinexpertIn, Master of Wine	Telefon	06.11.2015	42 min

# 11 Anhang C: Codesystem

Abgrenzung von Konkurrenten

Alter Betrieb LH
Anti LH Konsument
Blindverkostungen
EB wird Kellermeister
Ego / Charakter LH
Ego / Charakter LH\Bedeutung von Erfolg für LH
Ego / Charakter LH\LH Sichtweise auf Mitarbeiter
Erfolgreiche Weine aus Sicht Onlineweinhändler
Erfolgreiche Weine und Bedeutung von Erfolg für EB
Erwartungen von Distributionspartnern
Familie
Kunden LH
Neid
NOTIZ Ego / Charakter LH
NOTIZ Einstellung Mitarbeiter / DNA Mitarbeiter
NOTIZ LH Sichtweise auf Mitarbeiter
NOTIZ Schwachpunkte LH
Österreich Weinmarketing
Probleme Gastronomie
Probleme Wahrnehmung Kunden / Konkurrenten
Produzenten Massenweine
Rückschläge
Schwachpunkte LH
Startschuss aus Sicht LH
Traditionelle Weingüter
Unternehmensentwicklung
Unternehmensentwicklung\Ausrichtung Unternehmen
Unternehmensentwicklung\Ausrichtung Unternehmen\Einstellung Mitarbeiter / DNA Mitarbeiter
Unternehmensentwicklung\Biologische Produktion
Unternehmensentwicklung\FlatLake
Unternehmensentwicklung\Konsequenz / Willen für guten Wein
Unternehmensentwicklung\Small Hill
Unternehmensentwicklung\Sortiment

---

Unternehmensentwicklung\Supermarkt

---

Unternehmensentwicklung\Weinshops

---

Unternehmensinvestition

---

Verkaufslogik

---

Wahrnehmung Unternehmen LH Distributionspartner

---

Wein & Co

---

Wein und EB

---

Weinbewertungen

---

Weine bekannt machen

---

Weinmarkt Österreich

---

Weinqualität

---

Weinskandal

---

Weiterbildung

---

## 12 Anhang D: Persönliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst, sie oder Teile davon zuvor nicht für andere Qualifikationsarbeiten verwendet und die den verwendeten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Johannes Klaiber