



*Blick nach vorne. Stefanie Hasselbach und Alwin Jurtschitsch gehen im Weinbau „neue alte Wege“. Sie bewirtschaften ihre Weingärten biologisch, die Fässer lagern im 700-jährigen Naturkeller.*

## GENERATION IM WANDEL

### *Die Zukunft der Traditionsbetriebe*

**W**enn Alwin Jurtschitsch über Wein spricht, geht es vor allem um das „Terroir“, den Boden. Um den Wüstensandstein, zum Beispiel, in dem heute die Weinstöcke am Zöbinger Heiligenstein im Kamptal wurzeln. Es geht um die Bodenvielfalt in Langenlois und darum, wieso der Winzersohn 2001, als 19-Jähriger, „um jeden Preis“ von diesem Boden und dem Metier seiner Familie wegwollte. Er ging erst nach Neuseeland, dann nach Südamerika und Frankreich.

**Und so geht es auch um ein Erdbeben.** Da so viel vom Boden die Rede ist, drängt sich dieses inflationär gebrauchte Bild für den Generationswechsel in einem der größten und renommiertesten Weingüter Österreichs auf. Denn Alwin Jurtschitsch übernahm den Betrieb vor 5 Jahren – mit seiner Frau, der deutschen Winzertochter und Kellermeisterin Stefanie Hasselbach – nur zu seinen Konditionen: „Eine Zertifizierung als Biobetrieb war Grundbedingung dafür, dass Stefanie und ich kamen.“ Die Familie stimmte zu. „Sie wollten vor allem eins: dass wir glücklich werden.“

#### DIE WENDE SCHAFFEN

##### *5 Schritte zum Erfolg*

**Orientieren.** Jeder Veränderungs- und Modernisierungsprozess braucht ein Gleichgewicht – nach innen und außen. Wichtig ist eine Führungsperson, die für Stabilität steht.

**Reflektieren.** Bewusst Auszeiten für Reflexion schaffen. Das erleichtert die Evaluierung, ob der eingeschlagene Kurs passt.

**Entscheiden.** Radikal, schnell und konzentriert: So müssen neue Weichen gestellt werden.

**Internationalisieren.** Neue Horizonte und Exportmärkte andenken. Die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) sind häufig als Absatzmärkte zu wenig im Fokus.

**Innovieren.** Ziele in einem volatilen Umfeld maximal für 2 Jahre stecken. Werte sind gerade für Familienbetriebe ein Plus.

**Im Sog des Weins.** So unterschiedlich die Destinationen, so ähnlich waren die Ziele. Fast überall zog es Jurtschitsch in Weingärten und -keller. Anfangs schleppte er nur Kübel. Trotzdem: „Ich leckte Blut. Es war eine andere Kultur. Statt um Traktoren und Hektarerträge kreisten die Gespräche um spontane Vergärung, Mineralität, biologischen und biodynamischen Anbau.“ Mit 26 legte Jurtschitsch den Retourgang ein. Nach einem Weinbaustudium in Deutschland kehrte er zu seinem Terroir zurück. Er wollte Wein produzieren, der nachhaltig gedeiht, nicht im Keller in ein gefälliges Geschmackskorsett gezwängt wird, sondern präzise den Boden in Geschmacksnoten übersetzt. „Das ist mein Traum und das Ziel meiner Arbeit.“

**Neue Generation, neue Werte.** Wenn die Change-Management-Expertin Elisabeth Erasim von der Beratergruppe Neuwaldegg den aktuellen Forschungsstand erläutert, klingt es, als würde sie über dieses Paar sprechen. Denn sie verweist zentral auf die „Generation Y“: „Diese jungen Leute fordern ein, dass ihre Arbeit einen Sinn erfüllt und dass sie sich dabei selbst verwirklichen können.“ Geboren etwa ab 1980, würden die ersten Vertreter dieser Generation nun langsam Führungspositionen erreichen, so Erasim: „Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass diese Generation andere Ansprüche an Führung und die Rahmenbedingungen hat.“



*In seinem Terroir. Der Winzer Alwin Jurtschitsch hat die Anbaufläche bewusst verkleinert. Sein Antrieb: Mit gesunden Böden und Reben Spitzenweine schaffen.*

Auch Fritz Audebert, Gründer des Consultingunternehmens ICUnet.AG, identifiziert diese Generation heute als den Motor für Modernisierung in Unternehmen; als Mitarbeiter genauso wie in Führungsfunktionen. „Sie orientieren sich nicht mehr am Gehalt und Gewinn. Es geht um den Ausgleich zwischen Arbeit und Leben und vor allem darum, dass sie ihr Glück finden.“

Alwin Jurtschitsch scheint somit ein Idealtypus der „Generation Y“ zu sein; vor allem aber dafür, wie Österreichs Traditionsbetriebe den Balanceakt zwischen Unternehmens-Update und der Bewahrung ihrer Identität erfolgreich hinbekommen können. „Gnadenlos gut“: Mit diesem hymnischen Urteil bedachte das Fachmagazin „A la Carte“ eine der ersten eigenen Kreationen der jungen Jurtschitschs: den Riesling „Die Quelle“, Jahrgang 2010.

**Nicht der einfache Weg.** Solche Lorbeeren hätten sie allerdings auch schweißfrei ernten können. Nachdem Mitte der 1980er-Jahre der Glykolskandal die Weinbranche erschüttert hatte, zählten die Jurtschitschs zu jenen Winzern, die das Fundament einer neuen Weinlandschaft legten. Mit ihrem Produkt „GrüVe“ gelang ein Wein, der hohe Qualität mit Quantität vereinbarte und Basis eines sprunghaften Wachstums des Unternehmens wurde.

„Der Neustart hat den Eltern schon wehgetan“, gibt Alwin Jurtschitsch zu. Er brach mit dem Erfolgsprinzip, begann Neuland zu erobern, während die Anbaufläche verkleinert wurde: von 74 auf 62 Hektar. „Ich will in die Tiefe wachsen“, sagt er. Poetisch klingt aber nur die Beschreibung dieses Prozesses. „Bioproduktion hat mit Sonnenhut und Sozialromantik wenig zu tun. Sie erfordert knallharte Kalkulation.“

## MANNER AUF INTERNATIONALEM KURS

Die Manner AG illustriert, wie eine kluge Kombination von Zukunft und Vergangenheit in der Gegenwart Erfolg bringt. Knapp 60 % des Umsatzes stammen aus dem Ausland; Tendenz steigend. Das Flagship-Produkt, die Waffel, setzt auf Österreichs Identität mit einer Prise Nostalgie. Das Bewahren von Geschmack und Layout – Haselnüsse, die Farbe Altrosa und der Stephansdom – wurde zum Markenzeichen. Die Internationalisierung sichere den langfristigen Bestand des 1890 gegründeten Unternehmens, betont Alfred Schrott, Vorstand für Marketing und Verkauf, und meint weiters: „Die Beibehaltung unseres erfolgreichen Designs beruht auf einem konsistenten Markenauftritt. Das hilft uns auch im Ausland, uns von allen anderen Produkten zu unterscheiden.“

## DIE ZEIT STIL STATT MODETRENDS

Ein Phänomen in der krisengeschüttelten Medienwelt ist die Hamburger Wochenzeitung „Die Zeit“. Während viele Unternehmen massive Probleme bei der Umstellung auf das digitale Zeitalter haben, verbucht das Blatt einen Leserrekord. Dies noch dazu gedruckt auf gutem, altem Papier. Im ersten Quartal 2013 wurden durchschnittlich 519.573 Exemplare pro Ausgabe verkauft – die höchste Auflage seit Bestehen. Das Erfolgsgeheimnis? Man habe eine „Markenfamilie“ aufgebaut, dazu erfolgreich neue Unternehmenszweige erschlossen. Doch der Schlüssel liege im gekonnten Umgang mit der Tradition. „Unseren Lesern gefällt an der ‚Zeit‘, dass sie ihren Stil beibehalten hat und keinen modischen Trends nachgeht“, so der Geschäftsführer der Verlagsgruppe, Rainer Esser.

Anders als im konventionellen Weinbau, wo, so Jurtschitsch, „man mit dem Traktor einfach alle 2 Wochen durchfährt und spritzt, muss ich meine Reben ständig im Auge behalten“.

Mit Excel-Tabellen rechnete er die Machbarkeit seiner Standards durch und kam zu dem Schluss: „Wir müssen um ein Drittel schrumpfen“. Denn es gebe so etwas wie eine „optimale Größe“, die nicht unbedingt mit dem Maximum gleichzusetzen sei. „Ich will einen leisen Wein machen“, sagt er und schwärmt von exakter Säure statt der Maximierung des Zuckergehalts. Ein kleiner Weingarten, den er so anlegte, wie es vor hundert Jahren üblich war, dient als Experimentierfeld für neue Ansätze: enge Terrassen, die zu schmal sind für Traktoren. Pfirsiche, Erdbeeren, Knoblauch wachsen zwischen den Rebstöcken. Pflanzensymbiosen statt Monokultur, zur Stärkung der Widerstandskraft, zur Festigung des Bodens.

**Zurück zur Wurzel.** Solche Zitate nahezu anachronistischer Traditionen als Basis der Weiterentwicklung sind kein Widerspruch, sondern in Traditionsbetrieben, die ihren Weg in die Moderne suchen, derzeit en vogue. „Veränderung durch Rückbesinnung auf Werte“ sei ein zentraler Trend bei Change-Prozessen, betont Elisabeth Erasim. „Wenn Wandel in einem Unternehmen gelingen soll, dann braucht es Orien-

tierung, Reflexion und den Mut zu raschen Entscheidungen. Wichtig ist dabei: Es darf nicht als Selbstzweck geschehen, sondern muss einem klaren Ziel folgen.“

Doch gerade im volatilen Umfeld der Wirtschafts-, Finanz- und Budgetkrisen sind Modernisierungsprozesse mühsam zu verwirklichen. Dazu ist das Primat des reinen Wachstums passé. „Nehmen wir zum Beispiel die Hochwasserkatastrophe vom Juni dieses Jahres. Die Zerstörung führt zu einem Impuls für das Bruttosozialprodukt“, erläutert Fritz Audebert. „Das kann also so nicht der Weisheit letzter Schluss sein, wie

wir Fortschritt messen.“ Die Veränderung von Unternehmen sei Teil eines gesamten Wandels unseres Wertesystems. Ein gegenseitiger Dynamisierungsprozess.

Beim Generationswechsel in Familienbetrieben wird sichtbar, dass nun neue Parameter die Definition von Erfolg charakterisieren; beziehungsweise diesen ermöglichen. Denn gerade in Krisenzeiten hat die Erfüllung von Sehnsüchten hohe Konjunktur – mit Produkten, die etwa Bodenhaftigkeit in der Version 2.0 verkörpern, oder mit so etwas wie der neu entdeckten Liebe zum eigenen Terroir. — ♦



## VERBUND KONSEQUENT MIT WASSERKRAFT

Panta rhei. Alles fließt. Die These des Philosophen Heraklit beschreibt das Erfolgsprinzip des größten österreichischen Stromunternehmens: Mehr als vier Fünftel des VERBUND-Stroms kommen aus Wasserkraftwerken; sie sind Österreichs wertvollstes Zukunftskapital. Gleichzeitig ist das Unternehmen ein Prototyp für Mut zur Veränderung. „Wir haben einen tiefgreifenden Wandel von einem zentralen Versorgungsunternehmen zu einem Dienstleister vollzogen“, so Brandmanagerin Winnie Matzenauer. Geblieben ist die Identität als Fundament des Erfolgs: Die 1947 gegründete „Österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG“ übernahm im Nachkriegsösterreich eine überlebensnotwendige Funktion für die Infrastruktur des Landes – eine Rolle, die blieb.

## MÜHLBAUER HUTMANUFAKTUR UNIKATE IN HANDARBEIT

Vor exakt 110 Jahren wurde die Mühlbauer Hutmanufaktur gegründet. Zur Geltung kommt die Familientradition jetzt in der vierten Generation. Im Jahr 2001 hat Klaus Mühlbauer das Unternehmen von seinen Eltern übernommen und die Segel in den Wind des Zeitgeists gestellt: Im 1. Wiener Bezirk eröffnete 2005 ein Flagship-Store, 2009 in Salzburg. Mittlerweile sind Mühlbauer-Hüte im Repertoire der besten Mode-Adressen in Paris, Mailand, London und Tokio. Dafür wurde Authentizität mit den Sehnsüchten des 21. Jahrhunderts nach Beständigkeit verschmolzen, wie Klaus Mühlbauer betont: „Wir setzen auf hochrangige Modisten, die mit uns in Handarbeit Einzelstücke produzieren. Maschinen werden nur eingesetzt, wo sie unterstützend nötig sind.“