

Innovation durch Tradition: Inwiefern kann die Nutzung von Tradition als Ressource die Innovation deutscher Weingüter fördern?

Lena Charlotte Jakobi

Universität Witten/Herdecke

Abstract

How can a company be both tradition-conscious and capable of innovation, and use this to its advantage? This question arises in the German wine industry, which is characterized by centuries-old viticultural traditions and a strong cultural rootedness, while at the same time facing new challenges such as climate change, global competition, and changing consumer expectations.¹ Based on qualitative expert interviews with nine German wineries, this study examines the extent to which tradition can serve as a strategic resource to foster innovation. Using the VRIO framework² and a further development of the Innovation-through-Tradition model³, the study shows that tradition possesses valuable, rare, and difficult-to-imitate characteristics, creates authenticity and differentiation, and thus acts as a catalyst for sustainable innovation.

Zusammenfassung

Wie kann ein Unternehmen gleichzeitig traditionsbewusst und innovationsfähig sein und dies zu seinem Vorteil nutzen? Diese Frage stellt sich in der deutschen Weinbranche, die sich durch jahrhundertealte Anbautraditionen sowie eine starke kulturelle Verankerung auszeichnet und sich zugleich mit neuen Herausforderungen wie Klimawandel, globaler Konkurrenz und sich wandelnden Konsumentenerwartungen konfrontiert sieht.¹ Die vorliegende Arbeit untersucht anhand qualitativer Experteninterviews mit neun deutschen Weingütern, inwiefern Tradition als strategische Ressource Innovation fördern kann. Mithilfe des VRIO-Rahmenwerks² und einer Weiterentwicklung des Innovation-through-Tradition-Modells³ zeigt sich, dass Tradition wertvolle, seltene und schwer imitierbare Eigenschaften aufweist, Authentizität sowie Differenzierung schafft und damit als Katalysator nachhaltiger Innovation wirkt.

Keywords: deutschland; innovation; resource-based view (RBV); tradition; weinwirtschaft

Ein herzliches Dankeschön geht an Prof. Dr. Anne Katarina Heider, die mich mit ihrer engagierten Betreuung, ihrem konstruktiven Feedback und ihrer Begeisterung für das Thema während des gesamten Schreibprozesses bestärkt und inspiriert hat.

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Die deutsche Weinindustrie ist nicht nur ein bedeutender Teil der nationalen Landwirtschaft, sondern auch ein Aushängeschild für kulturelles Erbe und regionale Identität. Mit über 13 Anbaugebieten und einer Vielzahl traditionsreicher Weingüter stellt sie einen wesentlichen Wirtschaftsfaktor dar

(Statistisches Bundesamt, 2023). Die deutsche Weinindustrie, bekannt für ihre reichhaltige Tradition und hohe Qualität, steht heute vor einem tiefgreifenden Wandel, der durch die Globalisierung, den technologischen Fortschritt und sich verändernde Konsumgewohnheiten vorangetrieben wird. Einerseits ist sie geprägt von einer tiefen Verwurzelung in historischen Produktionsmethoden und kulturellen Praktiken, andererseits wächst der Druck, sich an moderne Konsumtrends, technologische Innovationen und globale Marktanforderungen anzupassen (Strub & Loose, 2024). In Deutschland, dem viertgrößten Weinmarkt weltweit, bleibt der durchschnittliche Weinpreis niedrig, obwohl sich ein Premiumsegment mit hoher Wertschöpfung entwickelt hat. Global betrachtet ist, laut einer Analyse des ProWein Business Report 2023, der Weinkonsum in den letzten Jahren um 6,5 % in Volumen und um 4,6 % in Wert zurückgegangen. Dies stellt auch die Branche in Deutschland vor strukturelle und strategische Anpassungsherausforderungen. Die gleichbleibende Produktions-

¹ Vgl. Strub und Loose (2024); Statistisches Bundesamt (2023).

² Vgl. Barney (1991).

³ Vgl. De Massis et al. (2016).

menge führt heute zu einem Überangebot. Der globale Wettbewerb wird immer komplexer. Winzer, die in diesem stagnierenden Markt bestehen wollen, müssen innovative Ansätze verfolgen, um sich zu differenzieren und neue Zielgruppen zu erschließen. Die Innovationsfähigkeit wird somit zu einem Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg der Weingüter. Eine weitere Herausforderung stellen die Auswirkungen des Klimawandels dar, die die Weinproduktion vor erhebliche Herausforderungen stellen. Innovative Ansätze im Bereich des nachhaltigen Anbaus und der biodynamischen Landwirtschaft sind erforderlich, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele Weingüter, insbesondere kleinere und mittelständische Betriebe, aufgrund begrenzter Ressourcen Schwierigkeiten haben, diese Maßnahmen umzusetzen (Loose, 2024).

In der deutschen Weinindustrie trifft die Notwendigkeit nach Innovation auf eine stark traditionsgeprägte Branche, die sich durch ihre lange Geschichte und kulturelle Verwurzelung auszeichnet (Dressler, 2018). Diese Verbindung von Tradition und Innovation birgt ein Spannungsfeld: Während traditionelle Werte Authentizität und Identität schaffen, können sie gleichzeitig als Hemmschuh für notwendige Anpassungen wirken. Studien belegen jedoch, dass Unternehmen, die kulturelle Ressourcen wie beispielsweise Tradition bewusst einsetzen, Potenziale für Differenzierung und Wettbewerbsfähigkeit nutzen können (Katila & Ahuja, 2002; Petruzzelli & Albino, 2012).

Wissenschaftliche Analysen zeigen, dass die oft strikte Gegenüberstellung von „Tradition“ und „Moderne“ unzureichend ist, da diese beiden Konzepte eng miteinander verflochten sind. Tradition wird zunehmend als dynamisches Konstrukt betrachtet, das sich an zeitgenössische Bedürfnisse anpasst (Briggs, 1996; Handler & Linnekin, 1984). Dabei birgt die unzureichende Berücksichtigung des Potenzials vergangenen Wissens eine Gefahr: Der sogenannte „recency bias“ führt dazu, dass älteres Wissen im Innovationsprozess oft unterschätzt wird, obwohl es eine wertvolle Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile sein kann (Capaldo et al., 2014; Katila & Ahuja, 2002).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Bisher fehlt es an umfassenden Untersuchungen, wie genau Weingüter ihre Tradition als strategische Ressource einsetzen und so ihre Innovationskraft steigern zu können. Hier setzt die vorliegende Arbeit an: Sie soll untersuchen, inwiefern Tradition als strategische Ressource genutzt werden kann, um Innovationen zu fördern. Ziel ist es, am Beispiel deutscher Weingüter zu untersuchen, inwiefern Tradition eine strategische Ressource darstellt und ob kulturelle sowie historische Werte effizient in einen Innovationsprozess integriert werden können.

1.2.1 Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage lautet:

- Inwiefern kann die Nutzung von Tradition als Ressource die Innovation deutscher Weingüter fördern?

Zur Beantwortung dieser übergeordneten Fragestellung werden folgende Subfragen untersucht:

- Welche Aspekte der Tradition tragen maßgeblich zur Identität und Differenzierung eines Weinguts bei?
- In welchem Maße beeinflusst traditionelles Wissen die Entwicklung und Umsetzung innovativer Praktiken?
- Welche Hindernisse stehen einer strategischen Nutzung von Tradition für die Schaffung einer Innovation entgegen und wie können sie überwunden werden?

Die Arbeit verbindet eine theoretische Analyse mit einer vergleichenden Studie verschiedener Weingüter, um praxisrelevante Einsichten zu gewinnen. Sie richtet sich sowohl an Wissenschaftler, die sich mit der Verbindung von Tradition und Innovation beschäftigen, als auch an Praktiker, die ihre Weingüter zukunftsorientiert weiterentwickeln möchten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel, die sich systematisch mit der Forschungsfrage beschäftigen. Der Aufbau der Arbeit ist darauf ausgelegt, zunächst eine klare theoretische Basis zu schaffen, die empirischen Ergebnisse dran zu spiegeln und praxisrelevante Erkenntnisse abzuleiten.

Im Anschluss an eine Einführung, welche die Problemstellung, Zielsetzung und den Aufbau der Arbeit erläutert, werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen zu den Konzepten *Tradition* und *Innovation* sowie deren Verbindung beleuchtet. Kapitel drei erläutert die methodische Vorgehensweise, einschließlich der Auswahlkriterien der Weingüter für die vergleichende Analyse sowie das Vorgehen bei der Erstellung des Interviewleitfadens. Das vierte Kapitel analysiert die Ergebnisse der Interviews und deren Bezug zum Ressourcenansatz unter der Nutzung des VRIO-Rahmenwerks, wobei tiefer auf das „Innovation through Tradition“-Modell eingegangen wird. Im fünften und abschließenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und Anknüpfungspunkte für weitere Forschung aufgezeigt.

2 Stand der wissenschaftlichen Forschung zu Tradition und Innovation

Der folgende Abschnitt erarbeitet die Definitionen von Tradition und Innovation als zentrale Begriffe der Arbeit. Dies dient zur Schaffung eines einheitlichen, für die vorliegende Arbeit relevanten Verständnisses, da in der Forschungslandschaft eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen existiert.

2.1 Tradition

2.1.1 Definition und Grundlagen

Der Begriff *Tradition* beschreibt die bewusste Weitergabe von Überzeugungen, Bräuchen und Praktiken über Generationen hinweg, die eine Identifikation mit einer gemeinsamen Vergangenheit fördern (Dacin et al., 2019). Dies umfasst

alltägliche Handlungen, sprachliche Praktiken und soziale Interaktionen, durch die individuelle Gewohnheiten und Fertigkeiten erlernt und weiterentwickelt werden (Asad, 2015). Die Wurzeln des Begriffs liegen im lateinischen *traditio*, was Übergabe oder Weitergabe bedeutet. Demgegenüber wird in der wissenschaftlichen Diskussion Tradition oft als ein dynamischer Interpretationsprozess verstanden, der sowohl Stabilität als auch Wandel verkörpert (Shils, 1971) und fortlaufend neu interpretiert und angepasst wird (Handler & Linnekin, 1984).

Beide Perspektiven verdeutlichen, dass Tradition ein Prozess ist, bei dem sowohl materielle als auch immaterielle Elemente von einer Generation an die nächste übergehen.

Neben ihrer Rolle als soziale und kulturelle Ressource wird Tradition oft im Kontext verwandter Konzepte wie Kultur und Gewohnheit diskutiert. Während Kultur ein umfassendes Spektrum symbolischer Formen und Praktiken darstellt, bezieht sich Tradition spezifisch auf die bewusste Auseinandersetzung mit der Vergangenheit. Gewohnheiten hingegen sind Verhaltensweisen, die wenig Reflexion erfordern und durch stete Wiederholung als selbstverständlich angesehen werden und unbewusst ausgeführt werden. Diese Unterscheidungen zeigen, dass Tradition ein einzigartiges Konzept ist, das sowohl historische Tiefe als auch Anpassungsfähigkeit beinhaltet (Handler & Linnekin, 1984). Wissenschaftlich wird Tradition zudem in zwei Hauptformen differenziert: *consensual tradition*, die physische und praktische Weitergabe von Wissen und Gütern, sowie *symbolic tradition*, die symbolische Werte und Überzeugungen betont (Shils, 1981).

Tradition stellt somit ein facettenreiches Konzept dar, das kulturelle Identitäten bewahrt und gleichzeitig Anpassungen an neue soziale und kulturelle Kontexte erlaubt. Sie dient als Brücke zwischen Vergangenheit und Gegenwart und schafft ein Gefühl von Kontinuität, während sie Raum für Innovation und Wandel lässt.

2.1.2 Entstehung und Kontext

Tradition als Konzept hat einen dynamischen Charakter und entsteht durch den Prozess der kulturellen Übertragung von Wissen, Werten und Praktiken. Dieses kulturelle Erbe wird sowohl durch soziale Interaktionen als auch durch die Weitergabe über Generationen hinweg geprägt (Nelson & Winter, 2004). Im breiteren Kontext wird Tradition oft als Brücke zwischen alltäglichem Verständnis und wissenschaftlicher Analyse betrachtet. Tradition ist dabei mehr als eine statische Bewahrung von Ritualen oder Praktiken; sie ist ein lebendiges Konstrukt, das durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit sich wandelnden sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen geformt wird. Nach Nelson und Winter (2004) spielen Routinen eine zentrale Rolle in der Entstehung und Übertragung von Tradition, insbesondere im organisatorischen Kontext. Diese Routinen dienen als Speicher spezifischen Wissens und operativer Fähigkeiten, die innerhalb von Organisationen weitergegeben werden. Sie bewahren das organisatorische Gedächtnis und ermöglichen eine stabile Wissensbasis, die gleichzeitig als Ausgangspunkt für zukünftige Innovationen dient. Tradition ist somit nicht

nur ein Medium der Kontinuität, sondern auch ein potenzieller Katalysator für Transformation und Neukombination. In kulturellen und sozialen Zusammenhängen wird Tradition als Ressource verstanden, die Identität und Gemeinschaft fördert. Ihre Bedeutung liegt in der Fähigkeit, soziale Bindungen zu schaffen und Normen sowie Werte zu stabilisieren. Gleichzeitig bietet sie einen Rahmen, der Anpassung und Weiterentwicklung ermöglicht, um sich verändernden Gegebenheiten gerecht zu werden.

2.1.3 Mechanismen der Weitergabe

Die Weitergabe von Tradition erfolgt durch die aktive Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten, sei es durch informelles Lernen, wie in Familien und Gemeinschaften, oder durch strukturierte Prozesse in Institutionen. Diese Weitergabe beruht auf der Kombination intellektuellen Wissens mit kulturell verankerten Praktiken. Gruppen und soziale Netzwerke spielen dabei eine wesentliche Rolle, indem sie als Träger und Bewahrer von Tradition fungieren. Sie schaffen Räume, in denen Tradition nicht nur erhalten, sondern auch durch neue Interpretationen bereichert wird (Gusfield, 1967). Diese Interaktion schafft nicht nur ein Gefühl der Zugehörigkeit, sondern fördert auch die Anpassung von Traditionen an zeitgemäße Bedürfnisse und Herausforderungen. Dies unterstreicht ihre Bedeutung als Bindeglied zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Durch diese Perspektiven zeigt sich, dass Tradition sowohl stabilisierende als auch dynamische Elemente enthält.

2.1.4 Bedeutung und Auswirkungen in Organisationen

Tradition ist eine entscheidende Ressource in Organisationen, da sie erprobtes Wissen und etablierte Praktiken bewahrt, die über lange Zeiträume hinweg überprüft und validiert wurden. Dieses Wissen wird als zuverlässig wahrgenommen und bietet eine fundierte Grundlage für Innovationsprozesse. March (1991a) beschreibt, dass die Stabilität traditioneller Wissensquellen die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Innovationen erhöht, da Unternehmen die Kosten und den Nutzen dieses Wissens in der Umsetzung besser abschätzen können. Tradition beeinflusst nicht nur den Innovationsprozess, sondern trägt wesentlich zur Identität von Organisationen und Branchen bei. Ronald und Baker (2000) verdeutlichen, dass kulturelle Faktoren, einschließlich traditioneller Werte, die Entwicklung ganzer Gesellschaften prägen können. Unternehmen profitieren von dieser Ressource, da sie Authentizität erzeugt, die von Kunden als Mehrwert wahrgenommen wird.

2.1.5 Forschungsperspektiven

Tradition wird in verschiedenen Disziplinen wie Anthropologie, Soziologie, Geschichte und Wirtschaftswissenschaften erforscht. Im wirtschaftlichen Kontext wird sie zunehmend als strategische Ressource betrachtet (De Massis et al., 2016).

Die Erforschung von Traditionen hat in den letzten Jahrzehnten eine zunehmende Komplexität und Dynamik entwickelt. Eine zentrale Forschungsfrage ist dabei, ob Tradition

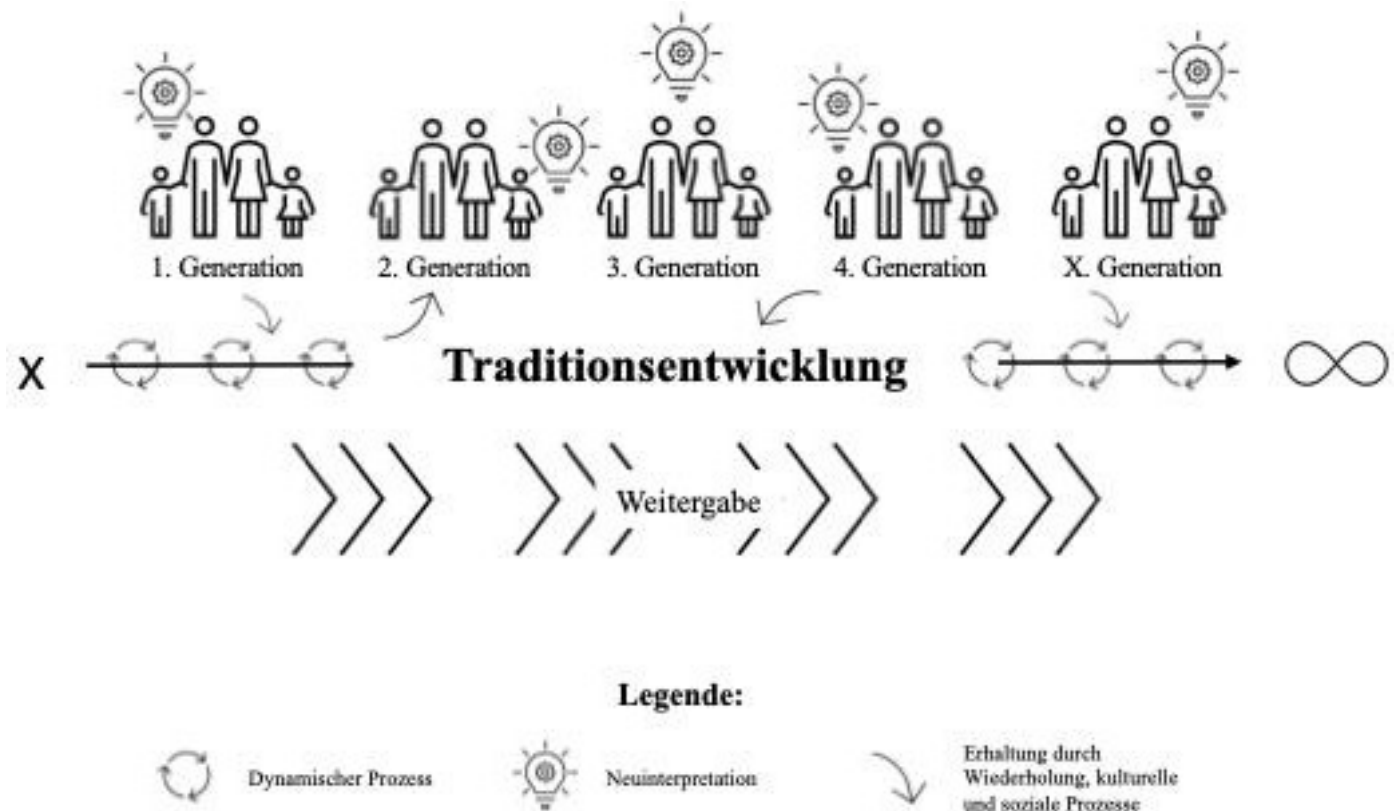


Abbildung 1: Visualisierung des Traditionsbegriffs, eigene Darstellung.

eher als Ressource oder als Belastung für Unternehmen wahrgenommen wird. Unternehmen, die sich stark auf bestehendes Wissen stützen, profitieren von der Verlässlichkeit und Validität bewährter Praktiken, was Tradition ferner zu einer Ressource macht. Gleichzeitig kann eine solche Fokussierung zu Trägheit führen und die Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen hemmen (Leonard-Barton, 1992; Sørensen & Stuart, 2000), womit Tradition eher eine Belastung darstellt. Der Rückgriff auf zeitlich entferntes Wissen hingegen birgt Potenziale, da es zu einzigartigen, risikoarmen und kreativen Lösungen führen kann (Katila & Ahuja, 2002). Abgeleitet ist somit die Balance zwischen Bewahrung und Erneuerung entscheidend. Die interpretative Natur von Tradition stellt Forscher vor erhebliche methodische Herausforderungen. Gusfield (1967) betont, dass die konventionelle Trennung zwischen Tradition und Moderne problematisch ist, da beide Elemente in einem wechselseitigen Verhältnis stehen.

2.1.6 Erweiterte Betrachtung von Tradition in der Weinindustrie

Organisationen befinden sich in einem stets dynamischen Umfeld und sind einem ständigen Wandel unterworfen. Dies gilt ebenfalls für die ihnen zu Grunde liegenden Traditionen, welche in Abhängigkeit des jeweiligen Kontextes dynamisch interpretiert und symbolisch aufgeladen werden können. Das ist ein Aspekt, der besonders im Kontext der Weinindustrie von zentraler Bedeutung ist, da diese in großen Maße von Traditionen geprägt ist. Die Definition einer Industrie, die als

„traditionell“ gilt, variiert je nach Kontext. Im landwirtschaftlichen und lebensmittelverarbeitenden Sektor setzt die EU-Verordnung Nr. 1151/2012 voraus, dass ein Produkt mindestens 30 Jahre nach überlieferten Methoden hergestellt wird, um als traditionell zu gelten. Verbraucher verbinden traditionelle Produkte mit kulturellem Erbe, spezifischen sensorischen Eigenschaften sowie einer starken geografischen und historischen Verankerung (Guerrero et al., 2009).

In der Weinindustrie spielt Tradition eine Schlüsselrolle, insbesondere durch ihre Eigenschaft, Vertrauen und Authentizität zu vermitteln. Tradition dient als Fundament für Identität und Qualität und wird häufig mit stabilen und bewährten Praktiken assoziiert (Vrontis et al., 2016). Letzteres trifft insbesondere auf die Weinherstellung zu, da diese auf Grund langer Produktionszyklen von zentraler Bedeutung sind. Historisch gesehen hat sie maßgeblich zur Etablierung von Standards beigetragen, die mit wissenschaftlichen Fortschritten kombiniert wurden, um die Komplexität und Qualität von Weinen kontinuierlich zu verbessern (Kennedy et al., 2006). Die Wahrnehmung der Weinindustrie als traditionsreiche Branche beruht auf verschiedenen Faktoren. So wird Weinproduktion oft als Kunst verstanden, bei der handwerkliches Können und Innovation eng miteinander verbunden sind. Ebenso fördern die langen Produktionszyklen und der zeitintensive Anbau und die Pflege von Rebstöcken eine langfristige Denkweise, die eng mit traditionellen Werten verknüpft ist (Bisson et al., 2002). Diese kulturelle Tiefe trägt dazu bei, dass traditionelle Methoden nicht nur erhal-

ten, sondern auch strategisch eingesetzt werden, um die Einzigartigkeit von Weinen hervorzuheben. Zudem erleichtert die starke Vernetzung innerhalb der Branche, beispielsweise durch den Austausch zwischen Winzern, die Weitergabe von Wissen.

2.2 Innovation

2.2.1 Definition und Grundlagen

Im Laufe der Jahre wurde der Begriff *Innovation* vielfältig definiert, wobei sich die Definitionen in ihrer Detailtiefe und Spezifität unterscheiden. In seiner grundlegenden Bedeutung stammt der Begriff vom lateinischen *innovare*, was so viel bedeutet wie etwas neu machen (Tidd & Bessant, 2021). Innovation beschreibt auf ihrer einfachsten Ebene den Prozess der Schaffung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen, die dem Kunden einen Mehrwert bieten und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verbessern (Tidd & Bessant, 2021).

Eine der bekanntesten und am weitesten akzeptierten Definition stammt von Joseph Schumpeter. Schumpeter bezeichnet Innovation als „Durchsetzung neuer Kombinationen“ (J. A. Schumpeter, 1987). Dabei verwendet er zwar nicht den Begriff *Innovation*, beschreibt aber den Vorgang als Einführung neuer Güter, neuer Produktionsmethoden, die Erschließung neuer Märkte, die Eroberung neuer Bezugsquellen sowie die Neuorganisation eines Wirtschaftszweigs (J. Schumpeter, 1934).

Schumpeters Ansatz legt damit den Grundstein für das Verständnis von Innovation als Prozess der schöpferischen Zerstörung: Bestehende Strukturen werden durch neue, effizientere oder marktgerechtere Lösungen verdrängt. Innovation ist demnach nicht nur die Entstehung einer neuen Idee oder eines Produkts, sondern deren erfolgreiche Umsetzung und Integration in den Markt.

2.2.2 Kontext und Anwendung

Innovation gilt als zentrale Triebkraft für Wirtschaftswachstum, Wettbewerbsvorteile und gesellschaftlichen Fortschritt. Sie ermöglicht Unternehmen, sich in dynamischen Märkten zu behaupten und neue Wege zu beschreiten (M. Porter & Stern, 2001; J. Schumpeter, 1934). Grant (2018) betont dabei die Unterscheidung zwischen *Erfindung* (Invention) und *Innovation*: Während Erfindungen die Entstehung neuer Ideen, Produkte oder Verfahren darstellen, erfordert Innovation deren erfolgreiche Kommerzialisierung und Implementierung. Gaubinger et al. (2009) ergänzen, dass Innovationen prozessual und nicht punktuell betrachtet werden sollten, da sie aus einem kontinuierlichen Entwicklungs- und Umsetzungsprozess resultieren. Innovation kann sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen – von technologischen Entwicklungen und neuen Produkten bis hin zu organisatorischen Prozessen und Geschäftsmodellen. Dabei ist entscheidend, dass die jeweilige Neuerung in ihrer aktuellen Form aktualisiert und praxisrelevant ist und somit Mehrwert schafft. Dies verdeutlicht die doppelte Anforderung an Innovation: Sie muss *neu* sein und gleichzeitig erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden (Grant, 2018).

2.2.3 Arten und Grade

Innovation manifestiert sich in verschiedenen Formen und Ausprägungen, die sich hinsichtlich ihrer Art unterscheiden lassen. Die Differenzierung der Arten von Innovation ist essenziell, um Innovationsprozesse gezielt zu gestalten und zu analysieren.

Für diese Arbeit wurde als Basis das 4 P's of Innovation-Modell von Bessant und Tidd (2013) zur Identifizierung von Innovationsarten gewählt. Es ermöglicht eine praxisnahe Einordnung von Innovationsarten.

Es lassen sich vier zentrale Innovationsarten identifizieren: Produkt-, Prozess-, Positionierungs- und Paradigmeninnovation.

a) Produktinnovation

Die Produkt- oder Dienstleistungsinnovation ist die bekannteste Innovationsart und beschreibt die Entwicklung neuer oder verbesserter Waren und Dienstleistungen. Sie entsteht häufig als Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse, technologische Fortschritte oder steigenden Wettbewerbsdruck (Gaubinger et al., 2009).

b) Prozessinnovation

Prozessinnovationen betreffen die Optimierung oder Neuerfindung von Wertschöpfungsprozessen. Hierzu zählen unter anderem Effizienzsteigerungen in der Produktion, Kostensenkungen durch Lieferkettenoptimierung oder die Einführung neuer Methoden zur Dienstleistungserbringung (Damanpour & Schneider, 2009). Prozessinnovationen sind häufig darauf ausgerichtet, Ressourcen zu schonen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

c) Positionierungsinnovation

Bei der Positionierungsinnovation verändert sich der Kontext, in dem Produkte oder Dienstleistungen wahrgenommen werden. Ein etabliertes Produkt wird dabei durch eine neue Marktpositionierung oder Zielgruppenansprache neu interpretiert.

d) Paradigmeninnovation

Paradigmeninnovationen stellen Veränderungen der grundlegenden Denkmuster oder Geschäftsmodelle dar. Sie definieren unter anderem das Geschäftsmodell eines Unternehmens und dessen Agieren auf fundamentale Weise neu. Paradigmeninnovationen besitzen häufig disruptiven Charakter und können ganze Märkte revolutionieren.

Innovationsgrade

Innovationen lassen sich zusätzlich nach dem Grad ihrer Neuartigkeit klassifizieren. Die Differenzierung zwischen *inkrementeller* und *radikaler Innovation* beschreibt das Ausmaß der Veränderung und den damit verbundenen Innovationsaufwand (Christensen, 1997; Schön, 2001). Da diese Unterscheidung für die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht

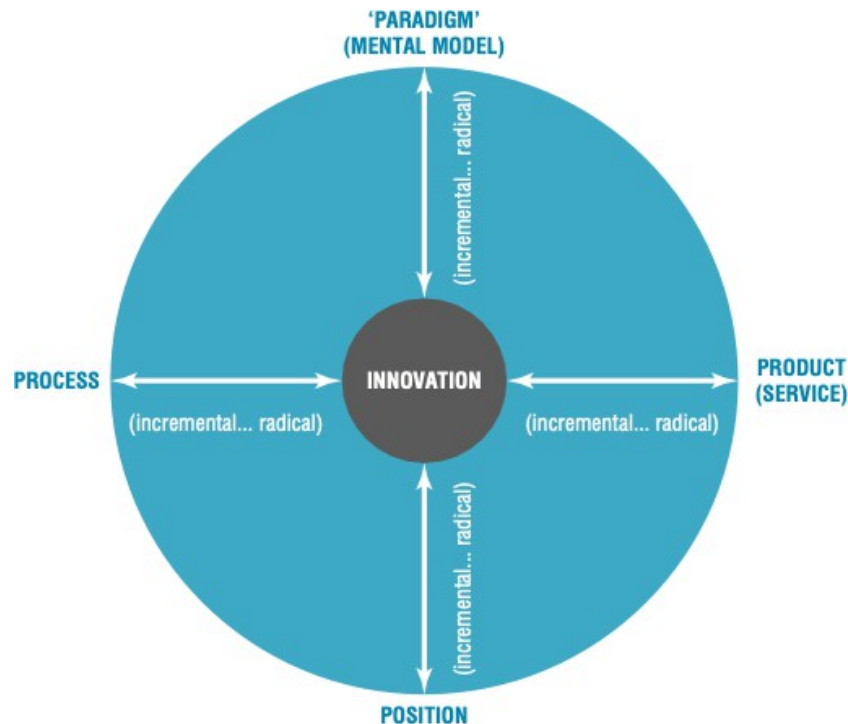


Abbildung 2: The 4P's of innovation space (Tidd & Bessant, 2013).

weiter relevant ist, wird auf eine weitere Erläuterung verzichtet.

2.2.4 Quellen

Die Quellen von Innovationen sind entscheidend für den Innovationsprozess eines Unternehmens. Unternehmen können dabei auf interne (Closed Innovation) oder externe Quellen (Open Innovation) zurückgreifen, oder eine Kombination aus beiden Strategien einsetzen (Katila & Ahuja, 2002). Jede dieser Quellen bietet unterschiedliche Möglichkeiten und Herausforderungen, abhängig vom Markt- und Branchenkontext.

Die Strategie der *Closed Innovation* setzt auf interne Ressourcen und Kenntnisse eines Unternehmens. Marchs (1991a) Konzept von Exploitation vs. Exploration verdeutlicht die Rolle interner Ressourcen und Kenntnisse: Hierbei liegt der Fokus auf der Exploitation – der Optimierung bestehender Strukturen, Ressourcen und Prozesse, um inkrementelle Innovationen zu fördern. (Katila & Ahuja, 2002). Der Vorteil interner Quellen liegt in den Möglichkeiten einer tiefgehenden Suche innerhalb des bestehenden Wissens und der Organisation. Dies fördert die Lernprozesse, reduziert Fehler und erhöht die Stabilität (Katila & Ahuja, 2002). Ein zu starker Fokus auf bestehendes Wissen birgt aber auch das Risiko, dass die Innovationsfähigkeit abnimmt. Hier setzt die *Open-Innovation-Strategie* an, welche die Erschließung externer Wissensquellen, durch eine erweiterte Suchbreite und die Exploration neuer Ideen durch Kooperationen fördert (March, 1991a). Der erfolgreiche Einsatz von Innovationsquellen erfordert ein balanciertes Vorgehen zwischen interner Optimierung und externer Erkundung.

2.2.5 Entstehung

Innovation entsteht durch verschiedene Auslöser, die je nach Kontext unterschiedlich wirken. Zwei grundlegende Ansätze prägen die Entstehung von Innovationen: Der *Technology-Push* (Herstatt & Lettl, 2004), bei dem technologische Entwicklungen Innovationen unabhängig von aktuellen Marktbedürfnissen vorantreiben, und der *Market-Pull*, bei dem durch konkrete Marktbedürfnisse und Kundenanforderungen Innovationen angestoßen werden (Chidamber & Kon, 1994). Da diese Unterscheidung für die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht weiter relevant ist, wird auf eine weitere Erläuterung verzichtet.

2.2.6 Relevanz

Innovation spielt für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen eine zentrale Rolle. Damanpour und Schneider (2009) betonen, dass Unternehmen durch innovative Ansätze auf sich verändernde Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren können, um sich von Wettbewerbern abzuheben. Zudem steigern Innovationen die Effizienz von Produktionsprozessen und Lieferketten und helfen, Kosten zu senken (Dodgson et al., 2006). Auf volkswirtschaftlicher Ebene sind Innovationen zentrale Treiber für Wachstum und Wohlstand, indem sie Arbeitsplätze schaffen und Produktivitätssteigerungen fördern (Freeman & Soete, 1997).

J. Schumpeter (1934) hebt hervor, dass Innovationen nicht nur bestehende Märkte beleben, sondern auch neue Marktchancen erschließen können.

Is the capability. . .				
valuable?	rare?	inimitable?	supported by the organisation?	Competitive implications
No	–	–	No	Competitive disadvantage
Yes	No	–	↕	Competitive parity
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

Abbildung 3: VRIO-Rahmenwerk (Whittington et al., 2020).

2.2.7 Erweiterte Betrachtung von Innovation in der Weinindustrie

Die Weinindustrie zeigt eine zunehmende Innovationsdynamik, insbesondere im Hinblick auf technologische Entwicklungen und Marktanpassungen. Aylward und Turpin (2003) verdeutlichen, dass Innovationsstrategien in der Weinproduktion häufig prozess- und marktorientiert sind. Insbesondere durch Prozessinnovationen, wie verbesserte Produktionsmethoden, neue Technologien zur Qualitätskontrolle oder Logistiklösungen, steigern Weingüter ihre Effizienz und Produktqualität.

Weingüter reagieren zudem auf globale Herausforderungen durch Produktinnovationen. Diese umfassen neue Rebsorten, umweltfreundlichere Verpackungen oder auch ungewöhnliche Flaschendesigns, um auf veränderte Kundenpräferenzen zu reagieren (Rabadán & Bernabéu, 2021; Vrontis et al., 2016). Der Fokus auf nachhaltige Innovationen ist dabei entscheidend, um langfristig ökologische und ökonomische Ziele zu vereinen (Trana et al., 2019).

Ein Beispiel für die Innovationskraft der Weinindustrie ist der Bereich des Weintourismus, der Weingütern nicht nur zusätzliche Einnahmequellen erschließt, sondern auch die Kundenbindung stärkt. Laut Chan Kim und Mauborgne (2005) sowie Charters und Menival (2011) entwickeln viele Weingüter innovative Geschäftsmodelle, die Weinproduktion und touristische Erlebnisse kombinieren. Durch Investitionen in Erlebnisverkostungen, moderne Verkaufsräume und digitale Vermarktungsstrategien erschließen sie neue Zielgruppen.

2.3 Verbindung von Tradition und Innovation

Tradition und Innovation stehen oft im Spannungsfeld zueinander, da sie auf den ersten Blick gegensätzliche Prinzipien zu verkörpern scheinen. Diese Perspektive wird jedoch zunehmend hinterfragt. Neuere Forschungsarbeiten zeigen, dass die Vergangenheit eine reiche Quelle für innovatives Potenzial darstellen kann, insbesondere durch die kreative Neuinterpretation und Kombination traditionellen Wissens (Katila und Ahuja, 2002; Messeni Petruzzelli & Savino,

2014). Laut Graham (2002) ermöglicht Tradition als strategische Ressource es, authentisches Wissen zu identifizieren und anzupassen, um einzigartige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Sie kann einen stabilen Rahmen bieten, der Authentizität schafft und Kundenbindung fördert. Gleichzeitig ist die Kombination aus Tradition und Innovation aufgrund ihrer regionalen oder unternehmensspezifischen Verwurzelung schwer imitierbar. Capaldo et al. (2017) und Katila und Ahuja (2002) betonen, dass reifes Wissen, das über Jahre hinweg getestet wurde, Unsicherheiten reduziert und das Risiko von Misserfolgen mindert. Unternehmen können somit durch Tradition eine Ressource schaffen, welche ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Die Übertragbarkeit auf deutsche Weingüter wird im Folgenden näher untersucht.

2.4 Der Resource-based View

Zentrales Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle von Tradition im Innovationsprozess zu verstehen und herauszuarbeiten, inwiefern Tradition innovationsfördernd wirken kann. Um dies zu analysieren, wird der Resource-based View (RBV) als theoretischer Rahmen herangezogen.

2.4.1 Grundlage

Mit Hilfe des RBV lässt sich die strategische Relevanz interner Ressourcen eines Unternehmens bewerten und deren Beitrag zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile analysieren.

Der RBV, der von (Penrose, 1959) begründet und später durch Wernerfelt (1984) sowie Barney (1991) weiterentwickelt wurde, fokussiert sich auf die internen Ressourcen eines Unternehmens als Quelle für Wettbewerbsvorteile. Im Gegensatz zur Outside-in-Perspektive, die äußere Marktbedingungen analysiert (M. E. Porter, 1985) konzentriert sich der RBV auf die Inside-out-Perspektive, die davon ausgeht, dass Wettbewerbsvorteile aus den einzigartigen, wertvollen und schwer imitierbaren Ressourcen eines Unternehmens entstehen. Der RBV postuliert, dass diese Ressourcen so organisiert sein müssen, dass sie ihre strategischen Potenziale voll

ausschöpfen können. Ein zentrales Konzept des RBV ist das VRIO-Rahmenwerk (Value, Rarity, Imitability, Organization), den Barney (1995) entwickelte, um die Eigenschaften strategisch relevanter Ressourcen zu identifizieren.

2.4.2 Relevanz

Da Tradition häufig als eine statische Größe wahrgenommen und mit den Begriffen Inflexibilität oder Innovationshemmung assoziiert wird, ermöglicht der RBV eine differenzierte Betrachtung, indem er Tradition als potenzielle Ressource mit einzigartigen Eigenschaften versteht. Traditionen können wertvoll, selten und schwer imitierbar sein – Eigenschaften, die laut Barney (1991) notwendig sind, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Der RBV schafft somit eine Brücke, um Tradition nicht nur als kulturelles oder historisches Erbe zu betrachten, sondern als strategische Ressource, die gezielt für Innovation genutzt werden kann.

Innovation ist der zentrale Mechanismus, durch den Unternehmen ihre Ressourcen, einschließlich Traditionen, aktivieren und optimieren können. Barney (1991) zeigt auf, dass Innovation nicht nur neue Ressourcen schafft, sondern auch bestehende aufwerten kann. Tradition liefert dabei die Grundlage für reifes Wissen, das durch kreative Neuinterpretation aufgewertet werden kann und in neue Produkte oder Prozesse transformiert wird.

2.4.3 Das VRIO-Rahmenwerk zur Bewertung strategischer Ressourcen

Der VRIO-Rahmenwerk bietet eine strukturierte Methode, um Ressourcen und deren Potenzial zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile anhand von vier Kriterien zu bewerten. Die vier Kriterien fragen, ob die Ressource wertvoll (*valuable?*), selten (*rare?*), imitierbar (*inimitable?*) und organisationsunterstützend (*supported by the organization?*) ist, um zu bewerten, ob sie als Wettbewerbsvorteil dienen kann.

Ressourcen oder Fähigkeiten sind dann **wertvoll** (*valuable?*), wenn sie:

- es dem Unternehmen ermöglichen, Chancen zu nutzen oder Bedrohungen zu neutralisieren.
- Kunden einen echten Mehrwert bieten.
- Produkte oder Dienstleistungen zu Kosten bereitgestellt werden, die dem Unternehmen eine akzeptable Rendite ermöglichen.

Ressourcen oder Fähigkeiten können als **selten** (*rare?*) angesehen werden, wenn sie:

- einzigartig sind und nur von wenigen Organisationen beherrscht werden.

Ressourcen und Fähigkeiten gelten als schwer **imitierbar** (*inimitable?*), wenn:

- es für die Konkurrenten besonders schwer und mit erheblichem Kostenaufwand verbunden ist, die Ressource zu reproduzieren, zu erwerben oder zu ersetzen.

Um den Nutzen wertvoller, seltener und schwer imitierbarer Ressourcen voll auszuschöpfen, muss ein Unternehmen dementsprechend **strukturell organisiert** (*supported by the organization?*) sein. Dies umfasst:

- geeignete Prozesse, Systeme und organisatorische Strukturen, die sicherstellen, dass die Ressourcen effektiv genutzt werden.

2.5 Das Innovation through Tradition Modell

Um gezielter einordnen zu können, inwiefern Tradition als innovationsfördernde Ressource genutzt werden kann, wurde ergänzend zu dem VRIO-Rahmenwerk das von De Massis et al. (2016) entwickelte Modell „Innovation through Tradition“ (ITT) als Grundlage gewählt. Im Folgenden wird das Modell kurz erklärt, um ein einheitliches Verständnis nach der Definition von De Massis et al. (2016) zu schaffen.

Das „Innovation through Tradition“-Modell stellt den Prozess der Nutzung von traditionellen Ressourcen zur Produktinnovation, strukturiert dar. Es zeigt, wie Unternehmen Tradition nicht nur als stabilisierenden Faktor, sondern als Katalysator für Innovation nutzen können. Es integriert Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsfeldern, um zu erklären, wie Unternehmen vergangenes Wissen für innovative Zwecke einsetzen können.

Das Modell identifiziert zwei Hauptquellen für vergangenes Wissen: organisationsspezifische Traditionen und regionale Traditionen.

- **Organisationsspezifische Traditionen:** Diese umfassen, die innerhalb eines Unternehmens entstandenen historischen Praktiken und das angeeignete Wissen.
- **Regionale Traditionen:** Diese basieren auf kulturellen und handwerklichen Praktiken, die charakteristisch für die Region eines Unternehmens sind.

Beide Wissensquellen sind durch eine starke Pfadabhängigkeit geprägt und schwer imitierbar, was sie zu wertvollen Wettbewerbsvorteilen macht.

Das ITT-Modell unterscheidet ebenfalls zwischen zwei Arten traditionellen Wissens: dem kodifizierten und dem impliziten Wissen.

- **Kodifiziertes Wissen:** Explizite Elemente wie Materialien oder Produktionsprozesse, die dokumentierbar und leicht übertragbar sind.
- **Implizites Wissen:** Werte und Überzeugungen, die tief in der Unternehmenskultur verankert sind und die Authentizität neuer Produkte sicherstellen.

Für die erfolgreiche Nutzung vergangenen Wissens identifiziert das Modell zwei essenzielle „ITT“-Fähigkeiten, die Interiorisierung und die Reinterpretation.

- **Interiorisierung:** Die **Integration** traditionellen Wissens in die Organisationskultur.

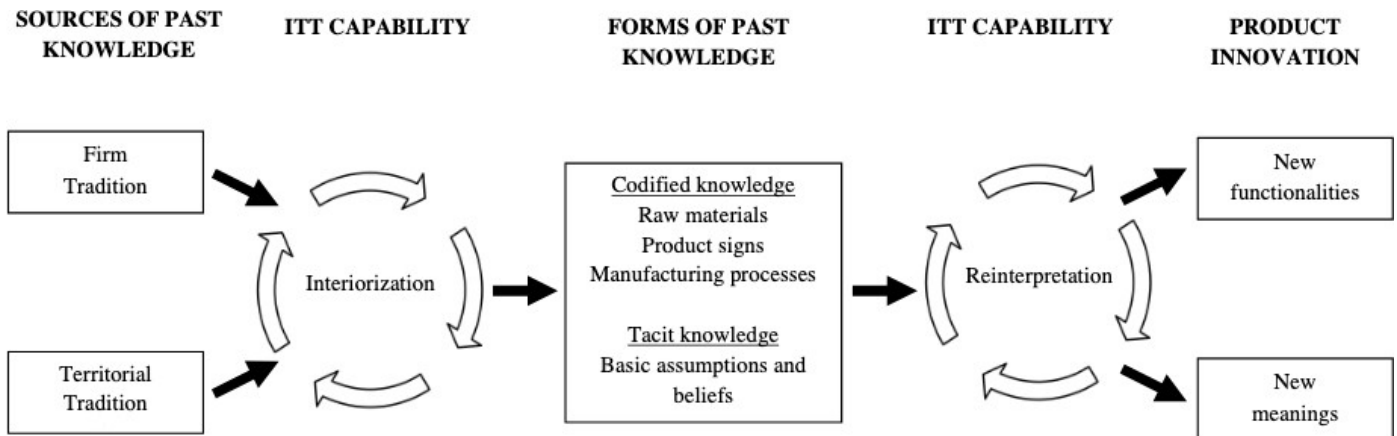


Abbildung 4: A Model of Innovation Through Tradition (De Massis et al., 2016).

- **Reinterpretation:** Die kreative Neuinterpretation dieses Wissens im Kontext moderner Technologien und Marktanforderungen.

Das Modell unterscheidet zwischen, zwei Formen von Produktinnovation, der funktionalen Innovation und der Bedeutungsinnovation.

- **Funktionaler Innovation:** Schaffung neuer Produkteigenschaften durch die Kombination von Tradition mit moderner Technologie.
- **Bedeutungsinnovation:** Veränderung der kulturellen oder emotionalen Wahrnehmung eines Produkts durch die Neuinterpretation traditioneller Elemente.

Das ITT-Modell zeigt somit, wie Unternehmen Tradition nicht nur als stabilisierenden Faktor, sondern als Katalysator für Innovation nutzen können (De Massis et al., 2016).

3 Methodik

Der folgende Abschnitt stellt den aktuellen Stand der Forschung im Zusammenhang von Tradition als innovationsfördernde Ressource dar, um sicherzustellen, dass die vorliegende Arbeit an die aktuellsten Erkenntnisse anknüpft. Ein abschließendes Fazit fasst die identifizierte Forschungslücke zusammen und stellt dar, welchen Forschungsbeitrag diese Arbeit anstrebt.

3.1 Literaturüberblick

Um eine angemessene Basis zur Beantwortung der Forschungsfrage zu schaffen, wurde eine systematische Literaturanalyse der dazu bereits vorhandenen Forschung durchgeführt. Diese diente dazu, Forschungslücken zu identifizieren, auf dem bestehenden Wissensstand aufzubauen und eine fundierte Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens sowie die Auswahl der Stichprobe zu schaffen. Die Literatur wurde am 20.12.2024 mit Hilfe der fachübergreifenden bibliographischen Datenbank Scopus analysiert, um Forschungsergebnisse aus allen Fachrichtungen abzudecken.

Mit dem intelligenten Suchoperator „*innovatio OR change OR transformation OR uniqu AND tradition OR established AND practice OR habit OR ritual AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, „BUSI“) OR LIMIT-TO (SUBJAREA, „AGRI“))*“ wurden insgesamt 1988 Ergebnisse ermittelt.

Im Anschluss wurden die Suchergebnisse wie folgt gefiltert:

a) Fachrichtungen

Der Filter zur Begrenzung auf die Fachrichtungen „Business, Management and Accounting“, „Agricultural and Biological Sciences“ sowie „Economics, Econometrics and Finance“ reduzierte die Trefferzahl auf 1117 Artikel. Dieser Filter wurde gesetzt, da die Forschungsfrage sowohl betriebswirtschaftliche als auch landwirtschaftliche Aspekte abdeckt und somit nur relevante Veröffentlichungen einbezogen werden sollten. Ziel war es, die Recherche auf jene Artikel zu konzentrieren, die einen direkten Bezug zur Fragestellung aufweisen und wissenschaftlich fundierte Beiträge bieten.

b) Themenrelevanz durch Keywords

Eine weitere Einschränkung erfolgte durch die Limitation auf die Keywords „Wine“ und „Wine Industry“, was die Trefferzahl auf 49 Artikel reduzierte. Diese Eingrenzung war notwendig, da sich die Arbeit explizit auf die Weinindustrie konzentriert, wodurch irrelevante Artikel zu anderen Bereichen ausgeschlossen wurden.

Diese 49 Artikel lassen sich folgenden Themenschwerpunkten zuordnen:

- Fünf Artikel befassen sich mit Gesundheit, der Fokus liegt auf gesundheitlichen Vor- und Nachteilen.
- Neun Artikel befassen sich mit Nachhaltigkeit und ökologischen Ansätzen, dabei liegt der Fokus auf umweltfreundlichen Praktiken und ökologischer Landwirtschaft.

Tabelle 1: Überblick über die relevante Literatur.

Titel	Autor	Erscheinungsjahr	Unterschiede zur Forschungsarbeit
The present and future of the international wine industry	Bisson et al.	2002	Breiter globaler Fokus, ohne spezifischen Bezug zu deutschen Weingütern oder zur Rolle von Tradition als Innovationsquelle.
Radical innovation in luxury carmenere wine from Chile	Hojman D.E.	2015	Betrachtet spezifisch radikale Innovationen und Differenzierung, ohne Tradition als direkten Faktor einzubeziehen.
Micro and small business innovation in a traditional industry	Bressan et al.	2016	Fokus liegt primär auf der Innovationsfähigkeit von kleinen Weingütern in Italien, ohne Tradition mit einzubeziehen.
Tradition and innovation in Italian wine family businesses	Vrontis et al.	2016	Fokus liegt auf einem italienischen Familienbetrieb, zudem handelt sich um eine Fallstudie.
Complex field-positions and non-imitation: Pioneers, strangers, and insulars in Australian fine-wine	Croidieu et al.	2017	Konzentriert sich auf strategisches Handeln und Imitation, statt auf die systemische Verbindung von Tradition und Innovation.
Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry	Woodfield & Husted	2017	Betrachtet neuseeländische Weingüter und fokussiert sich auf Wissensaustausch.
Family businesses, corporate social responsibility, and websites: The strategies of Italian wine firms in talking to stakeholders	Vrontis et al.	2019	Fokussiert auf CSR als Hauptperspektive.
Managing the Tradition and Innovation Paradox	Erdogan et al.	2020	Betrachtet allgemein Unternehmen und Branchen, ohne spezifischen Bezug zur Weinindustrie oder zu deutschen Weingütern.
A sustainable value generator in the Italian wine industry	Gromis di Trana et al.	2020	Betrachtet Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit isoliert, ohne die systemische Verbindung von Tradition und Innovation.
The role of tradition for food and wine producing firms in times of an unprecedented crisis	Bressan et al.	2022	Fokus auf Krisenmanagement und kurzfristige Stabilität.
Innovation through tradition: the role of past knowledge for successful innovations in family businesses	Gusenbauer et al.	2023	Zielgruppe sind KMUs allgemein, nicht ausschließlich Weingüter begrenzt; weniger Fokus auf sektorale Besonderheiten der Weinindustrie.

- 15 Artikel befassen sich mit Tradition und Kultur, wobei der Schwerpunkt auf kultureller und historischer Bedeutung liegt.
- 17 Artikel befassen sich mit Innovation und Technologie, wobei Innovation und Technologie isoliert betrachtet werden, ohne das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation zu thematisieren.
- Drei Artikel befassen sich mit Marktdynamik und Wettbewerbsfähigkeit, wobei der Fokus auf wirtschaftlichen Analysen und Marktstrategien liegt, ohne die Verbindung zu traditionellen oder innovativen Praktiken herzustellen.

c) Geografische Relevanz

Abschließend wurde ein Filter auf den geographischen Kontext „Germany“ angewandt, wodurch die finale Auswahl auf drei Artikel beschränkt wurde. Dieser Schritt war notwendig, um sicherzustellen, dass die Analysen und Ergebnisse spezifisch für die Weinindustrie in Deutschland spezifisch sind und damit die Vergleichbarkeit zur Fragestellung gegeben ist. Die drei Forschungen befassten sich thematisch mit:

- kulturellen und philanthropischen Unterschieden zwischen deutschen und französischen Weingütern (Dressler & Haller, 2020)
- nachhaltigen Geschäftsmodellen in der Getränke- und Lebensmittelindustrie in Deutschland (Dressler & Paunović, 2019)
- der Entwicklung eines visuellen Tools zur Bewertung von Nachhaltigkeitskriterien, spezifisch für kleine Weingüter (Dressler, 2021).

Die finale Auswahl von drei Artikeln bildet den aktuellen Forschungsstand zu deutschen Weingütern ab und zeigt auf, dass das Themenfeld der Tradition als innovationsfördernde Ressource in Deutschland bisher noch nicht erforscht wurde.

Ergänzend wurde, um dennoch ein möglichst umfassendes Bild über die bestehende Literatur zu erhalten, aus den identifizierten 49 Artikeln jeweils diese herausgesucht, welche thematisch die meisten Überschneidungen oder Berührungspunkte mit der vorliegenden Forschungsarbeit haben. Anschließend wurde mit Hilfe der KI-basierten Online Plattform Research Rabbit, die Inhalte der Artikel sowie Zitationen analysiert und verwandte, thematisch ähnliche Arbeiten identifiziert. Dies war besonders hilfreich, da so Schlüsselstudien aus dem Bereich identifiziert werden können. Die Er-

gebnisse der erweiterten Recherche wurden ebenfalls auf Basis ihrer Forschungsergebnisse verglichen und Unterschiede identifiziert, wie der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist.

Die ausgewählten Artikel decken einen Zeitraum von 2002 bis 2023 ab, wodurch sowohl frühere als auch aktuelle Forschungen mit Bezug auf Tradition und Innovation in der Weinindustrie berücksichtigt werden. Insbesondere die jüngsten Veröffentlichungen zeigen ein wachsendes wissenschaftliches Interesse an der Frage, wie Tradition als Ressource für Innovation genutzt werden kann, jedoch betrachtet keine der bisherigen Forschungen diese Fragestellung im Umfeld der Weinindustrie. Die finale Auswahl der Artikel umfasst sowohl Arbeiten mit einem breiteren globalen Fokus als auch spezifische Fallstudien zu Familienunternehmen und kleinen Weingütern. Allerdings handelt es sich bei keiner dieser Studien um eine vergleichende Analyse. Dies verdeutlicht, dass das Thema bisher nur punktuell, in anderen Kontexten, untersucht wurde und die Frage der systematischen Verknüpfung von Tradition und Innovation im deutschen Weinsektor noch offen ist. Der Literaturüberblick zeigt somit eine Wissenslücke der bestehenden Forschung auf, die es zu schließen gilt.

3.2 Datenerhebung

Der folgende Abschnitt widmet sich der Beschreibung der Auswahlkriterien für die Stichprobe der Weingüter sowie der methodischen Herangehensweise zur Datenerhebung und Datenauswertung. Dabei werden die Kriterien für die Abgrenzung und Erstellung der Datenbasis definiert, die Auswahl der Interviewpartner erläutert und die Entwicklung des Befragungsleitfadens für die durchgeführten Experteninterviews detailliert dargestellt. Dies geschieht stets im Hinblick auf die zugrunde liegende Forschungsfrage, um eine fundierte und zielgerichtete Analyse sicherzustellen.

Die Forschungsmethodik war wie folgt strukturiert:

- (1) In der ersten Phase lag der Schwerpunkt auf einer Überprüfung der vorhandenen Literatur, wobei besonders darauf geachtet wurde, wie sowohl Tradition als auch Innovation im Kontext von Weingütern zu verstehen ist, sowie auf einer Untersuchung der Relation von Tradition und Innovation. Dabei erwiesen sich das Konzept des ressourcenbasierten Ansatzes (Barney, 1991) und das Modell „Innovation durch Tradition“ (De Massis et al., 2016) als eine geeignete theoretische Grundlage zur Auswertung und Anwendung der in Phase II erhobenen Daten.
- (2) In der zweiten Phase wurde, um die Forschungsfrage beantworten zu können, eine empirische qualitative Studie auf der Grundlage mehrerer Fälle konzipiert (Eisenhardt, 2021; Yin, 2003). Dies ermöglicht es, tiefe Einblicke in komplexe Phänomene wie die Verbindung von Tradition und Innovation in der Weinindustrie zu gewinnen. Die Methode ist besonders geeignet, da sie auf Forschungsfragen abzielt, die bisher

wenig untersucht oder deren Ergebnisse widersprüchlich sind, und dabei eine Theorieentwicklung durch die Analyse wiederkehrender Muster und Beziehungen ermöglicht. In dieser Arbeit wurde die Methode iterativ angewandt, um eine Verbindung zwischen Theorie und Daten herzustellen. Dabei wurde theoretisches Sampling verwendet, das heißt, die Auswahl der Weingüter wurde gezielt darauf ausgerichtet, Fälle einzubeziehen, die für die Forschungsfrage relevant sind.

Die in dieser Arbeit erhobenen Daten stammen aus halbstrukturierten Experteninterviews, die mit Schlüsselpersonen der ausgewählten Weingüter via Microsoft Teams durchgeführt wurden. Für die Interviews wurde ein aus offenen Fragen bestehender Leitfaden entwickelt. Beginnend mit demografischen Informationen über die Person und das Weingut, Fragen zum Verständnis und der Anwendung von Innovation, zum Verständnis und der Anwendung von Tradition und abschließende Fragen zum Verständnis und der Anwendung der Verbindung von Tradition und Innovation. Dabei wurden stets die gleichen Fragen gestellt, allerdings innerhalb der Themenblöcke in unterschiedlicher Reihenfolge, um einen wertschätzenden Gesprächsfluss sicherzustellen. Diese Interviews wurden transkribiert und in Themenbereiche – die über die Interviewfragen hinausgehen – kodiert, um systematisch theoretische Erkenntnisse zu gewinnen. Innerhalb der kodierten Kategorien werden die Ergebnisse präsentiert, Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert sowie die erhobenen Daten mit den bestehenden Forschungsergebnissen in Beziehung gesetzt. Die Kombination von gezielter Fallauswahl, iterativer Datenanalyse und theoriegeleiteter Interpretation macht die Eisenhardt-Methode zu einem idealen Ansatz für die Untersuchung der Forschungsfrage, inwiefern Tradition innovationsfördernd sein kann. Sie ermöglicht eine präzise, datenbasierte und zugleich theoretisch fundierte Analyse eines bisher wenig untersuchten Themenbereichs.

3.3 Sampling

Es wurden neun deutsche Weingüter (n=9) ausgewählt, welche sich hinsichtlich ihrer Größe und ihres Alters unterscheiden. Ziel war es, die Verbindung zwischen Tradition und Innovation in verschiedenen Kontexten der Arbeit der Weingüter zu analysieren. Die Weingüter wurden in drei Alterskategorien unterteilt: unter 100 Jahre, 100–300 Jahre und über 300 Jahre. Damit sollte eine Bandbreite an historischen und traditionellen Erfahrungen berücksichtigt werden, um deren Einfluss auf innovationsfördernde Praktiken besser zu verstehen.

Die ausgewählte Stichprobe umfasst ausschließlich Weingüter, die zu den 20 % größten Betrieben in Deutschland zählen, mit einer bewirtschafteten Fläche von mehr als 10 Hektar. Angesichts der Struktur der deutschen Weinindustrie, in der die durchschnittliche Betriebsgröße bei etwa drei Hektar liegt, repräsentieren diese Betriebe eine wirtschaftlich besonders relevante Gruppe. Während kleinere Betriebe mit weniger als fünf Hektar aufgrund von Nachfolgermangel und

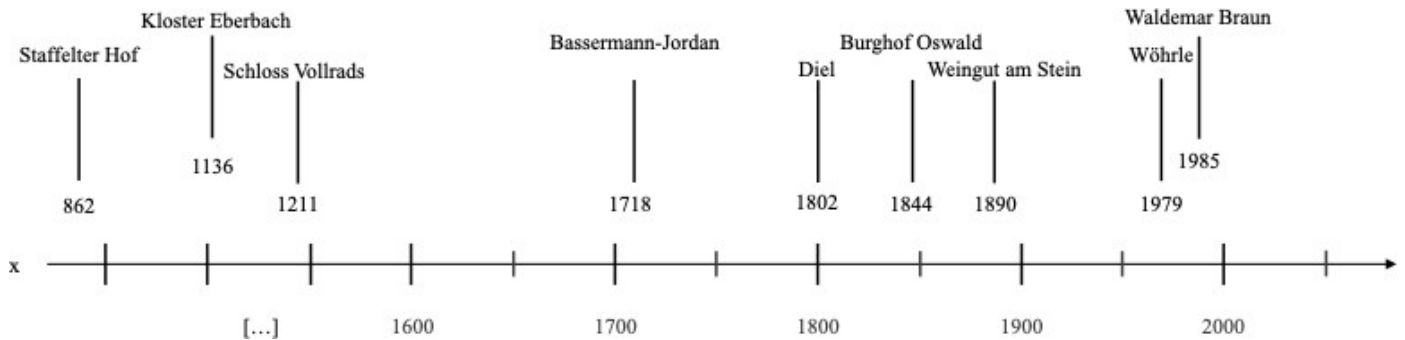


Abbildung 5: Chronologische Darstellung der Weingutsgründungen, eigene Darstellung.

Tabelle 2: Überblick der interviewten Weingüter, eigene Darstellung.

Weingut	Gründungsjahr	Rebfläche	Anzahl der Mitarbeiter
Wöhrle	1979	19,45 ha	2
Diel	1802	25 ha	4
Staffelter Hof	862	13 ha	4
Bassermann-Jordan	1718	49 ha	50
Kloster Eberbach	1136	247 ha	70
Burghof Oswald	1844	25 ha	12
Schloss Vollrads	Ca. 1211	70 ha	50
Waldemar Braun	1985	15 ha	14
Weingut am Stein	1890	45,70 ha	28

Tabelle 3: Überblick über die Funktion der Interviewpartner und die Dauer der Interviews.

Weingut	Funktion	Dauer des Interviews
Wöhrle	Winzer und Geschäftsführer	25 min
Diel	Leiter Marketing und Vertrieb	42 min
Staffelter Hof	Winzer und Geschäftsführer	37 min
Bassermann-Jordan	Exportmanagerin	32 min
Kloster Eberbach	Leiter Marketing und Vertrieb	57 min
Burghof Oswald	Winzer und Geschäftsführer	39 min
Schloss Vollrads	Leiter Vertrieb	68 min
Waldemar Braun	Winzer und Geschäftsführer	44 min
Weingut am Stein	Nächste Generation (Next Gen)	63 min

Strukturwandel häufig ihre Flächen aufgeben, steigt die Bedeutung größerer Betriebe kontinuierlich (Eisenhardt, 2021; Yin, 2003).

Die Interviews wurden ausschließlich mit deutschen Weingütern durchgeführt, um regionale Konsistenz zu gewährleisten und den Einfluss traditioneller Praktiken innerhalb eines einheitlichen kulturellen und rechtlichen Rahmens zu untersuchen. Kontakt wurde über die ausgewiesenen Kontakt-E-Mailadressen aufgenommen, der im Anschluss die Anfrage an die mit dem Sachverhalt am besten vertraute Person weiterleitete. Dabei kannten sich der Interviewer und der Interviewte nicht. Aus den Interviews ergibt sich, dass vor allem die Geschäftsführung, das Marketing, der Vertrieb und das Exportmanagement für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind.

4 Vergleichende Analyse der Interviewergebnisse

Zur besseren Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit wird als Grundlage der vergleichenden Analyse zusammengefasst, wie die verschiedenen Weingüter die Begriffe *Tradition* und *Innovation* definieren.

Anschließend werden, um Tradition als strategische Ressource zu bewerten, die durch die Interviews generierten Informationen mit Hilfe des VRIO-Rahmenwerks analysiert und verglichen. Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse wird abschließend auf der bestehenden Forschung in Form des „Innovation through Tradition“-Modells (ITT) aufgebaut und dieses weiterentwickelt.

4.1 Terminologieverständnis

4.1.1 Definition des Traditionsbegriffs

Die Definition von Tradition variiert zwischen den befragten Weingütern und spiegelt ihre jeweilige Historie, Größe und kulturelle Ausrichtung wider. Die unterschiedlichen Perspektiven stehen im Einklang mit der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass Tradition sowohl ein dynamischer Prozess als auch eine statische Ressource sein kann (Handler & Linnekin, 1984). Ältere Weingüter, wie Bassermann-Jordan (gegr. 1718) oder Schloss Vollrads (gegr. ca. 1211), betrachten Tradition als zentrales Fundament ihrer Identität. Sie betonen die Pflege historischer Werte und Praktiken, die über Generationen weitergegeben wurden. Diese Position entspricht der wissenschaftlichen Perspektive, wonach Tradition als ein bewusstes Weitergeben von Praktiken und Überzeugungen definiert wird, die kulturelle Kontinuität fördern (Dacin et al., 2019). So steht beispielsweise bei Bassermann-Jordan die Lagerung historischer Weine im Fokus, während Schloss Vollrads traditionelle Methoden wie die Handlese und die Nutzung historischer Kellerstrukturen mit moderner Technologie verbindet. Schloss Vollrads verbindet somit etwa historische Praktiken wie Handlese mit moderner Technologie, was verdeutlicht, wie Shils (1971) bereits darstellte, dass Tradition nicht nur bewahrt wird, sondern auch kontinuierlich reinterpretiert und wiederaufbereitet wird. Auch Kloster Eberbach (gegr. 1136) sieht in Tradition einen identitätsstiftenden Faktor, der sowohl Stabilität als auch Differenzierung bietet. Hier wird besonders die Verbindung von Spiritualität, Handwerk und Innovation hervorgehoben.

Weingüter jüngerer Datums, wie Wöhrle (gegr. 1979), definieren Tradition weniger als starres Erbe, sondern vielmehr als ein über Generationen entwickeltes Wissen und Werteverständnis. Sie legen ihren Fokus auf Nachhaltigkeit und familiäre Zusammenarbeit, um Tradition in einen modernen Kontext einzubetten. Ähnlich sieht es das Weingut Diel (gegr. 1802), das Tradition als „Geschenk und Last“ betrachtet: Während Tradition die Geschichte und Identität des Weinguts prägt, wird gleichzeitig betont, dass sie flexibel an moderne Anforderungen angepasst werden muss, beispielsweise durch behutsame Modernisierungen historischer Weinetiketten. Diese Interpretation ist kompatibel mit Ansätzen, die Tradition als flexibel und erneuerbar beschreiben (Nelson & Winter, 1982). Es unterstreicht, wie Gusfield (1967) betonte, die Rolle von sozialen Gruppen als Vermittler und Gestalter von Tradition.

Es lassen sich klare Unterschiede in der Wahrnehmung von Tradition in Bezug auf das Alter der Weingüter erkennen. Historische Betriebe mit über 300 Jahren Geschichte neigen dazu, Tradition stärker als unveränderliches Erbe zu definieren, das sowohl Verpflichtungen als auch Chancen birgt. Jüngere Weingüter hingegen interpretieren Tradition als flexibles Konzept, das weiterentwickelt werden kann, ohne seinen Kern zu verlieren. Die Größe der Betriebe spielt ebenfalls eine Rolle. Während größere Weingüter wie Kloster Eberbach (247 Hektar, 70 Mitarbeiter) Ressourcen besitzen, um aufwendige kulturelle Aktivitäten und historische

Praktiken zu fördern, setzen kleinere Betriebe wie Wöhrle (19,45 Hektar, zwei Mitarbeiter) verstärkt auf persönliche Vermittlung und familiäre Zusammenarbeit, um Tradition erlebbar zu machen.

Wie in Kapitel 2.1.1 bereits dargestellt gibt es wissenschaftlich zwei Differenzierungen für die Tradition, die consensual tradition und die smymbolic tradition. (Shils, 1981). Beide Ansätze spiegeln sich in der Praxis wider: Schloss Vollrads hebt die symbolische Bedeutung seiner historischen Keller hervor, während jüngere Betriebe wie Wöhrle den Fokus stärker auf den praktischen Nutzen von Tradition für moderne Ansprüche legen.

Der Vergleich zeigt, dass die Definition und Umsetzung von Tradition stark durch das Alter und die Größe der Weingüter geprägt ist. Trotz der Unterschiede teilen alle Weingüter die Auffassung, dass Tradition ein zentraler Wert ist, der bewahrt werden sollte, während gleichzeitig ein moderner Umgang mit ihr Raum für Innovation bietet. Diese Balance zwischen Authentizität und Fortschritt scheint ein wesentlicher Faktor für den nachhaltigen Erfolg der Weingüter zu sein.

4.1.2 Bedeutung von Tradition

Die Bedeutung von Tradition variiert unter den befragten Weingütern ebenfalls deutlich und ist eng mit der jeweiligen Unternehmensgeschichte, der Marktposition sowie der individuellen Ausrichtung verbunden. Ein roter Faden zeigt sich jedoch in der universellen Anerkennung von Tradition als zentraler Wert. Während historische Weingüter wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach Tradition als integralen Bestandteil ihrer Identität sehen, interpretieren jüngere Betriebe wie das Weingut Wöhrle oder Waldemar Braun Tradition als dynamischen Prozess, der auf die Gegenwart adaptiert werden muss.

Bei Schloss Vollrads wird Tradition nicht nur als Marketinginstrument betrachtet, sondern als Differenzierungsmerkmal und Ausdruck der Einzigartigkeit. Historische Praktiken wie die Handlese oder die Architektur des Weinguts unterstreichen diesen Anspruch und werden aktiv in die Wertschöpfungskette integriert. Gleichzeitig wird betont, dass Tradition als Basis für Innovation dient und moderne Technologien ihre Effektivität erhöhen können, etwa durch die Kombination von historischen Kellermethoden mit moderner Technik.

Kloster Eberbach beschreibt Tradition als Zusammenspiel von Spiritualität, Handwerk und regionaler Verbundenheit. Die Pflege jahrhundertealter Werte wird als essenziell angesehen, um die Authentizität des Weinguts zu bewahren. Dennoch steht auch hier die Dynamik im Fokus: Tradition wird genutzt, um Innovationsprozesse zu unterstützen, indem historische Methoden wie die Nutzung alter Fasskeller auf moderne Anforderungen abgestimmt werden.

In den jüngeren Weingütern zeigt sich eine pragmatischere Sichtweise. Wöhrle definiert Tradition als Basis, die weiterentwickelt werden muss, um Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Tradition wird hier als evolutionäres Konzept verstanden, das durch Werte wie familiäre

Zusammenarbeit geprägt wird. Ähnlich positioniert sich das Weingut Waldemar Braun, das durch eine bewusste Verbindung von traditionellen und modernen Elementen seine Einzigartigkeit im Markt behauptet.

Besonders auffällig ist die Diskrepanz zwischen der Nutzung von Tradition in älteren und jüngeren Weingütern. Während ältere Betriebe auf die Authentizität und historische Tiefe setzen, um ihre Marke zu stärken, sehen jüngere Unternehmen in Tradition vor allem eine narrative Ressource, die flexibel und zeitgemäß genutzt werden muss.

Die vergleichende Analyse zeigt, dass Tradition in allen untersuchten Betrieben als wertvolle Ressource anerkannt wird, jedoch unterschiedlich interpretiert und operationalisiert wird. Ältere Weingüter neigen dazu, Tradition als unveränderliches Erbe zu bewahren, während jüngere Betriebe Tradition dynamisch gestalten und als Grundlage für innovative Ansätze nutzen. Diese unterschiedlichen Ansätze demonstrieren die Vielschichtigkeit des Begriffs und seine Rolle als strategisches Instrument in der Weinindustrie.

4.1.3 Traditionelle Werte und Praktiken

Die traditionellen Werte und Praktiken der untersuchten Weingüter unterscheiden sich charakteristisch in ihrer Ausprägung, abhängig vom Alter, der Größe und den spezifischen historischen Kontexten der Betriebe. Diese Praktiken lassen sich in kodifiziertes Wissen, wie dokumentierte Prozesse, und implizites Wissen, wie kulturell verankerte Überzeugungen, unterteilen. Der Vergleich verdeutlicht, wie diese beiden Wissensformen die Authentizität und Innovationskraft der Weingüter prägen.

In den älteren Weingütern, wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach, spielt kodifiziertes Wissen eine zentrale Rolle. Schloss Vollrads betont, dass sie „stolz darauf [sind], die älteste bekannte Weinrechnung aus dem Jahr 1211 zu besitzen“ und diese Historie aktiv in ihrer „Vermarktung zu nutzen“. Kloster Eberbach hebt hervor, dass ihre „historischen Weinkeller nicht nur ein Teil der Geschichte“ sind, sondern sie auch als „Inspiration für moderne Technologien“ dienen. Diese dokumentierten Prozesse gewährleisten die Einhaltung hoher Qualitätsstandards und fördern die Wiedererkennbarkeit der Marke.

Darüber hinaus nutzen Weingüter wie Schloss Vollrads ihre historischen Keller, um alte Jahrgänge zu bewahren und durch gezielte Verkostungen den Marktwert ihrer Weine zu steigern. Auch das Weingut Waldemar Braun integriert kodifizierte Traditionen, indem historische Elemente der Weinflaschen überarbeitet und in modernen Kontext gesetzt werden. Diese Maßnahmen zeigen, wie kodifiziertes Wissen nicht nur der Bewahrung dient, sondern auch aktiv in die Marktstrategie eingebunden wird.

Implizite Werte wie Nachhaltigkeit, besondere Regionalität und Verbundenheit mit der Geschichte der Region spielen insbesondere in familiengeführten Weingütern eine zentrale Rolle. Das Weingut Staffelter Hof erklärt, dass beispielsweise in ihrer „besonderen Region der Mosel“, mit besonders arbeitsaufwendigen „steilen Weinbergen“ „ganz besondere Weine entstehen, die nicht kopierbar sind auf der gan-

zen Welt“, da sie ihre „ganz besondere Mosel-Weinanbau-Tradition“ haben, die es trotz besonders hohem Arbeitsaufwand durch die Lage „wert ist, zu erhalten“.

Außerdem sind ihr jährliches Lesefest und ihr „offenes Haus“ mit großem Fokus „auf gutem Essen und Trinken“ nicht nur Rituale, sondern etwas, dass das „Miteinander stärkt“. Solche Traditionen stärken nicht nur die interne Unternehmenskultur, sondern auch die Bindung zur Kundschaft.

Jüngere Weingüter, wie Wöhrle und Waldemar Braun, setzen ebenfalls auf Nachhaltigkeit, jedoch oft als evolutionäre Interpretation von Tradition. Denn für sie bedeuten traditionelle Praktiken, die „Gesunderhaltung der Böden“, die „die Vinifikation und die Weitergabe eines gesunden Ausbaus der Weide an die nächste Generation“ beschreibt Wöhrle. Die persönliche Vermittlung von Wissen und die enge Beziehung zu Kunden werden hier als zentrale Aspekte betont.

Das Weingut am Stein verbindet implizite Traditionen mit innovativen Ansätzen, indem es Veranstaltungen wie das Musik und Wein Festival „Wein am Stein“ nutzt, um eine emotionale Bindung zwischen Wein, Kultur und Konsumenten herzustellen.

Ein wiederkehrendes Element aller Weingüter sind Rituale, die sowohl kodifiziert als auch implizit verankert sind. Die jährliche Mitarbeiterverkostung „Der Edition“, des „der einzig basisdemokratisch gewählte Wein der Welt“, ist ein ganz besonderes Ritual im Schloss Vollrads. Dieser Wein wird jedes Jahr von den Mitarbeitern gewählt, nachdem „der Kellermeister verschiedene Proben aus verschiedenen Tanks“, die alle auf dem Schlosshof angebaut wurden, gezogen und geheim die „Edition des Jahres“ gewählt wird.

„Das ist eine Tradition [...] schon seit 30 Jahren, also seit 30 Jahren gibt es dieses Ritual im Frühjahr“ und da es so eine „schöne Tradition“ ist, wird an dieser auch „die nächsten 30 Jahre festgehalten“. Es ist ein Ritual, das sie „als Team verbindet und [ihre] Werte widerspiegelt“, so Schloss Vollrads. Kloster Eberbach organisiert regelmäßig historische Weinführungen, die Besucher mit den jahrhundertelangen Traditionen des Weinguts vertraut machen. „Unsere Führungen sind ein lebendiger Ausdruck dessen, was uns ausmacht: Tradition, Qualität und Gemeinschaft“.

Weitere Rituale umfassen die Pflege alter Handwerkstraditionen. So hat beispielsweise das Weingut Burghof Oswald alte Korbpressen restauriert und nutzt diese für besondere Anlässe. „Es ist eine Verbindung zu den Wurzeln unseres Handwerks und eine besondere Erfahrung für unsere Kunden“. Schloss Vollrads integriert seine historischen Räumlichkeiten in moderne Veranstaltungen, wie Hochzeiten und Weihnachtsmärkte, um Tradition und Moderne zu verbinden.

Die Analyse zeigt, dass die ältesten Weingüter ihre Traditionen stärker kodifizieren und diese als Differenzierungsmerkmal auf internationalen Märkten nutzen. Jüngere Betriebe betrachten Tradition flexibler und setzen sie als Ressource ein, um moderne Anforderungen zu erfüllen. Übergreifend zeigt sich jedoch, dass sowohl kodifiziertes als auch implizites Wissen als wertvolle Ressourcen betrachtet werden, die Innovation ermöglichen und gleichzeitig die Authen-

tizität bewahren. Diese Erkenntnisse betonen die Bedeutung einer bewussten Balance zwischen Bewahrung und Anpassung, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

4.1.4 Definition des Innovationsbegriffs

Die Definitionen von Innovation, wie sie von den verschiedenen Weingütern beschrieben wurden, weisen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede auf, die sich teilweise durch das Gründungsjahr, die Größe und den kulturellen Hintergrund der Betriebe erklären lassen. Grundsätzlich betrachten alle Weingüter Innovation als einen Prozess der Neuerung, der die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens stärken soll. Dennoch unterscheiden sich die Schwerpunkte in den jeweiligen Ansätzen.

Ein zentraler gemeinsamer Nenner ist der Fokus auf technologische und produktbezogene Neuerungen. Technologische Innovationen, insbesondere in Produktion und Vertrieb, spielen eine wichtige Rolle, wie etwa von Schloss Vollrads und Kloster Eberbach betont wurde. Auch Produktinnovationen stehen im Mittelpunkt, wobei Weingüter wie Diel und Burghof Oswald die Entwicklung neuer Produktlinien oder die Verbesserung bestehender Weine hervorheben. Zusätzlich zeigt sich bei jüngeren Betrieben wie Wöhrle und Weingut am Stein ein stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeit als Innovation. Diese Weingüter betrachten besonders umweltschonende Praktiken als zukunftsweisend und innovativ, um den modernen Anforderungen der Märkte gerecht zu werden. Die Forschung hebt hervor, dass die Innovationsfähigkeit stark durch interne und externe Wissensquellen geprägt ist (Chesbrough, 2003). Während Schloss Vollrads auf bestehendes Wissen und Erfahrung setzt, implementieren jüngere Weingüter wie Weingut am Stein externe Impulse durch nachhaltige Innovationen und Umwelterorientierung.

Die Unterschiede in den Auffassungen von Innovation sind häufig auf das Alter und die Größe der Weingüter zurückzuführen. Historisch geprägte Betriebe wie der Staffelter Hof (gegr. 862) und Schloss Vollrads (gegr. ca. 1211) sehen Innovation oft als einen evolutiven Prozess, der auf bestehenden Traditionen und bewährtem Wissen aufbaut. Schloss Vollrads beispielsweise beschreibt Innovation als „Evolution, nicht Revolution“. Diese Betriebe betonen die enge Verbindung zwischen Tradition und Innovation und nutzen ihre historischen Wurzeln als Grundlage für Differenzierung und Authentizität.

Im Gegensatz dazu definieren jüngere Weingüter wie Wöhrle (gegr. 1979) und Waldemar Braun (gegr. 1985) Innovation als radikalen Wandel, der oft mit einem Bruch mit traditionellen Methoden einhergeht. Waldemar Braun beschreibt Innovation als „radikale Veränderung“, was einen deutlichen Kontrast zur eher behutsamen Herangehensweise älterer Betriebe darstellt. Somit lässt sich wissenschaftliche Differenzierung von radikaler und inkrementeller Innovation hier wiederfinden. Diese Divergenz zeigt die Relevanz der strategischen Positionierung und historisch bedingten Ressourcen.

Auch die Größe der Betriebe beeinflusst die Definition von Innovation. Größere Weingüter wie Kloster Eberbach,

mit einer Rebfläche von 247 Hektar und 70 Mitarbeitern, verfolgen systematische Innovationsprozesse und legen Wert auf die Skalierbarkeit ihrer Neuerungen. Kleinere Betriebe wie Diel (25 Hektar, vier Mitarbeiter) arbeiten hingegen eher kreativ und experimentell, da sie weniger Ressourcen für Innovationen zur Verfügung haben.

Besonders auffällig ist der kulturelle Einfluss auf die Definition von Innovation. Weingüter, die stark in ihrer regionalen Kultur verwurzelt sind, wie der Staffelter Hof, integrieren Innovation in ihre bestehende Identität. Sie sehen Tradition als wertvolle Ressource für ihre Weiterentwicklung. Im Gegensatz dazu orientieren sich jüngere Weingüter wie das Weingut am Stein stärker an globalen Märkten und nutzen Innovation, um sich von traditionellen Strukturen zu lösen.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass die Definition von Innovation maßgeblich vom Alter, der Größe und dem kulturellen Kontext der Weingüter geprägt ist. Während historische Betriebe Tradition als Fundament ihrer Innovationsstrategien betrachten, sehen jüngere Weingüter Innovation als notwendigen Schritt zur Anpassung an ein dynamisches Marktumfeld. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Tradition sowohl als Ressource für Innovation dienen als auch eine Hürde darstellen kann – je nachdem, wie sie in den unternehmerischen Kontext eingebettet ist.

4.1.5 Bedeutung von Innovation

Die Interviews mit verschiedenen Weingütern zeigen, dass Innovation für alle Betriebe ein unverzichtbares Element darstellt. Sie wird als Schlüssel gesehen, um Qualität zu sichern, Nachhaltigkeit zu fördern und den Herausforderungen eines dynamischen Marktes zu begegnen. Gleichzeitig variiert der Innovationsansatz erheblich zwischen den Betrieben, je nach historischer Prägung, Größe, Ressourcen und strategischer Ausrichtung.

Schloss Vollrads, eines der ältesten Weingüter der Welt, versteht Innovation als essenzielle Verbindung zwischen Tradition und Moderne. Der Bau eines hochmodernen Weinkellers mit einer eigenen Energiezentrale symbolisiert diesen Ansatz. Mit Photovoltaikanlagen und einem Blockheizkraftwerk wird eine autarke Energieversorgung von über 80 Prozent für das gesamte Schlossgelände erreicht. Diese technologische Transformation stärkt die Nachhaltigkeit und den Export in Märkte wie die USA und Asien, die zunehmend auf umweltfreundliche Produktion achten. Innovation wird hier als Mittel genutzt, um die jahrhundertealte Geschichte in die Zukunft zu tragen, ohne die Authentizität des Weinguts zu verlieren.

Kloster Eberbach setzt ebenfalls auf die Verbindung von Tradition und Innovation. Die Forschungszusammenarbeit mit der Hochschule Geisenheim ist ein zentraler Bestandteil, um klimatische Herausforderungen durch neue Anbaumethoden und Rebsorten zu bewältigen. Zudem wird intensiv an nachhaltigen Verpackungslösungen gearbeitet und alternative Gebindeformen. Innovation durchdringt alle Bereiche des Betriebs und zeigt, wie das Weingut auf Markttrends reagiert, ohne seine historischen Wurzeln zu vernachlässigen.

Bassermann-Jordan, mit einer Geschichte von fast 300 Jahren, sieht Innovation als Mittel zur Effizienzsteigerung und Marktanpassung. Nachhaltigkeitszertifikate und der Verkauf von antialkoholischen Produkten stehen im Fokus, um ökologische Verantwortung und neuen Marktanforderungen gerecht zu werden. Durch technische Modernisierungen im Kellerbetrieb wird höchste Qualität gesichert, ein unverzichtbarer Aspekt für die Positionierung im globalen Markt.

Das Weingut Diel setzt Innovation gezielt ein, um sowohl die Produktionsqualität zu steigern als auch die strategische Positionierung zu stärken. Die Umstellung auf biologischen Anbau, die Anschaffung moderner Pressen und die Optimierung der Infrastruktur sind zentrale Maßnahmen. Dabei wird Innovation bewusst eingesetzt, um die Identität des Weinguts zu bewahren und sich gleichzeitig weiterzuentwickeln.

Burghof Oswald hebt sich durch seine kollaborativen Innovationsstrategien hervor. Der Austausch innerhalb von Winzergemeinschaften und weiteren Vereinen, sowie die Nähe zu Forschungseinrichtungen ermöglicht gemeinschaftliche Projekte wie die Einführung moderner Fülltechnologien. Diese Kooperation reduziert Investitionskosten und fördert den Wissensaustausch. Nachhaltigkeit im Weinberg wird durch Kompostierung und Begrünung weiter ausgebaut, was den ökologischen Ansatz des Betriebs stärkt.

Das Weingut Wöhrle versteht Innovation als kontinuierliche Verbesserung der Weinqualität durch technologische und nachhaltige Maßnahmen. Seit 1991 biozertifiziert, konzentriert sich das Weingut auf die langfristige Erhaltung des Bodens als wichtigste Ressource für zukünftige Generationen. Der Austausch mit Kollegen und der Einsatz moderner Maschinen sind zentrale Bausteine, um innovative Impulse umzusetzen.

Waldemar Braun verfolgt einen zurückhaltenderen Innovationsansatz, bei dem der Fokus auf der Anpassung an Kundenwünsche liegt. Produkte wie alkoholfreier Sekt zeigen die Reaktion auf neue Markttrends, während die persönliche Kundenbindung weiterhin im Mittelpunkt steht. Innerhalb eines regionalen Winzerverbands wird Wissen geteilt, um Innovation effizient und ressourcenschonend umzusetzen.

Das Weingut am Stein geht mutige und progressive Wege. Mit Projekten wie der „Viti-Forst“-Initiative, die Monokulturen durch Aufforstung aufrichtet, setzt das Weingut, ebenso wie der Staffelter Hof, neue ökologische Standards. Der Austausch mit internationalen Experten fördert die Entwicklung unkonventioneller Ideen und sichert die Wettbewerbsfähigkeit in einem sich wandelnden Markt.

Alle Weingüter teilen die Überzeugung, dass Innovation ein essenzielles Werkzeug ist, um Qualität zu sichern und nachhaltige Geschäftsmodelle zu etablieren. Historisch geprägte Betriebe wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach kombinieren Innovation mit Tradition, um ihre Authentizität und Marktpräsenz zu bewahren. Mittelgroße Weingüter wie Bassermann-Jordan und Diel verfolgen pragmatische Ansätze, die sowohl ökonomische als auch ökologische Vorteile bieten. Junge Betriebe wie Waldemar Braun und Weingut am Stein experimentieren hingegen mutig mit radikalen Strategien, um sich von etablierten Wettbewerbern abzuheben.

Die Vielfalt der Innovationsansätze spiegelt die Anpassungsfähigkeit der deutschen Weinindustrie wider. Historische Weingüter setzen auf evolutionäre Weiterentwicklungen, während jüngere Betriebe Innovation als Chance für radikale Veränderungen nutzen. Diese unterschiedlichen Herangehensweisen zeigen, wie Tradition und Innovation miteinander verknüpft werden können, um zukunftsweisende Lösungen zu schaffen und sich in einem anspruchsvollen Marktumfeld zu behaupten. Innovation wird so nicht nur zur Grundlage des Erfolgs, sondern auch zum Bindeglied zwischen Vergangenheit und Zukunft.

4.1.6 Innovationsquellen

Die befragten Weingüter setzen bei der Förderung von Innovation auf unterschiedliche Ressourcen und Strategien, die sich in interne (Closed Innovation) und externe Quellen (Open Innovation) unterteilen lassen (vgl. Kapitel 2.2.4). Ein ausgewogenes Zusammenspiel beider Strategien hat sich nach aktuellen Forschungserkenntnissen in der Weinindustrie als besonders erfolgreich erwiesen.

Interne Quellen, die auf die Optimierung bestehender Ressourcen und Prozesse abzielen, bilden für viele Weingüter die Grundlage ihres Innovationsprozesses. Schloss Vollrads verdeutlicht dies durch die Einführung einer autarken Energiezentrale, die nicht nur Nachhaltigkeit fördert, sondern auch die Stabilität der Produktion erhöht. Kloster Eberbach optimiert kontinuierlich interne Prozesse und bindet die Expertise der Mitarbeiter in den Innovationsprozess ein, wodurch inkrementelle Verbesserungen erreicht werden. Diese Beispiele zeigen, dass Closed Innovation insbesondere dazu dient, Effizienzgewinne und Qualitätssteigerungen innerhalb bestehender Strukturen zu realisieren (Katila & Ahuja, 2002).

Allerdings kann der Fokus auf interne Quellen auch beschränkend wirken. Ein zu starrer Fokus auf bestehendes Wissen und interne Ressourcen kann die Fähigkeit zur Exploration neuer Ansätze und Technologien begrenzen (March, 1991a). Dies zeigt sich besonders bei Betrieben, die stark auf traditionelle Methoden setzen, jedoch weniger flexibel auf Veränderungen im Markt reagieren.

Externe Quellen spielen eine ebenso zentrale Rolle für die Innovationskraft der Weingüter. Die Kooperation mit Forschungsinstituten ermöglicht es beispielsweise, neue Technologien zu erforschen und zu implementieren. Kloster Eberbach nutzt die Zusammenarbeit mit der Hochschule Geisenheim, um Lösungen für den Klimawandel zu entwickeln und neue Anbaumethoden zu testen. Staffelter Hof bindet externe Partner ein, um Projekte wie das „Viti-Forst“-System wissenschaftlich zu begleiten und langfristig nachhaltige Anbaupraktiken zu etablieren.

Open Innovation erweitert die Perspektive der Betriebe und ermöglicht den Zugang zu externem Wissen und neuen Netzwerken (Laursen & Salter, 2005). Gleichzeitig erfordert sie jedoch eine klare Strategie zur Integration dieser externen Impulse in die interne Organisation, um ihre Effektivität zu maximieren.

Ein zentraler Bestandteil externer Quellen ist der Austausch mit anderen Winzern. Diese Praxis, die tief in der Tradition der Weinindustrie verwurzelt ist, wird von allen befragten Betrieben hervorgehoben. Waldemar Braun betont, dass regelmäßige Treffen und der informelle Austausch unter Kollegen zu neuen Ideen und kosteneffizienten Innovationen führen.

Das Feedback von Kunden und die direkte Interaktion mit der Community sind weitere bedeutende externe Quellen. Waldemar Braun nutzt den engen Kontakt zu Kunden, um Trends frühzeitig zu erkennen und neue Produkte zu entwickeln. Das Weingut am Stein fördert Innovationen durch Community-Events, bei denen neue Ansätze direkt mit Kunden getestet werden. Diese Form der externen Quelle stärkt nicht nur die Marktanpassungsfähigkeit, sondern fördert auch die Kundenbindung.

Ein Großteil der befragten Weingüter verfolgt eine hybride Strategie, die sowohl interne als auch externe Quellen einbindet. Schloss Vollrads kombiniert interne Prozessoptimierungen mit den Anforderungen internationaler Märkte und schafft so eine Brücke zwischen Tradition und Moderne. Burghof Oswald nutzt interne Expertise und externen Austausch innerhalb von Vereinen und Netzwerken, um innovative Ideen zu entwickeln. Diese Kombination aus Exploitation und Exploration ermöglicht es den Betrieben, Stabilität und Flexibilität gleichermaßen zu fördern (March, 1991a).

Die Analyse zeigt, dass Weingüter durch die strategische Nutzung von Innovationsquellen ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken können. Während interne Quellen Stabilität und Effizienz sichern, eröffnen externe Quellen neue Perspektiven und ermöglichen die Anpassung an sich wandelnde Marktanforderungen. Besonders erfolgreich sind hybride Strategien, die Exploitation und Exploration vereinen. Diese Balance erlaubt es den Betrieben, sowohl auf Bewährtem aufzubauen als auch neue Wege zu gehen, um langfristig innovative und nachhaltige Lösungen zu schaffen.

4.1.7 Hindernisse für Innovation

Die befragten Weingüter identifizieren unterschiedliche Hindernisse bei der Umsetzung von Innovationen. Diese variieren je nach Größe, Alter und strategischer Ausrichtung der Betriebe.

Schloss Vollrads und Kloster Eberbach als traditionsreiche Weingüter mit einer jahrhundertealten Geschichte sehen die hohen Kosten und die Komplexität großer Projekte als größte Herausforderung. Die Einführung einer autarken Energiezentrale bei Schloss Vollrads verdeutlicht die immensen Investitionen, die für solche Projekte erforderlich sind. Zudem stellt Innovationen mit der historischen Identität des Weinguts in Einklang zu bringen eine zu berücksichtigende Herausforderung dar. Kloster Eberbach betont zusätzlich die Notwendigkeit einer umfassenden internen Abstimmung, da bei größeren Strukturen Innovationsprozesse nicht immer flexibel und schnell umgesetzt werden können.

Für Bassermann-Jordan und Diel als mittelgroße Weingüter liegt das Haupthindernis in der Ressourcenkapazität. Während Bassermann-Jordan die Effizienzsteigerung als Ziel

verfolgt, wird die Umsetzung durch personelle und finanzielle Ressourcen begrenzt. Diel hebt hervor, dass besonders in der Umstellung auf biologischen Anbau die Anforderungen an Personal und technologische Innovationen eine Hürde darstellen. Die Unsicherheit über den langfristigen Erfolg neuer Ansätze verstärkt diese Herausforderungen.

Jüngere Weingüter wie Weingut am Stein und Staffelter Hof identifizieren vor allem regulatorische Hindernisse und die begrenzte Verfügbarkeit von externen Finanzierungsmöglichkeiten. Staffelter Hof berichtet, dass die Akzeptanz neuer ökologischer Ansätze, wie das Viti-Forst-Projekt, sowohl auf Grund von regulatorischen Hürden als auch auf praktischer Ebene schwierig umzusetzen ist. Finanzielle Mittel fehlen häufig, um wissenschaftliche Begleitung oder umfangreiche Tests durchzuführen.

Die Verbindung von Tradition und Innovation wird von vielen Weingütern als ein weiteres Spannungsfeld beschrieben. Waldemar Braun betont die starke Kundenbindung als Rückhalt für traditionelle Werte, sieht aber auch gleichzeitig Herausforderungen in der Anpassung an moderne Vermarktungsstrategien wie Social Media sieht. Diese stehen oft im Widerspruch zur traditionellen Kommunikation.

Allen Weingütern gemein ist die Wahrnehmung, dass Innovationen immer mit Risiken verbunden sind, sei es durch hohe Kosten, Unsicherheiten über den Erfolg oder Anpassungsschwierigkeiten an interne und externe Strukturen. Dennoch zeigt sich, dass durch strategische Kooperationen, wie etwa die Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Netzwerken, einige dieser Hindernisse überwunden werden können.

4.1.8 Wahrnehmung der Verbindung von Tradition und Innovation

Alle Weingüter betonen, dass Tradition und Innovation kein Widerspruch sind, sondern sich vielmehr ergänzen können. Tradition wird dabei oft als Ausgangspunkt für innovative Entwicklungen gesehen, was den wissenschaftlichen Modellen entspricht, die Tradition als Ressource im Innovationsprozess betrachten (De Massis et al., 2016). Das Weingut Diel etwa kombiniert alte Rebsorten mit modernen Anbaumethoden, während Schloss Vollrads seine jahrhundertealten Holzfässer wieder in die Produktion integriert hat, um den Weinen einen einzigartigen Charakter zu verleihen.

4.2 Nutzung der Tradition als Ressource für Innovation

4.2.1 VRIO-Rahmenwerk

Um die strategische Rolle von Tradition als Ressource differenziert zu bewerten, wurden mit Hilfe des VRIO-Rahmenwerks die auf Basis der Interviews generierten Informationen analysiert. Hierbei wurden die Kriterien Wert, Seltenheit, Imitierbarkeit und Organisation systematisch auf Basis des VRIO-Rahmenwerks angewendet (vgl. Kapitel 2.4.2). Die Erkenntnisse der Anwendung werden im Folgenden verglichen und bieten tiefere Einblicke in die strategische Bedeutung von Tradition als Ressource und ihrer innovationsfördernden Rolle.

Die Weingüter Schloss Vollrads, Kloster Eberbach und Staffelter Hof heben den hohen Wert ihrer Tradition besonders hervor. Schloss Vollrads beschreibt Tradition als „ein Alleinstellungsmerkmal“, das insbesondere im Exportgeschäft eine entscheidende Rolle spielt: „Unsere Tradition schafft Authentizität und Vertrauen, was vor allem auf Märkten wie den USA und Asien geschätzt wird“. Kloster Eberbach und das Weingut Diel sehen Tradition als „zentrales Element“ ihrer Identität und betonen, dass sie „nicht nur ein Marketinginstrument, sondern ein Fundament ist, auf dem wir Innovationen aufbauen“. Staffelter Hof unterstreicht die Verbindung von Tradition und Nachhaltigkeit und erklärt:

„Unsere lange Geschichte gibt uns Authentizität, die wir mit modernen Projekten wie dem biodynamischen Weinbau kombinieren“. Dies macht die individuelle Tradition des jeweiligen Weingutes zu einer wertvollen Ressource, da sie ihnen als Fundament neue Chancen in Form von Innovationen eröffnet und einen Mehrwert für den Kunden in Form von Authentizität und Vertrauen schafft.

Schloss Vollrads verbindet traditionelle Expertise mit modernen Technologien wie dem biologischen Weinbau und einem energieautarken Keller: „Die Kombination aus Tradition und moderner Technik ist durch andere Weingüter schwer zu reproduzieren“. Kloster Eberbach erklärt, dass die Historie „nicht nur schwer imitierbar, sondern auch tief mit der regionalen und kulturellen Identität verwurzelt ist“. Der Staffelter Hof unterstreicht, dass „unsere Geschichte, gepaart mit Projekten wie dem Einsatz alter Holzfässer und innovativer Biodiversitätsmaßnahmen, schwer nachzuahmen ist“. Tradition lässt sich somit sowohl als seltene als auch als schwer imitierbare Ressource einstufen, da die Historie der Weingüter einzigartig ist und nicht nachgeahmt werden kann. Sie beruht auf langjähriger Entwicklung, familiären Bindungen und kultureller Verankerung, welche nicht reproduzierbar sind.

Die Organisation spielt eine Schlüsselrolle bei der strategischen Nutzung von Tradition. Schloss Vollrads integriert Tradition in moderne Strukturen: „Unsere Einnahmen aus Weinverkäufen und Veranstaltungen werden vollständig reinvestiert, um sowohl das Schloss als auch die Weinproduktion zu fördern“. Kloster Eberbach verbindet traditionelle Werte mit innovativer Vermarktung, wie alkoholfreie Weine und digitale Strategien: „Wir achten darauf, dass Tradition nicht als Hindernis, sondern als Inspiration für innovative Ansätze dient“. Staffelter Hof betont, dass Tradition als strategische Ressource durch nachhaltige Projekte wie Schafbeweidung und Verantwortungseigentum effektiv eingebunden wird: „Tradition ist bei uns kein nostalgischer Faktor, sondern eine lebendige Grundlage für neue Ideen“.

Die Anwendung des VRIO-Frameworks auf die untersuchten Weingüter zeigt signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung und Nutzung von Tradition als Ressource. Ältere Weingüter wie Bassermann-Jordan und Kloster Eberbach betrachten Tradition als strategischen Vorteil, insbesondere im Hinblick auf die Kriterien Wert (Value) und Seltenheit (Rarity). Für diese Weingüter stellt Tradition ein Mittel zur Differenzierung dar und bildet ein wesent-

liches Element der Identität. Beispiele wie die Nutzung historischer Kellerstrukturen oder traditioneller Erntepraktiken, kombiniert mit moderner Technik, verdeutlichen, wie Tradition nicht nur erhalten, sondern auch als Grundlage für Innovation genutzt werden kann. Kloster Eberbach verbindet beispielsweise spirituelle Werte mit technologischen Fortschritten und schafft dadurch ein einzigartiges Alleinstellungsmerkmal. Schloss Vollrads illustriert, wie durch die Integration historischer Holzfässer in moderne Produktionsprozesse die Authentizität und Qualität der Weine gesteigert werden können.

Im Gegensatz dazu definieren jüngere Weingüter wie Wöhrle oder Weingut am Stein Tradition flexibler und adaptiver. Tradition wird hier oft als formbare Ressource betrachtet, die den Anforderungen des modernen Marktes gerecht werden muss. Diese Betriebe nutzen Tradition als Wissensbasis, die es ermöglicht, innovative Ansätze zu entwickeln, beispielsweise durch die Verknüpfung traditioneller Werte mit nachhaltigen Praktiken. Dies zeigt sich in der gezielten Implementierung moderner Technologien zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit, ohne dabei die traditionellen Werte aus den Augen zu verlieren.

Die Ergebnisse der mit Hilfe des VRIO-Rahmenwerks durchgeführten Analyse verdeutlichen, dass Tradition in vielerlei Hinsicht innovationsfördernd wirken kann. Erstens schafft die Einzigartigkeit (Rarity) und Authentizität, die mit Tradition einhergeht, eine schwer imitierbare Marke, die Kundenloyalität fördert und nicht nachgeahmt werden kann. So betonte Bassermann-Jordan in den Interviews, dass die Geschichte und das Kulturerbe des Weinguts essenziell für die Markenidentität sind und gezielt für Marketingstrategien genutzt werden. Zweitens fungiert Tradition als Wissensspeicher, der innovative Ansätze ermöglicht, da sie eine stabile Basis an Wissen bietet, das bereits getestet und gesammelt wurde. Dies steht im Einklang mit dem Modell „Innovation through Tradition“ von De Massis et al. (2016), das beschreibt, wie bestehendes Wissen kreativ transformiert werden kann. Drittens bietet Tradition Stabilität in turbulenten Zeiten. Sie schafft einen festen Orientierungspunkt, der Sicherheit schafft und auf den wiederholt zurückgegriffen werden kann. Viertens schafft Tradition ein Fundament, das sowohl innerhalb des Weingutes als auch im Kundenstamm für Gemeinschaft und Loyalität sorgt. Durch den Erhalt des Humankapitals, dem damit einhergehenden häufig langjährigem Know-How und den Fähigkeiten, können wiederholt innovative Ideen generiert und nah an den Kunden mit dessen Feedback weiterentwickelt werden.

Allerdings gibt es auch Faktoren, die Tradition als innovationshemmend erscheinen lassen können. Eine starke Fokussierung auf traditionelle Werte und Praktiken kann bei älteren Weingütern wie Schloss Vollrads dazu führen, dass transformative Innovationen als riskant oder unangemessen wahrgenommen werden. Zudem erklärte das Weingut Waldemar Braun, dass die Pflege traditioneller Methoden häufig finanzielle und personelle Ressourcen erfordert, die für Innovationen fehlen könnten. Diese Herausforderungen werden durch interne Wahrnehmungskonflikte verstärkt. So wurde in den

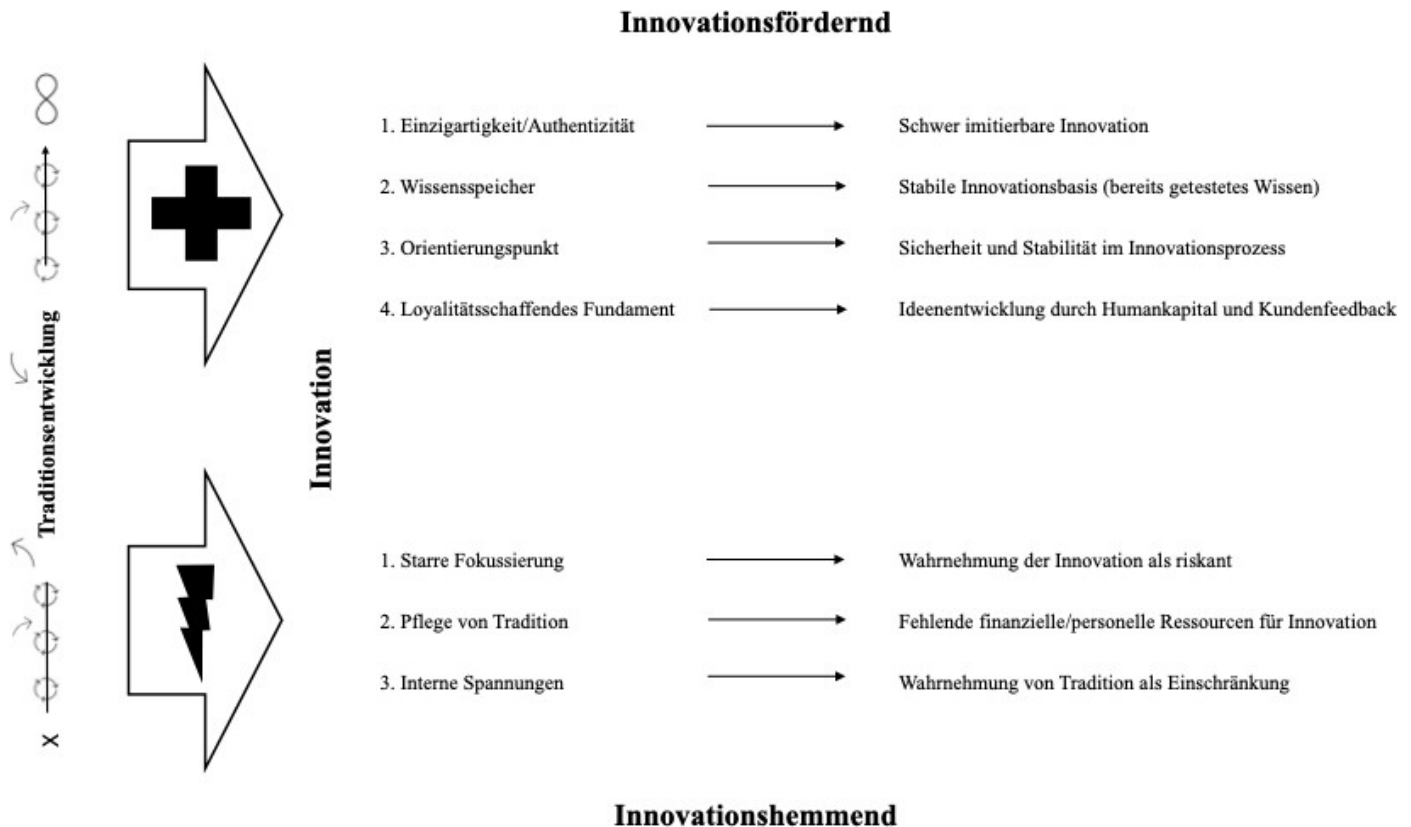


Abbildung 6: Innovationsfördernde/-hemmende Faktoren der Tradition, eigene Darstellung.

Interviews deutlich, dass jüngere Generationen, beispielsweise im Weingut am Stein, innerhalb des Weingutes Tradition häufig als potenzielle Einschränkung wahrnehmen können, während ältere Generationen sie als unersetzlich betrachten. Diese internen Spannungen können den Innovationsprozess verlangsamen.

Die VRIO-Analyse zeigt insgesamt, dass Tradition eine wertvolle und seltene Ressource ist, die oft schwer imitierbar ist. Wenn sie strategisch organisiert und in innovative Prozesse eingebettet wird, trägt sie wesentlich zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bei. Ältere Weingüter nutzen Tradition als Quelle für Authentizität und Differenzierung, während jüngere Weingüter Tradition flexibler interpretieren und mit modernen Marktanforderungen verknüpfen. Damit wird Tradition zu einem zentralen Element im Spannungsfeld zwischen Authentizität und Fortschritt. „Tradition bietet Authentizität, Differenzierung und Stabilität, die als Grundlage für innovative Entwicklungen dienen können“, fasst Schloss Vollrads treffend zusammen, während Staffelter Hof erklärt: „Unsere Tradition ist der Schlüssel zur Verbindung von Vergangenheit und Zukunft, die wir strategisch nutzen, um langfristige Stabilität und Erfolg zu gewährleisten“.

4.2.2 Weiterentwicklung des Modells „Innovation through Tradition“ (ITT)

Wie sich aus der Auswertung der Interviews ergibt, bildet Tradition für Weingüter die Grundlage zur Innovation.

Schloss Vollrads sieht Innovation als Mittel, „unsere lange Tradition zukunftsfähig zu machen“. Ein Beispiel hierfür ist der Bau eines modernen Kellers, der „uns zu 80–90 % autark macht, was Strom und Wärme betrifft, und gleichzeitig unsere historischen Gebäude ergänzt“. Kloster Eberbach beschreibt seinen Ansatz als „Innovation durch Tradition“, bei dem „historische Techniken wie die Handlese mit modernster Analytik kombiniert werden, um Qualität und Nachhaltigkeit zu gewährleisten“. Der Staffelter Hof erläutert, wie Tradition den Rahmen für innovative Projekte setzt: „Unsere alte Holzfasslagerung in Kombination mit biodynamischen Methoden gibt uns nicht nur ein einzigartiges Profil, sondern inspiriert auch zu neuen nachhaltigen Ansätzen“.

Sie dient als Orientierung, um Entscheidungen zu treffen und mit diesen langfristig erfolgreich zu sein. Im Weinbau erfordert Innovation oft langfristige Planung, einmal auf Grund von begrenzten finanziellen Ressourcen, aber auch aufgrund der Lebensdauer von Rebstöcken lassen sich Trends nicht sofort umsetzen lassen (Weingut Staffelter Hof, Kloster Eberbach). Innovation hat für alle einen hohen Stellenwert, jedoch setzen sie nicht jede Neuerung um, da sie erst sorgfältig prüfen, was zu ihren Werten und dem Kundenkreis passt (Weingut Waldemar Braun). Um Tradition erfolgreich als innovationsfördernde Ressource einzusetzen, erfordert es ein balanciertes Vorgehen zwischen interner Optimierung (closed innovation) und externer Erkundung (open innovation) durch Austausch mit anderen Winzern oder Forschungseinrichtungen. Dies steht im Einklang mit der Theo-

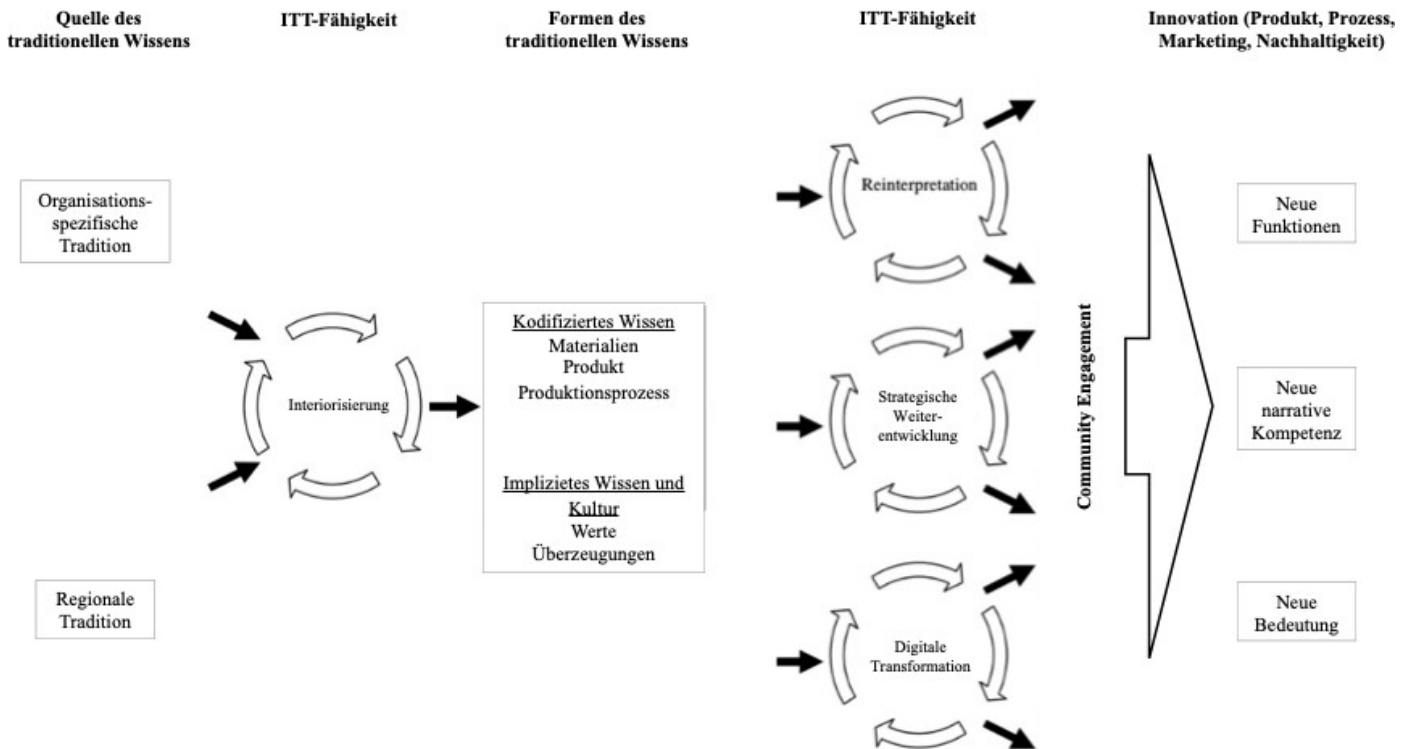


Abbildung 7: Nutzung von traditionellem Wissen zur Innovationsförderung (eigene Darstellung in Anlehnung an De Massis et al., 2016).

rie von Marchs (1991a) zu Exploitation und Exploration, die verdeutlicht, dass eine reine Fokussierung auf eine der beiden Strategien zu Nachteilen führen kann. Unternehmen müssen bei der Auswahl von Innovationsquellen den richtigen Mix aus internen und externen Strategien finden, um sowohl kurzfristige Optimierungen als auch langfristige Verbesserungen zu ermöglichen.

Um die dafür passenden Elemente der Traditionen als innovationsfördernde Ressource identifizieren zu können, wird nun aufbauend auf den Erkenntnissen der durchgeführten Interviews und der vergleichenden Analyse das Modell „Innovation through Tradition“ (ITT) von De Massis et al. (2016) gezielt erweitert, um die spezifischen Anforderungen und Besonderheiten der Tradition als innovationsfördernde Ressource der Weinindustrie besser abzubilden. Während das ursprüngliche Modell primär auf Produktinnovation fokussiert, zeigt sich in der Weinindustrie, dass Innovation häufig in den Bereichen Prozessgestaltung, Marketing und nachhaltige Praktiken stattfindet.

Ein zentraler Anpassungspunkt des Modells betrifft die Erweiterung der Innovationsdimensionen. Statt ausschließlich die Entwicklung neuer Produkte zu betonen, sollte das erweiterte Modell auch Prozess- und Marketinginnovationen als gleichwertige Elemente integrieren. So illustrieren Betriebe wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach, wie traditionelle Kellerstrukturen mit moderner Logistik und nachhaltigen Technologien verbunden werden können. Parallel dazu setzen jüngere Weingüter wie das Weingut am Stein oder Burg-hof Oswald auf innovative Ansätze im Packaging und der di-

gitalen Vermarktung. Diese Prozesse unterstreichen die Notwendigkeit, im ITT-Modell die Breite der Innovationsmöglichkeiten stärker zu berücksichtigen, um es in der Weinindustrie anwenden zu können.

Des Weiteren sollten die im Modell identifizierten ITT-Fähigkeiten – Interiorisierung und Reinterpretation – um zwei weitere Fähigkeiten erweitert werden. Die erste strategische Weiterentwicklung, umfasst die Fähigkeit, traditionelle Werte wie Nachhaltigkeit durch moderne ökologische Praktiken umzusetzen, wie es beispielsweise Staffelter Hof mit seinen biodynamischen Projekten demonstriert. Die zweite, digitale Transformation, beschreibt die Kompetenz, traditionelle Markenidentitäten durch digitale Strategien zu stärken, ein Ansatz, den das Weingut Diel durch digitale Weinproben und Pop-up-Konzepte vorlebt.

Die Rolle von Kultur und Narrativen als integraler Bestandteil des Innovationsprozesses wird in der Weinindustrie besonders deutlich. Weingüter wie Bassermann-Jordan nutzen die ihre traditionsreiche Historie, um sich auf internationalen Märkten zu positionieren. Diese „Narrative Kompetenz“ sollte als eine zentrale Ressource in das ITT-Modell aufgenommen werden. Ebenso wichtig ist das „Community Engagement“, das den Wissensaustausch zwischen Weingütern und regionalen Netzwerken fördert und so als Katalysator für Innovation wirkt.

Die Weiterentwicklung des Modells „Innovation through Tradition“ (ITT) hebt die vielfältigen Möglichkeiten hervor, wie Tradition gezielt als Ressource zur Förderung von Innovationen genutzt werden kann, indem es sie systematisch ein-

ordnet. Um den strategischen Wert von Tradition noch besser zu erfassen und zu operationalisieren, bietet sich die Verbindung mit dem VRIO-Rahmenwerk (Value, Rarity, Imitability, Organization) an. Auf Basis der Einordnung der spezifischen traditionellen Ressource innerhalb des VRIO-Rahmenwerks, könnte somit im Anschluss diese mit Hilfe des dargestellten Prozesses aus Abbildung 7 systematisch eingeordnet werden.

Die Verbindung des ITT-Modells mit dem VRIO-Framework schafft somit eine praxisnahe Grundlage, um Tradition gezielt als Ressource in strategische Innovationsprozesse zu integrieren. Dies ermöglicht Weingütern:

- ihre traditionellen Werte und Praktiken systematisch zu analysieren und ihren strategischen Wert zu maximieren.
- Innovationsprojekte zu priorisieren, die auf schwer imitierbaren und einzigartigen Traditionen basieren.
- Tradition nicht nur als stabilisierenden Faktor, sondern als Innovationskatalysator zu verstehen.

5 Fazit

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Frage, inwiefern Tradition als Ressource Innovation in deutschen Weingütern fördern kann. Anhand einer Kombination aus theoretischer Analyse und empirischen Fallstudien von neun Weingütern unterschiedlicher Altersklassen wurde das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation detailliert beleuchtet. Das Fazit fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen, zeigt deren Beitrag zur bestehenden Forschung auf und gibt einen Ausblick auf weitergehende Forschungsempfehlungen.

Die vergleichende Analyse der befragten Weingüter zeigt, dass Tradition ein zentraler Faktor ist, der maßgeblich zur Identität und Differenzierung eines Weinguts beiträgt. Tradition stellt für alle eine unternehmerische Ressource dar, die unabhängig von ihrer Größe, ihrem Alter oder ihrem Standort ist. Durch die Einzigartigkeit steht es jedem Weingut individuell offen, inwiefern sie ihre Tradition nutzen und interpretieren.

Historische Betriebe wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach definieren Tradition als unveränderliches Erbe, das Stabilität und kulturelle Authentizität verleiht. Aspekte wie die Pflege jahrhundertealter Praktiken, die Nutzung historischer Kellerstrukturen und die enge Bindung an regionale Werte schaffen ein unverwechselbares Profil, das auf internationalen Märkten als Alleinstellungsmerkmal dient. Gleichzeitig interpretieren jüngere Weingüter wie Wöhrle oder Waldemar Braun Tradition dynamischer, indem sie sie als narrative Ressource nutzen, die in modernen Kontexten wie Nachhaltigkeit und familiärer Zusammenarbeit eingebettet wird.

Traditionelles Wissen spielt eine entscheidende Rolle in der Entwicklung und Umsetzung innovativer Praktiken. Es fungiert als Grundlage, auf der technologische Neuerungen und kreative Ansätze aufbauen können. Schloss Vollrads

zeigt dies durch die Integration modernster Technologien in ihre jahrhundertealte Infrastruktur, was sowohl die Effizienz steigert als auch die historische Authentizität bewahrt. Ähnlich nutzt das Weingut Diel traditionelle Rebsorten und kombiniert diese mit neuen Anbaumethoden, um innovative und dennoch traditionsbewusste Produkte zu schaffen. Die Praxis der Handlese, die in historischen Weingütern wie Kloster Eberbach fortgeführt wird, wird durch moderne Technik ergänzt, um Qualität und Nachhaltigkeit zu sichern. Tradition wird somit nicht als starres Konzept, sondern als Ausgangspunkt für Evolution und Differenzierung betrachtet.

Dennoch stehen der strategischen Nutzung von Tradition für Innovation auch Hindernisse im Weg. Ein zentrales Problem sind die hohen Kosten und die Komplexität, die mit der Modernisierung traditioneller Strukturen verbunden sind. Schloss Vollrads berichtet beispielsweise, dass der Bau einer autarken Energiezentrale erhebliche finanzielle und logistische Herausforderungen mit sich brachte. Kleinere Weingüter wie Staffelter Hof sehen sich zusätzlich mit regulatorischen Hürden konfrontiert, etwa bei der Einführung nachhaltiger Projekte wie dem „Viti-Forst“-System, das Monokulturen aufbricht. Jüngere Betriebe, wie das Weingut Wöhrle oder Waldemar Braun, betonen, dass begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen die Umsetzung innovativer Ansätze erschweren. Diese Hindernisse können jedoch zum Teil durch strategische Kooperationen überwunden werden. Der Austausch mit Forschungsinstituten wie der Hochschule Geisenheim oder Netzwerken ermöglicht es, Wissen und Ressourcen zu teilen und so Innovation zu fördern.

Trotz der Herausforderungen zeigt sich, dass Tradition und Innovation keine Gegensätze darstellen, sondern sich vielmehr ergänzen können. Tradition wird von den Weingütern als Ressource für authentische und differenzierte Innovation verstanden. Schloss Vollrads und Kloster Eberbach demonstrieren dies durch die Kombination historischer Praktiken mit nachhaltigen und technologischen Neuerungen. Jüngere Weingüter wie Wöhrle und Waldemar Braun nutzen Tradition als Basis, um ihre Innovationsstrategien flexibel an moderne Anforderungen anzupassen. Diese bewusste Balance zwischen Tradition und Fortschritt erlaubt es den Weingütern, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und nachhaltige Lösungen für zukünftige Herausforderungen zu entwickeln. Die Ergebnisse der durchgeführten Analyse betonen, dass Tradition nicht nur als identitätsstiftendes Element, sondern auch als treibende Kraft für Innovation in der Weinindustrie genutzt werden kann.

Die Weiterentwicklung des ITT-Modells auf Basis der Forschungserkenntnisse in Verbindung mit dem VRIO-Rahmenwerk bietet eine wertvolle Perspektive, um die Ressource der Tradition als innovationsfördernde Ressource noch klarer zu definieren und strategisch zu nutzen. Dies stärkt nicht nur die theoretische Fundierung, sondern auch die praktische Anwendbarkeit in der Weinindustrie und darüber hinaus.

Die vorliegenden Erkenntnisse vertiefen diese Perspekti-

ve und zeigen, dass die Verbindung von Tradition und Innovation weit über eine theoretische Betrachtung hinausgeht. Die untersuchten Weingüter illustrieren, wie Tradition nicht nur bewahrt, sondern aktiv als Ressource für innovative Entwicklungen genutzt werden kann. Die meisten Weingüter demonstrieren dies durch die Integration traditioneller Expertise mit moderner Technologie, wie etwa der Nutzung historischer Holzfässer in Verbindung mit energieautarken Produktionsprozessen. Diese Synergie schafft nicht nur Differenzierung und Authentizität, sondern bietet auch langfristige Wettbewerbsvorteile, insbesondere gegenüber den auf an Nachhaltigkeit interessierten Märkten wie den USA und Asien.

Die Ergebnisse der Analyse mit Hilfe des VRIO-Rahmenwerks unterstreichen die strategische Bedeutung von Tradition als Ressource. Anhand der Kriterien Wert, Seltenheit, Imitierbarkeit und Organisation konnte aufgezeigt werden, dass Tradition eine einzigartige Ressource ist, die schwer zu reproduzieren ist und gleichzeitig als Fundament für nachhaltige Innovationen dient. Während historische Weingüter Tradition als Differenzierungsmerkmal und stabilisierende Kraft einsetzen, verstehen jüngere Betriebe wie Wöhrle und das Weingut am Stein Tradition als flexible Grundlage, die in modernen Kontexten wie Nachhaltigkeit und digitalen Vermarktungsstrategien weiterentwickelt wird.

Des Weiteren haben sich durch diese Arbeit neue Einsichten in die Herausforderungen der strategischen Nutzung von Tradition ergeben. Die hohen Kosten, regulatorische Einschränkungen und neue Marktanforderungen, wie die Produktion von alkoholfreien Weinen, die mit der Modernisierung traditioneller Strukturen einhergehen, können Innovationen hemmen. Ebenso können interne Spannungen zwischen Generationen, den Innovationsprozess verlangsamen. Diese Spannungen verdeutlichen die Notwendigkeit eines ausgewogenen Ansatzes, der sowohl traditionelle Werte respektiert als auch den Weg für transformative Innovationen ebnet. Kooperationen mit externen Partnern, wie etwa der Hochschule Geisenheim, sowie der Austausch innerhalb von Netzwerken wie dem Verband deutscher Prädikatsweingüter erweisen sich hier als Schlüsselstrategien, um Wissensaustausch und Ressourcenteilung zu fördern und diese Hindernisse zu überwinden.

Durch die Erweiterung des ITT-Modells wird ein präziseres Verständnis der Rolle von Tradition im Innovationsprozess ermöglicht. Mit der vorliegenden Arbeit wird vorgeschlagen, neben Produktinnovationen auch Prozess-, Marketing- und Nachhaltigkeitsinnovationen in das Modell zu integrieren, um die Breite der Innovationsmöglichkeiten in der Weinindustrie abzubilden. Darüber hinaus werden neue Fähigkeiten wie „Strategische Weiterentwicklung“ und „Digitale Transformation“ eingeführt, die die Bedeutung moderner Anforderungen betonen. Die Verbindung des ITT-Modells mit dem VRIO-Rahmenwerk schafft zudem eine praxisorientierte Grundlage, die es Weingütern ermöglicht, ihre traditionellen Werte systematisch zu analysieren, strategisch einzusetzen und schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Insgesamt leistet diese Arbeit nicht nur einen theoretischen Beitrag, indem sie bestehende Modelle erweitert, sondern bietet auch praktische Ansätze für Weingüter, um Tradition als Katalysator für Innovation zu nutzen. Die Ergebnisse betonen, dass Tradition weit mehr ist als ein Erbe der Vergangenheit – sie ist eine lebendige Ressource, die Authentizität, Differenzierung und Nachhaltigkeit ermöglicht. Damit trägt diese Forschung dazu bei, das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation neu zu denken und bietet eine Grundlage für langfristige Wettbewerbsfähigkeit in der Weinindustrie und darüber hinaus.

Kritisch betrachtet müssen jedoch folgende Limitationen müssen berücksichtigt werden: Zum einen bezieht sich die Untersuchung ausschließlich auf deutsche Weingüter. Obwohl dies eine homogene Analyse ermöglicht, schränkt es die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf internationale Kontexte ein, da kulturelle und regionale Unterschiede in der Weinindustrie eine zentrale Rolle spielen. Zum anderen bezieht die Stichprobe lediglich neun von über 10.000 Weingütern in Deutschland (Statistisches Bundesamt, 2023) ein, was ein erstes Bild schafft, jedoch nicht die gesamte Landschaft der deutschen Weingüter abbilden kann. Die Ergebnisse sollten daher als Grundlage für weiterführende, umfassendere Studien betrachtet werden.

Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass die Identifizierung und Schaffung von Werten durch Tradition allein nicht ausreichen, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Entscheidend ist die Fähigkeit der Weingüter, den geschaffenen Wert erfolgreich umzusetzen und sich diesen anzueignen. Diese Aneignungsfähigkeit, wie von Teece (2010) beschrieben, ist eng mit der Fähigkeit verbunden, Nachahmungen durch Wettbewerber zu verhindern und so die wirtschaftlichen Vorteile langfristig zu sichern. Unternehmen mit einer größeren Aneignungsfähigkeit können höhere Preis-Kosten-Spannen erzielen und dadurch einen signifikanten Wettbewerbsvorteil aufbauen. Fehlt es an dieser Fähigkeit, können die Weingüter den potenziellen Wert neuer Innovationen oder Verfahren oft nicht vollständig ausschöpfen.

Literatur

- Asad, T. (2015). Thinking About Tradition, Religion, and Politics in Egypt Today. *Critical Inquiry*, 42(1), 166–214. <https://doi.org/10.1086/683002>
- Aylward, D., & Turpin, T. (2003). New wine in old bottles: A case study of innovation territories in “new world” wine production. *International Journal of Innovation Management*, 07(04), 501–525. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000891>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bisson, L. F., Waterhouse, A. L., Ebeler, S. E., Walker, M. A., & Lapsley, J. T. (2002). The present and future of the international wine industry. *Nature*, 418(6898), 696–699. <https://doi.org/10.1038/nature01018>
- Briggs, C. L. (1996). The Politics of Discursive Authority in Research on the “Invention of Tradition”. *Cultural Anthropology*, 11(4), 435–469. <https://doi.org/10.1525/can.1996.11.4.02a00020>
- Capaldo, A., Lavie, D., & Messeni Petruzzelli, A. (2014). Knowledge Maturity and the Scientific Value of Innovations: The Roles of Knowledge Distance and Adoption. *Journal of Management*, 43(2), 503–533. <https://doi.org/10.1177/0149206314535442>
- Chidamber, S. R., & Kon, H. B. (1994). A research retrospective of innovation in adaption and success: the technology-push, demand-pull question. *International Journal of Technology Management*, 9(1), 94–112.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Kent, D. (2019). Tradition in Organizations: A Custodianship Framework. *Academy of Management Annals*, 13(1), 342–373. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0122>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., & Petruzzelli, A. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses And Directions For Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30, 93–116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: The case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36(3), 333–346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x>
- Dressler, M. (2018). The German Wine Market: A Comprehensive Strategic and Economic Analysis. *Beverages*, 4(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/beverages4040092>
- Dressler, M. (2021). Motivating sustainable entrepreneurship: The deployment of a visual navigation tool. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17, 77. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.112095>
- Dressler, M., & Haller, C. (2020). Does Culture Show in Philanthropic Engagement? An Empirical Exploration of German and French Wineries. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30413-3_9
- Dressler, M., & Paunović, I. (2019). Towards a conceptual framework for sustainable business models in the food and beverage industry: The case of German wineries. *British Food Journal*, 122(5), 1421–1435. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0214>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147–160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation* (Bd. 1). <https://doi.org/10.4324/9780203064474>
- Gaubinger, K., Werani, T., & Rabl, M. (2009). *Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8780-8>
- Graham, B. (2002). Heritage as Knowledge: Capital or Culture? *Urban Studies*, 39(5/6), 1003–1017.
- Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis*.
- Guerrero, L., Guàrdia, M. D., Xicola, J., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Zakowska-Biemans, S., Sajdakowska, M., Sulmont-Rossé, C., Issanchou, S., Contel, M., Scalvedi, M. L., Granli, B. S., & Hersleth, M. (2009). Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study. *Appetite*, 52(2), 345–354. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2008.11.008>
- Gusfield, J. R. (1967). Tradition and Modernity: Misplaced Polarities in the Study of Social Change. *American Journal of Sociology*, 72(4), 351–362. <https://doi.org/10.1086/224334>
- Handler, R., & Linnekin, J. (1984). Tradition, Genuine or Spurious. *The Journal of American Folklore*, 97(385), 273. <https://doi.org/10.2307/540610>
- Herstatt, C., & Lettl, C. (2004). Management of “technology push” development projects. *International Journal of Technology Management*, 27(2/3), 155–175.
- Katila, R., & Ahuja, A. (2002). New Product Search over Time: Past Ideas in Their Prime? *Academy of Management Journal*, 45. <https://doi.org/10.2307/3069326>
- Kennedy, J. A., Saucier, C., & Glories, Y. (2006). Grape and Wine Phenolics: History and Perspective. *American Journal of Enology and Viticulture*, 57(3), 239–248. <https://doi.org/10.5344/ajev.2006.57.3.239>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Loose, S. (2024). *The international wine sector: Ways out of the crisis* (Pro-Wein Business Report 2023). Geisenheim University, Department of Wine und Beverage Business Research.
- March, J. G. (1991a). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- March, J. G. (1991b). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2004). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. <https://www.lehmanns.de/shop/technik/10068347-9780199573844-the-theory-of-the-growth-of-the-firm>
- Petruzzelli, A. M., & Albino, V. (2012). *When tradition turns into innovation: How firms can create and appropriate value through tradition*. Chandos Publishing.
- Porter, M., & Stern, S. (2001). Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*, 42, 28–36.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rabadán, A., & Bernabéu, R. (2021). An approach to eco-innovation in wine production from a consumer's perspective. *Journal of Cleaner Production*, 310, 127479. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127479>
- Ronald, I., & Baker, W. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 65, 19–51. <https://doi.org/10.2307/2657288>
- Schön, A. (2001). *Innovationscontrolling: Eine Controlling-Konzeption zur effektiven und effizienten Gestaltung innovativer Prozesse in Unternehmen*. Lang.
- Schumpeter, J. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (7. Aufl.). Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1987). *Beiträge zur Sozialökonomik*. Böhlau.
- Shils, E. (1971). Tradition. *Comparative Studies in Society and History*, 13(2), 122–159. <https://doi.org/10.1017/S0010417500006186>
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81–112. <https://doi.org/10.2307/2666980>
- Statistisches Bundesamt. (2023). Land- und Forstwirtschaft, Fischerei—Wein.
- Strub, L., & Loose, S. M. (2024). What is the secret behind economically successful wine estates? *Betriebswirtschaft - Das Geheimnis des Erfolgs*, 20–24.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.
- Trana, M. G. d., Bava, F., & Pisoni, P. (2019). A sustainable value generator in the Italian wine industry: Casa E. di Mirafiore e Fontanafredda winery. *British Food Journal*, 122(5), 1321–1340. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0209>
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883–1897. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.