

Südtiroler Wirtschaftszeitung

28. September 2007

Tag der Innovation – Veranstaltung der Handelskammer mit Informationen über das zentrale Wirtschaftsthema unserer Zeit

## Zukunft braucht Herkunft

Wem Innovation ein Anliegen ist und wer diesbezügliche Anregungen und Informationen sammeln möchte, sollte sich für den 19. Oktober einen Termin vormerken. Die Handelskammer lädt nämlich zum Tag der Innovation.

Bozen – In der Konzeption von unternehmerischen Initiativen, im betrieblichen Alltag und in der Wirtschaftspolitik unserer Tage ist das Thema Innovation allgegenwärtig. In Unternehmen gibt es Innovationszirkel, die Südtiroler Landesregierung hat einen Innovationsfonds eingerichtet, das Techno Innovation Südtirol (TIS) versteht sich als Anlaufstelle vor allem für junge Unternehmer in Fragen des Know-how-Transfers, und die Handelskammer Bozen hat schon vor Jahren einen Innovations-



Urs Fueglistaller

der Feststellung von Gustav Mahler, dass Tradition die Bewahrung des Feuers ist, nicht die Anbetung der Asche. Innovationen müssen stimmig zur jeweiligen Kultur, Strategie und Struktur eines Unternehmens passen. Das kann nur gelingen, wenn der Unternehmer seine Rolle als Innovator und Innovationsförderer und als Garant für gelebte Traditionen in seiner Unternehmung



Christoph Tobler

wahrnimmt“, schreiben Handelskammerpräsident Benedikt Gramm und Generalsekretär Josef Rottensteiner im Vorwort zur Einladung.

Die Veranstalter sind immer bemüht, die Teilnehmer nicht mit einem Übermaß an Theorie zu überfallen, sondern anhand von Praxisbeispielen aufzuzeigen, wie Innovation gelingen kann. Dabei stehen in diesem Jahr Familienunternehmen im Mittelpunkt.

Das Eröffnungsergänzende zum Motto des Innovationsabends hält Urs Fueglistaller, Inhaber des Lehrstuhles „KMU-Traditionen in seiner Unternehmung

### Info

Der diesjährige „Tag der Innovation“ der Handelskammer findet am Freitag, 19. Oktober, im Hotel Four Points Sheraton (bei der Messe) in Bozen statt.

#### Programm

9.00 Uhr – Grußworte von Josef Rottensteiner, Luisa Gnecchi und Werner Frick  
9.30 Uhr – Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Universität St. Gallen:  
„Braucht Zukunft Herkunft? Familienunternehmen im

### Tag der Innovation

Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition“  
10.00 Uhr – Dipl.-Ing. Christoph Tobler, Seifair Holding AG:  
„Innovation in einer traditionellen Industrie“  
10.30 Uhr – Karin Roner, Roner AG:  
„Innovation im Familienunternehmen – generationsübergreifend gelebt“  
10.50 Uhr – Pause  
11.20 Uhr – Dr. Ettore Rielo, Rielo Spa: „La nuova azienda – innovazione e sviluppo“  
11.50 Uhr – Ing. Hannes Eriker, Familienunternehmen im

Fa. Swarowski: „Innovationskultur als Ermöglichsfaktor für Wachstum und Erneuerung“  
12.20 Uhr – Dr. Irmgard Lantschner, Handelskammer Bozen:  
„PRO-LOG – Begleitung von Innovationen in Kleinunternehmen“  
12.40 Uhr – Diskussion  
13.00 Uhr – Abschluss und Apertif  
Moderation: Robert Asani  
Simultanübersetzung  
Auskünfte: Innovationsservice der Handelskammer Bozen.  
Tel.: 0471-945 657 oder 660.



Karin Roner

nung der Seifair Holding AG in Thal, die seit 175 Jahren für ihre hochpräzisen technischen Gewebe bekannt ist, die im Siebdruck, in der Filtration und in der Architektur eingesetzt werden. Seifair-Produkte finden in vielen Bereichen Verwendung, darunter in der Medizintechnik, im Automobilbau, in der Pharma- und Textilindustrie. Tobler erläutert, wie die Gruppe Tradition und Innovation verbindet.

Wie Innovation in einem Südtiroler Familienunternehmen generationsübergreifend gelebt wird, zeigt dagegen Karin Roner abt. die Chefin der gleichnamigen Brennereien in Traun. Sie hat berufliche Erfahrungen bei zwei einheimischen Firmen gesammelt, bevor sie vor nunmehr 20 Jahren in das Familienunternehmen eingetreten ist. Dort war sie in verschiedenen Bereichen tätig und ist schließlich vom „Führer“ in der Regelung der Nachfolge zur neuen Geschäftsführerin bestimmt worden.

Mit Innovation und Entwicklung befasst sich Ettore Rielo, Präsident und Geschäftsführer der Rielo AG. Diese ist ein Familienunternehmen und in Italien führend im Bau von Heizanlagen. Diese Branche ist gekennzeichnet von ständigen Verbesserungen und technischen Neuerungen.



Hannes Eriker

Über Innovationskultur referiert der Tiroler Hannes Eriker, der seit 1980 bei der Jirma Swarovski in Wattens tätig ist, seit 2003 als stellvertretender Leiter der Abteilung Innovation. Er leitet die Implementierung von Entwicklungsprozessen für neue Geschäftsfelder.

Zum Schluss stellt Irmgard Lantschner „PRO-LOG“ vor und erläutert dabei die Begleitung von Innovationen in Kleinunternehmen.

PRESSEPIEGEL Tag der Innovation, Bozen, 19. Oktober 2007, Four Point Sheraton  
RASSEGNA STAMPA Giornata dell'innovazione, Bolzano, 19 ottobre 2007, Four Point Sheraton

 **Info** Tag der Innovation 2007

## Leitfaden für KMU mit wertvollen Informationen

„Zukunft braucht Herkunft“ – diesem Thema sind die diesjährigen Beiträge zum Tag der Innovation 2007 gewidmet. Die Veranstaltung findet am 19. Oktober 2007, im Hotel Four Points Sheraton – Messe Bozen, von 09.00 bis 13.00 Uhr statt.

Innovation hat eine zentrale Bedeutung für die Weiterentwicklung eines Unternehmens. Der Wettbewerbsvorsprung gegenüber dem Mitbewerber, die berühmte Nasenlänge voraus, muss immer wieder neu

erkämpft werden. Das Unternehmen muss die steten Veränderungen auf den Märkten wahrnehmen und in das Geschäftsmodell einfließen lassen. Seine Innovationen müssen stimmig zur unternehmensweiten Kultur, Strategie und Struktur passen. Das kann nur dauerhaft gelingen, wenn der Unternehmer seine Rolle als Innovator und Innovationsförderer wahrnimmt. Wege dazu zeigen die Referentinnen und Referenten anhand von Beispielen aus der Praxis in ihren Vorträgen auf. Ebenfalls sehr praxisgeleitet ist der neue

Leitfaden für „Innovation in Kleinunternehmen“. Dieser wurde vom Innovationsservice in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen und dem Bündner Gewerbeverband (CH) erstellt. Offiziell vorgestellt wird die Broschüre beim Tag der Innovation.

Informationen:  
Innovationsservice der Handelskammer  
Ansprechpartnerin Irmgard Lantschner  
Tel. 0471 945 657 - Fax 0471 945 524  
[innovation@handelskammer.bz.it](mailto:innovation@handelskammer.bz.it)





## Wettbewerbsfaktor Familienunternehmen

Familienunternehmen und Innovation – oberflächlich betrachtet mag das wie ein Widerspruch klingen. „Ganz im Gegenteil. Familienunternehmer können sich ganz und gar auf ihre Führungsaufgabe konzentrieren und bieten deshalb ein besseres Klima für Innovation“, behauptet der Dozent der Universität St. Gallen Urs Fueglistaller in folgendem Gastbeitrag.

Familienunternehmens an der Schweizer Börse hat sich beispielsweise von 100 Euro im Jahr 1990 bis Ende 2004 auf 516 Euro erhöht. Bei börsennotierten Nicht-Familienunternehmen betrug der Erlös im Vergleichszeitraum nur 302 Euro – also mehr als 200 Euro weniger.

Heutzutage sind innovative, dynamische Unternehmen gefragt – börsennotiert und technologisch fit. Können die verstaubten Familienbetriebe in der dritten oder vierten Generation, die sich in langweiligen Märkten ohne High-tech-Anspruch tummeln, diesen Anforderungen gerecht werden? In zahlreichen Forschungsprojekten und Beratungsmandaten mit Familienunternehmen wurde in den vergangenen Jahren der Beweis der Innovationskraft von Familienunternehmen längstens erbracht.

Familienunternehmen haben durch ihr kulturelles Bewusstsein und ihre Kundennähe einen ausgesprochen schwer limitierbaren Wettbewerbsvorteil. Natürlich ist damit ein Idealbild eines Familienunternehmens angesprochen. Doch wurde ein sogenanntes „dominantes Verhalten“ bei Familienunternehmen festgestellt: Familienunternehmen sind signifikant erfolgreicher als Nicht-Familienunternehmen. Interessanterweise wurde dieser Beweis zuerst bei börsennotierten Unternehmen erbracht. Denn auch bei börsennotierten Firmen gibt es eine

große Zahl von Unternehmen, die mehrheitlich noch in Familienbesitz sind. In der Schweiz beispielsweise sind immerhin 37 Prozent aller börsennotierten Unternehmen noch Familienunternehmen. Im Vergleich mit Unternehmen mit breiter Aktienstruktur wurde in Forschungsprojekten in verschiedenen Ländern festgestellt, dass die Entwicklung der Aktienperformance von Familienunternehmen deutlich besser ist. Die langfristige Geldanlage in börsennotierte Familienunternehmen ist daher empfehlenswert: Der Wert eines Aktienpakets eines Fa-

„familyness“ | Doch was sind die zentralen Treiber für die Innovationskraft von Familienunternehmen? Zuerst einmal die Motivation des Chefs und seiner Mannschaft. Es herrscht in der sozialpsychologischen empirischen Forschung weitgehend Einigkeit über den Zusammenhang zwischen guter Stimmung und kreativer Kraft. Der enge Kontakt des Unternehmers mit den Mitarbeitenden hat eine positive Wirkung. Oft hört man von Mitarbeitern in Familienunternehmen, dass man sich wie eine „Familie“ versteht und geborgen fühlt. Man

ist stolz auf seine Zugehörigkeit im familiären Betrieb. Damit ist nicht ein falsches Sicherheitsgefühl gemeint, auch in Familienunternehmen gibt es harte Entscheidungen. Es geht hier mehr um den gegenseitigen Respekt, das langjährige Vertrauen und die Empathie zwischen Familienunternehmer und Mitarbeitenden – das ist die Basis für die innovative Kraft. Dieses Phänomen ist in der Forschung bestens bekannt und wird als „familyness“ bezeichnet. Daher der Appell an Unternehmerinnen und Unternehmer, sich der hohen Wirkung des guten Klimas in der Firma bewusst zu sein. Denn auch das Gegenteil ist zutreffend: Schlechte Kultur und miese Stimmung in der Unternehmung machen jegliche Art von Innovationskraft und Kreativität zunichte.

Ein weiterer Treiber der Innovationskraft in Familienunternehmen ist die Entfaltung der fachlichen Stärken und Verantwortung: Eng verbunden mit der Motivation hat auch die Entfaltungsmöglichkeit der Mitarbeiter in Bezug auf die fachlichen Kompetenzen einen zentralen Einfluss auf die Innovation von Familienunternehmen.

**[ Keine Grabenkämpfe ]** Der Vergleich des Verhaltens von Managern in Großunternehmen mit jenem von Führungskräften in Familienunternehmen zeigt oft ein Energieproblem: Viele Manager müssen bis zu 50 Prozent ihrer fachlichen Kompetenz für Grabenkämpfe, interne Streitereien und Positionierungskämpfe einsetzen. Führungskräfte in Familienunternehmen können ihre Kompetenz und Energie bis zu 100 Prozent zum Wohl des Kunden einsetzen. Es herrschen klare Verantwortungen und nur einer sagt, wo's lang geht.

Auch die Vorbildwirkung des Unternehmers in seiner hohen Schaffenskraft selbst trägt zur Innovationskraft von Familienunternehmen bei: Bei Familienunternehmen führt der Unternehmer von innen heraus. „Leadership ist Lebensstil“, so die Worte eines der bekanntesten Professoren im deutschsprachigen Raum und gebürtigen Südtirolers zugleich: Hans Hinterhuber. Dank der operativen Tätigkeit der Familienmitglieder in der eigen-

nen Unternehmung werden Trends und Chancen auf den Märkten erkannt und ohne lange Instanzenwege umgesetzt.

**[ Faktor „Zeit“ ]** Selbstverständlich spielen auch die Zeit und das eigene Geld eine wichtige Rolle für die Innovationskraft von Familienunternehmen. Das Zeitempfinden ist bei Familienunternehmen anders als bei Nicht-Familienunternehmen. Viele managergeführte Unternehmen sind auf schnelle Gewinne aus und werden quartalsweise mittels Rating beurteilt. Wenn die Zahlen nicht stimmen, rollen die Köpfe. Shareholder-Value, Streben nach Macht und Geld führt unweigerlich – wenn auch nicht sofort – zum Untergang. Anders bei Familienunternehmen. Hier kann es schon einmal vorkommen, dass es Jahre ohne Gewinne gibt, um dann wieder kräftig zu kassieren. Diese Eigenheit zeigt sich in Branchen, in denen Familienunternehmen sehr erfolgreich tätig sind. Oft sind dies zyklische Branchen, wie zum Beispiel Rohstoffe oder Immobilien. Aber auch in Branchen, in denen langfristige Unternehmensziele und Stabilität sowie persönliche Identifikation der Familie mit dem Unternehmen einen Kundenvorteil darstellen, sind Familien ebenfalls sehr erfolgreich: Gastgewerbe, Hotellerie, Bankdienstleistungen, Luxusgüterbereich oder Wein- und Obstbau.

**[ Re-Investment ]** Wer eine enge Beziehung zu Familienunternehmen pflegt, erhält auch vertrauliche Informationen über die Kapitalstruktur. Zahlreiche Untersuchungen über Bilanzstrukturen und Erfolgsrechnungen haben gezeigt, dass Familienunternehmen ihr Vermögen nicht in verschiedenen Töpfen aufbewahren, sondern ins eigene Unternehmen investieren. Dadurch ist die Eigenkapitaldecke umfangreich und sichert den Bedarf an liquiden Mitteln, auch in mageren Zeiten. Denn es ist ein Naturgesetz der Banken: Geht es dir gut, überschütten dich die Banken mit Krediten, die du nicht brauchst, geht es dir schlecht, ziehen sie dir das Geld aus den hintersten Poren heraus. Die hohe Eigenkapitalisierung

ermöglicht aber auch Investitionen in innovative Projekte und lässt das Familienunternehmen antizyklisch auf den Märkten agieren.

Zahlreiche Forschungsberichte – und es werden laufend mehr – treten den Beweis an, dass Familienunternehmen innovativ (und traditionell zugleich) sind. Die genannten Erklärungsansätze sollen dazu dienen, den Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen zu verstehen. Vielleicht sind die Ansätze

aber auch Impuls dafür, die eigenen Stärken und Schwächen im Unternehmen zu überdenken. Allerdings soll nicht verheimlicht werden, dass es auch die verstaubten, miefigen Familienunternehmen ohne Pep und Innovationskraft gibt. Diese können junge Unternehmer ermuntern, es im Gegensatz zu diesen Unternehmen besser zu machen und schöpferisch von der Inkompetenz dieser Unternehmen zu profitieren. [X]

## › Der Autor



Urs Fueglistaller hat an der Universität St. Gallen den Lehrstuhl „Klein- und Mittelunternehmen“ inne. Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit ist Fueglistaller auch auf der Praxisseite eng mit den Herausforderungen der klein- und

mittelständischen Unternehmen verbunden. Fueglistaller ist geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG), Academic Director des Centers for Family Business (CFB-HSG) und Direktor des Intensivstudiums KMU der Universität St. Gallen. Themenschwerpunkte des Forschers sind Kleinunternehmen, Entrepreneurship und Familienunternehmen. Fueglistaller kommt am 19. Oktober nach Bozen und hält bei dem von der Handelskammer Bozen veranstalteten „Tag der Innovation“ einen Vortrag über die Symbiose von Tradition und Innovation. Kontakt: urs.fueglistaller@unisg.ch



Tag der Innovation – Interview mit Professor Urs Fueglistaller über die Möglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen

## Bewahren – und erneuern

Innovativ sein ist ein Gebot der Zeit. Die SWZ hat darüber mit Professor Urs Fueglistaller von der Universität St. Gallen gesprochen. Er nennt ein einfaches Praxisbeispiel zur Verdeutlichung dessen, was Innovation ist.

SWZ: Herr Professor Fueglistaller, Sie referieren beim Tag der Innovation der Handelskammer Bozen zum Thema „Braucht Zukunft Herkunft? Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition“. Wieso diese Fragestellung? Angesichts der rasanten Veränderungen, denen Produkte oder Dienstleistungen und damit Unternehmen unterworfen sind, würden wohl die meisten Menschen sagen: Herkunft oder Tradition zählen nichts, Innovation ist alles.

Urs Fueglistaller: Innovation ist nicht alles, aber ohne Innovation läuft alles bald nicht mehr. Es liegt auf der Hand, dass Innovationen nicht einfach aus dem Nichts entstehen. Innovationen müssen zur bestehenden Strategie und Kultur, aber auch zur Struktur des Unternehmens passen, in dem sie kreiert werden. Deshalb bin ich vollkommen überzeugt, dass Zukunft eben Herkunft braucht. Ich finde Ihre Aussage aus Forschungssicht sehr interessant: „Tradition zählt nichts.“ Denn es stellt sich die Frage nach der Maßnahme, um der und wie der Wert der Tradition gemessen wird. In Euro kann man wohl die Tradition nicht messen, aber denken wir an die Kostbarkeit der Loyalität von Mitarbeitenden und Kunden, die unter anderem auch dank der gelebten Kultur einer Firma eine langfristige Beziehung ausleben, dann liegt es auf der Hand: „Tradition zählt!“

Bei Familienunternehmen kann man das Spannungsfeld „Innovation - Tradition“ auch noch unter einem anderen Blickwinkel betrachten: Bei vielen Nachfolgeregelungen spielen die Emotionen der Übergaber und Übernehmer gleichwohl eine zentrale Rolle. Ein Spannungsfeld liegt dann vor, wenn die Übergaber misstrauisch gegenüber der innovativen Kraft ihrer Söhne und Töchter sind und wenn die Übernehmer das Werk ihrer Eltern als „alter Zopf“ demütieren. Dieses Spannungsfeld muss langfristig zwingend mit gegenseitigem Verständnis und un-

ter Umständen mit der Hilfe von Dritten aufgelöst werden, sonst kommt's nicht gut. Klar, ab und zu muss es in Familienunternehmen auch krachen, aber aus diesen entladenden Emotionen muss immer eine konstruktive Lösung entstehen.

„Tradition ist Bewahrung des Feuers, nicht Anbetung der Asche“, wird auf der Einladung zum Tag der Innovation Gustav Mahler zitiert. Wenn Tradition heißt, immer auf der Höhe der Zeit zu bleiben, könnte man auch sagen: Tradition ist Innovation.

Diese Erkenntnis ist für einen Unternehmer oder eine Unternehmerin von großem Wert. Traditionen müssen sich dem Zeitgeist anpassen und brauchen ebenfalls eine Art Innovationsmanagement. Oft gibt es in erkennbaren Traditionen von Firmen einen Kern; dieser sollte erhalten bleiben, der Rest ist veränderbar. Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen: Vor über vierzig Jahren hat ein Bauunternehmer aus meinem Dorf – wohlgerneht ein Italiener, der buchstäblich mit einer Schaufel sowie viel Willen und Optimismus sein Unternehmen gegründet hat – seinen Mit-



Urs Fueglistaller

arbeitenden und den Familien jeweils zum ersten Advent eine große, feine Salami persönlich nach Hause gebracht und sich bei der Familie für die gute Arbeit bedankt. Mein Vater arbeitete auch auf dem Bau und für uns Kinder war diese Geste ein tief empfundenes Ereignis (ich kann die Salami noch heute riechen). Mittlerweile leitet sein Enkel die Firma in der dritten Generati-

on – und der Kern der Tradition ist geblieben: nicht die Salami, sondern der Handdruck und persönliche Dank des Unternehmers gegenüber den Familien vor Weihnachten.

Innovation heißt Erneuerung. Erneuerung hat es aber immer schon gegeben. Könnte man Veränderungen, die eine immer kürzere Lebensdauer haben, Innovationen nennen? Das ist eine gute Beobachtung, aber sie reicht zu kurz: Innovationen mit sehr kurzen Lebenszyklen können zu einem finanziellen Risiko werden. Deshalb gilt es, ein Innovationsmanagement aufzubauen, das der Firma hilft, eben nicht in die kurzlebigen Innovationen zu investieren, sondern sich auf langfristige Erneuerungen konzentrieren zu können.

Zur Praxis: Alle reden von Innovation, aber verstanden wird darunter sehr viel Verschiedenes, meist etwas, was aus Farschung & Entwicklung entsteht. Wie erklären Sie einem Handwerker oder Geschäftswarenhändler, was Innovation ist?

Ein konkretes Beispiel: Als ich einem guten Freund und Dachdecker einst den Rat gab, er solle innovativ sein und Forschung betreiben, schaute er mich zuerst groß an und meinte dann, dass solche Ratschläge nur von Akademikern kommen können. Wir saßen dann am Abend noch bei einem Bier zusammen und dort entstand die Idee des „Haus-Checks“: Der Dachdecker offeriert seinen Kunden jeweils im April, wenn der Schnee von den Dächern geschmolzen ist, für wenig Geld einen Check des Daches, der Dachrinnen, der Fassade usw., säubert dabei die Rinnen und kann den Hausbesitzer auf allfällige oder potenzielle Schäden hinweisen – natürlich ist der Dachdecker Vertrauensperson und nicht Abzocker. Aber dieser Haus-Check ist eine Innovation für diesen Handwerker und sichert ihm einen Wettbewerbsvorteil.

Können Sie uns zwei weitere Beispiele für einfache und wirkungsvolle Innovation nennen, eines für ein Produktions- ein anderes für ein Dienstleistungsunternehmen?

Es gibt natürlich viele Dimensionen der Innovationen, aber über ein Thema wird momentan viel diskutiert: Wir – also das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen – beraten einige sehr erfolgreiche Produktionsunternehmen im Bereich „Lean production“, „Kaizen“, „Toyota-Prinzip“. Es lohnt sich, im Bereich der Prozesse radikale Innovationen zu tätigen, denn die Steigerung der Produktivität in diesen Firmen ist enorm. Auch bei Dienstleistungsunternehmen gibt es eine zentrale Thematik: konsequente Förderung der Dienstleistungskompetenz der Mitarbeitenden gepaart mit wissensbasierten Systemen, die ort- und zeitunabhängig sind. Will heißen: Der Kundenberater kann beim Kunden ein Beratungsgespräch führen, dabei auf das komplette speicherfähige Wissen seiner Firma zurückgreifen und ist – dank hoher Kundenempathie – befähigt, eine individuelle Lösung für den Kunden anzubieten. Zu beiden Innovationsarten sei noch beigefügt: sie sind nicht einfach, aber wirkungsvoll. Die einfache Innovation wird eben sofort von der Konkurrenz kopiert und ist so mit nichts mehr wert.

Großunternehmen beschäftigen Innovationsmanager. Wie können KMU Innovation fördern? Alles will ich Ihnen nicht verraten. Die Antwort auf diese Frage finden Sie am 19. Oktober beim Tag der Innovation, organisiert von der Handelskammer Bozen im Hotel Sheraton. Es lohnt sich, dort vorbeizuschauen und ich freue mich sehr darauf.

Interview: Robert Wolfstorian

### Info

Tag der Innovation

Der diesjährige „Tag der Innovation“ der Handelskammer findet am Freitag, 19. Oktober, im Hotel Four Points Sheraton (bei der Messe) in Bozen statt.

#### Programm

9.00 Uhr – Grußworte von Josef Ruttensteiner, Luisa Gnechchi und Werner Frick  
9.30 Uhr – Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Universität St. Gallen: „Braucht Zukunft Herkunft? Familienunternehmen im

#### Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition“

10.00 Uhr – Dipl.-Ing. Christoph Tobler, Sefar Holding AG: „Innovation in einer traditionellen Industrie“  
10.30 Uhr – Karin Rozer, Romer AG: „Innovation im Familienunternehmen – generationenübergreifend gelebt“  
10.50 Uhr – Pause  
11.20 Uhr – Dr. Ettore Riello, Riello Spa: „La nuova azienda – innovazione e sviluppo“  
11.50 Uhr – Ing. Hannes Filer,

#### Fa. Swarovski: „Innovationskultur als Ermöglichungsfaktor für Wachstum und Erneuerung“

12.20 Uhr – Dr. Immanuel Lantschner, Handelskammer Bozen  
„PRO-LOG – Begleitung von Innovationen in Kleinunternehmen“  
12.40 Uhr – Diskussion  
13.00 Uhr – Abschluss und Aperitif  
Moderation: Robert Asam  
Simultandolmetschung  
Auskünfte: Innovationservice der Handelskammer Bozen, Tel. 0471-945 657 oder 660.

Südtiroler Wirtschaftszeitung

5. Oktober 2007

– Handelskammer Bozen legt  
Broschüre für Kleinunternehmen zu einem aktuellen Thema vor

## Innovation für Praktiker

„**Innovation in Kleinunternehmen**“ ist der Titel einer Broschüre, die der Innovationsservice der Handelskammer in Zusammenarbeit mit dem Bündner Gewerbeverband und der Universität St. Gallen herausgebracht hat.

Bozen – Bei der Publikation handelt es sich – wie im Untertitel betont wird – um einen „Praktikertitel“, ein Arbeitsheft also, das sich nicht in theoretischen Darlegungen erschöpft, sondern den Inhabern von Kleinunternehmen nachvollziehbare und umsetzbare Tipps für Innovationsmaßnahmen gibt. Denn: „Innovation ist nicht alles, aber ohne Innovation läuft in einem Unternehmen bald gar nichts mehr“, wie die Autorin Urs Fueglistaller (Universität St. Gallen), Johannes Kollar (Innovationsberater, Salzburg), Ingrid Lantscher (Innovationsservice der Handelskammer Bozen) und Jürg Michel (Bündner Gewerbeverband, Chur) in ihrem Vorwort betonen.

Adressaten der knapp 90 Seiten umfassenden Broschüre sind Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungskräfte von Kleinbetrieben, die sich näher mit dem Thema Innovation und ihren diesbezüglichen Ideen und Vorhaben auseinandersetzen wollen.



den in diesem Buch beschrieben. Dabei wird nach dem Motto „so wenig Theorie wie möglich – so viel praktische Anleitungen wie notwendig“ verfahren. Also werden „kurze theoretische Abschnitte mit praktischen Handlungsanweisungen und konzentrierten Checklisten sowie Tipps vereint“. Denn es gilt, sagen die Autoren, vom bloßen Reagieren wegzukommen und zu agieren.

Der zentrale Teil der Publikation beschreibt die vier Schritte im Innovationsprozess, nämlich die Innovationsstrategie (die garantieren soll, dass aus dem Zufall System wird), die Beobachtung der Technologien und der Märkte, das Ideen-Management und schließlich das Business Case (das ist die betriebswirtschaftliche und finanzielle Beurteilung eines Vorhabens) und das Projekt, das ausgearbeitet und lanciert werden muss. Unterstützend werden dabei das Innovationscontrolling und das Wissens- und Netzwerkmanagement eingesetzt.

Der Leitfaden soll helfen, immer im jene Nischenlänge voranz zu sein, die im Wettbewerb entscheidend ist. Kleinunternehmen haben aufgrund ihrer Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit, ihrer familiären Strukturen und der engen operativen Tätigkeit des Unternehmens mit den Mitarbeitern beachtliche Vorteile gegenüber größeren Firmen. Die Nachteile, etwa das Fehlen jeglicher Marktmacht, können abgemildert werden, indem auch die Kleinen neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, neue Wege in der Kommunikation und im Vertrieb gehen oder neuartige Kooperationen eingehen.

Die Broschüre kann über den Innovationsservice der Handelskammer in der Stadtiroler Straße in Bozen, Tel. 0471-945 657 (E-Mail: [innovation@handelskammer.bz.it](mailto:innovation@handelskammer.bz.it)), bezogen werden. Der Ausgabepreis beträgt 23 Euro.



## Innovation für Klein- und Mittelbetriebe



Bozen – „Zukunft braucht Herkunft“ – diesem Thema sind die diesjährigen Beiträge zum Tag der Innovation 2007 gewidmet. Die Veranstaltung findet am 19. Oktober 2007 im Hotel „Four Point Sheraton“ von 9.00 bis 13.00 Uhr statt. Eine Innovation entsteht aus vielen Komponenten, insbesondere aus bereits Erfahrenem, so Hauptreferent Prof. Urs Fueglistaller vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Sein Praxis-

leitfaden zeigt verschiedene Beispiele für Innovation in Kleinunternehmen auf. Neben Fueglistaller werden auch die Firma Sefar AG aus der Schweiz, die Brennerei Roner, das Tiroler Unternehmen Swarovski und das Unternehmen Riello Group referieren. Dabei gilt das Motto: Weniger ist mehr! Etwas weniger Theorie, dafür mehr praktische Handhabung, etwas weniger empirische Forschungsberichte, dafür mehr Checklisten und praktische Tipps.

Leitfaden für KMUs – Praxisnahes Buch mit vielen Tipps, realisiert in Kooperation mit der Uni St. Gallen und dem Bündner Gewerbeverband

## Tag der Innovation 2007

„Zukunft braucht Herkunft“ – diesem Thema sind die diesjährigen Beiträge zum Tag der Innovation 2007 gewidmet. Die Veranstaltung findet am 19. Oktober 2007 im Hotel Four Points Sheraton – Messe Bozen, von 09.00 bis 13.00 Uhr, statt.

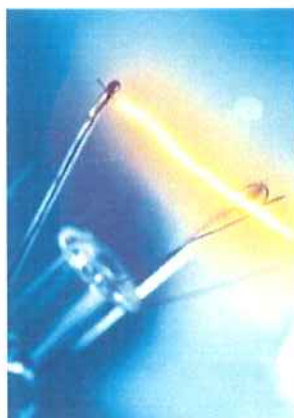
Bozen – Innovation hat eine zentrale Bedeutung für die Weiterentwicklung eines Unternehmens. Der Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Mitbewerbern muss immer wieder neu erkämpft werden.

### Wettbewerbsvorsprung erkämpfen

Die Innovationen des Unternehmens müssen stimmig zur unternehmensweiten Kultur, Strategie und Struktur passen. Das kann nur dauerhaft gelingen, wenn der Unternehmer seine Rolle als Innovator und Innovationsförderer wahrnimmt. Wege dazu zeigen die Referenten anhand von Beispielen aus der Praxis in ihren Vorträgen auf.

„Eine Innovation entsteht aus vielen Komponenten, insbesondere aus bereits Erfahrenem. Wer bei der Umsetzung von Innovationen die Kultur und Tradition der langjährigen Unternehmenstätigkeit vernachlässigt, befindet sich auf dem Holzweg!“, so der Hauptreferent Prof. Urs Fueglistaller vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen.

Neben Fueglistaller referieren Christoph Tobler von der Firma Sefar AG, einem Schweizer Unternehmen mit über 175 Jahren Erfahrung in Siebdruck- und Filtrationslösungen, Karin Roner vom Südtiroler Familienunternehmen



Roner Brennereien AG, Ettore Riello, Präsident des Italienischen Unternehmens Riello Group sowie Hannes Eirler vom Tiroler Unternehmen Swarovski.

Mit dieser Veranstaltung will der Innovationsservice der Handelskammer aufzeigen, wie wichtig bei der Einführung von Innovationen – gerade in Fa-



millienunternehmen – der Bezug zur eigenen Tradition und Unternehmenskultur ist.

Dies werden auch die Referentinnen und Referenten anhand von Beispielen aus der Praxis vermitteln.

Ebenfalls sehr praxisgeleitet ist der neue Leitfaden „Innovation in Kleinunternehmen“. Dieser wurde vom Innovationsservice in Zusammenarbeit

mit der Universität St. Gallen und dem Bündner Gewerbeverband (CH) erstellt. „Mit diesem neuen Buch sollen Unternehmer und Führungskräfte von Kleinunternehmen in die Lage versetzt werden, ihre strategische Kompetenz im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen zu verbessern“, so Irmgard Lantschner vom Innovationsservice der Handelskammer. Konkretes Ziel des Leitfadens ist das Auf-

### Neuer Leitfaden für KMUs

zeigen von klaren Handlungsanweisungen in Zusammenhang mit der erfolgreichen Umsetzung von Ideen hin zu Innovationen. Dabei gilt das Motto: Weniger ist mehr! Etwas weniger Theorie, dafür mehr praktische Handhabung, etwas weniger empirische Forschungsberichte, dafür mehr Checklisten und praktische Tipps. Offiziell vorgestellt wird die Broschüre beim Tag der Innovation. Der Leitfaden ist beim Innovationsservice der Handelskammer erhältlich.

**Informationen:** Innovationsservice der Handelskammer Bozen  
Ansprechpartnerin Irmgard Lantschner  
Tel. 0471 945 664 - 657  
innovation@handelskammer.bz.it





Südtiroler Wirtschaftszeitung

12. Oktober 2007

Tag der Innovation – Interview mit Karin Roner, Geschäftsführerin der Brennerei Roner in Tramin

# Es geht um Bedürfnisse

Innovationen sind Antworten auf die Bedürfnisse der Kunden, und am Anfang steht immer das Hineinhören in den Markt. Dies betont Karin Roner, die Geschäftsführerin der gleichnamigen Brennerei in Tramin.

**SWZ:** Frau Roner, Sie referieren beim Tag der Innovation zum Thema „Innovation in Familienunternehmen – generationsübergreifend gelebt“.

**Karin Roner:** Ich würde nicht sagen, dass Innovation in Familienunternehmen etwas Besonderes – nicht so selbstverständlich vielfältig?

Das drängen sich gleich zwei Fragen auf: Erstens: Ist Innovation in Familienunternehmen etwas Besonderes – nicht so selbstverständlich vielfältig? Zweitens: Das Stichwort „generationsübergreifend“ ist gefallen. In Ihrem Unternehmen ist erst ein Generationswechsel erfolgt und Sie sind die neue Chefin. Ist so ein Wechsel immer auch ein Innovationsstichwort – oder ist Kontinuität angesagt?

Wir haben den Generationswechsel im heurigen Jahr vollzogen. Ich bin aber schon seit Jahren im Betrieb tätig und war in die Entscheidungsfindungen involviert. Deshalb wird es keinen Richtungswechsel geben, sondern wir werden auf den letzten 60 Jahren aufgebaut und weiterhin Innovation betreiben.



Karin Roner

**Frauen und Männer haben einen unterschiedlichen Zugang zu vielen Produkten und stufen diese in ihrer persönlichen Werteskala auch unterschiedlich ein. Sind „weibliche“ Innovationen aus dieser Sicht anders als „männliche“?**

Es gibt unumstritten unterschiedliche Werteskalen zwischen den Geschlechtern, und insofern ist auch der Zugang von Frauen zum Thema Innovation ein etwas anderer als der von Männern. Genau diese Unterschiede finde ich besonders spannend, denn sie unterstützen die Kreativität auf beiden Seiten. Das ist auch mit Blick auf den Markt, die Verbraucherinnen und Verbraucher, von großer Bedeutung.

**Aus Konsumentensicht könnte man sagen, bei Desfrillaten die Tradition, das Festhalten an bewährten Produkten und Methoden, nicht die Innovation. Wer einen Schnaps will, verlangt einen alten, nicht einen neuen – oder?**

Sie haben vollkommen Recht: Desfrillate haben mit Tradition zu tun, und es ist sehr wichtig, an diesen Erfahrungswerten festzuhalten. Nichtsdestotrotz sind auch hier Innovationen unumgänglich, da sich ja auch das Konsumverhalten der Kunden im Laufe der Zeit ändert.

**Gibt es im Sektor Genussmittel noch Produktinnovationen – oder eigentlich fast ausschließlich Innovationen im Flaschendesign und den Etiketten, bei der Namensgebung, im Marketing?**

Es gibt wie in jedem Bereich Produktinnovationen, nur werden diese meist von den Konsumenten im Unterschied zu Neuerungen etwa beim Flaschendesign und der allgemeinen Aufmachung nicht aktiv wahrgenommen.

**Wer mit Deutschen zusammen ist, erfährt immer wieder, welche Faszination die Bezeichnung „Grappa“ auf diese ausübt. War die Entscheidung, auf den Namen „Grappa“ zu setzen, eine Innovation?**

Ob man die Benennung des Südtiroler Treber mit Grappa als Innovation be-

trachten kann, kann ich so nicht bestätigen. Sicher ist, dass das Wort Grappa nur für die Bezeichnung von Treber verwendet werden kann, der auf hiesigem Staatsgebiet produziert wird. Hierfür gibt es eine EG-Richtlinie. Das Wort Grappa dem deutschen Konsumenten eine besondere Faszination und ein unumstrittenes Flair verleiht und dadurch den Zuspruch zum Produkt erhöht, darin kann ich Ihnen auf jeden Fall zustimmen.

**Wie entsteht Innovation in einem doch kleinen Familienunternehmen? Wer sind die Antreiber und Ideengeber?**

Die Entstehung von Innovation in

einem kleinen Unternehmen unterscheidet sich nicht groß von jener in anderen Unternehmen. Sicher, die Anzahl der Mitwirkenden ist kleiner, dies hat aber auch den Vorteil, dass Entscheidungen schneller und flexibler getroffen werden können. Das sogenannte Bauchgefühl spielt hier noch eine Rolle. In unserem Betrieb sind alle Mitarbeiter, Innendienst oder Außendienst, aufgerufen, Ideen einzubringen. Das Hineinhören in den Markt und das Herausfiltern der wirklichen Bedürfnisse ist für uns im Ausfühungsraum von fundamentaler Wichtigkeit, um Innovationen, welche ja auch Geld kosten, nicht am Markt vorbei zu entwickeln.

**Zweifeln wird angemerkt, dass es Innovation immer schon gegeben hat und immer gehen wird, dass es sich hier also um ein Modethema handelt, das in einigen Jahren anderen weichen wird. Einverstanden?**

Diese Meinung kann ich teilen, denn wären unsere unzähligen Betriebe, die teilweise auf eine über 50-jährige Tradition zurückblicken können, nicht innovativ gewesen, wären sie schon vom Markt verschwunden. Früher waren diese Neuerungen einfach Teil der Arbeit, und jetzt hat das Kind einen Namen. Vielleicht wird in Zukunft wieder weniger über dieses Thema gesprochen, aber innovativ sein, das wird immer eine zentrale unternehmerische Aufgabe bleiben. (wv)

## Info Tag der Innovation am 19. Oktober

**Ort:** Hotel Sheraton, Bozen

**unternehmen – generationsübergreifend gelebt“**

11.20 Uhr – Ettore Rießer, „La nuova azienda – innovazione e sviluppo“

11.50 Uhr – Hannes Eiler, „Innovationskultur als Ermögichungsfaktor für Wachstum und Erneuerung“

12.20 Uhr – Irmgard Lantschner, „PRO-LOG – Begleitung von Innovationen in Kleinunternehmen“

**Auskünfte:** Innovationservice der Handelskammer Bozen, Tel. 0471-945 657 oder 660

PINNWAND

---



► **Innovation** *Unter dem Titel „Zukunft braucht Herkunft“, findet am Freitag, 19. Oktober, im Bozner Sheraton der „Tag der Innovation“ statt. Unter den Referenten: Urs Fueglistaller (im Bild). Anmeldung: Handelskammer Bozen.*



## Tag der Innovation 2007

„Zukunft braucht Herkunft“ – unter diesem Motto findet am Vormittag des 19. Oktober in den Konferenzsälen des Sheraton/Messe Bozen der Innovationstag der Handelskammer Bozen statt.

Innovation, so erklärt der Veranstalter den Leitsatz, habe eine zentrale Bedeutung für die Weiterentwicklung von Unternehmen. Sie müsse jedoch zur unternehmensweiten Kultur, Strategie und Struktur passen. Und dies könne nur dann dauerhaft gelingen, wenn der Unternehmer gleichzeitig als Innovator und als Garant für gelebte Traditionen auftritt.

Verschiedene Referenten werden aufzeigen, wie das funktioniert. Das Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition wird Prof. Urs Fuegli-

Innovation in Familienunternehmen ist das Thema des Referats von Karin Roner der Roner Brennereien AG in Tramin.

Ettore Riello der Riello AG in Legnago wird seine Visionen neuartiger Unternehmen vorstellen, wobei Innovation und Entwicklung im Vordergrund stehen.

Die Innovationskultur als Ermöglichungsfaktor für Wachstum und Erneuerung steht im Mittelpunkt des Referats von Hannes Eler von Swarovski & Co. in Wattens, Österreich.



Die Verbindung von Tradition und Innovation; Gegenstand des Tages der Innovation 2007

staller vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St. Gallen in der Schweiz durchleuchten.

Christoph Tobler der Sefar Holding AG aus Thal in der Schweiz wird die Möglichkeiten und Formen von Innovation in einer traditionellen Industrie aufzeigen. Die generationsübergreifende

Das Programm „PRO-LOG“, welches die Begleitung von Innovationen in Kleinunternehmen zum Gegenstand hat, wird von Irmgard Lantschner des Innovationsservice der Handelskammer Bozen präsentiert.

Zum Abschluss gibt es eine moderierte Diskussion mit den Referenten. Mehr Details im bep-Kalender.

## Gli assessori Gneccchi e Frick spronano gli imprenditori altoatesini: le nostre aziende devono osare di più Tradizione e innovazione: insieme si può Convegno della Camera di commercio: «Anche le Pmi devono evolversi»



Irmgard Lantschner

**BOLZANO.** Coniugare tradizione e innovazione si può. Se ne è parlato ieri alla giornata dell'innovazione organizzata dalla Camera di commercio. «L'innovazione - ha spiegato Urs Fueglistaller dell'istituto svizzero per le Pmi dell'università di San Gallo - nasce da molti fattori, ma soprattutto da esperienze già fatte. Chi trascura la cultura e la tradizione dell'attività imprenditoriale pluriennale, ha sbagliato strada».

A testimoniare che il binomio funziona, diversi imprenditori che ieri hanno parlato davanti a decine di loro colleghi in Fiera: Christoph To-

bler della svizzera Sefar Holding, Karin Roner, dell'omonima azienda di Termeno produttrice di grappe, Ettore Riello, presidente del gruppo leader mondiale nella produzione di bruciatori, e Hannes Erler della tirolese Swarovski hanno raccontato delle storie di successo di imprese familiari che hanno saputo mantenere i propri valori pur rinnovandosi nel tempo. Un aiuto a chi vorrebbe seguire questi esempi arriva proprio dal servizio innovazione della Camera di commercio che ha presentato la nuova guida "L'innovazione nelle piccole imprese". «Con questa pubbli-

cazione - spiega Irmgard Lantschner - intendiamo fornire a imprenditori e dirigenti la possibilità di migliorare la propria competenza strategica nello sviluppo di nuovi prodotti, procedure di produzione e servizi».

Un invito agli imprenditori ad osare di più è arrivato anche dagli assessori provinciali Werner Frick e Luisa Gneccchi: «La capacità della nostra economia di rimanere competitiva e al passo con i tempi dipende in maniera cruciale dal livello di innovazione. In Alto Adige, però, questo motore non funziona ancora a pieno regime».



HANDELSKAMMER (1) / Veranstaltung

## Nicht nur Innovation zählt

.. aber auch nicht nur Tradition – „Tag der Innovation“ der Handelskammer Bozen

Bozen (gam) – Tradition und Innovation scheinen auf den ersten Blick unvereinbare Gegensätze zu sein. In der Unternehmenswelt sei dies aber ganz und gar nicht der Fall, so das Fazit am gestrigen „Tag der Innovation“ der Handelskammer Bozen. „Wir brauchen beides“, betonte Hauptreferent Urs Fueglistaller.

„Zukunft braucht Herkunft“ lautete das Thema der gestrigen Veranstaltung. Diese unterschreibt auch Professor Fueglistaller vom Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen: „Wer bei der Umsetzung von Innovationen die Kultur und die Tradition der langjährigen Unternehmenstätigkeit vernachlässigt, befindet sich auf dem Holzweg.“ Wie er sagte, stünden sich bei Unternehmen oft die Traditionalisten, die es geschafft hätten, großes Vertrauen zu genießen, und die starken Innovatoren gegenüber. „Meine These ist aber, dass man als Innovator Ver-



Innovation dürfe nicht von oben aufgedrückt werden, sondern müsse im Zusammenspiel mit den Mitarbeitern entstehen, hieß es gestern.

Foto: gms

trauen schaffen und als Traditionalist Innovationen erdenken muss, um zu einem innovativen Traditionalisten zu

werden.“ Innovation ist seinen Worten zufolge für jedes Unternehmen wichtig – unabhängig von der Größe. Fueglistaller

betonte aber auch, dass sie nicht von oben aufgedrückt werden dürfe. „Vielmehr müssen Mitarbeiter und Unternehmer zusammenspielen.“

Dass Innovation nur aufgrund von Erfahrung möglich ist, zeigte auch Karin Roner von der gleichnamigen Traminer Brennerei, auf. Denn auf der Suche nach einem neuen Grappa, der den geänderten Konsumentenwünschen entspreche, sei die Roner AG sehr wohl auf „die weisen, alten Herren“ und deren Wissen angewiesen gewesen.

Daneben referierten gestern Christoph Tobler von der Schweizer Firma Sofar AG, Ettore Riello, Präsident der Riello-Gruppe und Hannes Erler vom Nordtiroler Unternehmen Swarovski. Zudem wurde der Leitfaden „Innovation in Kleinunternehmen“ vorgestellt, der von der Handelskammer Bozen, der Universität St. Gallen und dem Bündner Gewerbeverband erarbeitet wurde.

HANDELSKAMMER (2) / Stellungnahme

## „Innovationsmotor läuft untertourig“

Bozen (LPA) – Südtirols Innovationsmotor laufe zwar, er müsse aber noch auf Touren kommen. Dies stellten gestern die Landesräte Werner Frick und Luisa Gnecci in einer Stellungnahme zum „Tag der Innovation“ (siehe neben stehenden Bericht) fest.

„Ob unsere Wirtschaft fit für die Zukunft und wettbewerbsfähig bleibt, hängt entscheidend vom Innovationsgrad ab“, betonten Frick und Gnecci. Innovation sei aber nicht nur ein Thema der großen Unternehmen, auch wenn diese die größeren Summen investierten. Auch in kleineren Betrieben sei sie unumgänglich,

um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem ist Innovation nicht immer gleich bedeutend mit neuen Produkten, wie die Landesräte erinnerten. Vielmehr könne es sich auch um die Entwicklung neuer Prozessgestaltungen und Vertriebswege handeln.

Ziel der Landesregierung ist es den Landesräten zufolge daher, den Innovationsmotor in Südtirol anzukurbeln. Dies solle nicht zuletzt über die neue Wirtschaftsförderung erreicht werden, in der die Innovation sowohl bei den materiellen Investitionen als auch bei den Know-How-Investitionen einen Schwerpunkt bilde.

## Il bilancio delle imprese L'ALTO ADIGE È INNOVATIVO?

di GIOACHINO FRAENKEL

La recente concessione di un contributo provinciale per lo sviluppo di una vettura a idrogeno da parte del Centro ricerche Fiat di Trento in collaborazione con il Tis di Bolzano ha messo in rilievo gli aspetti positivi di un'innovazione che potrebbe dare una spinta massiccia al settore automobilistico.

Negli ultimi mesi la problematica del «nuovo-creativo» è stata affrontata non poche volte su queste colonne. A questo punto vale la pena di quantificare l'entità complessiva delle iniziative prese all'uopo in Alto Adige. L'ufficio statistico provinciale ha fatto sapere che la spesa complessiva per la ricerca e lo sviluppo si aggirava nel 2005 (ultimi dati disponibili) in 77 milioni di euro circa, di cui poco più della metà era stato sostenuto da amministrazioni pubbliche, il resto da aziende private e da istituzioni «non profit». Uno studio dell'Istituto di ricerche economiche della Camera di commercio ha consentito di rilevare che l'impegno è differenziato a seconda dei settori e della grandezza delle aziende. Esso è più intenso — sotto il profilo del numero degli addetti e sotto quello della spesa — nella meccanica, nell'edilizia, nel tessile ecc., meno nei servizi con in testa la grande distribuzione, seguita dagli esercizi alberghieri e da quelli finanziari. Si è visto inoltre che la propensione all'innovazione è più intensa nelle aziende di maggiori dimensioni sul piano tanto dei prodotti quanto dei processi produttivi. Nelle aziende più piccole la tendenza è invece quella di concentrarsi sull'innovazione dei soli prodotti e sulla loro diversificazione.

È stato fatto poco o molto nella nostra provincia? Stando alle direttive Ue emanate a suo tempo a Lisbona, andrebbe destinato alla ricerca e all'innovazione annualmente il 3% del Pil. Visto che quello altoatesino nel 2005 si aggirava intorno ai 15.000 milioni di euro, lo sforzo realizzato in provincia finora è rimasto notevolmente inferiore a quello preconizzato in sede comunitaria. Tuttavia, il principio di Lisbona mal si adatta ad un territorio come quello altoatesino; in effetti, presuppone l'esistenza di un numero non indifferente di aziende industriali di maggiori dimensioni, che — dovendosi misurare con il mercato nazionale e internazionale — si trovano nella necessità di innovare pur di sopravvivere. L'economia altoatesina è articolata invece in una serie di imprese di servizio che non si prestano a un'innovazione di dimensioni più consistenti. Né potrebbe farla la miriade di piccole e piccolissime aziende asservite a un mercato locale, di fatto poco interessato a metodi o prodotti tecnologicamente più avanzati. Se quindi la pressione competitiva non è avvertita, le imprese finiscono fatalmente per erogiolarsi — perlomeno per un certo tempo — in un diffuso immobilismo. Con buona pace delle direttive comunitarie.



Dibattito organizzato dalla Camera di commercio

## Riello: l'innovazione non è una panacea

L'industriale: «Più utile ridurre le tasse»

Provincia

Frick e Gneocchi:  
«La giunta incentiva  
ricerca e sviluppo»

**BOLZANO** — In Provincia di Bolzano si fa innovazione, ma il motore non funziona ancora a pieno regime. Questo il commento dei due assessori provinciali Luisa Gneocchi e Werner Frick intervenuti ieri alla giornata dell'innovazione organizzata dalla Camera di Commercio. «La capacità della nostra economia di rimanere competitiva e al passo con i tempi — spiegano i due assessori — dipende in maniera cruciale dal livello di innovazione». Gneocchi afferma: «L'obiettivo della giunta provinciale è quello di incentivare il più possibile le attività di ricerca, sviluppo e innovazione sul territorio altoatesino». Un passo importante, da questo punto di vista, è stato compiuto anche con i nuovi criteri di sostegno all'economia: due dei criteri che fungono da discriminante nell'accedere o meno ai contributi, infatti, sono tarati proprio sull'innovazione, in maniera particolare per ciò che riguarda le immobilizzazioni materiali e il know-how. «Innovare — spiega l'assessora Gneocchi — non significa soltanto sviluppare un nuovo prodotto, ma significa soprattutto elaborare e implementare nuovi processi produttivi e nuove strategie aziendali. Insomma, l'aspetto tecnico dell'innovazione è solo una delle questioni in campo per ciò che riguarda questo fondamentale settore della nostra economia». Frick aggiunge: «L'applicazione del concetto di innovazione non deve essere limitata alle sole grandi imprese, quelle in grado di muovere grandi numeri. Certo, più denaro si riesce ad investire in attività di innovazione, più sarà facile ottenere risultati positivi, ma anche le imprese più piccole devono rendersi conto che la competitività futura dipende in maniera assolutamente decisiva dalla propria capacità di innovare».

**BOLZANO** — «L'innovazione? Non è una panacea e sono scettico quando vedo che viene pianificata a tavolino. Non credo che da sola possa rappresentare la soluzione per vincere le sfide della globalizzazione». È una posizione controcorrente quella di Ettore Riello, in anni in cui innovare sembra l'imperativo di ogni azienda. Il presidente ed amministratore delegato della Riello Group di Legnago, leader mondiale nella produzione di bruciatori, è intervenuto ieri alla sala convegni dell'hotel Sheraton di Bolzano per la «Giornata dell'innovazione 2007», organizzata dalla Camera di commercio. All'invito del presidente Benedikt Gramm e del segretario generale Josef Rotensteiner ha risposto un qualificato gruppo di relatori: oltre a Riello, sono intervenuti Karin Rorer dell'omonima distilleria di Termeno, Hannes Eriker, manager dell'impresa tirolese di cristallo sfito Swarovski, e Christoph Tobler del gruppo svizzero Sefar (serigrafia industriale).

Particolarmente interessante la relazione di Riello: «L'elemento di successo finale di un'azienda o di un prodotto — ha affermato l'industriale veronese — è il frutto di tanti fenomeni, di cui l'innovazione è solo una parte, oltretutto non primaria. Lo è invece la competenza dei dipendenti o la capacità di reagire con flessibilità da parte del management. Credo anzi che in futuro la pianificazione aziendale sarà sempre meno importante, rispetto invece alla capacità di offrire risposte immediate alle richieste del mercato». Riello ha concluso: «Non credo che si possano superare le difficoltà con l'innovazione. Del resto l'innovazione la facciamo tutti e da sempre, ma le nostre industrie devono essere messe in condizioni paritarie di competizione nei confronti ad esempio delle aziende cinesi. Questo è il vero problema: le differenze sociali e di costi con la Cina sono così alte che non c'è innovazione che tenga. E infine la pressione fiscale, divenuta

Il assessori provinciali Frick e Gneocchi

Da sinistra gli assessori provinciali Werner Frick e Luisa Gneocchi intervenuti ieri al convegno allo Sheraton



in Italia ormai insostenibile. Ho chiesto ad un gruppo di analisti di valutare il bilancio di Riello Group sulla base dei criteri fiscali e civiltà degli altri principali paesi europei: è emerso che se la mia azienda fosse in Germania, Francia o Spagna avrebbe un'imposizione fiscale dimezzata rispetto all'Italia. In Inghilterra scenderebbe addirittura a un quarto».

### Gruppo internazionale



• **La fabbrica**  
Il Riello Group di Legnago è leader mondiale nella produzione di bruciatori  
• **Il presidente**  
Ettore Riello (foto) è il presidente della holding di famiglia

Il convegno è stato aperto dal docente Urs Fueglistaller, docente dell'Istituto svizzero per le piccole e medie imprese dell'Università di San Gallo. «L'innovazione — ha detto — nasce da molti fattori, ma soprattutto da esperienze già fatte. Chi trascura nell'innovazione la cultura e la tradizione dell'attività imprenditoriale plurigenerale, ha sbagliato strada. In Alto Adige mi sembra che questo non stia accadendo». Lo stesso Istituto di San Gallo ha collaborato con il Servizio innovazione della Camera di commercio di Bolzano per realizzare la guida «Pro-Log. L'innovazione nelle piccole imprese». I lavori allo Sheraton sono stati chiusi proprio dalla presentazione di questa pubblicazione, da parte di Irmgard Lantschner, della Camera di commercio: «In questo modo — ha spiegato — intendiamo fornire a imprenditori e dirigenti di piccole imprese la possibilità di migliorare la propria competenza strategica nello sviluppo di nuovi prodotti, procedure di produzione e servizi. Scopo della guida è di esporre in modo chiaro come realizzare, concretamente e con successo, idee innovative».

Luigi Ruggera



Meldung RMI  
(beliefert 10 Radiosender in Südtirol mit Nachrichten)

20. Oktober 2007

### Tag der Innovation für Südtirols Betriebe (Lokal)

Unternehmer aus ganz Südtirol haben sich gestern zum Tag der Innovation getroffen, der von der Handelskammer Bozen organisiert wurde. Auf dem Programm standen mehrere Fachvorträge zum Thema „Zukunft braucht Herkunft“. Die Referenten haben dazu aufgerufen, bei der Umsetzung von Innovationen die Kultur und Tradition der langjährigen Unternehmenstätigkeit nicht zu vergessen. Das sei gerade für Familienunternehmen von großer Bedeutung. Vorgestellt wurde auch der neue Leitfaden „Innovation in Kleinunternehmen“, der vom Innovationservice der Handelskammer Bozen in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen und dem Bündner Gewerbeverband erstellt wurde.



## Untertourig

***Innovation: Südtirols Innovationsmotor läuft zu langsam, meinen die Landesräte Frick und Gnechi. Ein Leitfaden der Handelskammer soll helfen.***

(al) Dass die Handelskammer jährlich einen „Tag der Innovation“ veranstaltet, ist wohl ein Zeichen, dass diesbezüglich einiges im Argen liegt in Südtirol. Auf dem heurigen Innovationstag wurde denn auch ein Leitfaden „Innovation in Kleinunternehmen“ vorgestellt. Vor allem Familienunternehmen sollen darin konkrete Anleitungen finden, wie aus guten Ideen Innovationen werden. Die Landesräte für Wirtschaft und Innovation, Werner Frick und Luisa Gnechi, sehen außerdem in der neuen Förderung ein wirksames Instrument, um den Innovationsmotor auf Touren zu bringen. Neben materiellen Investitionen soll vor allem ins Know-how investiert werden. ◀