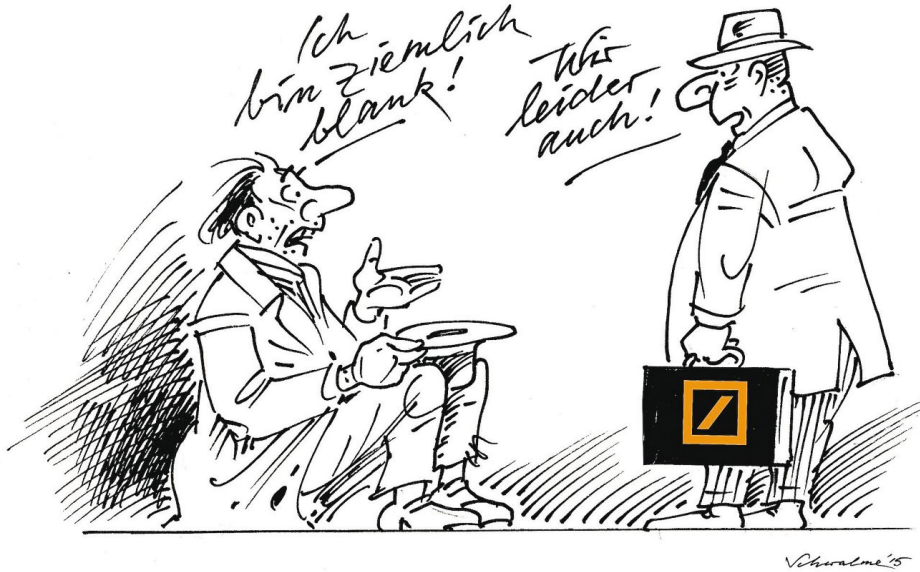


„Mit Verlaub, ich rede nicht über Science Fiction.“

Wolfgang Weiler
HUK-Coburg-Vorstandssprecher, zu selbstfahrenden Autos

„Der Aktienkurs ist nicht da, wo wir ihn sehen wollen.“

Jürgen Fitschen
Co-Vorstandschef der Deutschen Bank



GASTKOMMENTAR

Planung schlägt Chaos

Kaum ein Innovationsprinzip ist derzeit so in Mode wie Schumpeters Diktum der „kreativen Zerstörung“. Die Schlagworte hierzu sind vielfältig. Sie reichen von „disruptiven Innovationen“ über „offene Innovationsprozesse“ bis hin zum „kreativen Chaos“. Dabei wird leider häufig übersehen, dass Innovation und Kreativität auch eine systematische Seite besitzen. Schumpeter selbst hat kreatives Denken einmal als Fähigkeit bezeichnet, „analytische Gebäude in nimmer endender Form“ aufzubauen, auszubauen und wieder niederzureißen. Unternehmen, die nicht nur einmal, sondern stetig Innovationen hervorbringen, zeichnen sich meist durch genau solche systematisch-selbstkritischen Vorgehensweisen aus.

Betrachtet man etwa die jüngst von einer Unternehmensberatung ermittelten „Top 50 Innovators“ wie Apple, Google, IBM, Microsoft, Tesla, so wird schnell deutlich, dass es bei diesen Unternehmen keineswegs nur chaotisch-disruptive Prozesse sind, die diese erfolgreich machen. Es ist vielmehr eine strukturierte Herangehensweise.

Apple ist hierfür das beste Beispiel. Ende der 90er-Jahre drohte es zu einem unbedeutenden Nischenplayer zu werden. Durch strukturierte Einführung attraktiver Massenprodukte (iMac, iPod, iPhone) wurde Apple zu einer der stärksten Marken der Welt. Ähnlich IBM. Das Unternehmen erkannte rechtzeitig das Risiko eines Bedeutungsverlustes als Hardwarehersteller und wandelte sich in einem geordneten Transformationsprozess zu einem Software- und Consultingkonzern. Das belegt Peter Druckers Leitsatz, wonach die Hauptaufgabe von Unternehmen darin bestehen sollte, die eigenen Produkte systematisch selbst abzuschaufen, bevor es der Wettbewerb tut.

Innovation muss mit System betrieben werden, sagen **Christoph Herrmann** und **Edgar Jochheim**.

Sie sind daher gut beraten, im Innovationsprozess nicht einfach nur nach neuen Opportunitäten zu suchen, sondern erst die firmeneigenen Innovationsrisiken zu identifizieren. Dazu gehört auch eine systematische Betrachtung der Risiken (Patente, Trademarks) von Innovationsprozessen (IP). Nur so lassen sich blinde Flecken erkennen, hinter denen häufig wichtige Innovationspotenziale stecken.

9,45 Millionen Patente und 26,3 Millionen registrierte Trademarks sind weltweit in Kraft. 2,57 Millionen neue Patentanmeldungen sind allein 2013 hinzugekommen, mehr als doppelt so viel wie 15 Jahre zuvor. Das entspricht einer Anmeldefrequenz von 293 pro Stunde. Apple und Google zusammen haben in den letzten zehn Jahren etwa 25 000 Patente eingereicht und gaben 2011 erstmals mehr Geld für Patentstreitigkeiten, Lizenzen und Patentkäufe aus als für ihre Forschung und Entwicklung. Umso bedenklicher, dass einer EU-Studie zufolge nur 30 Prozent der Unternehmen das Thema IP wirklich systematisch im Innovationsmanagement nutzen. Die Unternehmen, die das tun, wie Patenteuropameister Bosch oder PCT-Weltmeister Panasonic, Qualcomm, Sharp oder ZTE, tauchen erstaunlicherweise in vielen Innovationsrankings überhaupt nicht auf.

Innovation hat also nicht nur etwas mit Mut und Offenheit zu tun, sondern auch mit der richtigen Wahrnehmung von Innovationen. Das Neue fällt nicht einfach vom Himmel. Es entsteht häufig aus dem systematischen Umgang mit Risiken. Grund genug, Risiken nicht zu vermeiden, sondern im Innovationsmanagement zu nutzen.

Die Autoren sind Berater und unterrichten an der **EBS Business School**. Sie erreichen sie unter: gastautor@handelsblatt.com

EZB

Beschränkter Freibrief

Das EuGH-Gutachten wird die Euro-Rettungsprogramme ändern, erwartet **Donata Riedel**.



Wenn der Europäische Gerichtshof im Fall EZB wie so oft dem Plädoyer des Generalanwalts folgt, darf Mario Draghi erleichtert aufatmen: Er darf Staatsanleihen auch in riesigem Umfang an den Sekundärmärkten kaufen, wenn dies der Umsetzung währungs-politischer Ziele dient. Juristen könnten im Einzel-

fall die Wirkung der EZB-Instrumente zur Geldsteuerung nicht beurteilen.

An diesem Punkt ist das Gutachten eine klare Zurückweisung des Bundesverfassungsgerichts. Karlsruhe hatte sich vor der Vorlage des Falles in Luxemburg vor allem mit dem Umfang des 2012 angekündigten Anleihekaufprogramms OMT beschäftigt. Ein Freibrief dürfte dann für jedes Anleihekaufprogramm der EZB gelten.

Weitaus klarer als erwartet zieht der Generalanwalt aber die Grenze zur Finanz- und Wirtschaftspolitik. Unter der Annahme, dass das Gutachten ein späteres EuGH-Urteil vorzeichnet, steht jetzt durchaus infrage, ob die EZB ihre Anleihekäufe mit der Bedingung verknüpfen darf, dass das bevorzugte Euro-Land sich der Kontrolle des Euro-Rettungsschirms unterwirft: Derartige Programme sind Politik. Und dafür ist die EZB nicht zuständig.

Auch wenn Bundesregierung und Zentralbank noch davon ausgehen, dass die EZB nur im Fall, dass sie das OMT-Programm startet, die Troika verlassen muss - so klar ist das nach dem Plädoyer keineswegs. Die Wahrscheinlichkeit ist im Gegenteil hoch, dass die EZB das Gremium, in dem sie zusammen mit der EU-Kommission und dem IWF Griechenland überwacht, verlassen muss. Den Zentralbankern dürfte das sogar ganz recht sein. Draghi hat mehrfach deutlich gesagt, dass er die Rettungspolitik den Regierungen überlassen will.

Für die Regierungen wird es damit unbequemer: In der nächsten Krise werden sie beherzter retten und dies besser gegenüber ihren Wählern vertreten müssen als bisher.

Eingedämmt scheint die größte Gefahr: Dass das Bundesverfassungsgericht sich über ein sehr EZB-freundliches EuGH-Urteil hinwegsetzt und der Bundesbank die Teilnahme an Anleihekäufen untersagt. Die Grenze zur monetären Staatsfinanzierung zieht der EuGH so deutlich wie Karlsruhe, das mit einem solchen Urteil dann wohl leben können müsste.

Die Autorin ist **Parlamentarkorrespondentin in Berlin**. Sie erreichen sie unter: riedel@handelsblatt.com