## Aufsatz

AR1482197

**Dipl.-Vw. Isabel Hartung**

# Aufsichtsrat und Innovationskultur – Best Practices

*Innovation ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Der Beitrag zeigt anhand von acht zentralen Stellhebeln und Leitfragen, wie Aufsichtsräte Innovation zu einem nachhaltigen Werttreiber entwickeln können.*

I.

### Innovation als strategische Aufgabe des Aufsichtsrats

Innovation ist längst kein „Nice to have“ mehr, sondern Grundbedingung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Für Aufsichtsräte bedeutet das: Sie müssen nicht nur die finanzielle Solidität und die regulatorische Compliance im Blick behalten, sondern auch die Fähigkeit des Unternehmens, sich neu zu erfinden. Innovation ist dabei kein rein technisches Thema. Sie umfasst Geschäftsmodelle, Produkte, digitale und physische Wertschöpfungsketten – und immer auch die Kultur der Zusammenarbeit. Gerade deshalb spielt der Aufsichtsrat eine Schlüsselrolle: Er ist Impulsgeber, Wächter und Katalysator einer Innovationskultur, die Geschwindigkeit und Substanz vereint.

II.

### Acht Stellhebel für Aufsichtsräte

1.

### Innovationswille und Fokussierung auf relevante Probleme

Unternehmen brauchen den Mut zur Selbst-Disruption. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe sicherzustellen, dass dieser Wille vorhanden ist – und dass er nicht in „Innovation um der Innovation willen“ mündet.

**Beispiel**

Diskussionen um Flugtaxis zeigen, dass nicht jede spektakuläre Technologie auch ein relevantes Problem löst. Aufsichtsräte müssen hier kritisch nachhaken, ob knappe Ressourcen auf echte Kundenbedürfnisse gelenkt werden – z.B. nachhaltigere Mobilität am Boden statt Prestigeprojekte in der Luft.

**Leitfragen für den Aufsichtsrat**

- Ist die Innovationsagenda auf reale Probleme und Marktchancen ausgerichtet?
- Gibt es einen klaren Business Case bzw. Pfad zur Monetarisierung?
- Wird auch der Mut gezeigt, alte Geschäftsmodelle oder Produkte konsequent infrage zu stellen?

2.

### Rahmenbedingungen und Infrastruktur sicherstellen

Innovation scheitert oft nicht an der Idee, sondern an der fehlenden Umsetzung. Aufsichtsräte müssen prüfen, ob neben der Technologieentwicklung auch die dafür notwendige Infrastruktur entsteht.

**Beispiel**

Bei der Elektromobilität genügt Batterieforschung allein nicht. Ohne Ladeinfrastruktur und Netzausbau verpuffen Investitionen. Der Aufsichtsrat muss hier die Kohärenz von Innovations- und Umsetzungsstrategie hinterfragen.

**Leitfragen für den Aufsichtsrat**

- Gibt es eine realistische Roadmap von der Idee bis zur Skalierung?
- Werden Partnerschaften (z.B. Infrastruktur, Plattformen) frühzeitig mitgedacht?
- Sind rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen berücksichtigt?

3.

### Interdisziplinarität und Ökosysteme fördern

Komplexe Probleme verlangen interdisziplinäre Teams und Kooperationen über Branchengrenzen hinweg. Aufsichtsräte können hier durch ihr Netzwerk wertvolle Brücken schlagen – zu Universitäten, Forschungsinstituten, Start-ups oder auch etablierten Unternehmen.

**Beispiel**

Der mRNA-Impfstoff war nur möglich, weil unterschiedliche Disziplinen (Genetik, Virologie, Informatik) zusammenarbeiteten – und weil Politik und Wirtschaft regulatorisch wie finanziell unterstützten. Für Aufsichtsräte zeigt sich: Interdisziplinarität und externe Partnerschaften sind erfolgskritisch.

**Leitfragen für den Aufsichtsrat**

- Fördert die Geschäftsführung aktiv Kooperationen jenseits der Unternehmensgrenzen?
- Werden externe Netzwerke, Forschungspartner und Start-ups systematisch eingebunden?
- Welche Rolle können wir als Aufsichtsrat mit unserem Netzwerk spielen?



4.

### Innovationskultur aktiv gestalten

Innovation gedeiht nicht aus Zufall, sondern in einer Kultur, die Raum für Ideen schafft. Aufsichtsräte können dafür sorgen, dass die Geschäftsführung entsprechende Strukturen etabliert – von Intrapreneurship-Programmen über interne Wettbewerbe bis zur gezielten Zusammenarbeit mit Start-ups. Wichtig ist es, Erfolge und Misserfolge gleichermaßen sichtbar zu machen. Es braucht Mut, Projekte rechtzeitig zu beenden – ebenso wie die Fähigkeit, Durchbrüche angemessen zu feiern.

**Leitfragen für den Aufsichtsrat**

- Gibt es klare Signale und Programme, die eine Innovationskultur fördern?

- Werden Misserfolge frühzeitig erkannt und als Lernchance genutzt?
- Werden Durchbrüche systematisch sichtbar gemacht und gefeiert?

5.

### Langfristigkeit sichern

Innovation folgt selten kurzfristigen Zyklen. Viele Technologien (z.B. erneuerbare Energien, Quantencomputing) brauchen Jahrzehnte, um marktreif zu werden. Der Aufsichtsrat muss darauf achten, dass kurzfristige Renditeziele nicht die Substanz von morgen gefährden.

**Leitfragen für den Aufsichtsrat**

- Wird eine Balance zwischen kurzfristigen Ergebnissen und langfristigen Investitionen gehalten?
- Sind F&E-Budgets auch in Krisenzeiten gesichert?
- Gibt es klare Kriterien, um langfristige Innovationsprojekte zu priorisieren?

6.

### Fehlerkultur und Mut fördern

Scheitern ist Teil von Innovation. Unternehmen wie SpaceX zeigen, wie aus Fehlschlägen Lernkurven entstehen. Aufsichtsräte sollten prüfen, ob die Organisation Experimente zulässt und wie mit Fehlschlägen umgegangen wird. Darüber hinaus braucht es Mut, bestehende Annahmen immer wieder infrage zu stellen. Hier können Aufsichtsräte durch kritisches, aber konstruktives Hinterfragen („Challenging the Board“) selbst ein Vorbild sein.

**Leitfragen für den Aufsichtsrat**

- Welche Mechanismen gibt es, um aus Fehlern zu lernen?
- Werden Innovationen in Pilotprojekten getestet, bevor groß investiert wird?
- Wird regelmäßig überprüft, ob bestehende Geschäftsmodelle noch zukunftsfähig sind?

7.

### Regulierung und Ethik als Leitplanken

Innovation ohne Werte kann gefährlich sein. Aufsichtsräte müssen sicherstellen, dass ethische, regulatorische und gesellschaftliche Dimensionen frühzeitig adressiert werden – z.B. bei KI, Biotechnologie oder autonomen Systemen.

**Leitfragen für den Aufsichtsrat**

- Gibt es einen klaren Governance-Rahmen für ethische Fragen?
- Wie werden regulatorische Risiken frühzeitig erkannt?
- Passt die Innovationsstrategie zu den gesellschaftlichen Erwartungen an Nachhaltigkeit und Verantwortung?

8.

### Geschäftsmodell/Monetarisierung im Blick behalten

Innovation entfaltet ihre Wirkung nur, wenn sie in ein tragfähiges Geschäftsmodell eingebettet ist. Der Aufsichtsrat muss sicherstellen, dass nicht nur spannende Technologien oder Produkte entstehen, sondern auch ein klarer Weg zur Wertschöpfung und Monetarisierung mitgedacht wird. Ohne Geschäftsmodell bleibt Innovation ein Kostenfaktor – mit Geschäftsmodell wird sie zum Wachstumstreiber.

**Beispiel**

Viele Plattform- und Software-Innovationen zeigen, dass technologische Exzellenz allein nicht genügt. Erst die richtige Kombination aus Preisgestaltung, Kundenzugang und Skalierungslogik schafft nachhaltige Wirkung.

**Leitfragen für den Aufsichtsrat**

- Gibt es für jede relevante Innovation ein klares Geschäftsmodell oder zumindest Hypothesen dazu?
- Ist die Monetarisierung nachhaltig – oder basiert sie auf kurzfristigen Effekten?
- Wird das Innovationsportfolio regelmäßig daraufhin überprüft, wie es zur Profitabilität und Unternehmenswertsteigerung beiträgt?

III.

### Fazit: Innovation als Governance-Aufgabe

Aufsichtsräte sind weit mehr als Prüfinstanz für Zahlen. Sie sind Mitgestalter einer Innovationskultur, die Fortschritt möglich macht – schnell, nachhaltig und verantwortungsvoll. Best Practices zeigen: Erfolgreiche Aufsichtsräte prüfen nicht nur Pläne, sondern stellen Fragen wie:

- Ist die Innovationsagenda auf reale Probleme ausgerichtet?
- Gibt es die Strukturen, Netzwerke und die Kultur, um diese Agenda umzusetzen?
- Werden ethische Maßstäbe und langfristige Investitionen gesichert?
- Und: Haben wir den Mut, Bestehendes infrage zu stellen?

So verstanden, wird Innovation nicht zum Zufallsprodukt, sondern zum integralen Bestandteil guter Unternehmensführung – und der Aufsichtsrat zu einem echten Treiber der Zukunftsfähigkeit.

---

**Dipl.-Vw. Isabel Hartung**
Dipl.-Vw. Isabel Hartung ist nach 25-jähriger Erfahrung bei McKinsey & Co. und TRUMPF SE als Aufsichtsrätin bei TK-Elevator, Beiratsvorsitzende/Beirätin bei KOMET Irrigation, Röchling, freiheit.com und thinkers.ai sowie im Kuratorium des Fraunhofer ILT tätig.

© *Verlag Dr. Otto Schmidt KG*