



Die Bedeutung eines effektiven Aufsichtsgremiums in Scale-ups

Wie man ein wirksames Beiratsgremium schafft und was man dabei von Familienunternehmen lernen kann

von Helene Renoul-Grimm

DAS UNTERSCHÄTZTE KAPITAL: WARUM DAS AUFSICHTSGREMIUM WICHTIGER IST, ALS GRÜNDER DENKEN

In der dynamischen Welt der Scale-ups steht das Gründungsteam zu Recht im Mittelpunkt. Unserer Erfahrung nach gibt es jedoch einen entscheidenden Faktor, der Unternehmen, die hyperdynamisches Wachstum erfolgreich bewältigen, von jenen unterscheidet, die scheitern: die Qualität des Bei- oder Aufsichtsrates. Ein effektives Aufsichtsgremium kann wesentlich zu überdurchschnittlichem Umsatzwachstum, Beschäftigungsaufbau, positiver Unternehmensentwicklung und strategischer Klarheit beitragen.

Viele Gründer sind mit der Arbeitsweise ihres Gremiums nicht vollständig zufrieden. Die Kritik ist bekannt: langwierige Sitzungen, eine unpassende Zusammensetzung, zu viel Zeit für Reporting, zu wenig für Strategie. Läuft es gut, wird bemängelt, dass das Board das Management nicht ausreichend herausfordert; treten Schwierigkeiten auf, wird ihm vorgeworfen, sich in Kontrolle zurückzuziehen, statt unterstützend zu wirken.

Diese Reibungen lassen sich jedoch vermeiden. Gründer, die bewusst in gute Governance investieren, schätzen in der Regel den besonderen Mehrwert, den ein professionell geführtes Aufsichtsgremium leisten kann.

Was wir in erfolgreichen Mehrgenerationen-Familienunternehmen beobachten: Das Board ist kein Hindernis unternehmerischer Agilität, sondern Hüter des langfristigen Zwecks. Scale-ups, die häufig stark auf die nächste Finanzierungsrunde fokussiert sind, könnten davon profitieren, diese Perspektive früher zu verinnerlichen.

FAKULTATIVES ODER OBLIGATORISCHES AUFSICHTSGREMIUM?

Bevor man darüber nachdenkt, einen Aufsichts- oder Beirat zu verbessern, sollte man zunächst ehrlich prüfen, welche Art von Gremium tatsächlich vorhanden ist. Zwischen einem Beirat und einem Aufsichtsrat (bzw. Verwaltungsrat im Schweizer Raum) besteht ein wesentlicher Unterschied – ein Unterschied, der häufig verwischt wird, aber von erheblicher Bedeutung ist. Beide Gremientypen haben gemeinsam, dass sie in Unternehmen eingesetzt werden, um der Geschäftsführung beratend zur Seite zu stehen und ihre Arbeit zu überwachen.

Im Falle des Aufsichtsrats geschieht dies aufgrund rechtlicher Vorgaben, die ihm qua Gesetz bereits klar definierte Rechte und Pflichten in Aktiengesellschaften oder GmbHs mit mehr als 500 Mitarbeitenden einräumt. Der Beirat hingegen ist ein freiwillig eingerichtetes Gremium, das häufig strategisch begleitet und externe Perspektive einbringt, aber, wenn vertraglich zwischen den Gesellschaftern so vereinbart, ebenfalls als „scharfgeschaltetes“ Aufsichts- und Kontrollorgan fungieren kann. Diesen Typus finden wir am häufigsten in Scale-ups im deutschsprachigen Bereich.



GOVERNANCE IST EIGENTÜMERVERANTWORTUNG

Ob Gründer, Familiengesellschafter oder Investor eines Family Offices – die Qualität des Beirats liegt letztlich in Ihrer Verantwortung. Vier Fragen können dabei Orientierung geben:

- Verfügt der Beirat über ausreichend Unabhängigkeit, um den CEO zu hinterfragen – auch wenn Sie selbst diese Rolle innehaben?
- Spiegelt die Zusammensetzung des Beirats die zukünftige Entwicklung des Unternehmens wider – oder lediglich seine Vergangenheit?
- Sind die Entscheidungsrechte klar definiert und werden sie tatsächlich wahrgenommen?
- Wären Sie mit der Leistung dieses Beirats zufrieden, wenn Ihre Kinder das Unternehmen in zehn Jahren übernehmen würden?

ROLLE UND VERANTWORTUNG: GOVERNANCE, MENTORING UND STRATEGISCHER MUT

Der Beirat eines Scale-ups übernimmt mehrere Rollen: Governance, Mentoring, fachliche Expertise und strategische Impulsgebung. Der CEO definiert und präsentiert die operative Strategie; der Beirat hinterfragt sie kritisch und unterstützt sie anschließend geschlossen, sobald die Richtung festgelegt ist. Zu seinen Kernaufgaben sollten die Genehmigung des Jahresbudgets, die Festlegung der Vergütung von Gründern und Führungskräften, Beteiligungsprogramme sowie Entscheidungen außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsverlaufs zählen.

Vor allem aber muss ein Beirat bereit sein, sich schwierigen Personalfragen zu stellen.

GRÜNDERORIENTIERTES WACHSTUM UND GOVERNANCE

Die Debatte um den „Founder Mode“ – populär gemacht durch Paul Graham und Brian Chesky – argumentiert, dass Gründer auch in Wachstumsphasen stark operativ involviert bleiben sollten. Auch 2026 ist diese Diskussion aktuell, insbesondere in schnelllebigen Branchen wie der KI. Darin liegt eine gewisse Wahrheit: Ein zu früher Rückzug kann ein Vakuum schaffen, das weder Management noch Beirat füllen können. Wird dieser Ansatz jedoch überzogen, kann der „Gründer-Modus“ zur Rechtfertigung von schwacher Governance oder unzureichendem Delegieren werden.

Für Scale-ups liegt die eigentliche Herausforderung in der Balance. Die Überzeugungskraft des Gründers und eine unabhängige Governance sollten sich gegenseitig stärken, nicht behindern.

Wenn ein Gründer im Beirat sitzt, sollten drei Fragen offen adressiert werden:

- Kann er seine operative Rolle klar von seiner Rolle als Organmitglied trennen?
- Werden Interessenkonflikte transparent offengelegt und angemessen behandelt?
- Verfügt das Board über genügend unabhängige Stimmen mit der nötigen Autorität, um selbst einem starken Gründer konstruktiv zu widersprechen?

ZUSAMMENSETZUNG DES BEIRATS: AUFBAU FÜR DIE JEWEILIGE PHASE

Die meisten Boards von Scale-ups entstehen organisch: zunächst die Gründer, anschließend die VC-Investoren, da Beirats-Sitze Teil der Finanzierungsbedingungen werden. Das Ergebnis ist häufig ein Gremium, das stärker von der Kapitalstruktur als von strategischen Erfordernissen geprägt ist. Die leistungsfähigsten Beiräte hingegen werden bewusst zusammengestellt – sie vereinen intellektuelles Kapital, Netzwerke, operative Expertise und emotionale Intelligenz und passen diese Mischung kontinuierlich an die sich verändernden Bedürfnisse des Unternehmens an.



Einige Grundsätze, die es zu beachten gilt:

- Halten Sie das Gremium klein: 3–5 Mitglieder bis zur Series B, 6–8 darüber hinaus.
- Eine ungerade Mitgliederzahl hilft, Pattsituationen bei kritischen Abstimmungen zu vermeiden.
- Fügen Sie nicht mehr als einen Investorenvertreter pro Finanzierungsrunde hinzu.
- Erwägen Sie das automatische Ausscheiden von Investorenvertretern, wenn deren Anteil unter einen definierten Schwellenwert fällt.
- Begrenzen Sie die Amtszeit unabhängiger Mitglieder auf zwei Jahre ohne automatische Verlängerung.
- Steuern Sie Vielfalt aktiv: Kompetenzen, Geschlecht, Alter und internationale Erfahrung.

FÜNF KOMPETENZPROFILE FÜR 2026

Über die traditionelle Finanz- und Branchenexpertise hinaus gewinnen fünf Rollenprofile für Aufsichtsgremien europäischer Scale-ups zunehmend an Bedeutung:

- 1. Skalierungserfahrener Umsetzer:** Eine Person, die eine Organisation selbst durch genau die Transformationsphase geführt hat, vor der Ihr Unternehmen steht – sei es von 50 auf 500 Mitarbeitende, von einem Markt auf mehrere Märkte oder von einem Produkt zu einer Plattform. Kein Berater, sondern jemand mit eigener Umsetzungserfahrung.
- 2. Kenner der KI:** KI hat sich von einem rein technologischen Thema zu einer strategischen und regulatorischen Fragestellung entwickelt. Das EU-KI-Gesetz trat am 1. August 2024 in Kraft und wird bis 2026 und darüber hinaus schrittweise angewendet. Bei schwerwiegenden Verstößen drohen Bußgelder von bis zu EUR 35 Millionen oder 7 % des weltweiten Jahresumsatzes – je nachdem, welcher Betrag höher ist. Boards benötigen zunehmend Personen, die die richtigen Fragen zu KI-Strategie, Risiken und Compliance stellen können.
- 3. Kapitalmarkt-Navigator:** Angesichts des anhaltenden Drucks auf die Finanzierung europäischer Scale-ups in späteren Phasen ist es wertvoll, Erfahrung mit komplexen Kapitalstrukturen, internationalen Investorenbeziehungen sowie der Vorbereitung von Börsengängen oder strategischen Transaktionen einzubringen.
- 4. Talent-Steward:** Ein Profil, das häufig fehlt: jemand, der versteht, wie Entscheidungen auf Board-Ebene zu Vergütungsstrukturen, Beteiligungsprogrammen und Ernennungen von Führungskräften die Kultur, die Mitarbeiterbindung und die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens beeinflussen.
- 5. Generationen-Botschafter:** Besonders relevant bei Beteiligung von Family Offices oder Familiengesellschaftern – mit Fokus auf nachhaltigen Wertaufbau statt kurzfristigem Exit.

Erfolgreiche Familienunternehmen holen sich externes Fachwissen in das Board, wenn der Familie selbst bestimmte Kompetenzen fehlen. Die gleiche Logik gilt für Erfahrungen mit KI oder Kapitalmärkten – wenn das Gründungsteam diese nicht hat, ist das Board oft der richtige Ort, um diese mit einzubringen.

KAPITALEFFIZIENZ IN EINEM ANGESpanNTEN FINANZIERUNGsumfeld

Seit 2023 bewegen sich Scale-ups in einem deutlich veränderten Finanzierungsumfeld: höhere Zinssätze, strengere Auswahlkriterien von Risikokapitalgebern, Downrounds in einzelnen Branchen und eine deutlich höhere Gewichtung von Kapitaleffizienz gegenüber Wachstum um jeden Preis. Diese Entwicklung hat konkrete Auswirkungen auf Boards.

Gremien, die in der Ära des „Wachstums um jeden Preis“ zusammengestellt wurden, sind möglicherweise nicht optimal auf eine Phase vorbereitet, die disziplinierte Ressourcenzuweisung und strategische Fokussierung erfordert. Hier bietet die Perspektive von Familienunternehmen einen wertvollen Ansatz. Familienunternehmen entwickeln – geprägt von ihrer instinktiven Zurückhaltung gegenüber übermäßiger Fremdverschuldung und ihrer langfristigen Orientierung – häufig ein anderes Verhältnis zum Kapital: ein Verhältnis, das viele VC-finanzierte Scale-ups in der Vergangenheit nicht entwickeln mussten.



Beiräte, die nicht nur fragen „Wie wachsen wir?“, sondern auch „Wie bauen wir etwas auf, das nachhaltig Bestand hat?“, dürften in den kommenden Jahren besonders wertvoll sein.

VIELFALT ALS LEISTUNGSMERKMAL

Vielfalt in der Zusammensetzung von Gremien wird häufig als moralische oder regulatorische Verpflichtung diskutiert. Es lohnt aber auch das Thema aus anderer Perspektive zu betrachten: Zahlreiche Studien zeigen, dass größere Geschlechtervielfalt mit stärkerer Aufsicht, disziplinierterer Kapitalallokation und höherer Innovationsfähigkeit einhergeht. Auch wenn die kausalen Zusammenhänge je nach Kontext variieren, ist die grundsätzliche Richtung klar.

Das operative Argument ist ebenso einfach wie überzeugend: Homogen besetzte Gremien sind anfälliger für kognitive Verzerrungen. Sie teilen Annahmen und blinde Flecken und neigen dazu, sich gegenseitig in ihren Intuitionen zu bestärken, statt diese kritisch zu hinterfragen. Gerade in Situationen, in denen klares Urteilsvermögen entscheidend ist – etwa in Krisen, bei strategischen Neuausrichtungen oder bei wesentlichen Kapitalentscheidungen – kann dies zu einem strukturellen Risiko werden.

BEIRÄTE WIRKSAM GESTALTEN: BEST PRACTICES

Management:

Es empfiehlt sich, einen strukturierten Onboarding-Prozess für neue Mitglieder zu etablieren. Jährliche Selbstbewertungen des Beirats – in etablierten Familienunternehmen gängige Praxis, in Scale-ups hingegen noch relativ selten – können erheblich zur Klärung von Rollen, Erwartungen und Arbeitsweise beitragen. Mit zunehmender Größe des Boards kann zudem die Einrichtung themenspezifischer Ausschüsse sinnvoll sein. Geschlossene Sitzungen ohne den CEO sind kein Ausdruck von Misstrauen, sondern elementarer Bestandteil professioneller Governance.

Sitzungen:

Die Sitzungsunterlagen sollten idealerweise mindestens zwei Werkzeuge im Voraus versendet werden – verbunden mit der Erwartung, dass sie vorab gelesen werden. Pünktlichkeit ist selbstverständlich. Rechtliche und Compliance-Themen sollten effizient zu Beginn behandelt werden. Anschließend sollte der überwiegende Teil der Sitzung – idealerweise mehr als 80 % – strategischen und personellen Fragestellungen gewidmet sein. Sitzungsprotokolle sind oft wertvoller, als ihnen zugeschrieben wird: Werden sie in Echtzeit von einer Person erstellt, die sowohl Prozess als auch Inhalte aufmerksam verfolgt, tragen sie wesentlich dazu bei, offene Punkte sichtbar zu machen und Entscheidungen verbindlich festzuhalten.

Häufigkeit:

In frühen Phasen können monatliche Sitzungen sinnvoll sein; mit zunehmender Reife des Unternehmens ist ein vierteljährlicher Rhythmus häufig angemessener. Mindestens eine persönliche Sitzung pro Jahr ist für den Zusammenhalt des Boards und die strategische Tiefe besonders wertvoll. Präsenztreffen eignen sich zudem hervorragend für Teambuilding, gemeinsames Lernen und die Reflexion darüber, wie sich strategische Entscheidungen im Markt auswirken.

WANN SOLLTEN BEIRÄTE „AUSGETAUSCHT“ WERDEN?

Eine der anspruchsvolleren Governance-Diskussionen betrifft den Zeitpunkt, an dem ein Mitglied nicht mehr die passende Besetzung für die nächste Unternehmensphase darstellt. Das Vermeiden dieser Diskussion gehört zu den häufigsten Governance-Fehlern – sowohl in Scale-ups als auch in Familienunternehmen.

Konkrete Anlässe für eine Überprüfung der Zusammensetzung können unter anderem sein: eine grundlegende strategische Neuausrichtung, ein M&A-Prozess, die Vorbereitung eines Börsengangs, die Expansion in neue internationale Märkte oder auch eine signifikante Veränderung der Wettbewerbssituation. Entscheidend ist dabei weniger die Frage „Leistet dieses Mitglied gute Arbeit?“, sondern vielmehr: „Ist dieses Profil noch das richtige für unsere nächste Entwicklungsphase?“

FRÜHWARNZEICHEN

Einige Muster, die Aufmerksamkeit verdienen:

- Beiratssitzungen ähneln eher Investoren-Updates als echten strategischen Diskussionen.
- Der CEO wird selten oder nie von den Fragen einzelner Mitglieder überrascht.
- Unabhängige Mitglieder werden regelmäßig von Investorenvertretern überstimmt oder strategisch ausmanövriert.
- In den vergangenen zwölf Monaten fand keine ernsthafte Diskussion über zentrale Personalfragen statt.
- Es wurden keine kritischen Fragen zur KI-Governance, zu regulatorischen Risiken oder zur langfristigen Kapitaleffizienz gestellt.
- Die Zusammensetzung des Beirats blieb trotz signifikanter Veränderungen in Unternehmensphase, Strategie oder Wettbewerbsumfeld unverändert.

FAZIT: DER BEIRAT ALS STRATEGISCHER VORTEIL

Der Aufbau eines effektiven Beirats ist für Scale-ups nicht nur eine Priorität – es ist nahezu eine Notwendigkeit. Die richtige Kombination aus Kompetenz, Unabhängigkeit und Perspektiven kann einen entscheidenden Unterschied auf dem Weg vom vielversprechenden Start-up zum nachhaltigen, leistungsstarken Unternehmen machen.

Was Familienunternehmen seit Generationen verstanden haben – dass Governance keine administrative Belastung, sondern ein strategischer Vermögenswert ist –, sollten Scale-ups möglichst früh verinnerlichen. In einem Umfeld, das zunehmend von KI-Disruption, Kapitalknappheit und Debatten über Gründerkontrolle geprägt ist, werden jene Boards, die langfristige Verantwortung und kurzfristige Agilität produktiv miteinander verbinden, nachhaltigen Wert generieren.

Bessere Aufsichtsgremien schaffen bessere Unternehmen. Das war schon immer so. Im Jahr 2026 erscheint dies wichtiger denn je.



HELENE RENOUL-GRIMM

Helene Renoul-Grimm leitet das Pariser Büro von AvS Advisors. Sie berät Jung- und Familienunternehmen im deutsch-französischen und europäischen Kontext mit einem Schwerpunkt auf Executive Search, C-Level-Nachfolge, Leadership Advisory sowie der Effektivität von Aufsichtsgremien.



THE TRUSTED ADVISOR sind regelmäßig erscheinende Artikel von AvS Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

Möchten Sie **THE TRUSTED ADVISOR** gerne regelmäßig und automatisch erhalten, so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an: tta@avs-advisors.com

Gerne können Sie unsere Artikel auch weiterempfehlen. Alle bisher veröffentlichten Artikel finden Sie auch auf unserer Internetseite unter: www.avs-advisors.com/trustedadvisor

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office München

Promenadeplatz 9
80333 München
Deutschland

munich@avs-advisors.com

Office Berlin

Knesebeckstraße 91
10623 Berlin
Deutschland

berlin@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Quai du Mont-Blanc 29
1201 Genf
Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zug

Grabenstrasse 2
6340 Baar
Zug
Schweiz

zug@avs-advisors.com

Office Paris

126 Bureaux de la Colline
1 rue Royale
92110 Saint-Cloud
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

81 83 Fulham High Street
London, SW6 3JW
Vereinigtes Königreich

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com

Office Singapur

9 Raffles Place #24-01
Republic Plaza Tower 1
Singapur 048619
Singapur

singapore@avs-advisors.com