

# **Der Beirat im Familienunternehmen**

**Mit dem Drei-Dimensionen-Modell  
zum professionellen Beirat**

Herausgegeben von  
**Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels**

 **Bundesanzeiger  
Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber</b> .....	V
<i>Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels</i>	
<b>Autorenverzeichnis</b> .....	XV
<b>1. Kapitel: Brauchen wir einen Beirat?</b> .....	1
<b>Der Beirat – ein Instrument guter Governance im Familienunternehmen</b>	1
<i>Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels</i>	
I. Warum ist das Thema relevant? .....	1
1. Familienunternehmen .....	1
2. Der Beirat als freiwilliges Organ der Unternehmensverfassung .....	2
3. Die Bedeutung von Beiräten .....	3
II. Was zeichnet einen guten Beirat aus? .....	6
1. Die Qualität des Beirats als Gestaltungsaufgabe der Inhaber .....	6
2. Die entscheidenden Fragestellungen .....	7
a. Brauchen wir einen Beirat? .....	7
b. Welche Aufgaben soll der Beirat haben? .....	7
c. Wer soll ihm angehören? .....	8
d. Wie stellen wir sicher, dass unser Beirat gut arbeitet? .....	9
3. Hinweise zu ihrer Beantwortung .....	9
a. Ein sinnvolles Kompetenzgefüge sicherstellen .....	9
b. Professional Ownership sicherstellen .....	11
c. Fair Process gewährleisten .....	12
d. Der Individualität Rechnung tragen .....	12
III. Die Verantwortung der Inhaber .....	15
<b>2. Kapitel: Welche Aufgaben soll unser Beirat haben und wie soll er diese erfüllen?</b> .....	17
<b>2.1 Aufgabenauswahl</b> .....	17
<i>Dieter Jeschke</i>	
I. Überblick über die wichtigsten (möglichen) Aufgaben .....	17
II. Drei-Dimensionen-Check: Wie finden wir die richtigen Aufgaben für unseren Beirat? .....	17
III. Reine Beratungs- versus zusätzliche Kontrollfunktion und die Folgen der Entscheidung .....	19
IV. Zustimmungspflichtige Geschäfte .....	20
V. Einfluss unterschiedlicher Rechtsformen .....	21

<b>2.2 Aufgabenerfüllung</b> .....	23
Einführung .....	23
<b>2.2.1 Beratung der Gesellschafter</b> .....	23
<i>Lothar Siemers</i>	
I. Rechtsgrundlagen für den Beirat .....	23
II. Der Beirat als Brücke zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung ....	24
III. Übernahme von Gesellschafteraufgaben und deren Grenzen .....	25
IV. Gegenstände der Beratung der Gesellschafter .....	26
V. Der Beirat als Mediator oder Schiedsrichter .....	27
<b>2.2.2 Strategieentwicklung und -umsetzung</b> .....	29
<i>Bernd Jung, Dr. Ralf Walker und Dr. Christian Foltz</i>	
I. Einleitung .....	29
II. Die erfolgreiche Strategie .....	29
III. Entwicklung und Umsetzung einer erfolgreichen Strategie .....	30
1. Entdeckungsphase .....	31
2. Bewertungsphase.....	31
3. Auswahlphase.....	31
4. Transformationsphase.....	33
5. Weiterentwicklung.....	34
<b>2.2.3 Gewinnung und Vergütung von Führungspersönlichkeiten</b> .....	36
<i>Dr. Hans Schlipat</i>	
I. Einleitung .....	36
II. Stolpersteine in der Rekrutierung von Führungspersönlichkeiten .....	36
1. Unklares Fach-/ Persönlichkeitsprofil .....	37
2. Vertrauensschutz .....	37
3. Bewertungskakophonie, Bewertungskriterien und ihre Anwendung ..	37
4. Explodierender Zeitplan, Drop-out der besten Kandidaten .....	38
5. Überhöhte Selbsteinschätzung und Fremderwartung.....	38
6. Bewertung von Freunden und Bekannten .....	38
III. Worauf der Beirat sonst noch achten sollte .....	38
1. Professioneller Prozess und Außenwirkung .....	38
2. Lückenloser Tätigkeitsnachweis und Referenzen .....	39
3. Soziales, familiäres Umfeld .....	39
4. Führungs- und Leistungskultur .....	40
5. Keine ultimative Rekrutierungssicherheit .....	40
IV. Die Vergütung von Führungspersönlichkeiten .....	40
1. Stellenwert des Instrumentes Vergütung .....	40
2. Gesellschaftsanteile und Bonusbank .....	41
3. „Gerechtigkeit“, „Angemessenheit“ und „Fairness“ .....	42
V. Flexibilität und Konsequenz aus Unternehmenssicht .....	42

2.2.4 Rechnungslegung .....	44
<i>Dietmar Eglauer</i>	
I. Gesetzlicher Überblick .....	44
II. Wie sollte der Jahres-/ Konzernabschluss geprüft werden? .....	45
1. Umsetzung in der Praxis .....	45
2. Reichweite des Auftrags .....	46
3. Schwerpunkte der Prüfung .....	47
a. Rentabilitätsanalyse .....	49
b. Liquiditätsanalyse .....	49
c. Vermögensanalyse .....	49
d. Finanzierungsanalyse .....	49
e. Ergebnisanalyse .....	49
III. Wirkungsweisen von bilanzpolitischen Entscheidungen .....	50
1. Bilanzpolitische Ermessensausübungen (HGB) .....	51
2. Bilanzpolitische Ermessensentscheidungen (IFRS) .....	53
3. Impairment-Test .....	55
4. Sachverhaltsgestaltende Maßnahmen .....	56
5. Fazit bilanzpolitischer Ermessensentscheidungen und sachverhaltsgestaltende Maßnahmen .....	57
IV. Zusammenarbeit mit dem Abschlussprüfer .....	57
V. Bericht der Prüfungsergebnisse an die Gesellschafterversammlung .....	59
VI. Zusammenfassung .....	60
2.2.5 Systemüberwachung .....	62
<i>Patrick Maerten</i>	
I. Einführung .....	62
II. Das Risikomanagementsystem .....	62
III. Das Interne Kontrollsystem .....	62
IV. Bedeutung für den Beirat .....	64
V. Vorgehensweise und Schwerpunkt .....	64
1. Praxistipps zur Prüfung der Angemessenheit und Zweckmäßigkeit des Risikomanagementsystems und des IKS .....	65
2. Praxistipps zur Prüfung der Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems und des IKS .....	66
3. Beispielfragen für die wesentlichen Geschäftsprozesse .....	66
2.2.6 Finanzierung und Investition .....	69
<i>Daniel Judenhahn und Bernhard Klinke</i>	
I. Die Rolle des Beirats .....	69
II. Strategische Finanzierungsüberlegungen .....	69
1. Veränderte Spielregeln an den Kapitalmärkten .....	69
2. Finanzierungsziele im Familienunternehmen .....	70
3. Fremdkapital – ein elementarer Baustein in der Finanzierung .....	71
III. Finanzierung beginnt auf der Aktivseite der Bilanz .....	72
IV. Kontrolle der Finanzierung .....	73
V. Strategische Investitionsüberlegungen .....	74

2.2.7 Kauf und Verkauf von Unternehmen .....	77
<i>Eckhard Späth</i>	
I. Hintergründe von Transaktionen .....	77
II. Auf Herz und Niere prüfen – Sorgfaltsprüfung .....	79
III. Verhandlung des Kaufpreises und des Kaufvertrags .....	80
IV. Werte realisieren – nach der Transaktion .....	81
2.2.8 Nachfolge .....	83
<i>Lothar Siemers</i>	
I. Bedeutung des Beirats in Nachfolgeprozessen .....	83
II. Beiratsfunktionen in der Nachfolge .....	83
III. Individuelle Ausgestaltung der Aufgabenstellung .....	84
IV. Personalkompetenz als besondere Ausprägung .....	85
2.2.9 Unternehmenskrise .....	88
<i>Dirk Hickert und Patrick Ziechmann</i>	
I. Einleitung .....	88
II. Die Rolle des Beirats in verschiedenen Krisenarten .....	89
1. Die Stakeholderkrise.....	89
2. Die Strategiekrise .....	90
3. Die Produkt- und Absatzkrise .....	91
4. Die Erfolgskrise .....	92
5. Die Liquiditätskrise .....	93
III. Die Rolle des Beirats als Mediator und Moderator in der Krise .....	94
<b>3. Kapitel: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?</b> .....	<b>99</b>
<b>3.1 Die Zusammensetzung des Beirats</b> .....	<b>99</b>
<i>Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt</i>	
I. Einleitung .....	99
II. Die Zusammensetzung des Beirats .....	99
1. Größe und Zusammensetzung .....	99
2. Die richtige Anzahl der Mitglieder .....	99
III. Strukturelle Erwägungen .....	100
IV. Inhaltliche Aspekte .....	101
V. Diversity – persönliche Aspekte .....	101
VI. Die Einbindung der Familie .....	102
VII. Sonderthema: Family trustee .....	103
VIII. Amtsperiode .....	103
IX. Bestellungs- und Abberufungsregeln .....	104
X. Drei-Dimensionen-Check: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein? .....	105
<b>3.2 Die Beiratsmitglieder</b> .....	<b>107</b>
<i>Gerold Rieder</i>	
I. Jeder Beirat ist nur so gut wie seine Mitglieder .....	107
II. Fachliche Anforderungen an einen Beirat .....	107

III.	Persönliche Anforderungen an einen Beirat .....	108
IV.	Der richtige Mix im Beirat .....	109
V.	Gute Beiräte bewerben sich nicht – man muss sie für sich gewinnen! .....	110
<b>4.</b>	<b>Kapitel: Wie stellen wir sicher, dass unser Beirat gut arbeitet? ....</b>	<b>113</b>
<b>4.1</b>	<b>Das Berichtswesen .....</b>	<b>113</b>
	<i>Dr. Karsten Schween</i>	
I.	Einleitung .....	113
II.	Berichtspflichten des Managements .....	113
III.	Informationsrechte des Beirats gegenüber dem Management .....	116
IV.	Die Kommunikation zwischen Beirat und Gesellschaftern .....	117
V.	Transparenz der Beiratsarbeit .....	117
VI.	Fazit .....	118
<b>4.2</b>	<b>Die innere Organisation .....</b>	<b>119</b>
	<i>Dieter Jeschke</i>	
I.	Einleitung .....	119
II.	Der Beiratsvorsitzende .....	119
III.	Die Aufgaben des Beiratsvorsitzenden .....	120
IV.	Die Beschlussfassungen des Beirats .....	121
V.	Die Bildung von Ausschüssen .....	122
VI.	Inkompatibilitätsregeln/ Interessenkonflikte .....	123
<b>4.3</b>	<b>Instrumente guter Beiratsarbeit .....</b>	<b>125</b>
	<i>Martin Kaspar</i>	
I.	Einleitung .....	125
II.	Aus- und Fortbildung .....	125
III.	Evaluation .....	126
	1. Evaluierungsgegenstand .....	127
	2. Form und Intervall .....	127
IV.	Erfahrungsaustausch .....	128
<b>4.4</b>	<b>Die Vergütung der Beiratsmitglieder .....</b>	<b>129</b>
	<i>Martin Kaspar</i>	
I.	Beirats„arbeit“ oder Ehrenamt? .....	129
II.	Vergütungsfestsetzung .....	129
III.	Vergütungsbestandteile .....	130
	1. Fixe Vergütung .....	130
	2. Sitzungsgeld und Tagessätze .....	130
	3. Variable Vergütung .....	131
IV.	Vergütung unterschiedlicher Funktionen .....	131
V.	Vergütungshöhe .....	132
VI.	Abgrenzung zu Auslagenersatz und sonstigen Beratungsleistungen .....	133
VII.	Besteuerung der Beiratsvergütung .....	133

<b>4.5</b>	<b>Die Haftung von Beiratsmitgliedern</b> .....	135
	<i>Dr. Steffen Huber</i>	
I.	Einführung .....	135
II.	Allgemeine Ausführungen .....	135
	1. Zivilrechtliche Haftung .....	135
	2. Strafrechtliche Haftung .....	137
III.	Verschulden und Sorgfaltsmaßstab .....	137
IV.	Beweislast .....	138
V.	Verjährung .....	139
VI.	Möglichkeiten der Haftungsbeschränkung .....	140
	1. Beschränkung des Verschuldensmaßstabs .....	140
	2. Entlastung bzw. Verzicht .....	140
	3. Haftungshöchstgrenze .....	141
	4. Haftungsbeschränkung durch Gesellschafterweisung .....	141
VII.	Directors & Officers-Versicherung (D&O-Versicherung) .....	142
<b>5.</b>	<b>Kapitel: Erfahrungsberichte</b> .....	145
<b>5.1</b>	<b>Erfahrungsbericht eines Familienunternehmers mit seinem Beirat</b> .....	145
	<i>Mark Oliver Schreiter</i>	
I.	Einleitung .....	145
II.	Gründung .....	145
III.	Besetzung .....	146
IV.	Kompetenzen .....	146
V.	Arbeitsweise .....	146
VI.	Berichtswesen .....	147
VII.	Zusammenarbeit mit der Gesellschafterfamilie/ Nachfolge .....	147
VIII.	Vergütung .....	147
IX.	Fazit .....	148
	Zur Person: Mark Oliver Schreiter .....	148
<b>5.2</b>	<b>Die Ratgeber – Erfahrungsbericht eines Beirats</b> .....	149
	<i>Dr. Günter von Au</i>	
I.	Einleitung .....	149
II.	Auswahl und Besetzung .....	149
III.	Der Beiratsvorsitz .....	150
IV.	Die Beiratsarbeit .....	150
V.	Berichtswesen .....	151
VI.	Nachfolge .....	152
VII.	Vergütung und Aufwand .....	152
VIII.	Fazit .....	152
	Zur Person: Dr. Günter von Au .....	153

---

<b>6. Kapitel: Service</b> .....	155
<b>Checkliste – Fragen zum guten Beirat</b> .....	155
Aufgabenauswahl und -erfüllung .....	155
Zusammensetzung .....	155
Organisation .....	156
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	157