

# Inhaltsverzeichnis

## Geleitwort

Von *Albrecht Woeste*,  
Ehrenvorsitzender der *Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf*. . . . . 5

**Vorwort der Herausgeber** . . . . . 14

## Zur Einführung in das Thema Beirat

Ein Unternehmer als Überzeugungstäter – vom Netzwerk zum Beirat . . . . . 19  
*Die Herausgeber im Gespräch mit Hans-Günter Trockels, geschäftsführender  
Gesellschafter der Kuchenmeister GmbH, Soest*

## Themenfeld 1: Beirat und Eigentümerstruktur des Unternehmens

Die Familien-AG:  
Vom Beirat als Nur-Streitschlichter zum Profi-Aufsichtsrat . . . . . 31  
*Von Manfred Utsch, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Erich Utsch AG, Siegen*

Die diversifizierte Familien-Holding:  
Familienunternehmen wandeln sich – und mit ihnen die Beiräte . . . . . 39  
*Von Dr. Jörg Mittelsten Scheid, Vorsitzender des Beirats der  
Vorwerk & Co. KG, Wuppertal*

Die Beteiligungsholding:  
Der Ein-Mann-Beirat als Allzweckwaffe . . . . . 49  
*Von Helmut Ruwisch, Vorsitzender des Vorstands der  
Indus Holding AG, Bergisch Gladbach*

Die Stiftung:  
Nach außen gemeinnützig, nach innen straff geführt:  
die Staedtler-Stiftung und ihr Beirat. . . . . 55  
*Von Dieter Schoch, Vorsitzender des Vorstands der Staedtler Stiftung  
und Vorsitzender des Verwaltungsrats der Staedtler Noris GmbH, Nürnberg*

## Themenfeld 2: Beirat und Status des Unternehmens

Generationenübergang im Familienunternehmen:  
Harmonischer Generationswechsel unter „Aufsicht“ des Beirats . . . . . 67  
*Interview mit Ricarda Kusch, geschäftsführende Gesellschafterin,  
und ihrem Vater Dieter Kusch, Vorsitzender des Beirats der Kusch+Co  
GmbH & Co. KG, Hallenberg*

Familiärer Notfall: <b>Der Beirat: ein Helfer in der allergrößten Not</b> . . . . .	77
<i>Von Stephan Schwarz, geschäftsführender Gesellschafter der GRG Services Berlin GmbH &amp; Co. KG, Berlin</i>	
Restrukturierung/Krise: <b>Krisenbewältigung heißt Personalführung</b> . . . . .	85
<i>Von Peter Zühlsdorff, Miteigentümer und Beirat der Deutsche Industrie-Holding GmbH, Frankfurt/M.</i>	
Start-ups/Gründerunternehmen: <b>Der Beirat als Allround-Berater</b> . . . . .	93
<i>Von Günter Frankenne, Beirat und Aufsichtsrat in mehreren Unternehmen, Nürnberg</i>	

### **Themenfeld 3: Beiratserfahrungen nach der persönlichen Stellung im Unternehmen**

Aus der Sicht eines Inhabers: <b>Agieren wie eine Kapitalgesellschaft mit dem Beirat als „Aufsichtsrat“</b> . . . . .	105
<i>Von James Cloppenburg, persönlich haftender Gesellschafter der Peek &amp; Cloppenburg KG, Hamburg</i>	
Aus der Sicht eines mitbeteiligten Familienstammmitglieds: <b>Beiratsarbeit als Berufung</b> . . . . .	115
<i>Von Karl Rudolf Rietz, Gesellschafter und Vorsitzender des Beirats der Brauns-Heitmann GmbH &amp; Co. KG, Warburg</i>	
Aus der Sicht eines Geschäftsführers: <b>Der Beirat als Wegbegleiter und Sparringspartner</b> . . . . .	121
<i>Von Dr. Matthias A. Becker, Geschäftsführer der Hüls AG &amp; Co. KG, Stadtlohn</i>	

### **Themenfeld 4: Praktische Ausgestaltung der Beiratsarbeit**

Ideale Struktur des Beirats: <b>Aus der Beraterpraxis: Zusammensetzung des Beirats und Anzahl der Mitglieder</b> . . . . .	133
<i>Von Dr. Christoph Achenbach und Dr. Frederik Gottschalck, BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH, Köln</i>	

Grundlegende Fehler:	
<b>Vorsicht vor unnützen Gremien und Feigenblättern . . . . .</b>	<b>143</b>
<i>Von Dr. Dieter Köster, Vorsitzender des Vorstands der Köster Holding AG, Osnabrück</i>	
Zunehmende Professionalisierung:	
<b>Nur unabhängige Beiräte können professionell beraten . . . . .</b>	<b>151</b>
<i>Von Clemens van den Berg, Beirat und Aufsichtsrat in mehreren Unternehmen, Lingen</i>	
Hohe Qualifikation:	
<b>Anforderungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats und an seine Zusammensetzung . . . . .</b>	<b>159</b>
<i>Von Dr. Arno Mahlert, Vorsitzender des Aufsichtsrats der GfK SE und Mitglied des Aufsichtsrats der Maxingvest AG, Hamburg</i>	
Finanzielles:	
<b>Aus der Beraterpraxis: Was kostet der Beirat? . . . . .</b>	<b>167</b>
<i>Von Dr. Frederik Gottschalck, BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH, Köln</i>	
 <b>Themenfeld 5: Wichtige Zusatzaspekte der Beiratsarbeit</b>	
Regularien:	
<b>Protokollierung im Beirat - Funktionen, Format und Forderungen . . . . .</b>	<b>177</b>
<i>Von Prof. Dr. Dr. Manuel René Theisen, geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift „Der Aufsichtsrat“, München</i>	
Selbstkontrolle:	
<b>Optimierung der Beiratsarbeit auf hohem Niveau – Effizienzprüfung als Chance . . . . .</b>	<b>187</b>
<i>Von Dr. Christoph Achenbach, BfUN Beratung für Unternehmensführung und -nachfolge GmbH, Köln</i>	
Juristisches:	
<b>Haftung des Beirats oder „Wer den Schaden hat ...“ . . . . .</b>	<b>197</b>
<i>Von Dr. Stefan Röhrborn, Kanzlei Röhrborn Biester Juli Arbeitsrecht, Düsseldorf</i>	
 <b>Schlusswort der Herausgeber . . . . .</b>	 <b>209</b>