

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
<i>Prof. Dr. Peter May und Dr. Peter Bartels</i>	
Autorenverzeichnis	XV
1. Kapitel: Brauchen wir einen Beirat?	1
Der Beirat – ein Instrument guter Governance im Familienunternehmen	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
2. Kapitel: Welche Aufgaben soll unser Beirat haben und wie soll er diese erfüllen?	17
2.1 Aufgabenauswahl	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

2.2 Aufgabenerfüllung	23
Einführung	23
2.2.1 Beratung der Gesellschafter	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
2.2.2 Strategieentwicklung und -umsetzung	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
2.2.3 Gewinnung und Vergütung von Führungspersönlichkeiten	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 Klinko</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
3. Kapitel: Wie sollte unser Beirat zusammengesetzt sein?	99
3.1 Die Zusammensetzung des Beirats	99
<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
3.2 Die Beiratsmitglieder	107
<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
4.	Kapitel: Wie stellen wir sicher, dass unser Beirat gut arbeitet?	113
4.1	Das Berichtswesen	113
	<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
4.2	Die innere Organisation	119
	<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
4.3	Instrumente guter Beiratsarbeit	125
	<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
4.4	Die Vergütung der Beiratsmitglieder	129
	<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

4.5	Die Haftung von Beiratsmitgliedern	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
5.	Kapitel: Erfahrungsberichte	145
5.1	Erfahrungsbericht eines Familienunternehmers mit seinem Beirat	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
5.2	Die Ratgeber – Erfahrungsbericht eines Beirats	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

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