

# Inhaltsübersicht

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>Abkürzungs- und Literaturverzeichnis</b> .....	XI
<b>§ 1 Einleitung</b> .....	1
<b>§ 2 Corporate Governance in Familienunternehmen</b> .....	3
I. Entwicklung und Definition des Begriffs Corporate Governance .....	4
II. Der Begriff des Familienunternehmens .....	6
III. Abgrenzung des Familienunternehmens zur Publikumsgesellschaft .....	8
IV. Typologie des Familienunternehmens .....	11
V. Schlussfolgerungen für Familienunternehmen .....	14
<b>§ 3 Typologie und Begriffsbestimmung</b> .....	21
I. Pflichtaufsichtsräte .....	21
II. Fakultative Aufsichtsräte und freiwillige Beiräte .....	28
<b>§ 4 Motive und Funktionen von Aufsichtsratsorganen/Beiräten in Familienunternehmen</b> .....	31
I. Stärken und Schwächen von Familienunternehmen als Ausgangssituation .....	31
II. Motive für die Einrichtung von Beiräten in Familienunternehmen .....	33
III. Vorbehalte gegen Beiräte in Familienunternehmen in der Praxis .....	36
IV. Mögliche Funktionen eines Beirats im Familienunternehmen .....	37
V. Mögliche Vorgehensweise bei der Implementierung eines Beirats .....	40
<b>§ 5 Gestaltungsmöglichkeiten bei der Einrichtung von Aufsichtsorganen/Beiräten</b> ..	43
I. Rechtliche Grundlagen der Arbeit von Pflichtaufsichtsräten .....	44
II. Rechtliche Grundlagen der Beiratstätigkeit .....	59
<b>§ 6 Kompetenzen und Aufgaben eines Beirats und Aufsichtsorgans</b> .....	75
I. Kompetenzen und Aufgaben von Pflichtaufsichtsräten .....	75
II. Kompetenzen und Aufgaben freiwillig eingerichteter Beiräte .....	83
III. Besondere Pflichten von Aufsichtsrats-/Beiratsmitgliedern .....	93
<b>§ 7 Rolle von Aufsichtsorganen/Beiräten im Nachfolgeprozess</b> .....	99
I. Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen – Überblick .....	100
II. Mögliche Aufgaben eines Aufsichtsorgans/Beirats .....	102
III. Gestaltungsmöglichkeiten .....	105
IV. Absicherung des Aufsichtsorgans/Beirats gegen widerstrebende Erben .....	109
<b>§ 8 Sicherung der Kapital- und Liquiditätsbasis des Familienunternehmens</b> .....	113
I. Trennung zwischen Privat- und Betriebsvermögen .....	113
II. Mitwirkung des Aufsichtsorgans/Beirats in der Unternehmensplanung .....	115

III. Mitwirkung des Aufsichtsorgans/Beirats bei der Feststellung des Jahresabschlusses, der Gewinnverwendung und den Entnahmen .....	116
IV. Mitwirkung bei der Bestellung des Abschlussprüfers .....	123
<b>§ 9 Auswahl und Zusammensetzung von Aufsichtsorganen .....</b>	<b>127</b>
I. Größe von Pflichtaufsichtsräten und Beiräten .....	127
II. Auswahlmechanismen/Bestellung von Aufsichtsräten und Beiräten .....	128
III. Amtsdauer .....	132
IV. Persönliche Voraussetzungen – wer eignet sich als Mitglied im Aufsichtsrat/Beirat –	139
V. Suche von Beiräten .....	151
VI. Onboarding neuer Beiratsmitglieder .....	151
<b>§ 10 Innere Ordnung und praktische Erfahrungen in der Arbeit von Aufsichtsorganen/Beiräten .....</b>	<b>153</b>
I. Rechtliche Grundlagen .....	153
II. Praktische Erfahrungen .....	163
III. Bildung von Ausschüssen .....	167
IV. Empfehlungen des Corporate Governance Kodex, insbesondere Selbstevaluierung	168
V. Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat/Beirat .....	171
<b>§ 11 Vergütungsfragen und deren steuerliche Behandlung .....</b>	<b>173</b>
I. Einführung .....	174
II. Zur Angemessenheit der Vergütung von Aufsichtsrats- und Beiratsmitgliedern ...	175
III. Beteiligung des Aufsichtsrats an Aktienoptionsprogrammen .....	188
IV. Schuldrechtliche Nachbildungen von Optionsrechten .....	189
V. Unmittelbare Beteiligung von Aufsichtsrats- und Beiratsmitgliedern .....	190
VI. Steuerliche Aspekte der Vergütung des Aufsichtsrats/Beirats .....	191
<b>§ 12 Haftungsfragen .....</b>	<b>195</b>
I. Einführung und Entwicklungstendenzen .....	196
II. Typische Haftungssituationen .....	198
III. Grundzüge der Haftung .....	199
IV. Haftung von Aufsichts- und Beiratsmitgliedern .....	209
V. Haftungsvermeidung und -erleichterungen .....	215
VI. D&O-Versicherungen (Directors' and Officers' Liability) .....	220
<b>§ 13 Schluss und Ausblick .....</b>	<b>235</b>
I. Checkliste zur Einrichtung eines Beirates .....	235
II. Schlusswort .....	236
<b>§ 14 Anhang: Muster/Formulare .....</b>	<b>239</b>
I. Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat einer – nicht börsennotierten – Aktiengesellschaft .....	239
II. Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat einer börsennotierten Aktiengesellschaft ohne Mitbestimmung (Auszug) .....	243
III. Geschäftsordnung für einen mitbestimmten Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft (Auszug) .....	243

IV. Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat einer – nicht börsennotierten – Europäischen Aktiengesellschaft (SE) .....	243
V. Geschäftsordnung für einen freiwilligen Beirat .....	246
VI. Beratungsvertrag für ein Aufsichtsratsmitglied .....	251
VII. Auszug aus der Satzung einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft .....	253
VIII. Auszug aus der Satzung einer mitbestimmten Aktiengesellschaft .....	255
IX. Auszug aus der Satzung einer – nicht börsennotierten – Europäischen Aktiengesellschaft (SE) mit monistischer Struktur .....	255
X. Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag einer GmbH bzgl. der Errichtung eines freiwilligen Beirats (beratender Beirat) .....	259
XI. Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag einer GmbH & Co. KG (Einheits-KG) bzgl. der Errichtung eines freiwilligen Beirats (überwachender Beirat) .....	262
XII. Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag einer GmbH mit „flexibler“ Kompetenzzuweisung an Beirat und Entsendungsrecht .....	264
XIII. Auszug aus Testament zur testamentarischen Einsetzung eines Beirats .....	265
XIV. Auszug aus Testament zur testamentarischen Einsetzung eines Beirats als Testamentvollstrecker .....	266
XV. Einladung zu einer Aufsichtsratssitzung (Budgetsitzung) .....	267
XVI. Protokoll einer Aufsichtsratssitzung (Bilanzsitzung) .....	268
XVII. To-do-Liste bzgl. offener Punkte aus Beiratssitzung .....	270
XVIII. Beschlussfassung des Aufsichtsrats im Umlaufverfahren .....	270
XIX. Katalog möglicher zustimmungsbedürftiger Rechtsgeschäfte im Verhältnis Geschäftsführung – Beirat .....	271
XX. Fragebogen für die Selbstevaluierung eines Aufsichtsrats .....	273
<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>277</b>

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Abkürzungs- und Literaturverzeichnis .....	XIX
<b>§ 1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>§ 2 Corporate Governance in Familienunternehmen .....</b>	<b>3</b>
I. Entwicklung und Definition des Begriffs Corporate Governance .....	4
II. Der Begriff des Familienunternehmens .....	6
III. Abgrenzung des Familienunternehmens zur Publikumsgesellschaft .....	8
1. Eignerstruktur .....	8
2. Unterschiede in der Binnenstruktur .....	9
3. Unterschiede hinsichtlich des Kapitalmarktzugangs .....	9
4. Unterschiede in der Interessenkonstellation .....	10
IV. Typologie des Familienunternehmens .....	11
1. Typus Einzelunternehmer/Patriarch .....	12
2. Typus (Stammes-)Familienunternehmen .....	13
3. Typus fremdgeführtes Familienunternehmen .....	13
V. Schlussfolgerungen für Familienunternehmen .....	14
1. Notwendigkeit einer guten Corporate Governance .....	14
2. Governance Kodex für Familienunternehmen .....	15
3. Notwendigkeit einer Zielvereinbarung in Familienunternehmen .....	16
4. Übertragbarkeit der Grundsätze des Corporate Governance Kodex auf Familienunternehmen .....	17
5. Rolle von Aufsichtsorganen in Familienunternehmen .....	18
<b>§ 3 Typologie und Begriffsbestimmung .....</b>	<b>21</b>
I. Pflichtaufsichtsräte .....	21
1. Aktiengesellschaften .....	21
2. Europäische Aktiengesellschaft (SE) .....	23
3. GmbH .....	24
4. GmbH & Co. KG und Konzernunternehmen .....	24
5. Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) .....	27
II. Fakultative Aufsichtsräte und freiwillige Beiräte .....	28
1. Fakultative Aufsichtsräte .....	28
2. Freiwillige Beiräte .....	29
<b>§ 4 Motive und Funktionen von Aufsichtsratsorganen/Beiräten in Familienunternehmen .....</b>	<b>31</b>
I. Stärken und Schwächen von Familienunternehmen als Ausgangssituation .....	31
II. Motive für die Einrichtung von Beiräten in Familienunternehmen .....	33
1. Kontinuitätssicherung in der Unternehmensnachfolge .....	33
2. Moderation zwischen verschiedenen Gesellschaftern bzw. unterschiedlichen Familienstämmen .....	34
3. Beratung und Überwachung bzw. Kontrolle der Geschäftsführung .....	34
4. Bündelung von Gesellschafterrechten .....	34
5. Koordination auseinanderstrebender Gesellschafterinteressen .....	35
6. Wunsch außenstehender Dritter .....	35
7. Umstrukturierung und Neuausrichtung des Unternehmens .....	35
8. Sonstige Gründe .....	36

III. Vorbehalte gegen Beiräte in Familienunternehmen in der Praxis .....	36
IV. Mögliche Funktionen eines Beirats im Familienunternehmen .....	37
1. Beirat als Berater .....	38
2. Beirat als Streitschlichter .....	38
3. Beirat als Moderator im Nachfolgeprozess .....	39
4. Beirat als Überwachungs- und Kontrollorgan .....	39
5. Beirat als Repräsentationsorgan .....	39
6. Beirat mit Sonderaufgaben .....	40
V. Mögliche Vorgehensweise bei der Implementierung eines Beirats .....	40
1. Situationsanalyse .....	40
2. Entwicklung eines Aufgabenkatalogs .....	41
3. Entwicklung eines Aufgabenprofils für den Beirat .....	41
<b>§ 5 Gestaltungsmöglichkeiten bei der Einrichtung von Aufsichtsorganen/Beiräten .....</b>	<b>43</b>
I. Rechtliche Grundlagen der Arbeit von Pflichtaufsichtsräten .....	44
1. Aktiengesellschaften .....	44
2. Europäische Aktiengesellschaft (SE) .....	46
3. GmbH .....	48
4. GmbH & Co. KG .....	50
5. Auswirkungen der vergangenen Aktienrechts-Novellen und des Corporate Governance Kodex .....	50
II. Rechtliche Grundlagen der Beiratstätigkeit .....	59
1. Beirat auf obligatorischer (schuldrechtlicher) Grundlage .....	59
2. Beirat auf gesellschaftsrechtlicher Grundlage .....	59
a) Errichtung des Beirats mit Gründung der Gesellschaft .....	59
b) Nachträgliche Errichtung eines Beirats .....	60
c) Besonderheiten bei der GmbH & Co. KG .....	61
3. Konkurrierende oder verdrängende Zuständigkeiten eines Beirats .....	63
4. Grenzen der Kompetenzverlagerung auf den freiwilligen Beirat in GmbH und Personengesellschaften .....	64
a) Gestaltungsfreiheit und Satzungsautonomie als Grundlage für die Kompetenzverlagerung auf den Beirat .....	64
b) Zuständigkeitsverlagerungen zu Lasten der Geschäftsführung .....	65
c) Zuständigkeitsverlagerungen zu Lasten der Gesellschafterversammlung .....	68
<b>§ 6 Kompetenzen und Aufgaben eines Beirats und Aufsichtsorgans .....</b>	<b>75</b>
I. Kompetenzen und Aufgaben von Pflichtaufsichtsräten .....	75
1. Aktiengesellschaften .....	75
2. Europäische Aktiengesellschaft (SE) .....	77
3. GmbH .....	78
4. GmbH & Co. KG .....	81
5. Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) .....	81
II. Kompetenzen und Aufgaben freiwillig eingerichteter Beiräte .....	83
1. Situationsanalyse als Ausgangspunkt .....	83
2. Traditionelle Kompetenzkataloge .....	83
3. Anforderungen an die moderne Kompetenzordnung eines freiwilligen Beirates .....	84
a) Mitwirkung bei der Unternehmensplanung .....	84
b) Modernisierung traditioneller Zustimmungskataloge .....	85
c) Personalkompetenz .....	86
d) Berichtspflichten und Informationsrechte .....	87
III. Besondere Pflichten von Aufsichtsrats-/Beiratsmitgliedern .....	93
1. Sorgfaltspflichten .....	93
2. Treuepflicht und Verpflichtung auf das Unternehmensinteresse .....	94
3. Verschwiegenheitspflicht .....	96
4. Weisungsgebundenheit .....	98

<b>§ 7 Rolle von Aufsichtsorganen/Beiräten im Nachfolgeprozess</b> .....	99
I. Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen – Überblick .....	100
II. Mögliche Aufgaben eines Aufsichtsorgans/Beirats .....	102
III. Gestaltungsmöglichkeiten .....	105
1. Installation eines Aufsichtsorgans/Beirats während der aktiven Tätigkeit des Seniors .....	105
2. Einrichtung eines Aufsichtsorgans/Beirats mit Ausscheiden des Seniors aus der Geschäftsführung .....	106
3. Einrichtung eines „schlafenden“ Aufsichtsorgans/Beirats .....	106
4. Testamentarische Anordnung eines Aufsichtsorgans/Beirats auf den Todesfall .....	107
IV. Absicherung des Aufsichtsorgans/Beirats gegen widerstrebende Erben .....	109
<b>§ 8 Sicherung der Kapital- und Liquiditätsbasis des Familienunternehmens</b> .....	113
I. Trennung zwischen Privat- und Betriebsvermögen .....	113
II. Mitwirkung des Aufsichtsorgans/Beirats in der Unternehmensplanung .....	115
III. Mitwirkung des Aufsichtsorgans/Beirats bei der Feststellung des Jahresabschlusses, der Gewinnverwendung und den Entnahmen .....	116
1. Gesetzliche Regelungen zur Gewinnverwendung und Entnahme .....	117
2. Empfehlenswerte Regelungen zur Gewinnverwendung und Entnahme im Gesellschaftsvertrag .....	119
3. Entnahmeregelungen in Personengesellschaften .....	120
4. Feststellung des Jahresabschlusses .....	121
IV. Mitwirkung bei der Bestellung des Abschlussprüfers .....	123
<b>§ 9 Auswahl und Zusammensetzung von Aufsichtsorganen</b> .....	127
I. Größe von Pflichtaufsichtsräten und Beiräten .....	127
1. Anwendungsbereich des Aktiengesetzes, der SE-VO und des SEAG .....	127
2. Anwendungsbereich des Mitbestimmungsgesetzes .....	128
3. Anwendungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes .....	128
4. Fakultative Aufsichtsräte/Freiwillige Beiräte .....	128
II. Auswahlmechanismen/Bestellung von Aufsichtsräten und Beiräten .....	128
1. Wahl durch die Gesellschafterversammlung .....	128
2. Eintrittsrecht für einzelne Gesellschafter .....	129
3. Entsendungsrechte .....	129
4. Kooptation .....	130
5. Ersatzmitglieder .....	131
6. Gerichtliche Bestellung .....	132
III. Amtsdauer .....	132
1. Beginn der Amtszeit .....	133
2. Beendigung der Amtszeit .....	133
a) Automatische Beendigung der Amtszeit .....	133
b) Abberufung des Aufsichtsrats-/Beiratsmitglieds .....	134
c) Amtsniederlegung .....	137
d) Einvernehmliche Beendigung der Amtszeit .....	138
IV. Persönliche Voraussetzungen – wer eignet sich als Mitglied im Aufsichtsrat/Beirat – .....	139
1. Verpflichtende Regelungen im Rahmen des Aktiengesetzes, der SE-VO und des SEAG .....	139
a) Natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Person .....	139
b) Höchstzahl von Aufsichtsratsmandaten .....	139
c) Gesetzlicher Vertreter eines abhängigen Unternehmens .....	140
d) Überkreuzverflechtung .....	140
e) Karenzzeit bei börsennotierten Gesellschaften .....	140
f) Finanzexperte .....	141
g) Sektorkennntnis .....	141

h) Geschlechterquote .....	142
i) Anforderungen der Satzung .....	144
2. Grundsätze außerhalb der gesetzlichen Bestimmungen .....	144
a) Entsprechende Anwendung der Regelung für Pflichtaufsichtsräte .....	145
b) Sonstige persönliche Voraussetzungen außerhalb der gesetzlichen Regelungen .....	146
3. Besondere Qualifikationen des Aufsichtsrats- / Beiratsvorsitzenden .....	147
4. Kritische Würdigung des in der Praxis häufig anzutreffenden Personen- kreises .....	148
a) Gesellschafter .....	148
b) Freunde/Bekannte des Unternehmers .....	150
c) Geschäftspartner/Kunden .....	150
d) Berater .....	150
e) Bankenvertreter .....	150
V. Suche von Beiräten .....	151
VI. Onboarding neuer Beiratsmitglieder .....	151
<b>§ 10 Innere Ordnung und praktische Erfahrungen in der Arbeit von Aufsichtsorganen/ Beiräten .....</b>	<b>153</b>
I. Rechtliche Grundlagen .....	153
1. Die Rolle des Vorsitzenden bzw. des Stellvertreters .....	153
a) Berichtsempfang .....	153
b) Einberufung einer Aufsichtsratssitzung und Leitung der Sitzung .....	153
c) Vertretung der Gesellschaft bei Abgabe von Erklärungen .....	154
d) Repräsentation des Aufsichtsrats .....	154
e) Wahrnehmung der Aufgaben, die dem Vorsitzenden eines Kollegiums üblicherweise zukommen .....	155
2. Einberufung einer Sitzung und Sitzungsvorbereitung .....	155
3. Leitung einer Sitzung .....	156
4. Protokollierung .....	157
5. Die konstituierende Sitzung .....	157
6. Beschlussfassung .....	158
a) Beschlussfassung in der Sitzung .....	158
b) Beschlussfassung außerhalb der Sitzung .....	161
II. Praktische Erfahrungen .....	163
1. Der Aufsichtsrats- bzw. Beiratsvorsitzende .....	163
2. Vorbereitung von Gremiensitzungen .....	164
3. Ablauf der Sitzungen .....	165
4. Sitzungsprotokoll .....	166
5. Erfolgsfaktoren guter Aufsichtsratsarbeit .....	167
III. Bildung von Ausschüssen .....	167
IV. Empfehlungen des Corporate Governance Kodex, insbesondere Selbstevaluierung .....	168
V. Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat/Beirat .....	171
<b>§ 11 Vergütungsfragen und deren steuerliche Behandlung .....</b>	<b>173</b>
I. Einführung .....	174
II. Zur Angemessenheit der Vergütung von Aufsichtsrats- und Beiratsmitgliedern ...	175
1. Festvergütung .....	176
2. Sitzungsgelder und pauschalierte Aufwandsentschädigungen .....	176
3. Sondervergütungen für Aufsichtsrats- und Beiratsmitglieder entsprechend zeitlichem Aufwand / Beraterverträge .....	177
4. Pauschale Zusatzvergütung .....	184
5. Variable Vergütungen .....	184
6. Dividendenabhängige Aufsichtsratsvergütung .....	186

7. Auslagen und Nebenleistungen (fringe benefits) .....	186
a) Auslagen .....	186
b) Nebenleistungen (fringe benefits) .....	187
III. Beteiligung des Aufsichtsrats an Aktienoptionsprogrammen .....	188
IV. Schuldrechtliche Nachbildungen von Optionsrechten .....	189
V. Unmittelbare Beteiligung von Aufsichtsrats- und Beiratsmitgliedern .....	190
VI. Steuerliche Aspekte der Vergütung des Aufsichtsrats/Beirats .....	191
1. Steuern des Aufsichtsratsmitglieds .....	191
2. Steuerliche Behandlung auf Ebene des Unternehmens .....	192
<b>§ 12 Haftungsfragen</b> .....	<b>195</b>
I. Einführung und Entwicklungstendenzen .....	196
II. Typische Haftungssituationen .....	198
III. Grundzüge der Haftung .....	199
1. Zivilrechtliche Verantwortung .....	199
a) Haftungsvoraussetzungen .....	199
b) Anspruchsberechtigter .....	200
c) Haftungsschuldner .....	201
d) Verschulden und Sorgfaltsmaßstab .....	202
e) Business Judgement Rule .....	204
f) Beweislastumkehr .....	205
g) Verjährung .....	206
2. Strafrechtliche Verantwortung .....	207
IV. Haftung von Aufsichts- und Beiratsmitgliedern .....	209
1. Haftung des aktienrechtlichen Aufsichtsrats .....	209
2. Haftung des (freiwilligen) Aufsichtsrats in der GmbH .....	212
3. Haftung von Aufsichts- und Beiratsmitgliedern in der Personengesellschaft ..	214
4. Haftung des schuldrechtlichen Beirats .....	214
V. Haftungsvermeidung und -erleichterungen .....	215
1. Verringerung des Haftungsrisikos durch Ausschussbildung und Kompetenz-	
verteilung .....	215
2. Einholung von Weisungen der Gesellschafter sowie Billigung von Beschlüssen	
und Maßnahmen .....	216
a) Aktiengesellschaften .....	216
b) GmbH .....	216
c) Personengesellschaften .....	217
3. Verzicht auf Haftungsansprüche / Entlastung des Aufsichtsorgans .....	217
a) Aktiengesellschaften .....	217
b) GmbH .....	218
c) Personengesellschaft .....	218
4. Vertragliche Haftungsbeschränkungen .....	219
a) Aktiengesellschaften .....	219
b) GmbH .....	219
c) Personengesellschaften .....	219
VI. D&O-Versicherungen (Directors' and Officers' Liability) .....	220
1. Ausgangslage und Marktüberblick .....	220
2. Rechtsnatur und Inhalt von D&O-Versicherungsverträgen .....	222
a) Rechtsnatur der D&O-Versicherung .....	222
b) Sonderfall Beirat .....	222
c) Versicherte Tatbestände .....	222
d) Versicherungsprämien .....	223
e) Selbstbehalt .....	223
f) Versicherungsschutz unmittelbar für die Gesellschaft .....	224



3. Einzelaspekte	224
a) Anspruch auf Abschluss einer D&O-Versicherung	224
b) Steuerliche Behandlung der Prämienzahlung	225
c) Gesellschaftsrechtliche Voraussetzungen	226
4. Ausgestaltung der Versicherungsbedingungen	226
a) Verhandelbarkeit der Versicherungsbedingungen	227
b) Die Rechtsverteidigungskosten	228
c) Der Schadensfall	229
d) Der zeitliche Anwendungsbereich einer D&O-Versicherung	229
e) Haftungsausschluss der vorsätzlichen Schadensverursachung oder „wissentlichen Pflichtverletzung“	230
f) Anfechtung durch Versicherer	230
g) Haftungsausschluss im Innenverhältnis	230
h) Sonstige Ausschlussstatbestände	231
5. Verschaffungsanspruch	231
6. Two-Tier-Police, Einzelpolice	232
7. Vermögensschaden-Rechtsschutz, Deckungsklage-Rechtsschutz	233
8. Fazit	233
<b>§ 13 Schluss und Ausblick</b>	235
I. Checkliste zur Einrichtung eines Beirates	235
II. Schlusswort	236
<b>§ 14 Anhang: Muster/Formulare</b>	239
I. Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat einer – nicht börsennotierten – Aktiengesellschaft	239
II. Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat einer börsennotierten Aktiengesellschaft ohne Mitbestimmung (Auszug)	243
III. Geschäftsordnung für einen mitbestimmten Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft (Auszug)	243
IV. Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat einer – nicht börsennotierten – Europäischen Aktiengesellschaft (SE)	243
V. Geschäftsordnung für einen freiwilligen Beirat	246
VI. Beratungsvertrag für ein Aufsichtsratsmitglied	251
VII. Auszug aus der Satzung einer nicht börsennotierten Aktiengesellschaft	253
VIII. Auszug aus der Satzung einer mitbestimmten Aktiengesellschaft	255
IX. Auszug aus der Satzung einer – nicht börsennotierten – Europäischen Aktiengesellschaft (SE) mit monistischer Struktur	255
X. Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag einer GmbH bzgl. der Errichtung eines freiwilligen Beirats (beratender Beirat)	259
XI. Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag einer GmbH & Co. KG (Einheits-KG) bzgl. der Errichtung eines freiwilligen Beirats (überwachender Beirat)	262
XII. Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag einer GmbH mit „flexibler“ Kompetenzzuweisung an Beirat und Entsendungsrecht	264
XIII. Auszug aus Testament zur testamentarischen Einsetzung eines Beirats	265
XIV. Auszug aus Testament zur testamentarischen Einsetzung eines Beirats als Testamentsvollstrecker	266
XV. Einladung zu einer Aufsichtsratssitzung (Budgetsitzung)	267
XVI. Protokoll einer Aufsichtsratssitzung (Bilanzsitzung)	268
XVII. To-do-Liste bzgl. offener Punkte aus Beiratssitzung	270

*Inhaltsverzeichnis*

XVII

XVIII. Beschlussfassung des Aufsichtsrats im Umlaufverfahren .....	270
XIX. Katalog möglicher zustimmungsbedürftiger Rechtsgeschäfte im Verhältnis Geschäftsführung – Beirat .....	271
XX. Fragebogen für die Selbstevaluierung eines Aufsichtsrats .....	273
<b>Sachverzeichnis</b> .....	<b>277</b>