

# Inhaltsverzeichnis

## A. DIE GRUNDLAGEN

<b>1</b>	<b>Das Thema</b>	<b>3</b>
1.1	Gestaltungsempfehlungen für den Beirat	3
1.2	Der Beirat als Instanz im Führungssystem der Familienunternehmen	5
1.3	Ähnliche Gremien und ähnliche Führungsbeziehungen	7
1.4	Der Gang der Überlegungen	8
<b>2</b>	<b>Die Familiengesellschaften als Unternehmenstypus</b>	<b>13</b>
2.1	Der Typus „Mittelständisches Familienunternehmen“	13
2.2	Ein erfolgreicher Unternehmenstypus	17
2.3	Die Rolle des Beirats zur Stärkung der Vitalität der Familiengesellschaft	23
<b>3</b>	<b>Die rechtliche und faktische Basis für das Wirken des Beirats</b>	<b>27</b>
3.1	Das Betrachtungsfeld: Der institutionalisierte Beirat	27
3.2	Die quantitative Bedeutung der Beiräte	31
3.3	Die rechtliche Verankerung des Beirats	35
3.4	Der Gestaltungsrahmen für die Zuordnung von Zuständigkeiten	38
3.5	Die Pragmatik der Zuständigkeitsabgrenzung zwischen Gesellschafterversammlung und Beirat	43
3.6	Die Pflichten eines Beirats bezüglich Loyalität und Sorgfalt	47
3.7	Die Haftung eines Beirats	56
3.8	Die Machtbasis eines Beirats	62

<b>4</b>	<b>Ziele und Randbedingungen für das Wirken des Beirats</b>	<b>71</b>
4.1	Die Corporate Governance und die Unternehmensverfassung in der Familiengesellschaft	71
4.2	Die „Shareholder Governance“ als zusätzliche Aufgabe	81
4.3	Die Vermeidung der Strategievorgaben durch den Kapitalmarkt	91
4.4	Die Vermeidung der Nachteile der Börsengesellschaften	100
4.5	Die Wertgenerierung durch Vertrauen im Zusammenwirken der Institutionen	108
<b>5</b>	<b>Die Funktionen des Beirats</b>	<b>119</b>
5.1	Der Beirat als Verbindungselement zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung	119
5.2	Die Aufgaben der Gesellschafter als „Institution“	123
5.3	Die Funktionen des Beirats gegenüber den Gesellschaftern	126
5.4	Der Beirat als Moderator im Generationenübergang	135
5.5	Der Beirat als Führungsinstitution	138
5.6	Die Funktionen des Beirats gegenüber der Geschäftsführung	150
5.7	Die problematischen Nebenwirkungen des Handelns von Beiräten	157
 <b>B. DIE OBLIEGENHEITEN VON BEIRAT UND GESCHÄFTS-FÜHRUNG IN IHRER WECHSELSEITIGEN BEZIEHUNG</b>		
<b>6</b>	<b>Die Information des Beirats durch die Geschäftsführung</b>	<b>167</b>
6.1	Die überragende Bedeutung der Information durch die Geschäftsführung	167
6.2	Die Typologie des Rahmens der Information	169
6.3	Die Inhalte der Information	174
6.4	Der Umfang der Information	184
6.5	Die Quellen der Information	190
6.6	Die Form des Vortrags der Geschäftsführung	199
6.7	Die Reaktion auf den Vortrag	207

---

<b>7</b>	<b>Die Aufsicht</b>	<b>211</b>
7.1	Der Begriff der Aufsicht	211
7.2	Die Elemente der Aufsicht	213
7.3	Die Aufsicht im Rahmen von Risikomanagement und Compliance	221
7.4	Der Prozess der Aufsicht	226
<b>8</b>	<b>Die direktiven Eingriffe in den Entscheidungsprozess</b>	<b>231</b>
8.1	Die Grundlage für die Eingriffe in den Entscheidungsprozess	231
8.2	Die Entscheidung von Konfliktfällen in der Geschäftsführung	232
8.3	Der Genehmigungsvorbehalt	233
8.4	Die Kritik an Genehmigungsvorbehalten	242
8.5	Das Weisungsrecht	248
<b>9</b>	<b>Die Strategiethemata im Beirat</b>	<b>255</b>
9.1	Die Strategie als Gegenstand der Beratung	255
9.2	Die These der Unvereinbarkeit von Beratung und Aufsicht	262
9.3	Die Erörterung der funktionalen Politik	271
9.4	Die Produkt-Markt-Strategie	272
9.5	Die Bedeutung der Strategie der Unternehmensentwicklung	274
9.6	Die Parameter der Wachstumspolitik	279
9.7	Die Festlegung des finanziellen Rahmens für die Unternehmensentwicklung	283
9.8	Die Ausschüttungspolitik als Schnittpunkt zwischen Unternehmensentwicklung, Finanzierung und Gesellschafterinteressen	288
9.9	Die Festlegung weiterer Rahmenbedingungen für die geschäftliche Strategie	291
9.10	Die Festlegung von Zielen und Randbedingungen für die Unternehmensentwicklung	292

<b>10 Die Strategieberatung im Beirat</b>	<b>295</b>
10.1 Die Bedeutung der Strategieberatung	295
10.2 Die Aufgaben von Beirat und Geschäftsführung in den Phasen der Strategieentwicklung	297
10.3 Die Anstöße zur Strategiearbeit	301
10.4 Die Vorgabe von Entscheidungsmaximen	312
10.5 Die Beratung bei der Entwicklung der Handlungsoptionen	314
10.6 Die Umsetzung der Strategie	318
10.7 Die Neuorientierung durch die strategische Kontrolle	320
10.8 Die Neuorientierung durch einen neuen Strategen	324
10.9 Das Ziel und der Inhalt der argumentativen Beratung	325
10.10 Die Verweigerung der Argumentation	331
10.11 Die Probleme der argumentativen Beratung	340
10.12 Die Prüfung der Verantwortbarkeit als inhaltliches Ziel der Argumentation	345
10.13 Die Schaffung günstiger Voraussetzungen für einen Beratungsprozess	354
<b>11 Der Beirat als Träger der Personalkompetenz</b>	<b>361</b>
11.1 Die Zuständigkeit und ihre Bedeutung	361
11.2 Die Berater in der Entscheidung zwischen Gesellschafter-Geschäftsführung und Nicht-Familien-Geschäftsführung	362
11.3 Die Zuständigkeiten des Beirats bei der Auswahl des CEO	365
11.4 Die Gestalter der Verfassung für die Geschäftsführung	371
11.5 Die Auswahl der Geschäftsführung	373
11.6 Die Evaluierung der Geschäftsführung	375
11.7 Das Honorierungskonzept	378
11.8 Das motivierende Mitarbeitergespräch	381
<b>C. DIE ARBEITSWEISE UND DIE ZUSAMMENSETZUNG DES BEIRATS</b>	
<b>12 Die Arbeitsweise des Beirats</b>	<b>387</b>
12.1 Der zeitliche Rahmen für die Beiratsarbeit	387
12.2 Die Regularien der Beiratsarbeit	396

12.3	Die Ordnung des Prozesses der Beiratsarbeit	398
12.4	Eine Standard-Agenda für Beiräte	411
12.5	Die Dynamik der Gesprächsführung im Beirat	415
12.6	Die Protokollierung	421
12.7	Die Evaluierung der Beiratsarbeit	422
<b>13</b>	<b>Der Vorsitzende des Beirats</b>	<b>425</b>
13.1	Der Vorsitzende als Gestalter der Institution	425
13.2	Der Vorsitzende als Gestalter des Prozesses „Beiratsarbeit“	427
13.3	Der Vorsitzende als möglicher Träger der Unternehmerfunktion	430
13.4	Die Typologie der Vorsitzenden	433
<b>14</b>	<b>Die Besetzung des Beirats</b>	<b>445</b>
14.1	Die Auswahl	445
14.2	Das Verfahren zur Bestimmung der Mitglieder	447
14.3	Die Anzahl der Mitglieder	454
14.4	Die Qualifikation der Mitglieder des Beirats	458
14.5	Zugelassene, umstrittene und nicht zugelassene Personengruppen	466
14.6	Die Amtszeiten	471
14.7	Die Honorierung	474
<b>15</b>	<b>Die Typologie des Beirats und der Geschäftsführung</b>	<b>477</b>
15.1	Die Typologie der Beiräte	477
15.2	Die Repräsentationsbeiräte	478
15.3	Die mitwirkenden Beiräte	480
15.4	Die Prägung des Beirats durch die Gesellschafter oder durch die professionellen Beiräte	485
15.5	Die Synopsis der Typen: Schwache und starke Beiräte	489
15.6	Eine Option: Der Beirat im Ein-Kammer-System	491
15.7	Die Typologie der Geschäftsführung im Zusammenwirken mit den Typen des Beirats	494

<b>16 Die Pathologie des Beirats</b>	<b>507</b>
<b>17 Resümee: Wunschlisten für einen idealen Beirat</b>	<b>515</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>521</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>537</b>