

# DIE NEWS

FACHZEITSCHRIFT —  
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

ZKZ 31568 · JUNI 2020 · EUR 12,00 · 37. JAHRGANG

**VIER BRÜDER – EINE VISION**  
Tress-Quartett setzt voll auf Bio

**SHUTDOWN MIT NACHWIRKUNG**  
Corona als Digitalisierungstreiber

**GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ**  
**STARKE PARTNER**  
**IN DER 2. REIHE**

# MEHR GESUNDHEITS- SCHUTZ FÜR MITARBEITER?

Einfach geregelt.

Neue Tarife  
ab Juni 2020

Die neue Betriebliche Krankenversicherung vervollständigt das Gesundheitskonzept der SDK GESUNDWERKER optimal. Das einzigartige Gesundheits- und Vorsorgekonzept bietet für jeden Bedarf die passende Lösung.

► [www.sdk-gesundwerker.de](http://www.sdk-gesundwerker.de)



# ANTEILE HABEN HEISST ANTEIL NEHMEN

Gesellschafter in Familienunternehmen, ob im Operativen tätig oder nicht, müssen weitreichende Entscheidungen treffen. Sie tragen sowohl in der ersten, aber auch in der zweiten Reihe große Verantwortung. Doch leider sind gerade viele nicht-operativ tätige Gesellschafter für diese Aufgabe nicht ausreichend qualifiziert. Der Grund: Es findet nur selten eine konsequente Gesellschafter-Ausbildung in Form von strukturierten Kompetenz-Entwicklungsprogrammen statt, an deren Ende eine Art Inhaber-Führerschein steht. Eigentlich müssten Gesellschafter in spe zuallererst die wichtigsten Kompetenzen erlernen, bevor sie überhaupt ihre Rechte als Gesellschafter wahrnehmen dürfen. Familienunternehmen, die das nicht fördern, handeln im Grunde genommen grob fahrlässig. Die Kompetenzentwicklung der Gesellschafter muss im Grundinteresse jeder Unternehmerfamilie liegen, schließlich kann davon der generationsübergreifende Erhalt des Unternehmens abhängen. Die Realität ist allerdings häufig eine andere. Prof. Dr. Tom Rüsen vom Wittener Institut für Familienunternehmen attestiert zwar vielen Unternehmen, dass sich in den vergangenen Jahren einiges getan habe, aber hinsichtlich einer systematischen und konsequenten Kompetenz-Entwicklung noch vieles „in den Kinderschuhen steckt“ (Interview ab Seite 8). Enormen Nachholbedarf sieht er vor allem in den Bereichen Kommunikation und Konfliktvermeidung.

Ihre Kompetenz haben die Tress-Brüder, die wir Ihnen in unserer Serie „Nachfolger im Gespräch“ präsentieren, längst unter Beweis gestellt. Dem Quartett ist es auf beeindruckende Art und Weise gelungen, aus dem elterlichen Betrieb ein florierendes Bio-Unternehmen zu formen. Die spannende Geschichte lesen Sie ab Seite 24.

Und dann gibt es noch etwas in eigener Sache. Die Familienunternehmer-Konferenz am 16. Juli musste aufgrund der Pandemie leider abgesagt werden. Jetzt steht der Ersatztermin fest: der 29. September im Carmen Würth Forum in Künzelsau. Nicht nur der Veranstaltungsort, sondern auch der Name ist neu: Familybizz – Die Familienunternehmer-Konferenz. Weitere Informationen gibt es in den Juli-Ausgabe.

Ihr



Hendrik Fuchs



Abb.: Hendrik Fuchs

## Bauen mit System

Schnell, wirtschaftlich und nachhaltig.



# DIE NEWS

## STANDPUNKT

**4**  
NILS-PETER HEY ZU KONFLIKTEN MIT DEN  
GENERATIONEN XYZ

## BLICKPUNKT

**6**  
QUALIFIZIERUNG ALS Kernaufgabe  
Aufbau einer Family Governance hilfreich

**8**  
„STECKT OFT NOCH IN DEN KINDERSCHUHEN“  
Die konsequente Entwicklung von Gesellschafter-Kompetenzen

**12**  
FITNESS-PROGRAMM FÜR GESELLSCHAFTER  
Vom Bilanzen-Lesen bis zur Stresssituation

**14**  
ZEHN KINDER ALS GESELLSCHAFTER  
Kompetenz-Booster über Auslandsniederlassungen

**16**  
DER KLÜGERE GIBT NICHT NACH  
Wenn man mit Kompetenz nicht weiterkommt



**20**  
KATALYSATOR FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG  
Private Equity und Familienunternehmen

**22**  
DER „ZUKUNFTS-BEIRAT“  
Scout und Coach für das Familienunternehmen

## RECHT & STEUERN

**23**  
VERSAMMLUNGEN IN CORONA-ZEITEN

**23**  
WASSERCAMPING UND PROZESSKOSTEN

## NACHFOLGER IM GESPRÄCH

**24**  
VIER BRÜDER – EINE VISION  
Tress hat das große Ganze im Blick



## FINANZIERUNG

**26**

KEIN NISCHENTHEMA MEHR  
Nachhaltigkeit in der Finanzbranche

**28**

HILFE IN DER KRISE  
Förderbank unterstützt mit Krediten und Risikoentlastung

**30**

DER VERBORGENE SCHATZ  
In Fuhrparks schlummern Millionenwerte

**32**

FAMILIENTREFFEN – MAL ANDERS  
Wie ein Eigenkapital-Partner Unternehmen ergänzt

## PLANEN UND FÜHREN

**34**

WIRTSCHAFT AUF SCHRUMPFKURS  
Ifo-Institut geht von Minus 6,6 Prozent aus



## IT & TK



**36**

SHUTDOWN MIT NACHWIRKUNG  
Digitalisierungsschub verschafft notwendige Flexibilität

**38**

LEHREN AUS DER KRISE  
Wie die Angst vor Cloud-Lösungen schwindet

## GESUNDHEIT & FITNESS



**40**

FIRMENFITNESS FÖRDERN  
Wenn Betriebe mit Studios kooperieren

**42**

GESUND IM BETRIEB, ABER PRIVAT?  
Wenn Mitarbeiter Zuhause per App weitertrainieren

**45**

FIT UND ABGESICHERT ZUM ERFOLG  
Im Dreiklang zu mehr Gesundheit

**48**

VORSCHAU & IMPRESSUM

# GENERATION XYZ – UNFÄHIG ZUM ENTSCHIEDEN?



Abb.: Richard Pflaum Verlag

**Nils-Peter Hey ist Herausgeber  
von DIE NEWS.**

**Ach, wie schön hackt es sich auf der Generation XYZ herum. Die jüngere Generation kann nichts, vor allem kann sie sich nicht entscheiden. Zudem ist sie illoyal, bequem und hat statt Brett ein Mobiltelefon vor dem Kopf. Vom Unternehmerleben keine Ahnung. Woher auch?**

Wenn man nur noch einen albernsten Bachelor machen muss, um sich mit universitären Meriten zu schmücken, kann die Generation XYZ keinen Respekt erwarten. Schon gar nicht von Leuten, die sich durch Diplom und Staatsexamen gekämpft haben. Das Studium ist eine einzige Party heute, die Reihenweise Online-Unternehmer hervorbringt – junge Menschen, die gar keine Wertschätzung mehr entwickeln für die guten alten Werte und Traditionen des Unternehmertums.

Ist das wirklich so? Oder befindet sich die junge Generation in einem Dilemma? Schließlich steht sie mächtig da, die deutsche Wirtschaft. Sie ist international geschätzt und ein verlässlicher Partner. Familienunternehmer mit Rückgrat haben sie geformt – Made in Germany eben. Da liegt die Latte furchteinflößend hoch. Egal, ob man als Jungspund ein halbwegs normaler Arbeitnehmer sein möchte oder als möglicher Nachfolger auf der Liste steht. Paart man das mit dem Anspruch der Älteren, für ihr Lebenswerk gewürdigt zu werden, dann kann das schon mal zu Spannungen führen.

Was die Älteren gerne vergessen: Sie haben als Jungspunde ganz ähnliche Erfahrungen mit Unterschätzung gemacht. Damals war die Welt allerdings gemächlicher. Sie war nicht durchglobalisiert und hypertransparent. In der guten alten Zeit hatte man die Kunden besser im Griff. Heute können sie leider alles googlen und der Wettbewerb ist nur einen Klick entfernt. Zack! Schnurstracks sind die Umsätze beim Plagiator in Asien oder beim Online-Händler auf Zypern. Exakt das ist die natürliche Kernkompetenz der jüngeren Generation. Sie ist eine wertvolle Informationsquelle, denn sie ist von Geburt an mit dem Digitalen aufgewachsen. Hier sehen wir live und in Farbe, wie der Kunde und Mitarbeiter von morgen tickt. Womöglich senkt sich der innere Daumen über das, was man sieht, aber die Aufwandsbegründung von Jahrzehnten Erfahrung hat aktuell kaum einen Wert. Auch das einst stabilste Geschäftsmodell bekommt Dampf unterm Hintern, weil es da draußen sportlich einstellte Leute gibt, die mit den Waffen des Digitalen Dampf machen können.

Die Jungen leiden aber selbstverständlich auch. Wenn man im Schlaraffenland der Möglichkeiten aufwächst, dann ist jede Entscheidung eine Herausforderung. Früher war entscheiden schwer, weil es nicht so viele Möglichkeiten gab. Heute ist es exakt andersherum: Ob die Freundin, Uni, Arbeitgeber, alles ist vergleichbar. Irgendwie normal, dass man Konsequenz unter diesen Umständen neu beziehungsweise anders lernen muss. Wenn nun Firmenpatriarchen die verbale Pistole rausholen: „Steigst Du in die Firma ein?“, dann ist die Antwort „Woher soll ich denn das wissen?“ sicher kein Zeichen von Charakterschwäche. Wenn man die Möglichkeiten des Lebens jeden Tag vor sich ausgebreitet sieht, dann ist Nachfolge-Bekenntnis wie der erste Körper vom Fünfmeter-Brett ins flache Wasser. Diese Entscheidung ist sicher eine mit maximaler Tragweite.

Schritt für Schritt Gesellschafterkompetenz aufzubauen ist ein guter Weg, um das Eintauchen gefahrlos zu üben. Es muss nicht gleich ein Posten in der Geschäftsführung sein, es spricht aber auch nichts dafür abzuwarten, bis das Kind 45 ist. Ich glaube, die junge und alte Generation müssen sich gegenseitig an die Hand nehmen. Beide haben sich soviel zu geben. „Tradition trifft Innovation“ ist sicher der albernste Claim, den man sich als Unternehmen geben kann. Beim Zusammenwachsen der Führungsteams ist er aber ein ideales Motto.

Liebe Generation XYZ, seid Euch gewahr, dass der Zeitpunkt für Entscheidungen mit Bereuungspotenzial kommt. Rückzieher sind hier schwer zu verkraften, denn eine Firma mit ihren vielen Abhängigkeiten braucht Kontinuität. Aber liebe Übergeber, macht Euch auch vom Acker macht, wie ihr es versprochen habt. Nichts ist nerviger als Unentschlossenheit, wenn Firma, Mitarbeiter, Kunden und Partner eine Perspektive brauchen. Das gilt für beide Seiten. ■

**NILS-PETER HEY**

# DIE NEWS JETZT AUCH ALS APP

Laden Sie die App auf Ihr  
Smartphone und Tablet

Laden im  
App Store



JETZT BEI  
Google Play



Kostenloser Download unter

[dn.rpv.media/newsapp](https://dn.rpv.media/newsapp)

Noch kein Abo?  
[dienews.net/abo/](https://dienews.net/abo/)



# DER KLÜGERE GIBT NICHT NACH

WENN MAN MIT KOMPETENZ  
NICHT WEITERKOMMT

---

**Gesellschafterkompetenz ist vordergründig etwas sehr Positives und Konstruktives. Es gibt jedoch Situationen im Leben, in denen nichts von dem funktioniert – auch weil Partner sich nicht mehr an Regeln halten. Es gilt der Grundsatz: Mit Idioten kann man nicht verhandeln. „Die News“-Herausgeber Nils-Peter Hey und Rechtsanwalt Matthias Lauer sind ein eingespieltes Verhandlungsteam und schildern in einem verfremdeten Praxisfall paragraphenfrei, wie man Minderheitenrechte konsequent durchsetzt.**

Vor einigen Jahren habe ich mich an einem Unternehmen beteiligt. Ein Freund, ein talentierter Am-Telefon-Verkäufer, bat mich als Markenentwickler darum, mit ihm zusammen an einem neuartigen Geschäftsmodell zu arbeiten. Er hatte als Angestellter die Nase voll und wollte endlich das verwirklichen, wofür er schon immer brannte. Mein Team, meine Familie und ich haben ihm in der Folge all das hingestellt, was wir gut können: Ein neues Leistungsversprechen, Name, Corporate Design, Corporate Wording, die erste Broschüre, eine Website, Image- und Verkaufstexte und alles, was ein kommunikativ gut ausgestattetes Haus mit Anspruch an die eigenen Marken haben muss. Um das Kompetenzteam zu ergänzen, gesellte sich noch ein weiterer Partner dazu, jeder von uns hielt ein Drittel am Kapital. Die Firma fand eine repräsentative Heimat in unserem eigenen Gebäude und auch die Erstausrüstung mit Büroeinrichtung stemmten wir aus unserem Inventar. Das hielt die Betriebskosten und Anfangsinvestitionen schlank.

### MASSGESCHNEIDERTER PARTNER

Weil ich Vollzeit in anderen Aktivitäten gebunden war, galt die Vereinbarung, dass ich mich am operativen Geschäft nicht beteilige. Ich tat das, was ich am besten konnte: Kontakte herstellen, beraten, coachen, als Sparringspartner meist freundschaftlich und gelegentlich streng zur Seite stehen. Bald stellten sich erste Erfolge ein. Mein Freund, der das Amt des Geschäftsführers bekleidete, verstand es wirklich, Kunden zu gewinnen. Wir sahen uns beinahe täglich. Offizielle Gesellschafterversammlungen beziehungsweise Jour fixe pflegten wir einmal im Monat, bei denen wir alle wichtigen Themen durchsprachen und gemeinsame Entscheidungen fällten. Selbstverständlich verband ich mit dem Investment in diese Partnerschaft auch eigene Interessen. Ich wollte einen Partner für bestimmte Aufgaben, dem ich vertrauensvoll Aufträge aus unserer Firmengruppe erteilen konnte. Das war mir lieber, als unsere Projekte an unbekannte und womöglich unzuverlässige Partner outsourcen zu müssen.

### DIE HÄSSLICHE FRATZE DES ERFOLGS

Das Problem kam schleichend: Der Erfolg war signifikant gut. Meine Markenkonzeption in Verbindung mit der Vertriebsstärke des Geschäftsführers ließen die Sache angenehm schnell größer werden. In knapp vier Jahren wuchs der Betrieb auf etwa 20 Mitarbeiter. Der Erfolg war leider so groß, dass für meine hintergründigen Ziele keine Zeit blieb. Anderes war wichtiger, der Minderheitsgesellschafter musste warten. Zwar erhielt ich eine kleine Vergütung, aber nicht in der Höhe, dass sie meinen Aufwand gedeckt hätte. So verging einige Zeit, in der ich mich langsam distanzierte und den Sinn des Investments in Frage stellte. Je mehr ich mich zurückzog, desto fragwürdiger wurden die Entscheidungen meiner Partner. Nun möchte ich nicht behaupten, dass ich der Messias bin, dennoch konnte man beobachten, wie sehr die Qualität litt, je mehr ich wegschaute. Bald zeigte sich die hässliche Fratze des Erfolgs: Auftragsstruktur, Mitarbeiterauswahl, Prozesse, interne Kommunikation ließen aus meiner Sicht zu wünschen übrig, während der rein finanzielle Erfolg trotzdem da war. Das, was sich nun entwickelte, entsprach aber nicht mehr dem, für das ich angetreten war. Mehrfache Versuche, mir Gehör zu

verschaffen, schlugen fehl, stets abgewehrt mit dem Argument, dass man ja so erfolgreich sei.

### DIE ROTE LINIE

Eines Tages stellte ich meinen Freund zur Rede. Ich stellte in Aussicht, dass wir über einen anderen Geschäftsführer reden müssten, wenn er jenseits des Vertriebs Erfolgs in den anderen Betriebsbereichen keine Prioritäten sehen würde und auch in Bezug auf meine Interessen untätig bliebe. Hier begann der tiefere Konflikt, das verkraftete sein Ego nicht. Was nun folgte, war die Abschottung der beiden anderen Gesellschafter gegen mich im eigenen Haus. Meine E-Mail-Adressen wurden gelöscht, der Bankzugang gesperrt und auch die Informationen zur finanziellen Situation wurden mir vorenthalten. Zudem wurden zustimmungspflichtige Geschäfte ohne Beschluss durchgeführt und nahezu sämtliche satzungsgemäßen Rechte verwehrt. Etwa ein Jahr lang habe ich versucht, der Sache mit ruhiger Hand zu begegnen und Gespräche über den Verkauf meiner Beteiligung zu führen. Um mich unter Druck zu setzen, begann irgendwann die Folklore zu Gesellschafterversammlungen zu laden, in denen der Beschluss zur Einziehung meiner Anteile aus wichtigem Grund gefasst werden sollte. Handfeste Gründe dafür lagen allerdings nicht vor. Beim fünften Mal wurde der Beschluss gefasst. Die rote Linie zur juristischen Eskalation war überschritten. Von nun an war klar, dass man mich möglichst billig los werden wollte. Meine Rechtsberater und ich hofften, dass der von der (nun) Gegenseite beauftragte Anwalt die übrigen Gesellschafter ein wenig einfangen würde. Leider war das Gegenteil der Fall und die künftigen Ex-Partner begannen mit viel Getöse, diverse Nebenkriegsschauplätze gegen mich und meine Frau zu eröffnen. Nachdem die Liste der Dienstverfehlungen des Geschäftsführers recht erklecklich war – ich erwähne hier nur die Spitze des Eisbergs –, gab es gute Ansatzpunkte für eine strukturierte Verteidigung und einen eleganten Gegenangriff. Nun folgten Planung und Umsetzung eines Schritt-für-Schritt-Plans zur Durchsetzung meiner Minderheitenrechte. Denn klar war: Ich empfand es als unfair, dass meine Leistungen zum Aufbau der Firma nun fast unentgeltlich verloren gehen sollten.

### STRATEGIEFRAGEN

Also: Aufgeben oder kämpfen? Es ist aufwändig, kostenintensiv und langwierig, Minderheitsrechte durchzusetzen. Aber es ist weder aussichts- noch chancenlos. Konfliktscheue und der Volksmund sagen: „Der Klügere gibt nach.“ Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass dann gemacht wird, was die Dummen wollen. Nachdem ich es über ein Jahr auf höfliche Weise versucht hatte, zeichnete sich ab, dass durch den Einziehungsbeschluss der juristische Weg nicht mehr zu vermeiden war ohne meine Aufwände von Jahren verloren zu geben. In meinem Team befanden sich ein Gesellschafts- und ein Arbeitsrechtler. Ich selber blieb die meiste Zeit bewusst im Hintergrund. Wo fängt man also an?

### FORMALIEN

Die Bürokratie ist ab sofort unser Freund. Der Geschäftsführer handelt fahrlässig oder vorsätzlich, wenn er Dinge tut, die gemäß Satzung zustimmungspflichtig durch die Gesellschafterversammlung sind, er aber diese Zustimmung nicht einholt. Er macht sich ►



Foto: MIND AND / shutterstock.com

**Nicht wenige Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern landen vor Gericht. Daher gilt es, sich frühzeitig auf den Fall der Fälle einzustellen.**

persönlich angreifbar und womöglich haftbar, wenn er nicht die nötigen Beschlüsse herbeiführt. Das ist für Minderheitsgesellschafter ein guter Ansatz. Ist der adressierte Geschäftsführer ein Formalienfuchs, kann er diese Lücke leicht schließen. Teil der Formalien ist, dass das Ladungs- und Durchführungsverfahren von Gesellschafterversammlungen auf ihre Korrektheit hin geprüft werden kann. Viele Geschäftsführer überfordert es, wenn die Regeln der Satzung einmal vollständig zur Anwendung kommen. In der betrieblichen Praxis unter Leuten mit gutem Verhältnis spielen diese Formalien selten eine Rolle. Das ändert aber nichts an den Verpflichtungen eines Geschäftsführers, wenn die Einhaltung dieser Regeln nun eingefordert wird. Die Kunst besteht nun darin, die Vorschriften der Satzung und des Gesetzes für sich arbeiten zu lassen. Sie haben Rechte und wenn man sie gut dosiert und geduldig verabreicht, kann das eine gute Wirkung entfachen. Nicht vergessen: Es ist fürchterlich nervig, aber notwendig, dass man Schriftstücke nur noch physisch und dokumentiert zustellen sollte.

## PROTOKOLL

Üblich sollte es sein, dass zur Gesellschafterversammlung jemand ein Protokoll anfertigt. Dieses sollte den Sitzungsverlauf und die Ergebnisse der Beschlüsse wiedergeben. Dass es aufrichtig und korrekt auf Basis tatsächlicher Fakten erstellt werden sollte, muss man wohl niemandem erklären. Mit einem guten Protokoll sollte man die Sitzung gut nacherzählen können. Leider ist das blanke Theorie, denn durch Weglassen, Umdeuten, Hinzudichten bietet das Protokoll einige Manipulationsmöglichkeiten. Daher liegt die Macht zunächst in der Hand des Protokollführers, denn das Protokoll formt die Realität. So kann ich nur jedem empfehlen, parallel

sein eigenes Protokoll zu führen und dieses im Anschluss abzugleichen. Bei Unstimmigkeiten sollte man dem gelieferten Protokoll zeitnah widersprechen, seine Alternativversion beilegen und dies entsprechend dokumentieren.

## ABWEHR EINES EINZIEHUNGSBESCHLUSSES

Das Kontern eines Einziehungsbeschlusses ist extrem wichtig, da man sonst Gefahr läuft, seine Gesellschafterstellung zu verlieren. Dies würde die Möglichkeiten zur Einflussnahme weiter verschlechtern. Der Einziehungsbeschluss wird mit Kundgabe wirksam, die formelle Gesellschafterstellung wäre mit Eintragung ins Handelsregister verloren. Aber da die Hürden für einen Einziehungsbeschluss hoch sind, ist man als Betroffener mit einiger Sicherheit gewarnt, denn es muss mit ausreichend Frist geladen werden. So bleibt Gott sei Dank ein wenig Vorbereitungszeit. Mit der Beschlussfassung zur Einziehung will die Gegenseite zunächst Druck aufbauen, der Verhandlungsmasse schafft. Geltende Rechtsmeinung ist, dass die betroffene Partei sich rechtliches Gehör verschaffen darf, weswegen Einziehungsgründe bereits in der Ladung dargelegt werden müssen. Auch geht man davon aus, dass es eine Gesamtwürdigung aller Umstände geben muss. Die rein subjektive Perspektive einer Partei rechtfertigt die Einziehung nicht. Im Übrigen muss man davon ausgehen, dass ein handfester Gesellschafterkrach, bei dem auch mal hitzige Worte abgefeuert werden, kein Einziehungsgrund ist. Konflikte muss man aushalten können.

## EINSTWEILIGE VERFÜGUNG

Ist der Beschluss gefasst, muss man zunächst verhindern, dass eine neue Gesellschafterliste zur Anmeldung beim Handelsregister

gebracht wird. Das Mittel der Wahl ist ein Antrag auf einstweilige Verfügung, die gegen die Gesellschaft gerichtet ist. Das Ziel ist die Untersagung der Einreichung einer geänderten Gesellschafterliste beim Handelsregister und die unveränderte Behandlung als Gesellschafter. Bei Erfolg ist die Eintragung nicht möglich und die Gesellschafterstellung ist zunächst gesichert. In der weiter zu erhebenden Beschlussmängelklage ist dann eine endgültige gerichtliche Entscheidung einzuholen. Damit ist die Gesellschafterstellung zunächst zementiert. Wichtig: Der Antrag auf einstweilige Verfügung muss schon in der Schublade liegen und sofort gestellt werden, wenn der Beschluss gefällt wird. Die einstweilige Verfügung muss vom Gericht schon erlassen sein, bevor der Geschäftsführer die Handelsregisteranmeldung vornimmt.

## AUSKUNFTSKLAGE

Wenn einem Gesellschafter seitens der Geschäftsführung Auskünfte verweigert werden, dann ist dieser Auskunftsanspruch mit einer Auskunftsklage durchsetzbar. Die Erfolgsaussichten sind groß, wenn man sich an gewisse Regeln hält. Daher ist darauf zu achten, dass man mit seinem Auskunftsanspruch sehr nah an den Themen bleibt, die einen als Gesellschafter auch betreffen. Das Auskunftsrecht darf nicht missbraucht werden, um der gemeinsamen Gesellschaft in irgendeiner Form zu schaden. Die Auskunftsklage ist also geboten, wenn man dauerhaft keine oder unvollständige Auskünfte von der Geschäftsführung erhält.

## SONDERPRÜFUNG

Wenn auch Auskunftsklage nicht ausreicht, gibt es noch das letzte Schwert, das der Minderheitsgesellschafter aus der Scheide ziehen kann. Er kann eine so genannte Sonderprüfung beantragen. Hierbei wird ein externer Sachverständiger, in der Regel ein Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer, beauftragt, im wahren Sinne des Wortes in der Gesellschaft zu ermitteln. Der Geschäftsführer ist hierbei voll kooperationspflichtig. Eine Sonderprüfung ist für den Geschäftsführer besonders unangenehm, da er sie nicht abwenden kann und die Rechte des Prüfers sehr tiefgreifend sind.

## STICHWORT TREUEPFLICHT

Egal wie verfahren die Situation auch ist, es gelten weiterhin die Treuepflichten gegenüber der Gesellschaft als Ganzes. Der Minderheitsgesellschafter muss hier unbedingt professionell, zielgerichtet und sehr sachorientiert vorgehen, um sich nicht aus Versehen angreifbar zu machen. Der Versuchung, den anderen Gesellschafter „lästig“ sein zu wollen, sollte man unbedingt widerstehen. Aber gegen ein Bestehen auf Regeln, die von Gesetz oder Satzung beruhen, ist nichts einzuwenden.

## DAS ZIEL IM AUGE BEHALTEN

Insgesamt wollen wir als Minderheitsgesellschafter also eine lange Liste erreichen, in der die Satzungs- und Gesetzesverstöße des Geschäftsführers und der verschworenen Gesellschafter gerichts- fest dokumentiert sind. Auf Basis dieser Liste betreibt man dann die Abberufung des Geschäftsführers, setzt Schritt für Schritt seine Rechte durch. Auf diese Weise kann man juristisch enormen Druck aufbauen. Die limitierenden Faktoren sind das notwendige

mentale Durchhaltevermögen und das Kostenrisiko. Daher bleibt wie immer oberstes Verhandlungsziel, die juristische Eskalation zu vermeiden. Streitigkeiten dieser Art sind oft von großen Emotionen begleitet, auch ich nehme mich da nicht aus. Daher ist „Emotionsmanagement“ eine wichtige Komponente. Man muss die Sachlage immer wieder objektivieren, damit man nicht Gefahr läuft, sich zu verrennen. Verhandlungstaktisch sollte man auch stets prüfen, ob man noch im Zielkorridor liegt. Am Ende gehört zu so einem Unterfangen selbstverständlich auch sportlicher Ehrgeiz, man muss gewinnen wollen und sich im Klaren sein, dass auch der Verlust möglich ist. Mit einem hervorragenden Anwaltsteam sollten die Risiken allerdings begrenzt sein, wenn man sich auf die Dinge konzentriert, die realistisch zu gewinnen sind. Mit juristischen Pokerspielchen macht man sich nur angreifbar und das ist nicht im Sinne des Erfinders.

## DIE EIGENE MACHT NICHT UNTERSCHÄTZEN

GmbH-Geschäftsführer glauben gerne, dass dieses Amt etwas Besonderes ist. In Wirklichkeit ist es aber eine undankbare Aufgabe, vor allem in schwierigen Zeiten. Ein weiser Mann, von dem ich sehr viel über Verhandlungsführung gelernt hat, sagte einmal: „Unterschätze niemals Deine Macht.“ Es ist ein psychologischer Effekt, der uns zu der Machtlosigkeitsannahme verleitet. Er wirkt speziell dann, wenn wir über die Gegenseite, ihre Motive und Trümpfe nur wenig wissen. Die typisch deutsche Tugend, bei der der Klügere besser nachzugeben hat, ist hier keine gute. Wer so denkt und sein Schicksal akzeptiert, produziert nur schlechte Laune und wird sich lange Vorwürfe über die eigene Schwäche machen. Zudem sollte man Menschen, die sich nicht an die Regeln halten, schon aus Prinzip entschieden entgegnetreten. ■

## NILS-PETER HEY UND MATTHIAS LAUER

### Nils-Peter Hey

Er ist einer von fünf öffentlich bestellten und vereidigten Marketing-Sachverständigen in Deutschland. Zudem ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats der BAW in München und Präsident des Sachverständigenrat Marketing e.V. Als Unternehmer leitet er zusammen mit seiner Frau Agnes den Richard Pflaum Verlag in fünfter Generation.



### Matthias Lauer

Er ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und seit über 20 Jahren im Bereich des Arbeits- und Insolvenzrechts von München aus tätig. Er ist Lehrbeauftragter für Arbeitsrecht an der Hochschule München.



# GRUPP AHOI!

Wolfgang Grupp ist ein Tausendsassa und Fels in der Brandung. Der streitbare Unternehmer sah sich einem aufziehenden Shitstorm ausgesetzt, weil er große Teile seiner Produktion im Eilverfahren auf Stoffmasken umgestellt hatte. Das Problem für Teile der Internet-Gemeinde: 12 Euro Einzelpreis, das geht gar nicht. Grupp solle sich nicht an der Krise bereichern, statiert zudem der junge Internet-Unternehmer Fynn Kliemann und setzt sich als sozialer Retter mit Billigmasken in Szene. Grupp ficht das nicht an, er seziert Kliemanns Aussagen fein säuberlich und mit ruhiger Hand bei den Kollegen vom „Focus“. Krise hin oder her, woran will der uninformierte Netz-Mob beurteilen, ob der Preis betriebswirtschaftlich gerechtfertigt ist? Richtig: Gar nicht. Jedes Unternehmen hat seine Kalkulation, weswegen jeder Maskenpreisvergleich zwangsläufig Äpfel und Birnen vermengt. Die gelangweilten Irren in den Kommentarspalten hacken trotzdem darauf rum. Grupp wirkt unbeeindruckt und steht weiter tapfer auf der Brücke seines Textil-Tankers im Burladinger Krisensee. Ich selber profitiere auch davon, als ich das Thema aufgreife. Die Resonanz im Business-Netzwerk „LinkedIn“ ist rekordverdächtig: Über eine halbe Million Mal wird mein Kommentar zur Sache gesehen, tausende Male mit Daumen hoch, Kommentaren versehen und hunderte Male geteilt. Besonders toll daran: Das Feedback ist unter Geschäftsleuten durch die Bank positiv. Herr Grupp genießt hier höchstes Ansehen. Wer es nochmal nacherleben möchte: <https://dn.rpv.media/11c>. Der Affentanz mag unnötig wirken, aber er beschert der Marke Trigema Reichweiten, deren Wert beträchtlich sein dürfte. Chapeau, Wolfgang Grupp!

NILS-PETER HEY

## JULI 2020

NEUE MARKETING- UND VERTRIEBSKONZEPTE

### IM BLICKPUNKT

- Künstliche Intelligenz im Vertrieb
- Chatbots für Customer Journey
- Social Marketing/Social Selling
- Marketing per Adwords

### NEWS-SPEZIALS:

- Planen und Führen
- Messen und Kongresse
- Transport und Logistik
- Verpackung und Industriedesign

### TERMINE:

**Redaktionsschluss:** 7. Juli 2020

**Anzeigenschluss:** 30. Juni 2020

**Erscheinungstag:** 28. Juli 2020

## IMPRESSUM

DIE NEWS

ISSN 2700-6220

HERAUSGEBER UND V.I.S.D.P.

Agnes & Nils-Peter Hey

GRÜNDER UND EHRENHERAUSGEBER

Dr. Theo M. Breitsohl

VERLAG

Richard Pflaum Verlag GmbH & Co. KG,

Lazarettstraße 4, 80636 München

GESCHÄFTSFÜHRERIN

Agnes Hey

REDAKTIONSLEITER

Hendrik Fuchs

REDAKTION

Nils-Peter Hey, Maximilian Kreuzer, Michelle Dian, Matthias Holz, Sabine Mack, [redaktion@dienews.net](mailto:redaktion@dienews.net)

FACHBEIRAT

Dr. Theo M. Breitsohl (Vorsitzender), André Bartel, Johannes Ellenberg, Wolf Hirschmann, Matthias Kelch, Beatrice Kiesel-Luik, Jutta Knauer, Bernhard Rathke, Michael von Resch, Bernd Schlossnickel, Joachim Schramm, Christine Schmidberger

RECHTSBEIRAT

Alexandra Dellmeier, Klaus Finck, Matthias Lauer, Arne Jeran, Nils Wolfgang Bings

STRATEGISCHE PARTNER

BAW Bayerische Akademie für Wirtschaftskommunikation e.G., SARAMAR Sachverständigenrat Marketing e.V., SchmidtColleg GmbH & Co. KG, VdU Verband deutscher Unternehmerinnen e.V., Weissman & Cie. GmbH & Co. KG, wiv Wirtschafts- und Industrievereinigung Stuttgart e.V.

MEDIAVERTRIEB

Dr. Theo M. Breitsohl, Yusuf Faki

[anzeigen@dienews.net](mailto:anzeigen@dienews.net)

KUNDENSERVICE

[kundenservice@pflaum.de](mailto:kundenservice@pflaum.de), +49 89 126 07 - 0

BEZUGSPREISE

Einzelheft 12,00 € (D), 13,00 € (Ausland)

Abonnement 110,00 € (D), 120,00 € (Ausland)

Weitere Details, Tarife und Versandkosten siehe [www.dienews.net](http://www.dienews.net)

DRUCK

Himmer GmbH Druckerei & Verlag,

Steinerne Furt 95, 86167 Augsburg

TITELFOTO

Adam Radosavljevic / shutterstock.com

TRANSPARENZ

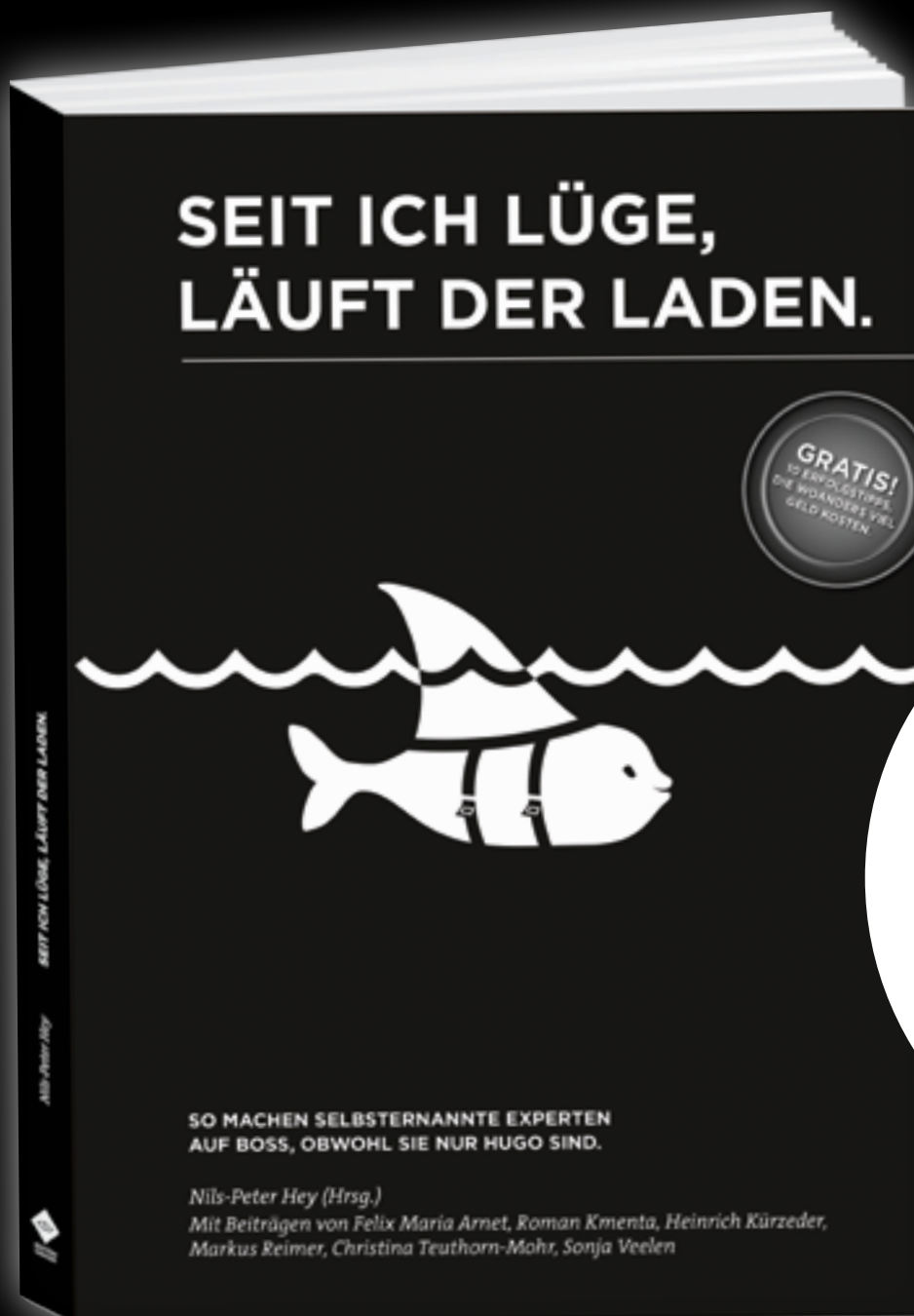
Die Rubrik „Kurz vorgestellt“ basiert auf Unternehmensinformationen.

### PUBLIKATIONEN DER PFLAUM-GRUPPE



# DER TIEFLADER FÜR HOCHSTAPLER

**Augen auf beim Einkauf von Rednern  
und sonstigen „Experten“**



**Knallhartes Praxiswissen für alle, die Experten und Sprecher für Veranstaltungen buchen. Hier lernen Sie humorvoll, wie man die Spreu vom Weizen trennt und woran man die Diamanten erkennt. Mit Beiträgen von sechs echten Kennern, die es wissen müssen.**

Bestellen Sie versandkostenfrei auf Rechnung direkt beim Verlag: [buecher.pflaum.de](http://buecher.pflaum.de).  
Oder natürlich beim netten Buchhändler Ihres Vertrauens: ISBN 978-3-9482-7712-3.

Um gemeinsam hohe  
Ziele zu erreichen, fangen  
wir auf Augenhöhe an.

Morgen  
kann kommen.

Wir machen den Weg frei.

Wir gehören keinen Aktionären, sondern unseren 3,78 Mio. Mitgliedern. Und so handeln wir auch: verantwortungsbewusst und verwurzelt in der Region. Deshalb investieren wir auch lieber in echte Werte und Unternehmen vor Ort.

**Volksbanken  
Raiffeisenbanken**



Die Volksbanken Raiffeisenbanken arbeiten in Kooperation mit:



Bausparkasse  
Schwäbisch Hall



Union  
Investment



R+V  
Versicherung



Ein Produkt  
der TeamBank



Deutsche Zentral-  
Genossenschaftsbank



DZ  
Privatbank



DZ HYP



VR Smart  
Finanz



Münchener Hyp



Fiducia & GAD



Gewinnsparen



Süddeutsche  
Krankenversicherung