

# Wir stellen vor:

## Unser Aufsichtsratsvorsitzender Dr. Günther Falkenstein

*Dr. Günther Falkenstein ist Gründungspartner einer Kanzlei in Stuttgart, deren Schwerpunkt auf der Beratung im Automobil-Vertriebsrecht, bei Unternehmenstransaktionen und der Regelung der Unternehmensnachfolge liegt. Zusätzlich ist Dr. Falkenstein auch Geschäftsführer des Porsche Händlerverband e.V. und Aufsichtsratsvorsitzender der Hahn Automobil-Gruppe Stuttgart. Seit Juni 2014 ist Dr. Falkenstein auch Aufsichtsratsvorsitzender der Löhr & Becker Aktiengesellschaft.*

*Wir möchten die Gelegenheit nutzen Herrn Dr. Falkenstein unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorzustellen und haben ihm einige Fragen gestellt:*

**Sie haben die Herausforderung als Aufsichtsratsvorsitzender der LöhrGruppe angenommen. Was wollen und werden Sie in der LöhrGruppe bewegen, verändern oder verbessern?**

Diese zentrale Einstiegsfrage lässt sich nur dann nachvollziehbar beantworten, wenn man sich die „Spielregeln“ der Funktionsweise einer Aktiengesellschaft vor Augen führt. (siehe Grafik Seite 2)

Lassen Sie mich dies unter Verzicht auf rechtliche Prägnanz wie folgt erläutern: Neben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es drei Gremien, nämlich die Aktionäre, den Vorstand und den Aufsichtsrat.

Der **Vorstand** leitet die Aktiengesellschaft in eigener Verantwortung. Er ist an keine Weisungen des Aufsichtsrats oder der Aktionäre gebunden. Den Vorstand trifft eine Vielzahl von Pflichten. Diese Pflichten hat der Vorstand so zu erfüllen, dass er dem Maßstab der „treuhänderischen Verwaltung“ fremden Vermögens gerecht wird.

Die **Kernfunktion des Aufsichtsrats** besteht in der zukunftsorientierten Beratung und in der Überwachung der Geschäftsführung des Vorstands. Präziser ausgedrückt: Der Aufsichtsrat dient dem Vorstand als „Sparringspartner“ und hat die Tätigkeit des Vorstands in Bezug auf Rechtmäßigkeit, Ordnungsgemäßheit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit zu überwachen.

Zu diesem Zweck stehen dem Aufsichtsrat umfassende Instrumente bzw. Einflussmöglichkeiten zur Verfügung, z. B. umfassende Informationsrechte, die Einführung von Zustimmungsvorbehalten und der Erlass einer Geschäftsordnung für den Vorstand.

In diesem Kontext ist von wesentlicher Bedeutung, dass dem Aufsichtsrat die sogenannte Personalkompetenz zukommt. Der Aufsichtsrat bestellt die Mitglieder des Vorstands und bestimmt den Inhalt der Vorstandsverträge.

Doch nun zu den Einflussmöglichkeiten der **Aktionäre** auf die Zusammensetzung des Aufsichtsrats.

Die Aktionäre wählen die Aufsichtsratsmitglieder. Den Aktionären steht auch das Recht zu, Aufsichtsratsmitglieder vor Ablauf der Amtszeit abzurufen. Schon diese grob strukturierte Darstellung zeigt das fein zisierte Ordnungs-, Informations- und Kontrollsystem einer Aktiengesellschaft auf. Das Aktiengesetz zielt auf eine wirksame Ausbalancierung der Rechte und Pflichten der einzelnen Gremien ab.

Nach diesem komprimierten Überblick möchte ich die von Ihnen gestellte Frage aufgreifen, was „ich“ in der LöhrGruppe bewegen will. Diese Fragenstellung eignet sich hervorragend zur Erläuterung eines weiteren charakteristischen Merkmals einer Aktiengesellschaft.

Weder ein einzelner Aktionär, noch ein einzelnes Vorstandsmitglied oder ein einzelnes Aufsichtsratsmitglied hat – von Sondersituationen abgesehen – persönliche Rechte.

Vielmehr sind die Rechte und Pflichten jeweils an das Gremium angedockt. Erst wenn das jeweilige Gremium eine Mehrheitsentscheidung getroffen hat, ist der Vorstandsvorsitzende oder der Aufsichtsratsvorsitzende befugt, die jeweilige Entscheidung zu realisieren.

Die richtige Fragestellung kann deshalb nur lauten: Was will der Aufsichtsrat bewegen/verändern/verbessern? Die Beantwortung dieser Frage im Sinne einer Aufzählung einzelner Aspekte birgt das Risiko von Missverständnissen.



Ich will deshalb Ihre Frage abstrakt und globalisierend beantworten. Die Mitglieder des Aufsichtsrats, die Mitglieder des Vorstands und die Aktionäre sind sich in der Diagnose einig, dass der Automobilhandel aktuell, mittel- und langfristig vor revolutionären Umwälzungen steht. Diese Einschätzung bezieht sich nicht nur auf die qualitative Verlagerung der Kernkompetenzen als Folge des rasanten Fortschreitens der Digitalisierung, sondern auch auf die quantitativen Dimensionen.

Wer weiterhin den Status eines „strategischen Partners“ der Hersteller behalten will, kann auf eine zielgerichtete Volumen- und Investitionsstrategie nicht verzichten. Die Bedürfnisse nach Mobilität werden sich je nach Kundensegment signifikant verändern. Stillstand würde mithin Rückschritt bedeuten. Beharrliches Festhalten an den aktuellen Erfolgsfaktoren der LöhrGruppe würde sich als größter Feind des zukünftigen Erfolgs der LöhrGruppe entpuppen.

Unser Vorstand ist in allen Gremien und Arbeitskreisen vertreten, die der Händlerverband und die Hersteller zur Vorbereitung der zukünftigen Strukturen installiert haben. Wir haben deshalb das „Ohr auf der Schiene“ und können jeweils sehr zeitnah auf aktuelle Anforderungen reagieren bzw. Einfluss nehmen.

Und nicht zu vergessen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LöhrGruppe haben in der Vergangenheit nachhaltig bewiesen, dass sie die Umsetzung sämtlicher Geschäftsvorfälle eines Automobilhandelsunternehmens auf hohem Niveau bewältigen. Es gibt keinen ersichtlichen Grund, warum die zukünftigen Probleme nicht ebenso erfolgreich bewältigt werden können.

Wir können also mit einer gesunden Portion Optimismus an die Hebung der Zukunftspotentiale herangehen.

**Wie oft sind Sie in Koblenz – oder wo finden die Arbeitstreffen des Aufsichtsrats statt? Wie muss man sich so ein Meeting vorstellen?**

Die Hauptversammlung der Löhr & Becker AG findet einmal jährlich statt. In dieser Hauptversammlung treffen sich Aktionäre, Vorstandsmitglieder und Aufsichtsratsmitglieder zum Meinungsaustausch und zu diversen Beschlussfassungen.

Im Anschluss an die Hauptversammlung findet eine gemeinsame Aufsichtsrats- und Vorstandssitzung statt. Darüber hinaus werden vier weitere gemeinsame Vorstands- und Aufsichtsratsitzungen pro Geschäftsjahr abgehalten. Diese Sitzungen dauern einschließlich der vorbereitenden Gespräche jeweils ca. 1 ½ Tage.

Für jede Sitzung wird eine umfangreiche Agenda abgestimmt. Die Aufsichtsratsmitglieder werden zu jedem Agendapunkt mit Unterlagen und Stellungnahmen des Vorstands versorgt.

Auf dieser Basis werden dann in den Sitzungen die Themen abgehandelt, diskutiert und gegebenenfalls die Realisierung beschlossen.

Zwischen den Sitzungen berichtet der Vorstand über wichtige Themen per E-Mail an die Aufsichtsratsmitglieder. Das aktienrechtliche Informationssystem sieht darüber hinaus die jeweils zeitnahe Unterrichtung des Aufsichtsratsvorsitzenden durch den Vorstandsvorsitzenden bezüglich aktueller Ereignisse vor. Herr Hans-Jürgen Persy

und ich machen von dieser Unterrichtsmöglichkeit regen Gebrauch.

**Wie kam eigentlich der erste Kontakt zur LöhrGruppe zustande?**

Die Löhr & Becker AG ist Mitglied der sogenannten MMI Gruppe 1. In dieser Gruppe sind ca. 20 große Volkswagen- und Audi-Vertragshändler zusammengeschlossen. Ich wurde vor ca. 10 Jahren als Berater in diese Gruppe berufen und habe dort an der Formulierung des sogenannten „Geschäftsmodells“ mitgewirkt. In diesem Zusammenhang habe ich Herrn Hans-Jürgen Persy kennengelernt.

Die Zusammenarbeit zwischen Herrn Persy und mir hat sich weiter intensiviert, als der Porsche Händlerverband vor ca. 5 Jahren beschossen hat, einen Geschäftsführer zu bestellen. Auf Vorschlag von Herrn Persy bin ich zum Geschäftsführer des Porsche Händlerverband e.V. bestellt worden. Nachdem mein Vorgänger als Aufsichtsratsvorsitzender der Löhr & Becker AG, Herr Rainer Schenkel, angekündigt hatte, altershalber aus dem Gremium ausscheiden zu wollen, habe ich mich auf Empfehlung von Herrn Persy beim Aufsichtsrat und den Aktionären vorgestellt und bin mit Wirkung ab Beendigung der Hauptversammlung 2014 in das Gremium gewählt worden.

**Worin besteht für Sie ganz persönlich der Reiz, eine Position als Aufsichtsrat eines Unternehmens der Automobilbranche zu begleiten bzw. woher kommt eigentlich Ihre automobiler Affinität?**

Ich bin „von Kindesbeinen an“ autoaffin. Die Lektüre automobiler Fachzeitschriften

war und ist mein bevorzugter Lesestoff. Beruflich habe ich mich von Beginn an mit allen Rechtsfragen „rund um das Automobil“ befasst. Die rechtliche Vertretung zahlreicher Autohändler diverser Marken war deshalb die „zwangsläufige“ Folge.

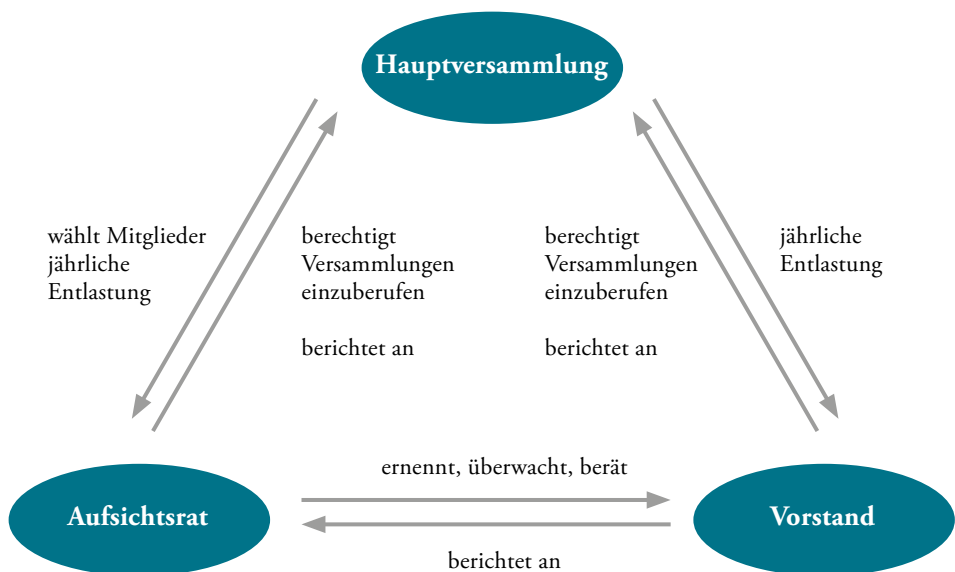
Die Einbindung in Unternehmensverkäufe und die Gestaltung von Generationsnachfolgen hat zu einer gewissen Verlagerung der rechtlichen Beratungsdimension auf betriebswirtschaftliche Komponenten geführt. Neben diversen Aufsichtsratsmandaten bei Unternehmen anderer Branchen bin ich im Jahre 2003 in das Aufsichtsratsgremium der Hahn Automobilgruppe in Fellbach berufen worden. Diese Gruppe hat sich in einem fokussiert angelegten Reorganisationsprozess neu aufgestellt. Der Aufsichtsratsvorsitz in dieser Gruppe und meine Tätigkeiten als Geschäftsführer des Porsche Händlerverbands und als Berater der MMI Gruppe verschaffen mir vertiefte Einblicke in die „Erfolgsfaktoren“ eines Automobilhandelsunternehmens, aber auch warnende Einblicke in Strukturen, die von Misserfolg geprägt sind.

Um die von Ihnen gestellte Frage nach dem „persönlichen“ Reiz als Aufsichtsratsmitglied in der LöhrGruppe tätig zu sein, zu beantworten:

Ich freue mich über die Möglichkeit in einem renommierten und familiär geprägten Automobilhandelsunternehmen tätig sein zu dürfen. Ich möchte gerne meine Erfahrungen in die Gremienarbeit einbringen und – hoffentlich – dazu beitragen, den Zukunftserfolg der LöhrGruppe zu sichern.

**Sie sind Aufsichtsratsvorsitzender der Hahn Automobilgruppe und gleichzeitig auch Aufsichtsratsvorsitzender der Löhr & Becker AG. Wie lässt es sich vereinbaren, gleichzeitig zwei oder mehrere Firmen derselben Branche zu vertreten? Es gibt doch dabei sicherlich Vor- und Nachteile?**

Für jedes Aufsichtsratsmitglied gilt die absolute „Schweigepflicht“. Wer sich dieser essentiellen Verpflichtung nicht gewachsen fühlt, sollte kein Aufsichtsratsmandat annehmen, egal in welcher Branche.



Die Organe einer Aktiengesellschaft.

In Bezug auf das bei jedem Aufsichtsratskandidaten vorhandene spezifische Branchen-Knowhow ist es an der Tagesordnung, dass Mandatsträger in derselben Branche „mehrfach“ tätig sind.

Für das jeweilige Unternehmen hat dies den Vorteil, dass das allgemeine Branchen-Knowhow des Aufsichtsratsmitglieds in die Entscheidungsfindungen eingebracht werden kann.

Die Verbreitung von höchst persönlichen Kenntnissen in Bezug auf das jeweilige Unternehmen ist durch die Geheimhaltungspflicht eliminiert.

Problematisch könnte mithin allein eine konkurrierende Tätigkeit der Unternehmen sein, also z. B. die Akquisition eines bestimmten Großkunden. Eine solche Situation ist aufgrund der räumlichen Distanz zwischen der LöhrGruppe einerseits und der Hahn Gruppe andererseits noch nicht aufgetreten. Sollte sich jedoch eine solche Situation ergeben, gibt es nur eine Entscheidungsalternative, nämlich die, dass ich in Bezug auf diesen Geschäftsvorfall sowohl bei der Hahn Gruppe als auch bei der Löhr-Gruppe auf Mitwirkung bzw. Kenntniserlangung verzichte.

**Welche weiteren Projekte und Ideen stehen auf Ihrem „Arbeitszettel“ für die nächsten Jahre?**

Angesichts der von mir skizzierten Anforderungsprofile hat mein „Arbeitszettel“ eine reichhaltige Fülle von Themen. Das Zusammenspiel der aktienrechtlichen Gremien, also der Aktionäre, des Vorstands und des Aufsichtsrats funktioniert allerdings nur dann nachhaltig, wenn es von permanentem Vertrauen getragen ist.

Erst wenn die Themen gemeinsam besprochen sind und deren Realisierung verabschiedet ist, kann die Verlautbarung erfolgen. Die Ende Juni 2015 stattfindende Hauptversammlung dient auch dazu, das einvernehmliche Agreement hinsichtlich diverser Projekte herbeizuführen. Es ist dann Aufgabe des Vorstands, diese Kommunikation zu übernehmen.

Mein konkreter Arbeitszettel unterliegt mithin dem Publikationsverbot.

Zur generellen Illustration darf ich das Schlagwort „Pionierleistungen“ aufgreifen: Die Veränderungen im Kundenverhalten erfordern gezielte Aktivitäten im Marketing. Die LöhrGruppe hat sich insoweit als Pionier qualifiziert. Seit Jahresbeginn ist ein eigenes Neuwagen-Internetportal installiert. Mit solchen Pionierleistungen werden wir auch die anderen Herausforderungen des Verkaufs-, Service- und Teilegeschäfts aktiv steuern und natürlich auch den begleitenden Geschäftszweigen (z. B. Versicherungen) Impulse verleihen.

Die Automobilwirtschaft ist von hoher Komplexität geprägt. In der Fachpresse finden sich immer wieder anspruchsvoll formulierte Patentrezepte, so z. B. der Ratschlag, „die Beziehung zum Kunden im Zeitablauf bewusst zu gestalten“.

Wir nehmen solche Anregungen natürlich gerne auf. Allerdings verlassen wir uns nicht auf die Erfolgswirksamkeit solcher Pauschalempfehlungen.

**Bleibt Ihnen angesichts Ihres Engagements bei mehreren und auch unterschiedlichen Industriefirmen überhaupt noch so etwas wie Freizeit? Wenn ja – wie gestalten Sie diese?**

Mindestens einmal pro Woche suche ich ein Sportstudio zum Kreislauf- und Muskeltraining auf. Als Freiluft-Sportart bevorzuge ich das Fahrradfahren. Als Präsident eines Porsche Clubs bin ich seit über 25 Jahren Mitorganisator und Teilnehmer diverser Rundstrecken-Fahrtrainings. So schließt sich der Kreis zwischen beruflicher Autoaffinität und Hobby. Einige Clubmitglieder sind auch zugleich Mandanten. Beruf und Hobby verbinden sich somit in idealer Weise. Auch die familiäre Komponente kommt nicht zu kurz. Meine Ehefrau und meine beiden Töchter teilen meine sportlichen Aktivitäten.

Herr Dr. Falkenstein – vielen Dank für das Interview.