

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre

Teil II

WS 21/22 / WWI-21DSA

DHBW Mannheim

Dozent: Thomas Rhoden

Teil 1: Basiswissen über Betriebe und Unternehmen

- 1 Betriebe und Unternehmen
- 2 Leitbildelemente, Strategien, Geschäftsmodelle
- 3 **Rechtsformen von Unternehmen**
- 4 Unternehmensverbindungen

1.3 Begriffsbestimmung

Kaufmann:

im Sinne des Gesetzes ist, wer ein Handelsgewerbe (Gewerbe) betreibt (§1(1) HGB)

Gewerbe:

gegeben durch selbständige Tätigkeit, die auf Gewinnerzielung und planmäßige Wiederholung ausgerichtet ist. Nicht aber Ärzte, Anwälte und andere freie Berufe

Firma:

vollständigen offiziellen Namen eines Unternehmens. Die Firma eines Kaufmanns ist der Name, unter dem er seine Geschäfte betreibt und die Unterschrift abgibt (§17(1) HGB)

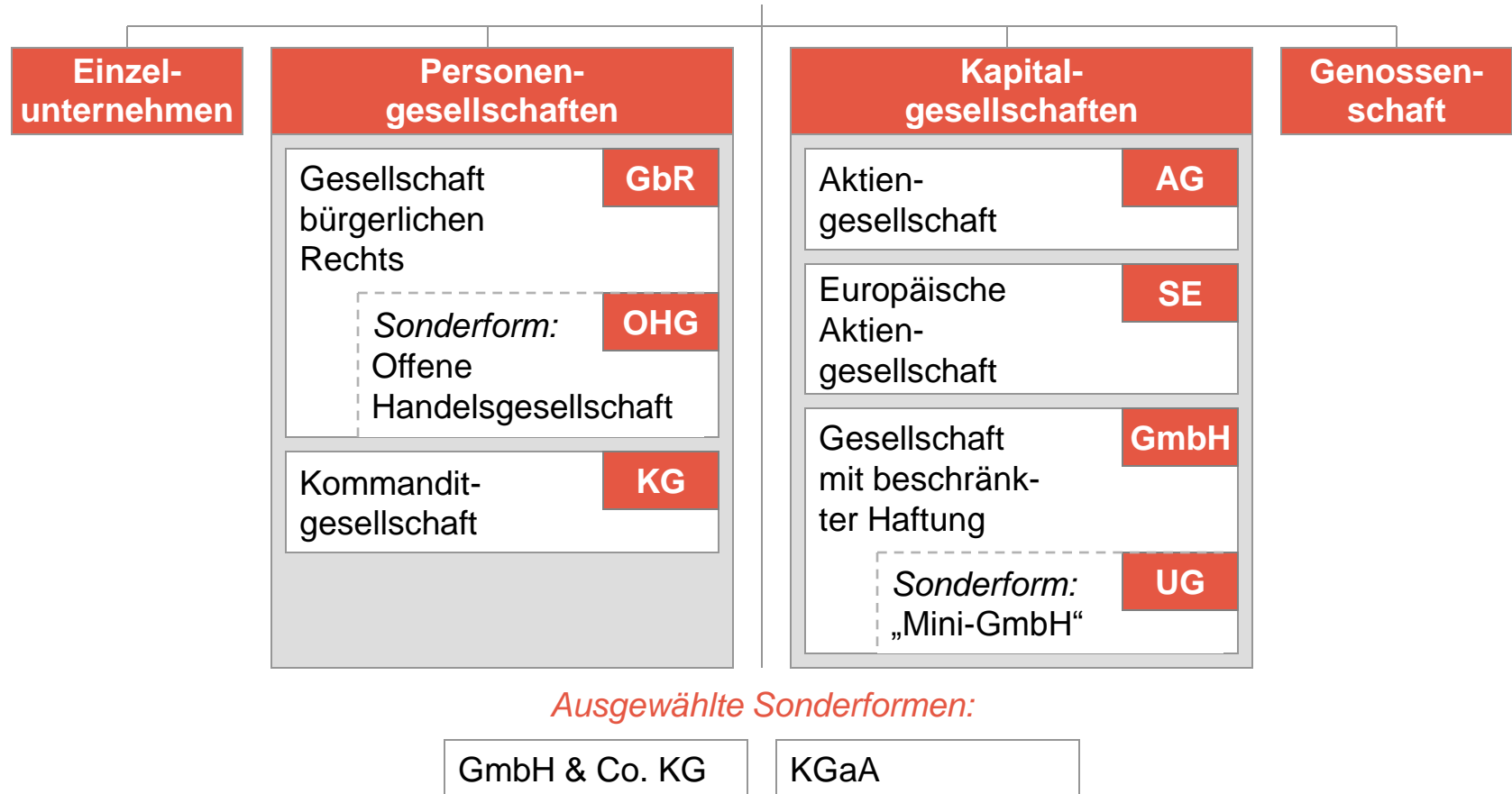
Natürliche Person:

ein Mensch

Juristische Person:

rechtliche Einheit mit eigener Rechtspersönlichkeit

Ausgewählte Unternehmensrechtsformen



Einzelunternehmen:

alleiniger Eigentümer ist eingetragener Kaufmann (e.K.). Er führt auch das Unternehmen

Personengesellschaften:

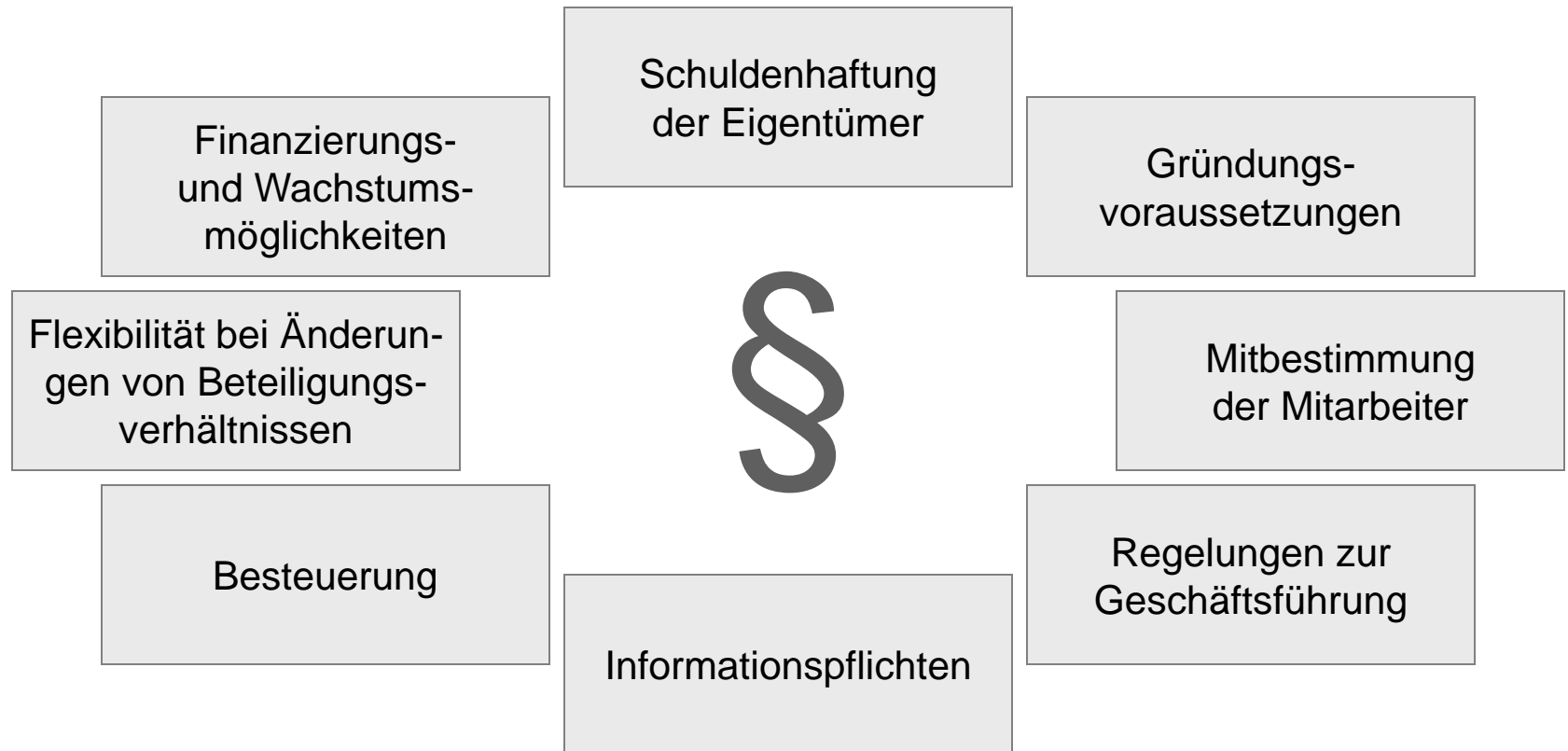
Zusammenschluss mehrerer Personen, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen

Kapitalgesellschaften:

Größere Unternehmen sind häufig als Kapitalgesellschaft eingerichtet, Aktiengesellschaft, europäische Aktiengesellschaft oder GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)

Genossenschaften:

Mitglieder verfolgen ein gemeinsames wirtschaftliches, soziales und kulturelles Interesse



Die Wahl der Rechtsform hat erhebliche Auswirkungen auf:

1. **Schuldenhaftung der Eigentümer**

Wer haftet für Schulden, wenn Unternehmen nicht zahlungsfähig: GmbH haftet als Unternehmen, bei Einzelunternehmen der Eigentümer mit seinem Privatvermögen

2. **Gründungsvoraussetzung**

- Zulässige Zahl der Eigentümer
- Art der Eigentümer (natürl. oder Jurist. Personen)
- Erforderliches Gründungskapital: z.B. GmbH € 25.000,-

3. **Mitbestimmung der Mitarbeiter**

Entscheidet über Mitbestimmungsrechte der Mitarbeiter, z.B. müssen bei Kapitalgesellschaften über 2.000 Mitarbeiter die Hälfte der Sitze durch Arbeitnehmervertreter besetzt sein

4. **Regelung zur Geschäftsführung**

- Bei Einzelgesellschaften und Personengesellschaften sind Eigentum und Leitungsbefugnis eng gekoppelt, in Aktiengesellschaften gibt es Leitungs- und Kontrollorgane in Form des Vorstands und Aufsichtsrats

Die Wahl der Rechtsform hat erhebliche Auswirkungen auf:

4. Informationspflichten

Kapitalgesellschaften müssen einen umfangreicheren Jahresabschluss erstellen, von Größe und Rechtsform auch die Publikationspflicht abhängig

5. Besteuerung

Natürliche Personen zahlen Einkommensteuer, juristische Personen Körperschaftsteuer, beide Regelungen unterscheiden sich. Je niedriger der persönliche Einkommensteuersatz des Eigentümers ist, umso attraktiver ist ein Einzelunternehmen oder eine Personengesellschaft

6. Flexibilität bei Änderung der Beteiligungsverhältnissen

Wie hoch ist der Aufwand der Änderung der Eigentümer? Was passiert, wenn ein Eigentümer sich von seinen Anteilen trennt?

7. Finanzierung- und Wachstumsmöglichkeiten

Die Rechtsform beeinflusst die Chancen mit Eigen- oder Fremdkapital ausgestattet zu werden

1.3

Statistische Daten zu ausgewählten Rechtsformen deutscher Unternehmen (Stand: 2015)

Rechtsform	Anzahl	Umsatzerlöse in Mrd. Euro, gerundet	pro Unter- nehmen in Tsd. Euro
Einzelunternehmen	2.181.285	575	263
GbR	208.016	84	404
GmbH (ohne „Mini-GmbH“)	528.038	2.294	4.345
GmbH & Co. KG	141.070	1.143	8.104
Kommanditgesellschaft (KG)	16.516	115	6.965
Offene Handelgesellschaft (OHG)	14.879	45	3.011
„Mini-GmbH“	27.754	5	190
Aktiengesellschaft (AG)	7.732	867	112.171
Europäische Aktiengesellschaft (SE)	152	124	813.537

nur Unternehmen mit jährlichen Umsatzerlösen über 17.500 €

Einzelunternehmen

- Eigentümer einzelne natürliche Person
- Kein Mindestkapital
- Gewinne und Verluste sind ihm zuzuordnen
- Haftet ohne Einschränkung mit Privatvermögen
- Begrenzte Möglichkeit an Fremdkapital zu gelangen
- Überschaubare Wachstumsmöglichkeiten

Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

- Personengesellschaft, die mindestens zwei Gesellschafter errichten
- Können sowohl natürliche als auch juristische Personen sein
- GbR-Eigentümer führen die Geschäfte gemeinschaftlich
- GbR erfüllt nicht §1(1) HGB, kann also nicht von Kaufleuten gewählt werden
- Freiberufler, Kleingewerbetreibende, Gemeinschaftspraxen
- Kein Mindestkapital notwendig
- Haftet ohne Einschränkung mit Privatvermögen und zwar gesamtschuldnerisch!!

Offene Handelsgesellschaft (OhG)

- Sonderform der GbR
- Außer BGB, gelten Regelungen des HGB's
- Pflicht zum Jahresabschluss
- Haftung wie bei GbR

1.3 Einzelunternehmen und Personengesellschaften

Kommanditgesellschaft (KG)

- Personengesellschaft, mit zwei verschiedenen Gesellschaften
- Komplementäre: haften wie Gesellschafter einer GbR oder einer OHG unbeschränkt und gesamtschuldnerisch. Sie sind die eigentlichen Gestalter
- Kommanditisten: i.d.R. reine Geldgeber. Stellen der Gesellschaft Kapital oder Sacheinlagen zur Verfügung. Haften nur mit ihrer Einlage. Nicht an der Geschäftsführung beteiligt, haben aber Kontrollrechte
- Bessere Chance auf Kapitalausstattung
- Sonderform: GmbH & Co.KG: Kommanditist ist keine natürliche Person, sondern eine GmbH

Allgemeine Merkmale

- Juristische Person bzw. Körperschaften mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit
- Bestand ist nicht abhängig von der Existenz der Gesellschafter
- Weiterverkauf von Anteilen möglich, nicht aber Rückgabe, damit ist das Unternehmenskapital vor plötzlichen Zugriffen geschützt
- Kapitalgesellschaften werden erst durch ihre Organe handlungsfähig
- Zu den Organen einer AG zählen Vorstand, und Aufsichtsrat
- Haftung der Eigentümer ist beschränkt, Zahlungsverpflichtungen werden durch das Unternehmensvermögen erfüllt
- Aktionäre haften nicht mit ihrem Privatvermögen, sondern nur mit ihrer Einlage, daher ist die Kapitalbeschaffung einfacher

Unternehmensmitbestimmung

- Die Regelungen zur Mitarbeitermitbestimmung sind dagegen eher nachteilig
- Sie bestimmen die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, ab 2.000 Mitarbeiter gilt die paritätische Mitbestimmung, entscheidend ist bei Stimmgleichheit die Stimme des Vorsitzenden, daher nur „quasi-paritätisch“
- Diese Mitbestimmung ist weltweit einmalig! Soll Sozialpartnerschaft von Mitarbeitern, Managern und Eigentümern fördern
- Kritikpunkte sind Schwerfälligkeit und fehlende Sachkompetenz der Arbeitnehmervertreter

1.3

Unternehmerische Mitbestimmung im Aufsichtsrat (AR)

Anzahl Mitarbeiter	501- 2.000	2.001- 10.000	10.001- 20.000	> 20.000
AR-Vertreter Anteilseigner	$\frac{2}{3}$ der Mitglieder	6	8	10
AR-Vertreter Mitarbeiter	$\frac{1}{3}$ der Mitglieder	6	8	10

Keine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften bis 500 Mitarbeiter

1.3 Merkmale von Kapitalgesellschaften

Trennung von Eigentum und Leitung

- Im 19. Jhr. Setzte sich die Trennung der Leitung von der Eigentümerseite immer mehr durch
- Die managergeführte Großunternehmung wurde zum Standardmodell
- Im mittelständigen Bereich hat sich hingegen das Modell des Unternehmers, die Haupteigentümer sind und Vorsitzende des Vorstands bzw. Geschäftsführung des Unternehmens sind

- **Erste Aktiengesellschaft gegründet 1602 Holländische Ostindien-Kompanie (Gewürzhandel)**
- **Charakteristisch für eine AG ist ein in Aktien zerlegtes Grundkapital**
- **Eine Aktie ist ein Anteilsschein, der die Beteiligung eines AG-Miteigentümers und die damit verbundenen Rechte belegt**
- **Die Zerlegung des Grundkapitals ermöglicht die Beteiligung sehr vieler Anleger**
- **Typische Rechtsform von Großunternehmen**
- **Stammaktien: besitzen ein Stimmrecht und Dividende**
- **Vorzugsaktien: kein Stimmrecht, dafür höhere Dividende**
- **Mindestens € 50.000,- Grundkapital notwendig**
- **Umfangreiche Prüfungs- und Publikationspflichten**
- **Aufsichtsrat: Kontrollorgan, beruft den Vorstand**
- **Vorstand: führt die Geschäfte**

*Unternehmensführung***Vorstand**

- Eigenverantwortliche Leitung des Unternehmens
- Vertretung der Gesellschaft nach außen
- Ein Vorstand ist als Arbeitsdirektor besonderer Ansprechpartner für Sozial- und Personalthemen.

*Kontrolle***Aufsichtsrat**

























- Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder
- Prüfung von Vorstandsentscheidungen gemäß der Unternehmenssatzung
- Mindestens 1 Sitzung pro Halbjahr (bei börsennotierten AGs: mindestens 2 pro Halbjahr)

*Grundlegende Entscheidungen***Hauptversammlung**

- Bestellung der Aktionärsvertreter im Aufsichtsrat
- Verwendung des Bilanzgewinns
- Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats
- Satzungsänderungen
- Kapitalveränderungen
- Mindestens 1 Versammlung pro Jahr

1.3

Aufsichtsrat und Vorstand der BMW AG (Stand: Ende 2015)

Aufsichtsrat (AR)	Vertreter der Eigentümer von der Hauptversammlung gewählt					Vertreter der Arbeitnehmer von den Mitarbeitern gewählt				
bestellt, berät und kontrolliert den Vor- stand.	 1 Reit- hofer, <i>AR-Vorsitzender</i>	 2 Haniel	 3 Hüttl	 4 Kager- mann	 5 Klatten	 11 Schoch	 12 Kranz	 13 Löw	 14 Moh- beer	 15 Rödig
	 6 Kley	 7 Köcher	 8 Lane	 9 Memme	 10 Quandt	 16 Schmid	 17 Zierer	3 Gewerkschaftsvertreter		
wird vom AR bestellt und führt das Unternehmen.	Vorsitz		<i>Personal</i>	<i>Finanzen</i>	<i>Entwicklung</i>	<i>Vertrieb & Marketing</i>	<i>Produktion</i>	<i>Motorrad, Mini, ...</i>		
	 A Krüger	 B Carreiro- Andree	 C Eichiner	 D Fröhlich	 E Robertson	 F Zipse	 G Schwarzen- bauer			

1.3 Aktiengesellschaften

Deutsche AG's:

personelle Trennung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Vorstandsmitglieder dürfen nicht im gleichen Unternehmen Aufsichtsratsmitglieder sein. Dieses System nennt man dualistisches System oder 2-Tier-System

Amerikanische AG's:

Dort gibt es das einstufige Board-System mit einem Verwaltungsrat, dessen Mitglieder für die Geschäftsführung und die Kontrolle zuständig sind

Regelungen der Corporate Governance:

- Vorstandsmitglieder dürfen erst nach zwei Jahren ihres Ausscheidens in den Aufsichtsrat wechseln
- Eine Person darf maximal Mitglied in 10 Aufsichtsräten sein
- Maximal 5-Jahres-Verträge für die Vorstandsmitglieder
- Vorstandsvergütungs-Offenlegungsgesetz: soll hochbezahlte Topmanager unter angemessenen Leistungsdruck setzen

1.3 Europäische Aktiengesellschaft (SE)

- **Seit 2004 können deutsche Unternehmen auch die Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft annehmen mit Kürzel: (SE – Societas Europaea)**
- **Entsteht durch Umwandlung einer deutschen AG (oder eines anderen europäischen Landes) oder durch Verschmelzung mehrerer AG's, die in europäischen Ländern tätig sind**

Besitzt folgende Gestaltungsspielräume:

- **Wahl zwischen dualistischem und monistischem System mit nur einem Verwaltungsrat**
- **Zahl der Aufsichtsratsmitglieder ist nicht so starr gefasst**
- **Art der Unternehmensmitbestimmung wird zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgehandelt, bestehende Niveau darf aber nicht abgesenkt werden**

Beispiel:

- **SAP seit Juli 2014 SE**
- **Aktionäre haben mit 99% dafür gestimmt**
- **Stärkt die Wahrnehmung als international ausgerichtetes Unternehmen**
- **Trennung Aufsichtsrat und Vorstand beibehalten**
- **Nur noch 18 statt 20 Aufsichtsratsmitglieder**
- **Weiterhin die Hälfte der Mitglieder von Arbeitnehmerseite**

1.3 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH's)

- Deutsche Erfindung 1892, International gab es keine vergleichbare Gesellschaftsform
- Wird als „kleine Schwester“ der AG bezeichnet
- Kleine Kapitalgesellschaft und damit einige Ähnlichkeiten zur AG
- Umsatzerlöse i.d.R. deutlich geringer als bei AG's
- Höhere wirtschaftliche Gesamtleistung als und höhere praktische Bedeutung als AG's
- Viele GmbH's sind kleine und mittelständige Familienunternehmen
- Entscheidende Organe der GmbH sind Geschäftsführung und die Gesellschafterversammlung
- Wichtige Kompetenzen, die bei AG's beim Aufsichtsrat liegen, haben bei der GmbH die Gesellschafter. Sie treffen Entscheidungen über die Besetzung der Geschäftsführung
- Nur in GmbH's mit mehr als 500 Mitarbeitern muss es einen Aufsichtsrat geben (nur bei ca. 1% der GmbH's)
- Für die meisten Beschlüsse der Gesellschafterversammlung keine notarielle Bestätigung notwendig
- GmbH-Anteil sind aber nicht so einfach übertragbar
- Haftungsbeschränkung kann Vertrauensverlust verursachen

Bsp: **Rossmann GmbH (Drogeriemärkte),**
 Mahle GmbH (Automobilzulieferer),
 Märklin Holding GmbH: hier waren 22 Eigentümer mit bis zu 19,9% Anteilen
 vorhanden. Gesellschaftervertrag schrieb vor, dass Anteile nur mit Zustimmung
 aller Gesellschafter verkauft werden durften

*Unternehmensführung***Geschäftsführung**

- Leitung des Unternehmens
- Vertretung der Gesellschaft nach außen
- Ein Geschäftsführer ist als Arbeitsdirektor besonderer Ansprechpartner für Sozial- und Personalthemen
(nur in GmbHs mit mehr als 2.000 Mitarbeitern)

*Kontrolle***Aufsichtsrat**

- *Bis 500 Mitarbeiter:*
Aufsichtsrat nur optional.
- *501 bis 2.000 Mitarbeiter:*
Aufsichtsrat zwingend, Mitglieder: 2/3 Vertreter der Gesellschafter, 1/3 Vertreter der Mitarbeiter
- *Mehr als 2.000 Mitarbeiter:*
Aufsichtsrat zwingend, paritätische Mitbestimmung

*Grundlegende Entscheidungen***Gesellschafterversammlung**

- Bestellung, Abberufung und Entlastung der Geschäftsführer
- Prüfung und Überwachung der Geschäftsführung
- Verwendung des Bilanzgewinns
- Änderungen des Gesellschaftervertrags

Vorteile gegenüber AG

- Gründungskapital (mindestens 25.000 Euro) geringer, Gründung weniger aufwendig.
- Beschlüsse der GmbH-Gesellschafter müssen nicht von einem Notar beurkundet werden (Ausnahme: Änderungen des Gesellschaftervertrags)
- kein Aufsichtsrat (bis 500 Mitarbeiter), dadurch direktere Entscheidungs- und Kontrollstrukturen

Nachteile gegenüber AG

- nur für begrenzte Zahl Gesellschafter geeignet, keine Mitarbeiterbeteiligung durch Belegschaftsaktien möglich
- Übertragung von GmbH-Anteilen schwerer als bei Aktien
- tendenziell schlechtere Bonität und Finanzierungsmöglichkeiten ("Gesellschaft mit beschränkter Hochachtung")

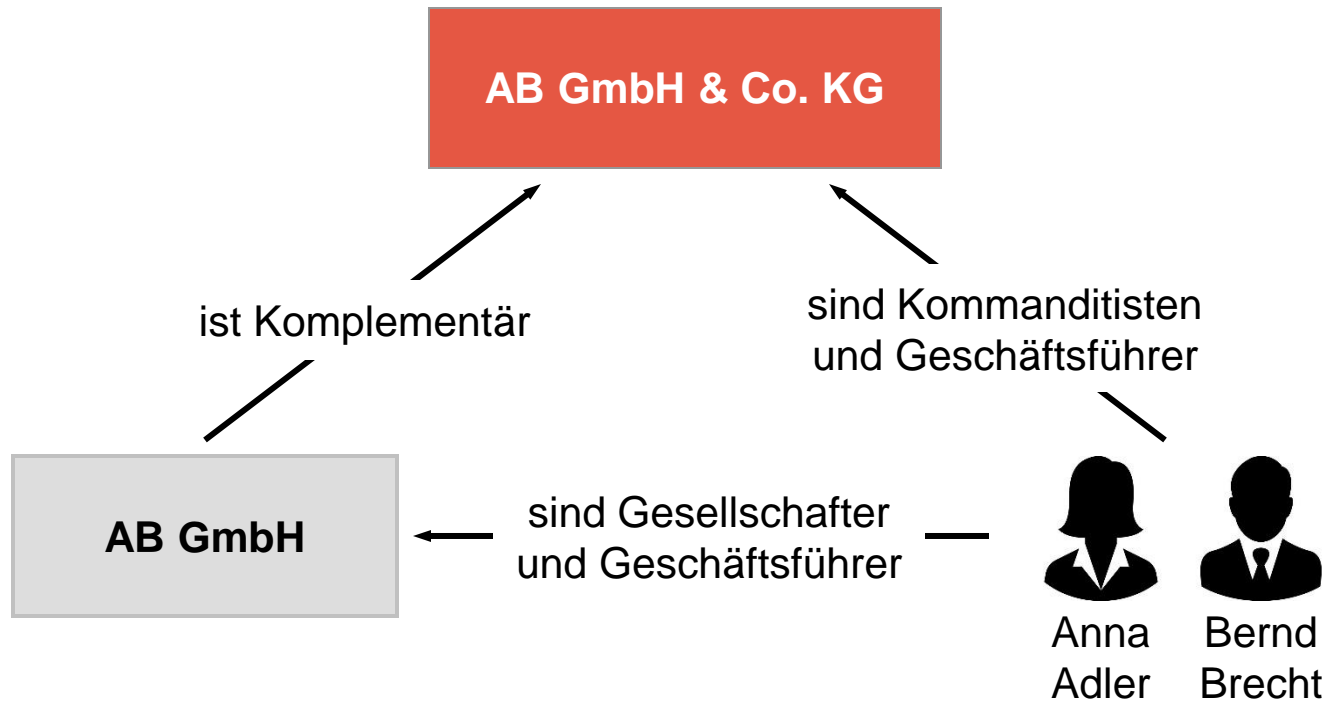
1.3 Genossenschaften

- Es gibt in Deutschland ca. 8.000 eingetragene Genossenschaften (eG)
- Durch gemeinsamen Geschäftsbetrieb sollen wirtschaftliche, soziale und kulturelle Interessen der Mitglieder gefördert werden
- Im Mittelpunkt des Interesses stehen auch: Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit, Fairness und Solidarität
- Unterschied ist die offene Anzahl der Mitglieder
- Zur Gründung mindestens 3 Mitglieder notwendig
- Genossenschaft ist eine juristische Person und benötigt Organe die Kontroll-, Leitungs- und Gestaltungsaufgaben wahrnehmen:
 - Generalversammlung: Wahl und Abberufung von Vorstand- und Aufsichtsratsmitgliedern und Gewinnverwendung und Jahresabschluss
 - Vorstand: führt als Leitungsorgan die Geschäfte
 - Aufsichtsrat: kontrollierendes und beratendes Organ
 - Vorstand und Aufsichtsrat müssen Mitglieder der Genossenschaft sein

Beispiel: Einkaufsgenossenschaften oder Absatzgenossenschaften
Kreditgenossenschaften (Volks- und Raiffeisenbanken)
Vedes (Vereinigung Deutscher Spielwarenfachhändler)
Intersport Deutschland eG

1.3

Beispiel einer „klassischen“ GmbH & Co. KG



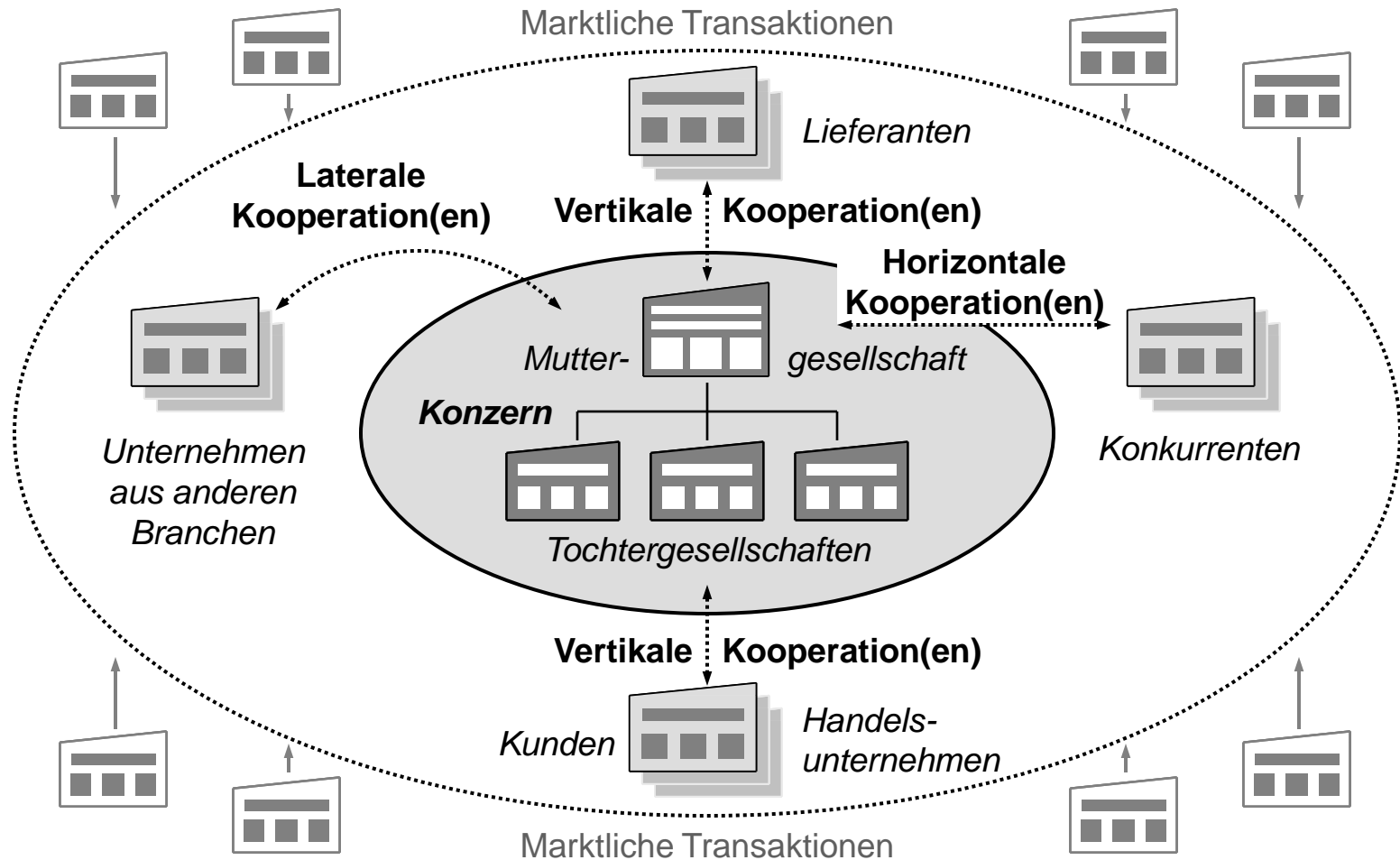
- Keine Haftung mit dem Privatvermögen, da Haftung durch GmbH beschränkt

Teil 1: Basiswissen über Betriebe und Unternehmen

- 1 Betriebe und Unternehmen
- 2 Leitbildelemente, Strategien, Geschäftsmodelle
- 3 Rechtsformen von Unternehmen
- 4 Unternehmensverbindungen

1.4 Unternehmensverbindungen

- **Konzern: ist eine Gruppe von Unternehmen, die zwar rechtlich selbständig sind, aber unter der einheitlichen Leitung einer Obergesellschaft stehen**
- **Die einzelnen Unternehmen heißen Konzernunternehmen, sie bilden zusammen ein konzerninternes Netzwerk**
- **Die Muttergesellschaft beherrscht die Tochtergesellschaften aufgrund von Mehrheitsbeteiligungen (über 50% Anteil am Kapital)**
- **Unternehmen können auch durch kooperative Beziehungen mit anderen Marktakteuren verbunden sein**
- **Eine Kooperation ist eine Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen, die nicht unter einheitlicher Leitung stehen**
- **Die Zusammenarbeit beruht auf Freiwilligkeit und geht über einmalige Transaktionen hinaus**



1.4 Richtung von Unternehmensverbindungen

- **Vertikale Verbindungen:**

Zu Unternehmen auf einer vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe. Bei Kooperationen beteiligen sich Unternehmen gemeinsam an Produktentwicklung, treffen langfristige Liefervereinbarungen. Vertikale Verbindungen führen auch zu Handelsunternehmen

- **Horizontale Verbindungen:**

Zu Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe. Das sind bspw. Unternehmen, die auf Absatzmärkten Konkurrenten sind, aber im Einkaufsbereich kooperieren

- **Laterale Verbindungen:**

- Aus verschiedenen Branchen. Motivation könnte sein technologische vom jeweils anderen Unternehmen zu profitieren (Cross-Industry- bzw. Cross-Business-Innovation)

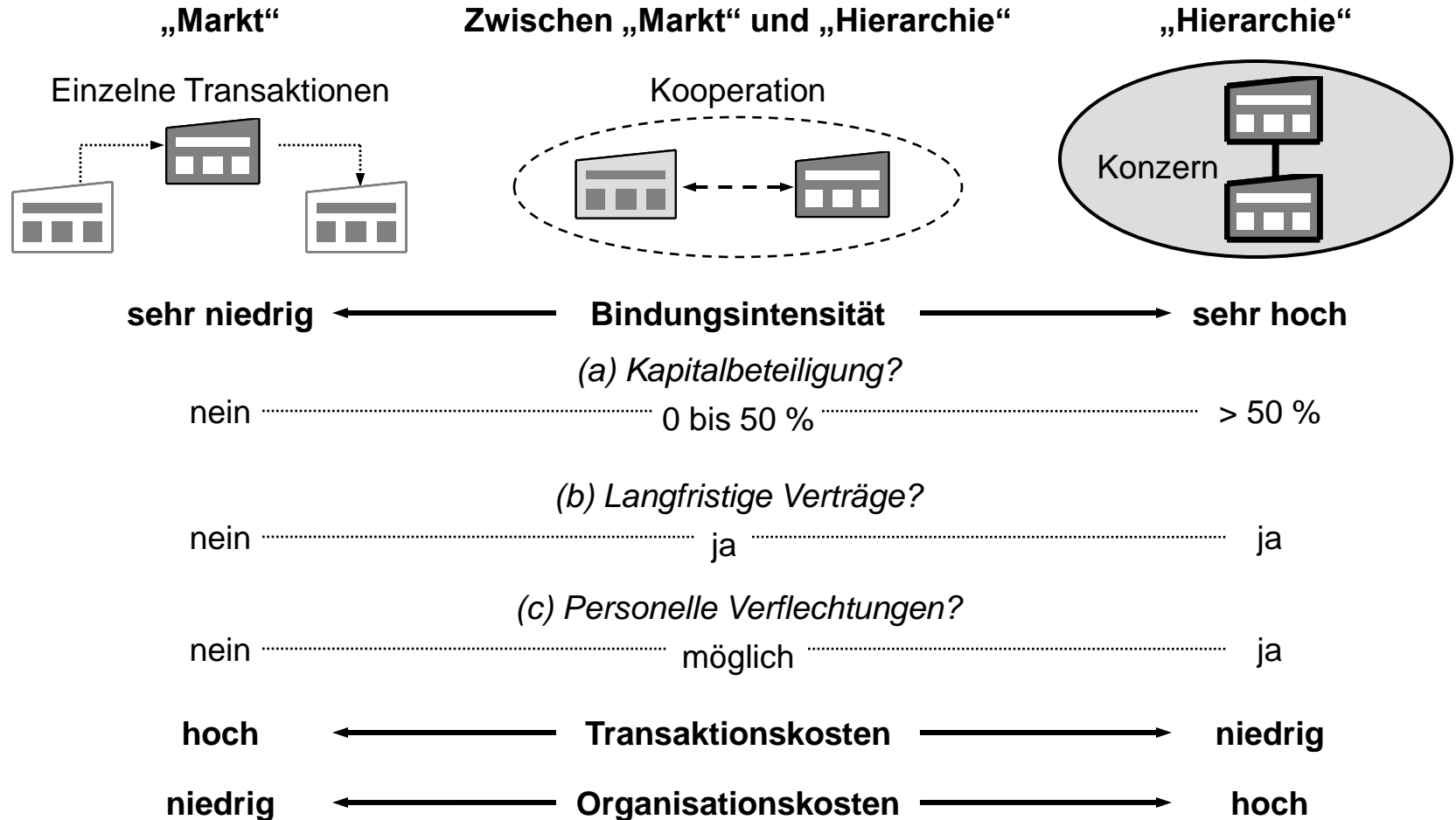
1.4

Formen von Konzernen

Konzerntypen		Beispiel VW-Konzern
Ein vertikal integrierter Konzern ist auf mehreren Wertschöpfungsstufen einer Branche tätig.	VW betreibt eigene Kraftwerke zur Versorgung vieler Produktionswerke (VW Kraftwerk GmbH) und produziert über die Hälfte der verbauten Getriebe selbst.
Ein horizontal integrierter Konzern ist auf derselben Wertschöpfungsstufe mit mehreren Konzernunternehmen tätig.	VW übernahm z. B. die Audi AG, die tschechische Škoda Auto, a.s. und die spanische Seat S.A. und ist heute ein Mehrmarkenanbieter.
Ein diversifizierter Konzern (auch: Mischkonzern, Konglomerat) ist auf unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig.	Die VW-Gruppe produziert nicht nur Personenkraftwagen, sondern auch Nutzfahrzeuge (MAN, Scania) und Bootsmotoren. Seit 2007 ist die VfL Wolfsburg Fußball GmbH eine 100-ige VW-Tochter.
Ein globaler Konzern ist in mehreren Weltregionen tätig.	Die Verkaufsgesellschaft Volkswagen Canada Ltd. war 1952 die erste Auslandsgesellschaft des VW-Konzerns. Heute ist von weltweit 600.000 VW-Mitarbeitern über die Hälfte im Ausland tätig.

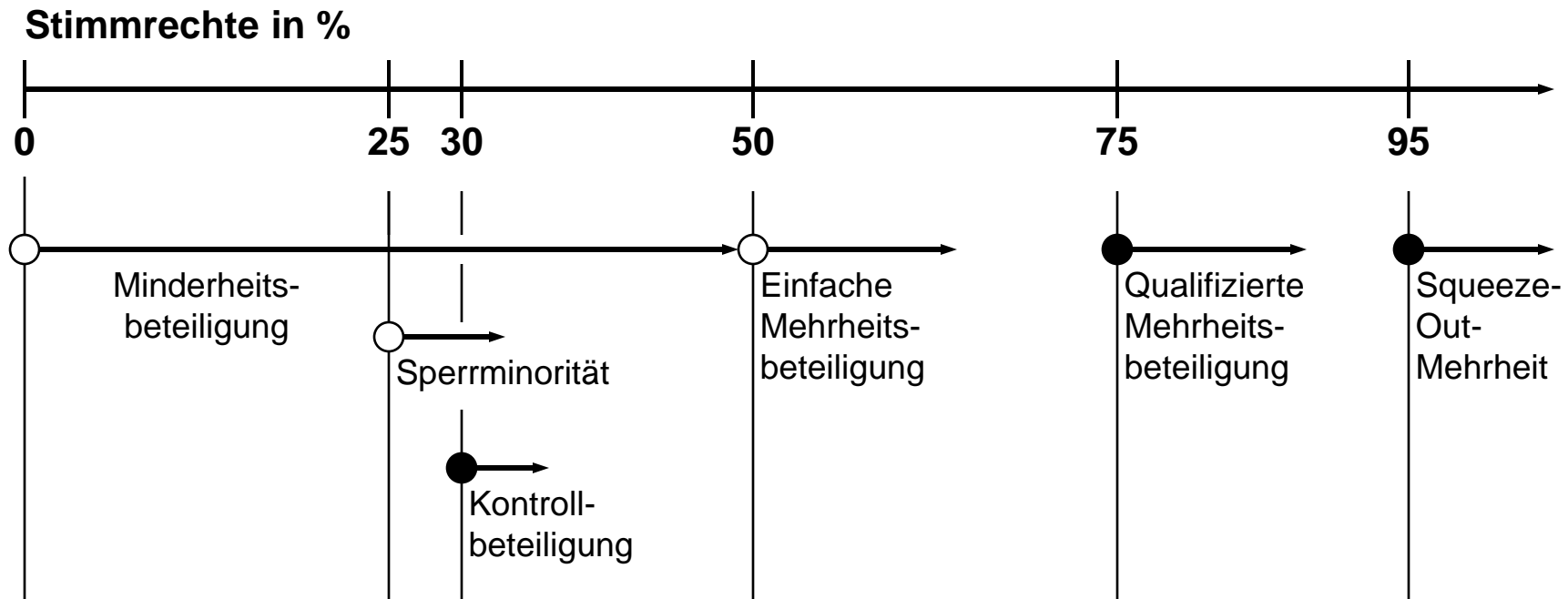
1.4

Unternehmensverbindungen zwischen „Markt“ und „Hierarchie“



1.4

Beteiligungsformen und wichtige Kontrollschwellen



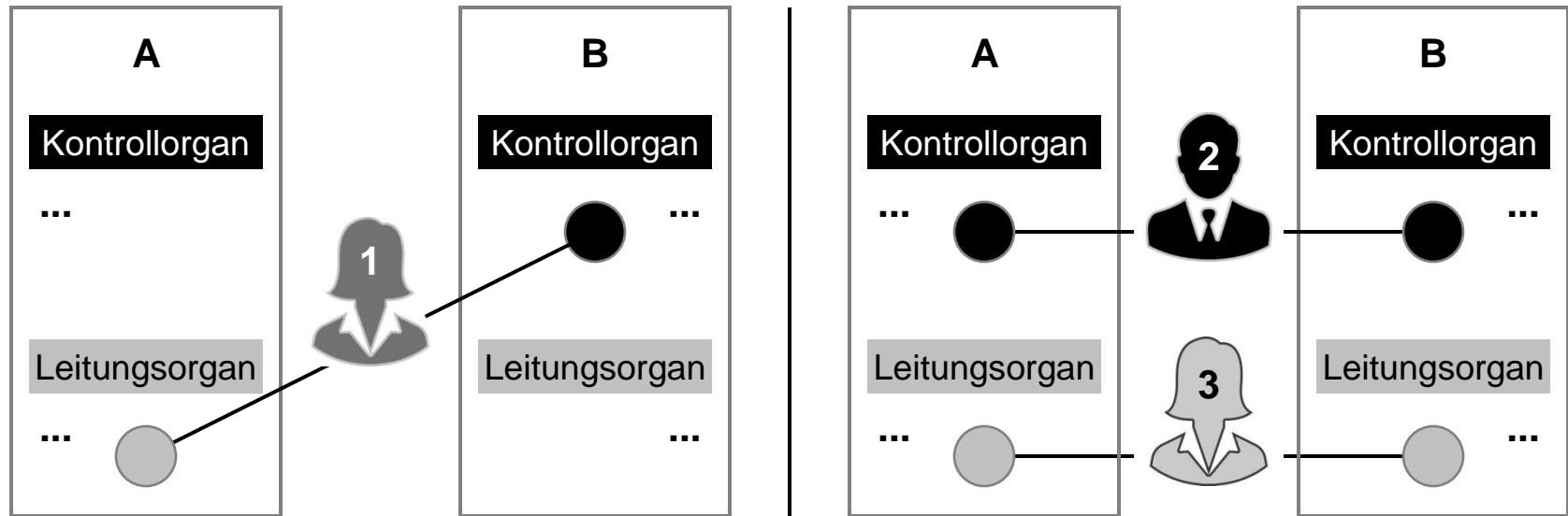
1.4 Personelle Verflechtungen

- **Führungspersonen, die gleichzeitig Mitglied in Organen verbundener Unternehmen sind**
- **Ausprägungen:**
 - **Mitglied in einem Leitungsorgan und dem Kontrollorgan des anderen Unternehmens (in A Vorstand und in B Aufsichtsrat)**
 - **Ausnahme: nicht möglich Kontrolltätigkeit in übergeordnetem Unternehmen und Leitungsfunktion im untergeordneten Unternehmen**
 - **Mitglied in beiden Kontrollorganen**
 - **Mitglied in beiden Leitungsorganen**

Bsp: Telekom kooperiert mit FC Bayern München und ist Hauptsponsor Telekom-Vorstand Timotheus Hötting ist Mitglied des Aufsichtsrats des FC Bayern

1.4

Personelle Verflechtungen zwischen verbundenen Unternehmen



1.4 Synergien

- **Beschreibt das nutzenwirkende Zusammenwirken von Lebewesen oder Kräften**
- **Betriebswirtschaftliche Synergie entsteht, wenn mehrere Unternehmen gemeinsam effizienter oder wettbewerbsfähiger werden, indem sie ihre Geschäftsprozesse stärker aufeinander abstimmen**
- **Kostensynergien:**
 - **Einsparung redundanter Strukturen**
 - **Nutzung mengenabhängiger Kostenvorteile**
 - **Wissensaustausch zur Verbesserung von Geschäftsprozessen**
 - **Unternehmen vereinbaren die Vereinheitlichung von Produkten, Bauteilen, Betriebsmittel und Prozessen**
- **Erlössynergien:**
 - **Neue Leistungskombinationen**

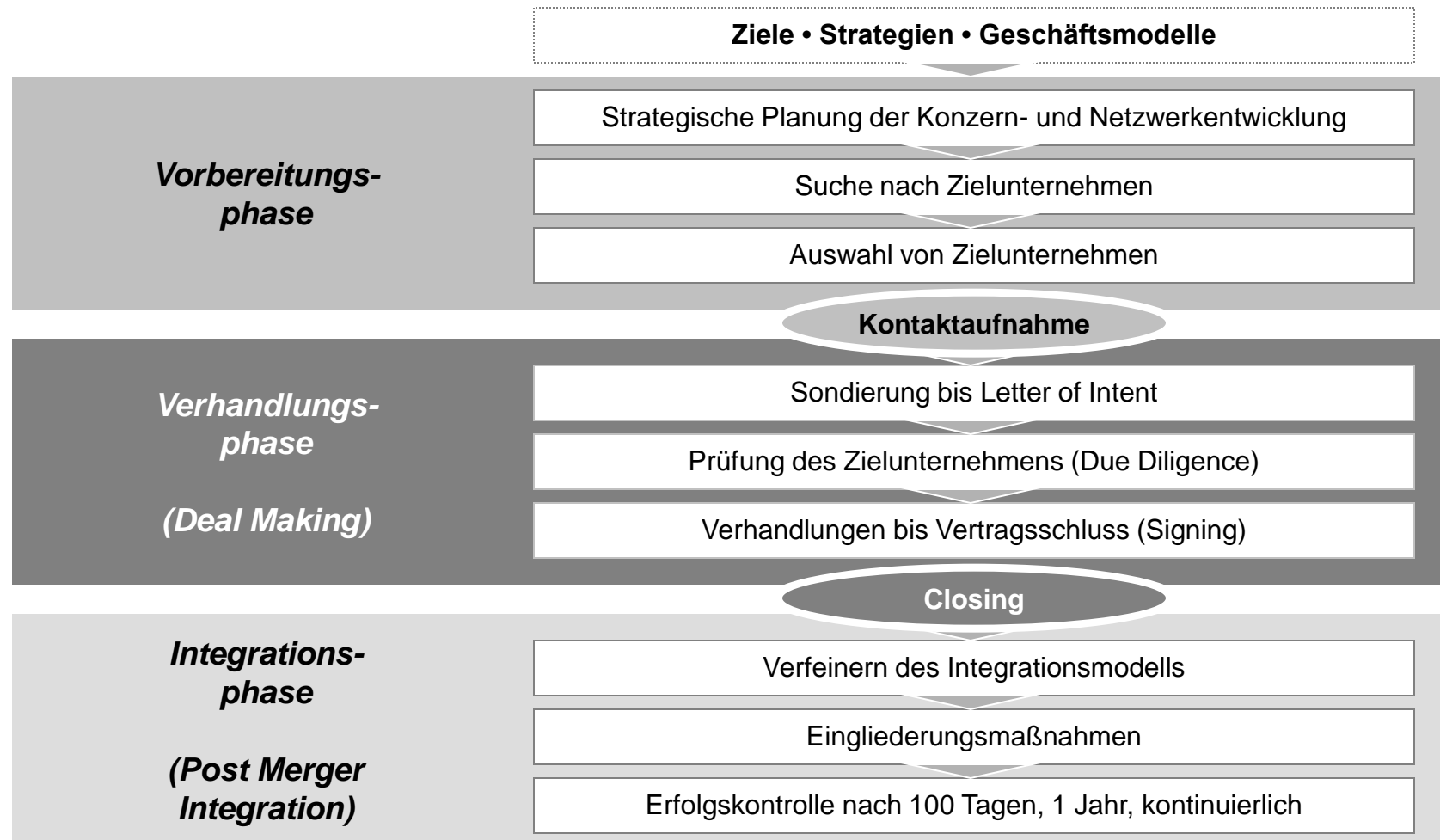
1.4 Übernahme von Unternehmen

Gründe für den Kauf eines Unternehmens oder Fusion:

- **Wachstumsgetriebene Zusammenschlüsse:**
 - Neues Geschäftsfeld
 - Neue Kundengruppe
 - Produktunternehmen kauft passenden Dienstleister
- **Kostengetriebene Zusammenschlüsse**
 - Bündelung Einkaufsmengen
 - Gemeinsame Nutzung von Produktionskapazitäten
 - Übernahme, weil Kosten gesenkt und die Konkurrenz gemindert werden soll
- **Innovations- und technologiegetriebene Zusammenschlüsse**
 - Kauf junger Technologieunternehmen zielt auf Know-How und Patente
 - Konzerninterne F+E soll Innovationsprozesse beschleunigen
- **Ressourcengetriebene Zusammenschlüsse**
 - Zugang zu knappen Rohstoffen sichern

1.4 Wettbewerbsrechtliche Rahmenbedingungen

- **Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB)**
- **Dieses enthält die Grundregeln für den Wettbewerb zwischen Unternehmen, hierzu gehört auch die Bestimmungen zur Zusammenschlusskontrolle**
- **Laut GWB liegt ein Zusammenschluss bereits vor, wenn 25% des Kapitals oder der Stimmrechte erreicht wird**
- **Für das Bundeskartellamt zählen allerdings nur Fälle, in denen**
 - a) Weltweit zusammen 500 Mio. Umsatz erreicht wird und**
 - b) In Deutschland mindesten 25 Mio. Umsatz erzielt wird**
- **Zu verbieten sind Zusammenschlüsse, von denen zu erwarten ist, dass er eine marktbeherrschende Stellung begründet**
- **Dominierende Position kann gegenüber der Konkurrenz ausgenutzt werden**
- **Zur Orientierung nennt das GWB drei Marktsituationen (Richtwerte):**
 - 1. Ein Unternehmen ist ab 40 Prozent Marktanteil marktbeherrschend**
 - 2. Zwei oder drei Unternehmen sind ab 50 Prozent marktbeherrschend**
 - 3. Vier oder fünf Unternehmen sind ab 66 2/3 Prozent marktbeherrschend**
- **Problem: Abgrenzung des Marktes**
- **Ausnahme: Ministererlaubnis (§42 GWB)**



1.4 Begriffe Übernahmeprozess

➤ **Letter of Intent (Lol):**

Absichtserklärung der Verhandlungspartner. Bestätigung, dass beide Parteien ernsthaft über einen Kauf bzw. Verkauf verhandeln

➤ **Due Dilligence:**

detaillierte Analyse interner Informationen zum Zielunternehmen. Basis für ein verbindliches Angebot. Geprüft werden vor allem finanzielle, rechtliche, marktseitige und organisatorische Verhältnisse

➤ **Closing:**

Vollzug der Übernahme, i.d.R. bei größeren Zusammenschlüssen mit Zustimmung der Kartellbehörden

- **Neue Gesellschaften entstehen konzernintern im Zuge von Wachstumsstrategien, zum Beispiel durch Gründung einer Auslandsgesellschaft**
- **Technologie Spin-Offs für vorhandenes Know-How neue Anwendungsmöglichkeiten zu erschließen**
- **Externe Partner können sich an einem Spin-Off beteiligen, wenn diese als eigenständiges Unternehmen zusammengefasst wird**
- **Transfergesellschaften haben den zweck im Zuge eines Personalabbaus Mitarbeiter befristet zu beschäftigen, um ihnen neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu vermitteln**
- **Gründung von Servicegesellschaften. Ziele: zum einen auch Anbieter für externe Interessenten und zum anderen eventuell tarifliche Neuorientierung durch günstigeren Dienstleistungstarif**

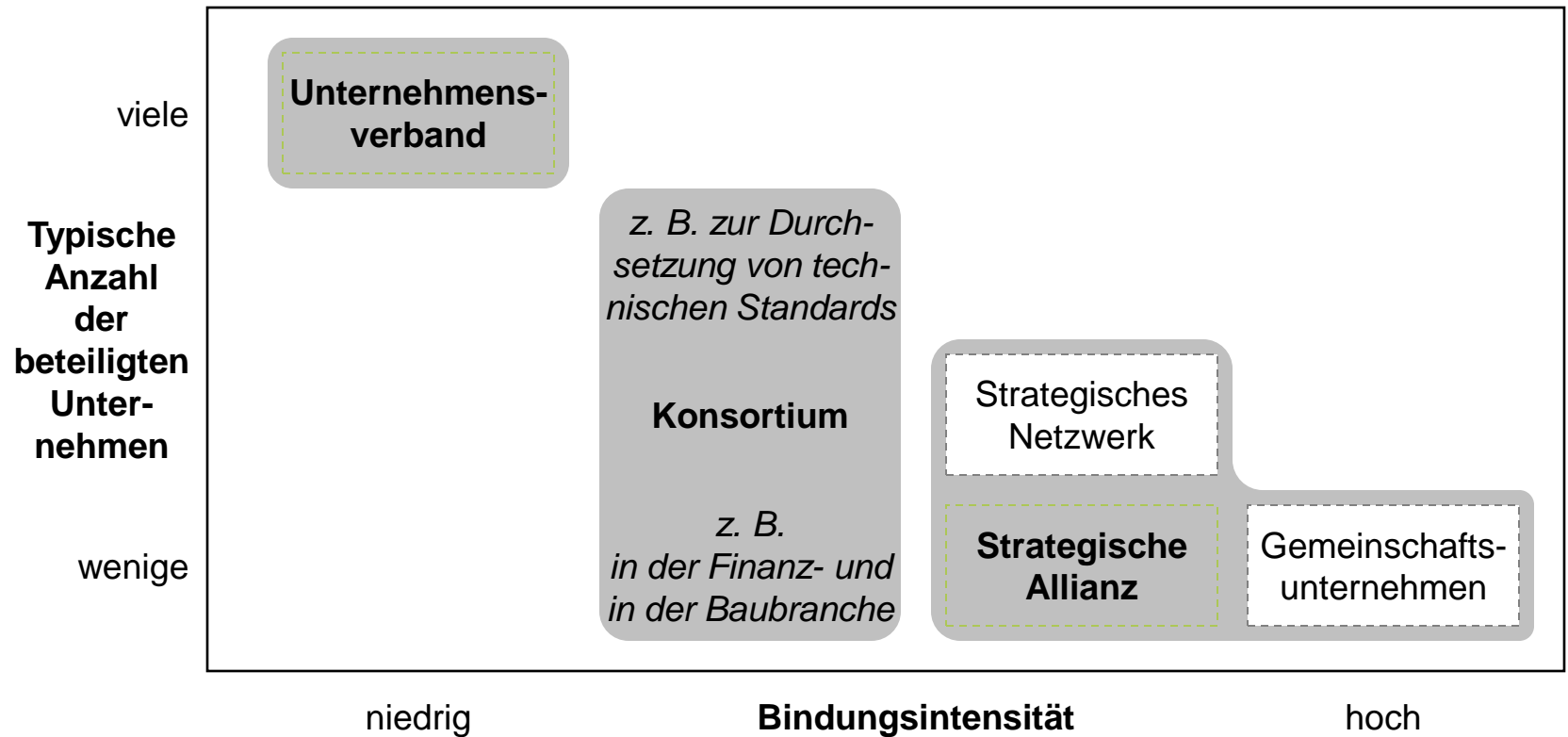
1.4 Kooperationen von Unternehmen

- **Kartell:** Unternehmen, die ihr Verhalten mit dem Ziel absprechen, auf einem Markt den Wettbewerb einzuschränken oder auszuschalten
- Vereinbarungen zwischen Unternehmen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweise, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, sind verboten (GWB, §1)
- Absprachen führen zu überhöhten Preisen und zu sinkender Produktqualität. Zudem wird die Innovationstätigkeit der Unternehmen gebremst

Beispiel: 2007 gegen Fahrstuhl- und Rolltreppenhersteller ThyssenKrupp, Otis, Kone, Schindler insgesamt 992 Mio. Strafen wegen verbotener Preisabsprachen

1.4

Formen kooperativer Unternehmensverbindungen



1.4 Formen von Kooperationen

Unternehmensverbände

- vertreten Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen
 - Verband der Chemischen Industrie (VCI)
 - Zentralverband der elektrotechnischen Industrie (ZVEI)
 - Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA)
- **Branchenbezogene Öffentlichkeitsarbeit**
 - **Interessensvertretungen gegenüber der Politik**
 - **Informationsaustausch zwischen den Mitgliedsunternehmen**

Konsortium

- Um gemeinsam eine inhaltlich klar definierte Aufgabe zu erfüllen
- Wenn Alleingang zu riskant ist

Strategische Allianz und strategisches Netzwerk

- Partnerschaft mit Ziel strategischer Wettbewerbsvorteile
- Bindungsintensität hoch bis sehr hoch
- Langfristige, zum Teil unbefristete Zusammenarbeit

1.4 Erfolgsfaktoren von Kooperationen

- **Komplementarität: sinnvolle Ergänzung von Ressourcen und Know-How, nur dadurch entsteht der Mehrwert**
- **Win-Win: Zusammenarbeit muss sich für alle beteiligten Unternehmen lohnen, für alle gleiche Verteilung von Chancen und Risiken**
- **Vertrauen: Überzeugung von der Verlässlichkeit der Beteiligten**
- **Promotoren: Personen, die in beiden Unternehmen vernetzt sind**
- **Kultureller Fit: Unternehmenskulturen müssen vereinbar sein**

1.4

Unternehmensverbindungen im strategischen Netzwerk von ASML und seinen Partnern (Stand: 2017)

