Volks- und Betriebswirtschaft · Kapitel 4

Unternehmens-zusammenschlüsse

Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für Geprüfte Wirtschafts-, Industrie- und Technische Fachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · ohne Gewähr

VF0013 · Stand Oktober 2026

Die Prüfung im Überblick

75
Minuten Bearbeitungszeit

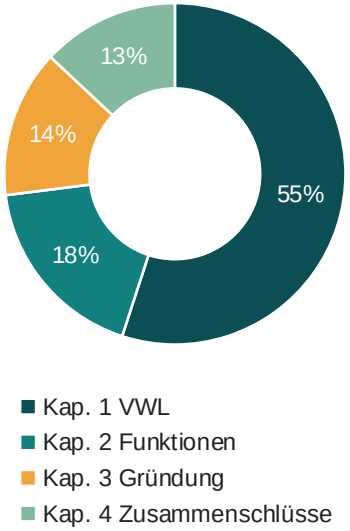
5–7
situationsbezogene Aufgaben

100
Punkte maximal

Was Sie erwartet

- Alle Aufgaben beziehen sich auf ein beschriebenes Unternehmen (Situation lesen!)
- VWL-Aufgaben fragen fast immer: Was bedeutet das für das Unternehmen?
- Bestanden ab 50 Punkten; rund 0,6 Minuten je Punkt – der Punktwert zeigt, wie ausführlich

Punkteanteil je Kapitel



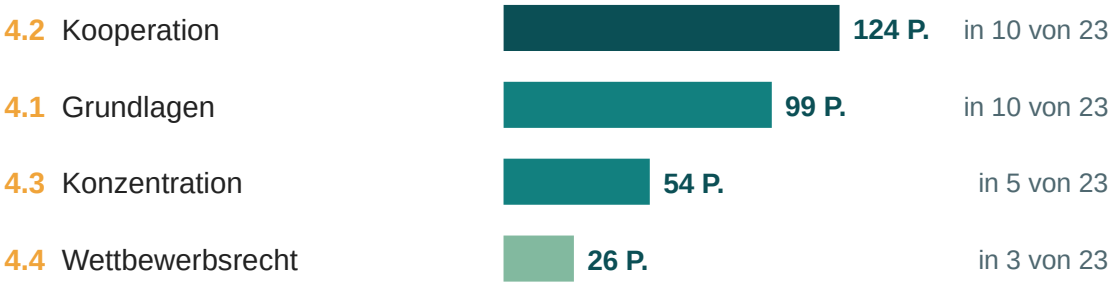
Eigene Auswertung der letzten 23 IHK-Prüfungen (2015 bis 2026), Zuordnung laut Lösungshinweisen. Keine Prognose für künftige Prüfungen.

Fahrplan durch Kapitel 4

4.1	**Grundlagen der Zusammenarbeit**	Wachstum, Gründe, Richtungen; rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit; Kooperation oder Konzentration	**99 P. · in 10 von 23**
4.2	**Formen der Kooperation**	Arge, Allianz, Konsortium, Joint Venture, Franchising, Lizenz, Kartell; Chancen und Risiken	**124 P. · in 10 von 23**
4.3	**Formen der Konzentration**	Beteiligung, Konzern, Holding, Fusion, Übernahme; Auslandsübernahme und Integration	**54 P. · in 5 von 23**
4.4	**Zusammenschlüsse und Wettbewerbsrecht**	GWB: Kartellverbot, Freistellungen, Missbrauchsaufsicht, Fusionskontrolle; EU-Recht	**26 P. · in 3 von 23**

Kapitel 4 im Prüfungskontext

Punkte je Abschnitt, 2015 bis 2026



Eigene Auswertung (kaufmännische Fassung, Zuordnung nach Schwerpunkt) – keine Prognose

Spitzenreiter: Kooperationsformen mit Chancen und Risiken. Dazu fast immer die Frage nach der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit.

Dauerbrenner in Kapitel 4

Rechtl./wirtsch. Selbstständigkeit	12×
Chancen und Risiken	12×
Motive für Zusammenschlüsse	8×
Übernahme, Fusion, Konzern	7×
Kartell erlaubt oder verboten?	6×
Joint Venture, strat. Allianz	5×
Arbeitsgemeinschaft (Arge)	3×
horizontal und vertikal	2×

Trend seit 2024

- in jeder Prüfung vertreten
- Übernahme im Ausland
- Kooperation: Gründe, Risiken

Fallunternehmen: Speichenwerk sucht Partner

Speichenwerk GmbH

E-Bikes und Lastenräder aus Bremen

420	68 Mio. €	2
Beschäftigte	Umsatz	Werke

Jana Hollmann
Geschäftsführerin

Lena Voss
Marketingleiterin

Aylin Demir
Controllerin

Sven Kruse
Leiter Finanzbuchhaltung

Drei Wege, die die Geschäftsführung prüft

Kooperation

Großauftrag über 1.200 Lastenräder mit einem zweiten Hersteller teilen

Joint Venture

gemeinsame Vertriebsfirma mit einem Partner in Vietnam

Übernahme

den Akkulieferanten kaufen und die Versorgung sichern

Die Leitfrage des Kapitels

Wie eng soll die Bindung sein – und was gibt Speichenwerk dafür an Selbstständigkeit auf? Genau das fragt die IHK in fast jeder Aufgabe zu diesem Kapitel.

4.1

Grundlagen der Zusammenarbeit

Warum Unternehmen sich verbinden – und wie viel Selbstständigkeit sie dabei aufgeben.



Wachsen: aus eigener Kraft oder mit anderen?

4.1

Internes Wachstum

- aus eigener Kraft: neue Kapazitäten selbst aufbauen
- Speichenwerk: eine dritte Montagehalle in Bremen
- volle Kontrolle, aber langsam und mit eigenem Risiko

Externes Wachstum

- Verbindung mit anderen Unternehmen durch Vertrag, Kapitalbeteiligung oder Verschmelzung
- schneller: Kunden, Fachkräfte, Anlagen des Partners sofort nutzbar
- dafür Abstimmungsaufwand, beim Kauf hohe Kapitalbindung

Unternehmenszusammenschluss: Verbindung von zwei oder mehr Unternehmen zur Verfolgung gemeinsamer wirtschaftlicher Ziele. Die Bandbreite reicht von der losen vertraglichen Zusammenarbeit (Kooperation) bis zur Verschmelzung zu einem einzigen Unternehmen (Konzentration).

Merke: Externes Wachstum kauft Zeit – bezahlt wird mit Abstimmung, Kapital und einem Stück Selbstständigkeit.

Gründe für Zusammenschlüsse

Bereich	Ziel	Beispiel Speichenwerk
Beschaffung	Mengenrabatte, gesicherte Versorgung	gemeinsamer Akku-Einkauf mit einem anderen Hersteller
Produktion	Auslastung, sinkende Stückkosten, Spezialisierung	Rahmen beider Partner werden in einem Werk geschweißt
Absatz	neue Märkte und Kunden, Sortiment ergänzen	Vertrieb in Skandinavien über einen Partner vor Ort
Finanzierung	Kapitalbedarf und Risiko teilen	Akku-Prüfanlage wird gemeinsam angeschafft
Forschung	Know-how bündeln, schneller Innovationen	gemeinsamer Wechselakku-Standard
Marktstellung	Marktanteil erhöhen, Existenz sichern, Risiko streuen	Kauf eines Händlers sichert den Absatzweg

2024 · 5a und 2026 · 6a: je vier Gründe bzw. Motive (je 8 P.). Nach Bereichen ordnen vermeidet Doppelungen; „Kosten senken“ und „Synergien“ zählen nur doppelt, wenn Sie verschiedene Wirkungen beschreiben.

Gründe erläutern: das Beispiel Skandinavien

4.1

Die Situation

Lena Voss soll der Geschäftsführung begründen, warum Speichenwerk mit einem schwedischen Fahrradhändler kooperieren sollte. Der Händler hat 25 Filialen, aber keine Lastenräder im Sortiment.

1. **Neuer Kundenkreis:** Über die 25 Filialen erreicht Speichenwerk neue Kunden, ohne eigene Läden aufzubauen.
2. **Ressourcen bündeln:** Der Partner stellt Werkstätten und Verkaufspersonal, Speichenwerk Schulungen und Ersatzteile.
3. **Sortiment ergänzen:** Lastenräder füllen eine Lücke im Angebot des Händlers.
4. **Risiko teilen:** Bleibt der Absatz hinter den Erwartungen, muss keiner allein in teure Filialen investieren.

Operator beachten: „Nennen“ = Stichwort. „Erläutern“ = Ursache, Wirkung, Fallbezug: „Durch die gemeinsame Bestellung von 30.000 Akkus sinken die Materialkosten je Rad.“

Drei Richtungen eines Zusammenschlusses

4.1

horizontal

gleiche Wirtschaftsstufe derselben Branche, meist Wettbewerber

Beispiel: zwei E-Bike-Hersteller

Typisches Ziel: Größenvorteile, gemeinsame Entwicklung, Marktmacht

vertikal

vor- oder nachgelagerte Stufe derselben Wertschöpfungskette

Beispiel: Speichenwerk und Akkulieferant (rückwärts) oder Fahrradhändler (vorwärts)

Typisches Ziel: Versorgung oder Absatz sichern

diagonal

branchenfremd (konglomerat), weder gleiche noch vor- oder nachgelagerte Stufe

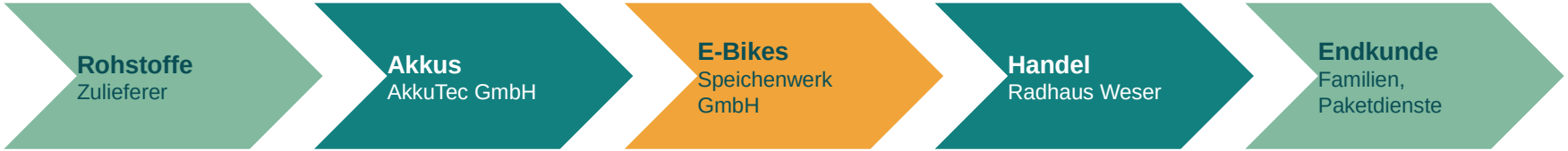
Beispiel: Speichenwerk und ein Versicherungsmakler

Typisches Ziel: Risikostreuung durch Diversifikation

2022 · 4 und 2024 · 6a: Horizontal und vertikal abgrenzen, je ein Beispiel mit Ziel (14 P.). Wer einen Konkurrenten übernimmt, schließt sich horizontal zusammen (2 P.).

Die Wertschöpfungskette von Speichenwerk

4.1



◄ vorgelagert: Rückwärtsintegration

nachgelagert: Vorwärtsintegration ►

Richtung	als Kooperation	als Konzentration
horizontal	Akku-Allianz mit zwei anderen Herstellern	Kauf eines E-Bike-Konkurrenten
vertikal (rückwärts)	Fünfjahres-Liefervertrag mit AkkuTec	Kauf von 80 % der AkkuTec GmbH
vertikal (vorwärts)	Vertriebspartnerschaft mit einem Händler	Kauf und Verschmelzung von Radhaus Weser
diagonal	Versicherungsangebot mit einem Makler	Kauf eines Versicherungsmaklers

Merke: Die Richtung sagt, WER sich verbindet. Kooperation oder Konzentration sagt, WIE ENG. Beides gehört in eine vollständige Einordnung.

Zwei Arten von Selbstständigkeit

Rechtliche Selbstständigkeit

Das Unternehmen besteht als eigener Rechtsträger fort: eigene Firma, Verträge im eigenen Namen, eigene Haftung, eigener Registereintrag und Jahresabschluss.

Bleibt bei Kooperation, Beteiligung und Konzern erhalten – endet erst mit der Fusion (für das aufgenommene Unternehmen).

Wirtschaftliche Selbstständigkeit

Das Unternehmen entscheidet allein über Ziele, Preise, Produkte, Investitionen und Personal – ohne Weisungen oder Absprachen.

Wird bei Kooperation nur im vereinbarten Bereich eingeschränkt, geht bei Konzern und Fusion verloren.

Der Dauerbrenner Nr. 1: „Erklären Sie, inwieweit die Partner ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit aufgeben.“ Zuletzt 2024 (Übernahme) und 2025 (Vertriebskooperation) – immer BEIDE Arten getrennt beantworten.

Wer verliert was? Die Selbstständigkeits-Matrix

4.1

Form	rechtlich	wirtschaftlich
Kooperation: Arge, Allianz, Kartell, Vertriebskooperation, Gründer eines Joint Ventures	bleibt erhalten	nur im Bereich der Zusammenarbeit eingeschränkt
Joint Venture selbst (Gemeinschaftsunternehmen)	neue, eigene Rechtsperson	gemeinsam von den Gründern gesteuert
Konzerntochter, Übernahme durch Anteilserwerb	bleibt grundsätzlich erhalten	geht verloren (einheitliche Leitung)
Fusion: aufgenommenes Unternehmen	geht verloren	geht verloren
Übernehmendes Unternehmen	bleibt erhalten	bleibt erhalten



Typischer Fehler: „Bei der Kooperation bleiben beide Selbstständigkeiten erhalten“ ist nur halb richtig – im Bereich der Zusammenarbeit wird die wirtschaftliche eingeschränkt. Ebenso falsch: Konzerntöchter verlören ihre rechtliche Selbstständigkeit.

Kooperation oder Konzentration?

Kooperation

- freiwillige, vertragliche Zusammenarbeit rechtlich selbstständiger Unternehmen
- wirtschaftlich nur im Bereich der Zusammenarbeit gebunden
- durch Kündigung oder Zeitablauf vergleichsweise leicht lösbar

Konzentration

- Verbindung durch Kapitalbeteiligung oder Verschmelzung
- einheitliche Leitung: wirtschaftliche Selbstständigkeit geht verloren
- rechtliche bleibt im Konzern, endet bei der Fusion; kaum umkehrbar

Bindungsgrad steigt

- Interessengemeinschaft, Verband
- Arbeitsgemeinschaft, Konsortium
- strategische Allianz, Kartell
- Joint Venture
- Beteiligung
- Konzern
- Fusion

Fallbeispiel: Liefervertrag oder Kauf?

4.1

Controllerin Aylin Demir vergleicht zwei Wege, die Akkuversorgung zu sichern.

A Fünfjähriger Liefervertrag

Gemeinsame Qualitätsplanung mit der AkkuTec GmbH; AkkuTec beliefert weiterhin andere Kunden.
Einordnung: vertikale Kooperation

B Kauf von 80 % der Anteile

AkkuTec bleibt GmbH, richtet sich aber in Produktion und Investitionen nach Speichenwerk.
Einordnung: vertikale Konzentration (Konzern)

Kriterium	Variante A: Liefervertrag	Variante B: 80 % Beteiligung
Versorgungssicherheit	vertraglich gesichert, Partner bleibt frei	**am stärksten: Speichenwerk bestimmt**
Kapitalbedarf	**gering**	**hoch: Kaufpreis bindet Kapital**
Umkehrbarkeit	**Kündigung nach Vertrag möglich**	**kaum umkehrbar**

So fragt die IHK: 2022 · Aufg. 4

Situation

Ein Hersteller von Sportwettkampfgeräten erhält einen großen Auftrag für die Olympischen Winterspiele. Wegen der Größe des Auftrags erwägt die Geschäftsleitung, eine horizontale oder eine vertikale Kooperation einzugehen.

Aufgabe

4 + 10 Punkte

a) Grenzen Sie die beiden Kooperationsformen gegeneinander ab.
b) Stellen Sie je ein Beispiel für eine horizontale und eine vertikale Kooperation dar und beschreiben Sie jeweils das Ziel.

Lösungsskizze

- Horizontal: Unternehmen derselben Branche und Stufe kooperieren
- Vertikal: Unternehmen vor- oder nachgelagerter Produktionsstufen kooperieren
- Beispiel horizontal: gemeinsame Produktentwicklung mit einem anderen Gerätehersteller – Ziel: Synergien, Kosten sparen
- Beispiel vertikal: Zusammenarbeit mit Händlern von Sportbekleidung – Ziel: Absatz der eigenen Geräte fördern

Punkte holen: Je Beispiel zwei Teile liefern: einen konkreten Partner aus dem Fall und das Ziel, das damit erreicht werden soll.

4.2

Formen der Kooperation



Gemeinsam stärker – und trotzdem selbstständig bleiben.

Formen der Kooperation im Überblick

4.2

Form	Kennzeichen	Beispiel
Interessengemeinschaft	lockerste Form: einzelne gemeinsame Interessen, im Übrigen völlig frei	Einkaufs- oder Werbegemeinschaft
Arbeitsgemeinschaft (Arge)	befristet für ein bestimmtes Projekt, tritt unter eigenem Namen auf	Brückenbau mehrerer Baufirmen
Konsortium	Arge vor allem von Banken für ein befristetes Geschäft; Konsortialführer verhandelt	Großkredit, Börsengang
Strategische Allianz	langfristige Partnerschaft in einem strategischen Feld, oft unter Wettbewerbern	Luftfahrtallianzen, Akkuforschung
Joint Venture	gemeinsam gegründetes und geführtes Gemeinschaftsunternehmen	Vertriebsfirma mit Partner in Vietnam
Franchising, Lizenz	vertikal: Nutzung von Marke, Konzept oder Patent gegen Gebühr	Fitnessstudio-Kette; Patentlizenz
Kartell	Absprache über Preise, Gebiete, Mengen; grundsätzlich verboten	Preiskartell; Normung ggf. freigestellt

Arge: gemeinsam einen Großauftrag stemmen

4.2

Arge: befristeter Zusammenschluss rechtlich selbstständiger Unternehmen zur gemeinsamen Ausführung eines bestimmten, meist großen Auftrags. Tritt unter eigenem Namen auf und endet mit dem Auftrag.

Im Arge-Vertrag geregelt

1. technische und kaufmännische Federführung
2. Aufteilung der Leistungen
3. Verteilung von Erlösen und Kosten
4. Haftung im Innenverhältnis

Speichenwerk: 1.200 Lastenräder in neun Monaten

Speichenwerk: 700	Cargo-Rad: 500

- Speichenwerk kann höchstens 700 Räder zusätzlich fertigen
- Partner: Cargo-Rad Manufaktur, Hannover – 500 Räder und Spezialaufbauten
- Speichenwerk übernimmt die kaufmännische Federführung
- nach Ablauf der Gewährleistung wird die Arge aufgelöst

Rechtsform: meist Außen-GbR – seit dem MoPeG (1.1.2024) selbst rechtsfähig; die Partner haften persönlich und gesamtschuldnerisch, auch für Fehler des anderen.

Strategische Allianz: auf Dauer gemeinsam

4.2

Strategische Allianz: langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit meist gleichrangiger Unternehmen, oft Wettbewerber, in einem strategisch wichtigen Feld wie Forschung, Technik oder Vertrieb – ohne Fusion und ohne Pflicht zu einer gemeinsamen Gesellschaft.

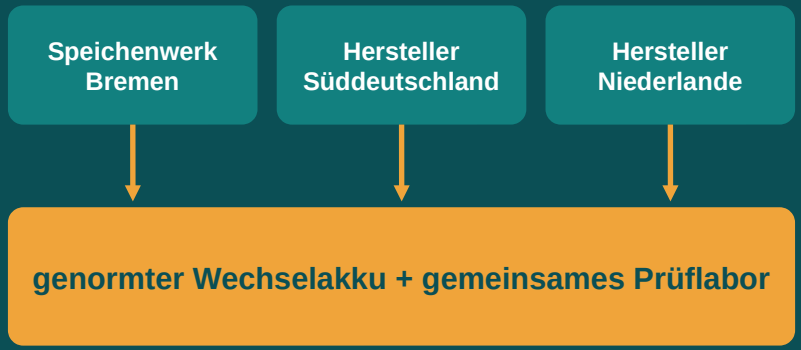
Gemeinsam

- Wechselakku entwickeln
- Prüflabor betreiben

Jeder für sich

- Preise
- Modelle
- Vertrieb

Die Akku-Allianz von Speichenwerk



Vertrag, keine Fusion – in allen anderen Feldern bleiben die Partner Wettbewerber.

Achtung: Weil Allianzpartner oft Wettbewerber sind, muss jede Allianz kartellrechtlich geprüft werden. Gemeinsame Forschung kann nach § 2 GWB freigestellt sein (→ 4.4).

Arge oder strategische Allianz? Der Vergleich

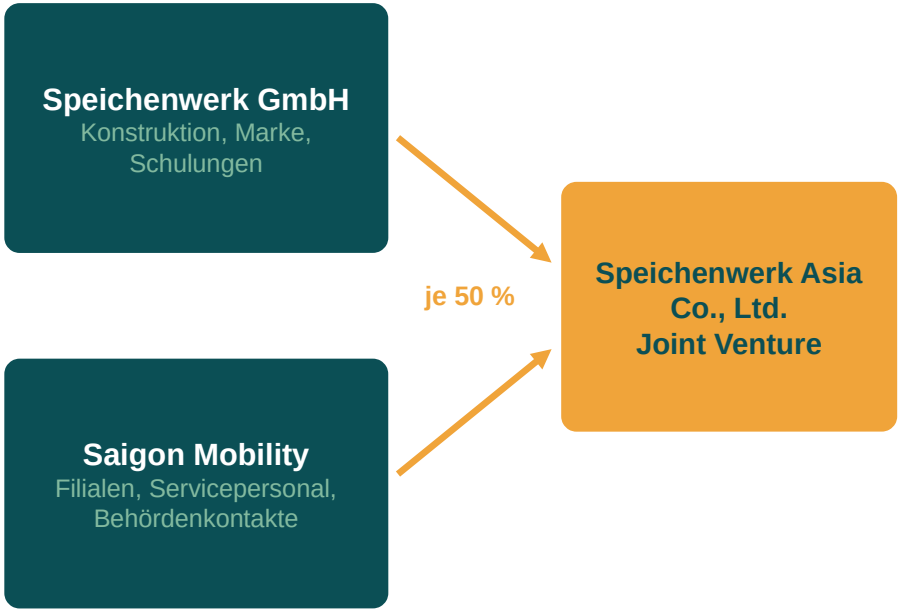
4.2

Merkmal	Arbeitsgemeinschaft (Arge)	Strategische Allianz
Dauer	befristet, endet mit dem Projekt	langfristig, auf Dauer angelegt
Zweck	einen bestimmten, meist großen Auftrag gemeinsam erfüllen	strategische Vorteile in Forschung, Technik oder Vertrieb
Partner	Unternehmen mit ergänzenden Kapazitäten, oft derselben Branche	meist gleichrangige Unternehmen, oft Wettbewerber
Form	meist Außen-GbR mit eigenem Namen	Vertrag ohne Fusion oder Übernahme
Beispiel Bäckerei (2026)	mit anderen Bäckereien eine Großveranstaltung beliefern	mit einem Vertriebsspezialisten breiter vermarkten

2026 · 6c/6d: beide Formen beschreiben (4 P.) und je ein Beispiel, wie sie dem eigenen Unternehmen nützen (4 P.). Punkte bringt das Gegensatzpaar „befristet, projektbezogen“ gegen „langfristig, strategisch, ohne Fusion“.

Joint Venture: das Gemeinschaftsunternehmen

4.2



Lastenräder für Lieferdienste in Vietnam (Partner fiktiv)

Vorteile für Speichenwerk

- schneller Marktzugang über bestehende Filialen
- Kenntnis von Kunden, Sprache, Genehmigungen
- Investitionen und Anlaufverluste geteilt

Nachteile für Speichenwerk

- geteilte Führung: Patt bei 50 : 50
- Konstruktionswissen fließt ab
- Gewinn muss geteilt werden

Gegen das Patt: Stichentscheid oder Schiedsverfahren im Gesellschaftsvertrag.

So fragt die IHK: 2020 · Aufg. 5

Situation

Ein Reiseunternehmen will in China ein umfangreiches Ausflugsprogramm anbieten. Dazu soll ein Joint Venture mit einem chinesischen Unternehmen gegründet werden.

Aufgabe

6 + 12 Punkte

a) Erklären Sie die Art der Zusammenarbeit und inwieweit die Partner ihre wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit aufgeben.
b) Beschreiben Sie je zwei Vor- und Nachteile.

Lösungsskizze

- Kooperation: rechtliche Selbstständigkeit bleibt, wirtschaftliche wird nur im Rahmen der Zusammenarbeit eingeschränkt
- Vorteil: Kosten und Risiken der Markterweiterung werden geteilt
- Vorteil: Kompetenzen und Kundenkontakte des Partners nutzbar
- Nachteil: zusätzliche Rechts- und Währungsrisiken
- Nachteil: Erfolg muss mit dem Partner geteilt werden

Punkte holen: „Beschreiben“ heißt: jeden Vor- und Nachteil in einem ganzen Satz auf den Fall beziehen, nicht nur Stichworte nennen.

Franchising und Lizenz

Franchisegeber
Marke, Konzept, Schulung, Einkauf, Werbung

Franchisevertrag
Rechte, Pflichten, Gebiet, Laufzeit

Franchisenehmer
zahlt Eintritts- und laufende Gebühr, führt den Betrieb selbst

Für den Nehmer

- bekannte Marke, erprobtes Konzept
- Unterstützung, geringeres Risiko
- aber: wenig Spielraum, laufende Gebühren

Für den Geber

- schnelle Expansion mit fremdem Kapital
- Nehmer motiviert, weil selbstständig
- aber: Qualität aller Standorte überwachen

Lizenz: Speichenwerk-Neigetechnik in den USA

2.500 Räder × 4.200 € × 4 %
= 420.000 € im Jahr
ohne eigene Investition in den USA

Einordnung: Franchising und Lizenz sind vertikale Kooperationen; Geber und Nehmer bleiben rechtlich selbstständig. Franchising ist zugleich ein Weg in die Existenzgründung (Kapitel 3).

Das Kartell als Kooperationsform

Kartell: Vereinbarung oder abgestimmtes Verhalten rechtlich selbstständiger Unternehmen, meist derselben Branche, das den Wettbewerb untereinander beschränkt.

Kartellart	Absprache über	Einordnung
Preiskartell	Preise, Preiserhöhungen	**verboten**
Gebietskartell	Regionen oder Kunden	**verboten**
Quotenkartell	Produktions-, Absatzmengen	**verboten**
Submissionskartell	Gewinner einer Ausschreibung	**verboten, ggf. strafbar (§ 298 StGB)**
Normen-, Typenkartell	technische Normen und Maße	**kann freigestellt sein (§ 2 GWB)**
Mittelstandskartell	Einkauf, Vertrieb kleiner Firmen	**kann freigestellt sein (§ 3 GWB)**

Ein verlockender Anruf

Ein Wettbewerber schlägt Lena Voss vor, die Händlerpreise für City-E-Bikes gemeinsam um 8 % anzuheben – die Akkus seien teurer geworden. Speichenwerk solle sich zudem auf den Norden beschränken.

Urteil: Preis- plus Gebietskartell – verboten, auch wenn die Kosten wirklich gestiegen sind. Lena Voss lehnt ab und dokumentiert das Gespräch.

Kartell oder Parallelverhalten?

Verbotenes Kartell

Fall 2024 · 2b: Wettbewerber schlagen vor, wegen knapper Bauteile gemeinsam höhere Verkaufspreise festzulegen.

Urteil: Preis- bzw. Konditionenkartell (§ 1 GWB): Die Kunden werden benachteiligt – auch wenn die Knappheit echt ist.

Zulässiges Parallelverhalten

Fall 2024 · 2c: Drei Banken erhöhen fast gleichzeitig ihre Kreditzinsen.

Urteil: Erlaubt, solange jede Bank ohne Absprache ihre gestiegenen Refinanzierungskosten nach den EZB-Zinserhöhungen 2022/23 weitergibt.

Prüfen in drei Schritten

1 Absprache?
Vereinbarung oder Abstimmung – oder nur gleiche Reaktion auf gleiche Ursache?

2 Kartellart?
Preise, Konditionen, Gebiete, Quoten, Ausschreibungen

3 Freistellung?
nur nach § 2/§ 3 GWB – bei Preisabsprachen praktisch nie

2024 · 2b/2c (je 5 P.): Entscheidend ist nicht, dass die Preise gleich steigen, sondern ob sie abgesprochen wurden.

Warum kooperieren? Chancen und Risiken

Chancen

- Kundenkontakte und Vertriebswege des Partners nutzen, neue Märkte erschließen
- Kosten senken: gemeinsames Marketing, geringere Vertriebs- und Verwaltungskosten, Fixkostendegression
- Kompetenzen und Sortiment ergänzen
- Risiken und Investitionen teilen
- Aufträge annehmen, die allein zu groß wären
- flexibel bleiben, weil jeder selbstständig bleibt

Risiken

- eingeschränkte Entscheidungsfreiheit, Kompromisse
- Anbahnungs- und Abstimmungskosten, Kommunikationsprobleme
- Missbrauch vertraulicher Informationen, Know-how-Abfluss
- Abhängigkeit vom stärkeren Partner
- Interessenkonflikte; Gewinn muss geteilt werden
- Partner passen kulturell nicht zusammen

2026 · 6a/6b: vier Gründe (8 P.) und zwei Risiken (4 P.) einer Kooperation – stets aus Sicht des eigenen Unternehmens und mit Wirkung im Fall.

Vertriebskooperation und globale Kooperation

4.2

Vertriebskooperation

2025 · 4b (12 P.)

Chancen

- Kundenkontakte des Partners nutzen, Marktposition schneller ausbauen
- gemeinsames Marketing senkt die Vertriebskosten
- größere Mengen: Fixkostendegression, weniger Verwaltung

Risiken

- Anbahnungskosten: Gespräche und Analysen vor dem Vertrag
- laufende Kosten für Abstimmungen mit dem Partner
- Missbrauch vertraulicher Daten; Eigenständigkeit eingeschränkt

Globale Kooperation

2025 · 6b (12 P.)

Chancen

- neue Absatzmärkte mit großem Kundenpotenzial
- Spezialisierung auf Kernkompetenzen, sinkende Stückkosten
- Verlagerung in Länder mit niedrigeren Kosten

Risiken

- intensiverer Wettbewerb mit internationalen Anbietern
- Politik und Währung: Zölle, Sanktionen, Wechselkurse
- soziale und ökologische Standards, lange Lieferketten

Beschreiben heißt: Aussage plus Wirkung im Fall. Bei Auslandsfällen mindestens ein auslandstypisches Argument (Währung, Recht, Politik); Vorteile des Partners bringen keine Punkte.

Risiken einer Kooperation absichern

4.2

1 Partner prüfen
Bonität, Ruf, Eigentümer über AHK, Banken, Auskunfteien

2 Know-how schützen
Patente und Marken im Zielland anmelden, Geheimhaltung

3 Vertrag absichern
anwendbares Recht, Schiedsgericht, Ausstiegsklausel

4 Währung absichern
in Euro fakturieren oder Devisentermingeschäft

Praxisfall: Verkauf über einen europaweiten Online-Marktplatz

Lena Voss: dafür

- Kunden, die den eigenen Shop nicht kennen
- keine Kosten für eigene Werbung

Sven Kruse: dagegen

- 12 % Provision, direkter Preisvergleich mit Billiganbietern
- Plattform sieht Absatzdaten; Konflikt mit dem Fachhandel

Beispielrechnung: Bei einem City-E-Bike für 2.800 € kostet die Provision 336 € je Rad (2.800 € × 12 %) – das muss die Marge tragen.

So fragt die IHK: 2025 · Aufg. 4

Situation

Die Grünes-Korn-GbR erzeugt Bio-Getreide. Um ihren Absatz zu stärken, plant sie eine Vertriebskooperation mit einem anderen Unternehmen.

Aufgabe

3 + 12 Punkte

a) Erklären Sie, inwieweit die Partner ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit aufgeben.
b) Beschreiben Sie je drei Chancen und drei Risiken der Vertriebskooperation.

Lösungsskizze

- a) rechtlich bleiben beide selbstständig; wirtschaftlich nur im gemeinsamen Vertrieb eingeschränkt
- Chancen: Kundenkontakte des Partners; gemeinsames Marketing
- Chancen: geringere Vertriebs- und Verwaltungskosten, Fixkostendegression
- Risiken: Anbahnungs- und Abstimmungskosten
- Risiken: Missbrauch vertraulicher Informationen; eingeschränkte Eigenständigkeit

Punkte holen: 12 Punkte für sechs Argumente = 2 Punkte je Argument: jeweils Aussage plus Wirkung für die GbR.

4.3

Formen der Konzentration



Wachsen durch Zukauf – schnell, teuer und kaum umkehrbar.

Beteiligung: Stufen des Einflusses

4.3

> 25 %

Sperrminorität

Satzungsänderungen und Kapitalerhöhungen können blockiert werden (¾-Mehrheit nötig).

> 50 %

Mehrheit

Einfache Beschlüsse in der Gesellschafter- oder Hauptversammlung; das andere Unternehmen wird abhängig.

≥ 75 %

qualifizierte Mehrheit

Auch Satzungsänderungen und Beherrschungsverträge durchsetzbar.

100 %

Alleinbeteiligung

Volle Kontrolle – die Tochter bleibt aber eigene juristische Person (keine „Eingliederung“).

Prüfungsnahe Faustwerte – die konkreten Mehrheiten hängen von Rechtsform, Satzung und abgegebenen Stimmen ab.



Merke: Wer mehr als 50 % hält, kann das Unternehmen beherrschen. Rechtlich bleibt die Tochter selbstständig – wirtschaftlich entscheidet die Mutter. So entsteht ein Konzern.

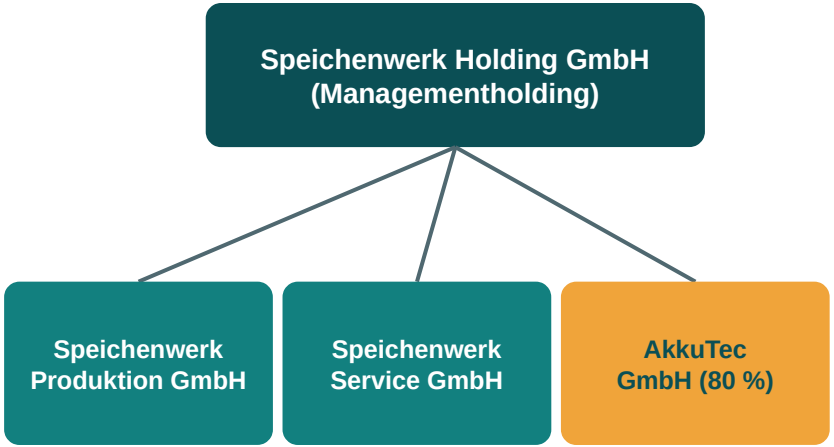
Konzern und Holding: einheitliche Leitung

Unterordnungskonzern
Ein herrschendes Unternehmen (Mutter) leitet abhängige Töchter, meist über eine Mehrheitsbeteiligung.

Gleichordnungskonzern
Gleichrangige Unternehmen stellen sich vertraglich unter eine gemeinsame Leitung (selten).

Konzern (§ 18 AktG)
rechtlich selbstständige Unternehmen unter einheitlicher Leitung; Mutter erstellt zusätzlich einen Konzernabschluss

Holding
Mutter hält Beteiligungen. Finanz- oder Managementholding: nur führen und finanzieren; operative Holding: auch eigenes Geschäft



Jede Tochter: eigene Rechtsperson, haftet nur mit eigenem Vermögen. Die Holding genehmigt Investitionen und besetzt die Geschäftsführungen.

Ergebnis: ein Unterordnungskonzern; AkkuTec beliefert vorrangig Speichenwerk.

Die Fusion: aus zwei wird eins

Fusion durch Aufnahme

A + B → A

Ein bestehendes Unternehmen nimmt das andere auf. Nur A besteht weiter; B erlischt, sein Vermögen geht mit allen Rechten und Pflichten auf A über.

Beispiel: Commerzbank nimmt 2009 die Dresdner Bank auf

Fusion durch Neugründung

A + B → C

Beide übertragen ihr Vermögen auf eine neu gegründete Gesellschaft und erlöschen.

Beispiel: Daimler-Benz und Chrysler → DaimlerChrysler (1998)

2021 · 5a und 2018 · 7: Die Übernahme eines ausländischen Konkurrenten mit Verschmelzung ist eine Konzentration: Der Übernommene verliert beide Selbstständigkeiten, der Übernehmer behält beide. 2018 waren vier Kriterien für eine Fusion zu erläutern (16 P.).

Übernahme: der Fall Radhaus Weser

Vorher
Radhaus Weser GmbH: 5 Geschäfte, 9 Mio. € Umsatz

Anteilskauf
Speichenwerk kauft alle Geschäftsanteile

Nach 1 Jahr
Verschmelzung auf Speichenwerk: Geschäfte werden Filialen

rechtlich ✓ wirtschaftlich ✓	rechtlich ✓ wirtschaftlich ×	rechtlich × wirtschaftlich ×

Share Deal

Kauf der Anteile oder Aktien: das Unternehmen bleibt als Tochter bestehen, es entsteht ein Konzern.

Asset Deal

Kauf einzelner Wirtschaftsgüter: Gebäude, Maschinen, Marken und Kundenstamm gehen ins eigene Unternehmen.

Feindliche Übernahme

gegen den Willen der Geschäftsleitung – nur bei börsennotierten AGs; bei der GmbH praktisch ausgeschlossen.

Einordnung: freundliche Übernahme, vertikale Konzentration (Vorwärtsintegration): Speichenwerk sichert sich Verkaufsflächen, Kundenkontakt und Werkstätten.

Größenvorteile und Synergien

Größenvorteile

Mehr Output bei unterproportional steigendem Input (Economies of Scale): Fixkosten, Entwicklung und Verwaltung verteilen sich auf mehr Stück, Mengenrabatte im Einkauf.

Synergieeffekte

Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile („2 + 2 = 5“): Wissen und Patente bündeln, doppelte Abteilungen zusammenlegen, Sortiment ergänzen.

Weitere Gründe für eine Übernahme

- Marktanteil und Marktmacht erhöhen, Wettbewerber ausschalten
- Versorgung oder Absatz dauerhaft sichern (vertikal)
- Zugang zu Kunden, Patenten und Fachkräften
- Unternehmensnachfolge: Verkäufer gibt sein Lebenswerk weiter

Nachteile und Risiken

- hoher Kapitalbedarf für den Kauf
- unterschiedliche Kulturen, Reibungsverluste
- IT-Systeme schwer zusammenzuführen
- Doppelbesetzungen, Konkurrenz um Posten
- gesamtwirtschaftlich: weniger Wettbewerb

Auslandsübernahme: Motive und Risiken

4.3

Motive 2024 · 5a (8 P.)

Neue Märkte: Kunden und Kontakte des Übernommenen sofort nutzen

Kostenvorteile: Mengenrabatte, Stückkostendegression

Know-how-Transfer: Fachkräfte, Technik, Marktkenntnis

Risikostreuung: Schwäche in einem Land durch Erfolg im anderen ausgleichen

Risiken 2024 · 5b (12 P.)

Währung: Kaufpreis und Gewinne schwanken in Euro

Recht: fremdes Arbeits-, Steuer-, Gesellschaftsrecht

Politik: Zölle, Sanktionen, instabile Lage

Finanzen: hoher Kapitalbedarf, EK-Rendite sinkt bei Misserfolg

Integration: fremde Kultur, geringe Identifikation

Währungsrisiko in Zahlen
Kaufpreis 240 Mio. CZK: bei 25,00 CZK/€ = 9,6 Mio. €, bei 24,00 CZK/€ = 10,0 Mio. €. Wertet die Krone auf, wird der Kauf 400.000 € teurer.

Ein Risiko hat drei Teile: Ursache, Wirkung, Fallbezug. Absichern lässt sich der Kurs mit einem Devisentermingeschäft.

Nach dem Kauf: Integration entscheidet

4.3

Personal und Kultur

Unterschiedliche Führungskulturen, doppelt besetzte Stellen, verunsicherte Belegschaft. Gehen Schlüsselkräfte, fehlt Know-how bei Technik und Kunden.

IT-Systeme

Warenwirtschaft, Bestellwesen, Buchhaltung und Liquiditätsplanung zusammenführen – teuer und fehleranfällig.

Marken und Vertrieb

Marken, Preise und Vertriebswege abstimmen, ohne Kunden zu verlieren – nur so entstehen die erwarteten Synergien.

Vorher: Due Diligence
sorgfältige Prüfung von Abschlüssen, Verträgen, Rechtsstreitigkeiten und Personal – Risiken erkennen, Preis richtig bemessen

Bewährt
früh und offen informieren, klare Zuständigkeiten in den ersten Wochen, IT-Umstellung nicht in die Hauptsaison legen

2020 · 6c (6 P.): zwei Herausforderungen nach einer Übernahme erläutern – die Lösung nennt genau diese drei: Personal, IT, Vertrieb.

So fragt die IHK: 2024 · Aufg. 6

Situation

Die Folding-Wheels-GmbH stellt E-Falträder her. Die Geschäftsleitung plant, einen ausländischen Konkurrenten mit Sitz außerhalb der Eurozone zu übernehmen und anschließend auf sich zu verschmelzen.

Aufgabe

2 + 3 + 8 Punkte

a) Um welche Art des Zusammenschlusses handelt es sich?
b) Erklären Sie die wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit der Beteiligten.
c) Nennen Sie je zwei Gründe für und gegen die Übernahme.

Lösungsskizze

- a) horizontaler Zusammenschluss (Konzentration)
- b) Käufer behält beide Selbstständigkeiten; der Übernommene verliert beide
- c) dafür: Kundenkontakte nutzen; Mengenrabatte und Stückkostendegression
- c) dagegen: hoher Kapitalbedarf; Rechts-, Politik- und Währungsrisiken, Integrationskosten

Punkte holen: „Außerhalb der Eurozone“ ist ein Signal: Das Währungsrisiko gehört in die Gegenargumente.

4.4

Zusammenschlüsse und Wettbewerbsrecht

Wo der Staat die Grenze zieht – Kartellverbot, Missbrauchsaufsicht, Fusionskontrolle.



Drei Säulen des GWB

4.4

Kartellverbot

§§ 1–3 GWB

Wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen und abgestimmtes Verhalten sind verboten – freigestellt nur unter den Voraussetzungen der §§ 2, 3.

Missbrauchsaufsicht

§§ 18–20 GWB

Marktbeherrschende Unternehmen dürfen ihre Stellung nicht missbrauchen, z. B. durch überhöhte Preise oder Behinderung.

Fusionskontrolle

§§ 35–43a GWB

Große Zusammenschlüsse müssen vorher angemeldet werden. Verboten, wenn sie wirksamen Wettbewerb erheblich behindern.

Bundeskartellamt (Bonn)
verfolgt Kartelle, überwacht marktbeherrschende Unternehmen, prüft Zusammenschlüsse

Europäische Kommission
bei Wirkung auf den Handel zwischen EU-Staaten (Art. 101, 102 AEUV); Fusionen oberhalb der EU-Umsatzschwellen

Kartellverbot und Freistellungen

4.4

Kartellverbot (§ 1 GWB)

- verboten: Vereinbarungen, Beschlüsse und abgestimmtes Verhalten, die den Wettbewerb beschränken
- auch mündlich und beim Austausch über künftige Preise
- auch vertikal: keine festen Endpreise für Händler – eine unverbindliche Preisempfehlung ist erlaubt

Mittelstandskartell (§ 3 GWB): gemeinsamer Einkauf oder Vertrieb kleiner und mittlerer Unternehmen kann freigestellt sein, wenn er ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert und den Wettbewerb nicht wesentlich beeinträchtigt.

Freistellung nach § 2 GWB – alle vier Bedingungen

1. verbessert Erzeugung, Verteilung oder technischen Fortschritt
2. beteiligt die Verbraucher angemessen am Gewinn
3. ist dafür unerlässlich
4. schaltet den Wettbewerb nicht für einen wesentlichen Teil der Waren aus

Legalausnahme: keine Genehmigung nötig – die Unternehmen prüfen selbst.

Nie automatisch erlaubt: Auch Normen-, Forschungs- und Mittelstandskooperationen brauchen erfüllte Voraussetzungen. Preis-, Gebiets-, Quoten- und Submissionsabsprachen bleiben verboten.

Erlaubt oder verboten? Fälle beurteilen

4.4

Sachverhalt	Beurteilung	Begründung
Hersteller sprechen eine gemeinsame Preiserhöhung ab (2024)	**verboten**	Preiskartell, § 1 GWB
Zwei Pizzadienste teilen die Stadtteile auf (2017)	**verboten**	Gebietskartell: Kunden verlieren die Wahl
Banken erhöhen nach Leitzinsanstieg fast gleichzeitig die Zinsen (2024)	**zulässig**	Parallelverhalten ohne Absprache
Mittelständler gründen eine Einkaufsgesellschaft (vgl. 2019)	**kann freigestellt sein**	§ 3 GWB, wenn die Voraussetzungen erfüllt sind
Wettbewerber entwickeln gemeinsam ein Patent (2020)	**kann freigestellt sein**	Forschungskooperation, § 2 GWB
Speichenwerk und ein niederländischer Hersteller verkaufen nicht im Land des anderen	**verboten**	Gebietskartell: § 1 GWB und Art. 101 AEUV

Verstöße sind teuer: Bußgeld bis 10 % des weltweiten Vorjahresumsatzes, Schadensersatz, Absprache nichtig. Die Kronzeugenregelung erlässt dem ersten, der auspackt, das Bußgeld – das macht Kartelle instabil.

So fragt die IHK: 2020 · Aufg. 6

Situation

Ein Kreuzfahrtunternehmen will gemeinsam mit einem Wettbewerber ein Patent für abgasreduzierte Kreuzfahrtschiffe entwickeln. Die Geschäftsleitung befürchtet, dass es sich um eine verbotene Kartellabsprache handelt.

Aufgabe

6 + 6 + 2 Punkte

a) Erklären Sie, was ein Kartell ist und warum Kartelle grundsätzlich verboten sind.
b) Geben Sie drei verbotene Kartellarten an.
c) Ist die Absprache erlaubt? Begründen Sie.

Lösungsskizze

- a) Absprache von Unternehmen derselben Branche; rechtlich selbstständig, wirtschaftlich teilweise gebunden
- verboten, weil es den Wettbewerb zulasten von Verbrauchern und Gesamtwirtschaft durch überhöhte Preise einschränkt
- b) Preis-, Quoten-, Gebietskartell
- c) Forschungskooperation: kann nach § 2 GWB freigestellt sein

Punkte holen: Bei c) zählt die Begründung: Fortschritt wird gefördert, Verbraucher profitieren, Preise und Absatz bleiben frei.

Missbrauchsaufsicht

40 %

ein Unternehmen

hält mindestens 40 % Marktanteil

50 %

drei oder weniger

halten zusammen mindestens 50 %

⅔

fünf oder weniger

halten zusammen mindestens zwei Drittel

Vermutung der Marktbeherrschung (§ 18 GWB) – die Unternehmen können sie widerlegen.

Missbrauch (§ 19 GWB)

- Ausbeutung: überhöhte Preise oder Konditionen
- Behinderung: Kampfpreise unter Kosten, Liefersperren
- sachlich nicht gerechtfertigte Ungleichbehandlung

Einordnung

- groß oder marktbeherrschend zu sein ist erlaubt
- für große Digitalkonzerne zusätzliche Eingriffsrechte (§ 19a GWB)
- Argument: „keine marktbeherrschende Stellung“

Fusionskontrolle

Anmeldung
vor dem Vollzug beim Bundeskartellamt

Vorprüfung
1 Monat: unbedenklich?

Hauptprüfung
insgesamt bis 5 Monate

Entscheidung
Freigabe, mit Auflagen oder Untersagung

Wann anmelden? (§ 35 GWB)

- weltweit zusammen über 500 Mio. € Umsatz
- im Inland ein Beteiligter über 50 Mio. € und ein weiterer über 17,5 Mio. €
- oder Transaktionswertschwelle: hoher Kaufpreis für junge Firmen mit wenig Umsatz
- bis zur Freigabe gilt ein Vollzugsverbot

Rechenweg: Radhaus Weser anmelden?

Speichenwerk 68 Mio. € + Radhaus 9 Mio. €

= 77 Mio. €

weit unter 500 Mio. € – keine Anmeldepflicht. Das Kartellverbot gilt trotzdem.

Untersagung droht, wenn der Zusammenschluss wirksamen Wettbewerb erheblich behindert. In seltenen Fällen erlaubt der Bundeswirtschaftsminister ihn trotzdem (Ministererlaubnis).

Europäisches Wettbewerbsrecht

	Deutschland	Europäische Union
Kartellverbot	§ 1 GWB	Art. 101 AEUV
Missbrauchsverbot	§§ 19, 20 GWB	Art. 102 AEUV
Fusionskontrolle	§§ 35 ff. GWB: ab 500 Mio. € weltweit	EU-Fusionskontrollverordnung: Umsätze in Milliardenhöhe
Behörde	Bundeskartellamt	Europäische Kommission; nationale Behörden wenden EU-Recht mit an
Gilt, wenn …	Wirkung im Inland	Wirkung auf den Handel zwischen EU-Staaten

Fusionen: Oberhalb der EU-Schwellen prüft allein die Kommission – grenzüberschreitende Wirkung allein genügt nicht.

Speichenwerk: Gebietsabsprache mit einem niederländischen Hersteller verstößt gegen GWB und AEUV zugleich.

Entscheidungshilfe: Welche Form passt?

Ausgangslage von Speichenwerk	passende Form	Begründung
Großauftrag übersteigt die eigene Kapazität	Arbeitsgemeinschaft	zeitlich begrenzt, Kompetenzen bündeln, danach wieder frei
Einstieg in einen Markt mit Partnerpflicht	Joint Venture	lokaler Partner bringt Marktzugang, Risiko geteilt
Akkuentwicklung ist allein zu teuer	strategische Allianz	Kosten und Know-how teilen, sonst weiter Wettbewerber
Patent im Ausland verwerten	Lizenz	Gebühr ohne eigene Investition vor Ort
Versorgung mit Akkus dauerhaft sichern	Beteiligung oder Übernahme	vertikale Konzentration, volle Kontrolle
Gemeinsame Preise mit Wettbewerbern	nicht erlaubt	Preiskartell, Verstoß gegen § 1 GWB



Prüfungstipp: Erst die Form benennen, dann Richtung und Selbstständigkeit einordnen, zuletzt Vor- und Nachteile aus Sicht des Unternehmens.

Prüfungstaktik Kapitel 4

1. **Form zuerst benennen**
   Kooperation oder Konzentration, dann die Richtung: horizontal, vertikal, diagonal

2. **Selbstständigkeit immer doppelt**
   rechtlich und wirtschaftlich getrennt – bei Übernahmen für Käufer und Gekauften

3. **Sicht des eigenen Unternehmens**
   Vorteile des Partners bringen keine Punkte

4. **Ursache, Wirkung, Fallbezug**
   jedes Argument im ganzen Satz; im Ausland Währung, Recht, Politik

5. **Kartell in drei Schritten**
   Absprache? Kartellart? Freistellung nach § 2 oder § 3 GWB?

Große Aufgaben der letzten Jahre

2026	Gründe, Risiken, Arge, Allianz	20 P.
2025	Vertriebskooperation	15 P.
2025	globale Kooperation	12 P.
2024	Übernahme außerhalb der Eurozone	13 P.
2024	Übernahme in Polen	20 P.
2020	Joint Venture in China	18 P.
2018	Kriterien für eine Fusion	16 P.

Dauerbrenner: Selbstständigkeit, Chancen und Risiken

Das Wichtigste aus Kapitel 4

4.1	Externes Wachstum durch Zusammenschluss; Gründe nach Funktionen; horizontal, vertikal (rückwärts, vorwärts), diagonal. Kooperation: rechtlich selbstständig, wirtschaftlich nur im vereinbarten Bereich gebunden; Konzentration: wirtschaftliche Selbstständigkeit geht verloren.
4.2	Arge befristet, Allianz langfristig, Konsortium der Banken, Joint Venture als Gemeinschaftsunternehmen, Franchising und Lizenz gegen Gebühr; Kartell grundsätzlich verboten, Parallelverhalten erlaubt; Chancen und Risiken immer fallbezogen.
4.3	Beteiligung (> 25 %, > 50 %, ≥ 75 %), Konzern unter einheitlicher Leitung, Holding; Fusion durch Aufnahme oder Neugründung; Übernahme: Käufer behält alles; Auslandsübernahme: Motive, Währungs- und Rechtsrisiken, Integration.
4.4	GWB: Kartellverbot mit Freistellungen nach § 2 und § 3, Missbrauchsaufsicht ab 40 % Marktanteil, Fusionskontrolle ab 500 Mio. €; EU: Art. 101 AEUV (Vereinbarungen), Art. 102 AEUV (Missbrauch), EU-Fusionskontrolle.

Kapitel 4 geschafft

Viel Erfolg in der Prüfung!

Üben Sie Kapitel 4 mit dem Multiple-Choice-Training – damit ist der Prüfungsteil Volks- und Betriebswirtschaft komplett.



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training