

Schmidt, Reinhart

**Working Paper — Digitized Version**

## Fallstudie "Reorganisation des VARA-Konzerns"

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 16

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Schmidt, Reinhart (1974) : Fallstudie "Reorganisation des VARA-Konzerns", Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 16, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/193888>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

SEMINAR FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
CHRISTIAN-ALBRECHTS-UNIVERSITÄT KIEL

DIREKTOREN: PROFESSOR DR. KLAUS BROCKHOFF, PROFESSOR DR. REINHART SCHMIDT

Nr. 16

Fallstudie

"Reorganisation des VARTA-Konzerns"

Reinhart Schmidt

März 1974

Diese Fallstudie baut ausschließlich auf Material auf, das jedem Aktionär der VARTA AG zugänglich war oder ist.

Verwendung des Falles in Seminaren und sonstigen Lehrveranstaltungen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors.

## 1. Ausgangssituation 1972

Zu Beginn des Jahres 1972 ist die VARTA AG, Frankfurt/Main, die Muttergesellschaft eines stark diversifizierten Konzerns mit einem Weltumsatz von ca. 1,6 Mrd. DM im Jahr 1971. Das Fertigungs- und Lieferprogramm der VARTA AG, das im wesentlichen Batterien und Autozubehör umfaßt, erhält durch die Tätigkeitsgebiete der Tochter- und Beteiligungsgesellschaften die Fächerung eines diversifizierten Unternehmens. Die Produktpalette wird aus den Tätigkeitsbereichen von Tochtergesellschaften (nur Inland) sichtbar:<sup>1)</sup>

**Accumulatorenfabrik BERGA GmbH, Rastatt (Baden)**

**Fertigungs- und Lieferprogramm:**

**Kraftfahrzeugbatterien, Blei- und Nickel-Cadmium-Batterien für industrielle Zwecke**

**Accumulatoren-Fabrik CURT GORSCHALKI & CO GmbH, Berlin**

**Lieferprogramm:**

**Kraftfahrzeugbatterien**

**Nach der Zusammenlegung der Berliner Fertigung im neuen VARTA Werk am Eichborndamm betätigt sich die Gesellschaft überwiegend im Vertrieb.**

**BYK GULDEN Lomberg Chemische Fabrik GmbH, Konstanz**

**Fertigungs- und Lieferprogramm der Firmengruppe:**

**Human- und veterinärmedizinische, kosmetische und diätetische Präparate, Lackprodukte und Lackhilfsmittel, Feinchemikalien**

**CEAG DOMINIT Aktiengesellschaft, Dortmund**

**Fertigungs- und Lieferprogramm:**

**Luftreinigungstechnik, Starkstromtechnik, Licht- und Stromversorgung, Lampenwirtschaft; Elektrogroßhandel**

**KÖNIGSWARTER & EBELL Chemische Fabrik GmbH, Hagen (Westfalen)**

**Fertigungs- und Lieferprogramm:**

**Nickel-Katalysatoren, Nickelsalze, Nickel-Anoden, Elektrolytnickel**

**VARTA GmbH, Ellwangen/Jagst**

**Fertigungs- und Lieferprogramm:**

**Trockenbatterien und Leuchten**

**VARTA-PLASTIC GmbH, Wächtersbach**

**Fertigungs- und Lieferprogramm:**

**Kunststoff-Formteile aus Thermoplasten**

**VARTA-Wohnstätten GmbH, Frankfurt a. M.**

**Tätigkeitsgebiet:**

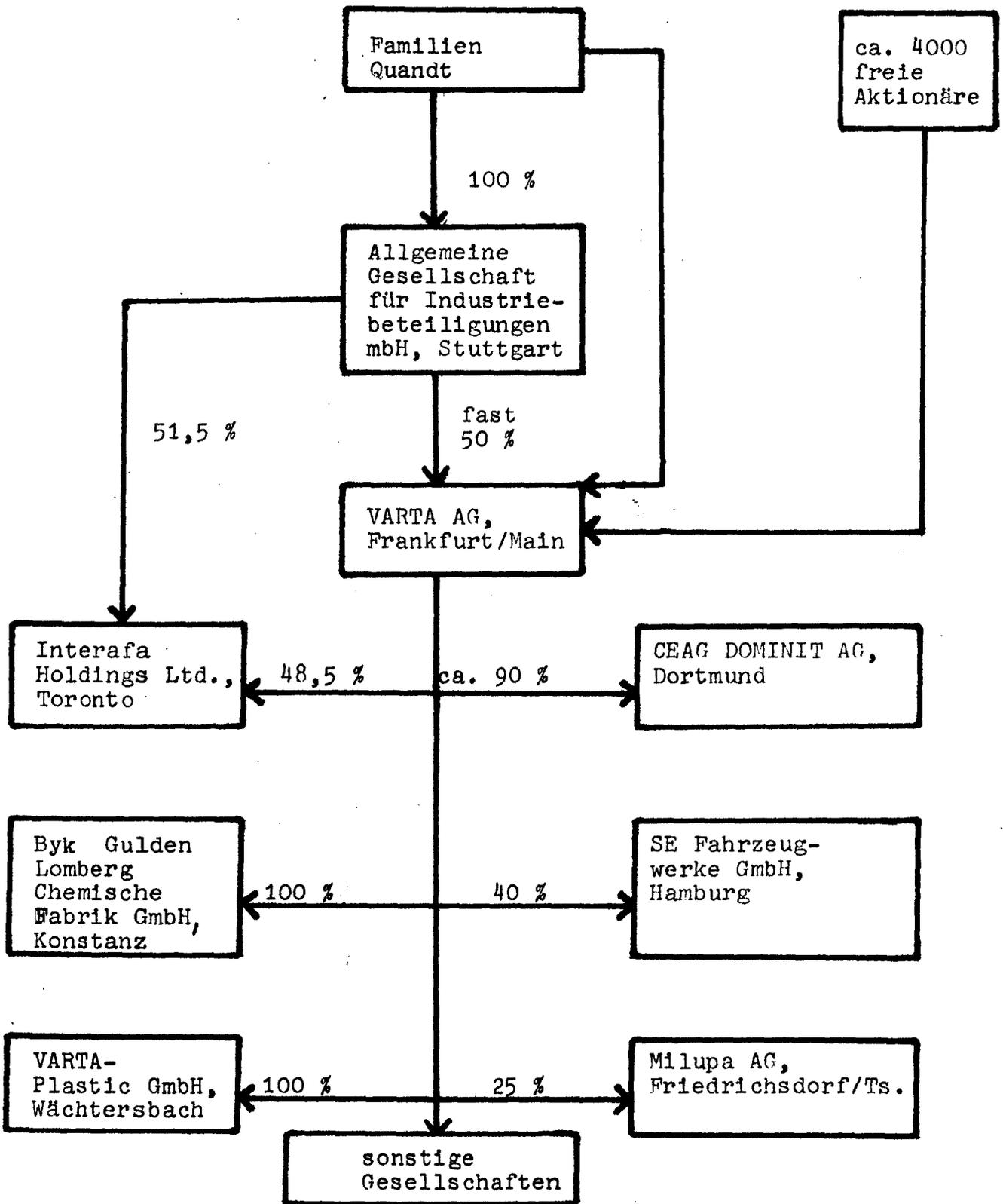
**Verwaltung und Betreuung von Werkwohnungen**

**SE Fahrzeugwerke GmbH, Hamburg**

**Fertigungs- und Lieferprogramm:**

**Elektro- und Dieselgabelstapler, Schlepper und Wagen**

Die Beteiligungsverhältnisse stellen sich Anfang 1972 wie folgt dar: 2)



Die VARTA AG nimmt zu diesem Zeitpunkt zwei Funktionen wahr: Der Vorstand der VARTA AG ist erstens für das operative Geschäft im Batteriebereich verantwortlich, zweitens hat er für die anderen Bereiche eine Holding-Verantwortung<sup>3)</sup> Diese Verschiedenartigkeit der Funktionen hat dazu geführt, daß fünf Herren des Vorstandes in Hannover das Batteriegeschäft wahrnehmen, wogegen das aus drei Herren bestehende Vorstandspräsidium (ein Vorsitzender, zwei stellvertretende Vorsitzende) seinen Sitz in Bad Homburg hat. Das bringt Schwierigkeiten bei Sitzungen des gesamten Vorstandes mit sich. Die Wahrnehmung der Holding-Funktion wird durch die unterschiedlichen Beteiligungshöhen sowie durch große Unterschiede in der Bedeutung der Tochtergesellschaften erschwert. Die Folge sind Kompetenzüberschneidungen und eine ungenügende Bearbeitung der Auslandsmärkte, letzteres insbesondere wegen einer direkten Weisungsbefugnis von Werken gegenüber dem Ausland. Eine Erfolgsmessung nach einzelnen Bereichen ist nicht möglich.

Der Vorstand der VARTA AG erkennt die Notwendigkeit einer Reorganisation, die er im Geschäftsbericht für 1971 anklingen läßt: <sup>4)</sup>

" Auch wir sind dem ständigen Strukturwandel der Märkte unterworfen. Handelsströme verlagern sich als Folge der fortbestehenden Unsicherheiten im Weltwährungssystem. In der binnenwirtschaftlichen Entwicklung werden neue Daten gesetzt. Dies fordert auch von uns die Ausschöpfung aller produktiven Kräfte des Unternehmens, die Fähigkeit zur Selbstkritik in der fortlaufenden Anpassung unserer Organisation und eine gezielte weitere Verbesserung unseres Reaktionsvermögens. Es ist unser Bestreben, uns diesen Anforderungen auch künftig gewachsen zu zeigen. "

In der Hauptversammlung Mitte 1972 kündigt Graf von der Goltz, einer der beiden stellvertretenden Vorsitzenden des Vorstandes, den Aktionären ein neues Organisations- und Führungsmodell an.

Ziele der Neuorganisation sind:<sup>5)</sup>

1. Schaffung von organisatorisch eindeutig getrennten Produktbereichen - Sparten -, damit zugleich
  - Verlagerung der Tagesentscheidungen an die Stelle des Informationsanfalls - in Nähe des Marktes - sowie
  - Konzentration der strategischen Planung in der Führungsspitze;
2. Abstimmung der gemeinsamen Interessen der VARTA und der Familien Quandt, soweit das Batterie- und Pharmageschäft bisher von beiden Gruppen betrieben wurde;
3. Anpassung der rechtlichen Struktur der VARTA-Gruppe an die vorgesehene Aufbauorganisation.
4. Zeitliches Vorgehen in der Weise, daß die Vorteile des bis 31.12.1972 befristeten Umwandlungssteuergesetzes ausgenutzt werden können.

Die wichtigsten Phasen des Reorganisationsprozesses bis Ende 1973 sind:

- Vorbereitende Maßnahmen der VARTA AG.
- Vorbereitende Maßnahmen der AGFI.
- Außerordentliche Hauptversammlung der CEAG DOMINIT AG.
- Außerordentliche Hauptversammlung der VARTA AG.
- Organisatorische Fortentwicklung im Rahmen des Spartenkonzepts.

## 2. Vorbereitende Maßnahmen der VARTA AG

Die VARTA AG erwirbt Mitte 1972 51,5 % der Anteile an der Interafa Holdings Ltd., Toronto, von der Allgemeinen Gesellschaft für Industriebeteiligungen mbH (AGFI). Damit sind die von der Interafa gehaltenen ausländischen Batterie-

und Pharmabeteiligungen voll im Besitz der VARTA.

Zum 30. Juni 1972 wird das betriebsnotwendige Vermögen des Batteriebereichs der VARTA AG ausgegliedert und gegen Gewährung von Aktien in die Accumulatorenfabrik AG eingebracht. Die Accumulatorenfabrik AG bestand seit langem als Mantelgesellschaft. Die Accumulatorenfabrik AG wird sodann in VARTA Batterie AG umbenannt. Durch diese Maßnahmen ist die VARTA AG zu einer reinen Holding geworden.

Von der Ausgliederung des Batteriebereichs sind u.a. auch hundertprozentige Tochtergesellschaften, die Accumulatorenfabrik BERGA GmbH und die VARTA GmbH, Ellwangen, betroffen. Diese beiden Gesellschaften werden zum 31.12.1972 auf die VARTA Batterie AG umgewandelt.

Der Bereich Diätetik wird durch Aufstockung der Beteiligung an der Milupa AG von 25 % auf 75 % verstärkt. Dieses Geschäft wird 1972 mit Wirkung vom 1.1.1973 abgeschlossen.

### 3. Vorbereitende Maßnahmen der AGFI

Die AGFI gliedert zunächst alle nicht den Batterie- oder Pharmabereich betreffenden Gesellschaften in eine andere Gesellschaft der Familien Quandt aus. Die AGFI wird dann in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.

Da eine Verschmelzung der AGFI AG mit der VARTA AG vorgesehen ist, um die bei der AGFI liegenden Batterie- und Pharmagesellschaften mit der VARTA AG zu verbinden, erhöht die AGFI AG ihr Grundkapital aus Gesellschaftsmitteln auf eine Höhe von 49,944 Mio. DM. Mit der Erhöhung des Grundkapitals wird bezweckt, daß das Grundkapital die gleiche Höhe aufweist, wie der Posten "Beteiligung an der VARTA AG" auf der Aktivseite. Die AGFI AG hält nämlich Aktien im Nominalwert von 49,944 Mio. DM, wobei in der Vermögensübersicht zum 30.9.1972 diese Beteiligung zum Buchwert ausgewiesen ist. Die Vermögensübersicht gestaltet sich zu diesem Datum wie folgt:<sup>6)</sup>

AGFI AG

Vermögensübersicht zum 30.9.1972 in Mio. DM (Kurzfassung)

Vermögen		Schulden	
Beteiligungen		Grundkapital	49,944
1. VARTA AG	49,944	Schulden	22,592
2. Agfin Investments Ltd.	4,160	Bilanzgewinn	0,106
3. Globelite Batteries Ltd.	5,448		
	<hr/> 59,552		
Sonstiges Vermögen	13,090		
	<hr/> 72,642		<hr/> 72,642
	=====		=====

Der Vermögensübersicht entnimmt man, daß eine VARTA-Aktie genau dem Wert einer AGFI-Aktie entspricht. Die Hauptversammlung der AGFI AG faßt sodann den Beschluß, ihr Grundkapital um 51,256 Mio. DM zu erhöhen, wobei die Kapitalerhöhung ausschließlich zur Gewährung von Aktien an die außenstehenden Aktionäre der VARTA AG erfolgen soll. Das erhöhte Grundkapital der AGFI AG wird dann also genau dem Grundkapital der VARTA AG entsprechen.

4. Außerordentliche Hauptversammlung der CEAG DOMINIT AG

Da die VARTA AG mehr als 90 % des Grundkapitals der CEAG DOMINIT AG hält, erscheint es sinnvoll, eine volle Integration der CEAG DOMINIT in die VARTA AG anzustreben. Mit einer hundertprozentigen Beteiligung der VARTA AG ist nicht bezweckt, die Minderheitsaktionäre auszuschalten; vielmehr

sollen sie Einflußmöglichkeiten auf der VARTA-Ebene erhalten.

Eine volle Integration der CEAG DOMINIT in die VARTA AG kann einmal durch Verschmelzung gemäß § 339 AktG erfolgen. In diesem Falle wären den außenstehenden Aktionären Aktien der aufnehmenden Gesellschaft, also der VARTA AG, zu gewähren. Eine andere Möglichkeit der Integration besteht darin, daß die VARTA AG den außenstehenden Aktionären der CEAG DOMINIT ein Umtauschangebot in Aktien der VARTA AG unterbreitet; wird durch diese Umtauschaktion erreicht, daß mindestens 95 % des Grundkapitals der CEAG DOMINIT AG im Besitz der VARTA AG sind, so kann eine Eingliederung durch Mehrheitsbeschluß gemäß § 320 AktG erfolgen.

Für beide Integrationsmöglichkeiten bestätigt die Vereinigte Deutsche Treuhand-Gesellschaft am 8.9.1972, daß ein Umtauschverhältnis von 1 : 1 als angemessen anzusehen ist.<sup>7)</sup>

Ermittlung des Umtauschverhältnisses.  
=====

Zur Ermittlung des Umtauschverhältnisses von Aktien einer Aktiengesellschaft in Aktien einer anderen Gesellschaft ist grundsätzlich der innere Wert der Aktien beider Gesellschaften nach vergleichbaren Maßstäben zu ermitteln. Diese Grundsätze gelten ebenfalls bei der Eingliederung gemäß §§ 320 ff. AktG (siehe hier insbesondere § 320 Abs. 5 Satz 4 AktG) und bei einer Verschmelzung gemäß §§ 339 ff. AktG.

Maßgebend für die Abschätzung des Unternehmenswertes ist die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft. Die Vermögenslage kommt im Substanzwert des Unternehmens zum Ausdruck. Der Substanzwert ist die Differenz zwischen der Summe der zu Zeitwerten angesetzten Vermögensgegenstände und der zu Zeitwerten angesetzten Schulden.

Zu diesem Zweck sind die Unternehmen der beiden Aktiengesellschaften nach betriebswirtschaftlich allgemein anerkannten Grundsätzen in vergleichbarer Weise zu bewerten.

Die Ertragslage findet ihren Ausdruck in dem nachhaltig erzielbaren Ertrag, der sich aus den in der Vergangenheit tatsächlich erwirtschafteten und den in Zukunft zu erwartenden Erträgen ergibt.

Aus der den Verhältnissen entsprechenden Gewichtung von Substanzwert und nachhaltig erzielbarem Ertrag ergibt sich der Unternehmenswert.

Im vorliegenden Fall gingen wir bei der Ermittlung des Substanzwertes hinsichtlich des Bestandes von den Abschlüssen zum 31. Dezember 1971 aus; es handelt sich hierbei um den letzten Zeitpunkt, zu dem für die in die Bewertung einbezogenen Unternehmen geprüfte Abschlüsse vorliegen. Die zu diesem Stichtag vorhandenen Vermögensgegenstände und Schulden bewerteten wir mit den entsprechenden Zeitwerten.

Zur Ermittlung der Substanzwerte zum 30. September 1972 korrigierten wir die Werte zum 31. Dezember 1971 um die in der Zwischenzeit angefallenen Ergebnisse, soweit sie zu einer Veränderung der Substanzwerte führen. Die Ergebnisse vom 1. Januar bis 30. September 1972 schätzten wir an Hand der vorliegenden Zwischenergebnisse bis zum 30. Juni 1972 und der Planergebnisse für die Zeit vom 1. Juli bis 30. September 1972. Wir sind der Meinung, dass die so korrigierten Substanzwerte ein zutreffendes Bild über die Vermögenslage der beiden Gesellschaften zum 30. September 1972 geben.

Zur Ermittlung des nachhaltig erzielbaren Ertrages stützten wir uns auf die Ergebnisse der Jahre 1969 bis 1971 und die bisher überschaubaren Ergebnisse des Jahres 1972. Diese Ergebnisse bereinigten wir für den vorliegenden Zweck um neutrale und ausserordentliche Posten, die für die Beurteilung der Ertragskraft ohne Aussage sind. Bei der Abschätzung des nachhaltig erzielbaren Ertrages sind wir von diesen Ergebnissen ausgegangen und haben die Erwartungen der Gesellschaften über die zukünftige Entwicklung berücksichtigt.

Zur Ermittlung des Unternehmenswertes haben wir bei beiden Unternehmen dieselbe Bewertungsmethode angewandt.

Diese Bewertungsmethode geht nach allgemein anerkannten betriebswirtschaftlichen Grundsätzen vom Substanzwert aus. Der Substanzwert ist danach der für das Unternehmen massgebende Wert, wenn er im nachhaltig erzielbaren Ertrag eine angemessene Verzinsung findet. Liegt der nachhaltig erzielbare Ertrag über oder unter einer angemessenen Verzinsung des Substanzwertes, so ist der Substanzwert entsprechend zu korrigieren; nicht betriebsnotwendiges Vermögen ist dabei gesondert anzusetzen.

Unter Anwendung dieser Bewertungsmethode haben wir auf Grund der von uns ermittelten Substanzwerte und nachhaltig erzielbaren Erträge die vergleichbaren Unternehmenswerte errechnet, aus denen sich das Umtauschverhältnis ergibt.

Da über 75 % des im Besitz der freien Aktionäre stehenden Grundkapitals in VARTA-Aktien umgetauscht werden, kann die außerordentliche Hauptversammlung der CEAG DOMINIT AG am 20.11.1972 die Eingliederung der Gesellschaft in die VARTA AG beschließen.<sup>8)</sup>

Die Spartenorganisation im Bereich der CEAG DOMINIT AG wird dadurch sichtbar, daß die CEAG DOMINIT AG ihre Geschäftsbereiche zum 30.6.1972 in Tochtergesellschaften ausgegliedert hat, mit denen Gewinnabführungsverträge abgeschlossen sind:

- Sparte Luftreinigungstechnik: Ceagfilter- und Entstaubungstechnik GmbH;
- Sparte Licht- und Stromversorgungstechnik: CEAG Licht- und Stromversorgungstechnik GmbH;
- Sparte Elektrogroßhandel: CEAGELEKTRO Großhandel GmbH.

Die Sparte Starkstromtechnik der CEAG DOMINIT AG wird zum 31.12.1972 in die Transformatorenwerk August Lepper GmbH eingebracht.<sup>9)</sup> Die Beteiligung der CEAG an dem Transformatorenwerk, das eine Tochtergesellschaft des schwedischen Elektrokonzerns ASEA ist, beträgt 26,5 %.

Die Organisation des Bereichs CEAG sieht Ende 1972 wie folgt aus:<sup>10)</sup>



## 5. Außerordentliche Hauptversammlung der VARTA AG

Am 21.11.1972 findet eine außerordentliche Hauptversammlung der VARTA AG statt, auf der die Beschlüsse zur Schaffung der neuen Rechts- und Organisationsstruktur gefaßt werden müssen. Die Wirtschaftspresse berichtet etwa einen Monat vor der Hauptversammlung ausführlich über die vorgesehenen Maßnahmen.<sup>11)</sup> Außerdem erläutert der Vorstand zu Beginn der Hauptversammlungseinladung den Zweck der zu fassenden Beschlüsse:<sup>12)</sup>

### **Sehr geehrter Aktionär!**

Sie werden bereits aus der eingehenden Berichterstattung und Kommentierung der Presse entnommen haben, daß wir zusammen mit der bekannten Unternehmensberatung McKinsey die Organisation der VARTA-Gruppe im Hinblick auf ihre Übereinstimmung mit unseren Zielsetzungen durchleuchtet haben. Wir hatten diese Ziele bereits auf unserer letzten Hauptversammlung angesprochen. Sie können kurz dahingehend umrissen werden, daß VARTA ihr europäisches und internationales Geschäft betonen will, um dem Zusammenwachsen aller Teile des Weltmarktes und dem zunehmenden Wettbewerb Rechnung zu tragen. VARTA muß besonderes Gewicht auf die Expansion legen, um auch künftig Kostensteigerungen auffangen zu können. Gleichzeitig erwarten wir von der internationalen Expansion eine längerfristig günstige Beeinflussung unserer Ergebnisse durch Risikostreuung und eine Erhöhung unseres Gewinnpotentials durch Bearbeitung besonders wachstumsträchtiger Auslandsmärkte. Da eine Organisation den Zielen des Unternehmens angepaßt sein muß, müssen die vorgesehenen Umstrukturierungen unserer Gruppe vor diesem Hintergrund gesehen werden.

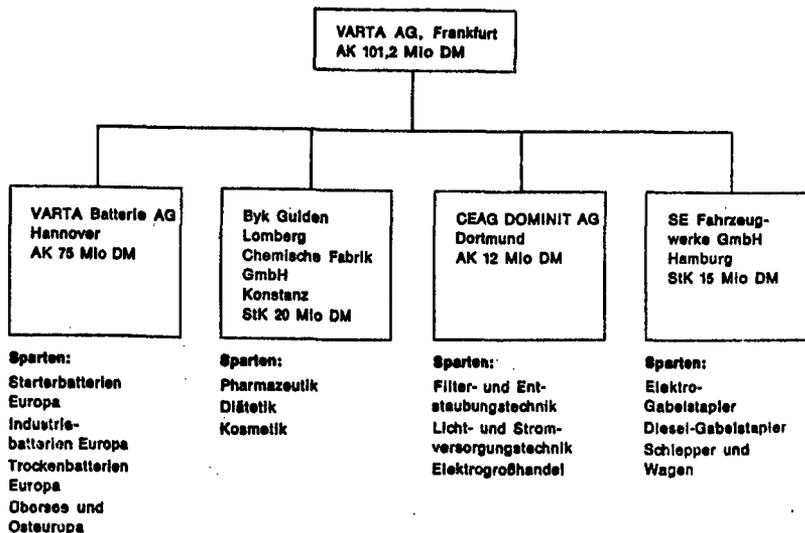
Zur Verwirklichung dieser Ziele müssen wir eine klare Trennung der Unternehmensbereiche anstreben. Ebenso müssen Tagesgeschäft und Arbeit der Gruppenleitung klar auseinandergelassen werden: Das Tagesgeschäft muß unmittelbar am Markt bearbeitet, also delegiert werden. Entscheidungen zur strategischen Zielsetzung der Gruppe müssen von der Gruppenleitung getroffen werden, die dafür vom Tagesgeschäft entlastet werden muß.

Diesem Konzept folgend, wollen wir unterscheiden zwischen der Gruppenleitung und den ihr unterstehenden Unternehmensbereichen

Batteriebereich,  
Byk-Gruppe,  
Umweltschutz und Elektrotechnik (CEAG DOMINIT AG) und  
Flurfördermittel (SE Fahrzeugwerke GmbH).

Die Gruppenleitung wird sich auf die Vorgabe strategischer Ziele und die notwendigen Grundsatzentscheidungen für die Gesamtgruppe beschränken. Die nach Produktgruppen und Regionen divisionalisierten Unternehmensbereiche werden als operative Einheiten das Tagesgeschäft am Markt verfolgen. Innerhalb dieser Bereiche unterscheiden wir Sparten und Ressorts – Sparten als nach außen hin wirkende Markteinheiten, Ressorts als zentrale Dienstleistungsstellen für Forschung, Entwicklung und Technik sowie Finanzen und Verwaltung und schließlich Zentrales Marketing und Zentraleinkauf. Diese Ressorts sichern VARTA-einheitliches Handeln auf dem Weltmarkt und gewährleisten eine optimale Nutzung der VARTA-Ressourcen.

Da eine Organisation um so erfolgreicher arbeitet, je mehr sich rechtliche Unternehmensform und gelebte Organisation entsprechen, wollen wir die rechtliche Struktur der VARTA-Gruppe an diese Organisationsform anpassen. Zur Übereinstimmung der rechtlichen mit der organisatorischen Form muß die VARTA-Gruppe künftig folgende Struktur aufweisen:



In der Einladung zur außerordentlichen Hauptversammlung wird die folgende Tagesordnung für den 21.11.1972 angegeben: <sup>13)</sup>

## Tagesordnung

1. Bericht des Vorstandes zur Neuordnung der VARTA Aktiengesellschaft und Erläuterung der anschließenden Tagesordnungspunkte.
2. Beschluß über die Zustimmung zur Eingliederung der VARTA Batterie Aktiengesellschaft, Hannover, gemäß § 319 AktG und über die Zustimmung zum Gewinnabführungsvertrag.
3. Beschluß über die Zustimmung zu dem Verschmelzungsvertrag zwischen der VARTA Aktiengesellschaft, Frankfurt a. M., – als der übertragenden Gesellschaft – und der Allgemeine Gesellschaft für Industriebeteiligungen Aktiengesellschaft, Stuttgart, – als der aufnehmenden Gesellschaft.
- 4a. Beschluß über die Zustimmung zur Eingliederung der CEAG DOMINIT Aktiengesellschaft, Dortmund, gemäß § 320 AktG, alternativ:
- 4b. Beschluß über die Zustimmung zum Verschmelzungsvertrag zwischen CEAG DOMINIT Aktiengesellschaft, Dortmund, – als der übertragenden Gesellschaft – und der VARTA Aktiengesellschaft, Frankfurt a. M., – als der aufnehmenden Gesellschaft.

Außerdem werden der Gewinnabführungsvertrag zwischen der VARTA AG und der zukünftigen VARTA Batterie AG sowie der vorgesehene Verschmelzungsvertrag zwischen der ACTFI AG und der VARTA AG der Einladung beigelegt:

## **Gewinnabführungsvertrag**

**Zwischen**

**VARTA AKTIENGESELLSCHAFT, Frankfurt/Main — nachstehend „VARTA“ genannt —**

**und**

**ACCUMULATOREN-FABRIK Aktiengesellschaft, Hannover (in Zukunft gemäß Beschluß der a. o. Hauptversammlung vom 30. 10. 1972: VARTA Batterie Aktiengesellschaft) — nachstehend „VARTA Batterie“ genannt —**

**wird folgender Gewinnabführungsvertrag geschlossen:**

### **1. Gewinnabführung**

VARTA Batterie verpflichtet sich, ihren ganzen Gewinn (Höchstbetrag nach § 301 Aktiengesetz) an VARTA abzuführen.

Die Gewinnübernahme führt zur Verpflichtung der VARTA, den Verlust nach Maßgabe des § 302 Aktiengesetz zu übernehmen.

### **2. Rücklagen**

Die Abführung von Erträgen aus der Auflösung von freien vorvertraglichen Rücklagen ist ausgeschlossen.

Der VARTA Batterie wird gestattet, wirtschaftlich begründete offene und stille Rücklagen im Sinne des § 7a Abs. 1 Nr. 5 KStG zu bilden, sofern die VARTA schriftlich zustimmt.

### **3. Vertragsdauer**

Der Vertrag wird mit Wirkung vom 1. Januar 1972, 0.00 Uhr, auf unbestimmte Zeit geschlossen. Er kann frühestens zum 31. Dezember 1976 gekündigt werden.

### **4. Für den Fall der Änderung einer für diesen Vertrag bedeutsamen rechtlichen**

Vorschrift oder einer Änderung der Rechtsprechung bleibt die Anpassung des Vertrages an die veränderten Verhältnisse vorbehalten.

Hannover, den 30. Oktober 1972

**VARTA  
Aktiengesellschaft**

**ACCUMULATOREN-FABRIK  
Aktiengesellschaft**

# Verschmelzungsvertrag

zwischen

der **Allgemeine Gesellschaft für Industriebeteiligungen Aktiengesellschaft, Stuttgart**, — nachstehend „aufnehmende Gesellschaft“ genannt —

und

der **VARTA Aktiengesellschaft, Frankfurt a. M.**, — nachstehend „übertragende Gesellschaft“ genannt —.

## § 1

Das Vermögen der übertragenden Gesellschaft wird als Ganzes mit allen Rechten und Pflichten unter Ausschluß der Abwicklung im Wege der Verschmelzung nach § 339 Abs. 1 Ziff. 1 AktG zum 30. 9. 1972 auf die aufnehmende Gesellschaft übertragen.

## § 2

Alle seit dem 1. Oktober 1972 abgeschlossenen Geschäfte der übertragenden Gesellschaft gelten als für Rechnung der aufnehmenden Gesellschaft abgeschlossen.

## § 3

Als Gegenleistung für die Übertragung des Vermögens verpflichtet sich die aufnehmende Gesellschaft, denjenigen Personen, die außer der aufnehmenden Gesellschaft Aktionäre der übertragenden Gesellschaft sind und die an deren Grundkapital von insgesamt DM 101 200 000,— (in Worten: einhunderteinemillion zweihunderttausend Deutsche Mark) Aktien im Nominalwert von DM 51 256 000,— (in Worten: einundfünzigmillionen zweihundertsechshundertfünfzigtausend Deutsche Mark) besitzen, neu zu schaffende Aktien der aufnehmenden Gesellschaft in einem Gesamtnennbetrag von DM 51 256 000,— (in Worten: einundfünzigmillionen zweihundertsechshundertfünfzigtausend Deutsche Mark) zu übertragen.

Das Umtauschverhältnis beträgt zu Nennwerten 1 : 1.

Zum Zwecke der Verschmelzung wird die aufnehmende Gesellschaft ihr bisheriges Grundkapital von DM 49 944 000,— (in Worten: neunundvierzigmillionen neunhundertvierundvierzigtausend Deutsche Mark) um DM 51 256 000,— (in Worten: einundfünzigmillionen zweihundertsechshundertfünfzigtausend Deutsche Mark) auf DM 101 200 000,— (in Worten: einhunderteinemillion zweihunderttausend Deutsche Mark) durch Schaffung von

41.000 Stück zu je DM 1.000,—  
81.000 Stück zu je DM 100,—  
43.120 Stück zu je DM 50,—

auf den Inhaber lautender Aktien erhöhen. Jeder Aktionär der übertragenden Gesellschaft erhält im Nennbetrag seiner bisherigen Beteiligung an der übertragenden Gesellschaft kosten- und steuerfrei Inhaberaktien der aufnehmenden Gesellschaft. Die neu geschaffenen Aktien sind ab 1. 7. 1972 gewinnanteilsberechtig.

Die übertragende Gesellschaft hat den außenstehenden Aktionären der CEAG DOMINIT Aktiengesellschaft, Dortmund, an der sie mehrheitlich beteiligt ist, ein bis zum 27. 10. 1972 befristetes Umtauschangebot im Nennwertverhältnis 1 : 1 gemacht. Die zur Erfüllung des Umtauschangebots erforderlichen Aktien der übertragenden Gesellschaft sollen aus dem bei dieser Gesellschaft bestehenden genehmigten Kapital beschafft werden. Soweit danach junge Aktien aus dem genehmigten Kapital ausgegeben werden, erhöht sich das in Abs. 1 erwähnte Grundkapital und im gleichen Umfange der Nominalwert der Aktien, mit denen außenstehende Aktionäre an der übertragenden Gesellschaft beteiligt sind.

Demgemäß wird die aufnehmende Gesellschaft in gleicher Höhe aufgrund des bei ihr bestehenden genehmigten Kapitals durch Schaffung von soviel Stück zu je DM 50,— auf den Inhaber lautender neuer Aktien ihr Kapital erhöhen, wie zur vollen Beteiligung der außenstehenden Aktionäre der übertragenden Gesellschaft an der aufnehmenden Gesellschaft auf der Basis des Umtauschverhältnisses zu Nennwerten 1 : 1 erforderlich ist.

Wird der zwischen der CEAG DOMINIT Aktiengesellschaft, Dortmund, und der VARTA Aktiengesellschaft als aufnehmender Gesellschaft abgeschlossene Verschmelzungsvertrag vor der Durchführung des Verschmelzungsvertrages zwischen der VARTA Aktiengesellschaft, Frankfurt a. M., und der Allgemeine Gesellschaft für Industriebeteiligungen Aktiengesellschaft, Stuttgart, wirksam, so wird sich das Grundkapital der VARTA Aktiengesellschaft zusätzlich durch Ausgabe junger Aktien aus dem genehmigten Kapital zwecks Beteiligung der bisherigen Aktionäre der CEAG DOMINIT Aktiengesellschaft erhöhen. In gleichem Umfang erhöht sich in diesem Falle der Nominalwert der Aktien, mit denen außenstehende Aktionäre an der übertragenden Gesellschaft beteiligt sind.

Demgemäß wird die aufnehmende Gesellschaft in gleicher Höhe aufgrund des bei ihr bestehenden genehmigten Kapitals durch Schaffung von soviel Stück je DM 50,— auf den Inhaber lautender neuer Aktien ihr Kapital erhöhen, wie zur vollen Beteiligung der außenstehenden Aktionäre der übertragenden Gesellschaft an der aufnehmenden Gesellschaft auf der Basis des Umtauschverhältnisses zu Nennwerten 1 : 1 erforderlich ist.

#### § 4

Die übertragende Gesellschaft bestellt hierdurch zum Treuhänder nach § 346 AktG die Deutsche Bank AG, Frankfurt am Main. Der Treuhänder nimmt die Aktien für die Aktionäre der übertragenden Gesellschaft von der aufnehmenden Gesellschaft entgegen.

#### § 5

Die Kosten der Verschmelzung einschließlich derjenigen des Treuhänders sowie etwaige Steuern, die durch die Verschmelzung entstehen, trägt die aufnehmende Gesellschaft.

#### § 6

Die aufnehmende Gesellschaft tritt in etwaige Gewinnabführungsverträge ein, die die übertragende Gesellschaft mit anderen Gesellschaften geschlossen hat.

#### § 7

Dieser Vertrag bedarf zu seiner Wirksamkeit der Genehmigung durch die Hauptversammlung der an ihm beteiligten Gesellschaften. Er ist dadurch bedingt, daß die in § 3 bezeichnete Kapitalerhöhung der aufnehmenden Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen wird.

#### § 8

VARTA behält sich vor, von diesem Vertrag zurückzutreten, falls die vereinbarte Verschmelzung bis zum 31. 3. 1973 noch nicht zum Handelsregister angemeldet ist.

Dieser Vertrag untersteht deutschem Recht.

Luzern, den 31. Oktober 1972

Allgemeine Gesellschaft für Industrie-  
beteiligungen Aktiengesellschaft

VARTA  
Aktiengesellschaft

Auf der außerordentlichen Hauptversammlung geht Graf von der Goltz noch einmal ausführlich auf den Zweck der Neuorganisation ein und erläutert den Aktionären die vorgesehenen Maßnahmen im Detail. Die Hauptversammlung faßt den Beschluß, der Eingliederung der VARTA Batterie AG in die VARTA AG und dem Gewinnabführungsvertrag mit dieser Gesellschaft zuzustimmen. Außerdem wird dem Verschmelzungsvertrag zwischen der VARTA AG und der AGFI AG zugestimmt; die VARTA AG ist dabei die übertragende, die AGFI AG die aufnehmende Gesellschaft. Schließlich wird die Eingliederung der CEAG DOMINIT AG gemäß § 320 AktG beschlossen, weil - wie oben ausgeführt - die Mehrheit der freien Aktionäre der CEAG DOMINIT AG das Umtauschangebot der VARTA AG angenommen hat.

Die Verschmelzung wird am 22.12.1972 in das Handelsregister des Amtsgerichts Frankfurt/Main und am 28.12.1972 in das Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart eingetragen.<sup>14)</sup> Mit der Eintragung der Verschmelzung im Handelsregister des Amtsgerichts Frankfurt ist die alte VARTA AG erloschen. Da die AGFI AG am 2.11.1972 beschlossen hat, ihre Firma in VARTA AG zu ändern, kann dieser Beschluß nach Durchführung der Fusion durch Eintragung im Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart am 28.12.1972 wirksam werden.<sup>15)</sup>

Die neue VARTA AG verlegt ihren Sitz von Stuttgart nach Frankfurt/Main, so daß die neue VARTA AG nun in jeder Hinsicht die Nachfolge der alten VARTA AG angetreten hat.

## 6. Organisatorische Fortentwicklung im Rahmen des Spartenkonzepts

Die kanadischen Zwischenholding -Gesellschaften Interafa Holdings Ltd. und Canamount Corp. Ltd. lagen bei der VARTA AG. Beide bringen ihre Aktiva und Passiva gegen Gewährung von Aktien in die VARTA-Batterie AG ein. Die Gesellschaften

Interafa und Canamount werden sodann liquidiert, und die diesen Gesellschaften zugefallenen Aktien an der VARTA Batterie AG gehen auf die VARTA AG über.

Die Interafa hielt bisher auch Beteiligungen an Tochtergesellschaften des Pharmabereichs. Mit Einbringung des Vermögens der Interafa in die VARTA Batterie AG sind diese Pharmabeteiligungen zunächst auf die VARTA Batterie AG übergegangen. Sie müssen zu einem späteren Zeitpunkt auf Byk übertragen werden.

Mit diesen Maßnahmen ist die Reorganisation der VARTA AG allerdings nur vorläufig abgeschlossen. Knapp einen Monat nach der außerordentlichen Hauptversammlung der VARTA AG wird mitgeteilt, <sup>16)</sup> daß die Beteiligung an der SE Fahrzeugwerke GmbH an die Linde AG veräußert worden ist. Auf der a.o. Hauptversammlung hatte der Vorstand die Beteiligung an der SE Fahrzeugwerke GmbH als eigenen Geschäftsbereich deklariert; es zeigt sich jetzt, daß diese organisatorische Maßnahme offenbar getroffen worden ist, um die Verhandlungsposition gegenüber der Linde AG nicht zu verschlechtern. Die VARTA AG betreibt nach dem Verkauf dieser Beteiligung ihr Geschäft also nur noch über Tochtergesellschaften, die ihr auch hundertprozentig gehören.

Auf dem Batteriemarkt ist die Marke BERGA gut eingeführt. Deshalb wird Anfang 1973 eine Betriebsführungsgesellschaft gegründet, die diese Markenbezeichnung in ihre Firma aufnimmt. Damit ist auch nach außen sichtbar, daß die Marke trotz der Umwandlung der BERGA GmbH auf die VARTA Batterie AG auf dem Markt erhalten bleibt.

Der Bereich CEAG DOMINIT wird dadurch weiter ausgebaut, daß Ende 1972 zusammen mit einem anderen Partner die CEAG Schirp Reinraumtechnik GmbH gegründet wird, die Beteiligung der CEAG beträgt 50 %.<sup>17)</sup>

Über die Reorganisation berichtet der Vorstand ausführlich im Geschäftsbericht für 1972:<sup>18)</sup>

Das Jahr 1972 war für die künftige Entwicklung unserer Gesellschaft von grundlegender Bedeutung. Mit einer Reihe von Maßnahmen haben wir zielbewußt einen neuen Abschnitt in der erfolgreichen Geschichte der Varta eingeleitet:

- die Varta-Gruppe erhielt eine neue Organisations- und Führungsstruktur
- die Umsatzstruktur wurde gestrafft
- die Wachstumsbereiche konnten vor allem in den konsumnahen Sektoren weiter ausgebaut werden.

Die Neuorganisation der Varta, über deren rechtliche Aspekte wir in den Erläuterungen zum Jahresabschluß berichten, stand unter der Zielsetzung, die Unternehmensgruppe betonter auf unsere Märkte auszurichten und dabei trotz der inzwischen erreichten Größe eine noch höhere Flexibilität sicherzustellen. Diese Zielsetzung beruhte auf der Erkenntnis, daß Varta auch künftig expandieren muß, um die wachsenden Kostensteigerungen auffangen und dem zunehmend harten internationalen Wettbewerb begegnen zu können. Die Expansion soll u. a. auch durch Diversifikation in unseren angestammten Tätigkeitsgebieten erreicht werden. Wir werden daher den Batteriebereich und die Nichtbatteriebereiche auch künftig gleichermaßen fördern.

Dazu wird unsere Organisation zwischen dem Batteriebereich und den übrigen Bereichen der Gruppe trennen. Die Führung des Batteriebereiches wird nicht mehr mit der Leitung der Nichtbatteriebereiche belastet sein. Sie kann sich ungeteilt dem immer schwierigeren Batteriegeschäft widmen. Wir haben deshalb unsere Organisation divisionalisiert und den Bereichsleitungen Entscheidungen und Verantwortung delegiert. Die Bearbeitung des Tagesgeschäftes wird so stärker zum Markt hin verlagert, während sich die Konzernführungsspitze gleichzeitig mehr als bisher für strategische Grundsatzentscheidungen freihalten wird. Damit ist zweierlei erreicht: Unsere Gruppe wird am Markt handlungsfähiger und kann beweglicher auf die Wünsche unserer Kunden und die Maßnahmen unserer Wettbewerber eingehen. Dabei fahren die einzelnen Bereiche dennoch koordiniert auf dem Leitstrahl einer von der Gruppenleitung vorgegebenen Strategie. Flexibilität am Markt und Ausrichtung an einer einheitlichen Gruppenstrategie sind gleichermaßen gewährleistet. Innerhalb der Bereiche werden die Sparten von den Vorsitzenden der Bereichsleitungen koordiniert und von zentralen Dienstleistungsressorts unterstützt und fachlich beraten.

Insbesondere wird die Aufgliederung der einzelnen Bereiche dargestellt. Der Bereich Batterien ist wie folgt zusammengefaßt: 19)

## Organisation des Bereiches Batterien: 19)

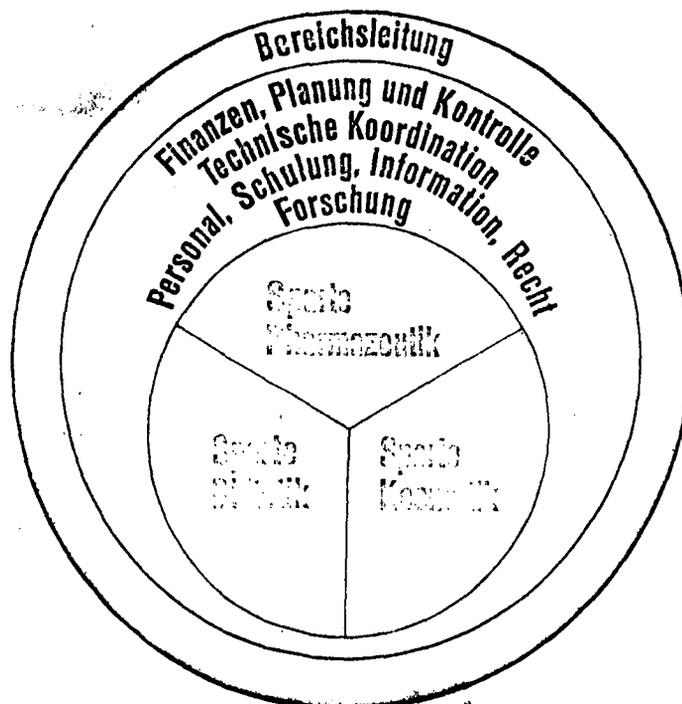
VORSTANDSVORSITZENDER					
FINANZEN UND VERWALTUNG					
ZENTRALES MARKETING, ZENTRALEINKAUF					
FORSCHUNG, ENTWICKLUNG, TECHNIK					
Tehtergesellschaften	Sparten	Starterbatterien Europa	Industriebatterien Europa	Trockenbatterien Europa	Übriges u. Osteuropa
Accumulator-Fabrik Carl Gorchaki & Co. GmbH Berlin					
BARDLEM S.A. Courbevoie, Frankreich					
Batteriefabrik HERBERGOLD B.V. Ulrecht, Niederlande					
Deutsche Accufabrik B.V. Rotterdam, Niederlande					
Accumulatorfabrik BERDA GmbH Hessen					
DEAC (Great Britain) Ltd. Crawkerne/Som., Großbritannien					
Internacional de Accumuladores SA Madrid, Spanien					
Königsweiler & Ebel, Chem. Fabrik GmbH Hagen					
Meridiska Ackumulatorfabrik NOACK AB Stockholm, Schweden					
La Pile Lumina belge S.A. Brüssel, Belgien					
PILAZETA, Fabbrica Italiana Pile Elettriche S.p.A. Turin, Italien					
VARTA S.A. Brüssel, Belgien					
VARTA Batterie AG Burgdorf, Schweiz					
VARTA Batteries Ltd. London, Großbritannien					
VARTA S.p.A. Mailand, Italien					
VARTA S.A. Paris, Frankreich					
BATECO S.A., Industrial, Comercial y Financiera Buenos Aires, Argentinien					
GLOBELITE Batteries Ltd. Windspeg/Man., Kanada					
MICROLITE S.A., Indústria e Comercio (Gruppen) Sao Paulo, Brasilien					
South African Batteries (Pty) Ltd. Johannesburg, Südafrika					
Super Winchester de Mexico S.A. Mexiko					
VARTA (Pty) Ltd. Natalya, Südafrika					
VARTA (Pty) Ltd. Singapur					

Die Aufgliederung des Bereiches CEAG DOMINIT wurde oben schon gegeben; über die Sparten Pharmazeutik, Diätetik und Kosmetik wird u.a. berichtet:<sup>20)</sup>

Im Jahre 1972 wurden weitere Schritte zur organisatorischen Zusammenfassung dieses Bereiches unternommen. Mit einer zentralen medizinisch-biologischen Forschung wurden die Sparten Pharmazeutik, Diätetik und Kosmetik unter einheitlicher Führung zusammengefaßt.

Neben der pharmazeutischen Sparte unter Führung der Byk Gulden Lomborg Chemische Fabrik GmbH, Konstanz, steht die von der Milupa AG, Friedrichsdorf/Taunus, geführte diätetische Sparte. Wie bereits berichtet, konnten wir unseren Anteil an diesem Unternehmen zum 1. 1. 1973 um weitere 50 % auf 75 % aufstocken. Die kosmetischen Interessen des Unternehmensbereiches wurden 1972 noch von unserer Tochtergesellschaft Promonta wahrgenommen – zum 1. 1. 1973 haben wir die kosmetische Sparte jedoch in der neu gegründeten Mouson Cosmetic GmbH, Bad Homburg, zusammengefaßt.

Wie in unseren anderen Unternehmensbereichen werden auch in diesem Bereich die Sparten von zentralen Ressorts unterstützt. Diese Funktionen werden von Byk Gulden, Konstanz, im Wege der Dienstleistung für den Gesamtbereich wahrgenommen. Der Bereich zeigt damit folgende Organisationsstruktur:



Einen Überblick über die Umsätze der einzelnen Unternehmensbereiche gibt die folgende Aufstellung:<sup>21)</sup>

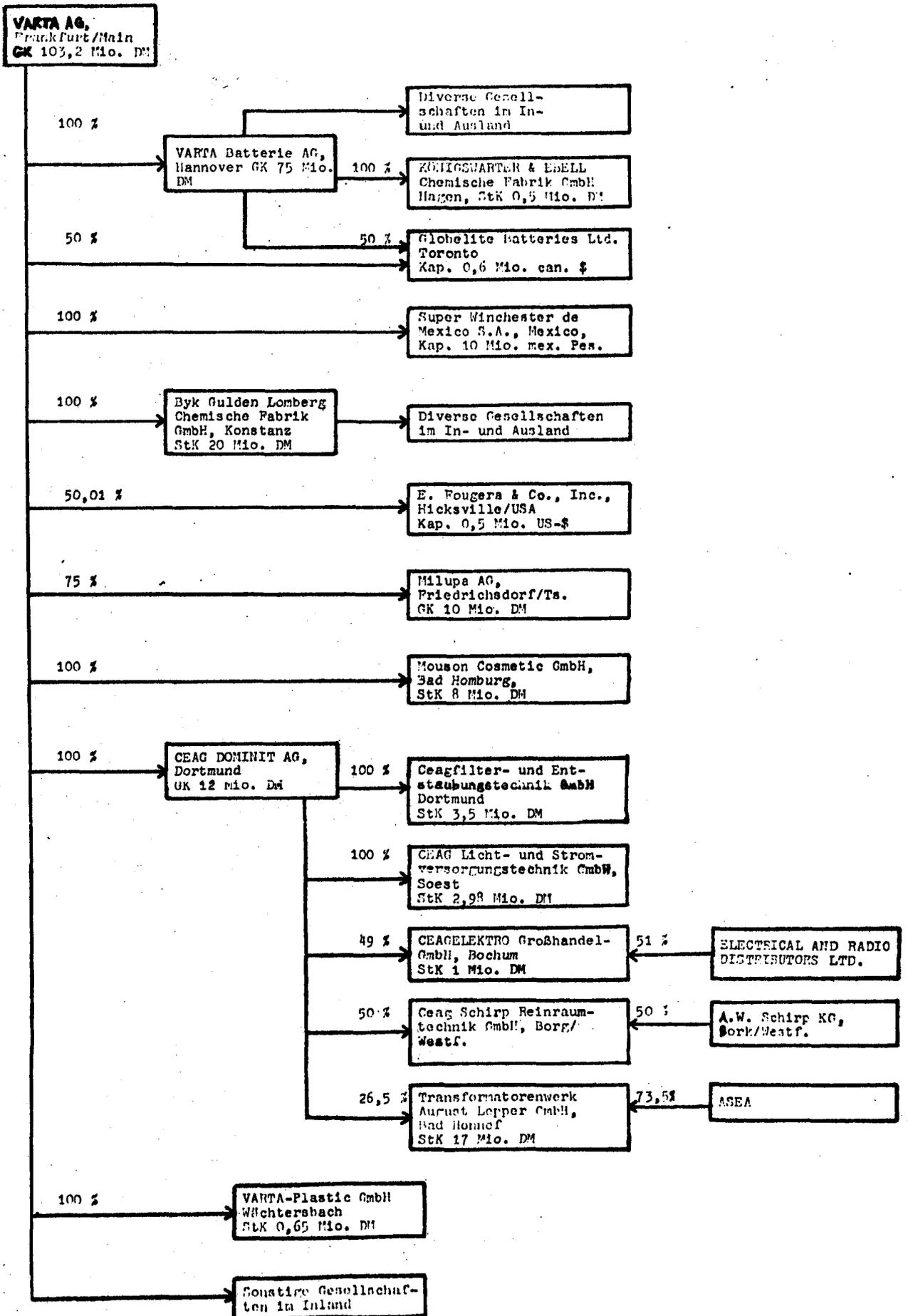
### Betriebszahlen der VARTA-Gruppe

	1972	1971
Weltumsatz . . . . .	1 682 Mio DM	1 621 Mio DM
abzüglich SE-Fahrzeugwerke*), jedoch einschließlich Milupa . . . . .	1 461 Mio DM	1 393 Mio DM
Anteil des Auslandsgeschäfts . . . . .	43,5 %	42,4 %
Anteil der Unternehmensbereiche		
Batterien . . . . .	57,0 %	57,8 %
Pharma, Kosmetik, Diätetik . . . . .	26,0 %	24,4 %
CEAG DOMINIT . . . . .	16,3 %	17,3 %
sonstige . . . . .	0,7 %	0,5 %
Exportanteil am deutschen Konzernumsatz . . . . .	14,0 %	14,3 %
Investitionen		
Weltweit . . . . .	95 Mio DM	86 Mio DM
Inland . . . . .	60 Mio DM	68 Mio DM

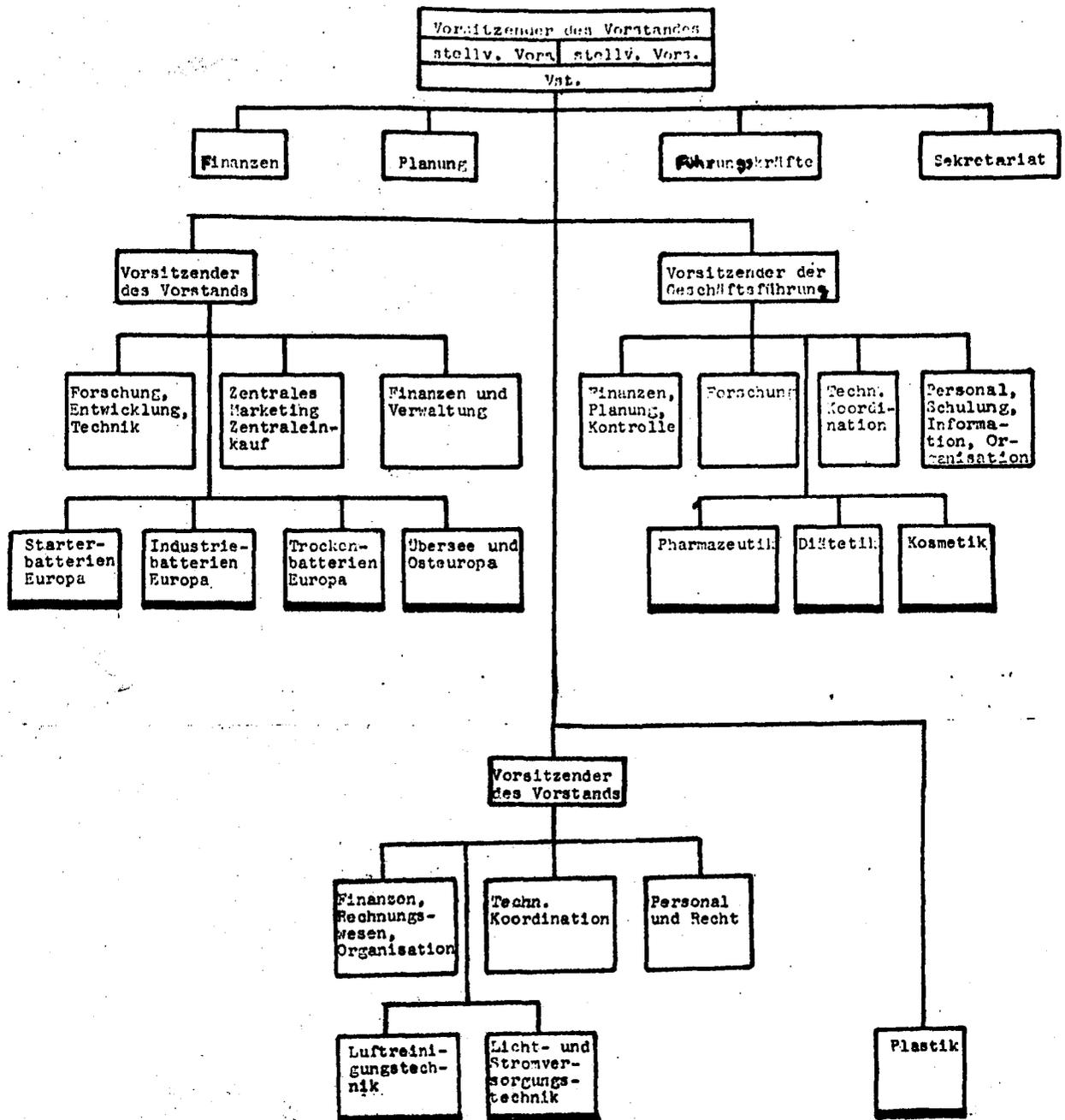
\*) Die Beteiligung wurde Anfang 1973 an die Linde AG veräußert.

Auch im Jahr 1973 ergeben sich noch rechtliche und organisatorische Veränderungen. Die CEAG DOMINIT AG hat "zur Begründung einer engen Kooperation 51 % ihrer Anteile an der CEAGELEKTRO Großhandel GmbH an die Firma ELECTRICAL AND RADIO DISTRIBUTORS LIMITED abgegeben."<sup>22)</sup> Hier zeigt sich deutlich, daß die rechtliche Verselbständigung von Sparten eine große Flexibilität bei gesellschaftsrechtlichen Veränderungen erlaubt.

Auch mit diesen Maßnahmen ist die Reorganisation noch nicht vollständig abgeschlossen. Der Konzernaufbau im September 1973 zeigt, daß noch nicht alle Tochtergesellschaften auch rechtlich den Sparten zugeordnet sind, zu denen sie gehören. Eine solche Zuordnung ist das Ziel des Vorstands. Insbesondere im Bereich Pharmazeutik, Diätetik und Kosmetik sind noch rechtliche Veränderungen nötig, um dieses Ziel zu erreichen. Der Vorstand schreibt dazu in dem Börseneinführungsprospekt 1973: " Es ist vorgesehen, auch diese Gesellschaften und Beteiligungen rechtlich den betreffenden Bereichen zuzuordnen."<sup>23)</sup>



Die diesen rechtlichen Verhältnissen entsprechende Aufbauorganisation sieht im Herbst 1973 wie folgt aus:



Der Holding-Vorstand besteht aus dem Vorstandspräsidium der alten VARTA AG - Dr. h.c. Herbert Quandt, Dr. Horst Povel und Hans Graf von der Goltz-. Neu in den Vorstand gekommen ist der Generalbevollmächtigte der alten VARTA AG, Eberhard von Heusinger.

Dem Holding-Vorstand sind vier Stabsabteilungen zugeordnet, in denen die Entscheidungen im Bereich der Finanzen, des Personals und der Unternehmensplanung vorbereitet werden.

Die drei großen Bereiche werden jeweils von einem Vorstandsvorsitzenden bzw. einem Vorsitzenden der Geschäftsführung koordiniert. Die Besetzung des Vorstandes der VARTA Batterie AG ist durch drei Tatsachen gekennzeichnet:

1. Der Vorsitzende des Vorstandes war vorher Vorsitzender des Vorstandes der CEAG DOMINIT AG.
2. Fünf Vorstandsmitglieder entstammen dem Vorstand der alten VARTA AG.
3. Eine Sparte ist einem früheren Geschäftsführer im VARTA-Bereich übertragen; das Ressort Finanzen und Verwaltung wird von einem früheren Mitarbeiter des externen Beratungsunternehmens wahrgenommen, das bei der Reorganisation mitgewirkt hat.

Mit Abschluß der Reorganisation ist die VARTA AG nicht nur in der Lage, ihr Geschäft stärker an den Markterfordernissen zu orientieren. Dem diversifizierten Konzern erlaubt die rechtliche Verselbständigung der Sparten vielmehr auch ein Höchstmaß an Flexibilität gegenüber An- und Verkäufen von Unternehmensteilen.

Anmerkungen

- 1) Vgl. Geschäftsbericht 1971 der VARTA AG, S. 17, 19, 21 und 23.
- 2) Vgl. Geschäftsberichte 1971 und 1972 der VARTA AG; außerdem Verlag Hoppenstedt (Hrsg.), Wirtschaftliche und finanzielle Verpflichtungen in Schaubildern, Blätter EI 89/1, 2, 3 (Juni 1971) und S 359 (Juni 1972).
- 3) Vgl. die Ausführungen von H. Graf von der Goltz auf der a.o. HV der VARTA AG am 21.11.1972.
- 4) Geschäftsbericht 1971 der VARTA AG, S. 30.
- 5) Vgl. die Ausführungen von H. Graf von der Goltz auf der a.o. HV der VARTA AG am 21.11.1972.
- 6) Vgl. Anlage 1 der "Gutachtlichen Stellungnahme zum Umtausch von Aktien der VARTA Aktiengesellschaft, Frankfurt/Main, in Aktien der Allgemeine Gesellschaft für Industriebeteiligungen Aktiengesellschaft, Stuttgart", erstattet von der Vereinigten Deutschen Treuhand-Gesellschaft.
- 7) "Gutachtliche Stellungnahme zum Umtausch von Aktien der CEAG DOMINIT Aktiengesellschaft, Dortmund, in Aktien der VARTA Aktiengesellschaft, Frankfurt/Main", erstattet von der Vereinigten Deutschen Treuhand-Gesellschaft, S. 2 ff.
- 8) Vgl. Handelsblatt vom 22.11.1972.
- 9) Vgl. Handelsblatt vom 13.10.1972.
- 10) Vgl. Geschäftsbericht 1972 der VARTA AG, S. 28 f.
- 11) Vgl. FAZ vom 13.10.1972, Handelsblatt vom 13.10.1972, Wirtschaftswoche 42/1972.
- 12) Einladung zur a.o. HV der VARTA AG am 21.11.1972, S. 1 f.
- 13) Ebenda, S. 4.
- 14) Vgl. Börseneinführungsprospekt der VARTA AG, Sept. 1973, S. 3.
- 15) Vgl. ebenda.
- 16) Vgl. FAZ vom 19.12.1972.
- 17) Vgl. Börseneinführungsprospekt der VARTA AG, Sept. 1973, S. 24.
- 18) Vgl. Geschäftsbericht 1972 der VARTA AG, S. 7 ff.
- 19) Ebenda, S. 12 f.
- 20) Ebenda, S. 22.
- 21) Vgl. Börseneinführungsprospekt der VARTA AG, Sept. 1973, S. 25.
- 22) Ebenda, S. 24.
- 23) Ebenda, S. 19.