

Synergiemanagement und Synergiecontrolling

Dr. Johannes Biberacher

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
Symbolverzeichnis	XXIX
1. Einführung	1
1.1. Entwicklung und State of the Art des Synergiekonzepts.....	1
1.2. Ziele und Aufbau der Arbeit	3
2. Stand der wissenschaftlichen Forschung zu Synergien.	7
2.1. Der Begriff der Synergie.....	7
2.1.1. Historie des Synergiebegriffs.	7
2.1.2. Synergiebegriff der Wirtschaftswissenschaften.	8
2.2. Synergiedefinitionen.	9
2.3. Synergiekonzepte.	12
2.3.1. Heuristische Konzepte.	13
2.3.1.1. Konzept von Ansoff.	13
2.3.1.2. Konzept von Porter.	16
2.3.1.3. Zusammenfassung zu den heuristischen Ansätzen.	19
2.3.2. Theoriegeleitete Konzepte.	20
2.3.2.1. Betriebswirtschaftliche Produktionstheorie.	20
2.3.2.2. Theorie der Contestable Markets.	21
2.3.2.2.1. Einproduktfall.	22
2.3.2.2.1.1. Economies of Scale.	22
2.3.2.2.1.2. Erfahrungskurve.	23
2.3.2.2.2. Mehrproduktfall.	24
2.3.2.2.2.1. Economies of Scope.	24

2.3.2.2.2. Erweiterung des Konzepts der Economies of Scope	24
2.3.2.3. Transaktionskostenansatz	26
2.3.2.4. Zusammenfassung zu den Synergiekonzepten	27
2.4. Sinn und Zweck von Synergien	28
2.4.1. Strategische Zielplanung	28
2.4.2. Synergie als Instrument des strategischen Managements.	31
2.4.2.1. Grundprinzipien der Strategieformulierung.	33
2.4.2.2. Einteilung der Strategiearten	33
2.4.2.2.1. Differenzierung anhand des organisatorischen Geltungsbereichs.	33
2.4.2.2.2. Differenzierung anhand der Entwicklungsrichtung	35
2.4.3. Zusammenfassung zur strategischen Bedeutung von Synergien	38
2.5. Empirische Untersuchungen zu Synergien	39
2.5.1. Studien zum Akquisitionserfolg.	39
2.5.2. Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren bei M&A	41
2.5.3. Fazit zu den empirischen Untersuchungen	44
3. Aufstellung eines Synergiekonzepts.	45
3.1. Präzisierung des Synergiebegriffs.	45
3.1.1. Wirkung von Synergien.	45
3.1.1.1. Ableitung der Wirkung von Synergien.	45
3.1.1.2. Definition der Wirkung von Synergien	48
3.1.2. Zusammenwirken und zusammenwirkende Einheiten.	48
3.1.2.1. Zeitlicher Aspekt des Zusammenwirkens.	49
3.1.2.2. Zusammenwirkende Einheiten.	50
3.1.3. Synergiebegriff	52
3.1.3.1. Synergie und Dyssynergie.	53
3.1.3.2. Synergieeffekt und Synergiepotenzial	53
3.2. Die Dimensionen von Synergie.	53
3.2.1. Sachliche Dimension.	53
3.2.1.1. Synergie- und Dyssynergieeffekte	54
3.2.1.2. Erscheinungsform.	57
3.2.1.3. Art des Zusammenwirkens.	59
3.2.2. Örtliche Dimension.	60
3.2.3. Zeitliche Dimension.	61
3.2.4. Zusammenfassung	62

3.3. Synergiearten	63
3.3.1. Synergiearten und Strategieebenen	63
3.3.1.1. Synergiearten der Gesamtunternehmensebene.	64
3.3.1.1.1. Finanzwirtschaftliche Synergien.	65
3.3.1.1.2. Immaterielle Synergien.	67
3.3.1.1.3. Materielle Synergien.	68
3.3.1.2. Synergiearten der Geschäftsbereichsebene.	69
3.3.1.2.1. Kostenorientierte Synergien.	70
3.3.1.2.2. Leistungsorientierte Synergien.	73
3.3.1.3. Synergiearten der Funktionsbereichsebene.	74
3.3.1.3.1. Beschaffungssynergien.	74
3.3.1.3.2. Produktionssynergien.	75
3.3.1.3.3. Marketingsynergien.	76
3.3.1.3.4. Forschungs- und Entwicklungssynergien.	77
3.3.1.3.5. Organisations- und Verwaltungssynergien.	78
3.3.2. Maßnahmenorientierte Synergiearten	78
3.3.3. Zusammenfassung	81
3.4. Synergietreiber	83
3.4.1. Synergien als wertbestimmende Faktoren.	83
3.4.2. Bestimmende Faktoren von Synergien.	86
3.4.2.1. Synergiespezifische Ursache-Wirkungsketten.	88
3.4.2.2. Treibermatrix.	93
4. Synergiemanagement	95
4.1. Grundlagen des Synergiemanagements.	96
4.1.1. Aufgaben des Synergiemanagements.	96
4.1.2. Objekt des Synergiemanagements.	98
4.2. Umsetzung eines operativen Synergiemanagements.	99
4.2.1. Identifikation von Synergiepotenzialen.	100
4.2.1.1. Bisherige Ansätze zur Identifikation von Synergiepotenzialen	100
4.2.1.2. Konzeption einer ebenenübergreifenden Identifikationssystematik.	102
4.2.2. Messen und Bewerten von Synergiepotenzialen.	123
4.2.2.1. Methoden zur qualitativen Beurteilung von Synergiepotenzialen	124
4.2.2.1.1. Scoringmodelle.	124
4.2.2.1.2. Szenario-Technik.	130

4.2.2.2. Methoden zur quantitativen Beurteilung von Synergiepotenzialen	133
4.2.2.2.1. Grundüberlegungen zur Bewertung mit Hilfe der Zahlungsströme	134
4.2.2.2.2. Quantitative Erfassung von kostenorientierten Synergien	144
4.2.2.2.3. Quantitative Erfassung von leistungsorientierten Synergien	154
4.2.2.2.4. Quantitative Erfassung von finanzwirtschaftlichen Synergien	163
4.2.3. Realisierung von Synergien	174
4.2.3.1. Problembereiche der Realisierung von Synergien	175
4.2.3.2. Instrumente zur Realisierung von Synergien	177
4.2.3.2.1. Wissens-, Zeit-, Qualitäts- und Kostenmanagement als Instrumente der Realisierung	178
4.2.3.2.2. Desintegrationsmanagement als Ansatz zur Dyssynergievermeidung	200
4.3. Strategisches Management als Basis des Synergiemanagements.	204
4.3.1. Schulen des strategischen Managements.	204
4.3.1.1. Rational-entscheidungsorientierte Perspektiven	207
4.3.1.2. Systemtheoretische und evolutionäre Perspektiven	209
4.3.1.3. Ökonomische Perspektiven	210
4.3.2. Ableitung der kritischen Faktoren aus den Strategieansätzen.	214
4.4. Konzeption eines strategischen Synergiemanagements.	220
4.4.1. Strategische Zielplanung	221
4.4.1.1. Vision, Mission und Leitbild eines Synergiemanagements	221
4.4.1.2. Zielsystem eines Synergiemanagements	225
4.4.1.2.1. Sachziel	226
4.4.1.2.2. Formalziel	226
4.4.2. Strategiebestimmende Faktoren einer Synergieorientierung als Grundlage der strategischen Analyse und Prognose.	227
4.4.2.1. Unternehmensinterne Faktoren	228
4.4.2.1.1. Ressourcen und Fähigkeiten	230
4.4.2.1.1.1. Ressourcenarten	231
4.4.2.1.1.2. Beurteilung der Ressourcenarten als Basis für Synergiepotenziale	233
4.4.2.1.1.3. Strategische Bedeutung der Ressourcen.	238
4.4.2.1.1.4. Multipel einsetzbare Ressourcen als Basis des Synergiemanagements.	240
4.4.2.1.2. Unternehmerische Entscheidungen.	241

4.4.2.1.3. Interne Organisationsstruktur.	245
4.4.2.1.4. Beurteilung der internen Kriterien anhand der Konzeption des Fit	249
4.4.2.2. Unternehmensexterne Faktoren.	252
4.4.2.3. Änderung als zu berücksichtigender Einflussfaktor.	259
4.4.2.4. Fazit zur Analyse als Teil des strategischen Synergiemanagements.	269
4.4.3. Formulierung und Bewertung synergieorientierter Strategien.	270
4.4.3.1. Gesamtunternehmensstrategie.	271
4.4.3.1.1. Alternative Gesamtunternehmensstrategien	272
4.4.3.1.2. Aufgaben der synergieorientierten Gesamt- unternehmensstrategie.	281
4.4.3.1.3. Instrumente und Methoden der synergieorientierten Gesamtunternehmensstrategie.	284
4.4.3.2. Geschäftsfeldstrategie.	303
4.4.3.2.1. Auswahl des Strategietyps für eine SGE.	304
4.4.3.2.2. Kostenführerschaft.	306
4.4.3.2.3. Differenzierung.	308
4.4.3.2.4. Spezialisierung.	309
4.4.3.2.5. Hybride Strategien.	310
4.4.3.3. Funktionsbereichsstrategien.	315
4.4.3.3.1. Beschaffung.	316
4.4.3.3.2. Forschung und Entwicklung.	318
4.4.3.3.3. Produktion.	321
4.4.3.3.4. Marketing.	324
4.4.4. Organisatorisch strukturelle Gestaltung.	325
4.4.4.1. Gestaltung der primären Organisationsstruktur.	327
4.4.4.2. Gestaltung der sekundären Organisationsstruktur.	332
4.4.4.3. Die Rolle der Unternehmenskultur.	337
5. Konzept und Umsetzung eines Synergiecontrollings.	343
5.1. Anforderungen an ein Controlling von Synergien.	343
5.1.1. Grundfunktionen des Controllings.	344
5.1.2. Ziele des Synergiecontrollings.	345
5.1.3. Aufgaben des Synergiecontrollings.	347
5.1.3.1. Materielle Aufgaben des Synergiecontrollings.	349
5.1.3.1.1. Planung.	349
5.1.3.1.2. Kontrolle.	351

5.1.3.1.3. Information	352
5.1.3.1.4. Steuerung	353
5.1.3.2. Formelle Aufgaben des Synergiecontrollings.	354
5.1.3.2.1. Allgemeine Anforderungen an Instrumente des Synergiecontrollings.	354
5.1.3.2.2. Anforderungen und Ansätze für eine Finanzrechnung . .	355
5.1.3.2.3. Anforderung und Ansätze für eine Kosten- und Leistungsrechnung	358
5.1.3.2.4. Anforderungen und Ansätze für ein Kennzahlensystem .	367
5.1.3.2.5. Aspekte der Verbindungen zur Unternehmensbewertung.	369
5.1.3.2.6. Aspekte der Verknüpfung mit dem externen Rechnungswesen.	376
5.1.4. Abgrenzung des Synergiecontrollings.	384
5.1.4.1. Objektorientierte Abgrenzung des Synergiecontrollings. . . .	384
5.1.4.2. Synergiecontrolling als Teilsystem des Controllings.	388
5.1.5. Erscheinungsformen des Synergiecontrollings.	389
5.2. Strategisches Synergiecontrolling.	391
5.2.1. Grundlagen.	391
5.2.2. Strategische Planung im Synergiecontrolling.	392
5.2.2.1. Funktionale Aspekte der strategischen Planung.	393
5.2.2.2. Instrumentale Aspekte der strategischen Planung.	398
5.2.3. Strategische Kontrolle im Synergiecontrolling.	401
5.2.3.1. Prämissenkontrolle.	403
5.2.3.1.1. Leitbildkontrolle.	404
5.2.3.1.2. Zielkontrolle.	405
5.2.3.1.3. Erfolgspotenzialkontrolle.	407
5.2.3.1.4. Planungssystemkontrolle.	409
5.2.3.1.5. Interne Machbarkeitskontrolle.	409
5.2.3.1.6. Externe Durchführbarkeitskontrolle.	410
5.2.3.2. Durchführungskontrolle.	410
5.2.3.3. Wirksamkeitskontrolle.	412
5.2.3.4. Strategische Frühaufklärungssysteme.	416
5.2.4. Strategische Information.	424
5.3. Operatives Synergiecontrolling.	427
5.3.1. Grundlagen.	427
5.3.2. Performancecontrolling (top down).	428
5.3.2.1. Planung der Synergiewirkungen.	429

5.3.2.1.1. Aufbau der Planung von Synergiewirkungen.	429
5.3.2.1.2. Heuristik zur Planung der Synergiewirkungen.	430
5.3.2.2. Ansätze zum Controlling von Synergiewirkungen.	433
5.3.2.2.1. Eignung wertorientierter Steuerungsgrößen für das Controlling von Synergiewirkungen.	436
5.3.2.2.1.1. Discounted Cashflow (DCF).	438
5.3.2.2.1.2. Economic Value Added (EVA).	444
5.3.2.2.1.3. Cash Value Added (CVA).	458
5.3.2.2.2. Eignung von Kennzahlensystemen.	461
5.3.2.3. Kontrolle der Synergiewirkung.	463
5.3.2.3.1. Kontrollobjekte des Wirkungscontrollings.	463
5.3.2.3.2. Formen der Kontrolle.	466
5.3.3. Maßnahmencontrolling (bottom-up).	471
5.3.3.1. Erweiterung der Perspektive des Synergiecontrollingsystems	471
5.3.3.2. Aufgaben des Maßnahmencontrollings im Synergiecontrolling.	473
5.3.3.2.1. Planung.	473
5.3.3.2.1.1. Maßnahmenplanung	475
5.3.3.2.1.2. Zentralisation der Maßnahmenplanung	479
5.3.3.2.1.3. Budgetierung	480
5.3.3.2.2. Kontrolle.	484
5.3.3.2.2.1. Terminkontrolle.	485
5.3.3.2.2.2. Budgetkontrolle.	485
5.3.3.2.2.3. Planfortschrittskontrolle.	486
5.3.3.3. Objekte des Maßnahmencontrollings.	488
5.3.3.3.1. Funktionsbezogenes Maßnahmencontrolling	489
5.3.3.3.1.1. F&E-Controlling	489
5.3.3.3.1.2. Beschaffungscontrolling	490
5.3.3.3.1.3. Produktionscontrolling	492
5.3.3.3.1.4. Marketing-Controlling	494
5.3.3.3.1.5. Verwaltungscontrolling	495
5.3.3.3.2. Faktorbezogenes Maßnahmencontrolling	496
5.3.3.3.2.1. Anlagencontrolling	497
5.3.3.3.2.2. Wissenscontrolling	498
5.3.3.3.2.3. Personalcontrolling	502
5.3.3.4. Implementierung anhand einer Synergiescorecard	503
5.3.3.4.1. Konzept der Synergiescorecard	503
5.3.3.4.2. Hierarchiedynamik der Synergiescorecard	507

