

Marcus Rodermann

Strategisches Synergiemanagement

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsübersicht.....	IX
Inhaltsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXVII
I Einleitung.....	1
1. Die Bedeutung des Themas für die Betriebswirtschaftslehre.....	1
2. Aufbau der Arbeit und Vorgehensweise.....	4
3. Verwendung des Synergiebegriffs in Theorie und Praxis.....	10
4. Ableitung einer Arbeitsdefinition des Synergiebegriffs.....	36
5. Überblick über heuristische Synergiekonzeptionen.....	39
II Stand der wissenschaftlichen Synergieforschung.....	53
1. Arbeiten zur empirischen Messung von Synergie.....	53
1.1 Darstellung von Hypothesen zur Erklärung von Unternehmenszusammenschlüssen.....	53
1.2 Zusammenfassende Bewertung der Hypothesen zur Erklärung von Unternehmenszusammenschlüssen.....	61
1.3 Die Operationalisierung der Effizienzhypothese durch das Konzept der Relatedness.....	63
1.4 Überblick über aktuelle empirische Studien zur Über- prüfung der Effizienzhypothese.....	66
1.4.1 Zur generellen Vorteilhaftigkeit von Unternehmens- zusammenschlüssen.....	84
1.4.2 Zum Einfluß von "Relatedness".....	85
1.5 Ergebniszusammenfassung und Implikationen für das weitere Vorgehen.....	89

2.	Arbeiten zur konzeptionellen Erfassung von Synergie.....	96
2.1	Auswahl konzeptioneller Arbeiten zur Erforschung betriebswirtschaftlicher Synergie.....	96
2.2	Kriterien für die Systematisierung und Bewertung konzeptioneller Arbeiten zur Synergieforschung.....	98
2.3	Bewertung der konzeptionellen Synergieforschung und Ableitung des Forschungsbedarfs.....	104
2.4	Ableiten der Forschungsziele für die vorliegende Arbeit.....	115
III Entwicklung einer eigenständigen Synergiekonzeption.....		118
1.	Präzisieren des Synergiebegriffs.....	118
1.1	Die Existenz von synchronen Beziehungen als Voraussetzung für Synergie.....	118
1.2	Präzisieren der Arbeitsdefinition.....	124
1.3	Erstellen einer Synergietyologie.....	126
2.	Weitergehende Abgrenzung des Synergiekonzeptes.....	134
2.1	Synergievorteile aus Effizienzsteigerung versus Vorteile aus (Markt-) Macht.....	134
2.2	Synergievorteile im Prozeß der Leistungserstellung versus Vorteile aus Marktprozessen.....	139
2.3	Synergievorteile aus operativen Verflechtungen versus Vorteile aus Finanzverflechtungen.....	145
3.	Abgrenzung von Synergie zu verwandten ökonomischen Konzepten.....	152
3.1	Der Einproduktfall.....	152
3.1.1	Der Kapazitätsauslastungseffekt.....	152
3.1.2	Der Betriebsgrößeneffekt.....	154
3.1.3	Der Lernkurveneffekt.....	157
3.1.4	Zusammenfassung der Konzepte im Einproduktfall.....	158
3.2	Der Mehrproduktfall.....	160

3.2.1	"Economies of Scope" als äquivalentes Konzept zum Kapazitätsauslastungseffekt im Einproduktfall.....	160
3.2.2	Erweiterung des Konzeptes der "Economies of Scope".....	162
3.3	Zusammenfassung und Folgerungen.....	165
4.	Zum Einbezug der Transaktionskostenproblematik.....	166
4.1	Die Existenz von Transaktionskosten als Ursache für Synergien.....	166
4.2	Die Synergieproblematik aus Sicht des Transaktionskostenansatzes.....	168
IV	Konzeption von Synergiemanagement.....	173
1.	Wichtige Problemfelder des Synergiemanagements aus Sicht von Praktikern.....	173
2.	Das Identifizieren von Synergiepotentialen.....	180
2.1	Objektbezogene Suchraster.....	181
2.2	Tätigkeitsbezogene Suchraster.....	187
2.3	Überlegungen zur effizienteren Suche nach Synergiepotentialen.....	189
2.4	Identifizieren von Synergiepotentialen mit Hilfe des Synergiewürfels.....	192
3.	Das Messen und Beurteilen von Synergiepotentialen.....	195
3.1	Ein quantitatives Beurteilungskonzept zur direkten Messung von Synergiepotentialen (Kapitalwertmethode).....	195
3.2	Qualitative Bewertungskonzepte zur direkten Messung von Synergiepotentialen.....	198
3.3	Negative Synergie.....	208
3.3.1	Die drei Arten von negativer Synergie in Abhängigkeit von der Wirkungsdimension.....	209
3.3.2	Die drei Arten von negativer Synergie in Abhängigkeit von der zeitlichen Dimension.....	211

3.4	Zurechenbarkeit von Synergiepotentialen.....	213
3.4.1	Theoretische Überlegungen zur "Angemessenheit" der Zurechnung (inhaltliche Sicht).....	215
3.4.2	Pragmatische Überlegungen zur Durchsetzbarkeit der Zurechnung (prozessuale Sicht).....	216
3.5	Die Problematik von subjektiven Schätzungen.....	218
4.	Das Realisieren von Synergiepotentialen.....	228
4.1	Wichtige Problemfelder bei der Realisierung von Synergiepotentialen.....	228
4.2	Relativierung von Synergie als Entscheidungskriterium.....	229
4.3	Institutionalisierung eines Synergiemanagements.....	232
4.3.1	Unternehmenshierarchie.....	232
4.3.2	Ergänzungen der organisatorischen Rahmenstruktur.....	235
4.4	Zentral koordiniertes versus dezentral koordiniertes Synergiemanagement.....	241
4.5	Harmonie der Interessen.....	246
V	Synergie und Strategisches Management.....	247
1.	Grundlagen der Strategie.....	247
1.1	Unterscheidung von strategischen Ansätzen nach methodischen Aspekten.....	247
1.2	Unterscheidung von strategischen Ansätzen nach inhaltlichen Aspekten.....	249
1.3	Das Erzielen von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen als Grundkonsens in strategischen Ansätzen.....	256
1.4	Die Auswahl des ressourcenbasierten Ansatzes als theore- tische Basis zur Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.....	257
2.	Der ressourcenbasierte Ansatz.....	263
2.1	Der ressourcenbasierte Ansatz und die industrieökono- mische Forschung.....	263
2.2	Gründe für die wachsende Verbreitung des ressourcen- basierten Ansatzes.....	272

2.3	Ökonomische Renten als Zielgrößen im ressourcen- basierten Ansatz.....	279
2.4	Die Rolle von Ressourcen und Fähigkeiten im ressourcenbasierten Ansatz.....	283
2.4.1	Zur Notwendigkeit, den Ressourcenbegriff zu spezifizieren.....	283
2.4.2	Der Begriff der Ressource.....	284
2.4.3	Der Zusammenhang von Ressourcen und Fähigkeiten im Überblick.....	286
2.5	Der Begriff der Fähigkeit.....	287
2.6	Der Begriff der Strategischen Fähigkeiten und ihre Eigenschaften. . .	289
2.6.1	Generierung einer überdurchschnittlichen Rente.....	291
2.6.1.1	Kundennutzen.....	291
2.6.1.2	Knappheit.....	293
2.6.2	Aneignung von Renten.....	294
2.6.3	Verteidigung von Renten.....	295
2.6.3.1	Fehlende Imitierbarkeit.....	295
2.6.3.1.1	Durchschaubarkeit.....	296
2.6.3.1.2	Replizierbarkeit.....	298
2.6.3.2	Dauerhaftigkeit.....	306
2.6.3.3	Substituierbarkeit.....	306
2.6.4	Strategische Fähigkeiten in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen eines Unternehmens.....	311
2.7	Metafähigkeiten.....	313
2.7.1	Metafähigkeiten und die dynamische Sicht der Unternehmensstrategie.....	313
2.7.2	Arten und Aufgaben von Metafähigkeiten.....	314
2.7.3	Die besondere Bedeutung der Lernfähigkeit.....	314
2.7.4	Die strategische Bedeutung von Metafähigkeiten und spezifischeren Fähigkeitsformen im Vergleich.....	316
3.	Das strategische Synergiekonzept.....	319
3.1	Die Evolution der Gesamtunternehmensstrategie.....	319
3.1.1	Professionalisierung der einzelnen Geschäftseinheiten als Gesamtunternehmensstrategie.....	320
3.1.2	Strategisches Portfoliomanagement als Gesamtunternehmensstrategie.....	321
3.1.3	Operative Restrukturierung der Geschäftseinheiten als Gesamtunternehmensstrategie.....	331
3.1.4	Der Synergieansatz als Gesamtunternehmensstrategie.....	333

3.2	Ein konzeptioneller Bezugsrahmen für den Prozeß des strategischen Synergiemanagements.....	337
3.2.1	Synergie als Hebeln von Strategischen Fähigkeiten.....	337
3.2.2	Synergie als Beschaffen von Ressourcen und Aufbauen neuer Fähigkeiten.....	339
3.2.3	Der Prozeß des strategischen Synergiemanagements.....	341
VI	Ausblick.....	344
	Literaturverzeichnis.....	349
	Anhang.....	397