

# Inhalt

<b>Verzeichnis der Abbildungen .....</b>	<b>XV</b>
<b>Verzeichnis der Abkürzungen .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Verzeichnis der Symbole .....</b>	<b>XVIII</b>
 <b>1. Kapitel: Grundlagen der Untersuchung .....</b>	 <b>1</b>
<b>I. Thematische Grundlagen .....</b>	<b>1</b>
A. Problemstellung .....	1
B. Gang der Untersuchung .....	7
<b>II. Begriffliche Grundlagen .....</b>	<b>9</b>
A. Die Definition des Planungsbegriffs .....	9
B. Die Definition des Begriffs "Strategische Unternehmensplanung" .....	12
1. Der Begriff der Strategie .....	12
2. Der Fristigkeitsaspekt der Planung .....	15
3. Die Auswahl einer für diese Arbeit relevanten Arbeitsdefinition .....	18
C. Die Definition des Synergiebegriffs .....	21
D. Die Definition des Organisationsbegriffs .....	22
 <b>2. Kapitel: Die Analyse der präskriptiven Theorie Strategischer Unternehmensplanung unter dem Gesichtspunkt der funktionalen Effizienz .....</b>	 <b>27</b>
<b>I. Die funktionale Effizienz als Anforderung an eine Strategische Unternehmensplanung .....</b>	<b>27</b>
A. Die funktionale Effizienz Strategischer Unternehmensplanung .....	27
B. Ziele der Strategischen Unternehmensplanung .....	31
1. Ziele auf der Metaebene .....	31
2. Ziele auf der Objektebene .....	34
a) Erfolgssurrogate .....	34
b) Finanzielle Ausgewogenheit .....	38
3. Beziehungen zwischen Objekt- und Metazielen .....	40

<b>II. Die präskriptive Theorie der Strategischen Unternehmensplanung</b>	<b>47</b>
A. Die Prämisse einer spezifischen Situation	47
1. <i>Interne und externe Komplexität</i>	47
2. <i>Interne und externe Dynamik</i>	51
B. Wirtschaftsordnung und Unternehmensgrundsätze	56
Exkurs: Modelle zur Lösung der Zielproblematik	62
C. Der Prozeß der Strategischen Planung	72
1. <i>Das Phasenschema der Strategischen Planung</i>	72
2. <i>Die Strategische Analyse</i>	75
a) Die Analyse der aktuellen Tätigkeitsfelder des Unternehmens	75
a1) Die Aufgliederung des Unternehmens in Strategische Geschäftsfelder (SGF)	75
a2) Die Ermittlung der positionsbestimmenden Faktoren	79
a) Die Umweltanalyse	80
b) Die Unternehmensanalyse	85
a3) Die Aufstellung des Ist-Portfolios	88
b) Die Analyse der potentiellen Tätigkeitsfelder	95
3. <i>Die Strategische Wahl</i>	100
a) Die Ableitung eines Zielfolios	100
b) Die Entwicklung alternativer Strategien	102
c) Die Bewertung und Auswahl der Strategien	109
4. <i>Die Überlegungen zur Strategieimplementierung</i>	110
a) Die Überlegungen zur Umsetzbarkeit der Strategischen Pläne in taktische Pläne, operative Pläne und Budgets	110
b) Die Überlegungen zur Bildung Strategischer Geschäftseinheiten (SGE)	113
c) Die Überlegungen zur Kontrolle Strategischer Pläne	117
<b>III. Die Überprüfung der Thesen zur präskriptiven Theorie Strategischer Unternehmensplanung</b>	<b>119</b>
A. Vorbemerkung	119
B. Die Darstellung der Vorgehensweise	119
C. Die Analyse der Objektebene der Strategischen Planung	121
1. <i>Synergie und die Zielstruktur auf der Objektebene</i>	121
Exkurs: Der Rendite/Risiko-Zielkonflikt bei Strategischer Planung mit Hilfe des Portfolio-Konzepts	123

2. Synergie im Planungsprozeß .....	146
3. Ansätze zur Lösung des Synergieproblems auf der Objektebene .....	154
a) Der Lösungsansatz von Bettis/Hall .....	154
b) Der Lösungsansatz von Lorange .....	157
c) Der Lösungsansatz von Porter .....	159
4. Zwischenergebnis .....	164
D. Die Analyse vertikaler Interdependenzen zwischen Objektebene und Metaebene .....	164
1. Die Analyse der Auswirkungen von Synergie im Planungsprozeß auf die funktionale Effizienz .....	164
2. Die Analyse der Auswirkungen funktionaler Effizienz auf die Syn- ergie .....	169
3. Zwischenergebnis .....	171
E. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick auf die weitere Vorgehensweise .....	172
<b>3. Kapitel: Die Aufstellung eines operationalen Synergiekonzepts für die     Strategische Unternehmensplanung .....</b>	<b>174</b>
<b>I. Das Problem der Synergie im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher     Fragestellungen .....</b>	<b>174</b>
A. Synergiebegriffe unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche als Ur- sprung wirtschaftswissenschaftlicher Synergiebegriffe .....	174
B. Anwendungszusammenhänge wirtschaftswissenschaftlicher Syner- giebegriffe .....	176
1. Synergie als Kriterium zur Beurteilung von Produkt/Markt- Stra- tegien .....	176
2. Synergie als Kriterium zur Beurteilung von formalen Organisations- strukturen .....	180
3. Synergie als Kriterium zur Beurteilung von Akquisitions- und Fusionsvorhaben .....	183
4. Synergie als Kriterium zur Beurteilung von Gruppenarbeit .....	186
C. Begriffskonstituierende Elemente wirtschaftswissenschaftlicher Syn- ergiebegriffe .....	188
<b>II. Die Analyse der begriffskonstituierenden Elemente wirtschaftswissen-     schaftlicher Synergiebegriffe .....</b>	<b>193</b>
A. Verbundenheit als Gegenstand unternehmerischer Frage- stellungen .....	193

1. Erscheinungsformen unternehmensrelevanter Verbunde .....	193
2. Die innerbetrieblichen Güterverbunde im Modell des Betriebsprozesses .....	196
a) Der innerbetriebliche Transformationsprozeß .....	196
b) Die innerbetrieblichen Güterverbunde als Resultat zueinander in Beziehung gesetzter Prozeßstationen .....	199
b1) Inputorientierte Verbundbeziehungen .....	199
b2) Outputorientierte Verbundbeziehungen .....	203
c) Die Abgrenzung der unternehmensintern determinierten Güterverbunde .....	204
B. Die Synergieorientierung als Ziel unternehmerischen Handelns .....	209
1. Begriff und Funktionen von Unternehmenszielen .....	209
2. Die Dimensionen eines Ziels "Synergieeffekt" .....	211
a) Mögliche Inhalte eines Ziels "Synergieeffekt" .....	211
a1) Formale versus materiale Zielinhalte .....	211
a2) Ausprägungen formaler Zielinhalte .....	214
a3) Zielinhalte unternehmensintern determinierter Güterverbunde .....	216
b) Der Zusammenhang von Anspruchsniveau und Synergiebegriff .....	220
c) Der zeitliche Bezug eines Ziels "Synergieeffekt" .....	222
C. Die Integration als Mittel zur Erreichung des Ziels "Synergieeffekt" .....	224
1. Objekte der Integration .....	224
2. Die Problemlösung in Gruppen unter dem Gesichtspunkt der Integration .....	227
D. Zusammenfassung der Ergebnisse .....	230
III. Formen der Synergie .....	233
A. Produktionsfaktoren als Bezugsgröße der Synergie .....	233
1. Die theoretische Ableitung der Anforderungen an die Produktionsfunktionen .....	233
a) Das Konzept der Contestable Markets .....	233
b) Die Eigenschaften von Kostenfunktionen und Produktionsfunktionen .....	235
2. Die Aufstellung eines geeigneten Produktionsfaktorsystems .....	241
a) Vorüberlegungen zur Aufstellung eines Produktionsfaktorsystems .....	241
a1) Allgemeine Anforderungen an die Aufstellung eines Produktionsfaktorsystems .....	241

a2) Arten von Produktionsfaktorsystemen .....	242
α) Wirtschaftszweigspezifische Produktionsfaktorsysteme .....	242
β) Wirtschaftszweigunabhängige Produktionsfaktorsysteme .....	245
b) Spezielle Anforderungen an die Auswahl eines synergieorientierten Produktionsfaktorsystems .....	246
c) Die synergieorientierte Ableitung eines Produktionsfaktorsystems .....	248
<b>B. Die Konkretisierung der Synergieformen auf der Basis des synergieorientierten Produktionsfaktorsystems .....</b>	<b>253</b>
1. <i>Die Prozeßintegration auf der Basis von Sukzessivfaktoren</i> .....	253
a) Integrationspotentiale nicht substantiell in die Produkte eingehender Verbrauchsfaktoren .....	253
b) Integrationspotentiale von Potentialfaktoren .....	257
b1) Integrationspotentiale homogener Potentialfaktoren .....	258
b2) Integrationspotentiale heterogener Potentialfaktoren .....	259
2. <i>Die Prozeßintegration auf der Basis von Simultanfaktoren</i> .....	265
a) Integrationspotentiale nicht substantiell in die Produkte eingehender Verbrauchsfaktoren bei Produktionsprozessen .....	265
b) Integrationspotentiale von Potentialfaktoren .....	267
b1) Integrationspotentiale homogener Potentialfaktoren .....	267
b2) Integrationspotentiale heterogener Potentialfaktoren .....	271
<b>C. Ansätze zur Bewertung der Synergie .....</b>	<b>272</b>
1. <i>Generelle Aussagen zur Bewertung einzelner Synergiepotentiale</i> .....	272
2. <i>Relativierung der generellen Aussagen zur Bewertung einzelner Synergiepotentiale</i> .....	276
3. <i>Die Synergie höherer Ordnung</i> .....	278
4. <i>Die Verknüpfung der Synergieformen</i> .....	279
<b>4. Kapitel: Allgemeine Überlegungen zur Organisation der Strategischen Unternehmensplanung auf der Basis des Synergiekonzepts .....</b>	<b>283</b>
<b>I. Vorbemerkung .....</b>	<b>283</b>
<b>II. Das Verhältnis von Planung und Organisation als Teilaufgaben der Unternehmensführung zueinander .....</b>	<b>284</b>
<b>III. Die Dimensionen des Problems "Organisation der Strategischen Planung" .....</b>	<b>287</b>

<b>IV. Ansätze zur Realisierung des Synergiekonzepts durch die Organisation der Strategischen Planung</b> .....	289
A. Freiheitsgrade der Organisation der Strategischen Planung .....	289
B. Die an Metazielen orientierte Organisation der Strategischen Unternehmensplanung .....	294
<b>Zeitschriftenverzeichnis</b> .....	302
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	304