

Inhalt

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

II. Die präskriptive Theorie der Strategischen Unternehmensplanung	47
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 Unter- nehmens	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 Zielpportfolios	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 Geschäftsein- heiten (SGE)	113
c) Die Überlegungen zur Kontrolle Strategischer Pläne	117
III. Die Überprüfung der Thesen zur präskriptiven Theorie Strategischer Unternehmensplanung	119
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. <i>Synergie im Planungsprozeß</i>	146
3. <i>Ansätze zur Lösung des Synergieproblems auf der Objektebene</i>	154
a) Der Lösungsansatz von Bettis/Hall	154
b) Der Lösungsansatz von Lorange	157
c) Der Lösungsansatz von Porter	159
4. <i>Zwischenergebnis</i>	164
D. Die Analyse vertikaler Interdependenzen zwischen Objektebene und Metaebene	164
1. <i>Die Analyse der Auswirkungen von Synergie im Planungsprozeß auf die funktionale Effizienz</i>	164
2. <i>Die Analyse der Auswirkungen funktionaler Effizienz auf die Synergie</i>	169
3. <i>Zwischenergebnis</i>	171
E. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick auf die weitere Vorgehensweise	172
3. Kapitel: Die Aufstellung eines operationalen Synergiekonzepts für die Strategische Unternehmensplanung	174
I. Das Problem der Synergie im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Fragestellungen	174
A. Synergiebegriffe unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche als Ursprung wirtschaftswissenschaftlicher Synergiebegriffe	174
B. Anwendungszusammenhänge wirtschaftswissenschaftlicher Synergiebegriffe	176
1. <i>Synergie als Kriterium zur Beurteilung von Produkt/Markt-Strategien</i>	176
2. <i>Synergie als Kriterium zur Beurteilung von formalen Organisationsstrukturen</i>	180
3. <i>Synergie als Kriterium zur Beurteilung von Akquisitions- und Fusionsvorhaben</i>	183
4. <i>Synergie als Kriterium zur Beurteilung von Gruppenarbeit</i>	186
C. Begriffskonstituierende Elemente wirtschaftswissenschaftlicher Synergiebegriffe	188
II. Die Analyse der begriffskonstituierenden Elemente wirtschaftswissenschaftlicher Synergiebegriffe	193
A. Verbundenheit als Gegenstand unternehmerischer Fragestellungen	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
a) Wirtschaftszweigspezifische Produktions- faktorsysteme	242
b) Wirtschaftszweigunabhängige Produktions- faktorsysteme	245
b) Spezielle Anforderungen an die Auswahl eines synergie- orientierten Produktionsfaktorsystems	246
c) Die synergieorientierte Ableitung eines Produktions- faktorsystems	248
B. Die Konkretisierung der Synergieformen auf der Basis des synergie- orientierten Produktionsfaktorsystems	253
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 Pro- dukte eingehender Verbrauchsfaktoren bei Produktions- prozessen	265
b) Integrationspotentiale von Potentialfaktoren	267
b1) Integrationspotentiale homogener Potentialfaktoren	267
b2) Integrationspotentiale heterogener Potentialfaktoren	271
C. Ansätze zur Bewertung der Synergie	272
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
4. Kapitel: Allgemeine Überlegungen zur Organisation der Strategischen Unternehmensplanung auf der Basis des Synergiekonzepts	283
I. Vorbemerkung	283
II. Das Verhältnis von Planung und Organisation als Teilaufgaben der Unternehmensführung zueinander	284
III. Die Dimensionen des Problems "Organisation der Strategischen Planung"	287

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