

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX

## EINFÜHRUNG

1. Einleitung.....	1
2. Problemstellung.....	4
3. Zielsetzung.....	9
4. Gang der Untersuchung.....	10

## KAPITEL I

### Grundlegung

1. Der Synergiebegriff in der konzeptionellen Synergiediskussion.....	13
1.1. Vorbemerkung.....	13
1.2. Die Herkunft des Synergiebegriffs.....	14
1.3. Begriffsvarianten und Synonyma im Überblick.....	16
1.4. Ausgewählte Begriffsfassungen.....	18
1.5. Die Ableitung einer Arbeitsdefinition.....	21
2. Die theoretischen Grundlagen des Synergiephänomens.....	25
2.1. Vorüberlegungen zur Identifikation der theoretischen Grundlagen.....	25
2.2. Die Produktionskostenproblematik.....	29
2.2.1. Das Konzept der Economies of Scope.....	30
2.2.2. Die Quellen von Economies of Scope.....	32
2.2.2.1. Öffentliche Produktionsfaktoren.....	33
2.2.2.2. Quasiöffentliche Produktionsfaktoren.....	34

2.2.3.	Die Bedeutung des EoS-Konzepts im Hinblick auf das Synergiephänomen .....	35
2.2.3.1.	Aktiva als Quelle kompetitiver Vorteile.....	35
2.2.3.2.	Suboptimale Nutzung von Leistungspotentialen als Grundvoraussetzung von EoS .....	37
2.2.4.	Schlußfolgerungen für die Gestaltung eines analytischen Synergiekonzepts .....	38
2.3.	Die Transferkostenproblematik .....	40
2.3.1.	Der Transfer als logistisches Problem.....	40
2.3.2.	Systeme von Transferprozessen .....	42
2.3.3.	Die Transferkosten.....	43
2.3.4.	Zum Dienstleistungscharakter von Transferprozessen .....	45
2.3.5.	Zur Bedeutung der Transferproblematik für die Auseinandersetzung mit dem Synergiephänomen .....	47
2.3.6.	Schlußfolgerungen für die Gestaltung eines analytischen Synergiekonzepts .....	48
2.4.	Die Transaktionskostenproblematik.....	49
2.4.1.	Vorüberlegung .....	49
2.4.2.	Die Transaktion als Koordinationsprozeß .....	50
2.4.3.	Der transaktionsbedingte Güterverzehr .....	52
2.4.4.	Die Determinanten des transaktionsbedingten Güterverzehrs.....	54
2.4.4.1.	Faktorspezifität.....	55
2.4.4.2.	Unsicherheit .....	56
2.4.4.3.	Häufigkeit.....	57
X 2.4.5.	Kostenbegriff und Bewertungsproblematik .....	58
2.4.6.	Transaktionskosten und Synergiephänomen: zur Bedeutung des Ansatzes .....	59
2.4.7.	Schlußfolgerungen für die Gestaltung eines analytischen Synergiekonzepts .....	62
2.5.	Der Anforderungskatalog für ein Konzept zur Erfassung der Synergieproblematik .....	63

## KAPITEL II

### Der Stand der konzeptionellen Erfassung der Synergieproblematik in der Synergiediskussion

1.	Aufgabenstellung.....	67
2.	Der Stand der Entwicklung <u>theoriegeleiteter</u> Konzepte zur Erfassung der Synergieproblematik.....	68

2.1.	Der Stand der expliziten Rezeption der theoretischen Grundlagen der Synergieproblematik.....	69
2.1.1.	Zur Vernachlässigung von Transfer- und Transaktionsproblematik.....	69
2.1.2.	Die Rezeption der Produktionskostenproblematik.....	71
2.1.2.1.	Stand der Entwicklung.....	71
2.1.2.2.	Zum Umfang der Rezeption der Produktionskostenproblematik im Rahmen des Ansatzes von <b>Ropella!</b> .....	73
2.2.	Der Beitrag Ropellas zur konzeptionellen Erfassung der Synergieproblematik.....	75
2.2.1.	Die Abgrenzung der Produktionsfaktoren als Verursachungsfaktoren von «Synergie».....	75
2.2.1.1.	Die Ausgrenzung externer Produktionsfaktoren... 75	
2.2.1.2.	Die Ausgrenzung des dispositiven Faktors.....	76
2.2.1.3.	«Geld» als synergierrelevanter Produktionsfaktor.....	78
2.2.2.	Die Kriterien zur Systematisierung der synergierrelevanten Produktionsfaktoren.....	80
2.2.3.	Die Systematik der Potentialfaktoren: Zusammenfassung und Fazit.....	82
2.3.	Zwischenergebnis zum Stand der konzeptionellen Erfassung der Synergieproblematik in der Synergiediskussion.....	83
3.	<b>Der Stand der Entwicklung heuristisch geprägter Konzepte zur Erfassung der Synergieproblematik.....</b>	<b>85</b>
3.1.	Vorüberlegung.....	85
3.2.	Synergie und Wachstumsstrategie: die Erfassung der Synergieproblematik bei Ansoff.....	87
3.2.1.	Apperzeption und Bedeutung des Synergiephänomens im Beitrag von <b>Ansoff!</b> .....	88
3.2.1.1.	«Synergie» als Kriterium für die Beurteilung von Absatzmarktentscheidungen.....	88
3.2.1.2.	Zur normativen Bedeutung der Globalgröße «Synergie».....	90
3.2.2.	Ansatzpunkte zur systematischen Erfassung der Synergieproblematik.....	92
3.2.2.1.	Der methodologische Rahmen für die Erfassung der Synergieproblematik.....	92
3.2.2.2.	Ein erster Ansatz zur Erfassung der Synergieproblematik.....	94
3.2.2.3.	Die Aufdeckung von gemeinsam nutzbaren Ressourcen.....	97

3.2.2.4.	Die Analyse der strategischen Relevanz von gemeinsam nutzbaren Ressourcen.....	99
3.2.2.5.	Die Analyse von «Synergie-Wirkungen» (Synergieeffekten).....	101
3.2.3.	Schlußfolgerungen für die synergieorientierte Unternehmensexpansion.....	103
3.2.3.1.	Strategische Alternativen der synergieorientierten Unternehmensexpansion .....	103
3.2.3.2.	Möglichkeiten und Grenzen der synergie- orientierten Unternehmensexpansion durch Diversifikation.....	104
3.2.3.3.	Die Organisationsproblematik als Bestandteil der Synergieproblematik.....	107
3.2.4.	Zusammenfassung .....	109
3.3.	Von Ansoff zu Porter: eine Synopse.....	110
3.4.	Die Erfassung der Synergieproblematik im Rahmen der Wettbewerbsvorteils-Heuristik von <b>Porter</b> .....	115
3.4.1.	Apperzeption und Bedeutung des Synergiegedankens bei Porter.....	116
3.4.1.1.	Zur Identifikation eines Synergiebegriffs.....	116
3.4.1.2.	Die normative Bedeutung des Synergiegedankens bei Porter.....	117
3.4.2.	Die konzeptionelle Erfassung der Synergieproblematik im Rahmen der Wettbewerbsvorteils-Heuristik .....	120
3.4.2.1.	Das Konzept der Wertkette als methodischer Rahmen für die konzeptionelle Erfassung der Synergieproblematik.....	120
3.4.2.2.	Zum Betrachtungshorizont von Porters Synergiekonzept.....	123
3.4.2.3.	Möglichkeiten für die Ingangsetzung von Synergieprozessen durch die «Verflechtung» von Wertketten.....	124
3.4.2.3.1.	Synergieprozesse durch «materielle Verflechtungen».....	125
3.4.2.3.1.1.	Fünf Klassen «materieller Verflechtung» .....	125
3.4.2.3.1.2.	Bedeutung der Klassenbildung für die Erfassung der Synergieproblematik.....	128
3.4.2.3.2.	Synergieprozesse durch «immaterielle Verflechtungen».....	131

3.4.2.3.3. Zum Zusammenhang zwischen «Konkurrenten-Verflechtungen» und Synergieproblematik .....	133
3.4.2.4. Konzeptionelle Ansätze zur Analyse von Synergieeffekten .....	135
3.4.2.4.1. Die Netto-Wettbewerbsvorteils-Analyse im Überblick .....	135
3.4.2.4.2. Die Analyse der synergieprozeßbedingten Wettbewerbsvorteile .....	137
3.4.2.4.3. Die Erfassung der synergieprozeß- bedingten Kosten .....	139
3.4.2.4.3.1. Die «Kosten der Koordination» .....	140
3.4.2.4.3.2. Die «Kompromißkosten» .....	143
3.4.2.4.3.3. Die «Kosten der Inflexibilität» .....	144
3.4.2.5. Zusammenfassung .....	145
<b>4. Zwischenergebnis .....</b>	<b>147</b>

## KAPITEL III

### Ein theoriegeleitetes Konzept zur analytischen Erfassung der Synergieproblematik

<b>1. Aufgabenstellung .....</b>	<b>150</b>
<b>2. Der Bezugsrahmen für die analytische Erfassung der Synergieproblematik .....</b>	<b>152</b>
2.1. Modelltheoretische Vorüberlegungen zur Konstruktion des Bezugsrahmens .....	153
2.1.1. Zur Notwendigkeit der Modellkonstruktion .....	153
2.1.2. Alternative Formen der Modellkonstruktion .....	155
2.1.2.1. Das Reduktivmodell .....	155
2.1.2.2. Das Konstruktivmodell als geeignete Modellform .....	156
2.2. Der Netzwerkgedanke als paradigmatischer Ausgangspunkt für die Modellkonstruktion .....	157
2.3. Der Netzwerkgedanke im Rahmen produktions-, transfer- und transaktionstheoretischer Überlegungen .....	161
2.4. Die Entwicklung einer synergieorientierten Netzwerkkonzeption .....	164
2.5. Die synergieorientierte Verknüpfung von Aktiva-Netzwerken und das Modell des synergetischen Netzwerks .....	167

2.6.	Die Synergieeffekte im synergetischen Netzwerk.....	171
2.7.	Zusammenfassung und weitere Vorgehensweise .....	177
<b>3.</b>	<b>Die Analysestufen eines modular aufgebauten standardisierten Konzepts zur Erfassung der Synergieproblematik .....</b>	<b>178</b>
3.1.	Vorüberlegungen zur Standardisierung des Konzepts.....	178
3.2.	Die Analysestufen im Überblick .....	179
3.3.	<b>Die Spezifikation der gemeinsam genutzten Aktiva</b> .....	<b>187</b>
3.3.1.	Zum Begriff des Aktivums.....	187
3.3.2.	Die Kategorien von Aktiva im Überblick.....	189
3.3.3.	Humane Aktiva.....	191
3.3.4.	Materielle Aktiva.....	194
3.3.5.	Immaterielle Aktiva .....	196
3.3.5.1.	Grundmerkmale immaterieller Aktiva.....	196
3.3.5.2.	Die materiell ungebundenen immateriellen Aktiva.....	197
3.3.5.3.	Die materiell gebundenen immateriellen Aktiva.....	200
3.3.6.	Fazit.....	202
3.4.	<b>Die Identifikation von Synergieprozessen</b> .....	<b>205</b>
3.4.1.	Die Struktur von Aktiva-Netzwerken aus dem Blickwinkel der technoökonomischen Perspektive .....	205
3.4.2.	Die Formen der gemeinsamen Nutzung von Aktiva im synergetischen Netzwerk.....	214
3.4.2.1.	Der integrierte Synergieprozeß.....	215
3.4.2.2.	Der wechselseitige Synergieprozeß.....	217
3.4.2.3.	Der einseitige Synergieprozeß .....	221
3.4.3.	Schlußbemerkung zur Anwendung der Analysestufen 1 und 2.....	223
3.5.	<b>Die Analyse von Synergieeffekten aus technoökonomischer Sicht. ....</b>	<b>225</b>
3.5.1.	Vorüberlegung .....	225
3.5.2.	Die Kategorien von Synergieeffekten im technoökonomischen Netzwerk.....	228
3.5.2.1.	Primäreffekte .....	228
3.5.2.2.	Basis- und Folgeeffekte.....	232
3.5.2.3.	Sekundäreffekte .....	237
3.5.3.	Die Betrachtungskontexte zur Analyse von Basis- und Folgeeffekten.....	239
3.5.3.1.	Zur Herleitung der Betrachtungskontexte.....	239
3.5.3.2.	Der Betrachtungskontext «Raumdimension».....	241

3.5.3.3.	Synergieeffekte im Kontext der «Artdimension».....	247
3.5.3.4.	Die «Mengendimension».....	253
3.5.3.5.	Die Auswirkungen von Synergieprozessen im Kontext der «Zeitdimension».....	260
3.5.3.6.	Die «Qualitätsdimension» als Betrachtungskontext zur Analyse qualitativer Primäreffekte.....	267
3.5.4.	Zusammenfassung.....	273
<b>3.6.</b>	<b>Die Analyse von Synergieeffekten aus interaktionsorientierter Sicht.....</b>	<b>276</b>
3.6.1.	Einleitung.....	276
3.6.2.	Die Struktur von Aktiva-Netzwerken aus dem Blickwinkel der interaktionsorientierten Perspektive.....	277
3.6.2.1.	Grundüberlegung: das Netzwerk als System von Handlungserwartungen.....	278
3.6.2.2.	Ein Ansatz zur Systematisierung der Handlungserwartungen in Aktiva-Netzwerken....	281
3.6.3.	Synergieeffekte aus interaktionsorientierter Sicht.....	284
3.6.4.	Die Betrachtungskontexte zur Erfassung der interaktionsorientierten Synergieeffekte.....	286
3.6.4.1.	Die strategische Dimension als Betrachtungskontext zur Erfassung interaktionsorientierter Synergieeffekte .....	286
3.6.4.1.1.	Die Determinanten strategischer Handlungserwartungsstrukturen .....	286
3.6.4.1.2.	Die Erfassung von Synergieeffekten im Kontext der strategischen Dimension .....	290
3.6.4.2.	Der Betrachtungskontext «organisatorische Dimension».....	294
3.6.4.2.1.	Die Determinanten organisatorischer Handlungserwartungsstrukturen .....	294
3.6.4.2.2.	Synergieeffekte im Kontext der organisatorischen Dimension.....	297
3.6.4.3.	Die kulturelle Dimension.....	299
3.6.4.3.1.	Die Determinanten kultureller Handlungserwartungsstrukturen .....	300
3.6.4.3.2.	Zur Aufdeckung von Synergieeffekten im Kontext der kulturellen Dimension .....	302
3.6.4.4.	Die gemeinschaftliche Dimension .....	307
3.6.4.4.1.	Die Parameter gemeinschaftlicher Handlungserwartungsstrukturen .....	307

---

3.6.4.4.2. Synergieeffekte im Kontext der gemeinschaftlichen Dimension .....	309
3.6.5. Zusammenfassung .....	311
3.7. Fazit zur Konzeptentwicklung .....	313
<b>Schlußbetrachtung .....</b>	<b>316</b>
Zeitschriftenverzeichnis .....	323
Literaturverzeichnis.....	327