

<b>1 Bedeutung des Themas und Problemstellung</b> .....	1
1.1 Bedeutung des Themas.....	2
1.2 Die Problemstellung.....	2
1.3 Vorgehen.....	5
1.3.1 Aufbau.....	5
1.3.2 Methodik.....	7
1.4 Begriffliche Grundlagen.....	8
1.4.1 Synergie.....	8
1.4.2 Diversifikation.....	19
1.4.3 Planung.....	24
<b>2 Effizienz- und Qualitäts-Synergie durch Multiplikation (Scale Economy)</b> .....	28
2.1 Die Ursachen der Scale Economy.....	31
2.2 Messung von Scale Economy.....	36
2.2.1 Das Modell des „contestable market“.....	36
2.2.2 Scale Economy im Einproduktfall.....	38
2.2.3 Scale Economy im Mehrproduktfall.....	40
2.2.4 Produktspezifische Scale Economy bei Produktionsmengenveränderung eines Produktes im Portfolio.....	43
2.2.5 Scale Economy bei fertigungstechnisch interdependenten Produkten.....	46
2.3 Erfahrungskurven-Effekte.....	50
2.3.1 Messung und Bewertung von Erfahrungskurven-Effekten.....	52
2.4 Bewertung von Scale Economy.....	60
2.5 Beispiele für Scale Economy in den verschiedenen Unternehmungsbereichen.....	62
2.6 Exkurs: Integrations-Effekte.....	64
2.7 Zusammenfassung.....	66
<b>3 Potential-Synergie durch Entwicklung (Scope Economy)</b> .....	67
3.1 Die Ursachen der Scope Economy.....	73
3.2 Messung von Scope Economy.....	78
3.2.1 Scope Economy in der Mehrproduktunternehmung.....	78
3.2.2 Der Wert der Scope Economy.....	80

3.2.3 Scope Economy bei Produktions- und Kostenfunktion .....	83
3.3 Beispiele für Scope Economy in den verschiedenen Unter- nehmensbereichen .....	84
3.3.1 Exkurs: Wissen als Form von Scope Economy.....	85
3.3.3 Scope Economy im Bereich der Beschaffung einer Unternehmung .....	90
3.3.4 Scope Economy im Bereich der Produktion .....	91
3.3.5 Scope Economy im Bereich des Marketings.....	92
3.4 Zusammenfassung.....	93
<b>4 Einfluss-Synergie durch Machtentfaltung (Macht-Synergie).94</b>	
4.1 Definition des Begriffs Macht.....	96
4.2 Machtkonstituierende Faktoren.....	99
4.2.1 Knappe Ressourcen als Faktor für Macht.....	99
4.2.2 Wissen als Faktor für Macht.....	102
4.2.3 Zugang als Faktor für Macht.....	104
4.3. Parameter der Macht.....	105
4.4 Wirkung von Macht Synergie.....	108
4.5 Definition von Einfluss-Synergie durch Machtentfaltung .....	114
4.6 Bewertung von Macht und Einfluss-Synergie bei der horizontalen Diversifikation.....	120
4.6.1 Quantitative Bewertung von Macht-Synergie zwischen Absatzmarkt und Unternehmung.....	120
4.6.2 Quantitative Bewertung von Macht-Synergie zwischen Beschaffungsmarkt und Unternehmung.....	123
4.6.3 Quantitative Bewertung von Macht-Synergie zwischen Umwelt und Unternehmung.....	124
4.6.4 Aggregation und Dynamisierung des monetär quantifizierten Macht-Synergie-Effekts.....	125
4.7 Kritische Würdigung der Methode zur monetären Quantifizierung von Macht und Einfluss-Synergie .....	126
4.8 Zusammenfassung.....	127

<b>5 Die Dimensionen der Synergie</b> .....	128
5.1 Die zeitliche Dimension von Synergie.....	128
5.2 Zeitpunkt.....	131
5.2.1 Sofort eintretende Synergie und Synergie-Effekte.....	132
5.2.2 Später eintretende Synergie und Synergie-Effekte.....	133
5.3 Häufigkeit.....	134
5.3.1 Diskret einmalig auftretende Synergie und Synergie-Effekte.....	134
5.3.2 Diskret mehrmalig auftretende Synergien und Synergie-Effekte.....	135
5.4 Dauer.....	136
5.5 Entstehungsorte.....	138
5.5.1 Interne Synergie.....	138
5.5.2 Externe Synergie.....	140
5.5.2.1 Synergie als Sekundär-Effekt zwischen Marktteilnehmern.....	140
5.5.2.2 Der Handel von Aktivitäten zum Zweck der Synergie-Nutzung.....	141
5.6 Ausprägungen.....	148
5.6.1 Quantitative Ausprägung von Synergie.....	149
5.6.2 Qualitative Ausprägung von Synergie.....	154
5.7 Typ von Synergie.....	156
5.7.1 Interaktive Typen.....	156
5.7.2 Interdependente Typen.....	161
5.8 Wirkungen.....	164
5.8.1 Positive Synergie.....	164
5.8.2 Negative Synergie.....	166
5.9 Erscheinungsformen.....	172
5.9.1 Aufwandsseitige Synergie.....	173
5.9.2 Ertragsseitige Synergie.....	173
5.10 Zusammenfassung.....	174

<b>6 Planung und Bewertung von Synergie bei einer horizontalen Diversifikation im Rahmen der Akquisitions- und Integrationsplanung .....</b>	<b>176</b>
6.1 Geplantes und ungeplantes Vorgehen bei der Akquisition.....	180
6.2 Die Identifikation der strategischen Notwendigkeit zur Akquisition .....	182
6.3 Suche und Selektion von potentiellen Akquisitionskandidaten.....	186
6.4 Ist-Analyse der ausgewählten Kandidaten.....	187
6.4.1 Strategische Ist-Analyse .....	188
6.4.2 Finanzielle Ist-Analyse .....	192
6.5. Exkurs	
Preisfindung für Akquisitionsobjekte.....	198
6.5.1 Bestimmung des Kaufpreises bei einem Interessenten.....	198
6.5.2 Bestimmung des Kaufpreises bei mehr als einem Interessenten.....	199
6.6 Planung und Bewertung von Synergie .....	201
6.6.1 Der prozessuale Ablauf der Planung und Bewertung von Synergie.....	201
6.6.2 Die Durchführung der Planung und Bewertung von Synergie.....	204
6.6.3 Die Realisationsplanung von Synergie.....	208
6.6.4 Die Bewertung der erwarteten Synergie .....	214
6.6.4.1 Exemplarische Erläuterung der Dimensionen der Synergie.....	217
6.6.4.2 Exemplarische Bewertung von Synergie-Effekten	
Erfolg bei Verkaufsgesprächen .....	219
6.6.4.3 Exemplarische Bewertung von Synergie-Effekten	
Besser qualifizierte Aussendienstmitarbeiter .....	221
6.6.4.4 Exemplarische Bewertung von Synergie-Effekten	
Bedeutenderes Sortiment.....	223
6.7 Bestimmung des Diskontsatzes.....	225
6.8 Zusammenfassung.....	228

<b>7 Schlussbemerkung</b> .....	<b>230</b>
<b>7.1 Ausblick</b> .....	<b>231</b>

**Anhang**

**Abkürzungsverzeichnis**

**Index**

**Literaturverzeichnis**

**Curriculum Vitae**

## Abbildungsverzeichnis

<u>Nummer</u>	<u>Bezeichnung</u>	<u>Seite</u>
Abb. 1.1	Die Synergie Matrix .....	6
Abb. 1.2	Planung und Bewertung der Synergie .....	7
Abb. 1.3	Komponenten von Synergie nach ANSOFF.....	11
Abb. 1.4	Gliederung des Synergie Konzepts in Ebenen.....	13
Abb. 1.5	Das Zusammenwirken von Faktoren und Prozessen.....	18
Abb. 1.6	Stossrichtung der Diversifikation .....	21
Abb. 2.1	Scale Economy .....	29
Abb. 2.2	Die Nutzung von Scale Economy zwischen zwei SGE .....	32
Abb. 2.3	Die Komponenten von Synergie nach PORTER.....	33
Abb. 2.4	Kostenfunktion 3. Grades.....	39
Abb. 2.5	Gesamt- und Durchschnittskostenstruktur im Mehrproduktfall .....	41
Abb. 2.6	Produktspezifische Scale Economy .....	45
Abb. 2.7	Produktkombination im Mehrproduktfall.....	47
Abb. 2.8	Werbereaktionsfunktion.....	63
Abb. 3.1	Scope Economy.....	67
Abb. 3.2	Positive Scope Economy im Zweiproduktfall .....	74
Abb. 3.3	Negative Scope Economy im Zweiproduktfall .....	75
Abb. 3.4	Scope Economy und Iso-Kostenfunktion.....	77
Abb. 3.5	Scope Economy und produktspezifische Fixkosten.....	78
Abb. 3.6	Scope Economy im Mehrproduktfall .....	80
Abb. 3.7	Die verschiedenen Ebenen von Wissen.....	85

Abb. 4.1	Macht-Synergie.....	95
Abb. 4.2	Machtkonstituierende Faktoren.....	99
Abb. 4.3	Der wirksame Machtbereich.....	101
Abb. 4.4	Die Zentralität von Subjekten.....	107
Abb. 4.5	Die Bestimmungsfaktoren der Macht.....	108
Abb. 4.6	Macht-Effekte bei veränderter Wirkung der Parameter.....	109
Abb. 4.7	Das „naive tradeoff modell“.....	111
Abb. 4.8	Elastizität der Nachfrage als Indikator für Macht.....	113
Abb. 4.9	Positiver Macht Effekt bei Qualitätssenkung.....	119
Abb. 4.10	Quantifikation der Macht Synergie auf der Produktebene.....	121
Abb. 4.11	Monetärer Macht-Effekt im Bereich des Absatzmarktes.....	123
Abb. 4.12	Monetärer Macht-Effekt im Bereich Beschaffung.....	124
Abb. 4.13	Aggregation des monetären Macht-Effekts.....	125
Abb. 5.1	Dimensionen von Synergie.....	129
Abb. 5.2	Die zeitliche Dimension der Synergie.....	130
Abb. 5.3	Zeitliche Relation zwischen Synergie und Synergie-Effekt.....	131
Abb. 5.4	Zeitpunkt des Eintretens von Synergie.....	132
Abb. 5.5	Häufigkeit von Synergie.....	134
Abb. 5.6	Dauer von Synergie.....	136
Abb. 5.7	Der Entstehungsort von Synergie.....	138
Abb. 5.8	Die Ausprägung von Synergie.....	149
Abb. 5.9	Typen von Synergie.....	156
Abb. 5.10	Guttman-Typ-Skalierung der Interdependenz.....	163
Abb. 5.11	Wirkung der Synergie.....	164
Abb. 5.12	Entscheidungsform der Synergie.....	173

Abb. 6.1	Planung und Bewertung von Synergie beim Akquisitionsprozess .....	177
Abb. 6.2	Die Akquisitionsplanung.....	178
Abb. 6.3	Primäre Wertsteigerungspotentiale bei der Diversifikation.....	180
Abb. 6.4	Beweggründe für die Akquisition.....	183
Abb. 6.5	Der Planungs- und Bewertungsablauf.....	190
Abb. 6.6	Ermittlung des Unternehmungswertes.....	194
Abb. 6.7	Preisbestimmung für ein Akquisitionsobjekt beim „competitiv bidding“.....	200
Abb. 6.8	Betrachtungsschwerpunkte im Akquisitionsprozess .....	202
Abb. 6.9	Die Integration als Bestandteil der Bewertung und Realisation von Synergie.....	203
Abb. 6.10	Exemplarische Erfassung von potentiellen Synergie-Effekten in den Unternehmungsbereichen.....	207
Abb. 6.11	Realisationsplanung.....	209
Abb. 6.12	Exemplarische Realisationsplanung von Synergie-Effekten .....	213
Abb. 6.13	Exemplarische Bewertung von potentiellen Synergie-Effekten.....	216
Abb. 6.14	Exemplarische Spezifikation von Synergie in den Dimensionen .....	218
Abb. 6.15	Dimensionen des Synergie-Effekts: Erfolg bei Verkaufsgesprächen.....	220
Abb. 6.16	Dimensionen des Synergie-Effekts: Qualifiziertere Aussendienstmitarbeiter.....	222
Abb. 6.17	Dimensionen des Synergie-Effekts: Bedeutenderes Sortiment.....	224
Abb. 6.18	Exemplarische Darstellung der Ermittlung des Gegenwartswertes von Synergie.....	227
Abb. 7.1	Integriertes Synergie Management .....	232