

Thomas Wunder

# Transnationale Strategien

Anwendungsorientierte Realisierung mit  
Balanced Scorecards

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Ulrich Grimm

Deutscher Universitäts-Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsübersicht .....</b>	<b>IX</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XVII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung .....	7
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	9
1.4 Relevanz des Themas und Innovationsbeitrag.....	11
1.5 Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	14
1.5.1 Forschungsobjekt und Schwerpunktbildung.....	15
1.5.2 Forschungsmethodik.....	16
<b>2 Terminologischer und konzeptioneller Bezugsrahmen.....</b>	<b>19</b>
2.1 Strategie und Strategierealisierung .....	19
2.1.1 Grundlegendes Strategieverständnis.....	19
2.1.1.1 Ursprung und Sichtweisen des Strategiebegriffs.....	19
2.1.1.2 Merkmale des zugrunde gelegten Strategieverständnisses.....	23
2.1.1.2.1 Zweck-Mittel-Relation .....	23
2.1.1.2.2 Erfolgspotenziale und Wettbewerbsvorteile.....	26
2.1.1.2.3 Integration unterschiedlicher Strategiesichten.....	28
2.1.1.2.4 Pluralität strategischer Stoßrichtungen.....	30
2.1.1.3 Konsolidierung und Eingrenzung.....	31
2.1.2 Grundlegendes Strategierealisierungsverständnis .....	36
2.1.2.1 Ursprung und Sichtweisen von Strategieprozessen.....	36
2.1.2.2 Merkmale des zugrunde gelegten Strategierealisierungsverständnisses .....	39
2.1.2.2.1 Konvergenz von Formulierung und Implementierung ....	39
2.1.2.2.2 Ganzheitliche Betrachtung: Strategie–Struktur–Kultur...	41
2.1.2.2.3 Dynamisch-iterative Betrachtung .....	42
2.1.2.2.4 Offenheit der Strategieentstehung .....	43
2.1.2.3 Konsolidierung und Eingrenzung.....	44
2.2 Transnationale Strategie.....	47

2.2.1	Wettbewerbsvorteile im Spannungsfeld „glokaler“ Anforderungen.....	48
2.2.1.1	Die Dimension „globale Integration“ .....	50
2.2.1.2	Die Dimension „lokale Anpassung“ .....	51
2.2.2	Strategische Ansätze im Spannungsfeld „glokaler“ Anforderungen.....	52
2.2.2.1	Kontingenztheoretische Ansätze .....	52
2.2.2.1.1	Matrixgestützte Kontingenzansätze.....	53
2.2.2.1.2	Koordination – Konfiguration: Wertkettenansatz .....	55
2.2.2.2	Idealtypische Strategiealternativen international tätiger Unternehmen .....	56
2.2.3	Herleitung eines erweiterten Verständnisses zum Spannungsfeld „globale Integration“ und „lokale Anpassung“ .....	59
2.2.3.1	Neuere organisationstheoretische Überlegungen .....	59
2.2.3.1.1	Defizite matrixgestützter Kontingenzansätze.....	59
2.2.3.1.2	Das Spannungsfeld im Lichte der Systemtheorie.....	61
2.2.3.1.3	Das Spannungsfeld im Lichte der postmodernen Organisationstheorie.....	63
2.2.3.2	Neuere praxeologische Ansätze.....	64
2.2.4	„Transnationale Strategie“ als Ausdruck eines neuen Paradigmas international tätiger Unternehmen? .....	67
2.3	Balanced Scorecard.....	71
2.3.1	Ursprung und Entwicklung der Balanced Scorecard.....	74
2.3.2	Betrachtungsebenen des Balanced Scorecard-Konzeptes .....	77
2.3.2.1	Die inhaltliche Ebene des Balanced Scorecard-Konzeptes .....	78
2.3.2.2	Die prozessuale Ebene des Balanced Scorecard-Konzeptes .....	80
2.3.3	Konsolidierung und Eingrenzung.....	82
<b>3</b>	<b>Potenzial der Balanced Scorecard für die Realisierung einer transnationalen Strategie .....</b>	<b>84</b>
3.1	Anforderungen für die Realisierung einer transnationalen Strategie.....	84
3.1.1	Managementkonzepte zur Realisierung einer transnationalen Strategie .....	84
3.1.1.1	Ansatz der „unternehmensspezifischen Managementqualität“ .....	85
3.1.1.2	Ansatz der „transnationalen Wettbewerbsfähigkeit“ .....	89
3.1.1.3	Ansatz des „heterarchischen Managements“ .....	95
3.1.1.4	Ansatz der „horizontalen Organisation“ .....	98
3.1.1.5	Ansatz des „globalen Netzwerkmanagements“ .....	100
3.1.2	Ableitung wesentlicher übergreifender Merkmale .....	102
3.1.2.1	Strategische Merkmale .....	104
3.1.2.2	Strukturelle Merkmale.....	106
3.1.2.3	Kulturelle Merkmale.....	108
3.1.3	Konsolidierung und Eingrenzung.....	110

3.2	Konzeptmerkmale und Problemlösungspotenzial der BSC .....	113
3.2.1	Inhaltliche Konzeptmerkmale der Balanced Scorecard.....	115
3.2.1.1	Ganzheitlichkeit.....	116
3.2.1.2	Integration.....	119
3.2.1.3	Ausgewogenheit .....	123
3.2.1.4	Zwischenbetrachtung: Polytelie und Zielinstrumentalität.....	125
3.2.1.5	Strategiebezug .....	127
3.2.1.6	Konzentration .....	130
3.2.1.7	Konkretisierung .....	132
3.2.1.8	Operationalisierung .....	134
3.2.1.9	Zwischenbetrachtung: Fokussierung, Spezifität und Anforderungsgehalt .....	136
3.2.1.10	Aktionsorientierung.....	139
3.2.2	Prozessuale Konzeptmerkmale der Balanced Scorecard.....	140
3.2.2.1	Strukturierung der Zielfindung.....	140
3.2.2.2	Strategiekommunikation.....	143
3.2.2.3	Integration von Managementsystemen .....	145
3.2.2.4	Organisationales Lernen .....	148
3.2.2.5	Strategiedynamisierung und -adaption .....	149
3.2.3	Abschließende Würdigung des Balanced Scorecard-Konzeptes.....	153
3.3	Gegüberstellung von Anforderungen und Konzeptmerkmalen .....	157
3.3.1	Strategische Anforderungen und Balanced Scorecard .....	157
3.3.1.1	Simultane Nutzung von globalen Skaleneffekten, Verbundvorteilen und Vorteilen aus lokalen Unterschieden.....	157
3.3.1.1.1	Globale statische und dynamische Skaleneffekte.....	160
3.3.1.1.2	Globale Verbundvorteile .....	164
3.3.1.1.3	Vorteile bzw. Notwendigkeiten einer lokalen Anpassung .....	165
3.3.1.2	Kontinuierliche Suche nach globalen Lernpotenzialen und Innovationen .....	167
3.3.1.2.1	Erweiterung von organisationalen Wissensformen .....	169
3.3.1.2.2	Umwandlung von organisationalen Wissensformen .....	172
3.3.1.3	Permanente Nutzung geografischer Risikodiversifikationsmöglichkeiten .....	173
3.3.1.4	Konsolidierung und Zwischenbewertung.....	175
3.3.2	Strukturelle Anforderungen und Balanced Scorecard .....	178
3.3.2.1	Optimierung der globalen Konfiguration interdependenter Wertaktivitäten .....	178
3.3.2.2	Unterdeterminiertheit und flexible Dominanz von Strukturdimensionen.....	180
3.3.2.2.1	Rolle der strategischen Führung.....	181

3.3.2.2	Rolle der strategischen Unterstützung .....	183
3.3.2.3	Rolle der strategischen Umsetzung .....	183
3.3.2.4	Rolle des „schwarzen Lochs“ .....	184
3.3.2.3	Differenzierte Prüfung der Vorteilspotenziale von Strukturdimensionen.....	185
3.3.2.4	Konsolidierung und Zwischenbewertung.....	186
3.3.3	Kulturelle Anforderungen und Balanced Scorecard.....	189
3.3.3.1	Sicherstellung einer geozentrisch-holistischen Verhaltensorientierung .....	190
3.3.3.1.1	Eigenlogiken.....	191
3.3.3.1.2	Eigeninteressen.....	193
3.3.3.2	Verankerung gemeinsamer inter-kultureller Orientierungspunkte.....	196
3.3.3.3	Etablieren einer offenen Informations-, Kommunikations- und Lernkultur .....	198
3.3.3.3.1	Offene Informationskultur.....	199
3.3.3.3.2	Offene Kommunikationskultur.....	200
3.3.3.3.3	Lernkultur .....	201
3.3.3.4	Konsolidierung und Zwischenbewertung.....	202
3.4	Zusammenfassende Validierung.....	205
<b>4</b>	<b>Praxisbeispiele – Illustration und Bewertung.....</b>	<b>209</b>
4.1	Zielsetzung und Vorgehensweise.....	209
4.2	Praxisbeispiel 1: Oilcomp – Geschäftsbereich EP.....	213
4.2.1	Unternehmensprofil, Ausgangssituation und Zielsetzung.....	213
4.2.2	Beschreibung von Vorgehensweise und Ergebnissen .....	215
4.2.2.1	Balanced Scorecard-Entwicklung für EP .....	215
4.2.2.2	Globale Kaskadierung der EP Balanced Scorecard.....	217
4.2.2.3	Synchronisation und Abstimmung der Balanced Scorecards.....	220
4.2.2.4	Verankerung des Balanced Scorecard-Systems .....	222
4.2.2.5	BSC-Review und Anpassung der BSC-Architektur .....	223
4.2.3	Realisierter Anwendungsstand und Ausblick .....	225
4.2.4	Lösungsbewertung im Hinblick auf transnationale Strategieelemente .....	226
4.2.4.1	Strategische Anforderungen .....	226
4.2.4.2	Strukturelle Anforderungen.....	229
4.2.4.3	Kulturelle Anforderungen.....	231
4.3	Praxisbeispiel 2: Medicomp.....	235
4.3.1	Unternehmensprofil, Ausgangssituation und Zielsetzung.....	235
4.3.2	Beschreibung der Vorgehensweise und Ergebnisse .....	236
4.3.2.1	Balanced Scorecard-Entwicklung für Medicomp.....	236

4.3.2.2	Globale Kaskadierung der Medicomp-BSC .....	237
4.3.2.3	Synchronisation und Abstimmung der Balanced Scorecards.....	239
4.3.2.4	Verankerung des Balanced Scorecard-Systems .....	240
4.3.2.5	BSC-Review und Anpassung der BSC-Architektur.....	241
4.3.3	Realisierter Anwendungsstand und Ausblick.....	241
4.3.4	Lösungsbewertung im Hinblick auf transnationale Strategieelemente .....	242
4.3.4.1	Strategische Anforderungen .....	242
4.3.4.2	Strukturelle Anforderungen.....	247
4.3.4.3	Kulturelle Anforderungen.....	249
4.4	Zusammenfassende Validierung der beiden Praxisanwendungen.....	257
4.5	Abschließende Überlegungen zur Allgemeingültigkeit der Aussagen.....	260
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung, Anwendungsimplicationen und Ausblick .....</b>	<b>263</b>
5.1	Zusammenfassung.....	263
5.2	Anwendungsimplicationen .....	266
5.3	Ausblick .....	268
<b>Anhang I: Empirische Studien zur Balanced Scorecard .....</b>		<b>271</b>
<b>Anhang II: Interviewleitfaden .....</b>		<b>273</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>289</b>