Thomas Wunder

Transnationale Strategien

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Thomas Wunder

Transnationale Strategien

Anwendungsorientierte Realisierung mit
Balanced Scorecards

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Ulrich Grimm

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Dissertation European Business School Oestrich-Winkel, 2003

1. Auflage August 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Ute Wrasmann / Britta Göhrisch-Radmacher

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von
Springer Science+Business Media.
www.duv.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbe-
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-8244-0775-0 e-ISBN-13: 978-3-322-81157-8

DOI: 10.1007/978-3-322-81157-8

Geleitwort

Die Diskussion um das Spannungsfeld zwischen globaler Integration und lokaler Anpassung in international tätigen Unternehmen ist nicht neu. Mit der transnationalen Strategie hat hier ein hybrider Strategieansatz an Bedeutung gewonnen, durch den unterschiedliche Quellen von Wettbewerbsvorteilen simultan genutzt werden sollen. Zur Realisierung einer transnationalen Strategie skizzieren die bislang vorgelegten Konzepte meist das Ideal eines integrierten und hochvernetzten international tätigen Unternehmens, dem die Realität in vielen Fällen heute noch nicht entspricht. International tätige Unternehmen, die eine transnationale Strategie verfolgen und ihre Internationalität damit zur Basis von Wettbewerbsvorteilen machen wollen, verfügen nicht notwendigerweise auch über eine transnationale Organisationsstruktur in Form eines integrierten Netzwerkes. Es fehlen bislang schlüssige Konzepte, die diese Diskrepanz zwischen wissenschaftlichem Interesse und betrieblicher Realität überwinden und in der Unternehmenspraxis als Managementgrundlage für die Umsetzung der vielfältigen Anforderungen an die Realisierung einer transnationalen Strategie fungieren können.

Herr Wunder hat sich mit seiner Arbeit der verdienstvollen Aufgabe gestellt, dieses Defizit zu verringern. Dabei greift er mit der Balanced Scorecard (BSC) auf das derzeit prominenteste Konzept zur Strategieumsetzung zurück und überprüft dessen Leistungsfähigkeit für die Realisierung einer transnationalen Strategie. Als wesentliche zusätzliche Herausforderung im Vergleich zum üblichen Problemumfang stellt sich hierbei die Integration der länderspezifischen Besonderheiten in einem gemeinsamen Konzernrahmen dar.

Der Autor erreicht sein selbst gestecktes Ziel, indem er zunächst die vielfältigen strategischen, strukturellen und kulturellen Anforderungen an eine transnationale Strategie aus den dominierenden theoretischen Ansätzen extrahiert und systematisiert. Die Herausarbeitung des Problemlösungspotenzials der BSC ist nach meiner Auffassung das Glanzstück der Arbeit. Herr Wunder liefert hier eine derartig dichte und klare Zusammenstellung sowie kritische Auseinandersetzung mit den BSC-Konzeptmerkmalen, wie es sie nach meinem Kenntnisstand bislang noch nicht gab. Die gelungene Gegenüberstellung der Anforderungskriterien mit dem Problemlösungspotenzial der BSC wird durch zwei anschauliche Praxisbeispiele illustriert und bewertet. Zur Überprüfung der Praxistauglichkeit verwendet Herr Wunder einen umfangreichen Fragebogen für Experteninterviews mit Managern aus der Zentrale und den internationalen Tochtergesellschaften.

Das vorliegende Buch richtet sich vornehmlich an Manager in international tätigen Unternehmen, sowie Verantwortliche für strategische Unternehmensplanung und Konzernentwicklung. Vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes zwischen globaler Integration und lokaler Anpassung finden sie innovative und praxisorientierte Hinweise zum Einsatz von Balanced Scorecards in internationalen Konzernstrukturen. Der besondere Wert für den Leser liegt dabei nicht nur in dem vorgestellten methodischen Fortschritt, sondern auch in den leicht nachvollziehbaren Anwendungsbeschreibungen, die um konkrete Empfehlungen aus den gesammelten Praxiserfahrungen ergänzt wurden. Aufgrund seines Innovationsgrades kann ich die Lektüre der vorliegenden Arbeit auch für Dozenten und Studierende der Betriebswirtschaftslehre sehr empfehlen.

Prof. Dr. Ulrich Grimm

Vorwort

Ausschlaggebend für die Wahl meines Dissertationsthemas waren persönliche Erfahrungen in international tätigen Unternehmen, wo ich als Managementberater immer wieder mit Problemstellungen aus dem Spannungsfeld zwischen globaler Integration und lokalen Anforderungen in Berührung kam. Im Mittelpunkt stand dabei immer die Nutzbarmachung des in der „Internationalität“ dieser Unternehmen liegenden Potenzials für die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen. Wiederholt stellte sich die Frage, wie eine optimale Balance zwischen den strategischen Konzernanforderungen einerseits und den lokalen Fliehkräften internationaler Tochtergesellschaften andererseits geschaffen werden kann. Der in meiner Arbeit fokussierte Ansatz der transnationalen Strategie liefert hierfür einen geeigneten Bezugspunkt. Kritische Stimmen in Wissenschaft und Praxis zu den meist idealtypischen Empfehlungen für die Realisierung einer transnationalen Strategie aus den hierfür dominierenden Managementmodellen haben mich in meinem Vorhaben bestätigt, das Problemlösungspotenzial des Balanced Scorecard Ansatzes für diese spezifische Herausforderung wissenschaftlich zu untersuchen.

Im Rahmen meiner Dissertation war es für mich vor allem wichtig, eine Brücke zwischen der Theoriewelt und der Unternehmensrealität zu bauen. Die ständige Interaktion mit meinen Praxispartnern im Rahmen der gewählten Aktionsforschung sowie die regelmäßigen Forschungskolloquien an der European Business School (ebs) und die inspirierenden Diskussionen am Lehrstuhl für Strategisches Management stellten sich für mich als wichtige Impuls- und Motivationsfaktoren heraus. Dabei war für mich insbesondere die kritische Auseinandersetzung mit den Fragen der „Wissenschaftlichkeit“ und der generellen „Steuerbarkeit sozialer Systeme“ sehr bereichernd. In den Jahren meiner Forschungstätigkeit bin ich zu der Überzeugung gekommen, dass die Maßstäbe dessen, was als „wissenschaftlich“ anerkannt wird, in hohem Maße von den zeit-, raum- und disziplinabhängigen Forschungsparadigmen bestimmt sind und es hierfür keine abschließende Antwort gibt. Mit der von mir gewählten Herangehensweise einer engen Verzahnung von Wissenschaft und Praxis während des gesamten Forschungsprozesses konnte ich nicht nur einen persönlichen Anspruch erfüllen, es hat sich in den vergangenen Jahren auch immer wieder bestätigt, dass mein gewähltes Thema für die Unternehmen von großer Bedeutung ist.

Den Entstehungsprozess der vorliegenden Arbeit haben viele ermöglicht, begleitet und gefördert, denen ich an dieser Stelle Dank sagen möchte. An erster Stelle ist hier mein akademischer Betreuer, Herr Prof. Dr. Ulrich Grimm, zu nennen, den ich als Doktorvater sehr schätzen gelernt habe. Die Zusammenarbeit mit ihm war und ist für mich sowohl wissenschaftlich als auch persönlich prägend und dafür gilt ihm mein herzlicher Dank. Herrn Prof. Dr. Jean-Paul Thommen bin ich sehr verbunden, weil er mir als Zweitgutachter durch seine konstruktiven Anmerkungen und Fragen während der Doktorandenkolloquien neue Perspektiven aufzeigt und damit das Gelingen der Arbeit in hohem Maße gefördert hat. Herrn Prof. Dr. Utz

Schäffer, Herrn Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum und Herrn Prof. Dr. Jürgen Bunge danke ich für das Interesse an meiner Arbeit und die konstruktiven Fragen während meiner Disputation. Ein herzlicher Dank geht auch an Herrn Dr. Matthias Baur für die vielen hilfreichen Impulse.

Eine berufsbegleitende Promotion als Mitarbeiter einer internationalen Managementberatung ist nur mit ausreichend zeitlichen und gedanklichen Freiräumen möglich. Hervorheben möchte ich zunächst Herrn Prof. Dr. Péter Horváth. Er verkörpert als Firmengründer und -mitgestalter von Horváth & Partners in beispielhafter Form die Verzahnung von Wissenschaft und Praxis, die ich auch als Anspruch für meine eigene Forschungstätigkeit betrachtet habe. Stellvertretend für das gesamte Führungsteam von Horváth & Partners sei an dieser Stelle dem Sprecher des Vorstandes der Horváth AG, Herrn Dr. Bernd Gaiser, für die vielen wichtigen Impulse in gemeinsamen Projekten sowie die Möglichkeit und Förderung der berufsbegleitenden und praxisnahen Promotion gedankt. Meiner damaligen Mentorin, Frau Dr. Carmen Andrea Fink, danke ich für den notwendigen Freiraum und Ansporn, ohne den diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Ein spezieller und freundschaftlicher Dank gebührt Herrn Dr. Thomas Schulz und Herrn Dr. Michael Currie für die fortwährende Unterstützung meines Promotionsprozesses.

Als weiteres ist die große Offenheit und Bereitschaft meiner beiden Praxispartner hervorzuheben, ohne deren Hilfe meine praxisnahe Forschungsarbeit nicht möglich gewesen wäre. Dafür bedanke ich mich bei den verantwortlichen Führungskräften, die mir die Beschreibung und Bewertung der in ihren Unternehmen gemachten Erfahrungen ermöglicht haben. Zu betonen ist hier insbesondere die Gelegenheit, mit wesentlichen Teilen des internationalen Top Managements sehr zeitintensive Experteninterviews zu führen, kritisch auszuwerten und in Form von Praxisbeispielen darzustellen. Ein herzlicher Dank gilt hierbei auch den zahlreichen Interviewpartnern für die offenen und konstruktiven Gespräche. Aus Gründen der Anonymität verzichte ich an dieser Stelle auf eine namentliche Nennung.

Bei der Fertigstellung der Arbeit und den Korrekturen hat mich besonders Herr Michael Rank unterstützt. Die Veröffentlichung im DUV-Verlag begleiteten Frau Ute Wrasmann und Frau Britta Göhrisch-Radmacher. Auch ihnen bin ich zu Dank verpflichtet.

Zum guten Schluss gebührt der größte Dank meinem Vater, Herrn Fritz Wunder, der in beispielhafter Weise die Grundlage für meine Entwicklung geschaffen und mich in jeder Hinsicht unterstützt hat. Herzlichen Dank auch an meine eng verbundene Freundin, Frau Jeannine Subra, die mich über viele Jahre immer wieder zu diesem Schritt ermuntert hat.

Thomas Wunder

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einführung	1
2 Terminologischer und konzeptioneller Bezugsrahmen	19
3 Potenzial der Balanced Scorecard für die Realisierung einer transnationalen Strategie.....	84
4 Praxisbeispiele – Illustration und Bewertung	209
5 Zusammenfassung, Anwendungsimplikationen und Ausblick	263
Anhang I: Empirische Studien zur Balanced Scorecard.....	271
Anhang II: Interviewleitfaden.....	273
Literaturverzeichnis	289

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
-------------------------------	-----------

Inhaltsverzeichnis	XI
---------------------------------	-----------

Abbildungsverzeichnis	XVII
------------------------------------	-------------

Abkürzungsverzeichnis	XIX
------------------------------------	------------

1 Einführung.....	1
--------------------------	----------

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
-------------------------------	----

2 Terminologischer und konzeptioneller Bezugsrahmen.....	19
---	-----------

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 „globaler“ 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 „globaler“ 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

3 Potenzial der Balanced Scorecard für die Realisierung einer transnationalen Strategie84

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	Gegenüberstellung 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

3.3.2.2.2	Rolle der strategischen Unterstützung	183
3.3.2.2.3	Rolle der strategischen Umsetzung	183
3.3.2.2.4	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
4	Praxisbeispiele – Illustration und Bewertung	209
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 Medcomp-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
5	Zusammenfassung, Anwendungsimplikationen und Ausblick	263
5.1	Zusammenfassung	263
5.2	Anwendungsimplikationen	266
5.3	Ausblick	268
	Anhang I: Empirische Studien zur Balanced Scorecard	271
	Anhang II: Interviewleitfaden	273
	Literaturverzeichnis	289

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1—1: Rahmenbedingungen international tätiger Unternehmen	3
Abb. 1—2: Strategischer Anspruch des international tätigen Unternehmens	5
Abb. 1—3: Gedankenflussplan der Arbeit.....	11
Abb. 2—1: Grundmuster von empirisch beobachtbaren Strategien nach Mintzberg	22
Abb. 2—2: Wirkungsweisen und Komponenten einer Vision	25
Abb. 2—3: Grundverständnis von Strategie als konsistentes Handlungsmuster zur Vision	26
Abb. 2—4: Strategisches Dreieck als Bezugsrahmen für Wettbewerbsvorteile.....	27
Abb. 2—5: Klassifikation von strategischen Handlungen.....	33
Abb. 2—6: Betrachtungsbereich im Rahmen des zugrunde gelegten Strategieverständnisses	34
Abb. 2—7: Charakterisierung des zugrundegelegten Strategieverständnisses	35
Abb. 2—8: Denkschulen des strategischen Managements	37
Abb. 2—9: Konvergenz von Strategieformulierung und -implementierung	39
Abb. 2—10: Holistische Betrachtungsweise in der Trilogie Strategie–Struktur–Kultur	42
Abb. 2—11: Idealtypische Arten von Internationalisierungsstrategien	57
Abb. 2—12: Quellen von Wettbewerbsvorteilen in international tätigen Unternehmen	66
Abb. 2—13: Transnationale Strategie als „Meta-Perspektive“ des Internationalisierungsprozesses	69
Abb. 2—14: Entwicklungsstufen des Balanced Scorecard-Konzeptes.....	76
Abb. 2—15: Inhaltskomponenten einer Balanced Scorecard	78
Abb. 2—16: Barrieren der Strategierealisierung.....	80
Abb. 2—17: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	82
Abb. 3—1: Multinationale, globale, internationale und transnationale Strategietypologien im Vergleich.....	90
Abb. 3—2: Strategietypologien international tätiger Unternehmen	91
Abb. 3—3: Grundlogik des Heterarchiemodells.....	96
Abb. 3—4: Globales Netzwerkmanagement	101
Abb. 3—5: Erweiterung des Bezugsrahmens von globaler Integration und lokaler Anpassung	106
Abb. 3—6: Anforderungen für die Realisierung einer transnationalen Strategie.....	112
Abb. 3—7: Bedingungen des Verhaltens.....	114
Abb. 3—8: Inhaltliche und prozessuale Konzeptmerkmale der Balanced Scorecard	115
Abb. 3—9: Grundstruktur des Zielsystems „Balanced Scorecard“	116
Abb. 3—10: Zusammenführung unterschiedlicher Strategiesichten in der Balanced Scorecard.....	118

Abb. 3—11: Praxisbeispiel einer Strategy Map (modifiziert)	120
Abb. 3—12: Ausgewogenheit als Konzeptmerkmal der Balanced Scorecard.....	124
Abb. 3—13: Integration geplanter und emergenter Strategieprozesse im Balanced Scorecard-System.....	151
Abb. 3—14: Gesamtmodell der Zielwirkungen.....	153
Abb. 3—15: Grundwirkungsweise der Balanced Scorecard im Rahmen der Strategierealisierung.....	156
Abb. 3—16: BSC als Basis für Vorteile aus Skalen- und Verbundeffekten sowie lokalen Unterschieden.....	158
Abb. 3—17: Organisationales Lernen mit Balanced Scorecard	169
Abb. 3—18: BSC-Entwicklung als Basis für den Aufbau von explizitem strategierelevantem Wissen.....	171
Abb. 3—19: BSC-Architektur im Spannungsfeld verschiedener Vorteilsquellen.....	176
Abb. 3—20: BSC-Kaskadierungsmethoden und Rollen internationaler Tochtergesellschaften.....	185
Abb. 3—21: Individuelle Prüfung von Vorteilspotenzialen auf der Basis von Balanced Scorecards	186
Abb. 3—22: BSC-Kaskadierung in einer globalen Matrix-Struktur.....	188
Abb. 3—23: Eigenlogiken und Eigeninteressen als Anknüpfungspunkte der Balanced Scorecard.....	195
Abb. 3—24: Bezugsrahmen für Aufbau und Anwendung eines Balanced Scorecard- Systems	207
Abb. 4—1: Geschäftsbereichsorganisation des Oilcomp Konzerns	214
Abb. 4—2: Ergebniskomponenten der BSC-Entwicklung für Oilcomp EP.....	217
Abb. 4—3: Ursprüngliche Balanced Scorecard-Architektur bei Oilcomp EP.....	218
Abb. 4—4: Kaskadierung mit eigenständiger BSC-Entwicklung	219
Abb. 4—5: Klärung und Darstellung der strategischen Kernaussagen einer Strategy Map	220
Abb. 4—6: Vorlage für die inhaltliche Abstimmung der Balanced Scorecards.....	222
Abb. 4—7: MbO-Ziel zur BSC-Verankerung in internationalen Tochtergesellschaften	223
Abb. 4—8: Strategische Anforderungen für den BSC-Review in internationalen Tochtergesellschaften.....	224
Abb. 4—9: Balanced Scorecard-Architektur für die Pilotierung bei Medicomp	238
Abb. 4—10: Balanced Scorecard-Struktur für Tochtergesellschaften mit fixen und flexiblen Bereichen	239
Abb. 4—11: Fallstudienvergleich bezüglich der Realisierung einer transnationalen Strategie	257
Abb. 4—12: Innovative Action Research Cycle.....	262

Abkürzungsverzeichnis

A. d. V.	Anmerkung des Verfassers	HBS	Harvard Business School
Abb.	Abbildung	HNO	Hals, Nasen, Ohren
Aufl.	Auflage	Hrsg.	Herausgeber
Bd.	Band	HSEQ	Health, Safety, Environment, Quality
BFuP	Betriebswirtschaft in Forschung und Praxis	i. d. R.	in der Regel
boe	Barrel Öläquivalent	i. e. S.	im engeren Sinne
BSC	Balanced Scorecard	i. S.	im Sinne
bspw.	beispielsweise	i. S. e.	im Sinnes eines
bzw.	beziehungsweise	i. w. S.	im weiteren Sinne
CCM	Center for Controlling and Management	Inc.	Incorporated
d. h.	das heißt	Int.	International
DBW	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)	IT	Informationstechnologie
Diss.	Dissertation	IR	Integration–Responsiveness
DMNC	Diversified (Multibusiness) Multinational Corporations	Jg.	Jahrgang
e. V.	eingetragener Verein	Kap.	Kapitel
EFQM	European Foundation for Quality Management	KonTrag	Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
EP	Exporation & Produktion (Geschäftsbereich)	krp	Kostenrechnungs-Praxis (Zeitschrift)
EPG	ethnocentric, polycentric, geocentric	MbO	Management by Objectives
EPRG	ethnocentric, polycentric, regiocentric, geocentric	mir	Management Inter-national Review (Zeitschrift)
ERP	Enterprise Resource Planning	MIS	Management Informationssysteme
et al.	und andere	MNC	Multinational Corporation
etc.	und so weiter	NGL	Natural Gas Liquids
evtl.	eventuell	Nr.	Nummer
F&E	Forschung und Entwicklung	o. Jg.	ohne Jahrgang
ff.	fortfolgende	o. V.	ohne Verfasser
f.	folgende	o. Nr.	ohne Nummer
ggf.	gegebenenfalls	OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
GM	General Manager	OEM	Original Equipment Manufacturer
H.O.	Head Office	R&D	Research & Development
HBR	Harvard Business Review	S.	Seite
		Sp.	Spalte

TNC	Transnational Corporation
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
UK	United Kingdom
UNCTAD	United National Conference on Trade and Development
US	United States
USA	United States of America
US-GAAP	US-Generally Accepted Accounting Standards
US-\$	US-Dollar
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
v.	von
vs.	versus
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WISU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
z. B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZP	Zeitschrift für Planung