

Forschungsberichte Working Papers

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie
Department of Economic and Social Geography
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt



Herausgeber Harald Bathelt und Eike W. Schamp
ISSN 1439-2399

© Copyright Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und die Autoren

Johannes Glückler

**Internationalisierung der
Unternehmensberatung –
Eine Exploration im Rhein-Main-Gebiet**

IWSG Working Papers 11-2001

Die Herausgeber bedanken sich bei Johannes Glückler für die Gestaltung des Layouts und die Unterstützung der Produktion dieser Reihe.

Anmerkung

Der vorliegende Untersuchungsbericht ist das Ergebnis einer explorativen Interviewreihe mit Vertretern einer Auswahl der größten Unternehmensberatungen in Deutschland. Den Interviewpartnern gilt mein herzlicher Dank für Ihre engagierte und aufgeschlossene Teilnahme an den Gesprächen. Eine frühere Vortragsfassung dieses Berichts hat sehr von den Anregungen der Teilnehmer des Arbeitskreises Industriegeographie in Eschwege am 9./10. November 2001 profitiert. Ferner sind wertvolle Kommentare von Eike W. Schamp, Heiner Depner und Thomas Armbrüster in die Ausarbeitung dieses Berichts eingegangen. Dank gilt schließlich Sandra Thomas für die sorgfältige Unterstützung der Transkripterstellung.

Autorenanschrift Johannes Glückler,
Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie,
Johann Wolfgang Goethe-Universität,
Postfach 11 19 32, 60054 Frankfurt/ Main,
Fon +49 +69 798 23547,
Email glueckler@em.uni-frankfurt.de

Inhalt

1	Problemstellung und Zielsetzung	2
2	Methodik der Exploration.....	5
2.1	Befragungstechnik und Konzeption des Leitfadens	5
2.2	Untersuchungsregion und Auswahl der Unternehmen.....	7
2.3	Durchführung der Untersuchung	10
2.4	Auswertungs- und Interpretationsverfahren.....	12
3	Marktmechanismen.....	14
3.1	Persönliche Kundenbeziehung	18
3.2	Vermittelte Reputation durch Empfehlungen.....	22
3.3	Allgemeine Reputation am Markt	25
3.4	Preis und Honorare.....	27
4	Der Prozess der Internationalisierung	29
4.1	Gründe des internationalen Markteintritts	32
4.2	Mechanismen des internationalen Markteintritts.....	36
4.3	Formen des internationalen Markteintritts.....	40
5	Geographische Nähe und der Standort Rhein-Main.....	47
6	Zusammenfassung	51
7	Bibliographie.....	55
8	Anhang: Leitfaden der Experteninterviews	60

1 Problemstellung und Zielsetzung

Im Zuge des dynamischen Wachstums wissensintensiver Unternehmensdienstleistungen hat die Unternehmens- und Managementberatung geradezu einen Boom in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren erfahren. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ist der europäische Markt im jährlichen Durchschnitt um fast 27%¹ gewachsen und hat heute nahezu das Volumen des gesamten Weltmarktes vor sechs Jahren erreicht (Abb. 1). Deutschland ist traditionell einer der weltweit größten Märkte mit einem globalen Marktanteil von über 10%². Trotz des Mitte des Jahres 2001 einsetzenden Konjunkturrückgangs, der auch die Beratungsbranche durch zahlreiche Projektstornierungen der Kunden getroffen hat, wird die Nachfrage professioneller Beratungsdienste weiterhin auf hohem Niveau anhalten. Eine Studie des Instituts für Unternehmensberatung in Bonn berichtet, dass mittlerweile ein Viertel aller Unternehmen über feste Budgets für Managementberatungsdienstleistungen verfügen und die Hälfte aller befragten mittelständischen und Großunternehmen in Deutschland dafür Ausgaben zwischen € 2,5 Mio. bis weit über € 10 Mio. in den kommenden fünf Jahren kalkulieren (FAZ 2001).

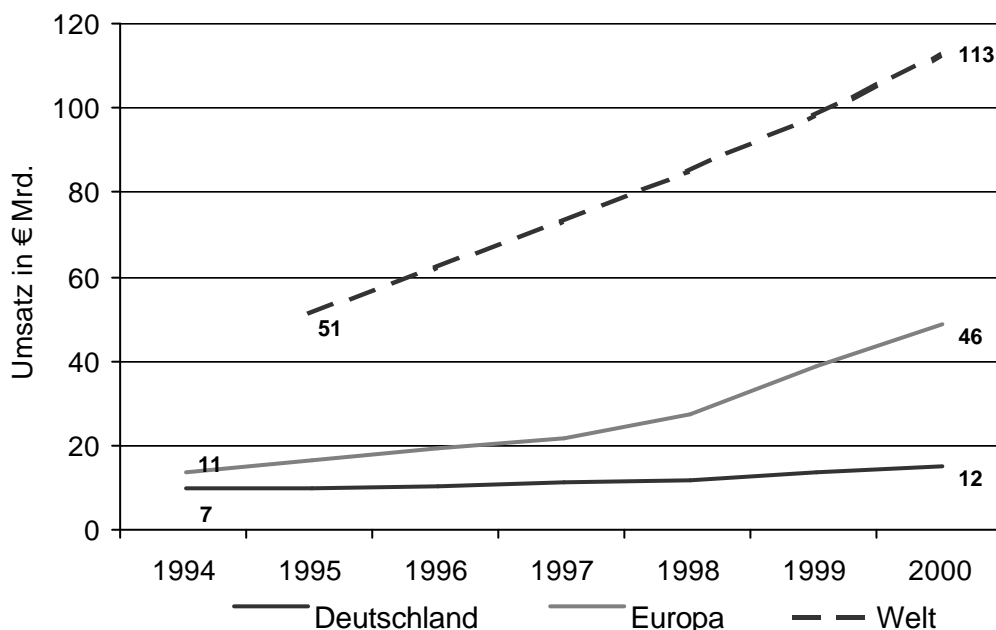
Nicht nur der Markt, sondern auch die Unternehmen haben in den letzten Jahren zweistellige Wachstumsraten erfahren. Internationalisierung ist im Zuge dieser Entwicklung eine strategische Option, um die hohen Wachstumschancen wahrzunehmen. Und in der Tat haben sich die Rahmenbedingungen internationaler Dienstleistungsmärkte erheblich verändert. Auf der Angebotsseite nimmt der Wettbewerb auf nationalen Märkten stetig zu und veranlasst Unternehmen, Wachstumsmöglichkeiten im Ausland zu suchen. Auf der Nachfrageseite macht es die zunehmende Internationalisierung der Kundenunternehmen erforderlich, den Kunden zu folgen, um Dienste sowohl in den jeweiligen Ländern als auch auf einem internationalen Niveau anbieten zu können (Kutschker/Mößlang 1996). Eine zunehmend internatio-

¹ Berechnung auf Basis der Daten des europäischen Dachverbands der nationalen Beratungsverbände (FEACO 2000) und der Berechnungsformel der *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) für die Jahre 1994 bis 2000.

² Es ist wichtig hervorzuheben, dass die Angaben der Beraterverbände über das Marktvolumen in den einzelnen Staaten erheblich von den offiziellen Umsatzsteuerstatistiken abweichen. Während der Bundesverband deutscher Unternehmensberater (BDU 2000) das Marktvolumen in Deutschland für das Jahr 1999 mit € 10,9 Mrd. veranschlagt, weist die offizielle Umsatzsteuerstatistik mit € 21,6 Mrd. ein fast doppelt so großes Marktvolumen aus. Diese Differenz resultiert aus den unterschiedlichen Abgrenzungskriterien sowohl der Beratungsaktivitäten als auch der Unternehmen. Gerade die kleinen und kleinsten Beratungsunternehmen, die über ihre Umsatzsteuerpflicht erfasst werden, werden nicht in den Verbandsstatistiken berücksichtigt.

nale Produktionsorganisation, die Spezialisierung und Segmentierung von Gütermärkten und die steigende technologische Komplexität der Produktionsprozesse erfordern auch in der Zukunft die Unterstützung durch externe unternehmensorientierte Dienst- und Beratungsleistungen (Coe 1997). Darüber hinaus schaffen eine fortschreitende Deregulierung der nationalen Märkte, die Liberalisierung des Welt Handels durch die WTO, insbesondere das *General Agreement on Trade in Services* (GATS), die Integration kontinentaler Wirtschaftsblöcke wie der EU, NAFTA oder ASEAN sowie die Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien Voraussetzungen für einen ungehemmten internationalen Austausch von Dienstleistungen (O'Farrell et al. 1996).

Abb. 1: Entwicklung des Beratungsmarktes in Deutschland, Europa und weltweit, Umsatz in € Mrd., 1994-2000



Quelle: BDU (2000); FEACO (2000); Kennedy Information Research (1999)

Demgegenüber unterliegen wissensintensive Dienstleistungen im Vergleich zu Industrieprodukten einer Reihe von Hemmnissen, die eine Internationalisierung der Beratungsunternehmen und ihrer Expertise tendenziell erschweren: (1) *Soziale Eintrittsbarrieren*. Empirische Studien legen nahe, dass sich Beratungsprodukte nicht im Marktsinne an anonyme Käufer absetzen oder exportieren lassen (Meffert 1990; Kaas/Schade 1995; Kohr 2000; Enke/Geigenmüller 2001). Vielmehr sind Beratungs-

geschäfte sehr stark auf bestehende Kundennetzwerke und Netzwerke von Geschäftspartnern begrenzt. Aufgrund der hohen Bedeutung etablierter und auf Vertrauen basierter Beziehungen stellen Kontaktnetzwerke sowohl national als vor allem auch international erhebliche soziale Eintrittsbarrieren dar. (2) *Market commitment*. Die Unternehmensberatung ist eine gebundene Dienstleistung, die nur in Interaktion mit dem Kunden koproduziert wird. Das Produkt Beratung ist daher nicht von dem Herstellungsprozess zu trennen und folglich ist Beratung nicht handelbar (Sampson/Snape 1985). Dadurch kann der Internationalisierungsprozess nicht inkrementell erfolgen, denn von Anbeginn an muss durch Direktinvestitionen bzw. Kooperationen eine höhere finanzielle und personelle Verbindlichkeit im Auslandsmarkt, das sogenannte *market commitment*, erfolgen. (3) *Kosten von Markttransaktionen*. Die Kosten für Markttransaktionen sind für Dienstleistungen höher als für Produktionsgüter, da die Transaktionen kundenspezifisch sind, durch die Personengebundenheit der Dienstleistung einer hohen Qualitätsvariabilität unterliegen, die Informationssuche aufwendiger ist und Informations- und Wissensvorteile durch unkontrollierte Weiterverwertung (*spillover*) erodieren können (Enderwick 1989; Dunning 1989).

Trotz dieser transaktionsbedingten Internationalisierungsbarrieren ist eine Zunahme des Internationalisierungsprozesses empirisch deutlich festzustellen. Aus einer britischen Studie geht hervor, dass Unternehmensberatungen die Barrieren der Internationalisierung weitaus geringer einschätzten als andere unternehmensorientierte Dienstleistungsunternehmen und ihre Exporte durchschnittlich über 10% des Umsatzes repräsentieren (Bryson et al. 1997). Unternehmensorientierte Dienstleistungen repräsentieren das am schnellsten wachsende Segment des internationalen Handels (Brouthers et al. 1996; Kutschker/Mößlang 1996; Lichtblau 2000), liegt doch die Wachstumsrate dreimal höher als beim Handel mit Gütern (Kirsch/Laird/Evans 2000). Dabei muss der tatsächliche Wert der gehandelten Dienste als noch höher eingeschätzt werden, da viele Leistungen wie z.B. Managementberatung, Werbung, Rechtsberatung und Versicherungen teilweise nicht erfasst werden können (d.h. sie werden nicht nach Ihrem Wert deklariert oder verzollt). Für die globalen Marktführer schätzen Zeithaml/Bitner (1996), dass die zehn größten Unternehmensberatungen über die Hälfte des Umsatzes außerhalb des Heimatlandes erwirtschaften. Jedoch sind nicht nur die Großunternehmen international aktiv. In Großbritannien konnten O'Farrell/Wood/Zheng (1996) für insgesamt 219 kleine und mittlere Unternehmensberatungen zeigen, dass mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen international operierten, ein deutlich höherer Anteil als bei allen anderen Unternehmensdienstleistungen. Auch eine umfassende Studie in Deutschland,

Österreich und der Schweiz stützt diesen Befund. Nahezu zwei Drittel aller Beratungsunternehmen verfügen über internationale Projekterfahrung inklusive der kleinen und Kleinstunternehmen (Walger/Scheller 1998). Zwar unterhalten die Unternehmen in geringerem Umfang Auslandsniederlassungen, jedoch haben 20% der Beratungshäuser mit mehr als zehn festen Mitarbeitern und über die Hälfte aller Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern internationale Standorte (Walger/Scheller 1998).

Das Ziel der vorliegenden Studie liegt darin, erstens wichtige Marktmechanismen des Beratungsgeschäfts zu identifizieren und zweitens die Motive, Strategien und Mechanismen der Internationalisierung von Unternehmensberatungen aufzudecken. Damit wird ein ursächliches Verständnis darüber angestrebt, auf welchen Kanälen und über welche Barrieren Beratungsprodukte ihren Markt erreichen und welche Konsequenzen damit für den Internationalisierungsprozess verbunden sind. Die vorliegende Studie ist ein Teil des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft unterstützten Forschungsprojekts „Internationalisierung von Managementberatungen in Europa im Spannungsfeld von globaler Organisation und lokalem Markt“. Die Ergebnisse dieser Exploration bilden den Ausgangspunkt für die nächste Empiriephase, in der auf der Grundlage der hier erarbeiteten Zusammenhänge ein Vergleich der europäischen Metropolen Rhein-Main, London und Madrid hinsichtlich der Prozesse und Formen des Markteintritts und der lokalen Markterschließung ausländischer Managementberatungsunternehmen durchgeführt wird. Für den eiligen Leser sind die wichtigsten Ergebnisse der Exploration in einer Zusammenfassung am Ende des Berichts skizziert (vgl. Abschnitt 6).

2 Methodik der Exploration

2.1 Befragungstechnik und Konzeption des Leitfadens

Im Gegensatz zu standardisierten Befragungen ermöglichen es Leitfaden-Interviews³, den Kontext der spezifischen Sichtweisen, Bewertungen, Relevanzstruk-

³ Die Begriffe des Leitfaden-, Intensiv- und qualitativen Interviews werden synonym als Oberbegriffe aller nicht-standardisierten mündlichen Befragungstechniken verwendet (vgl. Friedrichs 1985, S. 224; Lamnek 1995, S. 35; Flick 1999, S. 94), denen im Gegensatz zu standardisierten Befragungen nicht ein strukturierter Fragebogen, sondern ein Leitfaden als ein mehr oder weniger strukturiertes Schema zugrunde liegt.

turen und Entscheidungszusammenhänge des Befragten zu erfassen, indem erweiterte Antwortspielräume und situationsadäquate, offene Frageformulierungen angeboten werden (Schnell/Hill/Esser 1995, S. 353). Als Grundlage eines Leitfaden-Gesprächs dient ein strukturiertes Schema (Friedrichs 1985, S. 224), das eine vorher festgelegte Reihe von Schlüsselfragen sowie ergänzende und vertiefende Eventualfragen umfasst. Schlüsselfragen adressieren die konzeptionell definierten Themenkomplexe der Untersuchung und gewährleisten somit eine gewisse Vergleichbarkeit der Interviews und Interviewergebnisse. Allerdings ist es charakteristisch für Leitfaden-Gespräche, dass diese Fragen als unstrukturierte bzw. halbstrukturierte Fragen gestellt werden, um die Reaktionsweise und den Antwortspielraum des Interviewten zu erweitern. Darüber hinaus unterliegt die Befragung keinerlei vorgeschriebener Reihenfolge, sondern folgt einem situationsspezifischen Verlauf, indem durch möglichst non-direktive Gesprächsführung (Flick 1999, S. 95) der Interviewte an der Gestaltung des Gesprächs teilhat. Eventualfragen dienen der spezifischen Vertiefung einzelner Aspekte des Interviews. In Anlehnung an das fokussierte Interview (Merton/Kendall 1946, S. 545), das als eines der ersten Verfahren der Leitfaden-Interviews entwickelt wurde, stehen vier Kriterien für die Leitfadengestaltung und die Interviewdurchführung im Vordergrund: (1) Nichtbeeinflussung des Interviewpartners durch non-direktive Gesprächsführung, (2) Erfassung der Spezifität des individuellen Kontexts des Befragten, (3) Erfassung eines weiten Spektrums der inhaltlichen Themenstellung und (4) Erschließung von Tiefgründigkeit und des persönlichen Bezugsrahmens des Befragten mit dem Ziel, ein Höchstmaß an selbstenthüllenden Informationen über den eigenen Handlungskontext zu erfahren.

Ein Forschungsziel, zu dem Leitfaden-Interviews besonders geeignet sind, ist das der Exploration (Lazarsfeld 1944; Friedrichs 1985, S. 226; Schnell/Hill/Esser 1995, S. 352). Zur Erschließung grundlegender Bedingungen und Zusammenhänge einer Fragestellung bietet die Exploration ausreichend Offenheit und ermöglicht einerseits die Entwicklung von Hypothesen, zugleich aber auch eine erste Überprüfung und Diskussion bestehender Hypothesen. Im Unterschied zu vielen sozialwissenschaftlichen Fragestellungen zielt diese Untersuchung nicht darauf, die gesamte individuelle Erfahrungswelt des einzelnen Beraters zu durchleuchten. Vielmehr interessiert die persönliche Erfahrung sowie die spezifische Bewertungs- und Relevanzstruktur des Beraters in seiner Funktion als Experte und Vertreter der Organisation des Beratungsunternehmens. Daher trägt die Befragung den Charakter einer Expertenbefragung (Meuser/Nagel 1991), in der die subjektiven Erfahrungen und Einschätzungen bezüglich der relevanten Themen zwar explizit erfragt, jedoch stets in ihrer Bedeutung auf das durch den Gesprächspartner repräsentierte Handlungsfeld hin

selektiert und eingegrenzt werden (Flick 1999, S. 109). Zwar ist der individuelle Berater der Gesprächspartner, Objekt der Untersuchung ist hingegen die Organisation.

Gegenstand dieser Analyse sind drei Schlüsselthemen aus dem Leitfaden, der in den explorativen Experten-Interviews eingesetzt wurde. Die folgenden Aspekte wurden innerhalb der Schlüsselthemen erörtert (vgl. Leitfaden im Anhang): (1) *Marktmechanismen*. Bedeutung vier verschiedener Mechanismen der Kundengewinnung: Persönliche Beziehungen, soziale Netzwerkeffekte durch Reputation, allgemeine Marktrepuation und Beratungshonorare. Die vier Kategorien sind an anderer Stelle ausführlich konzeptionell entwickelt worden (Glückler/Armbrüster 2001) und werden in diese Untersuchung a priori eingebracht, um ihre Bedeutung und Wirkungsweise aufzudecken. (2) *Internationalisierung*. Hier werden die Motive und Gründe der Internationalisierung, Mechanismen, Formen und Entwicklungen des Markteintritts sowie der Kundenaufbau im Ausland diskutiert. Die einzelnen Kategorien zur Strukturierung der Zusammenhänge werden in diesem Schlüsselthema explorativ aus den Gesprächen heraus gewonnen. (3) *Standort Rhein-Main und Standort im allgemeinen*. Die regionale Bedeutung der standörtlichen Niederlassung, Standortfaktoren, Bedeutung lokaler Milieus und die Bedeutung des Standorts Rhein-Main sind zentrale Aspekte in regionaler Perspektive.

2.2 Untersuchungsregion und Auswahl der Unternehmen

Die Exploration fokussiert die Unternehmenszentralen der größten Beratungsunternehmen in Deutschland, um einerseits auf sichere Erfahrung im Bereich der Internationalisierung zugreifen zu können, und andererseits, um neben dem Prozess auch die Strategien, Motive und Zielsetzungen der Internationalisierung sowie die internationale Organisation und operative Koordination internationaler Beratungsaktivitäten zu erfassen.

Als Untersuchungsregion wurde das Rhein-Main-Gebiet⁴ ausgewählt, das eine der wichtigsten Agglomerationen von Beratungsdienstleistungen in Deutschland darstellt.

⁴ Das Rhein-Main-Gebiet umfasst nach Abgrenzung der IHK seit 1999 die Bezirke der Industrie- und Handelskammern Aschaffenburg, Darmstadt, Frankfurt am Main, Gießen-Friedberg, Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern, Limburg-Weilburg, Mainz, Offenbach am Main und Wiesbaden. Aus Rheinland-Pfalz gehören die kreisfreien Städte Mainz und Worms sowie die Landkreise Alzey-Worms und Mainz-Bingen, aus Hessen der Regierungsbezirk Darmstadt sowie die Kreise Gießen, Limburg-

Während das Rhein-Main-Gebiet gemessen an der Umsatzsteuerstatistik im Jahr 1999 einen Anteil von 8,8% an der gesamten Wirtschaftskraft der Bundesrepublik repräsentiert, sind 11,0% des Umsatzaufkommens der Beratungsunternehmen in der Region konzentriert (Tabelle 1a). Tabelle 1b zeigt ferner, dass in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre die Zahl der Unternehmen um jährlich fast 10% und damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt zugenommen hat. Die hohe Gründungsdynamik bei Beratungsunternehmen in der Region Rhein-Main bezieht sich aber vor allem auf kleine und kleinste Unternehmen, da sich der zu versteuernde Umsatz der Region im gleichen Zeitraum eher unterdurchschnittlich entwickelt hat. Dennoch ist das Rhein-Main-Gebiet eine der wichtigsten und dynamischsten Regionen für Beratungsleistungen in der Bundesrepublik.

Tabelle 1: Entwicklung des Umsatzes in € Mrd. und der Anzahl der Beratungsunternehmen⁵ in Rhein-Main und Deutschland, 1994-1999

a) Umsatz in €Mrd.	1994	1999	jährl. Wachstum⁶ in %
Deutschland	10,5	21,6	15,5
Rhein-Main-Gebiet (RMG)	1,4	2,4	11,4
<i>Anteil RMG in %</i>	<i>12,5</i>	<i>11,0</i>	

b) Anzahl der Unternehmen	1994	1999	jährl. Wachstum in %
Deutschland	29.802	42.199	7,2
Rhein-Main-Gebiet (RMG)	2.877	4.565	9,7
<i>Anteil RMG in %</i>	<i>9,7</i>	<i>10,8</i>	

Quelle: Umsatzsteuerstatistik der Statischen Landesämter Hessen, Bayern, Rheinland-Pfalz (2000)

Die geographische Vorrangstellung des Rhein-Main-Gebiets im Bereich der Beratung zeigt sich insbesondere in der hohen Konzentration der größten nationalen und

Weilburg und Vogelsberg, aus Bayern der Stadtkreis und der Landkreis Aschaffenburg sowie der Landkreis Miltenberg zur Region Rhein-Main.

⁵ Als Unternehmen werden gemäß Umsatzsteuerrecht alle als steuerpflichtig geltenden Gesellschaften natürlicher oder juristischer Personen bezeichnet, die Einnahmen aus Beratungsaktivitäten über 32.500 DM erzielen. Zugrunde liegt die Wirtschaftsklassensystematik der europäischen Union, NACE. Dargestellt ist die Klasse NACE 74.14 ‚Unternehmens- und Public-Relations-Beratung‘.

⁶ Das jährliche Wachstum gibt die durchschnittliche Veränderung der Werte zwischen 1994 und 1999 an. Zugrunde liegt die Berechnungsformel der *Compound Annual Growth Rate* (CAGR).

internationalen Beratungsunternehmen, wie eine Auswertung von Beratungsranklisten ergibt (vgl. Tabelle 2).

Die Auswahl der größten Beratungsunternehmen orientierte sich an den jährlich veröffentlichten Ranglisten der Firma Lünendonk, die für verschiedene Beratungsfelder kompiliert werden. Aufgrund der geringen Zahl von Großunternehmen im Beratungsbereich sowie der zumeist partnerschaftlichen Organisation der Unternehmen sind genaue und umfassend vergleichbare Informationen nur schwer erhältlich. Aus diesem Grunde erhebt Lünendonk die wichtigsten Kennzahlen jährlich direkt von den Unternehmen und veröffentlicht diese nach einzelnen Beratungsfeldern. Die Selektion der Unternehmen erfolgte nach folgenden Kriterien: (1) Unter Zugrundelegung der Lünendonkliste der 25 größten Unternehmensberatungen in Deutschland im Jahre 2000 wurden alle Unternehmen kontaktiert, die ihren Verwaltungssitz im Rhein-Main-Gebiet haben (Lünendonk 2001a). (2) Daneben wurden weitere im Rhein-Main-Gebiet angesiedelte Beratungsunternehmen aus der Lünendonkliste der 25 größten IT-Beratungs und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland kontaktiert (Lünendonk 2001b) sowie eine Reihe von internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die Beratungsdienste anbieten. (3) Schließlich wurden ein Einzelunternehmen sowie ein Experte einer regionalen wirtschaftsnahen Institution kontaktiert.

Tabelle 2: Geographische Konzentration der Unternehmenssitze der 50 größten Beratungsunternehmen in Deutschland, 2000

Region	TOP 25 Managementberatung	TOP 25 IT-Beratung und Systemintegration
Frankfurt/Rhein-Main	8	8
Düsseldorf/Rhein-Ruhr	8	2
München	5	5
Hamburg	2	2
Stuttgart/Rhein-Neckar	2	3
Berlin	-	2
Saarbrücken	-	1
Dresden	-	1
Chemnitz	-	1

Datenbasis: Lünendonk (2001a; 2001b)

2.3 Durchführung der Untersuchung

Das Forschungsprojekt und das Untersuchungsziel der vorliegenden Studie wurde im Rahmen einer IHK-Veranstaltung des Ausschusses der Wahlgruppe Wirtschaftsberatung am 7. Juni 2001 in Frankfurt vorgestellt und erläutert. Aus dieser Sitzung ergaben sich erste Ansprechpartner aus den Bereichen Unternehmensberatung und Wirtschaftsprüfung. Die ausgewählten Unternehmen wurden entweder über die Mitglieder der Wahlgruppe Wirtschaftsberatung der IHK Frankfurt oder durch direkte telefonische Ansprache kontaktiert und um Teilnahme an den Interviews gebeten. Als Ansprechpartner wurde jeweils der Unternehmens- bzw. deutsche Geschäftsführer oder ein in die internationalen Aktivitäten eingebundener Entscheidungsträger ermittelt. Unter allen Ansprachen erfolgte nur eine einzige Gesprächsverweigerung. Im Zeitraum von 23. Juli bis 27. November 2001 wurden insgesamt 15 Interviews mit Geschäftsführern, Länderchefs, Vorstandsvorsitzenden und –mitgliedern, einer Geschäftsführungsassistenz sowie in zwei Fällen mit den Leitern für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit geführt. 14 Gespräche fanden jeweils vor Ort der Unternehmen statt, ein Interview wurde telefonisch nach vorheriger Terminvereinbarung geführt. Die Gespräche dauerten zwischen 50 Minuten und 3 Stunden und wurden alle auf Tonband dokumentiert. Anschließend wurden die Interviews transkribiert⁷ und liegen in anonymisierter Form als Textdokumente vor.

In Tabelle 3 sind die wichtigsten Unternehmenskennzahlen von 13 aus den Lünen-donklisten untersuchten Unternehmen dargestellt. Die Angaben sind mit dem Ziel der Anonymisierung nach Typen von Unternehmen gruppiert, wobei grundsätzlich nach der Herkunft der Unternehmen große internationale Beratungsunternehmen (Typ I) von kleinen und mittleren internationalisierenden Beratungsunternehmen aus Deutschland (Typ II) unterschieden werden.

⁷ Da die Untersuchung a priori nicht auf eine spätere sequentielle Analyse wie z.B. einer Konversations- oder Diskursanalyse zielte, wurden keine hohen Spezifikationen von Transkriptionsregeln festgelegt, d.h. auf Notationen für Gestik, Sprachpausen und Betonungen wurde verzichtet. Dokumentiert wurde lediglich der gesprochene Text des Gesprächspartners. Unverständliche und grammatikalisch falsche Formulierungen wurden bereits im Transkript korrigiert. Gänzlich irrelevante Aussagen wurden bei der Transkription nicht berücksichtigt, wobei dies nur wenige und kurze Passagen umfasste.

Tabelle 3: Übersicht der befragten Unternehmen im Rhein-Main-Gebiet, Angaben für das Geschäftsjahr 2000

Unter- nehmen	Herkunft der Beratung	Typ der Beratung	Anzahl der Länder mit Präsenzen	Anzahl der Büros in Deutschland	Umsatz (in € Mio.)		Mitarbeiter	
					weltweit	Deutschland	weltweit	Deutschland
1	TYP I Internationale Beratungsunternehmen	WP*- Gesellschaften	150	40	22.834	1.227	155.000	10.000
2			155	30	14.337	1.200	108.000	7.300
3		System- integratoren	46	5	12.149	547	75.000	2.506
4			36	4	8.500	565	59.000	3.280
5		WP*-Töchter	60	9	7.000	384	38.000	2.150
6				13	4.141	362	10.000	2.059
7		Management Consultants	23	2	1.593	21	9.000	140
8			30	4	670	98	3.000	335
9	TYP II Deutsche Beratungsunternehmen		7	3	84	84	332	332
10		Management Consultants	6	6	54	54	320	295
11			11	2	24	10	230	60
12			2	1	10	9	40	40
13			1	3	9	9	70	70

* WP = Wirtschaftsprüfung

Quelle: Eigene Erhebung, Geschäftsberichte, Lünendonk (2001a; b)

2.4 Auswertungs- und Interpretationsverfahren

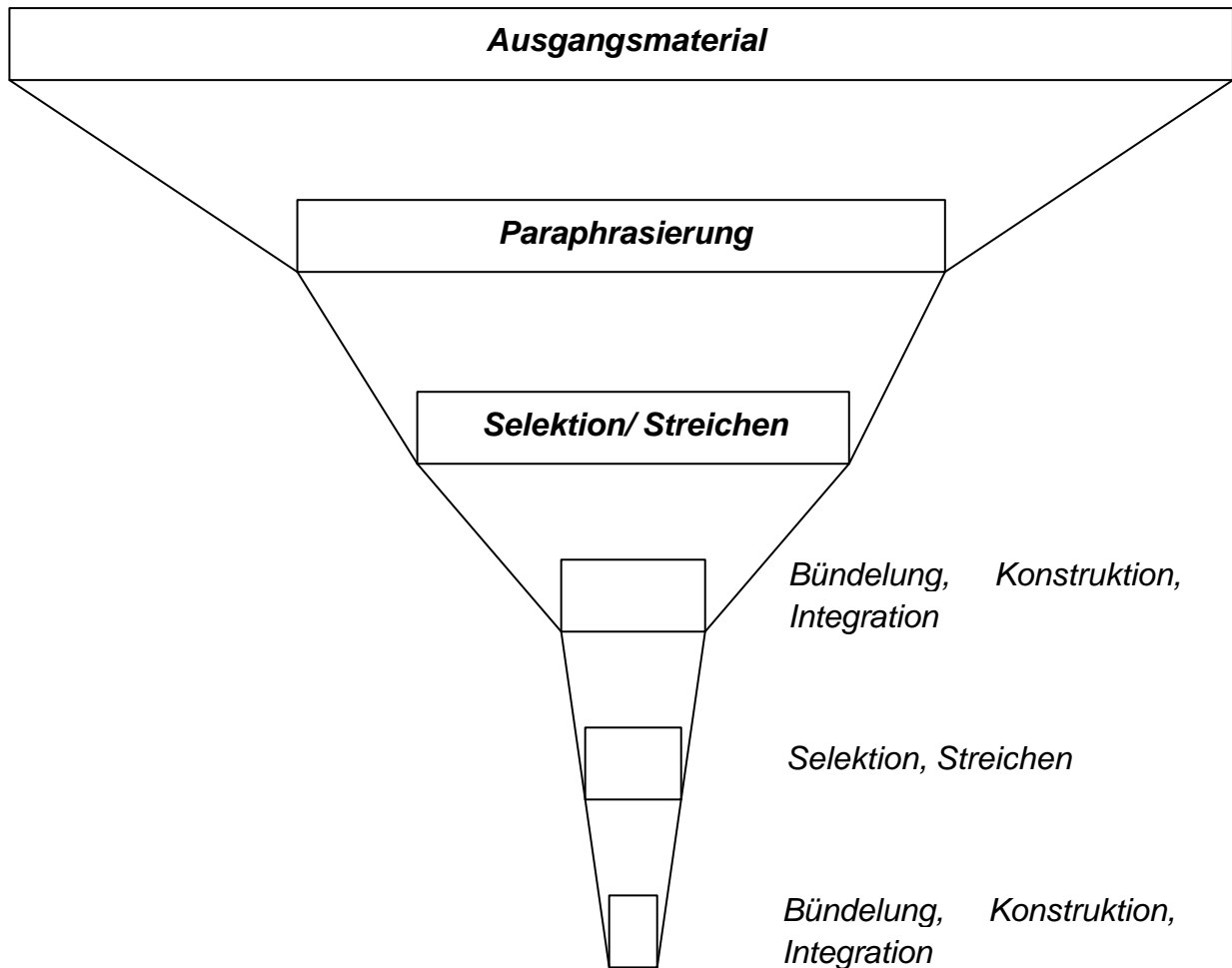
Die Auswertung und Interpretation von qualitativen, nicht standardisierten Daten kann aufgrund fehlender Repräsentativität und Vergleichbarkeit der individuellen Gespräche nicht oder kaum in statistischen Methoden begründet liegen (Friedrichs 1985, S. 236). Vielmehr sind die aus den Interviews hervorgegangenen Daten als Texte zu verstehen, die systematischer Interpretation zugeführt werden können. Die nachfolgende Auswertung der Interviews ist angelehnt an die qualitative Inhaltsanalyse, wie sie Mayring (1988; 1995) entwickelt hat. Sie verfolgt vor allem eine Reduktion des Materials auf Kategorien, die sowohl aus den Interviews selbst, aber auch aus theoretischen Modellen abgeleitet sein können. Die transkribierten Gesprächsinhalte werden einerseits durch selektives Streichen der für die Fragestellung irrelevanten Passagen reduziert und andererseits durch Zusammenfassung auf einem abstrakteren, konzeptionellen Niveau generalisiert.

Mayring (1995) unterscheidet drei grundlegende Typen inhaltsanalytischen Vorgehens: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. In der zusammenfassenden Inhaltsanalyse werden die Interviews zunächst paraphrasiert, d.h. in vereinfachter sprachlicher Form und auf gleichem sprachlichen Niveau zusammengefasst (Abb. 2). Während in der explikativen Inhaltsanalyse unklare Textstellen durch das Hinzuziehen zusätzlicher Informationen und Hilfsmittel aufgeklärt werden, schließt die strukturierende Inhaltsanalyse mit der Ermittlung von Typen bzw. formalen Strukturen das Auswertungsverfahren ab (Mayring 1995, S. 211f.; Lamnek 1995, S. 215; Flick 1999, S. 212f.).

Da bei dieser Form der qualitativen Inhaltsanalyse die individuelle Gesprächsperson „nicht in ihrer spezifischen Ganzheit und singulären Komplexität wissenschaftlich kontrolliert nachvollzogen wird“ (Lamnek 1995, S. 216), sondern die Aussagen durch analytische Kategorien verschiedenen thematischen Aspekten zugeordnet werden, steht die Methode dem Ansatz der quantitativen Methodologie relativ nahe. Dennoch aber ist das Grundkonzept auf dem qualitativen Paradigma begründet (Lamnek 1995, S. 217; Flick 1999, S. 215). Nicht die inhärente Struktur des Textes ist der zentrale Analysegegenstand, sondern die verschiedenen thematischen Aspekte, die aus der konzeptionellen Problemstellung identifiziert und später generalisierend neu strukturiert werden. Die Analyse bezieht sich somit auf das ganze Textmaterial, das in ein fallübergreifendes Kategoriensystem integriert wird (Flick 1999, S. 217). Durch dieses Verfahren ist es dann beispielsweise möglich, die verschiedenen Paraphrasen und Kategorien in einer Themenmatrix darzustellen, wengleich die einzelnen Zellen

verschiedene, unterschiedlich ausführliche und selten vollständige Informationen enthalten (Friedrichs 1985, S. 236).

Abb. 2: Zusammenfassende Inhaltsanalyse



Quelle: Lamnek (1995, S. 216), zitiert aus Mayring (1988, S. 68)

Zwei methodische Instrumente werden in der nachfolgenden Darstellung der Untersuchungsergebnisse verwendet, um eine möglichst große Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Analyse zu gewährleisten. (1) *Themenmatrizen*. Erstens werden vereinfachte und reduzierte Übersichten über die Aussagen der Gesprächspartner zu den Themenstellungen in tabellarischer Form angezeigt, um eine gewisse Transparenz der Auswertung zu gewährleisten (vgl. Tabellen 4, 5, 6). Die Themenmatrizen enthalten sowohl Originalpassagen als auch paraphrasierte Zusammenfassungen von Aussagen. Durch diese Vereinfachung wird zwar der Zusammenhang der

einzelnen Gespräche aufgelöst, demgegenüber entsteht aber die Möglichkeit einer vergleichenden Bewertung der Einzelaspekte vor dem Hintergrund der jeweiligen Fragestellung. (2) *Ankerbeispiele*. Zweitens werden aus den Interviews Kategorien herausgearbeitet, die eine strukturierte Darstellung der Marktmechanismen und des Internationalisierungsprozesses ermöglichen. Zur Plausibilisierung und möglichst authentischen Belegung der Kategorien werden jeweils Ankerbeispiele (Lamnek 1995, S. 215) verwendet. Ankerbeispiele sind Originalauszüge aus den Interviewtranskripten, die eine Kategorie definieren und diese gleichermaßen als Beispiel illustrieren. Auf diese Weise werden die charakteristischen Elemente der Interviews offen gelegt und die Interpretationen und Schlussfolgerungen nachvollziehbarer bzw. auch streitbarer.

3 Marktmechanismen

Die klassischen Mechanismen des Wettbewerbs sind Qualität und Preis. Unternehmen haben üblicherweise die strategischen Optionen, entweder über Kosten- oder Preisführerschaft effizientere Formen der Produktion anzustreben, oder aber über Differenzierung und Verbesserung ihrer Produkte einen höheren Mehrwert ihrer Güter und Dienste zu erzielen (Porter 1990). Im Falle der Unternehmensberatung ist das Produkt im Unterschied zu Industriegütern eine immaterielle und oft hochspezifische Leistung, die erst in intensiver Zusammenarbeit erstellt wird. Unter Bedingungen hoher Informationsasymmetrie nimmt die gegenseitige Erwartungssicherheit zwischen Berater und Kunde jedoch so stark ab, dass weder Preis noch Qualität ausreichende Signale sind, um die Wahl eines Beraters zu treffen. Neben dieser Transaktionsunsicherheit herrscht ferner eine institutionelle Unsicherheit dahingehend, dass es keine verbindlichen Qualifizierungs- und Berufsstandards gibt, keine Zugangs- oder Ausübungsbeschränkungen der Beratungstätigkeit, keine einklagbaren Qualitätsstandards in der Leistungsbewertung und schließlich keine eindeutig abgrenzbaren Produkte (Glückler/Armbrüster 2001).

Aus diesem Grunde sind alternative Mechanismen notwendig, um die Unsicherheit der Beraterentscheidung zu reduzieren und die Erwartungssicherheit über den Erfolg eines Projekts zu erhöhen. Informelle soziale Institutionen wie etwa erfahrungsgelbundenen Vertrauen und Reputation sind alternative Mechanismen, die Unsicherheit in der konkreten Berater-Kundenbeziehung zu senken und somit die Auswahl eines geeigneten Beratungsunternehmens zu steuern (Glückler 1999). In zahlreichen

Untersuchungen hat sich gezeigt, dass bestehende persönliche Kontakte und Empfehlungen von Geschäftspartnern die weitaus wichtigsten Kriterien der Beraterauswahl für den Kunden darstellen (Meffert 1990; Kaas/Schade 1995; Kohr 2000; Enke/Geigenmüller 2001). Bryson/Daniels (1998) berichten beispielweise aus einer Untersuchung, dass 19% aller kleinen und mittleren Unternehmen diejenigen externen Berater konsultieren, die sie bereits aus früheren Kontakten kennen. 41% der Unternehmen konsultieren ihre Berater aufgrund von Informationen aus persönlichen Netzwerken mit Freunden und Bekannten und weitere 6% aufgrund von Empfehlungen durch ihre angestammten Rechts- und Steuerberater. Damit sind Beratungsunternehmen bereits durch die Barrieren persönlicher Netzwerke von zwei Dritteln des gesamten Nachfragemarktes ausgesperrt. Nur etwa 13% der Unternehmen konsultieren Beratungsunternehmen auf der Grundlage einer *cold call*-Akquise (Bryson/Daniels 1998, S. 274). Vor diesem Hintergrund können die informellen sozialen Institutionen des erfahrungsgebundenen Vertrauens bestehender Kundenbeziehungen und der vermittelten Reputation über Netzwerke von bestehenden Geschäftsbeziehungen als entscheidende alternative Mechanismen konzipiert werden (Glückler/Armbrüster 2001).

Zur Untersuchung dieser alternativen Formen der Unsicherheitsreduktion wurden in der Exploration zentrale Entscheidungsträger der ausgewählten Beratungsunternehmen in offenen Fragen zu den typischen Formen der Kundengewinnung und Auftragsakquisition sowie über die Ausgestaltung von Kundenbeziehungen befragt. Eine stark verkürzte paraphrasierte Übersicht der Antworten gibt Tabelle 4. Die Ausführungen der Interviewpartner sind erstaunlich homogen. Unabhängig von Größe, Internationalität, Spezialisierung oder Kundenbranche resultiert ein relativ einheitliches Bild über die Bedeutung von drei Mechanismen. (1) Bestehende Beziehungen aufgrund positiver Erfahrung in der Vergangenheit und (2) die indirekten Effekte durch Empfehlungen unter Kunden und Partnern bilden in nahezu allen Unternehmen den dominanten Anteil des Geschäfts und sind somit die wichtigsten Marktmechanismen. (3) Die Reputation am Markt wird demgegenüber zwar durch ein breites Spektrum von Marketingaktivitäten unterstützt, letztlich kommt ihr aber nur flankierende Bedeutung und eine geringe Effektivität in der Gewinnung von Kunden zu. Das Vorstandsmitglied einer deutschen Unternehmensberatung hat in sehr klarer Form die drei Grundmechanismen der Kundengewinnung typisiert und in der Reihenfolge ihrer Bedeutung formuliert:

Tabelle 4: Reduzierte (paraphrasierte) Themenmatrix Marktmechanismus

Interview	Persönliche Beziehungen und Repeat Business	Vermittelte Reputation (Empfehlungen)	Marktreputation und Marketing	Preis/Honorar
1	<ul style="list-style-type: none"> - Beratung läuft zu 90% über persönliche Beziehungen. - Bindung des Kunden über mehrere Berater - 50% direkte Folgeaufträge - 80% Repeat Business 	<ul style="list-style-type: none"> - "sie haben in allen Industrien einen bestimmten Zirkel, wo die Leute dann miteinander reden und darüber werden dann auch solche Dinge dann weitergetragen". - Empfehlungen bestehender Kunden innerhalb ihrer Branche sehr üblich. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorträge, Konferenzen, Veröffentlichungen - Direkte Kundenansprache über Telefon - Kamingespräche 	
2	<ul style="list-style-type: none"> - Das ganze Geschäft ist auf langfristige Kundendurchdringung angelegt. - Persönlicher Kontakt als entscheidendes Kriterium der Kundenakquisition 	<ul style="list-style-type: none"> - "die schließen sich untereinander sehr stark kurz, Vorstände, Direktoren aus den Industrieunternehmen und so was spricht sich sofort rum". - Referenzen sind unglaublich wichtig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorträge, Veröffentlichungen - Eine Studie war kürzlich sehr erfolgreich und bescherte Anfragen 	<ul style="list-style-type: none"> - Manchmal kein Auftrag trotz besten Angebots wegen zu hohen Preises.
3	<ul style="list-style-type: none"> - "one face to the customer" - Bereits nahezu volle Durchdringung der Großkunden in Deutschland - 80% Repeat Business 	<ul style="list-style-type: none"> - "die persönliche Empfehlung ist eine der besten Entrées, die man bekommen kann bei Unternehmen". - Aus dem Wettbewerbsumfeld, vor allem innerhalb der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> - Broschüre, white papers, Seminare, Veröffentlichungen, Termingespräche - Cold calls jetzt weniger 	<ul style="list-style-type: none"> - Preis wird in Zukunft wichtiger.
4	<ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Kontakte sind enorm wichtig, gerade auch im Ausland. - 50% direkte Folgeaufträge - 80% Repeat Business 	<ul style="list-style-type: none"> - Von 30% jährlichem Neugeschäft gibt es bei 2/3 neuer Kunden irgendwo einen Kontakt, nur 10% sind wirklich völlig thematisch. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorträge, Publikationen - Kamingespräche 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertrauen und die Kundenbeziehung gestatten 30% Honorarunterschied.
5	<ul style="list-style-type: none"> - Auftragsakquisition nicht aufgrund des Namens, sondern nur durch die persönliche Beziehung. - Auftragsverlust, sowie Berater-Kunden-Kontakt nicht harmoniert. - Pflege des Kundengrundstocks auch durch außergeschäftliche Kontakte. - 60% Repeat Business 	<ul style="list-style-type: none"> - Oft erfolgt Kundenansprache aufgrund von Empfehlungen innerhalb der Industriebranche, wenn jemand von einem Projekt weitererzählt. 	<ul style="list-style-type: none"> - "da hilft die Größe und die Bekanntheit des Namens, dass wir überhaupt gefragt werden. Und das ist das letzte Mal, wo es mir hilfreich ist." 	<ul style="list-style-type: none"> - "Wir verlieren und gewinnen selten über den Preis" - Differenzierung nur über Leistung, nicht über Preis möglich.
6	<ul style="list-style-type: none"> - sehr stabile Mandatsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenpersönlichkeiten mit großer Bekanntheit in ihrer Industrie verbreiten häufig wertvolle Empfehlungen . 		

7	<ul style="list-style-type: none"> - Man kennt sich in der Branche. - Pflege persönlicher Kontakte in kulturellen und gesellschaftlichen Zirkeln wichtig. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Kann ich keine Antwort drauf geben. Wenn sie einen Arzt suchen, dann wird Ihnen auch einer empfohlen." 		<ul style="list-style-type: none"> - Preis ist Qualität nachgeordnet.
8	<ul style="list-style-type: none"> - "one face to the customer" - Intensität der persönlichen Beziehungen variiert mit den Kunden, ist aber dort, wo sie vorherrscht zum Vorteil des Projekts. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empfehlungen sind sehr wichtig. 		<ul style="list-style-type: none"> - Preis ist nicht der entscheidende Wettbewerbsfaktor, wird aber zunehmend wichtiger.
9	<ul style="list-style-type: none"> - Client Relationship Manager durchdringt den Kunden, indem er ein Kontaktnetzwerk aufbaut. - Auch außergeschäftliche Essen wichtig - ca. 80% Repeat Business 	<ul style="list-style-type: none"> - Netzwerke der Reputation, des Marken-sich sind sehr wichtig. - "Wenn dieses der Anlass ist, über ein mögliches Projekt zu reden, weil ich hab' da gehört sie haben was verdient, dann hat man das ganz gut gemacht." 	<ul style="list-style-type: none"> - Medienarbeit, Publikationen - Cold calls - Kamingespräche 	<ul style="list-style-type: none"> - Preis ist weniger gravierend als Kundenbeziehung und Qualität.
10	<ul style="list-style-type: none"> - "Der Schlüssel ist meiner Ansicht nach immer die Beziehung zum Kunden." - Persönlicher Zugang zu speziellem Netz internationaler Kontakter ist sehr wichtig. 	<ul style="list-style-type: none"> - "wenn ich diese Empfehlung hab beim Kunden, dann komm' ich da ohne Schwierigkeiten weiter." 	<ul style="list-style-type: none"> - Jetzt Positionierung durch Medienarbeit, vorher Wachstum durch Marktdynamik 	<ul style="list-style-type: none"> - Manchmal muss der Preis hoch sein, um Vertrauen zu schaffen.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Die meisten Kunden sind langjährige Stammkunden. - Welt der Berater ist sehr klein, es gibt unzählige persönliche Beziehungen - "Mehrheitlich funktioniert Kundenakquisition über bestehende Kundenbeziehungen" - ca. 70% Repeat Business 	<ul style="list-style-type: none"> - "Es gibt nichts besseres. Wenn eine Empfehlung ausgesprochen wird, kann man davon ausgehen, funktioniert dies in der Regel auch." 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivkundenansprache, Medienarbeit - Aber "es ist überwiegend der persönliche Kontakt der verschiedenen Mitarbeiter unserer Firma." 	<ul style="list-style-type: none"> - Projekte werden nicht eins zu eins über den Preis verglichen. - Preisverhandlungen im Marktsinne nicht so häufig.
12	<ul style="list-style-type: none"> - Wichtigste Auftragsquelle sind bestehende Kunden mit langjähriger Beziehung. - "Man erarbeitet ein Thema, findet neue Möglichkeiten und arbeitet weiter". 	<ul style="list-style-type: none"> - "Die Kunden kommen einfach zu uns" - In den letzten Jahren nur Mundpropaganda und Kundenreferenzen. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Dieser ganze Bereich Marketing Sales ist Gott sei Dank unterentwickelt bei uns". 	<ul style="list-style-type: none"> - Wir bekommen manche Projekte nicht aufgrund des Preises.
13	<ul style="list-style-type: none"> - "unser Geschäft läuft über Beziehungen oder Vertrauen oder persönliche Verhältnisse". - Der Funke muss überspringen, die Chemie muss stimmen. - Wir haben noch alle Kunden, die wir bisher betreut haben. - 80% Repeat Business 	<ul style="list-style-type: none"> - Es werden ganz sicher zwischen den Kunden Empfehlungen ausgetauscht. - Referenzen mit konkreten Ansprechpartnern werden eingefordert. - Wenn Kunden ihr Unternehmen wechseln, machen sie Reklame in ihrem neuen Unternehmen für die Beratung. 	<ul style="list-style-type: none"> - Veröffentlichungen, Vorträge, Mailingaktionen - Erhöhung der Sichtbarkeit am Markt seit zwei Jahren wichtiger 	

„Es sind eigentlich drei wesentliche Wege, wie wir an den Kunden kommen:

Der erste sind vorhandene Kunden. Wir haben einen relativ großen Anteil an Kunden, die immer wieder auf uns zukommen: Wir haben gerade einen Kunden, da spulen wir gerade das zehnte Projekt ab. Man erarbeitet ein Thema, findet neue Möglichkeiten und arbeitet weiter. Es ist sporadisch probiert worden. Dieser ganze Bereich Marketing Sales ist Gott sei Dank unterentwickelt bei uns. Wir waren in der glücklichen Lage bei uns in den letzten Jahren lediglich durch Mundpropaganda, durch die Referenzen, die wir haben, uns hier in Deutschland nicht sehr bemühen zu müssen, an Aufträge ranzukommen. Die Kunden kommen einfach zu uns.

Zweiter Bereich: Empfehlungen. Ich bin morgen bei einem Unternehmen aus der Pharmabranche. Die [*Fachbereich*] ist eine kleine Welt, muss man wissen. Sie kennen sich untereinander. Es gibt ein paar Foren, [*Verband*] und wie sie alle heißen. [...] Und die haben Regionalgruppen, wo sich die [*Experten*] dann treffen. Wir arbeiten gerade hier bei [*Kunde*], bauen das Lager um, und da haben zwei Leute miteinander geredet: "Hier, die arbeiten gerade bei uns, guck sie dir mal an." Und dann bekam ich einen Anruf und dann bin ich dahin gefahren. Ja, morgen fahre ich das zweite Mal hin.

Der dritte Weg sind Branchenverzeichnisse, Artikel. Der Kunde wird so auf uns aufmerksam, Marketing läuft bei uns so ab. Wir veröffentlichen relativ viel in Fachzeitschriften, wir sind auf Messen vertreten, inserieren hier und da auch mal, schicken *mailings* rum, machen relativ viel für wissenschaftliche Arbeiten, wo wir Diplomarbeiten betreuen, machen Marktbefragungen. Über die Kontakte stößt jemand zufällig auf uns oder guckt auf unserer *homepage* nach." (Interview 12)

Die einzelnen Mechanismen werden nachfolgend etwas detaillierter betrachtet und charakterisiert. Anschließend wird die besondere Rolle des Preises als Marktmechanismus zusätzlich diskutiert.

3.1 Persönliche Kundenbeziehung

Bei der Befragung von Unternehmen zu primär nicht-ökonomischen Bedingungen ihres Wirtschaftens und ihrer Wettbewerbsfähigkeit liegt oft eine methodische Schwierigkeit in der sozialen Erwünschtheit von Antworten. Daher war eine aufgrund der Fragestellung gegebene Tendenz der Berater zu erwarten, die Bedeutung klarer Wettbewerbsfaktoren wie Qualität und Preis gegenüber der Bedeutung von bestehenden Geschäftsbeziehungen und stärker sozio-strukturellen Bedingungen zu betonen. Trotz des methodischen Problems der geringeren Erwünschtheit bzw. Legitimität von Aussagen über Geschäftsbeziehungen betonen jedoch sowohl die multinationalen Dienstleistungskonglomerate der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften als auch die mittelständischen Beratungshäuser die hohe Bedeutung persönlicher Kundenbeziehungen für eine erfolgreiche Beratung. Stabile und vielschichtige Beziehungen zu dem Kunden erwiesen sich als notwendige Grundlage und Voraus-

setzung des Beratungsgeschäfts, die den größten Teil des Umsatzes bei allen Gesellschaften ausmachen. Die spezifische Bedeutung der persönlichen Beziehungen drückt sich in einer Reihe von Charakteristika aus: Vertrauen, ‚*one face to the customer*‘, Multiplexität, Dauerhaftigkeit und Robustheit der Kundenbeziehung.

Vertrauen. Der persönliche Kontakt leistet in erster Linie die Reduzierung von Unsicherheit und die Herstellung von Vertrauen in die Kompetenz und Angemessenheit der Beratungsleistung. Zur erfolgreichen Beratung gehört neben der Qualität und Kompetenz des Beraters vor allem die Fähigkeit zur Kooperation mit dem Kunden und die Fähigkeit, ein gemeinsames Verständnis über Probleme und Lösungsansätze zu finden. Daher wird aus den Interviews deutlich, dass in der persönlichen Beziehung „*die Chemie stimmen*“ und gegenseitige Sympathie herrschen muss, „*dass man sagt: dem traue ich das zu oder mit dem kann ich zusammenarbeiten*“ (Interview 13).

One face to the customer. Aus diesem Grunde ist es wichtig, einen Kunden nicht mit einer Vielzahl von Experten vertraut zu machen, sondern ihm einen festen Ansprechpartner anzubieten, der als Schnittstelle zwischen Kundenunternehmen und dem Beratungsunternehmen steht. Vor allem in den großen multinationalen Gesellschaften ist das „*one face to the customer*“ ein wichtiges Prinzip der Betreuung eines Kunden, um einerseits ein Verständnis für die Organisation zu entwickeln, um aber andererseits auch die Organisation als Kunden zu durchdringen. Der Landesgeschäftsführer einer internationalen Unternehmensberatung hat die Strategie eines Beraters in der Kundendurchdringung sehr deutlich charakterisiert:

„Dieser *client relationship manager* hat die Aufgabe, diesen Kunden zu durchdringen. Wie er das macht? Seine Kreativität. Der eine geht eben zum Essen, der andere macht dies und das. Er muss das Netzwerk innerhalb des Kunden aufbauen. [...] da gibt es verschiedene Wege, da sag‘ ich mal immer, es gibt bestimmte Dinge, die man schon gemeinsam gemacht hat. Vielleicht auch [*unser Unternehmen*] mit dem Kunden, vielleicht auf einer limitierten Basis. Dann ist das mein erster Ansprechpartner. Der mag mich ja offensichtlich, kennt uns jedenfalls. Und von dem muss ich mich jedenfalls weiter leiten lassen durch den Baum, durch den Entscheidungsbaum und komm‘ vielleicht irgendwann mal dahin, wo wir vielleicht hin müssen. Es gibt andere Wege über, wie ich eben in den Kontaktbasen, da gibt es Kundenerweiterung dann letztlich dahin zu kommen, wo wir eigentlich hinkommen, das heißt zur *business unit*, zum Verantwortlichen, zum Vorstand, zu denen, die für das eigentliche operative Geschäft verantwortlich sind. Das klingt fast ein bisschen verrückt. Wir machen HR-Themen, aber der Kunde, der technische Kunde sind die HR-Leute, aber der *economic client* ist derjenige, der für das Geschäft verantwortlich ist. Das ist vielleicht der Vorstand, der Vorstandsvorsitzende oder der *business unit*-Leiter. Wir wissen einfach um die relative Schwäche in der Personalfunktion. Das hat auch seine Gründe, aber für uns heißt die Schlussfolgerung: Die Personalleute, also die Experten für Altersvorsorge, für Vergü-

tung, für Entwicklung und so weiter sind unsere technischen Kunden. Sie müssen auch unsere Freunde sein und wir müssen sie zu unseren Freunden machen. Wir müssen aber als tatsächlichen Kunden denjenigen bekommen und zu dem die Beziehung aufbauen, der die letzte Entscheidung hat." (Interview 9)

Die Ausführung weist ferner darauf hin, dass in Kundenorganisationen operative Sachkompetenz und finanzielle Autorität personell auseinander fallen, ein Berater folglich persönliche Beziehungen zur Unternehmensführung aufbauen muss, um Projekte zu akquirieren, und zu den Fachgebieten, um Projekte erfolgreich durchzuführen und neue Projekte aus der laufenden Zusammenarbeit zu definieren.

Multiplexität. Ein weiteres Merkmal der persönlichen Beziehung zwischen Berater und Kunde ist die Vielschichtigkeit ihres Kontakts. Das Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Kunde lässt sich nicht allein in Projektmeetings herstellen, sondern wird auch über Treffen in geschäftsnaher, bisweilen sogar privater Atmosphäre hergestellt. Wirtschaftsnahen Organisationen und kulturelle Veranstaltungen wurden häufig als Plattformen zur Vertiefung von Beziehungen angeführt (vgl. nachstehende Zitate).

„Ja klar, die Mitarbeiter in den lokalen Büros sind in unterschiedliche lokale Netzwerke eingebunden, zum Beispiel Industrieklub [...]“ (Interview 1)

„Ja man kennt sich über Organisationen, über Kunstvereine, über Förderungsvereine, Theater, Museen. Da gibt es so viele Möglichkeiten, miteinander Kontakt zu bekommen. Industrie- und Handelskammer, [...] in den Gremien. Man ist oft in unterschiedlichen Clubs...“ (Interview 7).

Wenn sich die Kundenbeziehung über das reine Projekt hinaus zu einer sozialen Beziehung entwickelt, in der nicht nur rein wirtschaftliche, sondern auch andere Inhalte ausgetauscht werden, so lässt sich ein gemeinsames Verständnis von Problemzusammenhängen entwickeln und auch das Vertrauen in die Zusammenarbeit festigen.

Dauerhaftigkeit. Die Beratungstätigkeit ist ein Projektgeschäft, das im Gegensatz zu dauerhaften Mandatsbeziehungen wie etwa in der Wirtschaftsprüfung, der Steuer- oder Rechtsberatung eine zeitlich oft auf nur wenige Monate befristete Zusammenarbeit zwischen Kunde und Berater vorsieht. Dennoch aber zeigt sich, dass sich die Kundenbeziehungen durch eine enorme Stabilität auszeichnen und manch ein Beratungshaus noch die meisten seiner ersten Kunden in immer neuen Folgeprojekten berät. Dass dies nicht Zufall, sondern erklärte Geschäftszielsetzung ist, verdeutlicht der Marketingleiter einer internationalen Unternehmensberatung:

„Im Grunde ist das ganze Geschäft darauf angelegt, dass man nicht zu einem Kunden geht und den Kunden als Kunden sieht, wo man jetzt mal ein halbes Jahr arbeitet. Im

Grunde versucht man eine Beziehung zum Kunden herzustellen, wo das ein fortlaufender Prozess ist. Wir bringen unseren Teil rein, sie bringen ihren Teil rein. Das geht über Jahre hinweg, das ist ein paralleles Arbeiten. Und unsere Leute sitzen ja auch beim Kunden vor Ort. Das heißt also, das Ziel ist es definitiv beim Kunden in die Firma reinzugehen und langfristig das Geschäft zu pflegen und nicht irgendwo reinzugehen um kurz ein Strategieprojekt zu machen, tolles Konzept und wieder zu gehen." (Interview 2)

Die besondere Bedeutung der Dauerhaftigkeit und Robustheit der Kundenbeziehung drückt sich konsequenterweise bei allen befragten Unternehmen in der hohen *repeat business quote* aus, dem Umsatzanteil an Projekten mit bestehenden Kunden. Dabei unterscheiden einige Berater direkte Folgeaufträge aus laufenden Projekten, die alleine schon die Hälfte des Jahresumsatzes ausmachen, von neuen Aufträgen mit bereits bestehenden Kunden nach einer gewissen zeitlichen Unterbrechung. Insgesamt beziehen alle befragten Unternehmen mindestens zwei Drittel, zumeist zwischen 70% und 80% ihres Umsatzes aus Projekten mit Bestandskunden.

Robustheit. Die Dauerhaftigkeit der Kundenbeziehung gründet vor allem in der persönlichen Beziehung zwischen Berater und Kunde und lässt sich nicht ohne weiteres auf die Organisation übertragen. Wie wichtig die persönlichen Beziehungen zwischen Berater und Kunde sind, zeigt die Ausführung eines Partners einer internationalen Unternehmensberatung:

„Mandanten sagen uns, die Beziehung zum Partner, zum *business development manager*, der die Beziehung pflegt, wenn wir eine haben, ist entscheidend. Und wenn dieser Mann weggeht und der Nachfolger so gut er eingeführt ist, mit mir nicht auf einer Wellenlänge liegt, dann wird es nicht lange dauern, bis wir diesen Auftrag nicht mehr haben.“ (Interview 5)

Persönliche Beziehungen transzendieren somit in gewissem Maße die Organisation, so dass die Fluktuation des eigenen Personals auch den Verlust von Stammkunden nach sich ziehen kann. Die Robustheit der Kundenbeziehung liegt somit in erster Linie im persönlichen Kontakt. Dennoch aber geht aus anderen Gesprächen hervor, dass gerade gegenüber internationalen Großkunden eine größere Bindung zum Beratungsunternehmen besteht, da das internationale Netzwerk von Beratern oft entscheidend ist. Der ehemalige Geschäftsführer einer deutschen Beratung kommt daher zu der Einschätzung, dass Kundenbeziehungen sehr wohl auch an die Organisation gebunden werden können:

„Wir haben eine Fluktuation von 15%. Das heißt, wir verlieren Mitarbeiter z.T. auch an den Wettbewerb und da ist natürlich die große Angst, dass die dann Kunden mitnehmen. Aber das gelingt nur in 25% der Fälle. Wenn also ein großer Partner von [uns] das Unternehmen verlässt und hat hier 10 Kunden betreut, dann bleiben 8 bei

uns. Zwei verlieren wir. Das gleiche gilt auch für das Ausland, es sei denn wir machen etwas völlig verkehrt.” (Interview 4)

Die hohe Bedeutung persönlicher Beziehungen sowie ihre aufwendige Pflege sollten nicht darüber hinweg täuschen, dass die Qualität eines Beratungshauses einen maßgeblichen Faktor für die Kundengewinnung darstellt. Die Exploration legt aber nahe, dass gerade die Einschätzung der Qualität eines Beratungsunternehmens innerhalb des jeweiligen Kompetenzfeldes, also dem Marktsegment keineswegs objektiv getroffen werden kann. Vielmehr sind es die konkreten Beziehungen, die aufgrund ihrer Intensität und erfolgreichen Vergangenheit die Qualität sichtbar werden lassen.

3.2 Vermittelte Reputation durch Empfehlungen

Persönliche Beziehungen zwischen Berater und Kunden sind die Grundlage des sozialen Kapitals eines Beraters in seinem Markt. Die persönliche Beziehung ist das Ergebnis positiver Erfahrung und Reziprozität in der Zusammenarbeit, die eine verlässliche Bewertung der Leistungsfähigkeit und Qualität eines Beraters ermöglicht. Wie aber gewinnen Berater neue Kunden? Welche Faktoren bestimmen den Wettbewerb um neue Aufträge? Das soziale Kapital, das in den persönlichen Kundenbeziehungen besteht, entfaltet sich vor allem in seinen indirekten Effekten, wenn durch die Existenz bestehender Kontakte Multiplikatorwirkungen auf andere Beziehungen ausgehen. Die persönliche Referenz bzw. das Weiterempfehlen eines Beraters an einen persönlich bekannten Dritten ist einer der wichtigsten Mechanismen für Berater, um neue Kunden zu gewinnen und somit zum Wachstum des Unternehmens beizutragen.

Die Paraphrasen in Tabelle 4 illustrieren die eindeutige und vorrangige Bedeutung von Empfehlungen für die Marktbeziehungen und den Markterfolg eines Beratungsunternehmens. Aus der Bedingung dauerhafter und stabiler persönlicher Kundenkontakte bieten Netzwerke von Geschäftsbeziehungen und vor allem netzwerkinterne Kommunikation eine besondere Chance zur Reduktion von Unsicherheit gegenüber potenziellen Kunden, die noch nicht mit der Leistung eines Beratungsunternehmens vertraut sind. Empfehlungen finden in unterschiedlichen Kommunikationsnetzwerken statt. Aus den Interviews haben sich vier typische Referenznetzwerke identifizieren lassen: (1) Branchenspezifische Kundenempfehlungen, (2) Branchen übergreifende Kundenempfehlungen innerhalb von Expertennetzwerken, (3) fluktuationsbedingte Mitarbeiter- und Alumniempfehlungen und (4) Empfehlungen über Querverbindungen sonstiger Partner.

Branchenspezifische Kundenempfehlungen

Aus den Interviews geht hervor, dass zufriedene Geschäftsführer und Direktoren eines Kundenbetriebs häufig gegenüber Geschäftspartnern anderer Unternehmen von erfolgreichen Projekten berichten und konkrete Kontakte zu ihrem Beratungshaus herstellen. Je exponierter diese Führungsfiguren in ihren Branchen sind, umso größer scheinen auch die potenziellen Multiplikatorwirkungen der Empfehlungen zu sein, wie das Beispiel eines Partners einer internationalen WP-Gesellschaft illustriert:

„Es ist nicht ungewöhnlich. Wenn Sie einen Markt erschlossen haben mit einem bestimmten Thema und Sie haben das Glück, dass Sie einen Vorstandsvorsitzenden in diesem Thema haben, der in seiner Branche bekannt ist und auch darüber redet, dann passiert so was durchaus relativ schnell. Also wir haben im Stadtwerkebereich einiges getan, der Vorsitzende, das war jemand, der sehr eloquent war und gerne auf den Vereinstagungen redete und der sagte dann irgendwann, die [Firma] hat bei uns einen super Job gemacht und am nächsten Tag klingelte das Telefon von drei verschiedenen. Also es ist nicht ungewöhnlich.“ (Interview 6)

Aus den Gesprächen geht ferner hervor, dass die brancheninternen Kommunikationsnetzwerke der Kunden einen der wichtigen Gründe dafür darstellen, dass Beratungsunternehmen ihre Organisationsstruktur nach Branchen (*business lines* oder *practices*) orientieren und erst in zweiter Linie nach Kompetenzfeldern (*functions* oder *service lines*). Der Ansprechpartner für einen Kunden, das sogenannte *one face to the customer*, ist daher in der Regel ein Branchenverantwortlicher (*practice leader*) und nicht ein funktioneller Experte. Dies hängt natürlich auch damit zusammen, dass die Projektbewilligung und -finanzierung von der Geschäftsführung des Kundenunternehmens verfügt wird, während die Projektausführung auf der operativen Ebene der Fachkräfte angesiedelt ist. Zur erfolgreichen Projektakquisition ist es daher von nachhaltiger Bedeutung, den Primärkontakt in der Geschäftsführung und somit in der Branche zu verankern und nicht auf der operativen Ebene der Funktionen.

Funktionsspezifische Kundenempfehlungen

Neben den Industrienetzwerken gehen Multiplikatorwirkungen auch von branchenübergreifenden Netzwerken einzelner Fachgebiete aus. Projektpartner der Kundenunternehmen unterhalten Netzwerkbeziehungen in ihren jeweiligen Fachgebieten wie z.B. Logistik, Controlling, Marketing etc., in denen sie sich über Probleme, neueste Entwicklungen und Lösungen austauschen. Dieser Austausch kann formell über Fachverbände, aber auch informell über persönliche Beziehungen stattfinden. Die fachspezifischen Querverbindungen bewirken branchenübergreifende Empfehlungen eines Beratungsunternehmens und ermöglichen die Erschließung neuer Kunden-

segmente außerhalb bestehender Kundenindustrien. Die Darstellung der Kundenempfehlung des Vorstandsmitglieds einer deutschen Beratung illustriert diesen Zusammenhang (vgl. Abschnitt 3, Interview 12).

Mitarbeiter- und Alumniempfehlungen

Ehemalige Mitarbeiter spielen ebenfalls eine wichtige Rolle als Multiplikatoren des Beratungsunternehmens. Dieses Multiplikationspotenzial ist von einigen Beratungsunternehmen frühzeitig erkannt worden und hat dazu veranlasst, Alumninetzwerke zu institutionalisieren und regelmäßige Veranstaltungen durchzuführen. Die freundschaftliche Trennung von Mitarbeitern ist insofern wichtig, um positive Reziprozität zu fördern und zukünftige Empfehlungen und Vermittlungen neuer Kunden wahrscheinlicher zu machen, wie ein Geschäftsführer einer Beratung ausführt:

„Eigentlich ist es so, dass unsere Mitarbeiter bei unseren Kunden feste Anstellungen gefunden haben oder dann irgendwie zu dem nächsten potentiellen Kunden gegangen sind und dort eine feste Anstellung gefunden haben. Auch dort muss man schauen und versuchen sicherzustellen, dass die Beziehungen in Ordnung sind, wenn die von uns weggehen, dass das nicht irgendwie mit Stress funktioniert, sondern dass der richtig geht. Das heißt, dann kann ich das auch halten. Ich kann auch Sachen machen wie Ehemaligentreffen und lauter so tolle Sachen. Und kann eben dadurch die Kontakte in verschiedenen neuen Unternehmen aufbauen.“ (Interview 10)

Empfehlungen sonstiger Querverbindungen. Schließlich sind Empfehlungen über sonstige Partner und Querverbindungen eine zwar weniger systematische, dennoch aber effektive Quelle, um neue Kunden für sich zu gewinnen. Querverbindungen verlaufen entweder über Netzwerke gemeinsamer beruflicher Werdegänge, über lokale sozio-kulturelle Verbindungen und Kontakte oder gar über familiäre Beziehungen, wie ein sicher weniger häufiges, aber interessantes Beispiel eines ehemaligen Geschäftsführers über die Bedeutung informeller Beziehungen zeigt:

„Enorm wichtig. Das ist von Land zu Land etwas unterschiedlich. Aber wenn ich nach Spanien schau, wenn ich nach Österreich schau, das ist ein Netz oder Filz oder Beziehungen ohne Ende...Man darf es gar nicht so sagen, ich werde das Land anonymisieren. Ein Mitarbeiter, dessen Ehefrau ist in einem der größeren Unternehmen des Landes auf der zweiten Führungsebene tätig. Sie hat uns mal besucht, um zu sehen wie unser Büro so aussieht und wo ihr Mann arbeitet und daraus wurde ein Auftrag.“ (Interview 4)

Generell sind diese eher unspezifischen Kontaktnetzwerke zwar nicht strategisch einsetzbar, allerdings tragen sie sehr wohl eine latente Bedeutung zur Gewinnung von neuen Kunden:

„Wenn uns jemand kontaktiert, fragen wir natürlich, wie das zustande kam. ”Ja, der und der hat mich darauf hingewiesen.“ Dann wissen wir das. In der Regel würde ich das Gros im Bereich der Kunden sehen, der zufriedenen Kunden. Es gibt aber auch Querverbindungen im Bereich der sonstigen Netzwerke, die wir haben: z.B. ein Innovationsbeirat, irgendein Aufsichtsrat, mit dem wir verbunden sind und dann kann es schon mal passieren, dass da ein Kontakt hergestellt wird.“ (Interview 11)

Insgesamt kommt den Empfehlungen innerhalb von Netzwerken enger fachlicher, geschäftlicher und sonstiger Beziehungen eine enorme Bedeutung zu. Die meisten Neukunden finden ihren Weg zu einem Beratungsunternehmen über die vertrauten Pfade ihrer eigenen Geschäftspartner. Wenn die befragten Beratungsunternehmen zu etwa 70% des Umsatzes bestehende Kunden durchdringen, so gibt die Rechnung eines ehemaligen Geschäftsführers einer Beratung für den Neukundenanteil ein deutliches Beispiel:

„Ich sage mal 30% Neugeschäft. Wenn ich dann sage 10% wirklich rein thematisch und 20%, da haben wir irgendwo eine Beziehung. Entweder der Referent oder... Es gibt eine Grauzone. Ich gehe zum Kunden mit einem neuen Thema und dann will der sehen, ob wir so was schon gemacht haben und dann nennen wir unsere drei Referenzen. Und dann sagt der "ach den kenne ich" - deswegen eine Grauzone.“ (Interview 4)

Dies bedeutet in der Konsequenz, dass die bestehenden Beziehungsnetzwerke zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor einer Unternehmensberatung werden. Damit kommt letztlich anderen Mechanismen der Kundengewinnung wie Bekanntheit am Markt oder Preis nur noch unterstützende, nicht aber essentielle Bedeutung zu.

3.3 Allgemeine Reputation am Markt

Neben den innerhalb von Netzwerken ausgesprochenen Empfehlungen geht auch ein gewisse Bedeutung von allgemeiner Bekanntheit und dem Image am Markt aus. Die Beratungsunternehmen versuchen, sich über Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Konferenzvorträgen, öffentliche Studien etc. mit neuen Themen am Markt zu positionieren. Marketingstrategien dieser Art erhöhen „die Sichtbarkeit am Markt“ und führen gemäß der Interviews auch in einigen Fällen zu erfolgreichen Auftragsakquisitionen. Dennoch muss das Gewicht der Marktbekanntheit vorsichtig eingeschätzt werden. Wie der Geschäftsführer einer internationalen Unternehmensberatung in Deutschland konstatiert, läuft *„das Consultinggeschäft [...] zu 90% über persönliche Beziehungen oder über Personenverkauf und zu 10 % über den Namen des Unternehmens.“* Die Bekanntheit des Beratungshauses ist zunächst nur insofern bedeutsam, als *„dass wir überhaupt gefragt werden. Und das ist das letzte Mal, wo es mir hilfreich ist“*, wie darüber hinaus der Partner einer internationalen Unterneh-

mensberatung versichert. Zwar verfolgen viele Unternehmen so genannte *cold call*-Strategien, mit denen potenzielle Kunden telefonisch oder via *email* über Beratungsprodukte informiert werden, allerdings werden diese Aktivitäten nicht besonders hoch bewertet und zum Teil auch wieder zurückgefahren. Ferner führt die Reputation am Markt für ein bestimmtes Thema nicht notwendigerweise zu einem Projekt in diesem speziellen Bereich, sondern ist unter Umständen nur Auslöser für eine Zusammenarbeit, die in der persönlichen Annäherung zwischen Kunde und Berater zu ganz anderen Projekten führen kann. Mit den Worten eines befragten Geschäftsführers ist eine thematische Reputation folglich

„[...] wirklich nur der Türöffner. Wir machen dann gar kein *e-procurement* Projekt, sondern wir machen ganz normale Einkaufsoptimierung oder Logistikoptimierung etc. Mit neuen Themen kann man die Türen öffnen, da kriegt man einen Termin.“ (Interview 4)

Aus diesem Grunde vernachlässigen einige Beratungsunternehmen öffentlichkeitswirksame Marketingaktivitäten zugunsten mehr spezifischer Aktivitäten zur Pflege bestehender Kundenbeziehungen. Als ein wichtiges Instrument der netzwerkinternen Verbreitung von Reputation zeigt sich in zahlreichen Beobachtungen das so genannte Kaminesgespräch. Kaminesgespräche zeichnen sich dadurch aus, dass ein Berater eine kleine Anzahl potenzieller Neukunden gemeinsam mit etablierten Bestandskunden zu einer exklusiven Vortragsrunde mit anschließender Diskussion und zumeist gesellschaftlichem Abend einlädt, in der ein neues Thema präsentiert und diskutiert wird. In diesem speziellen Begegnungsdesign berichten bestehende Kunden in informellen Gesprächen über ihre Erfahrungen mit dem Beratungshaus und leisten somit wertvolle Vermittlungsarbeit in der Gewinnung neuer Klientel.

Die Bedeutung öffentlicher Marketingmaßnahmen und allgemeiner Reputation muss daher nur als flankierend und unterstützend angesehen werden. Da aber die persönlichen Netzwerkempfehlungen eine verlässlichere und glaubwürdigere Reputation im Sinne einer aufgrund der Vergangenheit erwarteten zukünftigen Leistung und Qualität transportieren, sind aus den Befragungen zwei Formen von Reputation zu unterscheiden: allgemeine und vermittelte Reputation (Glückler 2001; Glückler/Armbrüster 2001). Die Unterschiedlichkeit beider Formen wurde in den Interviews sehr markant und von zwei Gesprächspartnern besonders anschaulich charakterisiert:

„Ich denke, man muss unterscheiden zwischen qualitativ und quantitativ in diesem Zusammenhang. Die Marktrepuation beschert uns die größere Anzahl von Kontakten, wobei die Empfehlung natürlich das nachhaltigste Instrument ist. Es gibt nichts Besseres. Wenn eine Empfehlung ausgesprochen wird, kann man davon ausgehen, funktio-

niert dies in der Regel auch. Ein Kontakt über eine Marktreputation muss ja erst gewonnen werden. Das ist ja nichts anderes als Aufmerksamkeit. Und wenn man nicht weiß, dass die Sicherheit ein ganz wichtiges Kriterium ist im Beratungsbereich, und wenn es im Umfeld niemanden gibt als Entscheider, der mir die Sicherheit geben kann, außer das was ich vielleicht in der Presse lese, da kann man viel lesen, dann fehlt mir etwas. Diese Sicherheit muss ich gewinnen. Entweder kann ich Sie gewinnen durch den Auftritt, die Kompetenz der Person, die mir gegenüber steht oder durch entsprechende Referenten." (Interview 11)

„Also ich glaube, dass [...] die persönliche Empfehlung bei weitem wichtiger ist. Es hat eine bedeutend höhere Bedeutung. Und da muss man, denke ich, unterscheiden. Es gibt zwei Situationen. Die eine Situation ist die, dass es eben so eine [vermittelte] Reputation gibt und dann ist der Rest egal, ist eigentlich völlig egal, da geht es nicht mehr um die Darstellung von irgendwas anderem. Wenn der Kunde weiß, und ich hab auch da eigentlich nur die positiven Erfahrungen gemacht, die negativen Erfahrungen habe ich eigentlich nicht gemacht, sondern im Normalfall ist es so, wenn man ein Projekt abgefahren hat, dann sind die Leute meistens auch zufrieden mit uns und empfehlen uns weiter. Und wenn ich diese Empfehlung hab beim Kunden, dann komm' ich da ohne Schwierigkeiten weiter. Wenn diese Empfehlung nicht vorhanden ist und zwar, weil da die Kenntnis über das Unternehmen noch nicht da ist, dann ist eigentlich auch der andere Teil schon wichtig, also die erste Form der Reputation, dass man eben Unternehmensbroschüren [...] bis zur anderen Pressearbeit. Es hat schon eine Bedeutung und gibt dem Kunden ein Stück weit Vertrauen, aber das Entscheidendste ist dann das persönliche Gespräch und die Beziehung, die ich innerhalb dieses Gespräches mit dem Kunden aufbauen kann. Also da liegt eigentlich der Schlüssel. Der Schlüssel ist meiner Ansicht nach immer die Beziehung zum Kunden.“ (Interview 10)

Reputation ist schließlich ein wesentlicher Mechanismus und entscheidender Wettbewerbs- und Wachstumsfaktor. Allerdings ist das Medium der Verbreitung von Reputation entscheidend: Netzwerke von bestehenden Geschäftsbeziehungen und Empfehlungen innerhalb dieser Netzwerke.

3.4 Preis und Honorare

Schließlich wurde auch die Bedeutung von Preis bzw. der Honorarhöhe für die Gewinnung von Kunden erörtert. Die Analyse der Interviews unterstützt die Überlegungen dieser Untersuchung, dass Preis kein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist bzw. sein kann, über den eine Beratung sich gegen andere Anbieter durchsetzen kann:

„Wir verlieren und gewinnen selten über den Preis. Der Preis ist deswegen kein *issue*, weil wir im Wettbewerb stehen. Und mich differenzieren im Wettbewerb kann ich nicht über den Preis, sondern nur über die Leistung und über die Beziehung.“ (Interview 5)

Da die Beratungsprojekte in aller Regel kunden- und problemspezifische Lösungen erarbeiten, kann der Kunde auch kaum allein nach Kostenvorteilen streben, sondern entscheidet hauptsächlich nach der Qualität der erwarteten Lösung. Das wichtigste Ergebnis der Gespräche ist darin zu erkennen, dass die Bedeutung von Preis eher einer sozialen als einer ökonomischen Logik folgt. So können Preisunterschiede nicht nur durch eingeschätzte Qualität, sondern vor allem auch durch die Art der Beziehung ausgeglichen werden:

„Wir können normal eine Preisdifferenz von sagen wir 20% ohne weiteres kompensieren durch mehr Qualität. Gut, wenn man dann noch Insider ist und den Kunden gut kennt durch Folgeaufträge oder weil man Vertrauen hat, dann macht man auch 30% Differenz weg. Wenn sie größer ist nicht.“ (Interview 4)

Diese Preisflexibilität wird auch in anderen Interviews in ähnlicher Form festgestellt und bestätigt das Statement, dass ein Wettbewerb über Preis keine Grundlage im Beratungsgeschäft bietet. Mitunter wird sogar ein Wettbewerbsvorteil darin gesehen, dass das Honorar für ein Projektangebot bei einem Kunden höher angesetzt wird als bei anderen, um dadurch ein Qualitätssignal zu setzen und Vertrauen zu schaffen, wenn zum Kunden keine vorherigen Beziehungen existieren und eine Vertrauen bildende gemeinsame Erfahrung fehlt:

„Wenn Sie über [...] einen kalten Kontakt da reinkommen oder irgendwie angefragt worden sind und dann in die Situation kommen, dass Sie spüren es geht da um ein kritisches Projekt, der Kunde braucht Vertrauen, dann ist es eigentlich sogar wichtig einen vernünftigen Preis abzugeben, aber da muss man in der Höhe liegen, nicht in der Tiefe; denn das ist das Gefühl, dass man in einen Mercedes steigt und nicht in einen Trabi oder so. Ja so ist das. Da muss ich zum Kunden auch eine Kreditabilität aufbauen in meine Person. Der muss mir glauben und der muss dann sagen „und das kann eigentlich nicht billig sein“, und der muss dann auch noch den passenden Preis dazu kriegen. Gut dann ist das o.k., dann kommt man auch rein. Und man muss halt die *range* treffen, also das heißt, es gibt ja unterschiedliche Größen von Unternehmen, die so was anfragen. Wenn ich in einen Konzern reingehe, dann liegt der Preis natürlich höher, eigentlich. Und letztlich, damit mir der Kunde auch glaubt.“ (Interview 10)

Insgesamt muss die Bedeutung des Preises als Marktinstrument als nachgeordnet anerkannt werden. Allerdings könnte sich der zunehmende Wettbewerb in der Beratung, der in der Standardisierung von Produkten, dem Lerngewinn der Kunden und der zunehmenden Anzahl von Anbietern begründet liegt, auch in einer zunehmenden Preisempfindlichkeit der Kunden und einem zukünftig steigenden Preiswettbewerb ausdrücken. So kommt es inzwischen durchaus vor, dass selbst unter der Bedingung eines als im Vergleich zu anderen Anbietern am besten eingeschätzten Projektangebots und Lösungsansatzes ein Auftrag nicht erteilt wird, weil der Preis zu hoch ist:

„Ja, wir haben auch schon mal ein Projekt verloren, obwohl es der Projektleiter auf Kundenseite wollte.“ (Interview 12)

„Und das kann auch wirklich mal passieren, dass uns ein Kunde nicht nimmt, weil er sagt: Ihr habt zwar die beste Lösung, aber der Preis ist mir zu hoch.“ (Interview 2)

Ein Konflikt zwischen hoher empfundener Qualität und hohem Preis führt inzwischen eher zu einer Absage als noch vor einigen Jahren. Gerade der gegenwärtig einsetzende Konjunkturrückgang hat in vielen Beratungsunternehmen zu erheblichen Projektstornierungen geführt. Dennoch aber herrscht relative Preistoleranz, wenn die Kundenbeziehung erfolgreich etabliert ist. Umgekehrt reicht ein niedriges Honorar noch lange nicht aus, um im Wettbewerb Aufträge für sich gewinnen zu können.

4 Der Prozess der Internationalisierung

Die Analyse der Marktmechanismen zeigt, welche fundamentale Bedeutung von vertrauten und auf Erfahrung begründeten Geschäftsbeziehungen für Kundenunternehmen in der Auswahl eines Beraters ausgeht und umgekehrt, wie sehr Beratungsunternehmen in den sozialen Netzwerken von Geschäftsbeziehungen begrenzt sind. Die hohe Bedeutung solcher Netzwerke für den Wettbewerb und das Wachstum in einem Beratungsmarkt hat auch Auswirkungen auf die Art und Weise der Internationalisierung von Beratungsunternehmen. Der Begriff der Internationalisierung wird hier im weiteren Sinne verstanden als Prozess, in dem eine länderübergreifende Koordination der Unternehmenstätigkeit erfolgt, die unterschiedliche Form und Intensität haben kann (vgl. Schenk 1991, S. 160). Im Rahmen dieser Exploration werden auch Formen geringer Auslandstätigkeit wie z.B. der temporäre Aufenthalt von Beratern im Ausland zur Erbringung einer Beratungsleistung berücksichtigt, da sie als Ausgangspunkt eines intensiveren Internationalisierungsprozesses dienen können⁸.

⁸ Nach der Definition des *General Agreement on Trade in Services* (GATS) der WTO umfasst die Internationalisierung im Bereich der Dienstleistungen grundsätzlich vier Formen: (1) Grenzüberschreitender Handel von Diensten, (2) Grenzüberschreitender Konsum von Diensten, (3) Markteintritt und Marktpräsenz eines ausländischen Unternehmens und (4) Auslandspräsenz natürlicher Personen durch temporären Aufenthalt (GATS 2001).

Tabelle 5: Reduzierte (paraphrasierte) Themenmatrix Internationalisierung

Interview	Motiv der Internationalisierung	Form und Prozess des Markteintritts	Kundengewinnung im Ausland
4	<ul style="list-style-type: none"> - Kunden sind auch international. - "wir müssen unseren Kunden in die internationalen Märkte folgen". - "Wir brauchen auch den Input von Kompetenz von Managementwissen von woanders her, also Erfahrung, best practice etc.". - Unsere Muttergesellschaft hat einen internationalen und weltweiten Anspruch. 	<ul style="list-style-type: none"> - Markteintritt erfolgt über langfristig laufende Projekte eines internationalen Kunden. - Markterschließung erfolgt durch eigene Niederlassungen. - Akquisitionen von Unternehmen oder Teams sind attraktiv zur sprunghaften Gewinnung von Marktanteilen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Akquisitionen besonders attraktiv, um Kundennetzwerke im Ausland zu erschließen. - Übernahmewert eines Unternehmens bemisst sich aus der Qualität des Personals und des Kundennetzwerkes.
10	<ul style="list-style-type: none"> - Internationalisierung getrieben von Netzwerken von Geschäftsbeziehungen, keine strategische Entwicklung. 	<ul style="list-style-type: none"> - Einen Markteintritt ohne Auftrag kann man nicht vorfinanzieren. - Pflege der Beziehungen zu Kunden und Mitarbeitern, um über Netzwerke Kontakte aufzubauen. - Markteintritt nur bei langfristigen Projekten oder Auftragslage, sonst lohnt die Investition in den Standort nicht. 	<ul style="list-style-type: none"> - Neukundenerschließung bisher immer über Unternehmenswechsel von ehemaligen Mitarbeitern oder Kundenansprechpartnern. Diese empfehlen die Beratung im neuen Unternehmen weiter. - Diese Netzwerke müssen aktiv gepflegt werden.
11	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung mit den multinationalen Kunden, zunächst deutschen, dann internationalen Unternehmen. - "Man kommt immer Kunden getrieben." - Internationalisierung auch als Wachstumsfeld 	<ul style="list-style-type: none"> - Reiseberatung mit permanentem Pendeln ist sehr aufwendig. - "in vielen Regionen Europas ist es kulturell schon wichtig, dass man auch die einzelnen Nationalitäten im Beratungsteam mit aufstellen kann. Wenn Sie nach England gehen und haben nur ein deutsches Beratungsteam, dann kommen Sie nicht sehr weit." - Kooperation aufgrund beschränkter Investitionskapitals - "Unsere Selbständigkeit ist auch eine Kultur", daher wird die Selbständigkeit erhalten. - Aufbau der Kooperation wie bei Kunden auch über bestehende Kontakte und Empfehlungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation mit ausländischen Partnern zum gegenseitigen Austausch der Kundennetze - "Für Italien weiß ich, das war eine absolute Kundenempfehlung zu sagen: Das sind spannende Leute, sprich mal mit denen. Für Skandinavien kam der Kontakt über einen Mitarbeiter, der wiederum diese Leute kannte. Spanien war ein persönlicher Kontakt eines jungen Mitarbeiters, der einen der Gesellschafter dort kannte. Ich denke so über diesen Weg ist das zustande gekommen."

12	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung mit den internationalen Kunden, Betreuung der Kunden rund um den Globus. - Internationalisierung als Wachstumsstrategie und attraktiv für hoch entwickelte Mitarbeiter und Führungsaufgaben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisches Wachstum (<i>greenfield</i>) in allen Fällen. Bei langfristigen Aufträgen hat ein Projektleiter lokal Mitarbeiter rekrutiert und ein Büro aufgebaut. - In den letzten Jahren Forcierung durch Beteiligungen, Kooperationspartner etc. - Finanzierung bisher aus nicht ausgeschütteten Mitteln, im letzten Jahr aber Anschluss an eine Muttergesellschaft, um Wachstum zu finanzieren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ein erfolgloser Versuch, Kunden auf dem amerikanischen Markt trotz Niederlassung zu gewinnen. - Kundengewinnung durch lokale Kontakter und internationale Partner.
13	<ul style="list-style-type: none"> - Wir haben anfangs Projekte verloren oder Aufträge nicht bekommen, weil wir nicht international waren. - Kunden sind internationale Großunternehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation in Deutschland mit Rahmenverträgen zur Ergänzung der Leistungserstellung - Kooperation im Ausland angestrebt, gegenwärtig Verhandlungen mit einem europäischen Beraternetzwerk. - Eigene Unternehmenskultur ist wichtig, die Unabhängigkeit wird nicht aufgegeben. - Akquisitionen könnten nicht finanziert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Neugewinnung von Kunden, nur internationale Stammkunden. - Es gab einen erfolglosen Versuch, aktiv organisch im Ausland zu wachsen und Kunden zu gewinnen trotz bestehender Kontakte.

Die internationalen Beratungsunternehmen (Typ I) dieser Exploration sind in mindestens 30 Ländern mit Niederlassungen präsent und verfügen über komplexe Matrix- oder ‚Triplex‘-Organisationen, in denen globalen Kunden (*key accounts*) durch die flexible Zusammenstellung weltweiter Experten (*global staffing*) jeweils länderübergreifende Kompetenz bereit gestellt wird. Die einzelnen Landesgesellschaften genießen weitestgehend operative Autonomie und werden über internationale Fach- und Führungsgremien (*global practice board, global executive board*) in strategischen Fragen des Unternehmenswachstums, der Rekrutierungs- und Ausbildungsgrundsätze, der Markenpolitik und anderen Themen koordiniert. Dabei entfernt sich die globale Koordination in unterschiedlichem Tempo davon, von ihrer jeweiligen *home base* dominiert zu werden. Zusehends werden je nach Verteilung des *know-hows* Kompetenzen (*practices*) einzelner Länder zu globalen Kompetenzzentren institutionalisiert, die die weltweite Betreuung und Steuerung der Projekte übernehmen. Auch die Zusammensetzung der globalen Führungsgremien wird immer weniger von Vertretern der *home base* dominiert. Hinsichtlich der Internationalisierung zeigt sich, dass Wachstums- und Akquisitionsvorhaben zwar in internationalen Gremien abgestimmt werden. Allerdings vollzieht sich das Unternehmenswachstum eher als ein Prozess der internen Durchdringung nationaler Märkte als ein Prozess grenzüberschreitenden Markteintritts. Während die internationalen Beratungsunternehmen sich in den Interviews daher als bereits internationalisiert kennzeichnen, befinden sich die deutschen Beratungsunternehmen in einem Prozess der Internationalisierung, der sich oft in einem viel früheren Stadium, bei manch einem Unternehmen sogar gerade in der ersten Phase befindet. In der nachfolgenden Untersuchung werden daher nur die Unternehmen des Typs II (vgl. Tabelle 3) sowie das befragte Einzelunternehmen einbezogen. Alle dieser sechs untersuchten deutschen Unternehmen haben bereits Erfahrungen mit internationalen Projekten gesammelt und die ersten Versuche bzw. Umsetzungen ausländischer Markteintritte vollzogen.

4.1 Gründe des internationalen Markteintritts

Wachstumschancen können grundsätzlich durch zwei Strategien verfolgt werden: Diversifikation durch die Entwicklung neuer und Internationalisierung durch die Ausbreitung vorhandener Kompetenzen und Produkte in neue regionale Märkte. Vorherrschende Internationalisierungstheorien wie die Theorie des multinationalen Unternehmens (Dunning 2000), die Theorie der Internalisierung (Rugman 1980) oder das OLI-Schema der Internationalisierung (Dunning 1988; 2000) formulieren transak-

tionskostenbasierte Überlegungen darüber, unter welchen Bedingungen eine unternehmensinterne Auslandstätigkeit effizienter ist als der Handel der Produkte auf ausländischen Märkten. All diesen Theorien liegt stets die Annahme strategischer Entscheidungen zugrunde, wohingegen die Netzwerktheorie der Internationalisierung (Johanson/Mattsson 1988; Coviello/Munro 1997) den Prozess des Internationalisierens eher aus dem Kontext der bestehenden Unternehmensbeziehungen zu Kunden, Zulieferern und Partnern versteht. Die Unterschiedlichkeit beider Ansätze ist auch dadurch bedingt, dass sich die Theorie des multinationalen Unternehmens auf Großunternehmen bezieht, während die Netzwerktheorie eher den Internationalisierungsprozess kleiner und mittlerer Unternehmen behandelt.

In den Gesprächen mit den deutschen Unternehmensberatungen wurden drei Motive angeführt, die zu internationalem Engagement verleitet haben: Die Realisierung von Wachstumschancen (*market seeking*), der Aufbau von Wissen und neuen Kompetenzen (*resource seeking*) und die Betreuung bzw. Begleitung bestehender Kunden in deren Auslandsaktivitäten (*follow-the-client*). Die Motive des Wachstums und der *know-how*-Erschließung setzen aktive Strategien voraus, nach denen Beratungsunternehmen ihre Ziele definieren und später Länderauswahl und Form des Markteintritts geplant vollziehen. Demgegenüber vollzieht sich die Internationalisierung im Gefolge des Kunden als reaktiver Prozess, in dem der Zielmarkt durch den Kunden vorgegeben oder gefordert wird.

Proaktive Internationalisierung

Die proaktive Internationalisierung aufgrund selbst gewählter strategischer Ziele muss eindeutig als Ausnahme anerkannt werden. Die Beratungsunternehmen beobachten zwar ausländische Märkte, identifizieren attraktive Zielregionen und verstehen Internationalisierung durchaus auch als Wachstumschance. Allerdings gibt es kaum Versuche, Auslandsmärkte gezielt zu betreten und dort Geschäftsaktivität zu entwickeln. Dies liegt vor allem darin begründet, dass Geschäftskontakte nur durch Präsenz im Zielmarkt aufgebaut werden können. Dies würde wiederum erhebliche finanzielle Vorleistungen in Infrastruktur, Büroniederlassungen, vor allem aber Personal voraussetzen:

„Das kriegen Sie aber in dieser Größenordnung nicht. Wer ein Jahr vorfinanzieren kann, der muss schon ein ziemlich dickes Konto haben. Ich glaub' nicht, dass das bei vielen der Fall sein wird. Also, das ist bei uns auch nicht so.“ (Interview 10)

Daher gibt es kaum eine Gesellschaft, die ohne gesicherte Auftragslage direkt einen Auslandsmarkt betritt. In einem Fall wählte ein Unternehmen den proaktiven Eintritt

nach Spanien aufgrund vielversprechender sozialer Beziehungen zu hochrangigen Industriellen. Die 1992 gegründete Managementberatung war ein zehnköpfiges Gründungsteam von industrie- und beratungserfahrenen Experten, die internationale Großunternehmen zu ihren Kunden zählten und bereits nach nur drei Jahren ihr Wachstum durch erste internationale Aktivitäten fördern wollte. Der Vorstandsvorsitzende schildert die Zusammenhänge und das letztliche Scheitern wie folgt⁹:

„Wir hatten mal angefangen nach Spanien zu gehen, hatten wir auch ein oder zwei Jahre verfolgt, sogar einen delegiert nach Spanien, Akquisition zu machen und haben sehr viel Geld dafür bezahlt. Aber es ist nicht so einfach dahin zu gehen und zu sagen, jetzt bauen wir da was auf. Zumindest wenn man nicht Unmengen an Geld in den Wind schreiben will. Es hat sich dann auch gezeigt, man muss die lokalen Gegebenheiten kennen. Das hatten wir da lernen müssen, dass der spanische Markt nicht in dem Sinne für Berater oder für Beratungsunternehmen offen ist, so wie wir das sind. Es sind die ganz Großen da. Ich weiß nicht, ob es immer noch gilt? Damals war zum Beispiel [*der Marktführer*] die größte Landesgesellschaft in Spanien. Wir haben gelernt, dass zum Beispiel große Firmen [...] ihre ganze Organisation und Datenverarbeitung an [*den Marktführer*] verkaufen. Und für kleine wie wir ist da kein Markt, es sei denn, man geht mit Kunden dahin. Wie zum Beispiel [*Konkurrent*] das gemacht hat. Die haben einen Kunden, ich weiß nicht mehr wer es war, der ist nach Spanien gegangen, hat SAP eingesetzt und die sind dann einfach mitgegangen und haben die dort betreut. Und da ist natürlich auch Hauptschwerpunkt der Kunde und ein bisschen spanisches Geschäft.

[...] Also Hintergrund war, wir hatten einen Mitarbeiter, der war verheiratet mit einer Spanierin und da in Spanien ja die persönlichen Kontakte die größte Rolle spielen und diese Ehefrau aus Kreisen kam, die entsprechende Kontakte hatte in Madrid, hatten wir gedacht, die zwei schicken wir dann nach Spanien, also der Ehemann hatte spanisch gelernt, die Ehefrau wollte unbedingt wieder zurück nach Spanien. Und haben wir gedacht, das können wir ausnutzen diese persönliche Gelegenheit, um dort auch Geschäft zu machen. Und das war, ich glaube '95 hatten wir damit begonnen, dass wir sagten, wir investieren, wir schicken den nach Spanien, soll akquirieren, soll die Kontakte knüpfen. Wir hatten auch oder er hatte dann auch hochrangige Kontakte zur [*Telefongesellschaft, Großbanken*] und zur Post. Auf jeden Fall hatten die Kontakte und da mussten wir mit der Zeit feststellen, dass die Situation nicht entsprechend ist. Es werden nur große [*konsultiert*] oder alles wo wir beraten ist ausgelagert zu [*den Marktführern*] oder wie sie alle heißen. Und dann haben wir irgendwann gesagt, „komm es

⁹ Dieser Fall illustriert besonders anschaulich, welchen Vorteil ein qualitatives Vorgehen der Datenerhebung mit sich bringt. Der Gesprächspartner rekonstruiert zunächst die geschäftliche Entwicklung des Internationalisierungsversuchs. In der nachfolgenden Vertiefung des Gesprächs wird dann sukzessive der soziale und unternehmensinterne Kontext dieses Internationalisierungsversuchs aufgedeckt, indem der Interviewpartner den Hintergrund des Internationalisierungsversuchs erläutert. Eine Analyse von sozio-strukturellen Bedingungen und Prozessen im Wirtschaftsprozess ist daher geradezu darauf angewiesen, qualitative Methoden einzusetzen.

hat keinen Sinn, das weiter zu treiben“ und dann ist er auch in Spanien geblieben.”
(Interview 13)

Reaktive Internationalisierung

Demgegenüber handelt es sich in fast allen Fällen um reaktive Entwicklungen, die oftmals nicht nur als Gelegenheit, sondern manchmal sogar als Muss verstanden werden, um bestehende Kundenbeziehungen nicht zu verlieren, wie die Statements zweier Interviewpartner belegen:

„Wir globalisieren nicht, weil wir dann denken, dass wir dann mehr haben. Sondern unsere Mandanten sagen, wir sind global, Ihr müsst bitte auch global sein, sonst nehmen wir Euch nicht.“ (Interview 5)

„Wir haben am Anfang Projekte verloren oder wir kamen nicht zum Zuge, wobei wir, so sagte uns der Kunde, die beste Präsentation gemacht haben, aber da wir nicht international waren und auch keinen Kooperationspartner hatten, kamen wir nicht zum Zuge.“ (Interview 13)

Da Märkte nicht ohne lokale Präsenz erreicht und entwickelt werden können, bedarf es faktisch immer eines langfristigen Auftragsvolumens, um ein Auslandsbüro einzurichten und von dort aus lokale Kundenakquisition betreiben zu können. Die meisten Internationalisierungsschritte der befragten Unternehmen waren Reaktionen auf Aufträge bestehender Kunden oder auf Auftragsvermittlungen von Geschäftspartnern oder ehemaligen Mitarbeitern. Die Reaktion auf Auslandsaufträge bedeutet jedoch keineswegs, dass Internationalisierung ein passiver Prozess wäre. Vielmehr beginnt mit der Möglichkeit eines Auslandsprojekts ein Entscheidungsprozess darüber, ob die Gelegenheit zu einem vertieften Engagement führen und wie dieses Engagement entwickelt werden soll. Ein Vorstandsmitglied einer Beratung schildert die Kombination aus zufallsgetriebener Gelegenheit und ihrer planvollen Umsetzung:

„Wir sind für [den Kunden] in verschiedenen Ländern tätig gewesen. Anders. Wir haben in Deutschland angefangen, mit [dem Kunden] zu arbeiten, mit der deutschen Tochtergesellschaft und sind über diese Arbeit an [den Kundenkonzern] Europa herangetreten in Amsterdam an das *headquarter*. Dort haben wir den Auftrag bekommen, [die Region] Skandinavien, die vier skandinavischen Länder zusammenzuführen. Und dieses haben wir zu Beginn mangels Partnernetz in Skandinavien von hier aus dargestellt über Reisetätigkeit und haben dann aber sehr schnell festgestellt, dass es endlich ist, diese Möglichkeit. Dann haben wir uns schon relativ früh zu Projektbeginn Partner vor Ort gesucht, mit denen wir heute noch zusammenarbeiten, [...] also wir haben das nicht generiert sozusagen als ob wir eine strategische Region gewinnen, das haben wir vorhin schon einmal angesprochen, man *scannt* sozusagen Europa und schaut sich das Potenzial an und dann geht man da hin - so war das nicht, sonst wären wir nicht auf Skandinavien gekommen. Aber im Rahmen dieser Projektsituation hat es sich als eine interessante Herausforderung herausgestellt und wir haben dann entsprechend das Netzwerk dazu geschaffen.“ (Interview 11)

4.2 **Mechanismen des internationalen Markteintritts**

Die zuvor analysierten Marktmechanismen der persönlichen Kundenbeziehung und der vermittelten Reputation in Geschäftsnetzwerken sind auch im Internationalisierungsprozess von entscheidender Bedeutung. Aufgrund der geschilderten Internationalisierungserfahrungen der befragten Unternehmen können drei Mechanismen unterschieden werden: (1) Der isolierte Markteintritt, (2) die Markterschließung über Netzwerkbeziehungen und (3) die Direktakquisition von lokalen Kunden.

Isolierter Markteintritt

Der Markteintritt kann nur bei ausreichender Finanzierung durch ein laufendes Projekt bewerkstelligt werden. Dabei gibt ein internationaler Kunde den Zielmarkt durch die Projektstellung vor und ermöglicht eine dauerhafte Beschäftigung in diesem Projekt. Die lokale Präsenz eines Auslandsbüros schafft dann erst die Voraussetzung, eigene weiterführende Kontakte aufzubauen und einen Prozess des lokalen *embeddings*, d.h. der lokalen Markterschließung zu vollziehen. Darin liegt aber zugleich die große Schwierigkeit. Denn die Markterschließung kann nach Auswertung der Interviews als erheblich schwerer eingestuft werden als der Eintritt in einen Auslandsmarkt (vgl. O'Farrell/Wood/Zheng 1998). Dies belegt das Beispiel eines bereits sehr breit internationalisierten Beratungsunternehmens, das sogar einen Standort in den USA eröffnen musste, um einen Großauftrag eines amerikanischen Automobilherstellers zu erhalten, im Anschluss aber keine eigenen Kundenkontakte aufbauen konnte:

„Wir haben Kontakte gehabt und auch Projekte gemacht im [Auto-] Ersatzteilmereich in Deutschland und in England. Haben dort die Lager *re-engineert*, wie es heißt, und kamen dann in Kontakt mit Logistikverantwortlichen aus USA. Und sollten dann eine ziemlich große Distributionsstudie für die [Firma] in Amerika machen. Und da hat man halt ziemlich deutlich gemacht, dass das eigentlich nur mit einem amerikanischen Unternehmen geht und nicht von Deutschland aus, dass man dort eine *base* braucht. Die sind ja oben in Detroit, wo eine ganze Menge Industrie ist. Und da haben wir eben dort aufgemacht in Ann Arbor. Das lief die ersten zwei Jahre auch wunderbar. Dann hat das Management [...] gewechselt. Das war jemand, der *consultant* feindlich ist, und da hatten wir schlechte Karten. Zu 95% war das Detroitgeschäft bei [dieser Firma]. Man hat immer versucht von dem Kunden weg zu kommen, immer versucht sich breiter aufzustellen, nur die Spielregeln in Amerika sind halt doch andere als hier. Größe ist wichtig, kleine Nischen sind schwierig. Und wir waren da eine kleine Nische. Europäisches *know-how* zählt in den USA nicht [...] Es ist dort im Bereich Logistik eher so: Es gibt Flächen ohne Ende, es gibt Arbeitskräfte ohne Ende, *labour* ist billig. Die Lösungen sehen auch grundsätzlich anders aus. Mit den Referenzen, die wir hier haben: flächensparend, hoch automatisiert, hat man drüben nicht die richtigen Referenzen.“ (Interview 12)

Dieses Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, zwischen dem Markteintritt in einen ausländischen Markt und der eigentlichen Markterschließung zu unterscheiden. Die Internationalisierung eines Beratungsunternehmens kann nur dann nachhaltig und erfolgreich sein, wenn es gelingt, im Anschluss an den Eintritt über bestehende Kunden eigene lokale Kundenbeziehungen aufzubauen. Damit wird einerseits die Abhängigkeit vom Primärkunden vermindert und andererseits die Grundlage für eine dauerhafte Erschließung und Durchdringung des neuen Marktes gelegt. Drei der sechs befragten Unternehmensberatungen haben diese Erfahrung in ihren Internationalisierungsversuchen sammeln müssen. In dem oben dargestellten Fall bemüht sich das Unternehmen seit dem Marktaustritt aus den USA, durch eine Präsenz in Florida erneut Kundenbeziehungen zu den Vereinigten Staaten aufzubauen. Dabei ist die Präsenz als Satellit anzusehen, von dem aus eigentlich das Mittelamerikageschäft betreut wird. Zugleich wird aber die Nähe zum amerikanischen Markt gesucht, der aufgrund seiner Größe und seines Potenzials eine Markterschließung sehr attraktiv macht. Auch ein anderes Unternehmen hat zahlreiche internationale Aktivitäten, die immer über den Kunden eröffnet worden sind. Die Projektarbeit wurde entweder über den mobilen Einsatz der Berater oder aber über kleine Niederlassungen geleistet, jedoch erwiesen sich die Auslandsengagements oft als isolierte Markteintritte, in denen die Beratung keine neuen Kunden in den lokalen Märkten gewinnen konnte. Eine erfolgreiche Internationalisierung beginnt daher zwar häufig mit einem reaktiven Markteintritt, muss aber durch aktives Marktengagement eine tatsächliche Erschließung des Zielmarktes verfolgen, um auch eine dauerhafte und nachhaltige Präsenz gewinnen zu können. Dies ist den Unternehmen der Exploration in unterschiedlichem Umfang gelungen. Die Probleme sind zum einen darin zu sehen, dass ein Beratungsunternehmen keine Kontakte im Ausland aufbauen kann oder aber deren spezifische Kompetenz nicht nachgefragt wird. Eine besondere Schwierigkeit liegt ferner darin, kulturelle und sprachliche Barrieren zu überwinden, die in zahlreichen Beispielmärkten wie Frankreich oder Spanien als sehr hoch eingeschätzt wurden.

Markterschließung über Netzwerkbeziehungen

Ein anderer Mechanismus des internationalen Markteintritts besteht in den Empfehlungen und Vermittlungen über Geschäftsnetzwerke. Aus den Interviews sind zwei Typen dieses Mechanismus als wesentlich hervor gegangen: (a) *Alumniempfehlungen*. In diesem Fall ist es die Dynamik der Personalfluktuation, die Aufträge im Ausland ermöglicht. Ein deutsches Unternehmen hat in sehr typischer Weise den

Wechsel seiner ehemaligen Mitarbeiter in potenzielle Kundenunternehmen im Ausland genutzt, um durch deren Empfehlungen in internationalen Kundenunternehmen Auslandsaufträge zu erhalten:

„Also von Etablierung kann ich echt schlecht sprechen, weil wir die noch nicht erlebt haben. Aber im Normalfall läuft das eigentlich auch immer über die gleiche Schiene. [...] Indonesien, klassisches Beispiel, ist jetzt vielleicht interessant. Der Mann der von uns, für uns da unten war, ist jetzt von [uns] weggegangen, das ist ein bisschen länger schon her, ist aber jetzt bei einem Hersteller als Hauptvertriebsmann, Vertriebsdirektor eingesetzt worden. Der hat da unten Zugriff auf die Projekte, die gefahren werden, also es gibt jetzt die ersten [Zielkunden], die da jetzt anfangen, irgendwelche Projekte aufzubauen. Ist natürlich so, dass ich jetzt beim Projektmanagement relativ eher da jemanden rein bringe, wenn er halt passend ist. Würde ich sonst nie rankommen, geht gar nicht. Also das geht auch nur über dieses Netzwerk.“ (Interview 10)

Dieser Fall macht deutlich, dass die sozialen Netzwerke der Geschäftskontakte starke Marktbarrieren überwinden und darin auch keineswegs einer geographischen Logik folgen. Denn neben Indonesien wurden parallel auch Projekte in Brasilien oder Ägypten bearbeitet. In keinem der drei Fälle aber konnte bislang eine nachhaltige Markterschließung gelingen. In Indonesien wurde kurzzeitig eine Niederlassung unterhalten, von der dann aber keine Kundenbeziehungen aufgebaut werden konnten, in Ägypten befindet sich der Markteintritt gerade erst im Aufbau. In jedem Fall aber eröffnen die Netzwerke ehemaliger Mitarbeiter ausländische Kundenkreise und ermöglichen somit ebenfalls einen raschen Einstieg in selbst kulturell und geographisch etwas entlegene Märkte. (b) *Empfehlungen von Partnern*. Ein anderer Mechanismus des Markteintritts ist das so genannte *piggyback* (vgl. O'Farrell/Wood/Zheng 1996) bzw. Huckepack-Internationalisieren. Hierbei sind es andere Beratungsunternehmen oder Geschäftspartner, die sich neue Märkte erschließen und bei konkretem Bedarf ein Beratungsunternehmen quasi im Huckepack mit in den neuen Markt ziehen, um dort das geforderte Leistungsangebot erfüllen zu können. Ein charakteristischer Fall hierfür ist die nachhaltige Erschließung des südamerikanischen Marktes eines Beratungsunternehmens, in dem es von Spanien aus einem ehemaligen Kooperationspartner folgte und dessen Empfehlungen und Vermittlungen zum eigenen Markteintritt nutzte:

„Zu der Zeit war ein deutscher Kollege in Spanien Geschäftsführer [...]. Sein Vorgänger, der Spanien gegründet hat, ist mittlerweile Geschäftsführer hier in Frankfurt und der ist runter hat dann Spanien weiter aufgebaut, war dann vier Jahre in Spanien und wollte was neues machen, ein sehr unternehmungslustiger Zeitgenosse. Er hatte in seiner Zeit in Spanien Kontakte zu Strategieberatern, die dann in Buenos Aires eine eigene Beratung aufgebaut haben. Und waren da zwei Jahre unten und riefen ihn dann an: Hier gibt es etwas zu tun im Bereich Logistik. Da ist er runter geflogen, hat innerhalb von 14 Tagen drei Projekte akquiriert und dann ging es los. Dann ist er mit einem

deutschen und einem weiteren spanischen Kollegen rüber, sind zunächst vom Hotel aus gestartet Projekte zu machen, dann haben sie kleine Räumlichkeiten angemietet und innerhalb von einem Jahr waren es 5 bis 6 Leute. Dann kam das eigene Büro und von da an ging es weiter. Das war Buenos Aires. Dann entstanden Kontakte über die Grenzen hinweg, man hat sich die Märkte angeschaut und hat geguckt, wo man sich relativ einfach in wachsenden Märkten etablieren kann und aufgrund des Marktes war es dann Brasilien: ein riesiger Markt, noch ein bisschen am schlummern, aber der wird garantiert kommen. Aus Chile kamen einfach Anfragen und für Deutsche ist es in Chile relativ einfach, Fuß zu fassen. Es ist ein sehr europäisches Denken dort [...] Es gibt in Chile auch relativ viele Deutschstämmige. Die Kollegen, die da waren, sagen es ist ähnlich wie hier. Man kann mit den Leuten ganz normal umgehen. Das ist in Argentinien und Brasilien anders. Da muss man mit den Leuten ganz anders umgehen. [...] Dann wurden diese drei Büros nacheinander aufgebaut, immer bestückt von Kollegen hier aus Frankfurt. Der eine Kollege hatte den Aufbau Argentinien begleitet, ging dann nach Brasilien, da war auch dieser ältere Kollege aus der Branche, der ihm dort geholfen hat und heute noch dort im Unternehmen tätig ist. In Chile haben wir uns eigentlich nur Leuten bedient, die Kontakte hergestellt haben. Chile ging sehr einfach.“ (Interview 12)

Offensichtlich liegt die Stärke dieses Huckepack-Prinzips darin, dass die vermittelnden Partner im Gegensatz zu einem direkten Auslandskunden den Zugang zu mehreren Kunden ermöglichen und damit ein gewisses Multiplikationspotenzial entfalten. In dem zitierten Fall erwiesen sich ferner die Barrieren der Wirtschafts- und Ingenieurkultur als gering, da sie ähnlich zu deutschen Beratungspraktiken sind, und erleichterten die Markterschließung. Das hier illustrierte Beratungshaus hat inzwischen ein relativ breit organisiertes Netz von Niederlassungen, in denen lokal rekrutierte und international ausgebildete Experten beschäftigt sind, und von denen aus weitere Zielmärkte der Region sukzessive erschlossen werden. Durch die lokale Rekrutierung und die weltweit strukturierte Ausbildung werden außerdem die Grundlagen geschaffen, um dauerhaft und nachhaltig Branchennetzwerke in den Märkten aufzubauen und positive zukünftige Rückkopplungen durch Personalfluktuation und Empfehlungen zu erzeugen.

Markterschließung über direkte Kundengewinnung

Ähnlich wie bei den im vorigen Kapitel diskutierten Marktmechanismen leisten auch aktive Marketingmaßnahmen einen zusätzlichen Beitrag zur Kundenakquisition, wenn einmal eine lokale Präsenz im Ausland gegeben ist. Wenngleich die Akquisitionskraft von auf den allgemeinen Markt gerichteten Marketingmaßnahmen deutlich geringer ist als von vermittelter Reputation, so wird es doch als bedeutsam eingeschätzt, den neuen Namen über die bestehenden Kontakte hinaus zu verbreiten und

eine Sichtbarkeit im neuen Marktumfeld zu erzeugen. Ein Unternehmen sammelte damit auch direkte Erfolge:

„Was wir auch natürlich flankierend machen müssen ist Marketing. Wir müssen den Namen in den Markt tragen, müssen präsent sein durch Vorträge, Publikationen etc., dass es eben nicht kalt ist. Wir haben in Spanien zwei oder drei Erstaufträge dadurch bekommen, dass wir Vorträge auf Veranstaltungen gehalten haben in englischer Sprache. Und da waren Spanier da und sagten, was Ihr präsentiert habt, das ist ja hoch interessant, Jetzt müsstet Ihr bloß noch in Spanien sein: ‚Prima, darf ich Ihnen vorstellen, unseren spanischen Kollegen‘.“ (Interview 4)

4.3 Formen des internationalen Markteintritts

Trotz der Möglichkeit, Direktakquisition durch gezielte Marketingmaßnahmen und *cold calls* zu betreiben, lehrt die explorative Untersuchung, dass der entscheidende Zugang zu internationalen Märkten neben marktfähigen Beratungsprodukten und -kompetenzen in den Kontakten und Netzwerkbeziehungen zu den Kundenunternehmen besteht. Genau hierin ist auch der Ausschlag dafür zu sehen, welche Organisationsform die Auslandsaktivität erhält. Grundsätzlich sind drei Wege zu unterscheiden, um Beziehungen in einem Auslandsmarkt zu gewinnen: (1) *Tausch durch Kooperation*. Im Rahmen einer Kooperation mit einem Partner, der über ein komplementäres Leistungsangebot verfügt, werden gegenseitig die bereits bestehenden Kundenbeziehungen durch wechselseitige Vermittlungen und Empfehlungen zur Verfügung gestellt. (2) *Aufbau durch organisches Wachstum*. Neue Beziehungen werden durch eigene Niederlassungen und lokalen Personalaufbau gebildet. (3) *Akquisition*. Einzelne Kontakter oder ganze Unternehmen werden in das Unternehmen integriert, um deren externe Kundenbeziehungen zu erschließen.

Kooperation

Der zumeist reaktive Markteintritt durch den Auftrag eines internationalen Kunden wird je nach Umfang und Internationalisierungsstrategie im einfachsten Fall durch mobile Beratung vollzogen, d.h. die Berater pendeln grenzüberschreitend zum Projektstandort. Diese Form der Marktbedienung ist reversibel bzw. jederzeit abbrechen und impliziert fast keine *sunk costs*. Allerdings steigen mit dieser Form der Reiseberatung die Transportkosten erheblich an und nehmen dem Unternehmen die Möglichkeit, durch permanente Anwesenheit am Zielort neue Kundenbeziehungen aufzubauen. Wenn Projekte folglich auf längere Sicht laufen, ist die grenzüberschrei-

tende Mobilität der Berater allerdings keine dauerhafte Lösung, wie ein Interviewpartner ausführt:

„Es ist ja recht mühsam, diese Reiseberatung wahrzunehmen, wenn es große Entfernung sind. Und dann überlegt man sich irgendwann, wenn man das besser einschätzen kann, ob es sich nicht lohnt, dort einen Partner zu suchen und dort tätig zu sein. Und wenn das nicht absehbar ist, kann über einen gewissen Zeitraum auch eine Reiseberatung aufrecht erhalten. Aber ich denke, in vielen Regionen Europas ist es kulturell schon wichtig, dass man auch die einzelnen Nationalitäten im Beratungsteam mit aufstellen kann. Wenn Sie nach England gehen und haben nur ein deutsches Beratungsteam, dann kommen Sie nicht sehr weit.“ (Interview 11)

Kooperationsbeziehungen eröffnen vor allem den Vorteil relativ geringen finanziellen Aufwands und sind somit zumeist für kleine Beratungsunternehmen die erste Option, um ausländische Marktkontakte aufzunehmen. Neben der begrenzten finanziellen Anforderung bleibt es dem Unternehmen ferner erspart, durch eigene Ausbildungs- und Einstellungsverfahren die kulturellen und sprachlichen Hürden zu überwinden, da nunmehr Projekte gemeinsam mit dem lokalen Kooperationspartner durchgeführt werden können. Im Gegensatz zum Huckepack-Prinzip, bei dem ein Beratungsunternehmen aufgrund der Empfehlungen einem Partner in das Ausland folgt, verbleibt das Unternehmen bei einer Kooperation in seinem Herkunftsland. Die Form und der Rahmen der Kooperation werden vertraglich festgelegt. Darin werden Spielregeln der Zusammenarbeit definiert, in denen die Parteien in erster Linie die Frage klären: *„wem gehört der Kunde und wie wird intern damit umgegangen“* (Vorstandsmitglied eines Beratungsunternehmens). Der grundlegende Bezug der Kooperation ist neben der Verbindung komplementärer Kompetenzen vor allem darin zu sehen, dass das soziale Kapital bestehender Kundennetzwerke im gegenseitigen Tausch einander zur Verfügung gestellt wird:

„Das ist ja das Schneeballsystem. Wenn jeder seine Kunden mit einbringt - das was wir nicht machen, kann jemand anderes; der andere wieder das seinem anderen Kollegen gibt - das läuft sich rund. Das ist das Netzwerk, dass man sich gegenseitig fördert. Und dann funktioniert es.“ (Interview 14)

Jedes Unternehmen kann in zweierlei Hinsicht von der Zusammenarbeit profitieren: erstens, indem es sich über den Partner neue Kunden erschließt und zweitens, indem es den eigenen Kunden gegenüber mit einem breiteren Angebotsspektrum entgegen tritt und somit eine tiefere Durchdringung der Kunden verfolgen kann.

Kooperationen zeichnen sich im Gegensatz zu Unternehmenshierarchien durch einen verminderten Grad der Kontrolle aus. Damit herrscht ein gewisses Risiko, die falschen Kooperationsentscheidungen zu treffen und durch Fehlpraxis des Partners Reputation und Bindung gegenüber dem Kunden zu verlieren. Aus den Interviews

zeichnet sich deutlich ab, dass die Auswahl der Kooperationspartner den gleichen Mechanismen folgt wie die Gewinnung von Kundenbeziehungen: Kundenempfehlungen, Empfehlungen ehemaliger Mitarbeiter und sonstige persönliche Beziehungen. Ein Vorstandsmitglied benennt die Analogie und beschreibt die Entstehung seiner Kooperationen wie folgt:

„So funktioniert ja auch das Beratungsgeschäft, und so funktioniert das auch mit den eigenen Partnern. Ich kann nicht alle Fälle nachvollziehen. Für Italien weiß ich, das war eine absolute Kundenempfehlung zu sagen: Das sind spannende Leute, sprich mal mit denen. Für Skandinavien kam der Kontakt über einen Mitarbeiter, der wiederum diese Leute kannte. Spanien war ein persönlicher Kontakt eines jungen Mitarbeiters, der einen der Gesellschafter dort kannte. Ich denke so über diesen Weg ist das zustande gekommen.“ (Interview 11)

Im Hinblick auf die gegenwärtige Entwicklung versucht das betreffende Unternehmen, strategisch den osteuropäischen Markt mithilfe von Kooperationen zu erschließen. Dabei werden auch hier wieder indirekte Kontakte über die persönlichen Netzwerke mobilisiert, um die sozio-kulturellen Barrieren zu überwinden und aufgrund vermittelter Reputation auf verlässliche Partner zu stoßen:

"Nein, wir kennen da schon jemand, ja natürlich. Es gibt ein Netzwerk von Personen gebündelt mit Informationen aus dem Beratungsbereich. Also die Welt ist da sehr klein. Wenn man für die gleiche Firma gearbeitet hat, sich von früher noch kennt, Empfehlungen etc. Allein, dass man - früher habe ich bei [Kunde] gearbeitet, allein aus der Zeit könnte ich wahrscheinlich aus dem Stehgreif sechs, sieben Leute aufzählen, die in Osteuropa jetzt beruflich tätig sind, nicht im Beratungsbereich, aber in der Industrie. Und die kennen auch wiederum Personen, mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben oder Beratungen, mit denen sie gute Erfahrungen gemacht haben und so nähert man sich an." (Interview 11)

Das hier beschriebene Unternehmen hat inzwischen ein breites Kooperationsnetz über die europäischen Märkte aufgespannt und damit einen umfassenden, dennoch aber indirekten Zugang zu internationalen und nationalen Kunden etabliert. Dennoch weist das Kooperationsmodell auch Probleme auf. Aus den Gesprächen gingen insbesondere drei Nachteile oder Risiken der Zusammenarbeit hervor:

(a) *Kompatibilität und Opportunismus*. Das erste Problem wurde darin gesehen, dass eine Kooperation aufgrund mangelnder Übereinkunft und fehlender Kontrollinstrumente auch sehr zum Schaden einer Beratung beitragen kann. Das untersuchte Einzelunternehmen erlitt beispielweise einen herben Rückschlag in seinen Internationalisierungsbestrebungen, da der Kooperationspartner mit seinen Geschäftspraktiken z.T. bestehende Kunden abschreckte und z.T. Kunden des Unternehmens abwarb:

„Wir haben einen Versuch der Internationalisierung hinter uns mit einem Unternehmen, an dem wir beteiligt waren, was aber letztendlich gescheitert ist, weil in der Zusammenarbeit der Vorstandsleute, ich war auch einer davon, keine Einigkeit über die Vorgehensweise gefunden werden konnte. [...] Der eine Vorstand, der machte pausenlos in Hektik neue Ideen und nix umgesetzt. Und ich versuchte eben, dass durchzusetzen. Und dabei gab es eben Reibereien und es wurde Geld ausgegeben auf Gebieten, die gar nichts mit unserem Geschäft zu tun hatten und dann haben wir gesagt, man trennt sich. [...] Wir wollen eben jetzt im Laufe des nächsten Jahres unsere alten Kunden, die wir zwei bis drei Jahre nicht betreut haben und die auch ganz klar sagen, mit der anderen Firma und mit der anderen Philosophie [*gemeint ist die gescheiterte Kooperation*], die überhaupt nicht mit unserer übereinstimmt, z.B. im Projekt mit Anzahlung und solche Dinge, das ist für mich nicht vertrauensvolles Arbeiten. Und dann haben die gesagt: „O.k., wenn Sie jetzt so arbeiten, dann steigen wir aus. Wir machen nur mit Ihnen weiter.“ (Interview 14)

(b) Pfadabhängigkeit und Ausschluss von Alternativen. Der Weg der kooperativen Markterschließung bringt eine gewisse Pfadabhängigkeit mit sich und schließt sukzessive alternative organisatorische Lösungen aus. Ein Beratungsunternehmen der Exploration deutet den potenziellen Konflikt gegenüber den Partnern an, wenn parallel zur Kooperation beispielsweise ein organisches Wachstum verfolgt werden sollte:

„Wir können uns in neuen Märkten schon auch organisch entwickeln. Aber da, wo wir starke Partner haben, müssen wir uns schon sehr überlegen, ob wir die Märkte auch dort organisch entwickeln wollen. Wir könnten uns rechtlich natürlich überall organisch entwickeln. Es ist nur die Frage was verliert man, was gewinnt man.“ (Interview 11)

(c) Indirekter Marktzugang und Transaktionskosten. Kooperationen bringen schließlich den Nachteil mit sich, dass die Zusammenarbeit für jedes neue Projekt spezifiziert und geregelt werden muss, ein Transaktionsaufwand, der auf lange Sicht und bei engagierterer Markterschließung hinderlich sein kann. Kooperation wird daher von einem Geschäftsführer nur als erster Schritt in den Auslandsmarkt angesehen:

„Das heißt, wir müssen unseren Kunden in die internationalen Märkte folgen. Das kann man eine Zeit lang machen, ohne wirklich präsent zu sein, über eine Kooperation. Nur es ist besser, gerade wenn man in einen großen Markt geht, wenn ich dann jedes Mal einen Kooperationsvertrag machen muss, dann ist es besser, meine eigenen Leute zu haben.“ (Interview 4)

Ein weiteres Problem besteht darin, dass der Kunde immer über den Partner vor Ort gewonnen wird und somit nur ein indirekter Marktzugang besteht. Da der Kunde rahmenvertraglich immer dem Partner gehört, sind folglich die Kontrolle und das Wachstum des Kundennetzwerks in gewisser Weise beschränkt. Eine autonome Entwicklung des Kundennetzwerks bzw. Markterschließung kann dann nur bedingt

erfolgen. Denn die Vorteile einer Kooperation, die durch geringes finanzielles Risiko und schnelle Synergieeffekte durch Teilung der Kundennetze gegeben sind, müssen schließlich den Nachteilen des indirekten Marktzugangs, der verminderten Kontrolle und der Gefahr opportunistischen Verhaltens gegenüber gestellt werden.

Organisches Wachstum

Organisches Wachstums wird von den Marktführern der internationalen Unternehmensberatung grundsätzlich als unerlässlich charakterisiert. Eine kürzlich erschienene Interviewserie des Wirtschaftsmagazins *brand eins* (Buchholz/Sommer 2001) mit Vertretern von fünf der größten Strategieberatungsunternehmen illustriert die einheitliche Einschätzung der organischen Form der Internationalisierung, wie diese Aussagen belegen:

„Wissensunternehmen können nur sehr schwer durch Akquisition globalisieren [...]. Wir haben diese Erfahrung schon gemacht, als wir vor 15 Jahren eine IT-Beratung in den USA kauften. Das hat nicht geklappt. Wissensunternehmen tun gut daran, die Globalisierung einzig aus organischem Wachstum voranzutreiben“ (*M. Kloss, McKinsey & Company*).

„Bei Wissensunternehmen ist es besonders wichtig, dass sie über eine entsprechende Organisation verfügen, die die Aktivitäten im Ausland koordiniert. Entscheidungswege müssen klar sein, gerade bei Wissensunternehmen, sonst verheddern sie sich, vor allem in schnell wachsenden Unternehmen, in Unübersichtlichkeit“ (*R. Habel, Booz Allen & Hamilton*)

„Unserer Erfahrung nach macht es wenig Sinn, große nationale Firmen zu übernehmen. Dazu ist unser Geschäft zu individuell, die Kultur der einzelnen Unternehmen zu stark. Der Eigenaufbau ist die bessere Lösung“ (*B. Schwenker, Roland Berger*)

Neben den bereits aufgeführten Problemen der Kooperation zeigen diese Ausführungen, wie wichtig eine unternehmensinterne Organisation zur Bildung gleichwertiger Kompetenzen und zur Herausbildung einer gemeinsamen Kultur des Beratungsansatzes ist. Zwei der internationalisierenden Unternehmen verfolgen tatsächlich eine Strategie des unternehmensinternen Wachstums im Ausland, sowohl europaweit als auch weltweit. Ein Unternehmen unterhält feste Standorte in elf, das andere in sechs Nationen, wobei beide Firmen sich in einem anhaltenden Prozess der Internationalisierung befinden.

Die Vorteile des sogenannten *greenfield*-Markteintritts liegen vor allem darin, dass (a) durch die lokale Präsenz ein direkter Marktzugang erreicht wird, (b) eine unternehmensinterne Organisation und Kontrolle der Leistungsansätze und –standards gewährleistet und somit eine unternehmensspezifische Kultur entwickelt werden

kann und (c) eigene Kundennetzwerke aufgebaut werden können. Eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches organisches Wachstum scheint ferner darin zu bestehen, dass das Unternehmen lokales Personal rekrutiert und anhand entwickelter Ausbildungs- und Trainingspläne seine Kompetenz sukzessive reproduzieren und verbreiten kann. Nur durch den Aufbau lokalen Personals nämlich können die kulturellen, sprachlichen, institutionellen und kognitiven Barrieren des Zielmarktes nachhaltig überwunden und letztlich auch die Grundlage zur erfolgreichen Kundengewinnung gelegt werden. Diese Vermutung gewinnt auch dadurch an Bedeutung, dass ein Unternehmen der Studie, das eine kooperative Strategie verfolgt, kein eigenes Ausbildungs- und Trainingsprogramm verfolgt und damit kaum die Möglichkeiten besitzt, eine lokale Integration von Mitarbeitern in das Unternehmen zu leisten. Gerade aber eigene Mitarbeiter haben sich in der Exploration als wichtige zukünftige Multiplikatoren erwiesen, die entweder durch den Aufbau eigener Kundenbeziehungen oder durch berufliche Weiterbeschäftigung in Kundenunternehmen zum Wachstum des Geschäftsnetzwerks beitragen. Organisches Wachstum hat aber auch Nachteile, sowohl gegenüber der Kooperation als auch der Akquisition. Im Vergleich zur Kooperation müssen beträchtliche finanzielle Investitionen in den Standort und das Personal geleistet werden, die oft erst nach einigen Jahren den ersten Umsatz generieren. Gerade kleinere Beratungsunternehmen können ohne Fremdkapital kaum solche Vorleistungen erbringen und bleiben auf die Option der Kooperation angewiesen. Im Vergleich zur Akquisition hingegen verläuft die Markterschließung über den Aufbau eigenen Personals und eigener Kundennetze relativ langsam, so dass nur inkrementell Marktanteile im Ausland gewonnen werden können.

Akquisition

Gerade darin liegt der Vorteil des externen Wachstums über Akquisitionen. Anstelle selbst mühsam Kundenkontakte zu knüpfen und Personal zu rekrutieren, streben Unternehmen an, bestehende Kundennetzwerke aufzukaufen und zu internalisieren. Besonders in bereits entwickelten, reiferen Märkten, in denen hoher Wettbewerb herrscht und Größe ein Wettbewerbsfaktor ist, erweist sich ein inkrementelles, organisches Wachstum mitunter als zu langsam:

„Gehen Sie mal in den Extremfall USA. Sie gehen rüber und starten mit zehn Leuten. Sie verdoppeln jedes Jahr: 20, 40, 80, 160, 320. Da sind sie immer noch nicht weit nach fünf oder sechs Jahren. Da sind Sie niemand. Das heißt, Sie müssen durch eine Akquisition einen Sprung machen. Ich kann natürlich nach Slowenien gehen, oder Tschechien, in kleinen Märkten kann ich organisch wachsen. Aber in den großen Märkten kommt man nur voran durch Zukauf.“ (Interview 4)

Die Attraktivität der Akquisition liegt vor allem darin, sprunghaft Kunden- und Industriekontakte zu erschließen und somit sozio-kulturelle Marktbarrieren rasch zu überspringen. Die Beziehung zum Kunden, die bisher in der gesamten Auswertung als ein zentraler Wettbewerbsfaktor identifiziert wurde, ist letztlich auch ausschlaggebend für die Preisbildung bzw. die Bestimmung des Wertes eines Übernahmekandidaten:

„Der Kaufpreis gerade einer *consulting company*, was ist der Wert? Ein paar Computer oder Stühle? Der Wert bestimmt sich erst mal durch die Mitarbeiter, wobei man weiß, die können sich natürlich relativ schnell davon machen, wenn die Integration nicht gelingt. Das zweite ist das Kundennetzwerk, die Kundenbeziehungen. Dass man eben nicht einen *cold call* macht und sagt: ”Wir sind die [Firma], Sie kennen uns zwar nicht, aber können Sie uns mal einen Termin einräumen.“ (Interview 4)

Persönliche Netzwerke und der Mechanismus vermittelter Reputation zur Ausweitung bestehender Kundenbeziehungen sind ein knappes Gut und limitieren die Wachstumsmöglichkeiten eines Beratungsunternehmens. Gerade deshalb sind bestehende Netzwerke auch nicht ohne weiteres extern akquirierbar. Nachfolgendes Statement schildert, wie hoch der monetäre Wert von sozialem Kapital ansteigen kann, wenn ein Produkt sich nicht marktartig, sondern nur über Netzwerke verkaufen lässt:

„In den amerikanischen Markt würden wir nach wie vor gerne rein. Nur im Augenblick bei der Finanzsituation ist das ganze erst mal auf die lange Bank geschoben. Es ist in den USA so. Um an Leute ranzukommen, die Marktkontakte haben, sind völlig andere Gehaltsvorstellungen auf dem Tisch als bei uns hier. Wir haben mit den Mitteln, die wir bereit waren, in den Markt hinein zu investieren, einfach nicht die Leute gekriegt, die wir wollten. Wir hätten einige Millionen reinbuttern müssen, ohne dass gleich Rückflüsse gekommen wären. Und so ist bisher unser Wachstum nicht gelaufen.“ (Interview 12)

Akquisitionen beziehen sich nicht nur auf ganze Beratungsunternehmen. Eine Alternative wird von einigen Unternehmen darin gesucht, kleinere Teams oder einzelne Personen z.B. durch Beteiligungen am Unternehmen einzukaufen oder aber deren Kundenbeziehungen über Provisionen zu erschließen. Insgesamt aber fehlen einerseits den meisten Gesellschaften die finanziellen Ressourcen, um Akquisitionen zu tätigen. Andererseits zeigen selbst die finanzstarken internationalen Marktführer, dass Akquisition keine favorisierte Wachstumsstrategie sein kann, wenn die Qualität des know-hows und der Unternehmenskultur nicht gefährdet werden soll.

5 Geographische Nähe und der Standort Rhein-Main

Dienstleistungen werden interaktiv, d.h. in der laufenden Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Dienstnehmer, erstellt und sind daher von räumlicher Kopräsenz abhängig. In klassischen Standort-Argumentationen ist die räumliche Nähe zwischen Dienstleister und Kunden daher eine feste Voraussetzung. Insbesondere die Beratungspraxis ist durch hohe Interaktivität und dauerhafte lokale Zusammenarbeit charakterisiert, was folglich erhebliche Ansprüche an die Standortwahl stellen sollte. Allerdings hat eine Reihe von Arbeiten bereits gezeigt, dass räumliche Nähe eine zu vernachlässigende Größe in der Standortallokation von Beratungsfirmen ist (Strambach 1995, Tordoir 1994, Wood 1996, Daniels et al. 1991). Keeble et al. (1992) und Bryson et al. (1997) berichten, dass britische Unternehmensberatungen nur 21% ihrer Kunden vor Ort und sogar mehr als die Hälfte ihrer Kunden überregional entweder im restlichen Großbritannien oder im Ausland bedienen. Auch Kunden schätzen die räumliche Nähe als untergeordnet ein, da der Standort eines Unternehmens aufgrund der Arbeit beim Klienten unwichtig ist.

Die Bedingung geographischer Nähe kann zwar durch den Standort, ebenso aber durch den temporären Aufenthalt erfüllt werden (Rallet/Torre 1999). Wie die Interviews eindeutig zeigen, ist die Standortwahl in der Unternehmensberatung offensichtlich nicht an Überlegungen der Kundennähe gekoppelt. Die Nähe zum Kunden wird vielmehr durch enorme Mobilität und das Arbeiten direkt vor Ort des Kundenunternehmens gewährleistet, wie der Geschäftsführer einer Unternehmensberatung feststellt:

„Die geographische Nähe ist ja eigentlich dadurch gegeben, das immer jemand beim Kunden vor Ort sitzt. Wenn der ein Kunde ist, ist der aktiv und dann haben wir einen Projektleiter, der da drin ist und das Projekt betreut. Damit ist die Nähe gegeben.“
(Interview 10)

In allen Fällen hoben die Interviewpartner explizit hervor, dass räumliche Standortnähe keine Bedeutung habe, weder für die Kunden noch für Kooperationspartner. Die meisten Unternehmen belegten dies damit, dass das Rhein-Main-Gebiet oft nicht mehr als ein Viertel der Kunden des Standorts umfasse und aufgrund der dynamischen und flexiblen Personalzusammensetzung (*national, european* oder *global staffing*) das lokale Personal häufig in ganz anderen Teilen des Landes beschäftigt sei. Als standortkritische Faktoren werden folglich nicht marktseitig die Kundennähe erkannt, sondern (1) faktororientiert die Nähe zu qualifiziertem Personal bzw. Nähe zu Wohnstandorten, die von qualifiziertem Personal als attraktiv empfunden werden

Tabelle 6: Reduzierte (paraphrasierte) Themenmatrix: Geographische Nähe und Standort Rhein-Main

Interview	Allgemeine Standortbedeutung	Bedeutung Rhein-Main	Engagement im lokalen Milieu
1	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt keine Kunden des Standorts, es gibt nur Kunden dieses Unternehmens. - Aus Wettbewerbsgründen im Recruitingmarkt mehr Standorte als notwendig und immer in den attraktiven Metropolen mit hoher Lebensqualität. - Standort ist auf keinen Fall abhängig vom Standort der Klienten. - Auch Kooperationsbeziehungen unterliegen keiner Nähebedingung in der Region. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rhein-Main ist attraktiv aufgrund der zentralen Lage für Deutschland in Bezug auf Reisezeiten, hohe Erreichbarkeit. - Lokaler Standort aufgrund günstiger Büromieten und Flughafennähe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter sind in unterschiedlichen lokalen Netzwerken eingebunden. - Kontakte aus Rotary Club, Industrieclub etc. auch für Kundenakquisition relevant.
2	<ul style="list-style-type: none"> - Standort muss attraktiv zur Rekrutierung von Mitarbeitern sein. - Standort als Marketinginstrument 		<ul style="list-style-type: none"> - Bislang eher gering eingebunden. - Zukünftiges Marketingziel, stärker lokale Zirkel zum Kontaktaufbau zu nutzen.
3	<ul style="list-style-type: none"> - Standort ist relativ unabhängig von Kunden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rhein-Main als zentraler Standort in Deutschland 	
4	<ul style="list-style-type: none"> - Kundennähe nur von statistischer Bedeutung - Attraktive Standorte zum Recruiting hoch qualifizierten Personals erforderlich. - Möglichkeit zum Aufbau von Kundenbeziehungen vor Ort in außergeschäftlichen Abendveranstaltungen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hervorragende Verkehrsanbindung von Rhein-Main 	
7		<ul style="list-style-type: none"> - historisch bedingte Standortwahl nach dem Krieg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisationen, Kunstvereine, Förderungsvereine, Theater, Museen bieten viele Möglichkeiten, miteinander Kontakt zu bekommen. - Kulturelle und gesellschaftliche Kontakte sind sehr wichtig.
8	<ul style="list-style-type: none"> - Kundennähe spielt keine Rolle. - Ein Standortnetz, das viele attraktive Wohnorte umfasst, ist ein wichtiger Attraktivitätsfaktor für das qualifizierte Personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - historisch bedingte Standortwahl. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokale außergeschäftliche Beziehungen haben eine untergeordnete Rolle, persönliche Beziehungen werden eher konkret in der Kundenbeziehung vertieft.

9	<ul style="list-style-type: none"> - Der primäre Standortfaktor ist das Recruiting. Der Standort muss attraktiv für die Mitarbeiter sein, nicht jeder will nach Frankfurt. - Standorte bieten darüber hinaus Anreize an Führungspersonal, Verantwortung zu übernehmen und mehr Führungspositionen anbieten zu können. 	<ul style="list-style-type: none"> - "Frankfurt liegt in der Mitte und ist der größte Flughafen." - Alle ausländischen Unternehmen sind hierher gekommen. - Frankfurt macht den größten Teil der Kunden in Deutschland aus. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>old boy</i>-Netzwerke verlieren an Bedeutung
10	<ul style="list-style-type: none"> - Nähe zum Kunden nicht über den Standort, sondern durch Präsenz im Projekt. - Eigentlich sind mehrere Standorte nicht notwendig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Der Gründer hatte hier seinen Wohnort. - Die zentrale Lage und Nähe zum Flughafen sind klare Vorteile. 	
11	<ul style="list-style-type: none"> - Standort nicht abhängig von Kundennähe - Auch Nähe zu Kooperationspartnern nicht erforderlich. - Hauptfaktor ist die Attraktivität des Standorts für die Mitarbeiter. - Nähe und Betreuung des Kunden wird durch Präsenz des Beraters, nicht durch Nähe des Büros gewährleistet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründer kommen aus dem Rhein-Main-Gebiet. - Verkehrslage ist sehr zentral. - Kunden sind nicht überproportional in Rhein-Main. - Kundennähe ist nicht bedeutsam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es gibt Aktivitäten in lokalen Zirkeln, die aber nicht strategisch verfolgt werden. - Bisher außergeschäftliches Engagement nicht als so wichtig empfunden.
12	<ul style="list-style-type: none"> - Kundennähe ist nicht bedeutsam. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründer hatte ein Kontaktfeld in Frankfurt. - Nicht so viele Kunden im Rhein-Main-Gebiet - Zentrale Verkehrslage 	
13	<ul style="list-style-type: none"> - Kundennähe ist nicht so wichtig. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wohnort des Gründers 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Veranstaltungen mit der Universität für das Recruiting

und (2) eine entwickelte Mobilitätsinfrastruktur, d.h. eine zentrale Lage im Hinblick auf das Straßen-, Schienen- und Flugnetz:

„Den Hauptvorteil würde ich darin sehen, dass das Rhein-Main-Gebiet ein attraktiver Standort ist für Mitarbeiter, hier zu arbeiten. [...] Der zweite Aspekt des Rhein-Main-Gebietes ist natürlich auch der Knotenpunkt in Deutschland. Es ist ja mehr oder minder in der Mitte von Deutschland mit vielen interessanten Unternehmen auf der einen Seite. Auf der anderen Seite sind eben die Möglichkeiten da, eigene Mitarbeiter hier zu rekrutieren.“ (Interview 11)

„Eine immer wieder diskutierte Frage. Ich glaube es ist nicht so sehr die Frage, dass der Kunde sagt, also ich möchte die Beratung um die Ecke haben. Das ist für uns mehr eine Frage, wenn wir über andere Standorte nachdenken, wo, wie sind wir attraktiv für Mitarbeiter und nicht jeder Mitarbeiter kommt nach Frankfurt.“ (Interview 9)

Die konkrete Standortentscheidung für das Rhein-Main-Gebiet geht auf zwei Faktoren zurück. Entweder die Region ist sozial vorgegeben, wie dies vor allem für die deutschen Beratungsunternehmen zutrifft. In diesem Falle stammen die Gründer aus der Region bzw. haben einen beruflichen Werdegang innerhalb der Region absolviert, der sie auch mit dem Standort ihres eigenen Unternehmens an das Rhein-Main-Gebiet bindet. Für die internationalen Unternehmen ist demgegenüber oftmals nicht genau rekonstruierbar, wie die Standortentscheidung bei dem Markteintritt in Deutschland getroffen wurde. Der Landeschef eines internationalen Beratungsunternehmens illustriert diesen Zusammenhang:

„[...] wo ist der größte Flughafen und der liegt in der Mitte. Also alle sind nach Frankfurt gegangen. Ich glaube das ist eine simple Antwort. Amerikaner kennen Frankfurt, das ist der Knotenpunktflughafen und deshalb sind sie alle irgendwie daher gekommen. Andere Gesellschaften wieder kannten vielleicht Düsseldorf oder so und da sind sie halt nach Düsseldorf gegangen. Heute würde man sagen, wenn man sich ein bisschen weiter beschäftigt hätte, würde man sagen, man müsste eigentlich nach München gehen - so simpel. Frankfurt liegt in der Mitte und ist der größte Flughafen.“ (Interview 9)

Insgesamt liefern die Interviews Indiz dafür, dass aufgrund des landesweiten Einsatzes des Personals Standortentscheidungen nicht in Abhängigkeit von der geographischen Nähe zum Kunden getroffen werden. Infrastrukturelle Lagevorteile und schnelle Erreichbarkeit durch den Anschluss an ein leistungsfähiges Verkehrsnetz sind hingegen wichtige Aspekte der Standortwahl. Als ausschlaggebender Aspekt geht jedoch die Standortattraktivität für das Personal hervor, die oftmals erst durch ein Standortnetz in verschiedenen Stadtregionen eines Landes realisiert werden kann.

6 Zusammenfassung

In den Monaten Juni bis November 2001 sind 13 explorative Leitfaden-Interviews mit Entscheidern der größten internationalen und deutschen Beratungsunternehmen im Rhein-Main-Gebiet und zwei weitere Interviews mit Experten durchgeführt worden. Die Befragung zielte auf die Erfassung (1) wichtiger Mechanismen der Kundengewinnung, (2) Mechanismen und Formen der Internationalisierung sowie (3) standortkritischer Faktoren und der Bedeutung geographischer Nähe in der Standortansiedlung. Die Themenmatrizen (vgl. Tabellen 4, 5, 6 im Text) fassen die zentralen Einzelaussagen der Interviewpartner in einer tabellarischen Kurzübersicht zusammen und verleihen somit einen groben Überblick über die Exploration. Die wichtigsten Ergebnisse der Auswertung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Mechanismen der Kundengewinnung

Die Auswertung der Interviews belegt, dass informelle soziale Institutionen wie Vertrauen und Reputation sowie Strukturen sozialer Netzwerke von Geschäftsbeziehungen entscheidende Mechanismen im Beratungsmarkt sind. Demgegenüber haben konventionelle Mechanismen wie Reputation am Markt und Preis bzw. Honorarhöhe von Beratungsleistungen eine weitaus geringere, dennoch aber unterstützende Bedeutung.

Im einzelnen wurden vier Marktmechanismen diskutiert: (1) *Erfahrungsbasiertes Vertrauen*. Die befragten Beratungsunternehmen tätigen unabhängig von Größe, Internationalität und Leistungsprogramm den größten Teil ihres Umsatzes mit bestehenden Kunden, zumeist allein die Hälfte des Umsatzes mit Folgeaufträgen aus laufenden Projekten. Die auf Erfahrung und wechselseitigem Vertrauen begründete, oft persönliche Beziehung zwischen Kunde und Berater garantiert ein gewisses Maß an Erwartungssicherheit über Qualität, gemeinsames Problemverständnis und Fähigkeit zur Zusammenarbeit und wird über Jahre hinweg gepflegt und vertieft. Sie geht als einer der wichtigsten *assets* eines Beratungsunternehmens hervor und repräsentiert eine nahezu unüberwindbare Eintrittsbarriere für konkurrierende Beratungsunternehmen. (2) *Vermittelte Reputation*. Kundenbeziehungen dienen ferner als Multiplikatoren, indem über die Netzwerke der Geschäftsbeziehungen die positive Reputation eines Beratungsunternehmens vermittelt wird. Diese vermittelte Form der Reputation zeichnet sich durch eine höhere Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit aus als etwa öffentliches Prestige, da sie über Vertrauensbeziehungen in Geschäftsnetzwerken kommuniziert wird. Bei den Unternehmen wird zumeist der

größte Teil des Neukundengeschäfts über indirekte Empfehlungen bereits bestehender Kunden- und Partnerbeziehungen generiert. Somit sind es nicht nur die direkten Kundenbeziehungen, sondern das gesamte Netzwerk der direkten und indirekten Beziehungen, die das soziale Kapital eines Beratungsunternehmens auszeichnen. Das Wachstum einer Beratung ist folglich ermöglicht und begrenzt durch die Festigung von Kundenbeziehungen und die Verbreitung vermittelter Reputation zur Gewinnung neuer Kunden. (3) *Reputation am Markt*. Das öffentliche Prestige bzw. die Marke eines Beratungsunternehmens unterstützt zwar den Prozess der Kundenerschließung, trägt aber nur in geringem Umfang zum tatsächlichen Wachstum des Unternehmens bei. Die meisten Unternehmen verfolgen ein breites Portfolio von Marketingstrategien, um Präsenz und Sichtbarkeit am Markt zu erhöhen. Die so erzielte Aufmerksamkeit ist jedoch nicht hinreichend zur Akquisition von Projekten, da Unsicherheit des Kunden erst durch den sukzessiven Aufbau einer Beziehung zu dem Berater verringert werden kann. Die befragten Unternehmen erschließen nur in kleinem Umfang neue Kunden über *cold call*-Strategien. (4) *Preis*. Der Preis gewinnt gerade aufgrund der gegenwärtigen Konjunkturschwäche, aber auch durch zunehmenden Wettbewerb tendenziell an Bedeutung. Dennoch aber ist er nicht das entscheidende Kriterium des Wettbewerbs und niemals Gegenstand einer Wettbewerbsstrategie. Die Beratungsunternehmen konkurrieren nur über die Qualität ihrer Leistung und die Beziehung zu ihren Kunden.

Insgesamt unterstützt die Auswertung die Annahme, dass Beratung auch bei großen internationalen Unternehmen sehr stark in soziale Netzwerke persönlicher Beziehungen und Empfehlungen eingebettet ist, die einerseits Eintrittsbarrieren für Konkurrenten darstellen, andererseits aber auch zu Wachstumsbarrieren werden können. Diese Netzwerke repräsentieren das soziale Kapital eines Beratungsunternehmens. Beratungsunternehmen können ihren Markt kaum außerhalb ihrer Netzwerkbeziehungen erschließen, so dass eine Vermarktung von Beratung im Sinne marktartigen Austauschs nicht oder nur in sehr geringem Maße stattfindet.

Mechanismen und Formen der Internationalisierung

Die dargestellten Marktmechanismen lenken zugleich die Art der Internationalisierung. Alle befragten Beratungsunternehmen sind international aktiv. Jedoch kann der Prozess des Internationalisierens nur an den deutschen Unternehmen der Exploration untersucht werden, da die internationalen Beratungsunternehmen bereits weitestgehend internationalisiert sind. Der Markteintritt der betrachteten deutschen Unternehmen erfolgte nicht aufgrund einer proaktiven Internationalisierungsstrategie,

sondern stets reaktiv über bestehende Kundenaufträge. Beratungsunternehmen folgen ihren Kunden oder ehemaligen Mitarbeitern und Partnern, die Aufträge in einem Auslandsmarkt vermitteln. Eine nachhaltige und dauerhafte Präsenz im Ausland wird erst durch die Erschließung eigener lokaler Kunden gewährleistet. Während der Markteintritt aufgrund des reaktiven *follow-the-client*-Verhaltens relativ leicht zu bewerkstelligen ist, ist das Überleben im Markt bzw. die eigentliche Markterschließung eine weitaus größere Herausforderung. Daher haben einige der Beratungsunternehmen auch Erfahrungen gescheiterter Internationalisierungsversuche gesammelt.

Drei charakteristische Formen des Markteintritts wurden beobachtet: (1) *Kooperation*. Vor allem kleinere und mittlere Beratungsunternehmen verfügen nicht über die finanziellen Mittel, eine ausländische Präsenz aufzubauen oder gar zu akquirieren. Die Kooperation zeichnet sich als eine flexible Koordinationsform aus, durch die sich komplementäre Beratungsunternehmen wechselseitig ihre Kundennetzwerke zur Verfügung stellen und somit internationales Geschäft entwickeln. Das Risiko von Opportunismus und mangelnder Kompatibilität zwischen den Kooperationspartnern wird auf die gleiche Weise reduziert wie in den Kundenbeziehungen: Bestehende Geschäftsnetzwerke und Empfehlungen sind die wichtigsten Mechanismen der Gewinnung von Kooperationspartnern. Der Nachteil der Kooperation liegt vor allem darin, dass der Marktzugang indirekt bleibt und eine Erschließung eigener Auslandskunden ohne lokale Präsenz unwahrscheinlich ist. (2) *Greenfield Markteintritt*. Wenn ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, kann der Markteintritt auch durch den Aufbau eigener Niederlassungen erfolgen. Neben einem direkten Marktzugang ermöglicht eine unternehmensinterne Organisation geringere Koordinationskosten, die Entwicklung eigener Kunden und die Reproduktion der unternehmenseigenen Wissensbasis durch die Beschäftigung und Ausbildung lokalen Personals. Generell schätzen Beratungsunternehmen den eigenen Aufbau von Büros im Ausland als die angemessenste Form des Markteintritts ein. Allerdings ist das notwendige finanzielle *market commitment* gerade für kleinere Unternehmen oft zu groß. (3) *Akquisition*. Soziale Netzwerke von Geschäfts- und Kundenbeziehungen sind die zentrale Eintrittsschwelle ausländischer Märkte. Gerade in entwickelten Märkten ist es erforderlich, einen gewissen Marktanteil bzw. eine gewisse Größe zu erreichen, um überhaupt konkurrenzfähig zu sein. Da der organische Aufbau des eigenen Kundennetzwerks aber vergleichsweise inkrementell und langsam verläuft, liegt die Attraktivität der Akquisition anderer Beratungsunternehmen gerade darin, sich durch die Erschließung akquirierter Kundennetzwerke rasch im Auslandsmarkt zu etablieren. Wie knapp das Gut dieses sozialen Kapitals der Kundenbeziehungen

ist, kann daran erkannt werden, dass lokale Berater bzw. Beratungsunternehmen z.T. sehr hohe Gehaltsforderungen bzw. Übernahmepreise haben. Der Marktpreis eines Unternehmens bemisst sich überwiegend aus dem geschätzten Wert des Kundennetzwerks und fällt aufgrund der hohen Bedeutung von Netzwerkbeziehungen oft sehr hoch aus. Kleine und mittlere Unternehmen können daher die Option des externen Wachstums durch Zukauf nicht finanzieren, suchen aber z.T. Zwischenlösungen durch die Beteiligung einzelner Personen oder Teams oder gar durch die Zahlung von Provisionen für die Vermittlung von Aufträgen.

Insgesamt zeichnet die Befragung ein sehr einheitliches Bild der Ursachen der Internationalisierung. Das Auslandsengagement wird von den Beratungsunternehmen übereinstimmend als notwendig und unerlässlich bezeichnet, um große, internationale Kundenunternehmen nachhaltig bedienen zu können. Allerdings wird der Prozess der Internationalisierung immer reaktiv initiiert, indem bestehende Kunden Aufträge in einen Auslandsmarkt vergeben. Der erstmalige Markteintritt muss daher als weniger kritisch eingeschätzt werden als die nachfolgende Markterschließung. Der Herausforderung, eigene Kunden zu erschließen und dauerhafte Beziehungen im Auslandsmarkt aufzubauen, wird hingegen mit unterschiedlichen Lösungen begegnet. Sowohl Kooperationen als auch der organische Aufbau eigener Niederlassungen und der Zukauf bestehender Unternehmen sind organisatorische Lösungen, die von den befragten Unternehmen verfolgt werden.

Bedeutung geographischer Nähe

Beratungsunternehmen tendieren wie die meisten unternehmensorientierten Dienstleistungen dazu, sich in Agglomerationsräumen metropolitaner Regionen zu konzentrieren. Offenbar sind mit geographischer Nähe gewisse Standortvorteile verbunden. Die Befragung zeigt übereinstimmend, dass entgegen üblicher Erwartung die geographische Nähe zum Kunden keine Bedeutung für die Standortwahl besitzt. Durch die hohe Mobilität der Mitarbeiter und das flexible *staffing* der Projekte wird jeweils kundenspezifisch die geographische Präsenz hergestellt. Auch haben die befragten Unternehmen keinen überproportionalen Anteil ihrer Kunden im Rhein-Main-Gebiet. Die Wahl des Standorts der Niederlassung unterliegt folglich anderen Faktoren. Als wichtigster Standortfaktor wird von den meisten Unternehmen die Wohnortattraktivität für Mitarbeiter angeführt. Um hochqualifiziertes Personal gewinnen zu können, werben Beratungsunternehmen mit einem attraktiven Standortnetz in Stadtregionen mit hoher Lebensqualität. Der zweite wichtige Faktor der Standortwahl ist die Mobilitätsinfrastruktur. Eine zentrale Verkehrslage, schnelle Anbindung an

Straßen-, Schienen- und Flugnetze und somit eine hohe Erreichbarkeit sind entscheidende Faktoren, die eine Agglomeration der Unternehmen in Stadtregionen begründen. Diese Faktoren erklären auch die Standortwahl im Rhein-Main-Gebiet. Die geographisch zentrale Lage sowie die exzellente Verkehrsanbindung bilden einen wichtigen Standortvorteil der Region, der vor allem von den internationalen Beratungsunternehmen betont wurde. Bei den deutschen, zumeist kleinen und mittleren Beratungsunternehmen ist die konkrete Standortentscheidung oftmals eher durch frühere Berufserfahrung oder lokale Herkunft bedingt. Hinsichtlich der Attraktivität des Standorts für Mitarbeiter ist deutlich geworden, dass einerseits zwar andere Stadtregionen, wie z.B. München, Vorteile genießen, die Stärke aber eher im attraktiven Standortnetz als in einer einzigen Niederlassung liegt.

Insgesamt verleiht die Exploration einen detaillierten und differenzierten Einblick in wichtige Marktmechanismen sowie grundlegende Bedingungen und Prozesse der Internationalisierung. Was die Interviews jedoch nicht oder noch nicht in ausreichendem Maße zeigen können, ist eine detaillierte Rekonstruktion der tatsächlichen Markterschließung im Zielmarkt. Dies ist vor allem deswegen nicht möglich, weil die Ansprechpartner trotz der Verantwortung in der Unternehmensführung zumeist nicht selbst den lokalen Markteintritt operativ gestalten. Eine genauere Analyse der Markterschließung, die hier als schwieriger Folgeschritt des Markteintritts identifiziert wurde, kann folglich nur am Ort der Internationalisierung, der Auslandsniederlassung selbst, studiert werden. Diesem Ziel wendet sich die nächste Projektphase zu, in der nicht die Unternehmenszentralen, sondern die lokalen Büros ausländischer Niederlassungen den Untersuchungsgegenstand bilden werden.

7 Bibliographie

BDU (2000): Facts & Figures zum Beratermarkt 2000. Bonn: BDU.

Bryson, J. R./ Daniels, P. W. (1998): Business Link, Strong Ties and the Wall of Silence: Small and Medium, Sizes Enterprises and External Business Service Expertise. In: Environment and Planning C: Government and Policy (Vol. 16), S. 265-280.

Bryson, J. R./ Keeble, D./ Wood, P. (1997): The Creation and Growth of Small Business Service Firms in Post-Industrial Britain. In: Small Business Economics (Vol. 9), S. 345-360.

Buchholz, S./ Sommer, C. (2001): Lässt sich Wissen globalisieren? In: Brand Eins, Nr. 5.

- Coe, N. (1997): Internationalisation, Diversification and Spatial Restructuring in Transnational Computer Service Firms: Case Studies from the UK Market. In: *Geoforum* (Vol. 28), S. 253-270.
- Coviello, N./ Munro, H. (1997): Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms. In: *International Business Review* (Vol. 6), S. 361-386.
- Daniels, P. (1991): Producer Services and the Development of the Space Economy. In: Daniels, P. W./ Moulaert, F. (Hrsg.): *The Changing Geography of Advanced Producer Services*. London, New York: Belhaven Press, S. 135-150.
- Dunning, J. H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Re-statement and Some Possible Extensions. In: *Journal of International Business Studies* (Vol. 18), S. 1-31.
- Dunning, J. H. (1989): Multinational Enterprises and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues. In: *Service Industries Journal* (Vol. 9), S. 5-39
- Dunning, J. H. (2000): The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. In: *International Business Review* (Vol. 9), S. 163-190.
- Enderwick, P. (1989): Some Economics of Service-Sector Multinational Enterprises. In: Enderwick, P. (Hrsg.): *Multinational Service Firms*. London: Routledge, S. 3-34.
- Enke, M./ Geigenmüller, A. (2001) *Entwicklungstendenzen deutscher Unternehmensberatungen*. Freiberg Working Papers No. 7. Freiberg: Technische Universität Bergakademie Freiberg.
- FAZ (2001): Berater genügen den Ansprüchen ihrer Kunden nur teilweise. Nr. 275, 26. November, S. 24.
- FEACO (2000): *Survey of the European Management Consultancy Market*. 31st December 1999. Brüssel: FEACO.
- Flick, U. (1999): *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, Reinbek: Rowohlt. 4. Auflage.
- Friedrichs, J. (1985): *Methoden empirischer Sozialforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag. 13. Auflage.
- GATS (2001): *The General Agreement on Trade in Services (GATS): Objectives, Coverage and Disciplines*. Internet: www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gatsqa_e.htm.

- Glückler, J. (1999): Management Consulting: Structure and Growth of a Knowledge Intensive Business Service Market in Europe. In: IWSG Working Papers 12-1999. Frankfurt am Main.
- Glückler, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Zeitschrift (Jg. 89). Im Druck.
- Glückler, J./ Armbrüster, T. (2001): Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. Paper presented at the Annual Conference of the European Group for Organization Studies, Lyon, Juli 2001.
- Johanson, J./ Mattsson, L. G. (1988): Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach. In: Buckley, P. J./ Ghauri, P. N. (eds.): The Internationalization of the Firm: A Reader. London: Academic Press, S. 303-321.
- Kaas, K. P./ Schade, C. (1995): Unternehmensberater im Wettbewerb. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive der Neuen Institutionenlehre. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Jg. 65), 1067-1089.
- Keeble, D./ Bryson, J./ Wood, P. (1992): Entrepreneurship and Flexibility in Business Services: the Rise of Small Management Consultancy and Market Research Firms in the United Kingdom. In: Caley, K./ Chittenden, F./ Chell, E./ Mason, C. (Hrsg.): Small Enterprise Development: Policy and Practice in Action. London: Chapman, S. 43-58.
- Kennedy Information Research Group (1999): The Global Management Consulting Marketplace: Key Data, Forecasts, and Trends. Internet: www.kennedyinfo.com/mc/krgglobal.html. (November 1999)
- Kirsch, R. J./ Laird, K. R/ Evans, T. G. (2000): The Entry of International CPA Firms into Emerging Markets: Motivational Factors and Growth Strategies. In: International Journal of Accounting (Vol. 35), S. 99-119.
- Kohr, J. (2000): Auswahl von Unternehmensberatungen. Klientenverhalten – Beratermarketing. München: Hampp.
- Kutschker, M./ Mößlang, A. (1996): Kooperationen als Mittel der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen. In: Die Betriebswirtschaft, S. 319-337.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. Weinheim: Psychologie VerlagsUnion. 3. Auflage.
- Lichtblau, K. (2000): Internationalisierung von Dienstleistungen. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): IW-Trends (Jg. 27), Nr. 1, Internet: www.iwkoeln.de, Köln.

- Lünendonk (2001a): TOP 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2000. <http://www.luenendonk.de>.
- Lünendonk (2001b): Top 25 der IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 2000. <http://www.luenendonk.de>.
- Mayring, P. (1988): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Deutscher Studienverlag. 2. Auflage.
- Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U./ Kardorff, E. v./ Keupp, H./ Rosenstiel, L. v./ Wolff, S. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 209-213.
- Meffert, H. (1990): Unternehmensberatung und Unternehmensführung. Eine empirische Bestandsaufnahme. Die Betriebswirtschaft (Jg. 50), 181-197.
- Merton, R. K./ Kendall, P. L. (1946): The Focused Interview. In: American Journal of Sociology (Vol. 51), S. 541-557.
- Meuser, M./ Nagel, U. (1991) : Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./ Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441-468.
- O'Farrell, P. N./ Wood, P. A./ Zheng, J. (1996): Internationalization of Business Services: An Interregional Analysis. In: Regional Studies (Vol. 30), S. 101-118.
- O'Farrell, P. N./ Wood, P. A./ Zheng, J. (1998): Regional Influences on Foreign Market Development by Business Service Companies: Elements of a Strategic Context Explanation. In: Regional Studies (Vol. 32), S. 31-48.
- Porter, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press
- Rallet, A./ Torre, A. (1999): Is Geographical Proximity Necessary in the Innovation Networks in the Era of Global Economy? In: Geojournal (Vol. 49), S. 373-380.
- Rugman, A. M. (1980): Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Reappraisal of the Literature. In: Weltwirtschaftliches Archiv (Jg. 116), S. 365-379.
- Sampson, G. P./ Snape, R. H. (1985): Identifying the Issues of Trade in Services. In: World Economy (Vol. 8), S. 171-182.
- Schenk, K.-E. (1991): Internationale Kooperationen und Joint Ventures. Theoretische und Strategische Grundlagen. In: Schoppe, S. G. (Hrsg.): Kompendium der

- internationalen Betriebswirtschaftslehre. München, Wien: Oldenbourg, S. 153-190.
- Schnell, R./ Hill, P./ Esser, E. (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. München, Wien: Oldenbourg. 5 Auflage.
- Statistische Landesämter Bayern, Hessen, Rheinland-Pfalz (2000): Umsatzsteuerstatistik 1994 – 1999. Datenbankauszug, Wiesbaden: HSL.
- Strambach, S. (1995): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion. Münster: Lit
- Tordoir, D. J. (1994): Transactions of Professional Business Services and Spatial Systems. In: Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie (Vol. 85), S. 322-332.
- Walger, G./ Scheller, C. (1998): Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management. QUEM-report, Heft 54. Berlin.
- Wood, P. (1996): Business Services, the Management of Change and Regional Development in the UK: A Corporate Client Perspective. In: Transactions of the Institute of British Geographers (Vol. 21), S. 644-665.
- Zeithaml, V./ Bitner, M. J. (1996): Services Marketing. New York: McGraw-Hill.

8 Anhang: Leitfaden der Experteninterviews

Wir haben an der Universität Frankfurt mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der IHK ein Forschungsprojekt zur Untersuchung der Internationalisierung von Unternehmensberatungen begonnen. Dabei geht es darum, den Internationalisierungsprozess von Beratungsunternehmen, insbesondere Formen des Markteintritts und sukzessiven Aufbau von Kundenbeziehungen zu analysieren. Wir betrachten Sie als Experten des Geschäftsfeldes und möchten Ihnen einige Fragen sowohl zu Ihrem eigenen Unternehmen, aber auch zur Entwicklung der Branche stellen, die zu einem besseren Verständnis des Marktes für Beratungen führen.

A. Organisation des Unternehmens

1. Welche **Aufgabe** haben Sie im Unternehmen?
 - a. Wie lange sind Sie schon Mitarbeiter dieser Firma?
2. Welche **Beratungsleistungen** bieten Sie an?
 - a. Schwerpunkte
 - b. Grad der Spezifität, Standardisierung
 - c. Spezialisierung auf Branchen, Produkte?
3. Wie sind die Beratungsaktivitäten in Ihrem Hause **organisiert**? (Reorganisation, Ausgliederung, Umwandlung der Rechtsform)
 - a. Zielsetzung?
 - b. Beziehungen zum Stammhaus?
 - c. Zukünftige Entwicklung?
4. Wie viele **Standorte** haben Sie in Deutschland?
 - a. Wie werden Entscheidungen koordiniert?
 - b. Welche Kompetenzen haben die einzelnen Niederlassungen (operative vs. strategische?)

B. Wachstum und Internationalisierung

5. Seit Anbeginn der 1990er Jahre hält ein ungebrochen starkes Wachstum von Beratungsleistungen an. Welche **Strategien des Wachstums** und welche **Wachstumsziele** verfolgen Sie? (Diversifizierung, Spezialisierung, Internationalisierung)
 - a. Warum und unter welchen Bedingungen?
 - b. In Deutschland?
 - c. International?
6. Welche **Formen des Wachstums** wählen Sie?
 - a. Organisches Wachstum vs. Akquisitionen?
 - b. Kooperationen, Joint Ventures, Strategische Partnerschaften?
7. Welche Bedeutung hat die **Internationalisierung** für Ihr Unternehmen?
 - a. Intensität des Engagements?
 - b. Wovon sind Entscheidungen abhängig?
 - c. Ziele und Strategien (market, resource, efficiency, follow-the-client, strategic asset seeking)
 - d. Beziehung zwischen Internationalisierung der deutschen Tochter und des globalen Unternehmens?, Koordination (z.B. gemeinsame Partner weltweit)
8. Welche **Voraussetzungen** muss ein Beratungsunternehmen erfüllen, um erfolgreich internationalisieren zu können?
 - a. Welche Organisationsform ist notwendig?
 - b. Sind internationale Kundenbeziehungen gegeben?
9. Welche Märkte betreten Sie gerade und welche **Auslandsmärkte** möchten Sie in naher Zukunft erschließen?
 - a. Kriterien der Marktauswahl?

- b. Barrieren des Eintritts?
 - c. Welche Standorte?
10. Welche **Formen des Markteintritts** wählen Sie?
- a. Akquisition, Greenfield, Kooperationen
11. Wie wichtig ist **lokales Personal** zum Aufbau der Auslandsniederlassung?
- a. Wie erfolgt der Know-how-Transfer?
 - b. Setzen Sie heimisches Personal ein?
 - c. Bilden Sie selbst Personal aus?

C. Kundenbeziehung und Marktmechanismus

12. Beschreiben Sie bitte den typischen Verlauf einer Projektakquisition.
13. Wer sind ihre **Kunden**?
- a. Großunternehmen, bestimmte Branchen
 - b. Internationale Kunden aus dem Herkunftsland, Internationale Kunden aus anderen Ländern, lokale Kunden
14. Wie gewinnen Sie **Kunden**?
- a. Bestehende Beziehungen, Rolle von Vertrauen
 - b. Empfehlungen
 - c. Marktreputation
 - d. Preis/Honorare
15. Wie gewinnen Sie **neue Kunden** in ihren Auslandsmärkten?
- a. Werden Kunden im Ausland neu gewonnen?
 - b. Generieren sich aus dem ersten Kunden neue Kunden oder akquirieren Sie alle Kunden selbst (NR)
 - c. Wie wichtig ist und welche **Kompetenzen** hat eine **Geschäftsstelle** (im Ausland) bezüglich des Kundenaufbaus?
16. Charakterisieren Sie Ihre **Kundenbeziehungen**
- a. Koordination, Pflege, Soziale Qualität, Robustheit, Dauer
17. Wie hoch ist der Anteil des Umsatzes, der durch **Wiederholaufträge** resultiert?
- a. Ist das eine angestrebte Zielgröße?

D. Räumliche Perspektive

18. Warum haben Sie diesen **Standort** gewählt?
19. Welche Wirkung geht von der **Präsenz eines Büros** aus?
- a. Akquisitionsnähe?
20. Welche Rolle spielt das **Rhein-Main-Gebiet** für die Unternehmensberatung?
- a. Bezüglich der Nähe zu den Kunden, den Wettbewerbern?
 - b. Bezüglich der Nähe zu anderen Ressourcen (Institutionen, Arbeitsmarkt, Infrastruktur)?
21. **Kooperieren** Sie mit anderen Partnern vor Ort /in der Region?
- a. Andere Beratungsunternehmen
 - b. Engagieren Sie sich in Gremien, Veranstaltungen, Wirtschaftsverbänden Institutionen?
22. Welche **Wirkungen** gehen von diesen regionalen Engagements aus?

E. Zukünftige Entwicklung

23. Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung des Beratungsgeschäfts ein?
- a. Erkennen Sie neue Konkurrenz aus anderen Geschäftsfeldern?
 - b. Zunahme der Konzentration?
 - c. Zunahme der internationalen Verflechtung?
 - d. Marktsegmentierung?

IWSG Working Papers

- 10-1999 **Harald Bathelt:** Technological change and regional restructuring in Boston's Route 128 area
- 12-1999 **Johannes Glückler:** Management consulting – structure and growth of a knowledge intensive business service market in Europe
- 02-2000 **Sam Ock Park:** Knowledge-based industry and regional growth.
- 10-2000 **Michael H. Grote:** Frankfurt – An Emerging International Financial Centre.
- 11-2000 **Eike W. Schamp, Heike Bertram, Johannes Glückler:** Die Südwestpfalz: Umstrukturierung durch erfolgreiche Unternehmen – Ergebnisse einer Lehrstudie.
- 12-2000 **Jacob Songsore:** Urbanization and health in Africa: Exploring the interconnections between poverty, inequality and the burden of disease.
- 02-2001 **Harald Bathelt und Katrin Griebel:** Die Struktur und Reorganisation der Zulieferer- und Dienstleisterbeziehungen des Industriepark Höchst (IPH).
- 06-2001 **Harald Bathelt:** The Rise of a New Cultural Products Industry Cluster in Germany: The Case of the Leipzig Media Industry.
- 07-2001 **Daniela Schmitt.** Offene Immobilienfonds – Der Immobilienbestand ausgewählter offener Fonds im Jahre 1999 und seine Veränderungen seit 1984.
- 11-2001 **Johannes Glückler:** Internationalisierung der Unternehmensberatung – Eine Exploration im Rhein-Main-Gebiet.