

**Text für das Forschungskolloquium des
Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI)
am 14.12.2007**

**Beratung über Grenzen
Eine empirische Analyse zur
Internationalisierung der
Unternehmensberatung**

Stephanie Birkner, Michael Faust, Torsten Kordon, Michael Mohe

Michael Faust:

Internationalisierung von Beratungsdienstleistungen: Text zum Forschungskolloquium:

Vorbemerkung zum Text und Kontext

Der vorgelegte Text entstammt aus dem Projekt OBIE (Organisationsberatung – Importgut oder Exportschlager für deutsche Unternehmen?) Wie dem Projektnamen zu entnehmen ist, handelt es sich bei dem Projekt um ein anwendungsorientiertes Forschungsprojekt und es ist im BMBF-Schwerpunkt „Exportfähigkeit von Dienstleistungen“ angesiedelt. Es handelt sich um ein Verbundprojekt unter der Federführung von Manfred Moldaschl (TU Chemnitz) und unter Beteiligung von Uni Oldenburg (Jun. Prof. Michael Mohe bzw. Consulting Research) und dem SOFI. Der Text ist eine überarbeitete Version eines ursprünglich englischsprachigen Papers für die diesjährige EGOS Konferenz in Wien (Sub-theme: Internationalization of Services). Es wurde für einen Sammelband bearbeitet, der von Krcmar/Böhmann (TU München, Wirtschaftsinformatik) herausgegeben wird und Beiträge aus verschiedenen Projekten der Fokusgruppe „Wissensintensive Dienstleistungen“ (WIDL) innerhalb des Förderschwerpunktes zusammen führt. Hierfür gab es die Aufforderung, die jeweils bearbeitete „wissensintensive Dienstleistung“ in die weitere Debatte einzuordnen (Abgrenzung Dienstleistungen, Subkategorien innerhalb der Kategorie „wissensintensiv“ etc.). Dem sind wir nachgekommen. Der Beitrag wurde von den Oldenburgern und uns (SOFI) zusammen produziert. Der Text wurde vorab als OBIE Working Paper auf die Homepage gestellt. Die Textvorlage ist noch nicht endgültig formatiert und weist noch einige formale Mängel auf, die zu entschuldigen sind.

Der Text kann zweifellos für sich diskutiert und kritisiert werden. Ich schlage darüber hinaus vor, den Text zum Anlass zu nehmen, über zwei darüber hinaus gehende Fragen zu diskutieren, die uns in unserer Arbeit immer wieder beschäftigen.

-
- (1) Zum einen lässt sich der Beitrag in unser breiteres Forschungsfeld „Internationalisierung“ einordnen. Hier haben wir uns in der Vergangenheit überwiegend mit Internationalisierungsphänomenen beschäftigt, bei denen es um „Verlagerung“ geht, meist im Bereich von Produktion (ich lasse offen, was Software-„Produktion“ ist: Offshoring). Fokus war hier überwiegend die Frage nach Möglichkeiten und Grenzen von Relocation und den jeweils resultierenden Rückwirkungen auf Deutschland bzw. das deutsche Modell. Hier geht es um Dienstleistungen und „Export“ bzw. Gründung von Auslandsniederlassungen, die explizit nicht von Kostenargumenten getrieben sind. Dennoch sind die Internationalisierungsstrategien der Beratungsunternehmen in die oft anders motivierten Internationalisierungsstrategien der Klientenunternehmen eingebunden. Folgende Fragen lassen sich daraus generieren: Wie sind solche unterschiedlichen Internationalisierungsstrategien miteinander verknüpft und welche Auswirkungen hat dies ggf. für das Gesamtbild der Internationalisierung bzw. Globalisierung der deutschen Wirtschaft? Gibt es eine übergreifende Theorie der Internationalisierung von Unternehmen in dessen Rahmen die unterschiedlichen Fälle diskutiert werden können? Gibt es einen übergreifenden Rahmen, in dem wir die beiden im selben Schwerpunkt angesiedelten Projekte (Umweltdienstleistungen) und ihre Ergebnisse verorten können?
- (2) Am SOFI haben wir es oft mit Projekten diesen Typs zu tun. Die Auftraggeber richten erklärtermaßen die Anforderung an uns, praxisrelevante Ergebnisse zu liefern, oftmals in Form von Handlungsanleitungen. Hauptevaluationsgesichtspunkt, der sich auch in den jährlichen Berichten niederschlagen muss, sind die Transferaktivitäten in die Praxis. Ist uns das noch recht geläufig beim Transfer zu Gewerkschaften und der Politik, so ist dies bei Unternehmen der Wirtschaft schon weniger der Fall. Unbeschadet der daraus erwachsenden Probleme (was können wir eigentlich „transferieren“), hat diese Grundorientierung zur Folge, dass wissenschaftliche Erträge vom Auftraggeber nicht sonderlich prämiert werden, wenn auch gerne gesehen. Insbesondere Anstrengungen, Ergebnisse für die im engeren Sinne scientific community zu erbringen werden in solchen Projektkonstellationen nicht nur nachrangig bewertet, sondern oft durch das vorherrschende Interesse erschwert (Zeit, Terminierung, Ressourcen). Dies

steht im Kontrast zu der anderen Anforderung, unseren wissenschaftlichen Output zu erhöhen. Zweifellos können wir an solche Transferprojekte (u.ä.) nicht die gleichen Erwartungen richten wie etwa an ein DFG- oder VW-Stiftungsprojekt. Dennoch steht die Frage im Raum, wie wir aus solchen Projekten einen angemessenen wissenschaftlichen Ertrag generieren können und wie wir das über die Projektplanung ermöglichen können. Unter welchen Bedingungen ist das eher möglich (Anknüpfung an generellere Forschungsfragen in der Ausschreibung)? Ferner ergibt sich die Frage, wie wir eventuell aus parallelen, ähnlich gelagerten Projekten gemeinsame Perspektiven generieren können, die ggf. in Publikationen einmünden.

Meines Erachtens könnte man diese Fragen hier exemplarisch diskutieren.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	6
2. Stand der Forschung.....	7
2.1 Dienstleistungsdefinitionen und -typologien	8
2.2 Große und kleine/mittlere Beratungsunternehmen.....	11
2.3 Beratungsmärkte in Mittel- und Osteuropa (MOE)	13
3. Methodik.....	14
4. Die Internationalisierung großer Beratungsunternehmen (GBU).....	15
4.1 Sample	15
4.2 Zielmärkte	16
4.3 Internationalisierungsformen	18
4.4 Klientenstruktur	23
5. Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen (KMBU)	24
5.1 Sample	24
5.2 Zielmärkte	24
5.3 Internationalisierungsformen	26
5.4 Klientenstruktur	28
6. Internationalisierung im Vergleich	29
6.1 Gemeinsamkeiten	29
6.2 Unterschiede	30
7. Schlussbetrachtung.....	31
8. Literaturverzeichnis	34

1. Einleitung

Innerhalb der wissensintensiven Dienstleistungen stellt die Unternehmensberatung im Hinblick auf die Internationalisierung einen besonders interessanten Fall dar. Einerseits ist die Unternehmensberatung geradezu der Prototyp des globalen Unternehmens. Dafür stehen die bekannten Namen der Branche wie McKinsey & Company oder die Boston Consulting Group, die zwar zumeist US-amerikanischen Ursprungs sind, heute aber als globale Unternehmen gelten. Für international agierende Klientenunternehmen wird die Internationalität der Beratungsunternehmen zu einem eigenen Qualitäts- bzw. Kompetenzversprechen. Internationalität stellt damit auch eine wichtige Reputationsquelle dar.

Andererseits treffen bei Beratungsdienstleistungen in besonderer Weise jene Merkmale wissensintensiver Dienstleistungen zu, die eine Internationalisierung erschweren oder ihr sogar entgegenstehen, weil das „Erfahrungsgut“ Beratung generell durch einen hohen Vertrauensbedarf gekennzeichnet ist. Hinzukommt, dass die Unternehmensberatung nicht als genuine Profession (etwa wie Rechtsanwälte oder Wirtschaftsprüfer) etabliert ist, die darüber in der Lage wäre, Institutionenvertrauen etablieren zu können (Groß 2003). Dies gilt schon als Hemmnis bezüglich der „normalen“ Geschäftsausweitung von Beratungsanbietern, erst recht aber im Zuge der Internationalisierung, bei der zusätzlich in unterschiedlichem Maße mit Informationsdefiziten über lokale Besonderheiten, Sprachhürden und kultureller Fremdheit zu rechnen ist.

Umso mehr könnte man vermuten, dass die Internationalisierung von Beratungsdienstleistungen von den schon etablierten „global players“ getragen wird, während für kleine und mittlere Unternehmen vor allem die hemmenden Faktoren zum Tragen kommen. Vor diesem Hintergrund analysiert der Beitrag auf Basis der ersten empirischen Erhebungen des Projektes „OBIE“ (Organisationsberatung – Importgut oder Exportschlager) aus dem Förderschwerpunkt des BMBF „Exportfähigkeit von Dienstleistungen“ die Internationalisierung von Beratungsdienstleistungen kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen (KMBU) in Deutschland im Kontrast zu den 25 größten in Deutschland aktiven Beratungsunternehmen (GBU) (Lünendonk 2006).

Dabei betrachtete der Beitrag die europäischen Märkte mit einem speziellen Fokus auf Mittel- und Osteuropa (MOE).

Im ersten Abschnitt erfolgen eine Diskussion zum Stand der Forschung und eine Einordnung der Unternehmensberatung in die allgemeine Forschung zur Internationalisierung von wissensintensiven Dienstleistungen. Nach einigen Anmerkungen zur Forschungsmethode werden die empirischen Befunde jeweils für GBU und KMBU präsentiert. Der anschließende Vergleich der Ergebnisse ermöglicht in der Schlussbetrachtung einen Rückbezug auf die Frage nach geeigneten Typologien bzw. die Verallgemeinerbarkeit der Befunde.

2. Stand der Forschung

Generell lassen sich zwei Forschungsstränge unterscheiden, die Erkenntnisse über die Internationalisierung der Unternehmens- bzw. Managementberatung beisteuern. Der eine Strang befasst sich mit der Unternehmensberatung als Institution der modernen Wirtschaftswelt, die ihren Ursprung in den USA hat und deren Entstehung und frühes Wachstum mit den spezifischen Institutionen des liberalen Kapitalismusmodells verbunden ist (McKenna 1995; Faust 2005b, 2006b). In dieser Tradition interessierten sich die Forscher für die in zwei Wellen erfolgende Expansion US-amerikanischer Beratungsunternehmen nach Europa und in der Folge auch in andere Wirtschaftsregionen. Diese Internationalisierungsphase der Managementberatung war vor allem deshalb von Interesse, weil die betreffenden Beratungsunternehmen als wesentliche Akteure bei der Verbreitung und „Übersetzung“ amerikanischer Management- und Organisationskonzepte und seit den 1980er als Medium der Globalisierung (McKenna 1996, 1997; Kipping 1999; Djelic 1998; McKenna et al. 2003) und der Verbreitung von Managementmoden (Abrahamson 1996) galt. Darüber hinaus hat diese Forschung auch Erkenntnisse über die Motive und Modi der Internationalisierung geliefert, die in anderen Forschungsrichtungen systematischer aufgegriffen wurden (Glückler 2004). Dies betrifft insbesondere den Stellenwert des Internationalisierungsmotivs „client-following“ und die Bedeutung von persönlichen Beziehungsnetzwerken bei der weiteren Marktdurchdringung (Kipping 1999, 2002).

Der andere Forschungsstrang lässt sich als schrittweise Ausdifferenzierung des generellen Themas der Internationalisierung von Unternehmen beschreiben. Diese Forschung (Dunning 1977; Johanson/Vahlne 1977) interessierte sich anfangs vor allem für multinationale Unternehmen des produzierenden Sektors und mit dem zunehmenden Bedeutungsgewinn von Dienstleistungen auch für deren Internationalisierung. Die neuere Forschungsliteratur betont überwiegend, dass Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu Unternehmen des produzierenden Sektors besondere Merkmale aufweisen, die Internationalisierungsmotive und -modi beeinflussen (Eramilli/Rao 1993; Zeithaml/Bitner 1996; Bowen/Ford 2002) und die Übertragbarkeit traditioneller Theorien der Internationalisierung fraglich machen, die sich an dem Modell des produzierenden Unternehmens orientieren (Bell 1995; Coviello/Martin 1999).

2.1 Dienstleistungsdefinitionen und -typologien

Die Suche nach einer einheitlichen Theorie der Internationalisierung wird zusätzlich dadurch erschwert, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten, die unter dem Sammelbegriff „Dienstleistungen“ zusammengefasst werden, selbst sehr heterogen sind (Hill et al. 1995). ‚The heterogeneous nature of services (...) has led many to question whether the same (...) theory can apply equally to all service sectors‘ (Richardson 1987: 60). Aus diesem Grund wurden viele Anstrengungen unternommen, über Dienstleistungstypologien die interne Heterogenität präziser zu erfassen (Riddle 1986 Bezug nehmend auf Sampson/Snape 1985; Clark et al. 1996 sowie Barth et al. 2000 unter Bezug auf Schmenner 1995; Czarnitzki/Spielkamp 2003). Allerdings geraten solche Dienstleistungstypologien, die für verschiedene Zwecke durchaus sinnvolle Heuristiken liefern, vielfach in Widerspruch zu dem Bestreben, Dienstleistungen vorab trennscharf von Sachgütern abzugrenzen – eine Aufgabe, welche die häufig verwendeten enumerativen Ansätze und die Residualkategorie der Wirtschaftsstatistik nicht einlösen können. Theoretisch-deduktiv orientierte Ansätze, die „konstitutive“ Merkmale für Dienstleistungen definieren, haben umgekehrt den Effekt, dass sie wirtschaftliche Aktivitäten, die intuitiv als Dienstleistungen angesehen und in pragmatischen Ansätzen auch als solche bezeichnet werden, definitorisch ausschließen. So werden etwa über das Kriterium der Beteiligung eines „externen Fak-

tors“ nur solche Aktivitäten als Dienstleistungen anerkannt, die für den Marktaustausch bereitgestellt werden (Jahn 2007: 57). Dadurch fallen alle „dienstleistenden“ Tätigkeiten heraus, die innerhalb von Organisationen erbracht werden (Berger 1984), so dass z.B. externe Beratung oder Instandhaltung als Dienstleistung gilt, aber interne Beratung oder Instandhaltung nicht. Die häufig verwendeten weiteren „konstitutiven“ Merkmale der Intangibilität und der Nichttrennbarkeit von Produktion und Konsumtion (Ko-Produktion oder Uno-Actu-Prinzip) (Jahn 2007) trennen Dienstleistungen zwar klar von einem großen Spektrum von Sachgütern ab,¹ schließen aber zugleich eine Fülle von Aktivitäten aus, die in pragmatischen Dienstleistungstypologien enthalten sind wie beispielsweise die „service factory“ nach Barth et al. (2000). Diese pragmatischen Typologien verzichten ihrerseits auf die strikte Beachtung konstitutiver Merkmale, so dass in ihnen Aktivitäten als Dienstleistungen gezählt werden, die nach den eben erwähnten konstitutiven Merkmalen nicht dazu gehören. So unterläuft die von Clark et al. (1996) eingeführte Unterscheidung von „contact based“ und „object-based“ services ebenso die konstitutiven Kriterien der Dienstleistungsdefinition wie die Unterscheidung von „soft“ und „hard services“ (Erramilli 1990), bei der nach unterschiedlichen Graden der Trennbarkeit von Produktion und Konsumtion unterschieden wird.² Ähnliches gilt für Typologien, die nach dem Grad der Standardisierung unterscheiden, wodurch das Merkmal der Trennbarkeit von Produktion und Konsumtion auf die bloße Anwesenheit des Konsumenten (ohne Ko-Produktion) reduziert wird.

Trotz dieser Inkonsistenzen ist die Einordnung der externen Beratung in ein- und mehrdimensionale Dienstleistungstypologien in der Literatur unstrittig. Consulting gehört dann zu den „contact-based“ services nach Clark et al. (1996), zu den „soft services“ nach Erramilli (1990), zu den „professional services“ nach Barth et al. (2000) oder zu den „knowledge intensive (qualified)“ nach Czarnitzki/Spielkamp (2003). Den direktesten Bezug zur Internationalisierungsthematik hat die „Sampson-Snape-Box“ (Riddle 1986), die zwischen Kombinationen der Mobilität und Immobilität

-
- 1 Dies gilt aber nicht für alle Sachgüter (Jahn 2007). Insbesondere komplexe Investitionsgüter sind in bestimmter Hinsicht auch „intangibel“ (Nutzenversprechen) und Ergebnis von Ko-Produktion zwischen Hersteller und Abnehmer.
 - 2 Diese Abgrenzungsprobleme zeigen sich darin, dass „contact-based services“ als die „reinsten“ Dienstleistungen gekennzeichnet werden (Clark/Rajaratnam 1999).

auf Seiten des Anbieters bzw. Empfängers der Leistung unterscheidet. Hier wird „Consulting“ üblicherweise unter „foreign earning trade“ rubriziert, weil Consulting die Mobilität des Anbieters verlangt, die Dienstleistung in der Regel am Ort des „Empfängers“ zu erbringen. Allerdings kann man daraus, dass Consulting in die genannten Typologien eingereicht werden kann, nicht schließen, dass damit die Charakteristika von Beratung hinreichend erfasst wären. So verdeckt die Einordnung in „professional services“ zusammen mit „Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung“ einen wesentlichen Unterschied: Beratung verfügt nicht über die institutionelle Stützung einer Profession (Groß 2003). Die erbrachte Dienstleistung muss sich vor dem Kunden bewähren, während Wirtschaftsprüfung (zumindest der Idee nach) extern definierten Regulierungsanforderungen genügen muss und die Qualitätsprüfung weitgehend der Profession selbst überlassen bleibt. Auch die Einordnung als „wissensintensiv“ berücksichtigt nicht den Unterschied zwischen Experten und Beratern. „Wissensintensive“ Expertise wird erst dadurch zur Beratung, dass sie sich an den spezifischen Entscheidungsproblemen eines Klienten orientiert (Schützeichel 2004; Faust 2006a). Aus all diesen Gründen liegt ein Zugriff auf das Internationalisierungsthema näher, der unmittelbar von den Spezifika von Beratung ausgeht ohne den „Umweg“ über allgemeine Dienstleistungstypologien zu wählen. Diese Spezifika können in einer bestimmten Ausprägung der konstitutiven Merkmale der Intangibilität und Nicht-Trennbarkeit von Produktion und Konsumption gesehen werden (s.u. mit Bezug auf Glückler 2004). Das schließt nicht aus, dass die dabei gewonnenen Erkenntnisse vergleichend auf andere Dienstleistungen bzw. Dienstleistungstypen rückbezogen werden können.

In der empirischen Forschung zur Internationalisierung gibt es eine Reihe von Studien, die Beratungsfirmen als Teil eines größeren „service samples“ integrieren (Erramili 1990, 1991; Campbell/Verbeke 1994; Hill et al. 1995; O’Farrell et al. 1996; Roberts 1998; 1999; Czarnitzki/Spielkamp 2003). Studien speziell zur Internationalisierung der Managementberatung, die deren Charakteristika ernst nehmen, sind hingegen selten. Jahn (2007) und Reich et al. (2006) überprüfen den Ertrag traditioneller Theorien der Internationalisierung und deren späteren Erweiterungen (z.B. Johanson/Vahlne 2003). Beide Studien kommen zu dem Ergebnis, dass diese Theorien nur eingeschränkte Erklärungskraft haben, weil Verhaltensaspekte unterbelichtet

sind (Reich et al. 2006: 177) und/oder nur bestimmte Phasen des Internationalisierungsprozesses erfasst werden (Jahn 2007: 310).

Auf der Grundlage der Kritik an „atomistischen“ Konzepten der Internationalisierung in den vorherrschenden Theorien und an „untersozialisierten“ Konzepten der Marktwahl und des Markteintritts entwickelt Glückler (2004, 2006) eine „relationale“ Theorie der Internationalisierung, die sich auf die neuere Wirtschaftssoziologie in der Tradition Granovetters (1985) stützt. Die Managementberatung ist in besonderer Weise durch „institutionelle“ und „transaktionelle“ Unsicherheit gekennzeichnet. Institutionelle und transaktionale Unsicherheit können hierbei in die erwähnten „konstitutiven“ Merkmale von Dienstleistungen (Intangibilität und Ko-Produktion) „übersetzt“ werden.

Wegen ihres Charakters als „Erfahrungsgut“ weisen deren Geschäftsbeziehungen einen besonderen Vertrauensbedarf auf. Weil ferner für die Managementberatung kein Mechanismus existiert, der institutionelles oder Systemvertrauen bereit stellen könnte (z.B. über eine Professionsbildung), ist die Geschäftsbeziehung durch an Personen gebundenes Vertrauen geprägt. Der Bedarf nach an Personen gebundenem Vertrauen, das nur in Interaktionen erfahrungsbezogen entstehen kann, stellt jedoch ein Hemmnis für eine rasche Geschäftsausweitung im Allgemeinen und erst recht bei Grenzüberschreitungen dar. Empirisch drückt sich dies in dem hohen Stellenwert von „repeat business“ mit vorhandenen Kunden aus, das sich im grenzüberschreitenden Geschäft als „client-following“ manifestiert. Als Mechanismen zur Überwindung der Grenzen zur Geschäftsausweitung, die in dem langsamen Modus des Aufbaus von Personenvertrauen liegen, gelten öffentliche Reputation und insbesondere „networked reputation“, die in Empfehlungen im erweiterten Netzwerk des Beratungsunternehmens zum Tragen kommen. Diese werden für Entscheidungen bezüglich der Marktauswahl und des Markteintritts bei der Internationalisierung wirksam (Glückler 2004, 2006; O`Farrel et al. 1999, 1996).

2.2 Große und kleine/mittlere Beratungsunternehmen

Die bisherige Forschung (u.a. Gerybadze 1991; Kipping 1999; Glückler 2004; Reich et al. 2006; Jahn 2007) hat sich überwiegend mit der historischen und seit den 1980er Jahren weiter fortschreitenden Internationalisierung großer Beratungsunter-

nehmen (GBU) befasst, während der Internationalisierung kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen (KMBU) weit weniger Beachtung geschenkt wurde (Birkner/Mohe 2007; Mohe/Birkner 2007). Dies erklärt sich durch die Sichtbarkeit der großen, internationalen Firmen, von denen angenommen wird, dass sie in der Lage sind Managemententscheidungen zu beeinflussen und Managementkonzepte über Ländergrenzen hinweg zu verbreiten (Mohe 2004). Ferner wird angenommen, dass GBU bezüglich der Internationalisierung Größenvorteile aufweisen. Unter Rückgriff auf vorhandene Managementkapazitäten und finanzielle Ressourcen sind sie eher in der Lage, Phasen der Markterschließung im Ausland zu überbrücken, in denen noch kein angemessener Rückfluss der Investitionen erfolgt. Darüber hinaus verfügen GBU vielfach über eine internationale Klientenbasis und (unter anderem deswegen) auch über Reputationsvorteile bei der Internationalisierung. Diese beziehen sich sowohl auf die Rekrutierung und Bindung von vielversprechenden und gut „vernetzten“ einheimischen Personen aus den Zielmärkten, als auch auf den Zugang zu lokalen Klienten, die in Bezug auf die eigene Internationalisierung auf der Suche nach Expertise sind, die als „fortgeschritten“ und „global“ gilt. Dabei wird davon ausgegangen, dass „globale Firmen“ in der Lage sind, Reputation über Ländergrenzen hinweg wirksam werden zu lassen (siehe generell hierzu Aharoni 2000: 127 und mit Bezug auf die Managementberatung für Frankreich McKenna et al. 2003 und für Deutschland Faust 2005b).

Die Fokussierung auf GBU, so plausibel sie aus den genannten Gründen auch ist, ist hingegen erstaunlich, wenn man bedenkt, dass sich die europäischen Beratungsmärkte aus einer kleinen Anzahl GBU und einer Vielzahl von KMBU zusammensetzen (Keeble/Schwalbach 1995; FEACO 2004) bzw. zahlenmäßig von letzteren „dominiert“ werden (Kipping et al. 2003: 37). Walger und Scheller (1998), Birkner/Mohe (2007) und Mohe/Birkner (2007) zeigen ferner empirisch für den deutschsprachigen Raum, dass KMBU zu einem recht hohen Anteil schon Erfahrungen im (überwiegend west-)europäischen Ausland haben. Obwohl bislang wenig über die Internationalisierungsprozesse von KMBU bekannt ist, sind die Gelegenheiten hierzu nicht von der Hand zu weisen. Während die GBU hauptsächlich große internationale Firmen als Kunden haben (Morgan et al. 2006), können KMBU sowohl national als auch international durchaus reüssieren. Viele KMBU ,exhibit a high level

of specialization in terms of particular expertise or reputation in relation to specific market segments' (Keeble/Schwalbach 1995: 26). Dies ermöglicht es KMBU, Markt-nischen sowohl national als auch grenzüberschreitend auszunutzen (Scott-Jackson 2002). Darüber hinaus eröffnet die fortschreitende Internationalisierung ihrer KMU-Klienten seit den 1990er Jahren (für Deutschland siehe etwa Hirsch-Kreinsen/Wannöffel 2003; Faust 2005a) Möglichkeiten für Aufträge im Ausland. So kann man sich der Schlussfolgerung von Morgan (2006: 6) anschließen: "We therefore need to be cautious about analyzing the management consultancy industry (and its internationalization) purely from the point of view of the large global firms. The survival and development of small firms locally, nationally and internationally modifies this picture substantially." Vor diesem Hintergrund strebt der vorliegende Beitrag eine vergleichende Analyse der Internationalisierung von KMBU mit GBU an.

2.3 Beratungsmärkte in Mittel- und Osteuropa (MOE)

Seit den 1990er Jahren eröffnen die Märkte in MOE neue Internationalisierungspotentiale für die Unternehmensberatung (Poor 2003; Gross et al. 2004). Der Fall des eisernen Vorhangs, die politische und wirtschaftliche Transformation und der Beitrittsprozess zur EU haben zu einer verstärkten wirtschaftlichen Verflechtung von Unternehmen in Westeuropa und MOE geführt (Faust et al. 2004), die vor allem für westliche Beratungsunternehmen neue Wachstumsmöglichkeiten über „client-following“-Strategien eröffnen. Die fortschreitende Transformation eröffnet ferner die Möglichkeit, lokale Kunden in den MOE-Ländern zu gewinnen und damit die Chance auf eine dauerhafte Markterschließung. Nach den Erhebungen des europäischen Beratungsdachverbandes FEACO sind die MOE-Märkte an Umsätzen gemessen zwar meist noch relativ klein, weisen aber überdurchschnittliche Wachstumsraten aus (FEA-CO 2006). Die wenige Literatur hierzu konzentriert sich auf Beschreibungen der Marktstruktur ausgewählter Länder (Poor 2003; Poor/Gross 2003; Gross et al. 2004), interessiert sich aber kaum für grenzüberschreitende Beratungstätigkeiten und den Internationalisierungsprozess westlicher Beratungsunternehmen, wie dies für in Deutschland ansässige Firmen in der folgenden Studie vorgenommen wird.

3. Methodik

Die Studie basiert auf einem „mixed method approach“ (siehe u.a. Creswell 2003, Creswell et al. 2003, Tashakkori/Teddlie 2003). Im Vergleich zu einem „mono method approach“, einem entweder qualitativen oder quantitativen Vorgehen, ermöglicht es der „mixed method approach“ über seinen methodologischen Pluralismus die Breite und Tiefe der Erhebung auszuweiten und somit zusätzliche Sichtweisen auf den Forschungsgegenstand zu eröffnen. In diesem Sinne versucht die vorliegende Studie in einem sowohl qualitativen wie quantitativen Ansatz die Erhebung, Analyse und Interpretation der Daten über einen zyklisch-rekursiven sowie interaktiven Prozess zu gestalten.

In qualitativer Hinsicht umfasst die Studie Experteninterviews mit drei in Deutschland aktiven Top 25 Beratungsunternehmen (Lünendonk 2006) sowie acht kleinen und mittleren Beratungsunternehmen (KMBU). In Anlehnung an die Klassifikation von Barchewitz/Armbrüster (2004: 93) werden als „klein“ Beratungsunternehmen mit bis zu 5 Beratern so wie als „mittel“ Beratungsunternehmen mit bis zu 49 Beratern bezeichnet.

In quantitativer Hinsicht wurden die Internationalisierungsstrategien der Top 25 Beratungsunternehmen (GBU) auf Basis von Unternehmensangaben erhoben (Internetauftritte und Telefonrecherchen). Bezüglich der kleinen und mittleren Beratungsunternehmen wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Mit Unterstützung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) und des Innovations- und Rationalisierungskuratorium (RKW) wurden insgesamt 2.668 Mitglieder dieser beiden Verbände angeschrieben. Hiervon haben sich 182 Unternehmen an der Befragung beteiligt. Dies entspricht einer Brutto-Rücklaufquote von 6,82%. Nach Bereinigung des Samples (z.B. aufgrund eines zu frühen Abbruchs beim Ausfüllen des Fragebogens) verblieben 110 Fragebögen für die weitere Analyse und Interpretation der Daten.

Der derzeitige Stand der Erhebung wird im Folgenden jeweils für GBU und KMBU präsentiert. Dabei werden die Ergebnisse der Interviews genutzt, um die Erkenntnisse aus der quantitativen Datenerhebung tiefer gehend zu betrachten bzw. ergän-

zende Fragestellungen aufzuwerfen und zu beleuchten. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Themenfelder „Zielmärkte“, „Internationalisierungsformen“ und „Klientenstruktur“ gelegt.

4. Die Internationalisierung großer Beratungsunternehmen (GBU)

4.1 Sample

Mehr als die Hälfte (n=13) der in der „Lünendonk Liste 2006“ geführten Top 25 Beratungsunternehmen in Deutschland haben ihren Ursprung außerhalb Deutschlands; hiervon stammen die meisten (n=10) aus den USA. Unter den zehn umsatzstärksten Beratungsunternehmen befinden sich allein sechs Beratungshäuser US-amerikanischen Ursprungs. Des Weiteren ist mit Deloitte ein Unternehmen britischen Ursprungs in der Liste der ersten zehn vertreten (Platz sieben). Nach der Übernahme der deutschen Mummert-Consulting erreicht die französische Steria Gruppe Platz sieben (ranggleich mit Deloitte) innerhalb der Top 25. Auf Platz sechs befindet sich die ebenfalls französische Capgemini. Die zwölf Beratungsunternehmen deutschen Ursprungs finden sich mit nur zwei Ausnahmen (Roland Berger und Droege & Company) in der zweiten Hälfte der Top 25. Auf den Plätzen 13 bis 25 befinden sich 10 Unternehmen deutschen Ursprungs; nur Roland Berger rangiert mit Platz zwei in der Spitzengruppe. Im Vergleich zu den ausländischen Beratungshäusern sind die deutschen Unternehmen im Durchschnitt kleiner (Umsatz und Personal), jünger (Gründungsdatum) und schwächer internationalisiert (Anzahl europäischer Büros). Die drei nicht-deutschen Beratungsunternehmen europäischen Ursprungs sind in stärkerem Maße internationalisiert als die übrigen Unternehmen der Top 25 und nutzen im Internationalisierungsprozess auch häufiger Firmenaufkäufe und Fusionen. Hierbei spielt vermutlich eine Rolle, dass bei Capgemini und Mummert-Steria allgemeine IT-Dienstleistungen und bei Deloitte Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsdienstleistungen ein größeres Gewicht haben, wodurch für diese Firmen auch andere Motive und Gelegenheiten bei der Internationalisierung zum Zuge kommen (z.B. Lohnkostenvorteile bei IT-Outsourcing-Dienstleistungen).

4.2 Zielmärkte

Die Unternehmen US-amerikanischen Ursprungs eröffneten ihre ersten europäischen Niederlassungen zwischen den späten 1950er Jahren (Booz Allen Hamilton 1957 in Zürich, Mc Kinsey 1959 in London) und den 1980er Jahren (Bain 1979 in London, Monitor Group 1986 in London). Unabhängig von Ort und Zeitpunkt der ersten europäischen Dependancen konzentrierten sich die nachfolgenden Expansionsbestrebungen der US-amerikanischen Beratungshäuser auf die westeuropäischen Märkte (Schwerpunkte: Frankreich, Schweiz, Niederlande, Italien). In den späten 1980er und 1990er Jahren folgten dann vorwiegend Büroeröffnungen in den Märkten Nord- und Südeuropas (Iberische Halbinsel und Skandinavien). Der Fall des eisernen Vorhangs löste mit Beginn der 1990er Jahre die dritte und bislang letzte innereuropäische Expansionswelle aus. Innerhalb der letzten 16 Jahre haben sechs der zehn US-amerikanischen Unternehmen Büros in Mittel- und Osteuropa eröffnet. Im Jahr 2006 befand sich somit etwa jedes siebte europäische Büro der US-amerikanischen Unternehmen in dieser Region.

Die spätere Entstehung und Internationalisierung und die geringere Zahl internationaler Dependancen der Beratungsunternehmen deutschen Ursprungs lassen eine gleichartige Phaseneinteilung der innereuropäischen Expansion nicht zu. Mit der Ausnahme von Kienbaum (erstes Büro außerhalb Deutschlands 1958 in Wien) und Roland Berger (1969 in Mailand) besaß vor 1980 keines der deutschen Unternehmen Büros außerhalb des heimischen Marktes. Die Hauptzielmärkte, in denen deutsche Beratungsunternehmen Niederlassungen gegründet haben, sind die Schweiz (7 von 12), Großbritannien (6 von 12) und Österreich (5 von 12). Im Gegensatz zu den amerikanischen Konkurrenten scheinen für deutsche Unternehmen die skandinavischen Märkte eine Art „Blind Spot“ zu sein. Mittel- und Osteuropa hat hingegen eine hohe Relevanz für das Geschäft der Beratungsunternehmen deutschen Ursprungs. So besitzen fünf der zwölf deutschen Unternehmen ein Büro in Polen oder Rumänien und weitere vier haben bislang ein Büro in Moskau eröffnet. Eine Gegenüberstellung der europaweiten Verteilung der deutschen und nicht-deutschen Beratungsunternehmen (inklusive der drei sonstigen Unternehmen europäischen Ursprungs) erfolgt in Abbildung 1.

**Abb. 1 (* inkl. Nordirland):
Abdeckung der europäischen Märkte über eigene Büros (GBU).**

Zielfmärkte		Anzahl US-amerikanischer Unternehmen (X aus 10) die mindestens ein Büro unterhalten in ...	Anzahl deutscher Unternehmen (X aus 12) die mindestens ein Büro unterhalten in ...	Anzahl europäischer (nicht deutscher) Unternehmen (X aus 3) die mindestens ein Büro unterhalten in ...	Gesamtanzahl der Unternehmen (X aus 25) die mindestens ein Büro unterhalten in ...
Westeuropa	Belgien	6	1	3	10
	Frankreich	10	4	3	17
	Griechenland	2	0	1	3
	Großbritannien	10	6	3	19
	Irland*	3	0	1	4
	Italien	8	2	2	12
	Niederlande	9	2	2	13
	Österreich	5	5	3	13
	Portugal	5	1	2	8
	Schweiz	9	7	3	19
	Spanien	10	3	3	16
Nordeuropa	Dänemark	4	0	3	7
	Finnland	5	0	2	7
	Norwegen	4	0	3	7
	Schweden	7	0	3	10
Mittel- und Osteuropa	Bulgarien	0	0	1	1
	Estland	0	0	1	1
	Kroatien	2	2	1	5
	Lettland	0	1	1	2
	Litauen	0	0	1	1
	Polen	4	5	3	12
	Rumänien	1	5	2	8
	Russland	5	4	2	11
	Slowakei	1	0	2	3
	Slowenien	1	0	1	2
	Tschechische Republik	4	3	2	9
	Ukraine	1	1	0	2
Ungarn	3	3	2	8	

Die Affinität der deutschen Beratungshäuser zu den mittel- und osteuropäischen Märkten lässt sich durch den Anteil der dortigen Niederlassungen an der Gesamtanzahl europäischer Büros verdeutlichen. In 2006 befand sich jedes vierte europäische Büro deutscher Beratungsunternehmen im Raum Mittel- und Osteuropas. MOE hat für die deutschen Beratungshäuser ein relativ höheres Gewicht als für die Unternehmen amerikanischen Ursprungs (vgl. Abbildung 2).

Abb.2: Präsenz deutscher und US-amerikanischer Beratungsunternehmen in Mittel- und Osteuropa

	Anzahl europäischer Büros exklusive Deutschland	Anzahl der Büros in Mittel- und Osteuropa	Ratio: MOE / Europa
Die zehn US amerikanischen Beratungsunternehmen	143	22	0.15
Die zwölf deutschen Beratungsunternehmen	58	24	0.41

4.3 Internationalisierungsformen

Obwohl bislang die Internationalisierung anhand der Eröffnung europäischer Dependancen untersucht wurde, lässt sich aus weiteren Quellen schließen, dass der Niederlassungsgründung zum Teil langfristige Aktivitäten in den jeweiligen Märkten voraus gingen. Die Zeitspanne zwischen der Erstaktivität und der Büroeröffnung kann erheblich sein. So gehen z.B. die ersten Geschäftsbeziehungen der Boston Consulting Group zum niederländischen Markt auf eine Kooperation mit dem niederländischen Beratungshaus Horryng & De King zurück. Die Eröffnung eines eigenen Büros folgte erst 25 Jahre später in Amsterdam. Auch der Büroeröffnung des Zagreber McKinsey Büros im Jahre 2003 gingen Aktivitäten seit 1984 voraus. Der Markteintritt erfolgt nur in Ausnahmefällen mit der Eröffnung einer eigenen Dependance, d.h. bevor die Beratungsunternehmen im Zielmarkt eigene lokale Niederlassungen etablieren, werden die Klienten in den jeweiligen Märkten von temporär entsendetem Personal beraten (Dienstleistungsexport). Die Steuerung des Beratungsgeschäfts im ausländischen Markt übernehmen dabei in der Regel die geographisch dem Zielmarkt am nächsten gelegenen Dependancen. Auch in den Interviews wurde bestätigt, dass die ersten Aktivitäten in einem fremden Markt zumeist auf bestehende Geschäftskontakte zurückgehen.

‘Das heißt nicht, dass wir in Polen kein Business gemacht haben vor 1996, sondern wir haben das Geschäft aus Deutschland und aus Österreich mit gestaltet und gesteuert bevor wir dann gesagt haben, wir machen da ein eigenes Büro auf’ (GBU2).

Die Durchführung von einzelnen Beratungsprojekten im Ausland über temporäre Entsendung für Klienten aus dem eigenen Heimatmarkt kann noch nicht als nachhaltiges Auslandsengagement gewertet werden. Hierfür ist der Terminus „Markteintritt“ womöglich eher irreführend (Glückler 2004). In diesem Sinne betont auch ein Interviewpartner, dass ein Projekt mit der polnischen Niederlassung eines großen deutschen Kunden nur als „Selektiv-Geschäft“ und noch nicht als „Polen-Geschäft“ eingestuft werden kann.

Die Interviews zeigen, dass sich in den Entscheidungen zur Internationalisierung übergeordnete strategische Überlegungen, die in formalen Entscheidungsgremien zum Tragen kommen, mit den persönlichen Kontakten, bisherigen Geschäftsbeziehungen und mehr oder weniger zufällig sich ergebenden Gelegenheiten verschränken. Innerhalb der großen, häufig im Partnerbesitz befindlichen Beratungshäuser, existieren transnationale, hochrangige Gremien, in denen über strategische Expansionen entschieden wird. Ein Interviewpartner (GBU1) berichtet, dass mit dem „Fall des eisernen Vorhangs“ und den sich daraus ergebenden Geschäftsmöglichkeiten vom „Global Leadership Council“ die „strategische Entscheidung“ getroffen wurde, eine polnische Niederlassung zu Gründen. Kernkriterien für die Marktauswahl waren dabei die Größe des Marktes und die räumliche Nähe zum deutschen und westeuropäischen Markt. Die Durchdringung des Marktes wurde dabei zu Beginn von deutschen Beratern vorangetrieben, die für den Aufbau von Geschäftskontakten und lokalen Strukturen nach Polen entsandt wurden. In einem weiteren Fall (GBU3) wird berichtet, dass die Zentrale regelmäßig Umfragen unter den Partnern durchführt, um zu ermitteln, ob das Unternehmen Aufträge oder Kunden in einem bestimmten Markt verliert, weil es dort nicht mit einem Büro vertreten ist. Die zentrale Entscheidungsfindung im Unternehmen ist somit mit den Erwartungen der Kunden verkoppelt, so wie sie von den örtlich verantwortlichen Partnern wahrgenommen werden.

Die Beispiele unterstreichen, dass zentrale strategische Entscheidungen über die Eröffnung neuer Dependancen nicht vorrangig auf Annahmen über Marktpotentiale und Wachstumsprognosen beruhen. Märkte werden nicht als aggregierte Größen betrachtet, die aus anonymen Einheiten zusammengesetzt sind, sondern sie ergeben sich aus identifizierbaren bestehenden und potentiellen Kunden. Der Prozess der Internationalisierung ist dabei vor allem durch die vorhandenen Geschäftsbeziehungen und die persönlichen Beziehungen des eigenen Personals geprägt. Im Internationalisierungsprozess stehen Beziehungen nicht neben einem rationalen Kalkül, das sich an „harten“ Kriterien wie etwa dem BIP-Wachstum orientiert. Der Erhalt, die Vertiefung und der Ausbau von Beziehungen werden vielmehr selbst zur Internationalisierungsstrategie, die einer „relationalen Rationalität“ folgt.

„Die Strategie ist einfach: Wir wollen unseren großen Kunden folgen. (...) Wie wir die umsetzen, hängt von den Personen ab. Kunden folgen heißt auch, man muss den Markt verstehen und irgendwann muss man vor Ort sein. Und wie das jetzt operationalisiert wird, hängt von den Personen ab“ (GBU2).

Die Entscheidung, eine dauerhafte Niederlassung vor Ort zu gründen, stellt sich als „ein Mix aus Zufall und Marktanforderung“ (GBU2) dar. Internationalisierung ist folglich maßgeblich bestimmt durch die zwei Parameter „People and Customers“. Die Expansionsentscheidungen der Beratungsunternehmen besitzen dabei eher einen reaktiven Charakter: Markteintritte werden nicht von den Beratern initiiert, sondern folgen den Bewegungen und Erwartungen der Klienten. Entsprechend ist die Entscheidungsfindung auch eher kurzfristig orientiert und antwortet auf die sich bietenden Gelegenheiten.

„Ich würde zwei Wege unterscheiden. Zum einen den Weg, dass man einfach jemanden hat, der Kontakte in dieses Land hat und über die Kontakte ein Geschäft aufbauen kann. Und der zweite Weg ist, dass man per Zufall oder wie auch immer ein Projekt in dem Land macht. Und daraus dann einen großen Leverage generiert und soweit Geschäft aufbaut, dass sich das dann auch rentiert“ (GBU2).

Die Annahme, dass GBU eher eine pro-aktiven Strategie der Internationalisierung verfolgen, wird noch mehr dadurch relativiert, dass sich den Entscheidern die inter-

nationale Expansion ihrer Klienten nicht nur als günstige Gelegenheit darstellt, sondern oftmals auch als Entscheidungsdruck oder gar „Zwang“. So konstatiert ein Gesprächspartner:

‘Von deutschen Unternehmen hatten wir Druck, die ständigen Anfragen: „Könnt ihr uns nicht helfen dort?“ Wenn wir dann ständig immer gesagt haben, „nein“, und die sind dann immer zu unseren lieben Wettbewerbern gegangen, irgendwann ging uns das mal auf dem Nerv (...). Dann denken wir krampfhaft darüber nach, wie viele Leute wir mit verschieben, wie können wir das überhaupt, das ist (...) der klassische Marktdruck’ (GBU2).

Die Eröffnung einer ausländischen Dependence gilt als Voraussetzung dafür, in dem Markt „wirklich anzukommen“. Erst die Anwesenheit vor Ort erlaubt den Aufbau eines tieferen Verständnisses der Geschäftsgepflogenheiten, der jeweiligen nationalen Regulierung und Verbindungen zu den Eliten aus Wirtschaft und Politik. Das eigene Büro vor Ort gilt als unbedingte Voraussetzung für die dauerhafte Gewinnung lokaler Kunden. Das örtliche Büro ist in der Perspektive der Klienten ein Symbol für dauerhaftes Engagement und Bindung an das jeweilige Land und signalisiert lokale Kompetenzen. Hinzukommt, dass bei förmlichen Ausschreibungen von Beratungsprojekten, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben (Bäcklund/Werr 2005; Mohe 2003), die Firma in der Regel nur berücksichtigt wird, wenn sie ein lokales Büro vorhält (GBU3).

Der Zusammenhang zwischen Neukundengewinnung und persönlichen Kontakten im jeweiligen Markt wird von allen drei Interviewpartnern bestätigt. Neue Geschäftschancen ergeben sich dabei aus Wechseln von Managern bestehender Klientenunternehmen oder eigenen Beratern (Alumni) zu neuen Unternehmen, wobei die Verbindung zum Beratungsunternehmen „mitgenommen“ wird. Noch mehr Gewicht bei der Gewinnung neuer Kunden wird den persönlichen Netzwerken der vorhandenen und neu rekrutierten Berater beigemessen. So ebneten einem Partner von GBU2, der zu DDR-Zeiten an der führenden Wirtschaftsfakultät Ungarns studiert hatte, seine aus dieser Zeit stammenden Studienkontakte den Weg zur heutigen Wirtschaftselite des Landes, was er zum Aufbau des lokalen Geschäfts nutzen konnte. Persönliche Kontakte spielen auf verschiedenen, auch zufälligen Wegen eine Rolle, wie das fol-

gende Zitat zeigt. Auch hier wird der gefundene Weg der Markterschließung von einer synoptisch-rationalen Planung der Markterschließung abgesetzt:

‘Wir haben einen Kontaktpartner mit dem wir uns gut stellen (...) und wo wir uns auch vorstellen können, dass der mal Partner wird (...), der rumänisch spricht. (...) wir testen seine Person, (...) und er testet für uns den Markt, einfach weil wir kein Büro dort haben und checkt mal, was ist denn eigentlich die Attraktivität des Marktes, was sind die Wettbewerber und so weiter. (...) Und wenn bei diesem Prozess per Zufall mal ein Projekt entsteht (...) dann nehmen wir das mit. Wir wollen einfach den Markt verstehen. Aber da ist nicht eine Riesen-Geschäftsphilosophie dahinter, sondern der hat sich mal bei uns gemeldet, wir sind ins Gespräch gekommen und so ging das, das ist einfach so’ (GBU2).

Beim weiteren Aufbau eines lokalen Büros werden gezielt „einheimische“ Kandidaten rekrutiert und dabei auch auf deren persönliche Beziehungen geachtet. So warben unmittelbar nach dem Fall des eisernen Vorhangs die internationalen Beratungsunternehmen in besonderer Weise um die wenigen Absolventen der Top Business Schools, die aus MOE-Ländern stammten: „Da wollte jeder die drei ungarischen Absolventen, die in diesem Jahr fertig wurden.“ (GBU2). In vielen Fällen ergeben sich neue Möglichkeiten eher zufällig, weil die großen Beratungsunternehmen schon länger nach Herkunft breit gestreut rekrutieren. Dennoch wird dem Zufall auch etwas nachgeholfen, indem die potentiellen Netzwerkressourcen eines Bewerbers zu einem gewissen Grade selbst zum Entscheidungskriterium bei der Einstellung werden, bei denen auch berufserfahrene Bewerber („experienced hires“) zum Zuge kommen:

‘Na ja, sagen wir mal den Zufall kann man ja schon beeinflussen, indem sie ihre Ressourcenbasis entsprechend strukturieren. (...). Ganz regulär über Recruiting. Sie sagen halt, was sie möchten und dann gibt’s eben die Personen, die helfen’ (GBU1).

GBU haben neben den Möglichkeiten, die sich über Beziehungsnetzwerke ergeben, in der Regel auch finanzielle Ressourcen und Managementkapazitäten, die es bei der Marktdurchdringung erlauben, mit einer Büroeröffnung in Vorleistung zu gehen und eine „Durststrecke“ zu überbrücken. Diese Bedingungen erleichtern es auch, gegebenenfalls eine Alternative zur eigenen Niederlassungsgründung zu wählen. So

schlugen einige große Beratungsunternehmen teilweise auch den Expansionspfad über Firmenaufkäufe oder Fusionen ein (Jahn 2007). Während Firmenaufkäufe also auch in der Beratungsbranche eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielen, bleibt die eigenständige Expansion in Form von Personalwachstum und Büroeröffnungen das bestimmende Wachstumsmuster. Dies gilt in besonderer Weise für MOE, da es dort aufgrund der Vorgeschichte kaum geeignete Akquisitionskandidaten gibt.

4.4 Klientenstruktur

Das Beratungsangebot der GBU richtet sich vorwiegend an das Top-Management von Unternehmen und adressiert dabei alle relevanten Wirtschaftsbereiche. GBU konzentrieren sich auf große, meist multinationale Unternehmen und fokussieren hierbei auf Problemlagen und Konzepte, die diesen Unternehmenstyp in besonderer Weise betreffen. Eine gewisse Größe und Ressourcenausstattung der potentiellen und bestehenden Klienten wird auch aufgrund der generell geltenden, beträchtlichen Beratungshonorare vorausgesetzt.

Diese Klientenstruktur findet sich im Prinzip auch in den Märkten Mittel- und Osteuropas, wobei allerdings historisch und institutionell bedingte Besonderheiten des Wirtschaftsraumes und des Transformationsprozesses der jeweiligen Länder berücksichtigt werden müssen. So hebt ein Interviewpartner hervor, dass sich in Mittel- und Osteuropa der Klientenstamm sektoral auf Banken und Versicherungen, Telekommunikation und Versorgung konzentriert, weil nur in diesen Branchen überhaupt lokale Großunternehmen „überlebt“ haben. Unter diesen ist der Anteil von verbleibenden Unternehmen in Staatsbesitz und in jüngerer Zeit privatisierter, ehemaliger Staatsunternehmen, die als „noch stark staatlich beeinflusst“ gelten (GBU1), besonders hoch. Nur diese beiden Typen von Firmen kommen als lokale Klienten in Frage, weil sie die „relevante Größe“ und eine „gewisse Profitabilität“ haben, so dass sie sich auch die zumeist europaweit einheitlich hohen Beratungssätze leisten können (GBU1).

Die oftmals relativ kleinen Märkte Mittel- und Osteuropas verfügen jedoch nicht über eine ausreichende Klientenbasis lokaler Großunternehmen. Daher ist in diesen Märkten eine gemischte Klientenstruktur dauerhaft notwendig, die weiterhin multinationale Unternehmen mit Auslandsniederlassungen einschließt. Erfolgreiche Projekte

mit lokalen Kunden schaffen über die unmittelbare Umsatzgenerierung hinaus auch die Voraussetzung dafür, mit den örtlichen Bedingungen schrittweise vertrauter zu werden und neue Kontakte für die Geschäftsausweitung zu gewinnen.

'Man muss auch für die einheimischen Unternehmen arbeiten, weil man da in ein anderes Verflechtungsfeld reinkommt. Wenn man nur für die westlichen Unternehmen arbeitet, wird man nie die Regulierung vollkommen verstehen. (...) Und das ist bei vielen Themen so (...) Das versteht man nicht, wenn man nur für westliche Unternehmen arbeitet, man muss auch für örtliche arbeiten' (GBU2).

5. Die Internationalisierung kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen (KMBU)

5.1 Sample

Fast zwei Drittel (65,5%) der befragten KMBU sind bereits internationalisiert (Internationals). 13,6% planen eine Internationalisierung bis 2010 (Starters). Nur 20,9% sind noch nicht internationalisiert und planen dies auch bis 2010 nicht (Locals). Ein Großteil der Internationals (81,9%) ist vor mehr als fünf Jahren gegründet worden. Von den Starters sind 46,6% jünger als zwei Jahre. Somit lässt sich vermuten, dass das Thema Internationalisierung mehr und mehr für KMBU an Bedeutung gewinnt. Die Zahlen des jährlich vom BDU veröffentlichten Berichts zum deutschen Beratungsmarkt bestätigen diese Vermutung. Während 2005 das Auslandsgeschäft 10% des Umsatzes der KMBU ausmachte, stieg dieser Anteil 2006 bereits auf 13 % (BDU 2006, BDU 2007).

5.2 Zielmärkte

In Bezug auf den europäischen Länderfokus der befragten KMBU zeigt sich, dass mit 71,4% die westeuropäischen Länder eine dominierende Stellung einnehmen, gefolgt von Mittel- und Osteuropa (19,5%). Nordeuropa hingegen weist mit 8,2% nur einen sehr geringen Anteil an den Auslandsaktivitäten der KMBU auf. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die europäischen Länder, in denen die Gruppe der Internationals bereits aktiv ist und in welche die Starters planen sich zu internationalisieren.

**Abb. 3 (* Mehrfachnennungen möglich):
Europäische Zielmärkte von Internationals und Starters (absolute Häufigkeit)**

Zielmärkte		Anzahl von KMBU mit realisierten/geplanten Aktivitäten je Zielland*		
		Gesamt	Internationals	Starters
Westeuropa	Belgien	15	14	1
	Frankreich	19	18	1
	Griechenland	2	2	0
	Irland	1	1	0
	Italien	16	15	1
	Luxemburg	5	4	1
	Niederlande	13	11	2
	Österreich	31	27	4
	Portugal	3	3	0
	Schweiz	28	23	5
	Spanien	7	7	0
	Vereinigtes Königreich	17	14	3
	Gesamt	157	139	18
Nordeuropa	Dänemark	6	6	0
	Finnland	4	4	0
	Norwegen	2	2	0
	Schweden	6	5	1
	Gesamt	18	17	1
Mittel- und Osteuropa	Bulgarien	1	1	0
	Estland	1	1	0
	Kroatien	1	1	0
	Lettland	1	1	0
	Litauen	4	4	0
	Polen	14	13	1
	Rumänien	5	5	0
	Slowakei	0	0	0
	Tschechien	8	8	0
	Ungarn	8	8	0
Gesamt	43	42	1	
Gemeinschaft unabhängiger Staaten		2	2	0
Total		220	200	20

Eine nähere Betrachtung der Cluster West-, Mittel-/Ost- und Nordeuropa zeigt, dass einzelne Länder besonders hervorstechen. So führen in Westeuropa sowohl bei den Internationals als auch bei den Starters Österreich und die Schweiz die Rangliste an. In den Interviews wurde bestätigt, dass dies vor allem auf die sprachliche, kulturelle

und geographische Nähe dieser beiden Länder zu Deutschland zurückzuführen ist: „Das ist für uns quasi [ein] Heimspiel“ (KMBU1).

Auch im mittel- und osteuropäischen Cluster zeigt sich ein eindeutiger Länder-Fokus. So rangiert Polen sowohl bei den Internationals als auch bei den Starters an erster Stelle. Während ein Fünftel aller genannten Internationalisierungsaktivitäten der Internationals in Mittel- und Osteuropa stattfindet, planen jedoch gerade einmal 5% der Starters in diesen Märkten aktiv zu werden. Es ist daher anzunehmen, dass MOE zwar als Auslandsmarkt von Interesse für KMBU ist, dies aber erst in einem fortgeschrittenen Status der Internationalisierung. Abbildung 4 verdeutlicht diesen Zusammenhang in einem Vergleich der Internationals und Starters bezüglich der Summe von Nennungen der KMBU mit Auslandsaktivitäten in MOE im Verhältnis zu der Summe im restlichen Europa.

Abb. 4: Verhältnis der Summe der Nennungen von KMBU mit Auslandsaktivitäten in MOE im Vergleich zum restlichen Europa (absolute Häufigkeiten und Ratio)

	Summe der Nennungen von KMBU bzgl. Auslandsaktivitäten in Europa (ohne MOE)	Summe der Nennungen von KMBU bzgl. Auslandsaktivitäten in MOE	Ratio: MOE / Europa
Internationals	158	42	0,26
Starters	19	1	0,05

5.3 Internationalisierungsformen

Die Analyse und Interpretation der Interviews zeigt, dass vor allem die Nachfrage von bestehenden Klienten als Auslöser der Internationalisierung von KMBU wirkt. So beschreibt ein Interviewpartner, dass Projekte in Deutschland häufig Initiator für Aufträge im Ausland sein können:

‘Der erste [Auslands-]Kontakt ist ein Kunde von uns, [...] der hat in Deutschland 1000 Arbeitsplätze abgebaut und hat dort drüben [Polen] 3000 Arbeitsplätze implementiert. [...] Dann hieß es, jetzt können wir die unterstützten da drüben, und damit die

Sachen die wir in Deutschland implementiert hatten, da drüben auch einzuführen und zu unterstützen – also die gesamten Prozesse‘ (KMBU2).

Bezogen auf das quantitative Sample zeigt sich, dass die Form des Exports (mit/ohne Personalentsendung) die Auslandsaktivitäten der Internationals (85,0%) und der Starters (63,6%) dominiert. Allerdings betonen die Interviewpartner auch, dass ein „reiner“ Export in der Regel nicht ausreicht, um sich im Zielland zu etablieren und hier weitere Aufträge mit lokalen Klienten zu generieren. In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung einer lokalen Präsenz für eine nachhaltiger Internationalisierung betont. Ein Interviewpartner bringt dies wie folgt auf den Punkt:

‘Es gibt Schwierigkeiten wenn man eine solche [Beratungs-]Dienstleistung exportieren will. Normalerweise heißt es: All business is local. [...] Das heißt in ein Land zu gehen, [...] sich da zu etablieren und eigene Strukturen aufzubauen‘ (KMBU3).

Die Ergebnisse der Online-Erhebung zeigen jedoch ein anderes Bild. Auch nach dem Markteintritt dominiert weiterhin der Export als Internationalisierungsform die Auslandsaktivitäten der Internationals (74,3%). Der Grund für diesen Widerspruch, dass zwar einerseits die Notwendigkeit einer lokalen Präsenz erkannt wird, aber andererseits weiterhin über Export der Auslandsmarkt bedient wird, resultiert aus ressourcenbedingten Hürden, die KMBU von der Gründung einer Niederlassung abhalten (Birkner/Mohe 2007; Kandrova 2006: 68). Den Chancen, durch die Gründung einer Niederlassung weitere Marktanteile im Zielland erschließen zu können, stehen beträchtliche finanzielle Risiken gegenüber. Insbesondere die Schwierigkeit eine permanente Präsenz in einem Zielmarkt vorfinanzieren zu können, wird in diesem Zusammenhang hervorgehoben:

‘[Man braucht] einen langen Atem und das ist teuer. Wenn Sie drei Leute schicken und halten die da erstmal zwei Jahre vor, das müssen Sie erstmal finanziert kriegen‘ (KMBU3).

Anstelle der Gründung eigener Niederlassungen werden daher alternative Wege für eine lokale Präsenz im Zielland gesucht. So beschreibt ein Interviewpartner die

Kooperation mit lokalen Partnern als einen möglichen Weg, um eine dauerhafte lokale Präsenz aufzubauen:

'Wir können nicht in drei vier Staaten oder interessanten Regionen eigene Unternehmen gründen mit jeweils drei, vier, fünf Leuten. Das ist nicht finanzierbar, das ist nicht machbar. Deswegen dieser Partnerkanal' (KMBU6).

Allerdings wird die Kooperation als alternative Internationalisierungsform von den KMBU auch als problematisch erachtet. So kann der Kooperationspartner zwar eine Art „Hebammenfunktion“ für den Markteintritt übernehmen, auf der anderen Seite sind gerade Kooperationen zwischen wissensintensiven Unternehmen besonders anfällig (Lilja/Poulfeld 2000). Außerdem erschweren die heterogene Struktur der Beratungsmärkte und auch fehlende Professions- bzw. Qualitätsstandards die Suche und Auswahl möglicher lokaler Kooperationspartnern. Dies könnte der Grund sein, warum lediglich 29,5% der Starter planen sich über eine Kooperation zu internationalisieren bzw. 24,8% der Internationals auf diese Marktbearbeitungsform zurückgreifen.

5.4 Klientenstruktur

Allgemein wird von einem Zusammenhang zwischen der Größe des Klienten- und des Beratungsunternehmens ausgegangen. Dies würde bedeuten, dass KMBU insbesondere die Zielklientel der kleinen und mittleren Klientenunternehmen beraten. Diese Annahme findet sich in der vorliegenden Erhebung zur Internationalisierung deutscher KMBU jedoch nicht bestätigt. So wird das Sample zwar von Einzelberatern (13,0%) und kleinen Beratungsunternehmen mit bis zu fünf fest angestellten Beratern (74,7%) dominiert, aber gerade einmal 32,3% des Inlandsgeschäftes wird mit kleinen Klientenunternehmen (bis 50 Angestellte) generiert. Bezüglich des Auslandsgeschäftes sinkt der Anteil der kleinen Klientenunternehmen sogar auf 19,0%. Da das client-following ein wesentlicher Auslöser für die Internationalisierung von KMBU ist, ist anzunehmen, dass die häufig anzutreffende Korrelation von Größe und Internationalisierungsgrad des Klientenunternehmens die Internationalisierungsaktivitäten der KMBU weiter beeinflusst. Zudem ist zu vermuten, dass mit der zunehmenden

Internationalisierung der kleinen und mittleren Klientenunternehmen der Anteil der KMBU mit Internationalisierungsaktivitäten weiter steigen wird.

Zu der Bedeutung einzelner Klientengruppen für das Auslandsgeschäft befragt, gaben die KMBU an, dass für sie mit 54,9% die Klientenunternehmen des Ziellandes den größten Stellenwert einnehmen, gefolgt von deutschen Klientenunternehmen (43,8%). Dies weist darauf hin, dass gleichermaßen lokale Klienten im Zielland und ein client-following deutscher Klientenunternehmen eine zentrale Rolle in der Internationalisierung von KMBU einnehmen.

6. Internationalisierung im Vergleich

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass das Thema der Internationalisierung auch für KMBU immer mehr an Bedeutung gewinnt. Es muss jedoch die allgemeine Annahme revidiert werden, dass KMBU zu einem Großteil mit kleinen und mittleren Klientenunternehmen (KMU) zusammenarbeiten. Tatsächlich zeigt sich, dass KMBU im Rahmen des client-following auch von der internationalen Präsenz größerer Klientenunternehmen profitieren. Insgesamt sind KMBU und GBU zwar in einigen Aspekten durchaus vergleichbar, weisen andererseits aber auch interessante Unterschiede auf.

6.1 Gemeinsamkeiten

Der Schlussfolgerung diverser Studien, dass ein client-following der Hauptgrund einer Internationalisierung von GBU ist (Glückler 2004, 2006, Kandrova 2006, Kandrova/Helfen 2006, Reich et al. 2006, Jahn 2007), findet sich auch für KMBU bestätigt. So beeinflussen die Nachfragen der Klienten gleichermaßen die Internationalisierungswege von GBU und KMBU. Demgegenüber scheint eine Analyse von Marktpotenzialen (im Sinne eines market-seeking) nur selten der Fall zu sein – wenn überhaupt, wird sie bestimmt von der Ermittlung einer potenziellen Klientennachfrage und nicht von Marktstrukturen und -wachstumsraten. Folglich werden Beratungsunternehmen gleich welcher Größe eher in Märkte gedrängt, als dass sie diese selbst wählen.

Auch in Bezug auf die Zielmärkte zeigen sich Parallelen zwischen GBU und KMBU. So konzentrieren sich beide Gruppen auf die westeuropäischen Märkte, zeigen aber gleichzeitig auch ein Interesse an den Märkten in MOE. Hier ermöglicht die gesteigerte wirtschaftliche Verflechtung zwischen Ost und West die erwähnten Markteintrittsstrategien; zudem können die politische und wirtschaftliche Transformation und die EU-Integration als Katalysator für eine gesteigerte lokale Klientennachfrage wirken (Poor 2003; Gross et al. 2004).

Betrachtet man die Internationalisierungsform von GBU und KMBU wird deutlich, dass zumindest in den ersten Schritten der Internationalisierung der gleiche Trend zu erkennen ist. Sowohl bei den GBU als auch bei den KMBU dominiert die Form des Exports den Markteintritt. Weiterhin teilen beide Gruppen die Ansicht, dass für eine erfolgreiche weitere Marktbearbeitung und die Akquisition von lokalen Klienten im Zielland eine Präsenz in dem jeweiligen Markt notwendig wird.

6.2 Unterschiede

Während der Markteintritt von GBU und KMBU Gemeinsamkeiten aufweist, zeigen sich in der weiteren Marktbearbeitung deutliche Unterschiede. So stellen GBU – wenn auch meist mit einer zeitlichen Verzögerung – ihre Auslandsaktivitäten häufig mit der Gründung von Niederlassungen auf eine dauerhafte Grundlage, während dies bei KMBU aufgrund ressourcenbedingter Hemmnisse nicht oder nur in wenigen Fällen beobachtet werden kann. Hinzu kommt, dass GBU aufgrund der schon erreichten Internationalisierung (durch bereits bestehende Niederlassungen sowie den hohen Internationalisierungsgrad der Klienten) Multiplikatoreffekte erzielen können. Dies betrifft nicht nur Erfahrungswerte in Bezug auf die eigene Internationalisierung, sondern vor allem auch die Ausweitung möglicher Klientenzugänge aus unterschiedlichen nationalen Kontexten, die wiederum eine Internationalisierung in ein weiteres „Nachbarland“ anstoßen können. Ferner können GBU aufgrund ihrer in der Regel besseren finanziellen Ressourcen und ihrer Fähigkeit, Managementkapazitäten zwischen Ländern zu verschieben, bei der Gründung von Auslandsniederlassungen eher in Vorleistung gehen und auch vorübergehende Rückschläge bei der weiteren Markterschließung leichter verkraften als KMBU. Darüber hinaus zeigt sich, dass innerhalb der Gruppe der GBU die „global player“ US-amerikanischen

Ursprungs Internationalisierungsvorteile gegenüber den europäischen bzw. deutschen GBU aufweisen.

7. Schlussbetrachtung

Der vorliegende Beitrag hat erste empirische Befunde zur Internationalisierung von GBU und KMBU präsentiert, die jedoch einer Erweiterung und Vertiefung im Fortgang des Forschungsprojektes bedürfen. Dennoch kann der präsentierte Zwischenstand die bisher noch rudimentären Erkenntnisse in diesem Forschungsfeld erweitern. Empirisch bezieht sich dies hauptsächlich auf den Nachweis, dass die Internationalisierung nicht nur ein Phänomen der GBU darstellt, für die Internationalität, wenn nicht „Globalität“ schon länger geradezu als konstitutiv gilt (Czerniawska 1999: 103), sondern auch zunehmend für KMBU.

Die auf den ersten Blick erstaunlichen Gemeinsamkeiten zwischen GBU und KMBU im Internationalisierungsprozess erschließen sich vor dem Hintergrund der ihnen gemeinsamen Charakteristika als Beratungsdienstleister. Dass der Markteintritt überwiegend über „client-following“-Strategien erfolgt hat bei beiden Gruppen mit der Bedeutung von Vertrauensbeziehungen bei der Bereitstellung eines Erfahrungsgutes zu tun. Aber auch dort, wo eine weitere Markterschließung und dauerhafte Niederlassung erfolgt, spielen soziale Netzwerke und die darüber vermittelte Reputation eine große Rolle, wodurch sich die relationale Perspektive auf Internationalisierungsprozesse bewährt.

Ein Teil der Vorteile von GBU gegenüber KMBU resultiert aus der erweiterten „Kontaktfläche“ der Unternehmen in die zu erschließenden neuen Märkte. Allerdings gehen nicht alle Vorteile von GBU darauf zurück; auch klassische Ressourcenvorteile der Größe (Finanzausstattung, Managementkapazität) spielen eine Rolle. Ferner erlangt die durch die fortgeschrittene Internationalisierung erreichte Reputation, die oftmals durch den Herkunftseffekt in spezifischer Weise verstärkt wird („westliches“ Managementwissen) selbst einen Strukturwert, der nicht in erweiterten Beziehungen und damit Anknüpfungspunkten zur Geschäftserweiterung aufgeht, sondern selbst neue Beziehungen eröffnet oder solche stützt. Dies bedarf allerdings – insbe-

sondere mit Blick auf MOE – noch weiter gehender Analyse, wie generell länder- bzw. ländergruppenspezifische Analysen der Internationalisierung von Beratungsunternehmen notwendig sind, da spezifische Beratungsbedarfe durch die Geschichte und die spezifischen Institutionen der Wirtschaft der jeweiligen Länder mitgeprägt werden.

Auch die Frage der Verallgemeinerbarkeit der Befunde bzw. die Einordnung in weiter gefasste Typologien wie „Professional Services“ bedarf tiefer gehender Analysen. Zwar steht zu vermuten, dass die relationale Perspektive auch für die Analyse der Internationalisierung anderer Dienstleistungen jenseits der Beratung ertragreich sein kann, d.h. überall dort, wo Dienstleistungen erklärungsbedürftig und kundenspezifisch sind und die Leistung bei Vertragsabschluss noch nicht hinreichend sicher beurteilt werden kann (Glückler 2006). Dennoch zeigen sich auch relevante Unterschiede innerhalb einer breit gefassten Kategorie wie „Professional Services“, zu denen die Beratungsdienstleistungen üblicherweise gezählt werden. So spielt z.B. das Lohnkostenmotiv bei der Internationalisierung von Beratung keine besondere Rolle, während IT-Dienstleister Standorte in MOE wählen, um günstig standardisierte Outsourcing-Dienstleistungen für ihre westeuropäischen Kunden anbieten zu können. Dass diese IT-Dienstleister zum Teil als „Berater“ firmieren, macht den Bedarf nach präziser begrifflicher Abgrenzung nur umso deutlicher.

Darüber hinaus ergeben sich weitere Hinweise für Forschungsbedarfe: So konnte zwar gezeigt werden, dass der starke Einfluss der Klienten als Initiator und treibende Kraft der Internationalisierung von Beratungsunternehmen (GBU und KMBU) wirkt; bisher sind jedoch die Rollen und die unterschiedlichen Charakteristika in- wie ausländischer Klienten nicht näher betrachtet worden. Ein Rückbezug auf die drei Kliententypen nach Löwendahl (2000: 153 ff.) könnte hier als Basis für weitere Analysen dienen. So ist zu vermuten, dass jeder der drei von Löwendahl eingeführten Typen (global clients, local clients with global problems und local clients with local problems) eine jeweils individuelle Form von Netzwerkbeziehungen bzw. –strukturen und je unterschiedliche thematische Beratungsschwerpunkte mit sich bringt, die Einfluss auf die Internationalisierung von Beratungsunternehmen nehmen können. Hier stellt sich zum Beispiel die Frage, welcher Kliententyp einem Beratungsunternehmen

„ideale Voraussetzungen“ bietet, um im Zuge eines client-following die eigene Internationalisierung zu initiieren und zu forcieren. Aspekte einer klientengetriebenen und damit reaktiven Internationalisierung könnten somit von Beratungsunternehmen bei pro-aktiven Internationalisierungsstrategien mit berücksichtigt und systematisch integriert werden.

Darüber hinaus gilt es auch der Frage nachzugehen, ob international tätige Beratungsunternehmen möglicherweise erfolgreicher³ sind als solche die „nur“ in ihrem Heimatmarkt operieren, und ob damit eine Internationalisierung überhaupt erstrebenswert ist? Des Weiteren bleibt zu klären, ob der Reputationsvorteil der GBU bezüglich ihrer Internationalisierung mit einer zunehmenden Internationalisierung der KMBU abnimmt. Ferner ist mit Rückwirkungen der fortschreitenden Internationalisierung auf die Beratungsmarktstrukturen im Inland zu rechnen, über die man beim gegenwärtigen Forschungsstand nur Spekulationen anstellen kann: Werden KMBU nur in Abhängigkeit der eigenen Internationalisierung zukünftig bestehen bzw. wachsen können? Oder können KMBU sich nur internationalisieren, indem sie wachsen und sich somit den GBU mehr und mehr annähern?

3 Wobei sich in diesem Zusammenhang die Frage nach zuverlässigen „Erfolgskriterien“ mitstellt.

8. Literaturverzeichnis

- ABRAHAMSON, E. (1996):
Management Fashion. In: *Academy of Management Review*, 21, S. 254-285.
- AHARONI, Y. (2000):
The role of reputation in global professional business services. In: *Globalization of Services*. Hrsg.: Aharoni, Y. und Nachum, L., Routledge, London, S. 125-141.
- BARCHEWITZ, C. UND ARMBRÜSTER, T. (2004):
Unternehmensberatung – Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition. Gabler, Wiesbaden, 2004.
- BARTH, T., HERTWECK, A. UND MEIREN, T. (2000):
Typologisierung von Dienstleistungen: Basis für wettbewerbsorientierte Strategien im Rahmen eines erfolgreichen Service Engineering. In: *Das innovative Unternehmen: Produkte, Prozesse, Dienstleistungen*. Hrsg.: Barske, H., Gerybadze, A., Hünninghausen, L. und Sommerlatte, T., Gabler, Wiesbaden, S. 1-16.
- BCG (2007):
BCG Geschichte. In: www.bcg.de/bcg/blick/geschichte/index.jsp.
- BDU (2007):
Facts & Figures zum Beratermarkt 2006/2007. In: *Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.*, Bonn, 2007.
- BDU (2006):
Facts & Figures zum Beratermarkt 2005/2006. In: *Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.*, Bonn, 2007.
- BELL, J. (1995):
The internationalization of small computer software firms – A further challenge to “stage” theories. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 29 Nr. 8, S. 60-75.
- BERGER, U. (1984):
Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit, Campus, Frankfurt/M., 1984.
- BIRKNER, S. UND MOHE, M. (2007):
Motive und Hürden der Internationalisierung von kleinen und mittleren Beratungsunternehmen. Working Paper, Universität Oldenburg.
- BODDEWYN, J. J., HALBRICH, M. B. UND PERRY A. C. (1986):
Service Multinationals: Conceptualisation, Measurement and Theory. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 17 Nr. 3, S. 41-57.
- BOWEN, J. UND FORD, R. C. (2002):
Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference? In: *Journal of Management*, Vol. 28 Nr. 3, S. 447-469.
- CAMPBELL, A. J. UND VERBEKE, A. (1994):
The Globalization of Service Multinationals. In: *Long Range Planning*, Vol. 27 Nr. 2, S. 95-102.
- CLARK, T., RAJARATNAM, D. UND SMITH, T. (1996):
Toward a Theory of International Services: Marketing Intangibles in a World of Nations. In: *Journal of International Marketing*, Vol. 4, Nr. 2, S. 9-28.
- COVIELLO, N. E. UND MARTIN, K. A.-M. (1999):
Internationalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. In: *Journal of International Marketing*, Vol. 7, Nr. 4, S. 42-66.
- CRESWELL, J.W. (2003):
Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches, 2. edition. Sage, Thousand Oaks (CA), 2003.

-
- CRESWELL, J.W., PLANO CLARK, V.L., GUTTMANN, M.L. UND HANSON, E.E. (2003):
Advanced mixed method research design. In: *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Hrsg.: Tashakkori, A. und Teddlie, C. Sage, Thousand Oaks (CA), S. 209-240.
- CZARNITZKI, D. UND SPIELKAMP, A. (2003):
Business Services in Germany: Bridges for Innovation. In: *The Service Industries Journal*, Vol. 23 Nr. 2, S. 1-30.
- CZERNIAWSKA, F. (1999):
Management Consultancy in the 21st Century. MacMillan Press, London, 1999.
- DJELIC, M.-L. (1998):
Exporting the American Model, Oxford University Press, Oxford, 1998.
- DUNNING, J. (1993):
The Globalization of Business. Routledge, London, 1993.
- DUNNING, J. H. (1977):
Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: *The International Allocation of Economic Activity. Proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm*. Hrsg.: Ohlin, B., Hesselborn, P.-O. und Wijkman, P. M., Basingstoke, London, 1977, S. 395-431.
- ERRAMILI, M. K. (1991):
The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 22 Nr. 3, S. 479-501.
- ERRAMILI, M. K. (1990):
Entry Mode Choice in Service Industries. In: *International Marketing Review*, Vol. 7 Nr. 5, S. 50-62.
- ERRAMILI, M. K. UND RAO, C. P. (1990):
Choice of Foreign Market Entry Modes by Service Firms: Role of Market Knowledge. In: *Management International Review*, Vol. 30 Nr. 2, S. 135-150.
- FAUST (2006A):
Soziologie und Beratung – Analysen und Angebote. In: *Soziologische Revue*, Jg. 29 Nr. 3, S.277-290.
- FAUST, MICHAEL (2006B):
Consultants. In: *International Encyclopedia of Economic Sociology*. Hrsg.: Beckert, J. und Zafirovski, M., Routledge, London, New York, S. 96-99.
- FAUST, M. (2005A):
Reorganization and Relocation in the German Fashion Industry. Paper prepared for the Conference "Organisational Configurations and Locational Choices of Firms: Responses to Globalisation in Different Industry and Institutional Environments", University of Cambridge, Cambridge (UK), 14-15 April 2005.
- FAUST, M. (2005B):
Managementberatung in der Organisationsgesellschaft. In: *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Reihe Hagener Studientexte zur Soziologie*. Hrsg.: Jäger, W. und Schimank, U., VS, Opladen, S. 529-588.
- FAUST, M., VOSKAMP, U. UND WITTKKE, V. (2004):
European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains. SOFI-Berichte, Göttingen, 2004.
- FEACO (2006):
Survey of the European Management Consultancy Market 2005–2006, FEACO. Brussels, 2006.
- FEACO (2004):
Survey of the European Management Consultancy Market 2004, FEACO. Brussels, 2004.
- GERYBADZE, A. (1991):
Strategien der Europäisierung, Diversifikation und Integration im Management-Consulting. In: *Internationale Management-Beratung. Tagungsband zur Fachtagung*

-
- der wissenschaftlichen Kommission Internationales Management im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V.* Hrasg.: Wacker, W. H., Erich Schmidt, Berlin, 1991, S. 23-50.
- GLÜCKLER, J. (2006):
A relational assessment of international market entry in management consulting. In: *Journal of Economic Geography*, Nr. 6, S. 369-393.
- GLÜCKLER, J. (2004):
Reputationsnetze: Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine relationale Theorie. transcript Verlag, Bielefeld, 2006.
- GRANOVETTER, M. S. (1985):
Economic Action and social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, Vol.91 Nr. 3, S. 481-510.
- GROß, C. (2003):
Unternehmensberatung – auf dem Weg zur Profession? In: *Soziale Welt*, Vol. 54 Nr. 1, S. 93-116.
- GROSS, A., POOR, J. UND ROBERSON, M. (2004):
Management Consulting in Central Europe. In: *Consulting to Management*, Vol. 15 Nr. 1, S. 33-38.
- HILL, W., ATTIGER, P., BUMBACHER U. UND ZIEGLER F. (1995):
Dienstleistungsunternehmen im internationalen Wettbewerb. Bern et al.: Peter Lang.
- HIRSCH-KREINSEN, H. (2003):
Internationale Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. In: *Netzwerke kleiner Unternehmen*. Hrsg.: Hirsch-Kreinsen, H. und Wannöffel, M., edition sigma, Berlin, S. 9-34.
- HIRSCH-KREINSEN, H. UND WANNÖFFEL, M. (HG.) (2003):
Netzwerke kleiner Unternehmen. edition sigma, Berlin, 2003.
- JAHN, CH. (2007):
Internationalisierung der Unternehmensberatung. Analyse und empirische Untersuchung. Hampp, München, Mering, 2007.
- JOHANSON, R. B. UND ONWUEGBUZIE, A. J. (2004):
Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. In: *Educational Researcher*, Vol. 33 Nr. 7, S. 14-26.
- JOHANSON, J. UND VAHLNE, J.-E. (2003):
Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. In: *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 1 Nr. 1, S. 83-101.
- JOHANSON, J. UND VAHLNE, J.-E. (1977):
The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Commitments. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 Nr. 1, S. 23-32.
- KANDROVA, D. (2006):
Internationalisierung von Beratungsunternehmen: Die Bedeutung sozialer Netzwerkbeziehung. VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2006.
- KANDROVA, D. UND HELFEN, M. (2006):
Soziale Einbettung und Internationalisierung deutscher Beratungsunternehmen. In: *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen*. Hrasg.: Reihlen, M./Rohde, A., Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, S. 107-143.
- KEEBLE, D. UND SCHWALBACH, J. (1995):
Management Consultancy in Europe. ESCR Centre for Business Research, Working Paper No. 1, University of Cambridge.
- KIPPING, M. (2002):
Trapped in Their Wave: The Evolution of Management Consultancies. In: *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*. Clark, T. und Fincham, R., Blackwell, Oxford, 2002, S. 28-49.

-
- KIPPING, M. (1999):
American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships. In: *Business History Review*, Vol. 73 Nr.2, S. 190-220.
- KIPPING, M./FURUSTEN, S./GAMMELSAETER, H. (2003):
Converging towards American dominance? Developments and Structures of Consultancy Fields in Europe. In: *Enterprises et Histoire*, 33, S. 25-40.
- KIPPING, M. UND SAUVIAT, C. (1996):
Global Management Consultancies: Their Evolution and Structure. In: *Discussion Papers in International Investment and Business Studies*, Series B, Vol. IX Nr. 221.
- LEVITT, T. (1976):
The industrialization of service. In: *Harvard Business Review*, Vol. 54 Nr. 5, S. 63-74.
- LILJA, K. UND POULFELT, F. (2000):
The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms. Paper presented at the Management Consulting Division Academy of Management Meeting 2000, Toronto.
- LOCKE, R. R. (1996):
The Collapse of the American Management Mystique. Oxford: Oxford University Press.
- LÜNENDONK (2006):
Top 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2005. Bad Wörishofen: Lünendonk GmbH.
- LØWENDAHL, B. R. (2000B):
The globalization of professional business service firms: fad or genuine source of competitive advantage? In: *Globalization of Services – Some implications for theory and practice*. Hrsg.: Aharoni, Y. und Nachum, L, Routledge, London, New York, S. 142-162.
- MCKENNA, C. (1997):
The American Challenge: McKinsey & Company's Role in the Transfer of Decentralization to Europe, 1957-1975. In: *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Boston (MA), 1997, S. 226-230.
- MCKENNA, C. (1996):
Le Défi Américain: Management Consultants and the Transfer of American Organizational Models to Europe, 1957 1975. Paper presented at the History Graduate Student Conference, University of Bielefeld, The John Hopkins University, May 1996.
- MCKENNA, CH. (1995):
The Origins of Modern Management Consulting. In: *Business and Economic History*, Vol. 24 Nr. 1, S. 51-58.
- MCKENNA, C., DJELIC, M.-L. UND AINAMO, A. (2003):
Message and medium: the role of consulting firms in globalization and its local interpretation. In: *Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game*. Hrsg.: Djelic, M.-L. und Quack, S., Edward Elgar, Cheltenham, S. 83-107.
- MOHE, M. (2003):
Klientenprofessionalisierung: Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Metropolis, Marburg, 2003.
- MOHE, M. (2004):
Zur Programmatik einer kulturwissenschaftlichen Beratungsforschung. In: *Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung*. Hrsg.: FUGO – Forschergruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation, Marburg: Metropolis, S. 573-600.
- MOHE, M. UND BIRKNER, S. (2007):
Internationalisierung der Unternehmensberatung – Wohin zieht es kleine und mittlere Beratungsunternehmen? In: *Zeitschrift für Unternehmensberatung*, Jg. 2007, Nr. 4, S. 149-153.

-
- MORGAN, D.L. (1998):
Practical strategies for combining qualitative and quantitative methods: Applications to health research. In: *Qualitative Health Research*, Vol. 8 Nr. 3, S. 362-376.
- MORGAN, G., STURDY, A. UND QUACK, S. (2006):
The Globalization of Management Consultancy Firms: Constraints and Limitations. CSGR Working Paper, No. 168/05.
- O´FARRELL, P.N., SCHEUER, M. UND SCHMIDT, E. (1999):
Internationalisierung von Unternehmensdienstleistungen. In: *Untersuchungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung*. Hrsg.: RW – Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsforschungsinstitut, RWI, Essen, 1999.
- O´FARELL, P.N., WOOD, P UND ZHENG, J. (1996):
Internationalisation of Business Services: An Interregional Analysis. In: *Regional Studies*, Vol. 30 Nr. 2, S. 101-118.
- POOR, J. (2003):
Selected international management consultancy market profiles – Central & Eastern Europe. In: *The International Guides to Management Consultancy*, Hrsg.: Curnow, B. und Reuvid, J., 2. ed., Kogan Page, London, 2003, S. 422-436.
- POOR, J. UND GROSS, A. (2003):
Management Consultancy in an Eastern European Context, KJK Kerszöv, Budapest, 2003.
- REICH, CH. UND REIHLEN, M. UND ROHDE, A. (2006):
Internationalisierung von Managementberatungsunternehmen: Der Erklärungsbeitrag von Dunning's Eklektischer Theorie am Beispiel von A.T. Kearney. In: *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen*. Hrsg.: Reihlen, M. und Rohde, A., Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, S. 145-184.
- REIHLEN, M. UND VEIT, A. (2006):
Unternehmensberatung aus institutionalistischer Sicht: Strategien zur Entwicklung und Erhaltung institutionellen Kapitals. In: *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen*. Hrsg.: Reihlen, M. und Rohde, A., Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, S. 49-77.
- RICHARDSON, J. B. (1987):
A Sub-Sectoral Approach to Services' Trade Theory. In: *The Emerging Service Economy*. Hrsg.: Giarini, O., Pergamon Press, Oxford, 1987, S. 59-82.
- RIDDLE, D. I (1986):
Service-led growth: The Role of the Service Sector in World Development. Praeger , New York et al., 1986.
- ROBERTS, J. (1999):
The internationalisation of business service firms: A stages approach. In: *Service Industries Journal*, Vol. 19 Nr. 4, S. 68-88.
- ROBERTS, J. (1998):
Multinational Business Service Firms: The development of multinational organisational structures in den UK business services sector. Ashgate, Aldershot et al., 1998.
- SAMPSON, G. P. UND SNAPE, R. H. (1985):
Identifying the Issues in Trade in Services. In: *The World Economy*, Vol. 8 Nr. 8, S. 171-181.
- SCHMENNER, R. W. (1995):
Service Operations Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- SCHÜTZEICHEL, R. (2004):
Skizzen zu einer Soziologie der Beratung. In: *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Hrsg.: Schützeichel, R. und Brüsemeister, T., VS, Wiesbaden, 2004, S. 273-285.
- SCOTT-JACKSON (2002):
Going Global – Can small Consultancies benefit from Internationalization? In: *Consulting to Management*, Vol. 13 Nr. 1, S. 23-27.

- TASHAKKORI, A. UND TEDDLIE, C (O. J.):
Handbook of mixed methods in social and behavioral research. Sage, Thousand Oaks (CA), o. J.
- WALGER, G. UND SCHELLER, C. (1998):
Das Angebot der Unternehmensberatungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Eine empirische Analyse. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, QUEM-report Heft 54.
- WINSTEAD, K.F. UND PATTERSON, P.G. (1998):
Internationalization of services: the service exporting decision. In: *Journal of Services Marketing*, Vol. 12 Nr. 4, S. 294-311.
- ZEITHAML, V. UND BITNER, M.J. (1996):
Services Marketing. McGraw-Hill, New York, 1996.