

## 2 Stand der Forschung

### 2.1 Wissensintensive Unternehmensdienstleister

#### 2.1.1 Merkmale von wissensintensiven Unternehmensdienstleistern

**Dienstleistungen** sind – im Gegensatz zu Produkten des primären und sekundären Sektors – immaterieller Natur und damit höchstens begrenzt lager- und transportfähig. Daraus ergibt sich, dass Produktion und Konsum räumlich und zeitlich zusammenfallen (Uno-Actu-Prinzip), wobei deren Erbringung in direkter „Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager“ stattfindet [KINDER 2010, 266; KULKE 2008, 140]. Allerdings werden durch moderne Kommunikationstechnologien die Aspekte fehlender Lager- und Transportfähigkeit teilweise außer Kraft gesetzt, was im besonderen Maße für Unternehmensdienstleister gilt. So lassen sich Produkte wie spezifische Softwareentwicklungen, aber auch Handlungsempfehlungen von Unternehmensberatern auf elektronischem Wege transportieren [KINDER 2010, 266]. Ein weiteres zentrales Merkmal von Dienstleistungen ist deren Heterogenität, da die Qualität einer Dienstleistung unterschiedlich ausfallen kann, weshalb Qualitätskontrollen häufig schwieriger sind als bei materiellen Gütern [BUCKLEY ET AL. 1992, 39f.].

Im Hinblick auf die Nachfrager lassen sich konsumentenorientierte („consumer services“) und **unternehmensorientierte Dienstleistungen** („business services“, früher meist „producer services“) unterscheiden. Letztere zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Kunden nicht Privatpersonen, sondern Unternehmen oder öffentliche Institutionen sind, weshalb sie sich als „intermediär“ charakterisieren lassen. Entweder fließen deren Tätigkeiten in den Produktionsprozess eines Kundenunternehmens mit ein oder sie übernehmen vermittelnde Aufgaben [KINDER 2010, 267; KULKE 2008, 142]. Konsumenten- und unternehmensorientierte Dienstleister sind jedoch nicht immer klar voneinander abzugrenzen: So bieten Banken, Finanzdienstleister, Versicherungen und Immobilienmakler sowohl intermediäre Dienste als auch an Konsumenten gerichtete Dienste an. Diese lassen sich gemäß dem Schwerpunkt ihrer Tätigkeit einer der beiden Gruppen zuordnen oder auch als eine dritte Gruppe, so genannte „mixed services“, ansehen [DANIELS 1993, 4f.].

Bei Dienstleistungen können darüber hinaus der **tertiäre** und der **quartäre Sektor** unterschieden werden. Während tertiäre Dienstleistungen wie Handel, personennahe Dienste und Reparatur- beziehungsweise Reinigungsdienste vor allem arbeitsintensiv sind, haben Dienstleister des quartären Sektors höhere

Anforderungen an die Qualifikationen ihres Personals und sind vorrangig humankapitalintensiv. Zum quartären Sektor gehören etwa Forschungs- und Beratungsdienstleistungen, aber auch Bildung und öffentliche Verwaltung [KINDER 2010, 266; KULKE 2008, 142].

In der Schnittmenge von unternehmensorientierten Dienstleistungen und Diensten des quartären Sektors finden sich die **wissensintensiven Unternehmensdienstleister**, auch „knowledge intensive business services“ genannt (**KIBS**). Diese zeichnen sich durch einen hohen Anteil qualifizierten Personals und hoher Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen aus, allerdings existiert trotz zahlreicher empirischer Studien keine allgemeingültige Definition für diesen Sektor [SIMMIE/STRAMBACH 2006, 27]. Dabei ist das eingesetzte Wissen nicht nur ein notwendiger Produktionsfaktor, sondern wird selbst als Gut verkauft: „*Specialized expert knowledge, research and development ability, and problem solving are the real products of KIBS.*“ Die Beratung selbst wird dabei als ein Problemlösungsprozess verstanden, bei dem das Expertenwissen der Dienstleister an die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden angepasst wird, was direkte Interaktion mit diesen voraussetzt. Bei diesen Interaktionen finden somit gemeinsame Lernprozesse zwischen Anbieter und Kunden statt, wie sie bei standardisierten Gütern des tertiären Sektors nicht vonnöten sind [SIMMIE/STRAMBACH 2006, 31]. KIBS lassen sich damit als Teil der „Wissensökonomie“ ansehen, die – im Gegensatz zur „wissensbasierten Wirtschaft“ – Wissen nicht nur zur Produktion einsetzen (wie beispielsweise Hochtechnologie-Unternehmen), sondern das Wissen selbst als handelbares Gut veräußern [KLUCK 2012, 2].

Es reicht jedoch nicht unbedingt aus, alleine Größe und Zuwachs des KIBS-Sektors zu betrachten, um Aussagen über Umfang und Zunahme von wissensintensiven Dienstleistungen in einer Volkswirtschaft zu treffen. Diese **wissensintensiven Dienstleistungsaktivitäten** (auch: „knowledge intensive service activities“ oder **KISA**) können auch innerhalb von Unternehmen des sekundären Sektors erbracht werden, weshalb sie nicht explizit in Statistiken über sektorale Zusammensetzungen auftauchen [OECD 2006, 8ff.]. So würden große Unternehmen Rechtsdienste häufig von „in-house lawyers“ in deren Rechtsabteilungen beziehen, statt diese von externen Kanzleien zu beziehen [BRYSON ET AL. 2004, 63]. Umgekehrt können auch innerhalb von KIBS-Unternehmen Dienstleistungen erbracht werden, welche nicht als wissensintensiv anzusehen sind [KINDER 2010, 267].

Gemäß der Klassifikation des Statistischen Bundesamtes können zum Bereich der wissensintensiven Unternehmensdienstleister folgende **Sub-Sektoren** gerechnet werden: Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung (WZ 69), Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben, Unternehmensbera-

tung (WZ 70), Architektur- und Ingenieurbüros, technische, physikalische und chemische Untersuchung (WZ 71), Forschung und Entwicklung (WZ 72) sowie Werbung und Marktforschung (WZ 73) [KLUCK 2012, 10; STATISTISCHES BUNDESAMT 2008, 44ff.], was den ISIC Rev.3-Kategorien 73 und 74 entspricht [UNSD 2014]. Zumindest lassen sich diese Branchen zum Kernbereich wissensintensiver Unternehmensdienstleister zählen. Aufgrund des hohen Anteils an Wissen und der immateriellen Beschaffenheit ihrer Produkte können auch Softwareentwicklung und Datenbankverwaltung den KIBS zugerechnet werden [BRYSON ET AL. 2004, 201]. Diese Zusammenstellung zeigt die **Heterogenität** des KIBS-Sektors, welche sich wie folgt gliedern lässt: Transformationsorientierte Dienstleister transformieren „Wissen in neues Wissen“ für Produkt- und Prozessinnovationen, welche Unternehmen des sekundären Sektors bei der Entwicklung und Produktion materieller Güter nutzen. Transaktionsorientierte Dienstleister schließlich organisieren und managen wirtschaftliche Transaktionen, wobei deren Wissen nicht in materielle Güter einfließt. Zu diesem Subsektor gehören neben Finanzdienstleistern, Unternehmensberatern und der Marketing-Branche auch Wirtschaftskanzleien. Bei der Informations- und Medienindustrie [KUJATH/SCHMIDT 2010, 45ff.] ist durch die Transportfähigkeit von Software mittels Datenträgern oder Datenübertragung eine gewisse Transportfähigkeit gegeben, wodurch das für Dienstleister typische Uno-Actu-Prinzip an Bedeutung verliert [BRYSON ET AL. 2004, 201]. Von daher unterscheidet die Literatur weiter zwischen „hard“ und „soft services“. „Hard services“ wie Software sind stärker standardisiert und weniger individuell angepasst und können durch die Trennung von Produktion und Konsum ausländische Märkte auch per Export erschließen. „Soft services“ hingegen sind nicht standardisiert und individuell angepasst, wie Management-Beratung und Marketing, welche zur Erschließung neuer Märkte meist Direktinvestitionen tätigen um Produkte anzupassen und räumliche Nähe zu ihren Kunden zu suchen [DUNNING 1989, 12; MAJGÅRD/SHARMA 1998, 15].

Darüber hinaus lassen sich KIBS anhand ihres zentralen Produktionsfaktors unterscheiden, nämlich der **Art des Wissens**, das ihren Diensten zugrunde liegt. Betrachtet man die epistemologischen Grundlagen des Wissens, so kann zwischen normativem, technischem und synkretischem Wissen differenziert werden. Normatives Wissen basiert auf Wertvorstellungen und liefert Antworten auf die Frage „*what should be the case?*“, während sich technisches Wissen auf bestehenden Fakten gründet und sich der Frage „*what is the case?*“ widmet. Während normatives Wissen sowohl auf kulturellen Werten als auch auf gesetzlichen Regulierungen basiert, wird technisches Wissen durch Beobachtung und empirische Versuche gewonnen [HALLIDAY 1985, 424; MALHOTRA/MORRIS 2009, 899].

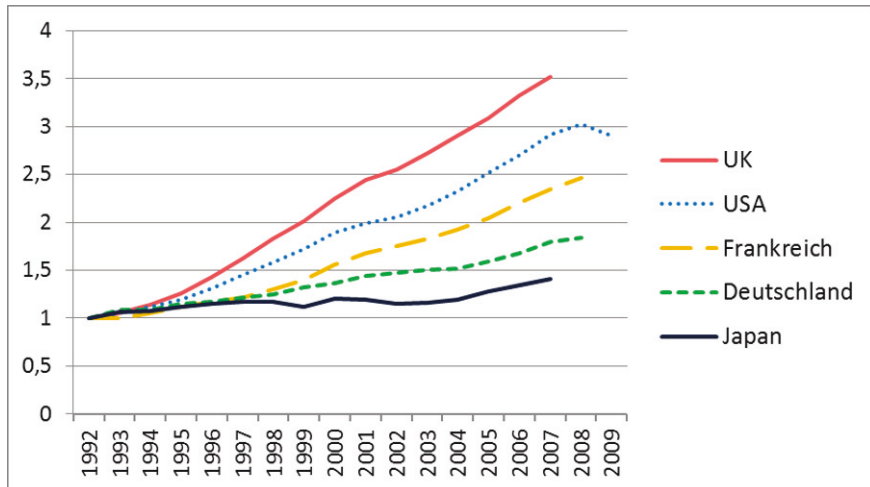
Eine alternative Wissenssystematik bezieht sich auf die Art und Weise, wie das Wissen gewonnen wird, und unterscheidet drei Arten von Wissen. Analytisches Wissen ist meist wissenschaftsbasiert und wird vor allem von Forschungsdienstleistern generiert, während synthetisches Wissen durch Rekombination von bestehendem Wissen entsteht, zur Lösung von Problemen angewandt wird und bei Ingenieurbüros sowie Softwarefirmen die zentrale Rolle spielt. Symbolisches Wissen schließlich basiert auf sozial konstruierten Ideen und Symbolen, mit denen beispielsweise Werbeagenturen arbeiten. KIBS nutzen jedoch meist verschiedene Arten von Wissen, wie beispielsweise Architekturbüros, für die sowohl synthetisches als auch symbolisches Wissen relevant ist [ASHEIM ET AL. 2010, 6ff.; STRAMBACH 2008, 158f.; STRAMBACH 2010, 184f.; TETHER ET AL. 2012, 974].

### *2.1.2 Wachstum von wissensintensiven Unternehmensdienstleistern*

Nach der Drei-Sektoren-Hypothese von Fourastié entwickeln sich Volkswirtschaften im Laufe ihrer Entwicklung dahin, dass der tertiäre Sektor den größten Anteil an Beschäftigtenzahlen beträgt [DANIELS 1993, 15]. Zum Zuwachs speziell von Unternehmensdienstleistern existieren im wissenschaftlichen Diskurs vier wesentliche Theorien, von denen zwei für Rechtsdienstleister relevant sind und deren Grundaussagen im Folgenden kurz dargestellt werden.

**Externalisierungsthese:** Diese These sieht den Zuwachs von Dienstleistern als ein Ergebnis von Outsourcing an, einem Kernelement des Wandels hin zur postfordistischen Produktionsorganisation seit den 1970er Jahren [KINDER 2010, 273]. Dabei konzentrieren sich Unternehmen zunehmend auf ihre Kernkompetenzen („lean production“) und lagern Dienstleistungen, welche die Unternehmen zuvor selbst erbracht haben, an externe Spezialisten aus. Unternehmen können somit (Fix)kosten einsparen, da spezialisierte externe Dienstleister ihre Dienste aufgrund von Skaleneffekten günstiger anbieten können. Bei diesem Externalisierungsprozess entstehen keine neuen Dienstleistungsaktivitäten, jedoch erscheinen die Beschäftigten- und Umsatzzahlen, welche vorher dem sekundären Sektor zugerechnet wurden, nun innerhalb der Statistiken des tertiären Sektors [KLUCK 2012, 7; KULKE 2008, 164]. Die Frage „make or buy“, also die Entscheidung darüber, ob ein Unternehmen Dienstleistungen auslagern soll, hängt oft von der Art der Dienstleistung ab. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Auslagerung wahrscheinlicher wird, je spezieller und weniger standardisiert die Dienstleistungen sind. Auch für Dienste, die selten oder unregelmäßig benötigt werden, ist das Halten unternehmensinterner Spezialisten meist sehr ineffizient. Dazu zählen neben Versicherungsdienstleistungen und Management-

beratung auch Rechtsdienstleister. Neben Kosteneinsparungen liegt ein weiterer Vorteil der Externalisierung darin, dass je nach Problemstellung aus mehreren Anbietern der jeweils am geeignetsten erscheinende ausgewählt werden kann [BRYSON ET AL. 2004, 77f.].



**Abbildung 1:** Wachstum von “other business activities” (gemäß ISIC Rev. 3 Kategorie 74) in den fünf größten Volkswirtschaften der OECD, nach „value added, current prices“, 1992 = 1 [eigene Darstellung nach: OECD 2014]

**Interaktionsthese:** Diese These widmet sich – im Gegensatz zur Externalisierungsthese – einem realen Zuwachs an Dienstleistungsaktivitäten und basiert auf der Annahme, dass im Zuge der ökonomischen Globalisierung, verstärkter Wettbewerbssituation und internationaler Arbeitsteilung in der Produktion Komplexität und Unsicherheit zugenommen haben, was stetigen Wandel von Organisationsstrukturen und -routinen erfordert. Um angesichts dieser Rahmenbedingungen Entscheidungen zu treffen, besitzen Unternehmen häufig nicht genügend eigene Kapazitäten und Wissen, weshalb sie dieses von externen Dienstleistern beziehen müssen [GLÜCKLER/ARMBRÜSTER 2003, 269; KLUCK 2012, 8]. Im Zusammenhang mit der Internationalisierung von Unternehmen steigt dabei nicht nur die Nachfrage nach distributiven Dienstleistern wie Logistikunternehmen, sondern auch nach wissensintensiven Beratungsdiensten wie Management-, Steuer- und Rechtsberatung, vor allem für Aktivitäten auf ausländischen Märkten. In Folge dieser Interaktion zwischen Dienstleistern und Nachfragern kann es zu Rückkopplungseffekten in Form von Wissens-Spillover kommen, die zu Modernisierungsprozessen auf der Nachfrageseite führen können. Durch diese weiter steigende Komplexität des Wirtschaftssystems ist es wiederum möglich, dass

sich die Nachfrage nach Dienstleistern verstärkt [KINDER 2010, 273; KLUCK 2012, 8].

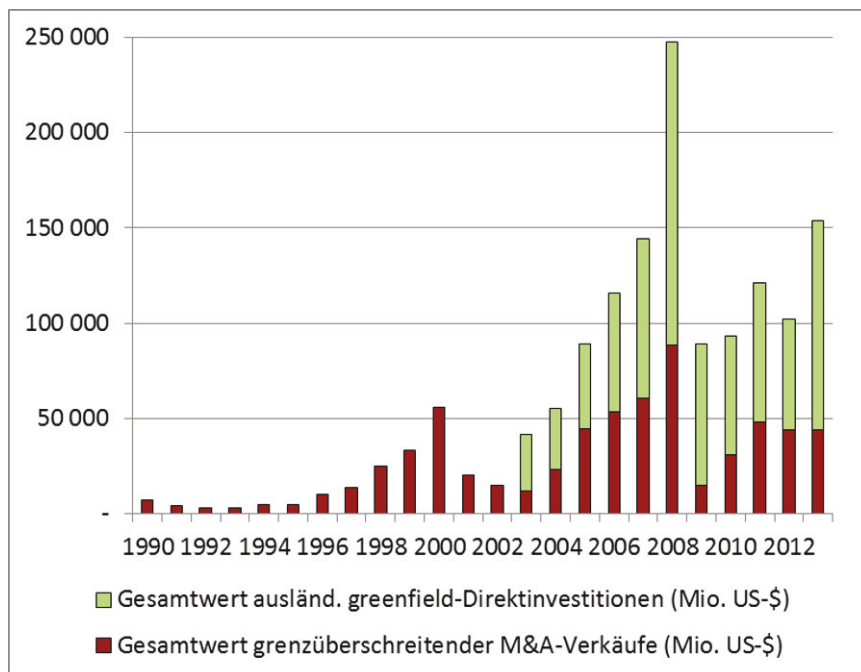
Diese Entwicklungen spiegeln sich in **Umsatzdaten von Unternehmensberatern** wider, deren Umsätze sich zwischen 1991 und 2002 global mehr als verfünffacht haben, während mit 48 Mrd. Euro der europäische Markt 2001 das Volumen des gesamten Weltmarktes von 1995 annahm. 70% der europäischen Umsätze fielen dabei auf die Länder Deutschland, Frankreich und Großbritannien [GLÜCKLER 2004, 30f.]. Abbildung 1 zeigt, dass die Wertschöpfung von Firmen der Kategorie „other business activities“ (KIBS ohne F&E und IT-Dienste) je nach Land unterschiedliche Dynamiken aufweist. In den fünf größten Volkswirtschaften der OECD wuchs dieser in Großbritannien mit jährlichen Wachstumsraten von bis zu 13 % am stärksten, während die Dynamik in Deutschland und vor allem Japan deutlich schwächer ist. Jedoch ist auch in diesen beiden Ländern der Zuwachs von business activities im verfügbaren Zeitraum höher als das Wachstum des BIP, wenn auch nicht so ausgeprägt wie in Großbritannien, wo das BIP 1992 bis 2007 nur um das 0,5-fache wuchs, Unternehmensdienste jedoch um das 2,5-fache zunahmen [WORLD BANK 2014]. Hierbei muss jedoch die Heterogenität von KIBS insgesamt berücksichtigt werden, da beispielsweise in Deutschland das Wachstum von Forschungs- und Entwicklungsdiensten, die nicht in dieser Statistik enthalten sind, höher war als das der „other business activities“ [KLUCK 2012, 5ff.].

### *2.1.3 Ausländische Direktinvestitionen von wissensintensiven Unternehmensdienstleistern*

Zusammen mit dem allgemeinen Wachstum nahm auch die internationale Aktivität von KIBS zu. Die Statistik (Abb. 2) zeigt, dass seit Mitte der 1990er Jahre die jährlichen Volumen von ausländischen Direktinvestitionen im Sektor „business services“ höher sind als in der Zeit zuvor. Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass das Internationalisierungsgeschehen dieses Sektors in hohem Maße Konjunkturschwankungen der Weltwirtschaft ausgesetzt ist, was die Einschnitte von 2001 und 2009 zeigen, und dass Greenfield-Investitionen mit neu eröffneten Bürostandorten stets höhere Volumen aufweisen als Fusionen und Akquisitionen, zumindest seit Beginn der verfügbaren Daten 2003.

Die generelle Zunahme von ausländischen Direktinvestitionen bei Unternehmensdienstleistern liegt einerseits an Fortschritten der **Informations- und Kommunikationstechnologie**, welche die Organisation transnationaler Dienstleister erleichtern, indem Unternehmen die Arbeit ihrer Niederlassungen einfacher koordinieren können. Zu dieser Überwindung räumlicher Barrieren kommt

der zunehmende **Abbau administrativer Barrieren** durch Deregulierungen hinzu [BRYSON ET AL. 2004, 227f.; KINDER 2010, 277ff.].



**Abbildung 2:** Gesamtvolumina der jährlichen grenzüberschreitenden M&A-Verkäufe und Greenfield-Investitionen von Business Service-Firmen weltweit in US-\$, vor 2003 keine globalen Daten zu grenzüberschreitenden Greenfield-Investitionen verfügbar [eigene Darstellung nach: UNCTAD 2014]

Neben Liberalisierungen auf nationalstaatlicher Ebene, die sich meist auf einzelne Branchen beschränken [OECD 2005, 9f.], gilt seit 1993 für den **Europäischen Binnenmarkt** zumindest theoretisch, dass selbstständige Anbieter und juristische Personen, die in einem EU-Staat niedergelassen sind und dort ihre Tätigkeit legal ausüben, auch in anderen EU-Staaten Dienstleistungen erbringen dürfen, sowohl temporär (auf Grundlage der Dienstleistungsfreiheit) als auch stetig und dauerhaft (Niederlassungsfreiheit) mittels Tätigkeit von Direktinvestitionen (Kapitalverkehrsfreiheit). Um diese Freiheiten in der Praxis vollständig durchzusetzen, wurde 2006 die Dienstleistungsrichtlinie verabschiedet, die dazu führen soll, dass innerhalb der EU der grenzüberschreitende Handel von Diensten um 45% und ausländische Direktinvestitionen um 25% zunehmen. Aller-



dings verzögert sich die Umsetzung dieser Richtlinie gegenwärtig in einigen Mitgliedsstaaten [MACIEJEWSKI 2014]. Auf multilateraler, globaler Ebene begann die Liberalisierung des Dienstleistungshandels mit der Uruguay-Runde des General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), die 1995 in dem **General Agreement on Trade in Services (GATS)** mündete. Dies beinhaltet die schrittweise Marktöffnung der Unterzeichnerstaaten für Dienstleister aus dem Ausland, die einen Markt über unterschiedliche Modi erschließen wollen. Ziele sind dabei vor allem die rechtliche Gleichbehandlung aller inländischen und ausländischen Anbieter sowie Transparenz von Seiten des Staates [BRYSON ET AL. 235f.; KULKE 2011, 12f.; WTO 2014b]. Diese schrittweisen Deregulierungen trugen zum generellen Anstieg von Handel und ausländischen Direktinvestitionen im tertiären Sektor bei, allerdings kann bisher nicht von einer vollständigen Implementierung dieser Verträge die Rede sein, da das Ausmaß der Liberalisierung stark zwischen Ländern und Sektoren variiert [OECD 2005, 11f.] Ungeachtet dessen ist der Sub-Sektor von Rechtsdienstleistungen jedoch traditionell stark auf nationalstaatlicher Ebene reguliert und kann nur eingeschränkt von diesen Deregulierungen profitieren, was an anderer Stelle ausführlich behandelt wird (Kap. 6.2).

Diese Faktoren ermöglichen eine Internationalisierung des Dienstleistungssektors, welche durch zunehmende internationale Aktivitäten von Seiten der Unternehmen und räumliche Arbeitsteilung stärker nachgefragt wird [JONES 2005, 181]. Außerdem generiert die wirtschaftliche Entwicklung von Schwellen- und Transformationsstaaten eine neue Nachfrage nach Dienstleistern, wobei dort ein nur unzureichendes einheimisches Angebot besteht, weshalb der Bedarf nach ausländischen Dienstleistern dort steigt [BRYSON ET AL. 2004, 227f.].

Solche Expansionsgründe sind aufgrund ihrer ausgeprägten räumlichen Dimension ein wichtiger Schwerpunkt wirtschaftsgeographischer Forschung. Die Internationalisierung von KIBS wurde aus geographischer Perspektive gezielt erstmals im Rahmen des **Global City-** beziehungsweise **World City-Diskurses** betrachtet. Hier stellen sie zwar selber kein Forschungssubjekt dar, dienen jedoch als ein Indikator für Städte, die innerhalb der Weltwirtschaft Steuerungs- und Koordinierungsfunktionen übernehmen und untereinander stark verflochten sind [u.a. SASSEN 1991, BEAVERSTOCK ET AL. 1999a, TAYLOR 2004]. Konkrete Motivationen und Formen der Expansion von KIBS rückten erst etwas später in den Fokus der Wissenschaft. Obwohl die Internationalisierung von KIBS ein aktuelles Phänomen ist, das aufgrund deren katalysierender Wirkung auf die Globalisierung der Wirtschaft von hoher Relevanz ist, blieben entsprechende Studien meist auf Betrachtungen einzelner Sub-Sektoren als Fallstudien beschränkt [GLÜCKLER 2004, 24; KULKE 2008, 139]. Andere Studien wiederum untersuchten den Sektor der wissensintensiven Dienstleister als Ganzes, ohne die Heterogenität und Spezifität einzelner Sub-Sektoren zu berücksichtigen. MALHOTRA/MORRIS [2009] sind mit ihrem Vergleich von Internationalisierungsmög-



lichkeiten und -formen von Wirtschaftskanzleien, Ingenieurbüros und Wirtschaftsprüfern eines der wenigen Beispiele für eine theoriegeleitete und vor allem branchenvergleichende Studie zur Internationalisierung von wissensintensiven Unternehmensdienstleistern, weshalb wir deren Studie als theoretische Grundlage für unseren Vergleich der internationalen Standortsysteme von Ingenieurbüros und Wirtschaftskanzleien nutzen [PEIKER ET AL. 2012]. In den folgenden Kapiteln werden gängige **Theorieansätze zur Internationalisierung** von Unternehmen im Allgemeinen vorgestellt und auf ihre **Relevanz für den KIBS-Sektor** im Speziellen hin untersucht.

## 2.2 Auswahl neuer Märkte im KIBS-Sektor

### 2.2.1 Das eklektische Paradigma

Der Klassiker unter den Theorien zu ausländischen Direktinvestitionen, das eklektische Paradigma nach Dunning, dient in dieser Dissertation als Grundgerüst für Ansätze der relationalen Wirtschaftsgeographie. Demnach tätigt ein Unternehmen nur dann eine Direktinvestition im Ausland, wenn drei Bedingungen gegeben sind, die sich wiederum aus einer Reihe von Vorteilen („advantages“) zusammensetzen (Abb. 3).

„**Ownership advantages**“: Ein Unternehmen muss zunächst bestimmte Vorteile besitzen oder akquirieren können, die häufig auch als Ressourcen oder Assets bezeichnet werden, welche andere Unternehmen auf einem neu zu erschließenden, ausländischen Markt nicht besitzen beziehungsweise zum Zeitpunkt der Investitionsentscheidung noch nicht besitzen. Darunter lassen sich – neben materiellen – auch immaterielle Assets verstehen wie spezifisches, unternehmenseigenes Wissen über Technologien und Organisationsformen, aber auch Assets wie Markenimage, Herkunfts-Goodwill und Skaleneffekte („economies of scale“) bei der Erzeugung bestimmter Güter, wobei letztere sich meist aus der Größe eines Unternehmens ergeben. Diese Assets können auf sämtlichen Märkten, in denen ein Unternehmen tätig ist, entstehen beziehungsweise akquiriert werden und lassen sich teilweise zwischen den Standorten eines Unternehmens transferieren. Bei der Bildung beziehungsweise Akquisition von Assets ist jedoch oft das Herkunftsland von besonderer Bedeutung [BRYSON ET AL. 2004, 204; DUNNING 1980, 9f.; 1988, 26].

„*PSFs essentially have the same categories of resources as other organizations. [...] However, it is the intangible human, social, and organizational resources that are especially important in a PSF.*“ Im Gegensatz zum produzierenden Sektor sind für KIBS demnach weniger materielle, sondern vor allem immaterielle Assets relevant, wie der zentrale Produktionsfaktor **Wissen** und die

Träger dieses Wissens, nämlich **qualifiziertes Personal** („human capital“). Neben spezifischem Fachwissen ist vor allem Erfahrungswissen („experiential knowledge“) bezüglich internationaler Tätigkeit von Bedeutung, worunter unter anderem zu verstehen ist, wie relevante Informationen für konkrete Markteintritte zu gewinnen sind und wie eine internationalisierte Firma zu managen und zu organisieren ist [BROCK 2012, 4].



**Abbildung 3:** „ownership“, „location“ und „internalisation advantages“ von KIBS, neue Aspekte aus der relationalen Wirtschaftsgeographie sind kursiv [eigene Darstellung nach: BROCK 2012; BRYSON ET AL. 2004; BUCKLEY ET AL. 1992; DANIELS 1993; DUNNING 1980, 1988, 1989, 2001; DUNNING/LUNDAN 2008; GLÜCKLER 2004; ROSE/HININGS 1999]

Daher kann „multinationality“ an sich als „ownership advantage“ gelten, nicht nur, um Wissen zu erweitern, sondern auch, um durch geographische Diversifizierung Risiken zu verringern. Allerdings muss ein Unternehmen nicht nur Zugang zu Informationen haben, es benötigt auch Fähigkeiten und Kapazitäten, um diese auszuwerten und zu nutzen [BUCKLEY ET AL. 1992, 45ff.; DUNNING 1988, 27]. Neben diesem allgemeinen Wissen lässt sich auch marktspezifisches Wissen als „ownership advantage“ ansehen, ein Aspekt, der an anderer Stelle weiter erörtert wird [ERIKSSON ET AL. 1997, 343ff.; JOHANSON/VAHLNE 2009, 1416; MALHOTRA 2003, 943f.; MORSCHETT 2007, 87f.]. Kunden wählen ihre Dienstleister anhand „*real or perceived differences in quality*“ aus [DANIELS 1993, 45]. Daher ist für KIBS **Reputation** für den Erfolg häufig relevanter als die eigentliche Expertise, weil dieser Sektor durch einen „imperfekten Markt“ geprägt ist, auf dem Kunden ohne eigene Erfahrungen häufig nur schwer die Qualität des Wissens der Dienstleister einschätzen können. Weil Dienstleistungen „experience goods“ sind, würden Kundenunternehmen vor allem Dienstleister bevorzugen, mit denen sie entweder selbst Erfahrungen in der Vergangenheit machten oder die eine hohe Reputation besitzen, beispielsweise durch ein weltweit bekanntes und positiv assoziiertes Markenimage. Obwohl viele Unternehmensdienstleister relativ niedrigen Markteintrittsbarrieren ausgesetzt sind, was deren materielles Kapital angeht, begegnen ihnen hohe Barrieren durch fehlende Reputation auf bestimmten Märkten [BRYSON ET AL. 2004, 85; DUNNING 1989, 12ff.; VON NORDENFLYCHT 2010, 161].

Auch „**economies of scale and scope**“ können für KIBS relevant sein, wobei Skaleneffekte vor allem in Form von Spezialisierungen auf bestimmte Dienste sowie der Verfügbarkeit von Finanzmitteln und Personal zur Erschließung ausländischer Märkte auftreten. Vorwiegend große Unternehmen kommen in den Genuss dieser Effekte, da sie in der Lage sind, Personal, Finanzmittel und Informationen flexibel zwischen ihren Teilen zu transferieren [BUCKLEY ET AL. 1992, 45ff.; DUNNING 1989, 12ff.]. Skaleneffekte treten ferner im so genannten „upstream“-Bereich wie dem Wissensmanagement und der Wissensbasis an sich auf, die sich zu keinen oder geringen Kosten replizieren und mehrfach einsetzen lässt. „Diseconomies of scale“ ergeben sich aus den zunehmenden Koordinierungskosten eines multinationalen Unternehmens und den Risiken der Profitabilität einer dauerhaften Präsenz [LÖWENDAHL 2000, 156ff.]. Insgesamt sind Skaleneffekte jedoch schwieriger zu erreichen als bei produzierenden Unternehmen, da die Möglichkeit, immaterielle Güter zu standardisieren, geringer ist als bei materiellen Gütern [BUCKLEY ET AL. 1992, 45ff.].

„**Location advantages**“: Ein attraktiver ausländischer Markt wird nur dann durch eine Direktinvestition statt durch Exporte erschlossen, wenn es profitabler ist, die unternehmenseigenen Assets zusammen mit Ressourcen in den Ziellän-

dern statt mit Ressourcen auf dem Heimatmarkt zu nutzen. Diese Ressourcen sind an bestimmte Standorte gebunden und dort prinzipiell allen Unternehmen zugänglich, wie beispielsweise natürliche Ressourcen und günstige oder hochqualifizierte Arbeitskräfte. Des Weiteren lassen sich unter „location advantages“ auch Standortfaktoren fassen wie die rechtlich-politischen Rahmenbedingungen für unternehmerische Tätigkeiten oder Marktnähe, um Transportkosten zu senken und administrative Handelshemmnisse zu umgehen [DUNNING 1980, 9f.; 1988, 26].

„Location advantages“ für Dienstleister ergeben sich in erster Linie aus der eingeschränkten Möglichkeit, immaterielle Güter zu transportieren. Wenn das Uno-Actu-Prinzip besteht und Face-to-Face-Kontakte mit Kunden zur Erbringung der Dienstleistung notwendig sind, besteht Bedarf für eine eigene Präsenz in **Kundennähe** auf ausländischen Märkten. Eine solche Präsenz ist jedoch nur dann möglich, wenn **keine restriktiven Zugangsbarrieren** für ausländische Direktinvestitionen im jeweiligen Sektor bestehen. Auch die Verfügbarkeit von **qualifiziertem Personal** ist für KIBS essentiell, auch um die Dienste an die kulturell geprägten Bedürfnisse ausländischer Kunden anzupassen [Bryson et al. 2004, 204; BUCKLEY ET AL. 1992, 50f.; DUNNING 1989, 18ff.]. Dies trifft vor allem auf Branchen zu, die mit lokalisiertem und kontextspezifischem Wissen arbeiten, wie der kulturgeprägten Werbebranche und Kanzleien, die Dienste bezüglich des nationalen Rechts eines Landes anbieten. In Branchen wie Rechtsdienstleistern ist für manche Dienste die Anstellung lokal zugelassenen Personals gesetzlich vorgeschrieben [DUNNING 1989, 30; TERPSTRA/YU 1988, 35].

„**Internalisation advantages**“: Ein Unternehmen kann ausländische Märkte erschließen und dabei lokalisierte Ressourcen und Standortfaktoren zusammen mit seinen eigenen Assets wie Reputation und Expertise nutzen, indem es Assets wie den Markennamen einem lokalen Unternehmen gegen Lizenzgebühr überträgt, was auch als Franchising bezeichnet wird [KULKE 2011, 14]. Eine Direktinvestition ist dann von Vorteil, wenn die Transaktionskosten, die bei einem solchen Lizenzabkommen anfallen, höher sind als Investitions- und Internalisierungskosten. Durch Internalisierung unternehmerischer Aktivitäten lassen sich **Transaktionskosten** einsparen. Außerdem besteht bei Verkauf oder Verleih von imagebezogenen Assets wie Markenrechten das Risiko, dass das Unternehmen die **Produktqualität** des Partnerunternehmens nicht überprüfen kann, wodurch die Reputation der eigenen Marke gefährdet ist [DUNNING 1980, 9/11; 1988, 26]. Gerade bei Dienstleistern ist es manchen Branchen schlicht nicht möglich, einen Markt über Lizenzvergabe zu erschließen, vor allem wenn das Wissen eines Unternehmens zum großen Teil auf „**tacit knowledge**“ basiert und damit nicht an Partnerunternehmen transferiert werden kann. „Tacit knowledge“ bezieht sich nicht nur auf fachliche Expertise selbst, sondern auch auf Kenntnisse über die

Bedürfnisse bestehender Kunden. Bei einer Weitergabe von kodifizierbarem Wissen hingegen besteht das Risiko, dass **Konkurrenten dieses Wissen nutzen**, was durch den Umstand ermöglicht wird, dass Wissen nach aufwändiger Erschließung und Produktion leicht reproduziert werden kann. Daher würden wissensintensive Dienstleister zu Internalisierung neigen, um sich diesen Wettbewerbsvorteil zu sichern [DUNNING 1989, 23f.; BRYSON ET AL. 2004, 204; BUCKLEY ET AL. 1992, 48ff.]. Multinationale Unternehmen würden zum großen Teil Dienstleister bevorzugen, die selbst durch eigene, internalisierte Präsenzen international vertreten sind und als „one firm“ beziehungsweise „one-stop shop“ bezeichnet werden. Solche Firmen bieten einen **„seamless service“**, bei dem Informationen über Kunden und ihre Bedürfnisse zwischen Standorten transferiert werden können, um diese global bei konstanter Servicequalität zu bedienen [ROSE/HININGS 1999, 45].

Dennoch gibt es gemäß den GATS-Modi auch für Dienstleister Alternativen zur Markterschließung durch Direktinvestition oder auch „commercial presence“ (mode 3). „Cross-border supply“ (mode 1) bezeichnet Exporte von Diensten, die mittels Telekommunikation übertragen („wired export“) oder in Form postalisch übersendeter Medien übermittelt werden („embodied export“), was besonders für die Produkte von „hard services“ wie Software möglich ist [ROBERTS 1999, 73f./80; WTO 2014a]. Vor allem für „soft services“ oder solche „hard services“, welche zumindest für die Definition des Auftrages auf „face to face“-Kontakte angewiesen sind, stellt „movement of natural persons“ (mode 4) eine Alternative zur Direktinvestition dar, besonders bei temporären Projekten. Bei der „consumption abroad“ (mode 2) suchen Kunden Dienstleister in anderen Ländern auf, was vor allem auf spezielle Branchen wie Tourismus beschränkt ist [BRYSON ET AL. 2004, 62/200; WTO 2014a]. Innerhalb von KIBS überstieg das Gesamtvolumen von Diensten, die von ausländischen Niederlassungen erbracht werden, das Gesamtvolumen von grenzüberschreitendem Handel mit Dienstleistungen [BRYSON ET AL. 2004, 227].

Als konkrete Motive, eine Direktinvestition auf einem bestimmten ausländischen Markt zu tätigen, unterscheidet DUNNING folgende Strategien [Grundkonzept nach: DUNNING 2000, 164f.], welche im Wesentlichen als „location advantages“ interpretiert werden können:

- **„market seeking“**: Hauptziel einer Investition ist es, im Ausland neue Märkte zu erschließen. Diese Strategie zielt auf Märkte mit attraktivem Marktvolumen für die jeweilige Branche und ist für Dienstleister die bedeutendste Form internationalen Engagements.
- **„resource seeking“**: Im Ausland lokalisierte Ressourcen sollen einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile liefern. Diese können materiell (wie Rohstoffe) oder immateriell (wie Wissen) sein. Wissen kann dabei auch

dekontextualisiert und auf anderen Märkten des Unternehmens eingesetzt werden [BATHELT/GLÜCKLER 2012, 290], wodurch es zum Asset beziehungsweise „ownership advantage“ des Unternehmens wird.

- „**efficiency seeking**“: In diesem Fall dient eine Direktinvestition dazu, um effizienter zu produzieren, beispielsweise durch niedrige Arbeitskosten oder geringere Umweltauflagen. Von manchen KIBS wird diese Strategie zum Offshoring arbeitsintensiver Dienste in Niedriglohnländer genutzt [BRYSON 2007, 37f.].
- „**strategic asset seeking**“: Sicherung oder Steigerung von eigenen „ownership advantages“ beziehungsweise Minderung der „ownership advantages“ der Konkurrenz. Dies kann beispielsweise dadurch funktionieren, dass ein Unternehmen mit einem ausländischen Unternehmen fusioniert, um wettbewerbsrelevante Assets wie Wissen zu sichern [BROCK 2012, 5f.; DUNNING 2001, 183].

Generell hat DUNNING die Bedeutung von **Relationen** für ausländische Direktinvestitionen anerkannt, wobei er Beziehungen zwischen Unternehmen (sowohl zu Partnerunternehmen wie bei Allianzen als auch zu Kunden) und sozialen Relationen zwischen Individuen unterscheidet. Seiner Meinung nach bietet das OLI-Paradigma zur Integration relationaler Aspekte ein geeignetes Rahmenwerk [DUNNING 2001, 185f.], auch wenn er keine konkrete theoretische Integration dieses Aspektes vorschlägt. Wie in Abbildung 3 gezeigt, plädiere ich dafür, grenzüberschreitende Beziehungen einerseits als Beziehungskapital und damit „ownership advantages“ eines Unternehmens einzustufen, andererseits sehe ich sie jedoch auch als lokalisierte Ressourcen an, die sich durch eine Direktinvestition und damit eine Präsenz vor Ort besser nutzen lassen. Dies ist ein Beispiel dafür, wie Relationen eines Unternehmens eine Art Brücke zwischen „ownership“ und „location advantages“ schlagen können. Relationen auf ausländischen Märkten können ferner die marktspezifische Reputation als auch das marktspezifische Wissen erhöhen, wie in Kapitel 2.2.4 gezeigt wird.

Eine andere Publikation widmet sich der Integration so genannter **Institutionen** in das eklektische Paradigma, die auf den Ebenen des Heimatmarktes des Unternehmens und des Zielmarktes wirksam werden (Abb. 3) [DUNNING/LUNDAN 2008, 578ff.].

Vor allem die Auswirkungen von Institutionen und Relationen auf Marktauswahl und die Entscheidung zur Direktinvestition bildet das theoretische Fundament zur Analyse der Internationalisierung von Wirtschaftskanzleien. Beides sind wichtige Elemente der so genannten **relationalen Wirtschaftsgeographie**, deren Entstehung und Paradigmen im Folgenden vorgestellt werden.

### 2.2.2 Paradigmen der relationalen Wirtschaftsgeographie

Der wesentliche Impuls, welcher zur „zweiten Transition“ der Wirtschaftsgeographie hin zur relationalen Wirtschaftsgeographie führte, kam aus den Wirtschaftswissenschaften und firmiert unter dem Begriff „economic sociology“. Traditionell waren die Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften und der Soziologie streng getrennt, was auf unterschiedliche „Modelle menschlichen Verhaltens“ zurückzuführen sei. Dem Verhalten von Wirtschaftsakteuren mit freien Handlungsmöglichkeiten und dem Ziel der Gewinnmaximierung stand eine Beschränkung der Handlungsfreiheit von Individuen durch soziale Strukturen gegenüber, welche diese durch Erwartungshaltungen dazu bringen, bestimmte Rollen einzunehmen [KNUDSEN 1995, 135f.]. Letzteres Menschenbild wird häufig als **übersozialisiert** („oversocialized“) kritisiert, da menschliches Verhalten vor allem auf internalisierte gesellschaftliche Normen zurückgeführt wird, während dem sozialen Umfeld mit seinen Beziehungen nur ein peripherer Einfluss auf sein Handeln zugeschrieben wird. Ökonomen der Klassik und Neoklassik hingegen hätten ein **untersozialisiertes** („undersocialized“) Konzept von menschlichem Handeln, indem den Akteuren gemäß dem Homo-Oeconomicus-Ansatz ein objektiv rationales Handeln mit dem Ziel der Gewinnmaximierung unterstellt wird, bei dem gesellschaftliche und kulturelle Aspekte nicht berücksichtigt werden. Beide Ansätze lassen sich – trotz ihrer starken Gegensätze – als „**atomistisch**“ bezeichnen, weil sie sowohl Wechselwirkungen der Akteure mit institutionellen Kontexten als auch Beziehungen zwischen diesen ignorieren [GRABHER 1993, 1f.; GRANOVERTER 1985, 483ff.].

Seit den 1970er Jahren kam es jedoch zu vermehrtem interdisziplinären Austausch von Konzepten [KNUDSEN 1995, 135f.]. Der zentrale Begriff soziologischer Ansätze innerhalb der Wirtschaftswissenschaften ist die so genannte **Einbettung** („embeddedness“) der Wirtschaft in soziale Beziehungen oder Relationen [GRANOVERTER 1985, 481f.; HESS 2004, 168].

Der Soziologe GRANOVERTER entwickelte die Grundidee, dass wirtschaftliche Aktivitäten in soziologische Mechanismen eingebettet sind, und ist der Ansicht, dass sämtliche Marktprozesse für soziologische Analysen zugänglich sind, wobei soziologische Aspekte zentrale und nicht periphere Merkmale wirtschaftlicher Prozesse sind [GRANOVERTER 1985, 505]. Die persönlichen Präferenzen wirtschaftlicher Akteure wie Handlungsmotive und Interessen entstehen demnach durch Interaktion mit anderen Akteuren und werden dabei transformiert [BATHELT/GLÜCKLER 2012, 184]. GRANOVERTER geht dabei auch auf die Rolle von Institutionen wie gesellschaftliche Normen ein, die seiner Ansicht nach selber in soziale Beziehungen eingebettet sind: „*the behavior and institutions to be analyzed are so constrained by ongoing social relations that to construe them as independent is a grievous misunderstanding*“ [GRANOVERTER 1985, 482].



womit er seine Perspektive von übersozialisierten Ansätzen abgrenzt. Neben die „unsichtbare Hand“ des freien Marktes nach Adam Smith treten somit soziale Beziehungen als „*the invisible hand that is guiding economic and social life*“ [GRABHER 1993, 1f.].

Aspekt	Raumwirtschaftslehre	Relationale Wirtschaftsgeographie
<b>Menschenbild</b>	Homo oeconomicus	Homo reciprocans
<b>Grundprinzip von Theorien</b>	Determinismus	Kontingenz
<b>Beziehungen zwischen Akteuren</b>	lediglich Austausch von Gütern und Produktionsfaktoren, atomistische Sichtweise	soziologische Aspekte wie Vertrauen und Macht, höhere Bedeutung des Austausches von Wissen, relationale Sichtweise („embeddedness“)
<b>Betrachtete Akteure</b>	lediglich wirtschaftliche Akteure wie Unternehmen	wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Akteure
<b>Institutionen</b>	keine Berücksichtigung	Berücksichtigung von Institutionen, die sowohl das Verhalten von Akteuren beeinflussen als auch durch Akteure verändert werden können
<b>Rolle des Raumes</b>	Raum ist sowohl Untersuchungsobjekt als auch selbst Kausalfaktor mit bestimmten Eigenschaften	Raum ist Perspektive, aus der wirtschaftliche Interaktionen analysiert werden, und weist selbst keine Eigenschaften auf

**Tabelle 1:** Merkmale und Paradigmen von Raumwirtschaftslehre und relationaler Wirtschaftsgeographie [eigene Darstellung nach: BATHELT/ GLÜCKLER 2012, 41ff.]

Die Übernahme dieser wirtschaftssoziologischen Prinzipien in die Wirtschaftsgeographie, welche auch als „cultural turn“ bezeichnet wird [BARNES 2001, 555], wie Einbettung wirtschaftlicher Handlungen in ein übergeordnetes institutionelles und soziales Rahmenwerk setzte mit dem so genannten „**new regionalism**“ ein. Hier stehen lokale und regionale Netzwerke zwischen Unternehmen im Mittelpunkt [HESS 2004, 166], deren Wettbewerbsfähigkeit sowohl auf gemeinsame Institutionen wie Normen und Werte als auch auf Interaktionen

zurückgeführt wird, die über den Austausch von Gütern und Produktionsfaktoren hinausgehen. Wichtige Ansätze dieser Forschungsrichtung sind das „Innovative Milieu“ [FROMHOLD-EISEBITH 2004], PORTERS Theorie der Branchencluster [PORTER 1991] und STORPERS „holy trinity“ [STORPER 1997]. Später entstand eine Reihe von Studien, welche auch die Bedeutung von **überregionalen Formen relationaler Einbettung** zeigen [HESS 2004, 175], wie die „global pipelines“ zwischen lokalen Clustern [BATHELT ET AL. 2004, 45ff.] und die „global value chains“ beziehungsweise „global production networks“-Konzepte [COE ET AL. 2008, 274; GEREFFI ET AL. 2005, 84ff.].

Dieser paradigmatische Hintergrund wird in dieser Arbeit – BATHELT/GLÜCKLER folgend – als „relationale Wirtschaftsgeographie“ bezeichnet, auf den ebenfalls von ihnen vorgeschlagenen Begriff „new economic geography“ wird aufgrund der Verwechslungsgefahr mit Paul Krugmans Konzept verzichtet. Die Ansätze der sozialwissenschaftlich geprägten relationalen Wirtschaftsgeographie unterscheiden sich durch ihre Sichtweise auf den Raum wesentlich von der klassischen Raumwirtschaftslehre, indem sie deren Fragerichtung umdrehen. Behandelte letztere den Raum beziehungsweise konkrete Regionen so, „als seien sie selbst Akteure“, die Unternehmen bestimmte Standortfaktoren anbieten und diese gegebenenfalls selbstständig verändern können, so stehen bei neuen Ansätzen **Akteursgruppen** im Mittelpunkt.

Diese können beispielsweise Unternehmer, Nachfrager und Regulierer sein, die durch Beziehungen untereinander ihr „Umfeld selbst gestalten und verändern“, wobei sie zusätzlich unter dem Einfluss institutioneller, kultureller und sozialer **Kontexte** stehen, welche sie wiederum verändern können. Durch das Handeln der Akteure werde eine Region mit all ihren Eigenschaften überhaupt erst **sozial konstruiert**. Somit rückte der Raum vom eigentlichen untersuchten Objekt und Akteur hin zu einer **Zugangsperspektive**, aus der die Ergebnisse wirtschaftlichen Handelns betrachtet werden. Insgesamt handelt es sich bei der relationalen Wirtschaftsgeographie nicht um ein „*geschlossenes Theoriegebäude zur Bewältigung aller Alltagsprobleme*“, sondern ihre Ansätze sind „*offen strukturiert [und] fokussieren sich auf eine Akteurs- bzw. Handlungsperspektive*“ [BATHELT/GLÜCKLER 2003, 123ff.; 2012, 38ff.]. Es werden keine Raumtheorien aufgestellt, sondern „*Sachtheorien werden hinsichtlich ihrer lokalisierten Wirkung*“ erforscht [BATHELT/GLÜCKLER 2012, 45]. Statt des „atomisierten Akteurs“ der Neoklassik, welcher als homo oeconomicus handelt, rücken dessen **soziale Beziehungen** in den Mittelpunkt. Entsprechend der Tatsache, dass „*das Handeln menschlicher Akteure nicht gesetzesartig beschrieben werden kann*“, ist in der akteursfokussierten relationalen Wirtschaftsgeographie auch keine deterministische Theoriebildung möglich, wie sie von zahlreichen Ansätzen der

Raumwirtschaftslehre angestrebt wird. Stattdessen herrscht das Prinzip der **Kontingenzt** vor, demzufolge das Eintreten eines Ereignisses nicht zwangsläufig, sondern nur unter bestimmten Bedingungen das Auftreten eines konkreten anderen Ereignisses hervorruft [BATHELT/GLÜCKLER 2003, 127; 2012, 33/46f.]. Zusammengefasst lässt sich von einer Inversion der Argumentation sprechen: „*physisch-geometrische Distanzen sind Randbedingungen und Ergebnisse von sozialen und ökonomischen Prozessen, nicht aber deren Ausgangspunkte*“ [BATHELT/GLÜCKLER 2012, 33]. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei Akteuren und deren „relationalen Geometrien“ untereinander nicht um statische Elemente handelt, sondern dass sie sich auf dynamische Weise wandeln können, eben durch ihre Interaktionen [YEUNG 2005, 38]. Tabelle 1 fasst diese Merkmale relationaler Wirtschaftsgeographie zusammen. An dieser Stelle möchte ich klarstellen, dass ich die Paradigmen der relationalen Wirtschaftsgeographie nicht als „der Weisheit letzten Schluss“ betrachte. Bei zahlreichen Forschungsfragen ist es sinnvoll, Merkmale des Raumes wie Distanzen als Haupteinflussfaktor zu betrachten, soziologische Aspekte wirtschaftlichen Handelns auszublenden und das Menschenbild zwecks Vereinfachung auf einen „homo oeconomicus“ zu reduzieren. Wie diese Dissertation zeigt, eignen sich die Paradigmen der relationalen Wirtschaftsgeographie jedoch in hohem Maße zur Betrachtung einer stark personen- gebundenen und institutionell beeinflussten Branche wie den Rechtsdienstleistungen.

### 2.2.3 Institutionelle Faktoren

In diesem Kapitel wird die Bedeutung institutioneller Kontexte auf Heimat- und Zielmarkt (d.h. „ownership“ und „location advantages“) für die Internationalisierung von Unternehmen vorgestellt, wobei das „Uppsala-Modell“ im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Zunächst definiere ich jedoch den Begriff der „Institutionen“ näher und stelle dar, welche Typen von Institutionen sich unterscheiden lassen, dem „three pillars“-Ansatz von Richard SCOTT folgend, bevor ich kurz auf die Möglichkeiten zum institutionellen Wandel und dem Prinzip der Pfadabhängigkeit eingehe.

#### 2.2.3.1 Arten von Institutionen

**Institutionen** sind stabile und dauerhafte Muster sozialer und ökonomischer Interaktionen und zeichnen sich durch eine Regelmäßigkeit aus, die Erwartungen generiert und sanktionierbar ist beziehungsweise aus innerer Überzeugung befolgt wird [BATHELT/GLÜCKLER 2012, 201f.]. Diverse vorher formulierte Theorien in Betracht ziehend, die hier nicht im Einzelnen aufgeführt werden, definiert

SCOTT Institutionen folgendermaßen: „*Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. Institutions are transported by various carriers – cultures, structures, and routines – and they operate at multiple levels of jurisdictions*” [SCOTT 1995, 33]. Diese Institutionen werden durch „regulative Prozesse“ aufrechterhalten, die sich je nach ihrer Natur voneinander unterscheiden [SCOTT 1994, 56]. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen, die lediglich zwischen formellen und informellen Institutionen unterscheiden [u.a. HALL/SOSKICE 2001, 12f.; NORTH 1990, 97f.], gliedert SCOTT Institutionen in drei „Säulen“ (Tab. 2):

Aspekt	Regulativ	Normativ	Kognitiv
<b>Basis der Befolgung</b>	Zweckdienlichkeit	soziale Verpflichtung	Wahrnehmung von Selbstverständlichkeiten
<b>Mechanismen</b>	zwanghaft	normengesteuert	mimetisch
<b>Indikatoren</b>	Regeln, Gesetze, Sanktionen	Bestätigung, Erlaubnis	allgemeine Gültigkeit, Isomorphismus
<b>Basis der Legitimität</b>	rechtlich sanktioniert	moralisch geregelt	kulturell unterstützt

**Tabelle 2:** Merkmale regulativer, normativer und kognitiver Institutionen [nach: SCOTT 1995, 35]

### Regulative Säule:

Unter diese Säule fallen Regulierungen wie beispielsweise Gesetze, die von legislativen Organen der Staaten verabschiedet werden, aber beispielsweise auch Verträge zwischen wirtschaftlichen Akteuren, die auf diesen Gesetzen basieren. Solche Institutionen sind häufig formalisiert, daneben würden jedoch auch informelle Formen existieren. Die Prozesse, mit denen diese Institutionen durchgesetzt werden, sind Kontrolle und Sanktionen. So werden staatliche Gesetze durch Exekutive und Rechtsprechung – also durch Zwangsmaßnahmen - durchgesetzt. Viele Individuen aus der Gesellschaft würden solche Regulierungen als gültig anerkennen und danach handeln, unabhängig davon, ob diese als fair oder gerecht empfunden werden [SCOTT 1995, 35f.].

**Normative Säule:**

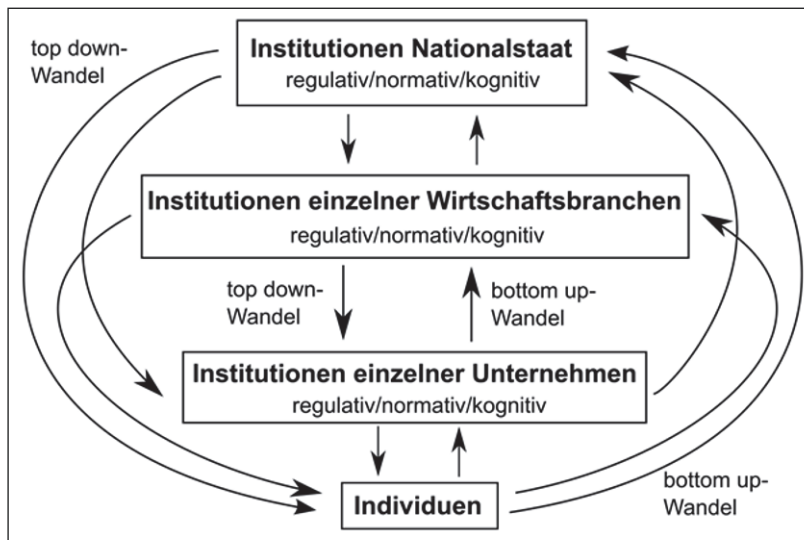
Diese Säule beinhaltet Werte und Normen, also „*Konzeptionen von bevorzugtem oder wünschenswertem Zusammenleben*“. Diese Erwartungen würden sich überwiegend auf informelle Weise durch Interaktionen zwischen Individuen entwickeln, könnten daneben jedoch auch auf formalisierte Weise eingeführt werden. Dabei befolgen Akteure diese Normen nicht unbewusst oder automatisch, sondern diese Regeln müssen den Akteuren bekannt sein sowie häufig bewusst ausgewählt und interpretiert werden. Der Mechanismus, mit dem Normen das Verhalten von Individuen (und damit auch Organisationen) steuern, ist soziale Verpflichtung („social obligation“) [SCOTT 1995, 37ff.], welche Schuldgefühle und die Gefahr der Aberkennung sozialer Akzeptanz beinhaltet [BATHELT/GLÜCKLER 2012, 202f.; FAULCONBRIDGE/MUZIO 2013, 6]. Der Begriff „normativ“ im Zusammenhang mit Institutionen ist dabei nicht zu verwechseln mit der normativen Basis von Wissen (Kap. 2.1.1).

**Kognitive Säule:**

Unter kognitiven Prozessen versteht man die Vermittlung zwischen Sinnesindrücken aus der Umwelt und der Reaktion des Menschen auf diese. Darunter fallen beispielsweise Interpretationen von Symbolen, Gesten oder Verhaltensweisen, welche durch die kulturelle Prägung des jeweiligen Individuums erst eine Bedeutung erhalten. Diese Prozesse wurden lange Zeit als rein subjektiv angesehen, unter Berücksichtigung kultureller Einflüsse lassen sich jedoch objektiv bestimmbare Institutionen identifizieren, also kognitive Prozesse, welche sich zwischen den Individuen einer Kultur wenig unterscheiden. Menschen handeln – im Gegensatz zu normativen Institutionen - nach kognitiven Institutionen im Regelfall unbewusst [SCOTT 1995, 40f.], was meist durch „mimetische Motivation“, das heißt durch Nachahmung des Handelns anderer Individuen geschieht [KOSTOVA/ROTH 2002, 217].

Alle diese Säulen lassen sich zwar vom analytischen Ansatz her getrennt betrachten, jedoch beeinflussen sie sich gegenseitig und stabilisieren damit ihre Ausprägungen. So basieren Gesetze und andere Regulierungen auf vorherrschenden kulturellen Normen, während letztere durch kognitive Prozesse entstehen können [DUNNING/LUNDAN 2008, 588; FAULCONBRIDGE/MUZIO 2013, 6]. Da normative und kognitive Institutionen beide unmittelbar mit der vorherrschenden Kultur zusammenhängen, während dies für regulative Institutionen nur bedingt gilt, bezeichne ich diese beiden Säulen im Folgenden auch als „**kulturelle Institutionen**“ beziehungsweise „kulturelle Kontexte“, sofern keine Unterscheidung dieser beiden Säulen notwendig ist.

## 2.2.3.2 Wirkungsebenen, Wandel und Pfadabhängigkeit von Institutionen



**Abbildung 4:** Wirkungsebenen von Institutionen und Richtungen von institutionellem Wandel [eigene Darstellung nach: SCOTT 1994, 73f.; SCOTT 1995, 57; SCOTT/CHRISTENSEN 1995, 305ff.]

Institutionen können auf **verschiedenen Ebenen** präsent sein (Abb. 4), von der globalen Ebene über Gesellschaften, Populationen von Organisationen bis hin zu Organisationen und deren Subsystemen selber [SCOTT 1995, 57]. Der „varieties of capitalism“-Ansatz geht davon aus, dass das Gros der wirtschaftlich relevanten Institutionen auf der nationalstaatlichen Ebene wirksam ist [HALL/SOSKICE 2001, 15f.]. Allerdings können auch einzelne Organisationen sowie Populationen von Organisationen spezifische Institutionen aufweisen [SCOTT/CHRISTENSEN 1995, 57]. Solche Populationen können – auf Unternehmen übertragen – beispielsweise einzelne Branchen sein, wobei professionell organisierten Branchen wie Rechtsdienstleister besonders stark von Institutionen auf Ebene der gesamten Profession geprägt sind. Die Kontrolle über ethische und andere Standards der Berufsausübung funktioniert über kognitive und normative Prozesse: „*the professions construct cognitive frameworks that define arenas within which they claim jurisdiction and seek to exercise control*“, aber auch über regulative Institutionen wie Zulassungsbeschränkungen [SCOTT 1995, 95f.]. Dabei werden Erwartungshaltungen und Normen von Berufsträgern auf Basis von Institutionen der Professionsebene während der Ausbildung und den ersten

Jahren in der Praxis gebildet. Diese bei Anwälten meist landesspezifischen Unterschiede lassen sich als „varieties of professionalism“ bezeichnen [FAULCONBRIDGE/MUZIO 2007, 257].

In der „institutional theory“ wird Wert darauf gelegt, zu berücksichtigen, dass diese Institutionen nicht statisch sind, sondern letztendlich selbst von Akteuren (wie gesellschaftliche Gruppen, politische Institutionen und Unternehmen) geschaffen wurden und von ihnen dementsprechend auch geändert werden können, was **institutionellen Wandel** („institutional change“) zur Folge hat. Bei der Art und Weise, durch die Institutionen entstehen und sich verändern, lassen sich Bottom-up- und Top-down-Prozesse unterscheiden. Top-down-Prozesse liegen dann vor, wenn Akteure auf einer höheren Ebene Institutionen schaffen, welche von untergeordneten Organisationen und Akteuren übernommen werden. Bei Bottom-up-Prozessen werden Institutionen durch Akteure und ihre Interaktionen untereinander gestaltet, die wiederum selbst von den neu geschaffenen Institutionen beeinflusst werden. Das können beispielsweise Manager in Unternehmen sein, die auf veränderte Umweltbedingungen reagieren, und damit neue Standards für die gesamte Branche setzen (Abb. 4) [SCOTT 1994, 73f.; SCOTT/CHRISTENSEN 1995, 305ff.].

Institutionen können jedoch auch über längeren Zeitraum persistent sein und damit beispielsweise verhindern, dass Unternehmen und gesamte Branchen einen einmal eingeschlagenen Entwicklungspfad wie eine Spezialisierung auf bestimmte Produkte nur schwer verlassen können, wobei man von **Pfadabhängigkeit** spricht [STRAMBACH/STORZ 2008, 144ff.]. Diese wird - hier auf der Unternehmensebene - definiert als: „*the cultural and administrative heritage of accepted practices built up over the course of the firm's history*“ [HEENAN AND PERLMUTTER 1979; nach: CHRISTOPHERSON 2007, 455]. Institutionen können selbst dann persistent sein, wenn die Akteure, welche sie einst generiert haben, nicht mehr aktiv sind. Ein Grund dafür sind Machtasymmetrien, wodurch Institutionen durch oben aufgeführte Sanktionsmöglichkeiten aufrechterhalten werden. Dies wird dann problematisch, wenn es sich dabei um „ineffiziente Institutionen“ handelt, welche eine positive wirtschaftliche Entwicklung behindern [BATHELT/GLÜCKLER 2012, 214f.].

### 2.2.3.3 Institutionen von Unternehmen und ihren Heimatmärkten („ownership advantages“)

Inwiefern wirken sich diese Institutionen nun auf die Marktauswahl für ausländische Direktinvestitionen aus? DUNNING/LUNDAN integrierten Institutionen in das eklektische Paradigma, wonach sich einerseits unternehmensspezifische Regulierungen, Normen und Werte, die auch als **Unternehmenskultur** bezeich-



net werden, als „ownership advantages“ ansehen lassen (Abb. 3), da sie sich unmittelbar auf Produkte und Dienstleistungen einer Firma sowie Management-Entscheidungen auswirken. Andererseits lassen sich institutionelle Vorteile ausmachen, welche sich aus den **Normen und Regulierungen des Umfeldes**, in dem dieses Unternehmen tätig ist, ergeben (Abb. 3) [DUNNING/LUNDAN 2008, 580ff.]. Geht es um die Faktoren, welche für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes und damit auch seiner Unternehmen verantwortlich sind, würden Institutionen wie rechtliche Regulierungen und soziale Infrastruktur geographische Faktoren wie Ressourcen, Klima und Transportinfrastruktur nach außen „übertrumpfen“ [RODRIK ET AL. 2002; nach: DUNNING/LUNDAN 2008, 585]. Institutionen auf dem Heimatmarkt können die Internationalisierung von Unternehmen entweder erleichtern oder einschränken: Während regulative Institutionen die Möglichkeiten zum Aufbau von Ressourcen und Wachstum auf dem Heimatmarkt prägen [MEYER ET AL. 2011, 239f.; OLIVER 1996, 707], würden kulturelle Institutionen eines Landes beispielsweise die Wahrnehmung der Umwelt hinsichtlich Chancen und Risiken beeinflussen, was sich in unterschiedlichem Internationalisierungsverhalten niederschlägt [STEVENS/ DYKES 2013, 391f./401f.]. Allerdings beschränken sich die relevanten Institutionen nicht alleine auf die des Heimatmarktes, da auch **institutionelle Kontexte auf später erschlossenen Auslandsmärkten** die Praktiken und damit „ownership advantages“ eines Unternehmens im Laufe seiner Biographie mitprägen und verändern können [DUNNING/LUNDAN 2008, 580f.]. Es ist jedoch davon auszugehen, dass ein wichtiger Teil der „ownership advantages“ eines Unternehmens sich auf die institutionellen Kontexte des Heimatmarktes zurückführen lässt [DUNNING 1980, 12], vor allem in der Anfangsphase der Internationalisierung. Je weiter die Internationalisierung jedoch voranschreitet und je mehr ausländische Standorte ein Unternehmen erschlossen hat, desto stärker sinkt der Einfluss der Institutionen auf dem Heimatmarkt, was besonders bei transnational organisierten Unternehmen zu beobachten sei [KOSTOVA/ROTH 2002, 218f.; MEYER ET AL. 2011, 239f.; NACHUM 2000, 75f.].

Empirische Studien zeigen die Auswirkungen der Kontexte des Heimatlandes auf Internationalisierungsmöglichkeiten auch für wissensintensive Unternehmensdienstleister, wobei sich die Institutionen des Heimatmarktes auf die globale Wettbewerbsfähigkeit eines bestimmten Sektors auswirken können [LI/GUISINGER 1992, 689f.; NACHUM 2000, 80ff.]. Im Gegensatz zu KIBS aus Großbritannien und den USA würden kontinentaleuropäische Firmen – vor allem „professional service firms“ – eine eher periphere Rolle unter den globalen Unternehmensdienstleistern einnehmen, da ihre landesspezifischen und berufsgruppenbezogenen Institutionen geprägt seien durch „*more traditional models and understandings of professional practice*“, welche bisher weniger an die Bedürf-

nisse global agierender Unternehmen angepasst seien [FAULCONBRIDGE/MUZIO 2013, 24].

#### 2.2.3.4 Institutionen des Zielmarktes und institutionelle Distanzen („location advantages“)

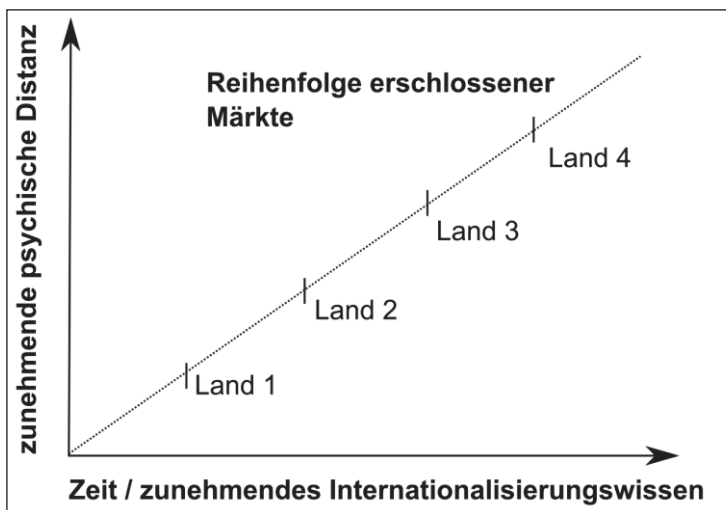
##### *Nicht-distanzbezogene institutionelle Faktoren*

DUNNING/LUNDAN plädieren dafür, Institutionen nicht nur in die „ownership“, sondern ebenfalls in die „location advantages“ zu integrieren (Abb. 3). Insgesamt seien Umfang und Qualität von Anreiz- und Durchsetzungsmechanismen von Institutionen „*likely to seriously impact on the quantity and quality of inbound- and for that matter outbound-MNE activity*“, wobei sich auf Seiten regulativer Institutionen besonders Rechtssicherheit und das Vorhandensein effektiver Eigentumsrechte betonen lassen. Damit sorgen günstige institutionelle Konstellationen für geeignete Rahmenbedingungen für ausländische Investoren im Sinne von „location advantages“. Da wirtschaftliche Rahmenbedingungen in stetigem Wandel begriffen sind, ist ebenso die Fähigkeit zu institutionellem Wandel und damit zur Reaktion auf sich ändernde Kontexte relevant [DUNNING/LUNDAN 2008, 585f.]. Neben absoluten Ausprägungen von Institutionen können ebenso relative Ausprägungen von Institutionen als „location advantages“ angesehen werden, wie Differenzen zwischen den institutionellen Kontexten zwischen neuen Märkten und Ländern, in denen ein Unternehmen bereits operiert und deren Kontexte ihm bereits vertraut sind. Diese „psychischen Distanzen“ [DUNNING 1988, 27] sind ein Kernpunkt des Uppsala-Modells der Internationalisierung.

##### *Institutionelle Distanzen und Marktauswahl: das Uppsala-Modell*

Dieses Modell beruht nicht auf primär ökonomischen Faktoren wie Marktpotenzialen, sondern ist ein verhaltenstheoretischer Ansatz, bei dem Unternehmen nur beschränkten Zugang zu Wissen haben und bestrebt sind, Unsicherheiten zu vermeiden, weshalb die Begriffe „Wissen, Lernen und Erfahrungen“ von zentraler Bedeutung sind [HOLTBRÜGGE 2005, 2; JOHANSON/VAHLNE 1990, 17]. Im Zentrum der Betrachtung steht dabei das Unternehmen an sich, dessen internationale Tätigkeit durch mangelndes Wissen über ausländische Märkte eingeschränkt wird, sowohl über dortige Institutionen als auch über Akteure, Geschäftsgelegenheiten und weitere relevante Faktoren. Durch Aktivitäten auf einem fremden Markt kann sich ein Unternehmen jedoch neues Wissen aneignen, welches als **Erfahrungswissen** („experiential knowledge“) bezeichnet wird und sich nicht auf andere Weise wie externe Analysen von Marktkontexten aneignen lässt. Dieses Erfahrungswissen dient dazu, Gelegenheiten und Probleme

auf einem neuen Markt zu erkennen und damit Risiken bei weiterer Ressourcenbindung zu umgehen [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1416; MORSCHETT 2007, 87f.], und ist damit marktspezifisch. Bei diesem „**experiential market knowledge**“ lassen sich ferner „business knowledge“ (Wissen über den Markt und seine Akteure wie Kunden und Konkurrenten) und „institutional knowledge“ (Wissen über vorherrschende Institutionen auf diesem Markt) unterscheiden [ERIKSSON ET AL. 1997, 343ff.; MALHOTRA 2003, 943f.]. Bei der Internationalisierung von Unternehmen kann zwischen zwei Ebenen unterschieden werden: die zunehmende Tätigkeit auf einem bestimmten ausländischen Markt sowie die sukzessive Erschließung neuer Märkte [JOHANSON/VAHLNE 1977, 23]. Auf Ebene eines einzelnen Marktes sieht die Theorie eine so genannte „establishment chain“ vor, bei welcher der Markt stufenweise durch eine Reihe aufeinanderfolgender Modi erschlossen wird [JOHANSON/VAHLNE 1977, 27f.]. In dieser Dissertation steht jedoch die internationale Ebene im Mittelpunkt, bei der die Theorie eine bestimmte Reihenfolge bei der Erschließung neuer Länder vorsieht.



**Abbildung 5:** „psychic distance chain“ des Uppsala-Modells  
[nach: HOLTBRÜGGE 2005, 4f.; auf Basis von: JOHANSON/  
VAHLNE 1977, 24]

Als kritischen Faktor für die Auswahl neuer Märkte sieht das Uppsala-Modell die so genannte „**psychische Distanz**“ an, welche der klassischen räumlichen oder auch „physischen“ Distanz gegenübergestellt wird [BECKERMAN 1956, 38]. Psychische Distanz wird definiert als „*factors preventing or disturbing the flows of information between firm and market*“ [JOHANSON/ WIE-

DERSHEIM-PAUL 1975, 307f.] beziehungsweise als „*factors that make it difficult to understand foreign environments*“. Diese Hürden sind „*lack of institutional market knowledge – that is, lack of knowledge about language, laws, and rules*“ sowie Geschäftspraktiken, Kulturen und politische Systeme, was als „**liability of foreignness**“ bezeichnet wird [JOHANSON/VAHLNE 1977, 24; 1990, 13; 2009, 1412]. Neben unterschiedlichen, kulturell bedingten Nachfragemustern können psychische Distanzen auch angesichts des Umgangs mit lokalen Angestellten relevant sein [HITT ET AL. 2006b, 223f.]. Bei der Auswahl von neuen Märkten scheint Folgendes zu gelten: „*the time order of such establishments seems to be related to the psychic distance between the home and the import/host countries*“ [JOHANSON/VAHLE 1977, 24]. Allerdings greift die reale psychische Distanz zwischen bisher erschlossenen und neuen Märkten als Erklärungsfaktor etwas zu kurz. Relevanter für die Marktauswahl sind vermutlich die von Entscheidungsträgern in Unternehmen wahrgenommenen Distanzen [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1421], wie Brewer es ausdrückt: „*The greater the perceived differences, the less likely it is that a country will be selected*“ [BREWER 2007, 45f.].

Neben der „establishment chain“ auf der Einzelmarkt-Ebene gibt es eine „**psychic distance chain**“ auf internationaler Ebene (Abb. 5), welcher der Umstand zugrunde liegt, dass das Erlernen von Wissen über psychisch nahe Märkte mit vertrauteren Kontexten für ein Unternehmen einfacher ist als bei psychisch weiter entfernten Märkten [HOLTBRÜGGE 2005, 4f.]. Dementsprechend expandiert ein Unternehmen zunächst in Märkte, in denen die institutionellen Unterschiede zum Heimatmarkt so gering sind, dass dort einfacher Geschäftsgelegenheiten erkannt und die Risiken der Ressourcenbindung niedrig gehalten werden können [JOHANSON/WIEDERSHEIM-PAUL 1975, 306f.; JOHANSON/VAHLNE 1990, 13]. Mit zunehmenden internationalen Erfahrungen erlangt ein Unternehmen jedoch auch allgemeines, nicht kontextspezifisches Wissen darüber, wie Informationen über neue Märkte erworben und erfolgreich eingesetzt werden können, sowie darüber, wie ausländische Tätigkeiten organisiert und entwickelt werden können [JOHANSON/VAHLNE 2003, 90]. Mit diesem allgemeinen „internationalization experiential knowledge“ [BLOMSTERMO ET AL. 2004, 358] oder auch „**internationalization knowledge**“ lassen sich auch psychisch weiter entfernte Märkte erschließen, wobei die psychische Distanz der erschlossenen Länder zunimmt, was ein konzentrisches Ausbreitungsmuster zu Folge hat [ERIKSSON ET AL. 1997, 343ff.; HOLTBRÜGGE 2005, 4f.]. Eine solche stufenweise Abfolge der Internationalisierung wird auch „inkrementell“ genannt [SHARMA/JOHANSON 1987, 21f.].

Im Gegensatz zu der ursprünglichen Version des eklektischen Paradigmas geht das Uppsala-Modell von einem verhaltenstheoretischen Ansatz aus, bei dem Akteure nur begrenzten Zugang zu Informationen haben und daran interessiert sind, Unsicherheiten zu vermeiden, während das OLI-Paradigma von Entschei-

dungsträgern mit perfekten Informationen ausgeht. Dementsprechend würde das eklektische Paradigma vor allem für bereits international etablierte (und häufig größere) multinationale Unternehmen Gültigkeit besitzen, während Uppsala eher das Verhalten von Firmen in der Anfangsphase ihrer Internationalisierung erklärt. JOHANSON/VAHLNE schlagen vor, die statische Variable „Marktwissen“ beziehungsweise marktspezifisches Wissen als „ownership advantage“ eines Unternehmens in das OLI-Paradigma zu integrieren [JOHANSON/VAHLNE 1990, 17]. Auf Seite der „location advantages“ sind dem Uppsala-Modell zufolge nicht nur absolute, sondern auch relative Ausprägungen von Institutionen relevant, wie eben die psychische Distanz (Abb. 3).

Beim Uppsala-Modell stehen zwar Institutionen und damit soziologisch geprägte Faktoren im Mittelpunkt und als Menschenbild fungiert nicht der allwissende „homo oeconomicus“. Jedoch entsprechen die rationalen, optimalen Entscheidungen in Abhängigkeit von Markteigenschaften und unternehmenseigenen Kompetenzen, die „atomistische“ Ausblendung von soziologischen Beziehungen zwischen Akteuren [GLÜCKLER 2006, 372 f.; BATHELT/GLÜCKLER 2012, 292] sowie die implizite Annahme, dass institutionelle Kontexte feste Merkmale eines Raumes sind, nicht den Paradigmen der relationalen Wirtschaftsgeographie.

Einer der häufigsten **Kritikpunkte** an dem Uppsala-Modell ist, dass es den Anschein erweckt, ein deterministisches Modell zu sein, obwohl JOHANSON/VAHLNE dem widersprechen, indem sie die kausale Beziehung von Lernprozessen und der Bindung von Ressourcen nicht als deterministisch ansehen [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1417]. Auch die fest vorgegebene deterministische Folge von Markteintrittsmodi und psychischen Distanzen erschlossener Länder entspricht häufig nicht der Realität [HOLTBRÜGGE 2005, 20ff.]. Ferner stellt sich die Frage nach der **Aktualität** dieses Modells, das aus den siebziger Jahren stammt. Mittlerweile zeige sich folgendes Phänomen: „*correlation between the order in which a company enters foreign markets and psychic distance has weakened*“, was darauf zurückzuführen sei, dass sich heutzutage Unternehmen und Unternehmer mehr generelles Wissen zur Arbeit auf fremden Märkten angeeignet hätten und deshalb schon früh psychisch weiter entfernte Länder auswählen würden [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1421]. Nordström bemerkte, dass die Märkte der Welt insgesamt homogener werden und die Bedeutung psychischer Distanzen damit insgesamt schwinden würde [NORDSTRÖM 1990; nach JOHANSON/VAHLNE 1990, 15], was auch an konvergenten Entwicklungen regulativer Institutionen auf supranationaler Ebene liegt, wie dem Angleichen von Rechts- und Verwaltungsstrukturen innerhalb der EU [HOLTBRÜGGE 2005, 20ff.].

In der Literatur, die auf dem Uppsala-Modell fußt, wird meistens der allgemeine Begriff „psychische Distanz“ verwendet, der theoretisch alle Formen nicht-räumlicher Distanz umfasst. Der Eindeutigkeit halber verwende ich im Folgenden jedoch den Begriff „institutionelle Distanz“, wenn die Unterschiede

zwischen zwei Ländern in Bezug auf regulative, normative und kognitive Institutionen betrachtet werden [BOSCHMA 2005, 66], beziehungsweise „kulturelle Distanz“, wenn lediglich normative und kognitive Merkmale im Mittelpunkt stehen. Damit grenze ich mich von der ebenfalls existierenden Sichtweise ab, nach der kulturelle Distanz vor allem Unterschiede in kognitiven Institutionen und keine normativen Institutionen bezeichnet [KNOBEN/OERLEMANS 2006, 75f.].

### *Einfluss institutioneller Distanzen auf Internationalisierung von KIBS*

Die bislang publizierten Studien zur Bedeutung psychischer Distanzen gemäß dem Uppsala-Modell kamen zu gemischten Schlüssen [BARKEMA ET AL. 1996, 153f.]. Zahlreiche Fallstudien befassen sich dabei mit Unternehmen des sekundären Sektors, deren Erkenntnisse allerdings aufgrund oben angesprochener Differenzen zu Dienstleistungsunternehmen (Kap. 2.1.1) nur eingeschränkt auf den tertiären Sektor übertragbar sind. Distanzsensitivität scheint diversen Analysen zu Folge mindestens für **konsumentenorientierte Dienste** wie den Einzelhandel relevant zu sein, welche von kulturell bedingten Unterschieden im Nachfragerverhalten abhängig sind. So illustriert die Expansionsbiographie von IKEA geradezu lehrbuchhaft die Hypothese konzentrischer Internationalisierung von institutionell (und räumlich) nahen Märkten in Skandinavien bis hin zu weit entfernten Märkten in Ostasien und dem Nahen Osten [KULKE 2011, 14; 2013, 194f.]. Für den Einzelhandel können dabei nicht nur kulturelle, sondern auch regulative Distanzen für die Erschließung neuer Märkte relevant sein, wie die Misserfolge und Rückzüge von Wal Mart in Deutschland [CHRISTOPHERSON 2007, 453ff.] und drei französischen Hypermärkten in den USA zeigen [DUPUIS/PRIME 1996].

Betrachtet man **wissensintensive Unternehmensdienstleister** wie Management-Beratung, so lässt sich mutmaßen, dass aufgrund ihrer personalisierten und kundenspezifischen Angebote institutionelle Kontexte, vor allem Geschäftskulturen und -praktiken, relevanter sind als für den produzierenden Sektor [GLÜCKLER 2004, 62f.]. Inwiefern Dienstleistungen in andere Kontexte übertragbar sind, liegt daran, ob es sich bei internationalen KIBS um Unternehmen in „global“ oder „multi-domestic markets“ handelt. Zu letzteren lassen sich beispielsweise Rechtsberatung und Wirtschaftsprüfung aufgrund der regulativen Barrieren und Distanzen zählen, während die Werbebranche bei ihrer Internationalisierung vor allem kognitiven Distanzen ausgesetzt ist [LÖWENDAHL 2000, 152]. Selbst innerhalb der EU würden trotz Liberalisierung des Binnenmarktes neben teilweise noch existierenden regulatorischen Barrieren auch institutionelle Distanzen bezüglich Sprache, Kundenbedürfnissen und Geschäftspraktiken bestehen, jedoch ist anzunehmen, dass sich durch die Tätigkeit internationaler

Unternehmensberater diese psychischen Distanzen in einem Prozess institutionellen Wandels (Kap. 2.2.3.2) tendenziell annähern [WOOD 2001, 63ff.].

Trotz dieser plausiblen Annahmen sind „atomistische“ Studien über die Expansion von KIBS-Unternehmen, welche lediglich die Relevanz institutioneller Distanzen unabhängig von Relationen untersuchen und deren Resultate das Upsala-Modell unterstützen, rar gesät. Hinweise auf diese Relevanz fanden sich beispielsweise bei nicht-technischen Dienstleistern aus Ländern der Triade, bei denen sich kulturelle Distanzen vor allem zu Beginn der Expansion auf die Länderauswahl auswirkten, während dieser Effekt mit der Zeit nachließ [LI/GUISINGER 1992, 684f.]. Auch multinationale Serviceunternehmen aus ostasiatischen Ländern, die im Erhebungszeitraum erst anfangen, international zu expandieren, bevorzugten kulturell nahe Märkte. Allerdings lässt sich vermuten, dass dieser Effekt mit der Zeit ebenfalls nachlässt [LI 1994, 228f.]. Diesen Umstand zeigte PFLANZ für europäische Ingenieurbüros auf, die vor 2000 bevorzugt auf institutionell nahe Märkte gingen, während bei später expandierenden Firmen solche Distanzparameter keine signifikante Rolle mehr spielten. Bei ersteren waren jedoch nur geographische und administrative Distanzen (koloniale Verbindungen, Sprache, Rechtssystem und Religion) signifikant, nicht jedoch kulturelle Distanzen [PFLANZ 2013a, 564/566f.].

Untersucht man die Relevanz institutioneller Nähe, muss jedoch das Herkunftsland des expandierenden Unternehmens berücksichtigt werden. Für deutsche Unternehmen müssten den ähnlichen institutionellen Kontexten zufolge theoretisch Österreich und die Schweiz bevorzugte Zielmärkte sein, welche allerdings aufgrund ihrer geringen Größe weniger attraktiv sind, weshalb deutsche Dienstleister häufig in andere, institutionell etwas weiter entfernte europäische Länder expandieren. Dabei führe der früh auftretende Anpassungsdruck jedoch zu einer steileren Lernkurve als bei Unternehmen aus dem anglo-amerikanischen Raum, denen aufgrund ihrer Kolonialgeschichte eine Reihe attraktiver Märkte mit ähnlichen Kontexten zur Auswahl stehen [RUIGROK/WAGNER 2003, 78], was sich als „**colonial advantage**“ bezeichnen lässt. Von diesem können auch spanische und französische sowie in geringerem Maße portugiesische und niederländische Unternehmen profitieren [CHAKRAVORTI ET AL. 2014].

Als Argumente gegen die Relevanz institutioneller Distanzen für KIBS wird angeführt, dass die Investitionsvolumen geringer und weniger marktspezifisch sind als im produzierenden Sektor, da hauptsächlich Büroflächen gemietet und eine IT-Infrastruktur aufgebaut werden müssen. Außerdem sind Assets wie Wissen und qualifiziertes Personal nicht an einem festen Ort fixiert wie beispielsweise Produktionsanlagen und können daher leichter auf andere Märkte transferiert werden. Deshalb seien Risiken und damit distanzabhängige Risikovermeidungsstrategien im KIBS-Sektor insgesamt geringer ausgeprägt [GLÜCKLER 2006, 373; ROBERTS 1999, 75; SHARMA/JOHANSON 1987, 21f.]. Dementsprechend identifi-



zierten einige Studien als entscheidenden, nicht-distanzabhängigen Expansionsgrund das **Marktvolumen** für den jeweiligen Dienstleistungssektor, welches vom Uppsala-Modell nicht berücksichtigt wird [HITT ET AL. 2006b, 224]. Eine Reihe von Analysen zeigt, dass KIBS verschiedener Sub-Sektoren dann institutionell entferntere Märkte bevorzugen, wenn diese aufgrund ihres Marktvolumens attraktiv sind. Dies betrifft beispielsweise technische Berater aus Schweden [SHARMA/JOHANSON 1987, 21f.], Ingenieurbüros aus Neuseeland [COVIELLO/MARTIN 1999, 53] und finnische Softwareunternehmen [OJALA 2009; OJALA/TYRVÄINEN 2007, 28ff.; 2009, 267f./272f.], aber auch transaktionsorientierte Dienstleister wie Banken und Personalvermittlungsagenturen, welche wichtige Finanzzentren beziehungsweise Wachstumsmärkte bevorzugen, unabhängig von den kulturellen Institutionen der jeweiligen Länder [COE ET AL. 2012, 22f.; ENGWALL/ WALLENSTÄL 1988, 151ff.]. Aufgrund der Heterogenität des KIBS-Sektors ist es jedoch kaum möglich, aus diesen einzelnen Fallstudien generelle Verhaltensweisen abzuleiten.

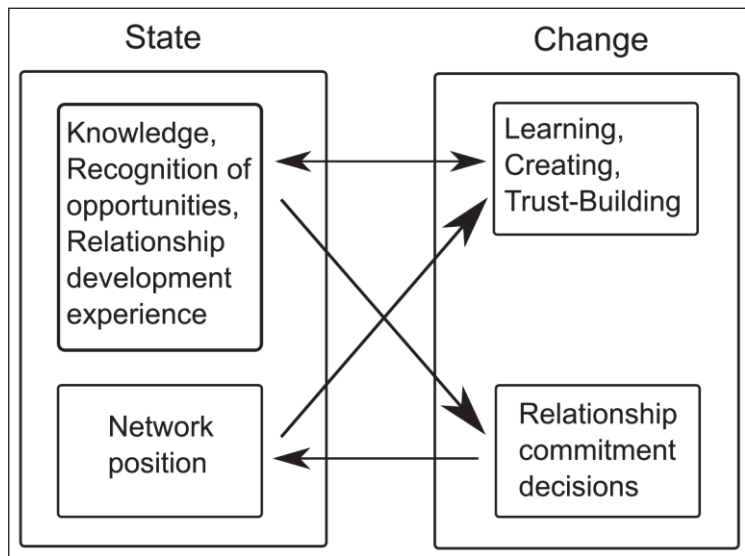
#### 2.2.4 Relationale Markteintritte

In diesem Kapitel stelle ich die Bedeutung von Relationen für die Expansion von Unternehmen vor, welche einerseits „ownership advantages“ sind, durch ihre Verankerung auf ausländischen Märkten jedoch auch als „location advantages“ dienen können, welche sich mittels einer Präsenz vor Ort besser nutzen lassen (Abb. 3). Als theoretischen Rahmen stelle ich zunächst das „Uppsala revisited“-Modell vor, welches das traditionelle Uppsala-Modell auf relationale Markteintritte überträgt, bevor ich in einem Review von KIBS-Studien bisher identifizierte und beschriebene Typen relationaler Expansion in ein neuartiges Kategorisierungsschema einbette. Solche Forschungsansätze zur Internationalisierung von Unternehmen, die auf Beziehungen und Netzwerken basieren, werden häufig mit den Begriffen „network theory“ oder „network perspective“ bezeichnet.

##### 2.2.4.1 Uppsala revisited: „liability of outsidership“

In diesem Ansatz folgen JOHANSON/VAHLNE weitgehend den Paradigmen der relationalen Wirtschaftsgeographie, da sie **Märkte** nicht als Raumeinheiten mit bestimmten Eigenschaften, sondern als **Netzwerke zwischen Unternehmen, Zulieferern und Kunden** ansehen: „business markets are structured as networks in the sense that market actors are engaged in interconnected exchange relationships“. Damit überwinden sie die atomistische Sichtweise des ursprünglichen Uppsala-Modells. Diese Beziehungen zeichnen sich aus durch Kontinuität, Spe-

zifität und Multiplexität, wobei Letztere bedeutet, dass sie sowohl ökonomische Austauschbeziehungen als auch soziale und rechtliche Komponenten – beispielsweise in Form von Verträgen – besitzen kann [JOHANSON/VAHLNE 1990, 20; 1992, 10]. Wichtige Aspekte der sozialen Komponente von Beziehungen sind persönliche Interaktionen und vor allem der Aufbau von **Vertrauen** [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1424; MATTES 2011, 5], das definiert werden kann als: „*Institution alltäglicher Praxis, [...] die Erwartungssicherheit zwischen Akteuren herstellt, Handlungsunsicherheit reduziert und somit opportunistisches Handeln unwahrscheinlicher macht*“ [GLÜCKLER 2004, 86]. Aus der Netzwerkperspektive betrachtet besteht der Internationalisierungsprozess darin, existierende Beziehungen weiterzuentwickeln und neue aufzubauen, wobei die räumliche Dimension zunächst ausgeblendet wird: „*Internationalization is, in this network world, nothing but a general expansion of the business firm which in no way is affected by country borders*“ [JOHANSON/VAHLNE 2003, 92ff.]. Dabei geht es einem Unternehmen generell darum, seine Position im Netzwerk zu stärken. Da diese Netzwerke nicht zwangsläufig an nationale Grenzen gebunden sein müssen, spielt der Eintritt in neue Länder eine geringere Rolle als die Erschließung neuer Netzwerke [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1423].



**Abbildung 6:** „state“- und „change“-Variablen des „Uppsala revisited“-Modells, deren gegenseitige Einflussbeziehungen sind spezifischere eigene Ergänzungen [nach: JOHANSON/ VAHLNE 2009, 1424; mit Pfeilen als eigene Ergänzung]

Ein Netzwerk auf einem neuen Markt ist anfangs nicht komplett überschaubar, weshalb dortige Geschäftstätigkeiten als Versuch verstanden werden können, mittels Erfahrungslernen einen genaueren Einblick in die Struktur dieses Netzwerks zu erhalten [JOHANSON/VAHLNE 1992, 11f.]. Demnach ist hier weniger institutionelles, sondern vor allem „business market knowledge“ relevant. Insgesamt gibt es **drei Arten von netzwerkbezogenem Lernen**: Zunächst kann ein Unternehmen sein Wissen über einen bereits existierenden Geschäftspartner (bspw. ein Kunde mit seinen spezifischen Bedürfnissen) vertiefen, worauf diese Beziehung weiter ausgebaut werden und in Form von „**relational commitment**“ zusätzliche Ressourcen binden kann. Dadurch wird das Vertrauen zwischen beiden Partnern gesteigert, was weiteren Informationsaustausch – auch von „tacit knowledge“ - erleichtert (Abb. 6) [BOSCHMA 2005, 66; JOHANSON/VAHLNE 2009, 1419].

Durch die Interaktion mit einem bestehenden Beziehungspartner kann ein Unternehmen jedoch auch Wissen über weitere Akteure des Netzwerkes und damit potenzielle Geschäftsgelegenheiten auf diesem Markt erwerben und selbst Beziehungen zu diesen aufbauen, womit sich die Netzwerkposition eines Unternehmens auf einem bestimmten Markt verändert. Dieses aus Beziehungen gewonnene Wissen ist Erfahrungswissen, welches exklusive Informationen enthalten kann, die nicht durch externe Analysen gewonnen werden können [JOHANSON/VAHLNE 2003, 93f.; 2009, 1419]. Dabei werden das Wissen des Unternehmens sowie seine Netzwerkposition als „state“-Variablen bezeichnet, während Prozesse des Lernens und Vertrauensaufbaus sowie Entscheidungen zu weiterer Bindung sowohl mit bestehenden als auch neuen Geschäftspartnern als „change“-Variablen angesehen werden (Abb. 6) [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1424]. Allerdings wird ausdrücklich betont, dass auch Szenarien denkbar wären, bei denen neues Wissen dazu führen kann, dass die Bindung zwischen zwei Unternehmen geschwächt oder gar ganz aufgegeben wird [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1424]. Neben diesen Lernprozessen, bei denen über Netzwerke marktspezifisches „**network experiential knowledge**“ gewonnen wird [BLOMSTERMO ET AL. 2004, 358], lässt sich als dritte Form von netzwerkbezogenem Lernen allgemeine, nicht-marktspezifische „**relationship development experience**“ ansehen, bei der die Partner einer Beziehung allgemeines Wissen über Anbahnung, Aufbau und Koordination von Beziehungen erlangen können [JOHANSON/VAHLNE 2003, 93f.]. Diese beiden Ebenen aus spezifischem und unspezifischem Wissen ähneln dem klassischen Uppsala-Modell, das zwischen „market knowledge“ und „internationalization knowledge“ unterscheidet [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1416].

JOHANSON/VAHLNE gehen in ihrer Netzwerktheorie davon aus, dass - analog zur „liability of foreignness“ ihres ursprünglichen Modells - die „**liability of outsidership**“ das relevante Hindernis bei der Erschließung neuer Märkte ist. Diese liegt dann vor, wenn ein Unternehmen auf einem ausländischen Markt

„keine relevante Netzwerkposition“ einnimmt. Dieser Status der „outsidership“ kann mit Hilfe von „**insider opportunities**“ überwunden werden. Diese können entweder dadurch entstehen, dass ein Unternehmen von einem neuen Kunden konsultiert wird, oder dadurch, dass ein Unternehmen des Heimatmarktes auch auf einem ausländischen Markt das beliefernde Unternehmen in Anspruch nehmen will. Im letzteren Fall kann die „insidership“ in einem bestehenden Netzwerk zu einer „insidership“ auf ausländischen Märkten führen [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1414f.]. *„Relationships can be used in climbing over the country market barriers and entering the country market [...] the network view assumes that there may be several ports of entry and, consequently, several ways of getting into the country market“* [JOHANSON/VAHLNE 2003, 96]. Die Bedeutung von Netzwerken bei der Erschließung neuer Märkte muss nicht auf die Anfangsphase internationaler Expansion beschränkt sein. Wenn keine Netzwerkbeziehungen zu einem neuen Markt bestehen, so wählen Unternehmen die Märkte aus, auf denen es vermutlich leichter fällt, neue Beziehungen aufzubauen [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1425]. Für diesen proaktiven Aufbau von Beziehungen auf einem neuen Markt ist eine allgemeine „relationship development experience“ nötig, welche als Erfahrungswissen durch vorherige Eintritte in Marktnetzwerke erworben wird.

In Bezug auf psychische Distanzen wird behauptet, dass es schwieriger ist, in einem Marktumfeld neue Beziehungen aufzubauen, wenn die psychische Distanz zum Heimatmarkt größer ist, wodurch die „liability of foreignness“ des ursprünglichen Uppsala-Modells auch aus relationaler Perspektive eine Rolle spielt [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1414f.]. Manchmal wird die Einbettung von Akteuren in Netzwerke auch als eine Art von Nähe angesehen, nämlich der „social proximity“ [BOSCHMA 2005, 66; KNOBEN/OERLEMANS 2006, 78f.; MATTES 2011, 5], womit wir mit der sozialen Distanz neben der institutionellen beziehungsweise kulturellen Distanz eine weitere Form nicht-räumlicher Distanz identifiziert haben, die internationale Expansionen einschränken kann.

Integriert in das OLI-Paradigma (Kap. 2.2.1, Abb. 3) lassen sich Relationen als „relational assets“ („Beziehungskapital“) [YEUNG 2005, 51] und damit als „ownership advantage“ eines Unternehmens ansehen [BATHELT/GLÜCKLER 2012, 294ff./MANOLOVA ET AL. 2010, 259]. Wie das folgende Review genauer zeigt, können Beziehungen die „ownership advantages“ eines Unternehmens auf einem bestimmten Markt mit marktspezifischem Wissen erweitern, sowohl über die Netzwerke auf diesem Markt („business knowledge“), wie im „Uppsala revisited“-Ansatz dargestellt, als auch über die dortigen institutionellen Kontexte („institutional knowledge“). Solches Marktwissen kann ein Unternehmen theoretisch auch auf anderem Wege wie beispielsweise durch Marktanalysen gewinnen, wobei der Erkenntnisgewinn dabei jedoch meist geringer ausfällt. Von daher können Beziehungen zu Akteuren auf einem ausländischen Markt dazu bei-

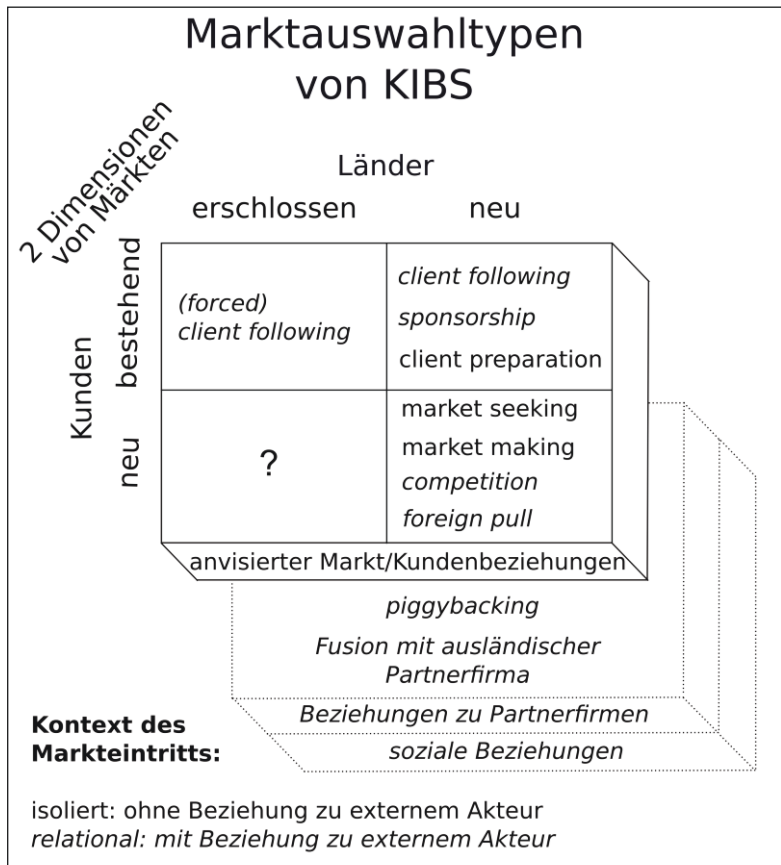
tragen, neben der „liability of outsidership“ auch die „liability of foreignness“ als Standortnachteil zu überwinden (Kap. 2.2.3.4). Relationen fungieren auch als „location advantage“, da sich mittels ausländischer Direktinvestition die Vorteile des Beziehungspartners durch räumliche Nähe beziehungsweise Integration via Fusion oder Akquisition besser nutzen lassen. Von daher schlagen Relationen eine Art Brücke von den „ownership“ zu den „location advantages“ (Abb. 3).

#### 2.2.4.2 Reputation und Netzwerke

Neben Wissen über Kundenbedürfnisse und Geschäftsgelegenheiten sowie Vertrauen bieten relationale Markteintritte einen weiteren Vorteil, nämlich die Weitergabe von **Reputation**. Diese ist für Dienstleister besonders relevant, da deren Gütertransfer durch „transactional uncertainty“ geprägt ist, welche sich aus der begrenzten Evaluierbarkeit der Qualität angebotener Dienste (Kap. 2.1.1) und der Vertraulichkeit von Informationen über das Kundenunternehmen zusammensetzt [GLÜCKLER/ARMBRÜSTER 2003, 275ff.]. Kunden können in einer Marktsituation, die durch unvollständige Informationen geprägt ist, Unsicherheiten vermeiden, wenn sie einen Anbieter mit hoher Reputation wählen, welche Rückschlüsse auf die (vermeintliche) Qualität seiner angebotenen Dienste zulässt. Diese Reputation bietet dem Dienstleister wiederum Wettbewerbsvorteile, erlaubt ihm höhere Preise und erleichtert den Eintritt in ausländische Märkte. Unterschieden werden kann dabei zwischen **öffentlicher Reputation**, die frei für jeden Akteur zugänglich ist, der **Netzwerkreputation**, bei der die Informationen über die Leistungen eines Anbieters lediglich Angehörigen eines Netzwerkes zugänglich sind (beispielsweise Dienstleister, mit denen Kooperationspartner eines zukünftigen Kunden positive Erfahrungen gemacht haben), und dem **erfahrungsbasierten Vertrauen**, das nur zwischen einem Kunden und seinem Dienstleister besteht, mit dem der Kunde bereits Erfahrungen gemacht hat [GLÜCKLER/ARMBRÜSTER 2003, 281; GLÜCKLER 2004, 100ff.]. Daraus lässt sich ableiten, dass nicht-öffentliche Reputation ein marktspezifischer „ownership advantage“ ist, der auf einen ausländischen Markt mittels Netzwerkbeziehungen übertragen werden kann (Abb. 3).

Problematisch wird die reputationsgeleitete Auswahl von Dienstleistern dann, wenn ein Kunde auf einen Dienstleister mit hoher Reputation zurückgreift, selbst wenn dieser für einen bestimmten Auftrag weniger Kompetenzen aufweist als andere Anbieter, zu denen der Kunde kein entsprechendes Vertrauensverhältnis hat [GLÜCKLER 2004, 98f.].

## 2.2.4.3 Relationale Marktauswahltypen von KIBS

*Systematik von Marktauswahltypen von KIBS*

**Abbildung 7:** Marktauswahltypen von KIBS [eigene Darstellung nach im Text genannten Quellen]

Das Review zur Literatur über relationale Marktauswahltypen von KIBS fasse ich bewusst ausführlicher, da meiner Meinung nach ein hoher Bedarf besteht, die umfassenden Erkenntnisse aus der Forschung systematisch zusammen-

zufassen. Dazu entwickelte ich ein neuartiges Kategoriensystem (Abb. 7), womit diese Dissertation auch auf theoretischer Ebene einen Mehrwert darstellt. Bei den Gründen für ausländische Direktinvestitionen beschränke ich mich auf nachfragegetriebene Investitionen, da andere Investitionsgründe wie „efficiency seeking“ oder „resource seeking“ für KIBS von nachrangiger Bedeutung sind. Der oberste Layer des Kategoriensystems bezieht sich zunächst auf den **anvisierten Markt**, den ein Unternehmen bei seiner Auslandsexpansion primär im Blick hat. Der anvisierte Markt hat zwei Dimensionen mit je zwei Ausprägungen, je nachdem, ob eine ausländische Investition primär auf bestehende oder neue Kunden abzielt beziehungsweise ob sie der Erschließung eines neuen geographischen Marktes dient oder ob sie der Kundenakquise und Betreuung für einen bereits erschlossenen Markt dient. Der Sinn dieser Kategorisierung wird ersichtlicher, wenn in den folgenden Abschnitten die einzelnen **Marktauswahltypen** vorgestellt werden. Der Vollständigkeit halber gehe ich zunächst auf **isolierte Markteintritte** ein, welche zwar nicht auf Beziehungen beruhen, aber dennoch einen Platz in diesem Schema finden. Der klassische Typ des „**market seekings**“ zielt auf neue Kunden auf einem neuen geographischen Markt ab, was seine Einordnung auf dem Layer des anvisierten Marktes erklärt. GLÜCKLER kam bei seiner Untersuchung des Markteintritts von Unternehmensdienstleistern in London, Frankfurt und Madrid zu dem Schluss, dass ungefähr ein Drittel der befragten Unternehmen neue Märkte auf „atomistische“ beziehungsweise „isolierte“ Weise betreten hatten [GLÜCKLER 2006, 379].

Es kann jedoch riskant sein, ohne gesicherte Auftragslage auf einem ausländischen Markt notwendige Vorleistungen wie Aufbau von Büroniederlassungen und Rekrutierung von Personal zu treffen. Für Eintritte auf dem spanischen Markt führt Glückler Beispiele an, bei denen Niederlassungen nach isolierten Markteintritten mangels Aufträgen geschlossen werden mussten [GLÜCKLER 2004, 152]. Es gibt Indizien dafür, dass isolierte Eintritte häufiger werden, je mehr Internationalisierungserfahrung ein Unternehmen hat und je größer es ist, da es dann genug Ressourcen besitzt, um lokales Personal anzuwerben, welches lokale Netzwerkbeziehungen in das Unternehmen bringt [GLÜCKLER 2004, 254].

Als ein gesonderter Marktauswahltyp, welcher ebenfalls neue Kunden auf einem neuen Markt anvisiert, lässt sich das „**market making**“ ansehen, bei dem Unternehmensdienstleister einen ausländischen Markt betreten, auf dem das angebotene Serviceprodukt bisher weder angeboten noch nachgefragt wurde, obwohl es dort prinzipiell ein Nachfragepotenzial gibt. Dieses Verhalten lässt sich typischerweise bei neuartigen Diensten wie denen von Headhunting-Firmen beobachten, deren Stil des Abwerbens qualifizierter Manager und Arbeitskräfte bei Anonymisierung des Auftraggebers und Verwendung einer intermediären Firma zunächst nur auf dem US-Markt entstand und sich mit der Expansion US-amerikanischer Firmen nach Europa ausbreitete: „*headhunters were both res-*



*ponding to demand and actively reproducing it through their market-making practices*“ [FAULCONBRIDGE ET AL. 2008b, 216ff.]. Um neue geographische Märkte zu erschließen, mussten Headhunting-Firmen potenzielle Kunden zunächst vom Wert ihrer dort noch neuartigen Dienstleistung überzeugen, also *„[to] create an acceptance and a culture of using headhunter's services“* [BEAVERSTOCK ET AL. 2010, 830f./837], was in dieser Darstellung einem Wandel des Nachfrageverhaltens in Form normativer und kognitiver Institutionen gleichkommt. Eine vergleichbare Strategie zeigte die Expansion von US-Managementberatungsfirmen, die in den 1960er und 70er Jahren den europäischen Markt mit dort neuartiger Beratung über dezentralisierte und multidivisionale Organisationsformen erschließen konnten [KIPPING 1999, 209f.].

Auf Wachstumsmärkten, vor allem solchen, welche sich erst kürzlich für ausländische Investoren geöffnet haben, kann sich eine Standortgründung auf bereits bestehende Kunden richten, welche auf diesen Märkten jedoch selbst noch nicht präsent sind. Dabei betreten Dienstleister *„considered potential growth markets“* [POWELL ET AL. 1999, 11], wobei in diesen Fällen das zukünftige Expansionsverhalten ihrer Kunden überdacht wird [DANIELS 1993, 46], und gründen dort Standorte aus folgendem Grund: *„to gather necessary information and prepare and facilitate for their home country clients to expand in the region“* [LI 1994, 222f./230]. Ich bezeichne diesen auf bestehende Kunden gerichteten, jedoch isolierten und damit nicht-relationalen Marktauswahltyp als **„client preparation“**.

Diesem isolierten Markteintrittskontext stellt Glückler den **relationalen Kontext** gegenüber, den er als „Eintritt mit vorherigen Beziehungen“ und „Reaktion auf **Gelegenheiten**“ durch Kundenbeziehungen oder andere Geschäftsbeziehungen auf dem Markt definiert [GLÜCKLER 2004, 235]. Marktauswahltypen, welche Gebrauch von solchen relationalen Gelegenheiten machen, sind in Abbildung 7 kursiv dargestellt. Diese relationalen Gelegenheiten ergeben sich aus dem Beziehungskapital als Teil der „ownership advantages“, während sie durch ihre lokale Verankerung gleichzeitig „location advantages“ darstellen, welche durch eine Direktinvestition besser nutzbar sind.

Bezüglich relationaler Markteintritte wird in der Literatur zwischen **formellen** Geschäftsbeziehungen und **informellen** Kontakten wie Familie oder Freunde von Entscheidungsträgern unterschieden [COVIELLO/MUNRO 1995] oder in anderer Terminologie zwischen **„business networks“** (Beziehungen, die auf wiederholtem wirtschaftlichen Austausch basieren; neben Kunden auch Zulieferer, Distributoren, Konkurrenten und Regierungen) und **„social networks“** (basieren auf persönlichen Beziehungen) [VASILCHENKO/MORRISH 2011, 90f.]. Ich unterscheide bei formalen business networks zwischen Beziehungen zu Kunden und Beziehungen zu Partnerunternehmen derselben oder einer ähnlichen Branche. Zulieferbetriebe und damit der Upstream-Bereich einer Wertschöpfungskette

werden nicht berücksichtigt, da sie für Unternehmensdienstleister eine geringere Rolle spielen als im produzierenden Sektor.

### *Beziehungen zu Kunden*

Relationale Marktauswahltypen, die auf Kundenbeziehungen basieren, werden wie isolierte Marktauswahltypen ebenfalls auf dem Layer des anvisierten Marktes dargestellt, da Kunden eine von zwei Marktdimensionen sind. Von kundengetriebenen Markteintritten wird in der Literatur am häufigsten das „**client following**“ genannt, welches folgendermaßen definiert ist: „*when firms enter new [...] markets as a result of the international strategies of their domestic clients*“ [BELL 1995, 65]. Demnach folgen Dienstleister beim „client following“ Kunden, die sie bereits betreuen, auf neue Märkte im Ausland. Entsprechend richtet sich dieser Typus der Marktauswahl an bestehende Kunden auf neuen geographischen Märkten, auf denen das Dienstleistungsunternehmen bisher nicht präsent war (Abb. 7). Die Märkte, auf denen der Dienstleister diese Kunden ursprünglich betreut hat, müssen dabei nicht zwangsläufig auf das Heimatland des Dienstleisters beschränkt sein.

Dieser Typ fand sich bei Fallstudien unterschiedlichster Sub-Sektoren von KIBS wie Ingenieurbüros [BAARK 1999; COVIELLO/MARTIN 1999], technische Berater [SHARMA/JOHANSON 1987, 23/26f.], Architekturbüros [WINCH 2008], Werbeagenturen [DANIELS 1995; BOOJIHAWON 2007], Wirtschaftsprüfungsgesellschaften [BRIDGEWATER 1999], Wirtschaftskanzleien [HITT ET AL. 2006a], Medienfirmen [FREEMAN/SANDWELL 2008], Managementberatern [KIPPING 1999], Marktforschung, Finanzdienstleister [CONTRACTOR ET AL. 2003] und Softwareunternehmen [u.a. BELL 1995; MAJKGÅRD/SHARMA 1998], wobei Softwareprodukte als „hard services“ lager- und transportfähig sind und diese Unternehmen ihre Kunden auf ausländischen Märkten meist über Export und nicht den Modus einer Direktinvestition bedienen [BELL 1995, 65].

Erschließt ein Dienstleister einen neuen Markt nicht isoliert, sondern mittels „client following“, so bietet sich zunächst der Vorteil, dass durch den bereits bestehenden Kundenstamm, bei dem der Dienstleister das nötige erfahrungs-basierte Vertrauen besitzt, die Auftragslage zumindest anfangs gesichert ist [BRYSON ET AL. 2004, 61f.; GLÜCKLER 2006, 382f.; JONES 2005], weshalb Unternehmensdienstleister so schon in einem frühen Stadium ihrer Internationalisierung eine positive Entwicklung der Firmenleistung erreichen können [CONTRACTOR ET AL. 2003, 14f.]. Betrachtet man solche bestehenden Kundenkontakte als „insider opportunities“, so können deren Dienstleister durch Interaktion mit ihnen „network experiential knowledge“ und damit Wissen über weitere Geschäftsgelegenheiten erwerben [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1414f.], was die Voraussetzung zum Aufbau weiterer Anbieter-Kunden-Beziehungen auf diesem

Markt ist [COVIELLO/MUNRO 1997; GLÜCKLER 2004, 153f.]. Dadurch ist es Unternehmen möglich, ihre Netzwerkposition stetig zu verbessern und ihre Netzwerkreputation weiterzugeben. Allerdings tun sich manche Unternehmen schwer, neue Kunden zu gewinnen. In diesen Fällen kann die Abhängigkeit von einem oder wenigen gefolgten Kunden zum Problem werden, vor allem wenn sich die Zusammenarbeit mit den Kunden als lediglich kurzfristig herausstellt [GLÜCKLER 2006, 382f.] oder wenn dieser in finanzielle Schwierigkeiten gerät [COVIELLO/MUNRO 1995]. Neben diesem Wissen über Netzwerke können Kunden weiteres marktrelevantes Wissen wie über kulturelle Bedingungen mit sich bringen [REIHLEN/APEL 2007, 146f.].

Es gibt ferner Hinweise darauf, dass „client following“ vor allem von **kleineren Unternehmen** genutzt wird, da isolierte Markteintritte wie „market seeking“ für diese mangels Ressourcen schwierig wären [BOOJIHAWON 2007]. So genannte „born-again globals“ zeichnen sich durch schnell einsetzende ausländische Expansion nach vorhergehender längerer Tätigkeit auf dem Heimatmarkt aus, welche vorwiegend durch „client following“ vorangetrieben wird, beispielsweise dann, wenn diese Kunden selbst verstärkt ins Ausland expandieren [BELL ET AL. 2001]. Aber auch größere Unternehmen nutzen diesen Typ der Marktauswahl vor allem in der **ersten Phase der Internationalisierung**, zu einem Zeitpunkt also, zu dem ein Unternehmen kaum auf eigene Internationalisierungserfahrung zurückgreifen kann. Nimmt diese Erfahrung zu, würden sich isolierte „market seeking“-Expansionsstrategien mehren [BAARK 1999, 56; LI 1994, 222f./230], was eventuell an zunehmender „relationship development experience“ liegt.

Häufig wird die Auswahl eines neuen Marktes mittels „client following“ als **reaktiv** beschrieben: „*seldom formally planned, but usually initiated as a reaction to specific opportunities*“ [O'FARRELL/WOOD 1998] oder „*in most cases, reactive and opportunistic exporting preceded any planned activities*“ [BELL 1995]. Besonders ausgeprägt ist dieser reaktive Charakter dann, wenn ein Kunde internationale Präsenz seiner Dienstleister voraussetzt, um auch in Zukunft deren Dienste in Anspruch zu nehmen [GLÜCKLER 2006, 382f.]. Demnach wären „client following“-Markteintritte „*a response to clients who themselves have been engaged in internationalization and who will only continue to use their regular service suppliers if they are as accessible as at the headquarters location*“ [DANIELS 1993, 46]. In diesen Fällen dient eine Standortgründung im Ausland via „client following“ in erster Linie dazu, bestehende Kunden auf dem Heimatmarkt zu halten. Basiert die Expansionsentscheidung nicht nur auf bloßer Befürchtung, den Kunden zu verlieren, sondern auf expliziten Äußerungen seinerseits, spreche ich von „**forced client following**“ (Abb. 7).

Andere Studien beschreiben Fälle, bei denen Dienstleister Kundenbeziehungen auf strategische und proaktive Weise nutzen, um für die Erschließung

eines bereits ausgewählten Marktes eine Art von Sponsoren zu erhalten [BOO-JIHAWON 2007], oder auch „funding opportunities“. In diesen Fällen tragen Kunden durch ihre Aufträge dazu bei, dass ein Unternehmen auf diesem Markt den Aufbau einer Niederlassung finanzieren kann, und sind damit notwendig für die endgültige Marktauswahlentscheidung [BRIDGEWATER 1999]. Solche Expansionsformen, bei denen relationale Gelegenheiten zu Erschließung von bereits als attraktiv eingestuften Märkten genutzt werden, bezeichnen wir als „**sponsorship**“ (Abb. 7).

In der Literatur lassen sich zwei weitere Sonderformen kundengetriebenen und damit relationalen Expansionsverhaltens identifizieren, welche nicht dem klassischen „client following“ entsprechen, da es sich in diesen Fällen um neue Kunden handelt, die bisher nicht von einem Dienstleister betreut wurden. Im Falle der „unsolicited order from abroad“ erhalten Firmen einen Auftrag eines neuen im Ausland lokalisierten Kunden, was eine Gelegenheit für die Erschließung dieses Marktes darstellt [BELL 1995]. Teilweise entstehen solche Beziehungen durch Empfehlung anderer Kunden [O'FARRELL/WOOD 1998], was dem Prinzip der Netzwerkreputation entspricht. Ohne solche Beziehungen ist die Initiative eines ausländischen Kunden nur denkbar, wenn der Dienstleister eine hohe, über Grenzen übertragbare öffentliche Reputation besitzt. Neben diesem „**foreign pull**“ gibt es bei Branchen wie Architektur- und Ingenieurbüros das Verfahren von Projektausschreibungen („**competition**“), auf die sich je nach Projekt auch Dienstleister aus dem Ausland bewerben dürfen. Auch hier ist eine erfolgreich hergestellte Kundenbeziehung der Anlass für die Gründung einer – meist temporären – Auslandspräsenz, obwohl die Beziehung zu dem neuen Kunden durch Teilnahme an der Ausschreibung erst aktiv hergestellt werden muss [PFLANZ 2013b, 86ff.; WINCH 2008].

Was ausländische Investitionen angeht, die vorrangig der Akquise neuer Kunden für einen bereits erschlossenen Markt dienen, finden sich in der Literatur bisher keine Beispiele, auch wenn sie theoretisch denkbar sind.

### *Beziehungen zu Partnerfirmen*

Unter den Begriff Partnerunternehmen können Beziehungen zu Firmen gefasst werden, welche im Gegensatz zu Kundenunternehmen derselben oder einer verwandten Branche wie das expandierende Unternehmen angehören. Diese spielen die zentrale Rolle beim so genannten „**piggybacking**“, das definiert wird als: „*acting as sub-contractor to another firm which makes the country choice decision*“ [O'FARRELL/WOOD 1998, 112]. Dabei ist ein Partnerunternehmen bereits auf einem ausländischen Markt aktiv oder hat zumindest bereits die Markteintrittsentscheidung getroffen und benötigt zur Erschließung dieses Marktes zusätzliche Ressourcen oder Dienste [GLÜCKLER 2004, 154]. „*In this case,*

*consulting firms entered a market on the back of strategic partners and collaborators. [...] As such, they served as bridges for consulting firms to new markets.*“ Durch „piggybacking“ können Unternehmen bevorzugten Zugang zum Kundenstamm des Partnerunternehmens im Ausland erhalten, ohne wie bei einem isolierten Eintritt erst Wissen über Geschäftsgelegenheiten zu erwerben und ohne im lokalen Netzwerk erst die nötige Reputation aufbauen zu müssen. Im Gegensatz zu Brownfield-Markteintritten wie Fusionen oder Akquisitionen, welche ähnliche Vorteile bieten, entfällt die teilweise problematische Integration von Unternehmenskulturen [GLÜCKLER 2006, 386f.]. Risiken können sich jedoch aus der Abhängigkeit von dem Partnerunternehmen und der zumindest anfangs lediglich indirekten Kundenakquisition ergeben. Innerhalb des KIBS-Sektors finden sich vorwiegend Beispiele aus der Software-Industrie, bei der häufig Softwaredistributoren als Zugänge zu neuen Märkten dienen [COVIELLO/MUNRO 1995; 1997; OJALA 2009].

GLÜCKLER betrachtet den Markteintrittskontext, also die Nutzung bestehender Beziehungen auf einem ausländischen Markt, getrennt vom Markteintrittsmodus, bei dem er Greenfield-Investitionen als Gründung eines komplett neuen Standortes und Brownfield-Investitionen, bei denen ein bestehendes Unternehmen akquiriert oder mit diesem fusioniert wird, unterscheidet [GLÜCKLER 2004, 235; 2006, 380f.]. Aufgrund diverser Gründe plädiere ich jedoch dafür, auch Brownfield-Investitionen und damit **Fusionen/Akquisitionen** als Typus eines relationalen Markteintritts mittels eines Partnerunternehmens anzusehen, was ein Novum in der Forschung zu relationalen Markteintritten darstellt.

Der Aufbau einer Greenfield-Investition erfolgt schrittweise, so dass die für den Wettbewerb notwendige kritische Größe erst nach einer gewissen Zeit erreicht wird, wobei vor allem die Knüpfung lokaler Kontakte zu potenziellen Neukunden problematisch sein kann [GLÜCKLER 2006, 383f.]. Neugründungen von Standorten seien außerdem anfälliger für institutionelle Distanzen: *„they expose the firm to maximum liabilities of foreignness. They afford no buffer from different cultures and institutional deficits“* [HITT ET AL. 2006b, 227f.]. Daher sind Fusionen und Akquisitionen eine interessante Strategie, um bereits beim Markteintritt eine kritische Größe zu erreichen und außerdem *„eine Bandbreite von Beziehungen zu Kunden und der Industrie mit einer einzigen Finanztransaktion“* zu erschließen [GLÜCKLER 2006, 383f.; ROBERTS 1999, 76]. Durch diese Erschließung des lokalen Marktwissen des akquirierten Unternehmens kann das akquirierende Unternehmen gleichzeitig seine eigene Wissensbasis als Teil der „ownership advantages“ erweitern [COE ET AL. 2012, 36f.; HITT ET AL. 2006b, 227f.]. Brownfield-Markteintritte würden vor allem auf großen Märkten [GLÜCKLER 2006, 383f.] und von schnell wachsenden Branchen wie der IT-Industrie bevorzugt, wo aus Wettbewerbsgründen nicht die Zeit für den stufenweisen Aufbau einer Marktpräsenz bestünde [GLÜCKLER 2004, 218]. In Indust-

rieländern ist der KIBS-Sektor weit entwickelt und durch hohen Wettbewerb gekennzeichnet, wodurch der Aufbau einer neuen Präsenz durch eine ausländische Firma und vor allem die Rekrutierung von qualifiziertem Personal und die Akquise von Kunden schwierig ist, weshalb dort Brownfield-Investitionen dominieren würden [ROBERTS 1999, 76]. Generell dienen Brownfield-Investitionen dazu, lokalisierte Ressourcen zu erschließen, die vorwiegend in Unternehmen zu finden und nicht auf dem freien Markt zu erwerben sind [MEYER ET AL. 2011, 239].

Da qualifizierte Fachkräfte auf Änderungen der Besitzverhältnisse und der Unternehmenskultur sensibel reagieren können, was vor allem bei misslungener Integration des lokalen Unternehmens nach einer Fusion der Fall ist, besteht die Gefahr, dass nach einer Brownfield-Investition Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, wobei sie auch die Beziehungen zu ihren Kunden mitnehmen können [GLÜCKLER 2004, 189; 2006, 385]. Kulturelle Distanz würde sich bei einem Brownfield-Eintritt stärker auswirken, da hier eine „double layered acculturation“ stattfinden müsse, sowohl angesichts der nationalen Kultur als auch der fremden Firmenkultur [BARKEMA ET AL. 1996, 162f.]. Bei Brownfield-Markteintritten verlagert sich die Problematik der Anpassung an lokale Kontexte demnach vom Spannungsfeld zwischen Unternehmen und seiner Umwelt in das Unternehmen selbst.

Für eine Integration dieser Brownfield-Investitionen in das Schema relationaler Markteintritte spricht neben den ähnlichen Vorteilen wie Überwindung der „liabilities of foreignness and outsidership“ der Umstand, dass einer Fusion und Akquisition immer ein gemeinsamer Kennenlernprozess in Form von Sondierungsgesprächen vorausgeht, womit bereits vor der Investition eine Relation besteht [JOHANSON/VAHLNE 2009, 1422]. Dies wird empirisch unterstützt durch GLÜCKLERS Studie, welche ergab, dass die Wahrscheinlichkeit eines Brownfield-Markteintritts bei isoliertem Kontext höher ist, da hierbei die akquirierende Firma gleichzeitig Netzwerke zu lokalen Kunden übernehmen kann, „zum Preis potenziellen Scheiterns bei der Integration nach der Fusion“. Bei relationalen Eintritten könne ein Dienstleister hingegen eine eigene Niederlassung gründen, da er weniger auf die Übernahme der Netzwerke lokaler Unternehmen angewiesen sei, und die Vorteile genießen, einfacher Servicestandards beizubehalten und die Niederlassung organisatorisch besser integrieren zu können [GLÜCKLER 2004, 190ff./216f.; 2006, 386ff.].

Diese Beziehungen zu Partnerunternehmen lege ich als einen zweiten Layer unter den Layer mit den anvisierten Märkten und Kundenbeziehungen (Abb. 7), da bei jedem Markteintritt mittels Partnerfirmen ein bestimmter Markt anvisiert wird, und da es theoretisch denkbar ist, dass sowohl Kundenbeziehungen als auch Beziehungen zu Partnerunternehmen zur Auswahl eines bestimmten Marktes führten. Während jede Marktauswahl von Dienstleistern einen bestimmten

Markt anvisiert (auch isolierte Typen wie „market seeking“), jedoch nicht zwangsläufig durch Beziehungen zu Partnerunternehmen geprägt sein muss, ist dieser Layer als fakultativ anzusehen und daher gestrichelt dargestellt.

### *Soziale Beziehungen*

Einige Beispiele zeigen, dass auch soziale Beziehungen zu unternehmens-externen Individuen es ermöglichen, Brücken zu ausländischen Märkten zu schlagen. Dies können sowohl **freundschaftliche** Beziehungen sein als auch Relationen zu **Alumnis**, die früher selbst für das expandierende Unternehmen tätig waren. Hauptvorteil dieser Beziehungen ist ein hohes Maß an Vertrauen, das aus der informellen Basis resultiert. Hierbei gibt es sowohl reaktive Nutzungen von Gelegenheiten durch soziale Netzwerke, wenn das unternehmensexterne Individuum die Expansion der Firma anregt, als auch Fälle, bei denen in proaktiver und strategischer Weise soziale Beziehungen aufgebaut wurden, um einen bereits als attraktiv identifizierten Markt zu erschließen [IBEH/KASEM 2011; OJALA 2009; LOANE/BELL 2006, 475ff.; VASILCHENKO/ MORRISH 2011, 96ff.]. *“Network development or building, as evidenced in the present study, also appears in many cases to have much more strategic intent than heretofore observed and this issue urgently requires further investigation”* [LOANE/BELL 2006, 480]. Da wir von Marktauswahlgründen und nicht von Expansionstypen sprechen, sind jedoch nur soziale Beziehungen relevant, welche bereits vor Auswahl eines neuen Marktes bestanden. Solche sozialen Kontakte würden vor allem zu Beginn der Internationalisierung genutzt, während später eher business networks genutzt würden [IBEH/KASEM 2011]. Soziale Netzwerke können es ermöglichen, institutionelle und vor allem kulturelle Distanzen zu überbrücken [GLÜCKLER 2006, 386; ZAIN/NG 2006], Marktwissen zu erlangen und damit strategische Entscheidungsfindung erleichtern [FREEMAN/SANDWELL 2008; MANOLOVA ET AL. 2010, 261f.], Geschäftsgelegenheiten zu identifizieren [VASILCHENKO/MORRISH 2011, 96ff.] und auf einem ausländischen Markt höhere Reputation zu erreichen [VASILCHENKO/ MORRISH 2011, 96ff.; ZAIN/NG 2006].

Wie auch Beziehungen zu Partnerunternehmen sind auch soziale Beziehungen ein fakultativer Layer, der theoretisch gemeinsam mit Kundenbeziehungen und Beziehungen zu Partnerunternehmen zur Marktauswahl führen kann (Abb. 7). Die Aufteilung in Relationen zu Kunden, Partnerunternehmen und sozialen Beziehungen dient vor allem einer vereinfachten Betrachtung. Es gibt jedoch auch **Zusammenhänge zwischen diesen Beziehungsebenen**, vor allem in Form von Geschäftsgelegenheiten, welche sich durch soziale Beziehungen zu Individuen in den Kundenunternehmen ergeben [VASILCHENKO/MORRISH 2011, 96ff.]. Eine enge Beziehung zwischen Individuen in Kunden- und deren Dienstleistungsunternehmen kann dazu führen, dass ein Mitarbeiter, welcher sein Unter-



nehmen wechselt, dabei seinen Dienstleister mitnimmt, während andererseits auch Mitarbeiter von Dienstleistern ihre Geschäftsbeziehungen in andere KIBS-Firmen mitnehmen können [O'FARRELL/WOOD 1998].

### *Zusammenfassung*

Damit können wir insgesamt **drei Layer unterschiedlicher Relationen** identifizieren (Abb. 7), welche bisher noch nicht in dieser Form zusammengefasst dargestellt wurden. Der erste Layer, welcher den anvisierten Markt einer Auslandsinvestition definiert und alle kundenbezogenen Typen der Marktauswahl umfasst, spielt bei jeder Auslandsexpansion von KIBS eine Rolle, wenn wir andere Motive wie „efficiency seeking“ oder „resource seeking“ ausblenden. Durch Kombination mit Relationen zu Partnerunternehmen und/oder sozialen Netzwerken kann auch eine Marktauswahl des Typus „market seeking“, bei dem keine Kundenbeziehungen bestehen, insgesamt zu einem relationalen Markteintritt werden. Bezüglich der Nutzung von Beziehungen lässt sich ein Kontinuum zwischen den beiden Polen „**re-aktiv**“ und „**pro-aktiv**“ [KULKE 2013, 193] beziehungsweise „**strategisch**“ annehmen, das durch folgende Grundtypen gekennzeichnet ist [Grundprinzip nach KONTINEN/OJALA 2011, 16f.]:

- Die Beziehungspartner einer Firma ergreifen die Initiative und regen die Expansion des Unternehmens selbst an, welches sich in diesem Fall re-aktiv verhält.
- Bestehende Beziehungen werden von Unternehmen proaktiv und strategisch als Gelegenheiten genutzt, einen bereits als attraktiv eingestuften Markt zu erschließen.
- Unternehmen bauen Beziehungen zu Partnerfirmen und Individuen proaktiv selbst auf, um sie bei einem bereits beschlossenen Markteintritt zu unterstützen. In diesem Fall ist der gesamte **Markteintritt** relational, allerdings ist die **Marktauswahl**, die bei dieser Analyse im Vordergrund steht, als isoliert einzustufen.

Zusammengefasst bieten relationale Markteintritte gegenüber isolierten potenziell folgende Vorteile (siehe auch Abb. 3):

- Sie bringen **Marktwissen über institutionelle Kontexte**, womit sie die „liability of foreignness“ überbrücken können.
- Sie bringen **Marktwissen über Netzwerke** und Geschäftsgelegenheiten, womit sie die „liability of outsidership“ überbrücken können.

- Über Netzwerke lässt sich Reputation als **Netzwerkreputation** übertragen, womit der Dienstleister Wettbewerbsvorteile angesichts neuer Kunden auf diesem Markt erwerben kann.
- Durch relationale Eintritte mit Kunden ist zumindest zu Beginn der Präsenz auf einem ausländischen Markt bereits ein **Kundenstamm** gesichert, aufgrund des erfahrungsbasierten Vertrauens zwischen Kunden und Dienstleistern, mit denen sie bereits auf anderen Märkten Erfahrungen sammelten.
- Durch relationale Eintritte mit Partnerunternehmen lassen sich **Ressourcen** gemeinsam nutzen, wenn ein einzelnes Unternehmen zur Markterschließung nicht ausreichend davon besitzt.

Bei bisherigen Studien zu relationalen Markteintritten von KIBS finden sich jedoch einige Forschungslücken. So wurden bisher meist nur Fallstudien zu einzelnen Branchen publiziert, wobei besonders Softwareunternehmen herausragen, während branchenübergreifende Analysen bisher ausblieben, obwohl aufgrund der Heterogenität des KIBS-Sektors deutliche Unterschiede bei der Bedeutung der einzelnen Marktauswahltypen zu erwarten sind.

### 2.2.5 Kombination institutioneller und relationaler Faktoren

Abschließend lässt sich festhalten, dass institutionell und relational geprägte Theorien zur Marktauswahl von Unternehmen sich nicht zwangsläufig widersprechen müssen: *„Network theories do not, necessarily, negate the notion of psychic distance or challenge existing views concerning the incremental nature of internationalization. However, they do suggest that the whole process is much more complex and less structured than earlier theories and models imply”* [BELL 1995, 62]. Es ist theoretisch denkbar, dass eine Kombination von institutionellen und relationalen Einflüssen ein Unternehmen bei seiner Wahl ausländischer Märkte beeinflusst. Betrachtet man die Marktauswahl von Unternehmen anhand der psychischen Distanz zum Heimatmarkt, so erzeugen manche Studien zunächst den Eindruck, dass diese Distanz mit der Reihenfolge der betretenen Länder zusammenhängt. Wird diese deskriptive Statistik jedoch mit Interviews zu den konkreten Markteintrittsgründen unterlegt, so zeigt sich, dass auch hier meist Relationen der eigentliche Grund für die Auswahl neuer Zielmärkte waren [BELL 1995, 64/67; CHETTY/CAMPBELL-HUNT 2004, 72/75; COVIELLO/MUNRO 1997; MOEN ET AL. 2004, 1245]. Diese Erkenntnisse sollen uns dafür sensibilisieren, dass bei beobachteten Expansionen in „psychisch nahe“ Märkte die institutionelle Distanz nicht zwangsläufig der Hauptgrund für die Expansion sein muss, son-

dem dass andere Gründe ausschlaggebend sein können, die mehr oder weniger zufällig mit institutioneller Nähe korrelieren.

## 2.3 Wirtschaftskanzleien – Stand der Forschung

“Wir sind mehr als fünftausend Anwälte, die sich über den gesamten Globus verteilen [...] versammelt im Namen dreier Anwälte, die vor Ewigkeiten gestorben sind und unabhängig voneinander drei Kanzleien gegründet hatten, welche vor ein paar Jahren unter dem Schlachtruf ‚Fusionieren, um auf dem Markt zu bestehen – Fusionieren, um aggressiv in den Markt zu gehen‘ vereinigt wurden. Ein dünner Faden und die Unfähigkeit, den Arbeitgeber korrekt zu buchstabieren, hält unsere fünftausend Schicksale zusammen. ‚Dieser Name ist mehr als ein Name, er ist eine Marke und steht für Exzellenz‘. [...] Unter dem Gesicht steht der nüchterne Slogan, mit dem die Mandanten begrüßt werden: ‚Partner für Ihre Interessen‘. Er präsentiert die Unternehmensphilosophie, nachdem der alte Spruch ‚Mit dem Gesetz gegen das Gesetz‘ allzu großes Interesse bei den Steuerbehörden geweckt hatte“ [BAC-COMO 2012, 57f.].

Mit diesen Worten karikiert Federico Baccomo in seinem satirischen Roman „Abgekanzelt“ das fusionsorientierte Expansionsmodell internationaler Großkanzleien, die herausragende Bedeutung des „ownership advantages“ Reputation sowie die Auslegung von Gesetzen im Sinne der Unternehmerinteressen. Doch diese globalen Großkanzleien, die ihren Hauptsitz meist in den USA und Großbritannien haben, sind nur eine Erscheinungsform internationaler Rechtsdienstleister, denn auch Kanzleien aus anderen Ländern suchen ihre eigenen Wege auf das internationale Parkett. Dieses Kapitel stellt allgemeine Charakteristiken dieses Sub-Sektors von KIBS vor, wobei der Schwerpunkt auf räumlichen Implikationen und Möglichkeiten zu internationaler Expansion liegt.

### 2.3.1 Definition und Aufgaben

Wirtschaftskanzleien heben sich von anderen Kanzleien dadurch ab, dass ihre Klienten in erster Linie keine natürlichen, sondern **juristische Personen** sind, vor allem Unternehmen der Privatwirtschaft, in manchen Fällen jedoch auch Regierungsorgane, Körperschaften öffentlichen Rechts und Nichtregierungsorganisationen. Entsprechend basiert ihr Dienstleistungsangebot auf **unternehmensbezogenen Rechtsbereichen** wie Arbeitsrecht, Banking & Finance, geistiges Eigentumsrecht, Gesellschaftsrecht, Immobilienrecht, Insolvenzrecht

und Restrukturierungen, Kapitalmarktrecht, Mergers & Acquisitions, Patent- und Markenrecht, Steuerrecht sowie Wettbewerbs- und Kartellrecht.

Von Wirtschaftskanzleien angebotene Dienste beschränken sich nicht nur auf Beratung bezüglich rechtlicher Regulierungen, sondern sie umfassen auch die Vertretung ihrer Mandanten bei Gerichtsprozessen sowie die Ausarbeitung von Verträgen zwischen Unternehmen als Grundlage verschiedenster Transaktionen, von Zulieferbeziehungen bis hin zu Fusionen und Akquisitionen [PÖLLATH ET AL. 2009, 10]. Insgesamt sind Wirtschaftsanwälte eine anwendungsorientierte Spezialisierung innerhalb des Anwaltsberufes. Im Gegensatz zu unternehmensinternen Anwälten in Rechtsabteilungen hat die **Konsultation externer Kanzleien** – neben allgemeinen Externalisierungsvorteilen (Kap. 2.1.2) – den Vorzug, dass diese ein breiteres Erfahrungsspektrum besitzen, das auf ihrer Arbeit für mehrere Unternehmen basiert [PÖLLATH ET AL. 2009, 7]. Zahlreiche Unternehmen besitzen jedoch eine Rechtsabteilung und konsultieren dennoch regelmäßig externe Kanzleien, was von der jeweils erforderlichen Expertise abhängt. Während Rechtsabteilungen mit ihrem unternehmensspezifischen Wissen meist Routinearbeiten übernehmen, würden Kanzleien mit methodischem Wissen für spezielle und seltener anfallende Aufgaben wie Akquisitionen und Gerichtsprozesse konsultiert. Häufig würden dabei angestellte und externe Rechtsanwälte gemeinsam an komplexeren Projekten wie Akquisitionen arbeiten („plural sourcing“). Bei dieser Zusammenarbeit können sich Synergien und Lernprozesse ergeben. Darüber hinaus hätten Unternehmen, deren Rechtsabteilungen ausreichende Kapazitäten haben, eine bessere Position bezüglich Preisverhandlungen mit externen Rechtsdienstleistern [SAKO ET AL. 2013, 7].

### *2.3.2 Serviceangebot und Kombination mit anderen Diensten*

Nicht jede Wirtschaftskanzlei bietet Expertise in allen wirtschaftsrelevanten Rechtsbereichen an. Insgesamt lassen sich zwei Strategien unterscheiden, mit denen Kanzleien erfolgreich werden können: Entweder bieten sie ihren Kunden ein breites Angebot, das möglichst alle Rechtsbereiche umfasst („**full service**“), oder sie spezialisieren sich auf einen bestimmten Rechtsbereich beziehungsweise eine Kundenbranche, in denen sie herausragende Expertise und Reputation besitzen. Erstere benötigen eine gewisse kritische Größe, um in allen Bereichen genügend Fachkräfte auch für größere Projekte zu besitzen, während die spezialisierten Kanzleien als so genannte „**Boutiquen**“ auch bei geringer Größe erfolgreich Reputation und Geschäfte entwickeln können [SPAR 1998, 28].

Der wirtschaftliche Erfolg von großen Full-Service-Kanzleien sei auf das Nachfrageverhalten von Unternehmen zurückzuführen, welche es bevorzugen, für sämtliche Projekte und Problemstellungen einen einzelnen Dienstleister zu

konsultieren. Davon profitiert eine relativ kleine Gruppe großer, häufig international präsenter Kanzleien mit hoher Reputation, was zu einer gewissen Konzentration von Mandaten und Umsätzen auf dem Rechtsberatungsmarkt führte [HARTUNG/WEBERSTAEDT 2011, 4]. Große angelsächsische Kanzleien („law firms“) bieten zwar Expertise in zahlreichen Rechtsbereichen an, spezialisieren sich bezüglich ihrer Projekte jedoch häufig auf Transaktionen mit großen Kapitalvolumen wie Fusionen und Akquisitionen. Zum Segment dieser Transaktionskanzleien gehören in Deutschland beispielsweise Hengeler Mueller und Gleiss Lutz [PÖLLATH ET AL. 2009, 11].

Häufig verbieten nationale Regulierungen multidisziplinäre Firmen, in denen mehr als eine Profession vertreten ist, wodurch die Möglichkeiten, „economies of scope“ zu realisieren, bei „professional service firms“ meist eingeschränkt sind [GAROUPA 2006, 20]. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften können in manchen Ländern auch juristische Dienste anbieten, was Kunden die Möglichkeit gibt, in einer Art „one-stop shop“ Wirtschaftsprüfung, Managementberatung und Rechtsdienste aus einer Hand zu beziehen. Diese **multidisziplinären Partnerschaften** (MDP) können somit „cross-selling“ betreiben, was zusätzliche Umsätze generiert. Dabei sei auch eine stärkere kulturelle Nähe zu Unternehmenskunden von Vorteil: *„[accountancy firms are] more skilfull in speaking the same language’ as business managers“* [LANE ET AL. 2000, 20f.]. In den USA wurden solche MDPs als Reaktion auf Bilanzierungsskandale von US-Unternehmen wie Enron und Worldcom durch den „Sarbanes-Oxley Act“ 2002 verboten. Dies gilt auch für außeramerikanische Wirtschaftsprüfer, die Kunden betreuen möchten, welche an US-Börsen gelistet sind [RIESENBERG 2002; WIETHOFF 2014]. In der EU variiert die rechtliche Situation zwischen den einzelnen Ländern [FAURE ET AL. 2010, 21f.], wobei beispielsweise Deutschland bezüglich MDPs vergleichsweise liberale Regulierungen aufweist [BMJ 2014]. Dennoch sind Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auch hierzulande keine allzu große Konkurrenz für Kanzleien. Innerhalb aller Rechtsdienstleister in Deutschland standen die Rechtssparten von den „Big Four“-Wirtschaftsprüfern nach Umsätzen 2013/14 nur auf mittleren bis hinteren Rangplätzen: KPMG Law 22, PricewaterhouseCoopers Legal 24, EY Law 45, Deloitte Legal 68 [JUVE 2014].

In Großbritannien erlaubt der „Legal Services Act“ von 2007 so genannte **„alternative business structures“** (ABS), bei denen nicht-Anwälte zusammen mit Anwälten einem Dienstleistungsunternehmen angehören können, dieses erstmals auch managen und sogar Anteile an diesem besitzen dürfen [GAROUPA 2014, 1]. Dadurch sind Fusionen der großen Wirtschaftsprüfer mit law firms möglich, was theoretisch zu einem starken, serviceübergreifenden Konzentrationsprozess führen kann. Diese ABS können im Gegensatz zu Kanzleien Kapital auch in Form von privatem Beteiligungskapital oder sogar auf Wertpapiermärkten erhalten, wodurch sie bessere Voraussetzungen für umfangreiche Expansio-

nen ins Ausland erlangen können [FLOOD 2011, 514f.; LANGRIDGE 2008]. Da ABS erst seit 2012 zugelassen werden, lässt sich bisher über die Auswirkungen dieser umstrittenen neuen Rechtsform nur spekulieren [LIPTON 2014; WEBER-STAEDET 2013, 10ff.].

### 2.3.3 Organisationsformen

Wirtschaftskanzleien gehören innerhalb der wissensintensiven Unternehmensdienstleister zur Untergruppe der „**professional services**“, welche sich neben hoher Wissensintensität und niedriger Kapitalintensität durch so genannte Professionalisierung auszeichnen, worunter der Umstand zu verstehen ist, dass diese Branchen sich selbst regulieren, um Kontrolle über ihr Wissen und dessen Anwendung hinsichtlich etablierter Normen und ethischer Standards zu behalten [VON NORDENFLYCHT 2010, 159ff.]. Neben Anwaltskanzleien lassen sich den „professional services“ im Wesentlichen auch Wirtschaftsprüfer, Managementberater, Werbeagenturen sowie Architektur- und Ingenieurbüros zurechnen [GREENWOOD/EMPSON 2003, 910f.], obwohl das Ausmaß der (Selbst) Regulierung sich zwischen diesen Branchen bisweilen stark unterscheidet.

Die traditionelle Organisationsform von Unternehmen professionalisierter Branchen ist das „**professional partnership**“ (auch: „P2“, ungefähr gleichzusetzen mit der deutschen „Gesellschaft bürgerlichen Rechts“). Unter den 100 größten Unternehmen jedes Sub-Sektors der „professional services“ waren 2003 100% der Wirtschaftskanzleien, 56% der Wirtschaftsprüfer, 17% der Management-Berater und 18% der Architekturbüros in dieser Form organisiert. Die auffallenden Differenzen liegen daran, dass diese Organisationsform für Anwälte gesetzlich vorgeschrieben ist und für Wirtschaftsprüfer lange Zeit vorgeschrieben war [GREENWOOD/EMPSON 2003, 910f.]. Eine solches „partnership“ basiert auf einem Vertrag zwischen zwei oder mehr „Partnern“, also qualifizierten und rechtlich zugelassenen Berufsträgern der jeweiligen Branche. Diese Partner sind damit Besitzer der Sozietät und berechtigt, Entscheidungen zu treffen, womit sie eine Rolle als „owner-managers“ einnehmen. Dabei ist bei ursprünglichen Rechtsformen jeder Partner persönlich haftungspflichtig für die Pflichtverletzungen seiner Kollegen [GREENWOOD/ EMPSON 2003, 910f.]. Neben Partnern gehören zu Kanzleien auch angestellte Anwälte, so genannte „associates“, welchen in Aussicht gestellt wird, bei entsprechender Leistung später den Rang eines Partners zu erlangen und Anteilseigner der Kanzlei zu werden. Diese Option soll die Leistungsbereitschaft erhöhen und sicherstellen, dass nur besonders qualifizierte Anwälte Partner mit Entscheidungsbefugnissen werden können [RIBSTEIN 2010, 756/762]. Die Arbeitsteilung zwischen Partnern und angestellten Anwälten ist häufig sequentiell und hierarchisch, da associates vor allem

Recherchearbeiten zu Fällen übernehmen, während die Interpretation und Ausarbeitung der Argumente meist durch die Partner erfolgt [MALHOTRA/MORRIS 2009, 905/907].

In Großbritannien und den USA ist vor allem unter größeren law firms die Rechtsform des „**limited liability partnership**“ (LLP) weit verbreitet, bei der die Gesellschaft mit ihrem Vermögen und nicht die einzelnen Partner einer Kanzlei haftungspflichtig sind. Diese Organisationsform reduziert die Risiken von Fusionen und der Expansion über zusätzliche Mandate, die potenzielle Haftungsrisiken mit sich bringen [LANE ET AL. 2000, 19; RIBSTEIN 2010, 764]. Seit 2013 existiert auch in Deutschland in Form der Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartGmbH) eine vergleichbare Rechtsform, wobei bereits vorher die persönliche Haftungspflicht der Partner durch allgemeine Geschäftsbedingungen beschränkt werden konnte [BRAK 2013, 1] oder auch einzelne deutsche Kanzleien sich mit der Rechtsform LLP registrieren ließen [PÖLATH ET AL. 2009, 21].

Die Mitarbeiter von „professional service firms“ sind aufgrund ihrer hohen, auf dem Arbeitsmarkt nur begrenzt verfügbaren Qualifikationen und der Möglichkeit, ihr Wissen einfach in konkurrierende Firmen zu transferieren, ihrer Firma gegenüber in einer hohen Machtposition. Darüber hinaus bevorzugen sie generell eine möglichst große Autonomie und stehen hierarchischer Führung und organisationaler Einbindung tendenziell ablehnend gegenüber [VON NORDENFLYCHT 2010, 160f.]. Allerdings ist bei großen law firms ein Wandel von traditionellem „professional partnership“ hin zu einer stärker organisierten Form zu beobachten, dem „**managerial professional business**“ (MPB). Zunehmender Wettbewerb, komplexere Mandate und die Ansprüche einer internationalen Organisation erfordern höhere Effizienz. Diese versuchen Kanzleien beispielsweise dadurch zu erreichen, indem sie eine Art Arbeitsteilung einführen, bei der anfallende Arbeit je nach Kompetenzen und Verfügbarkeit der Mitarbeiter delegiert wird, was durch spezielle Komitees erfolgt und vermehrte Bürokratie mit sich bringt. Manche Partner übernehmen innerhalb ihrer Kanzlei explizite Management-Positionen und üben damit zentrale strategische Kontrolle aus. Darüber hinaus beinhaltet die „corporatization“ großer law firms den Ausbau nicht traditioneller Aspekte wie Marketing und Risikoanalysen [COOPER ET AL. 1996, 626ff.; FAULCONBRIDGE 2007b, 931; FAULCONBRIDGE/MUZIO 2007, 253; FLOOD 2011, 512; HITT ET AL. 2006a, 1140; MALHOTRA/MORRIS 2009, 901; POWELL ET AL. 1999, 11f.; SEGAL-HORN/DEAN 2007, 213]. Trotz zunehmender Verbreitung sind MPB-Strukturen in der Anwaltschaft nicht unumstritten, da sie einen Bruch mit traditionellen Formen professioneller Organisation darstellen. Die Herausforderung, traditionell autonomieaffine Freiberufler in eine solche Organisation zu integrieren, wird oft als „herding cats“ bezeichnet [VON NORDENFLYCHT 2010, 160f.].



### 2.3.4 Professionelle Selbstregulierung und jurisdictional control

Neben den typischen Organisationsformen von Firmen, dem hohen Anteil an spezialisiertem Wissen und enger Interaktion mit Kunden [GAROUPA 2006, 2] bei ausgeprägter Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager [LÖWENDAHL 2000, 145] ist ein hohes Ausmaß an Selbstregulierung ein weiteres zentrales Merkmal von Professionen: „[a profession is an] occupational grouping which, based on its claim to expert knowledge, enjoys a high degree of work autonomy, in return for professional self-regulation“ [LANE ET AL. 2000, 2]. Durch diese Selbstregulierung beabsichtigen Professionen, ihre „**institutionelle Autonomie**“ aufrecht zu erhalten, was sowohl durch „production of producers“ (Regulierung des Zugangs von neuen Berufsträgern und deren Qualifikations-Prozeduren) als auch der „production by producers“ (Aufrechterhaltung von Standards bei Arbeitspraktiken und Organisationsformen) geschieht [FLOOD 2011, 509f.]. Staaten gewährten Professionen diese Autonomie ursprünglich in der Erwartung, dass diese im Gegenzug die Qualität ihrer Dienstleistungen im Sinne des Gemeinwohls aufrechterhalten [FLOOD 2011, 509f.; SCOTT 1995, 96]. Professionen wie die Rechtsberatung sind sowohl durch staatliche Gesetze als auch Regulierungen der Profession selbst geprägt, zum Beispiel von Seiten der Berufsverbände und Kammern [LANE ET AL. 2000, 13f.], welche unter anderem über die Zulassung von Berufsträgern entscheiden und häufig einen öffentlich-rechtlichen Status besitzen [LÖWENDAHL 2000, 144ff.].

Dadurch üben Professionen eine so genannte „**jurisdictional control**“ aus, worunter MALHOTRA/MORRIS die Fähigkeit einer Profession verstehen, eine bestimmte „*Domäne von Arbeitsaktivitäten zu dominieren*“ und zu verhindern, dass diese Aktivitäten von anderen Berufsgruppen übernommen werden. Dabei ist es für Professionen von Interesse, wenn möglich eine Monopolstellung für ihre Dienstleistungen zu erreichen. Soziologisch gesehen erfordert dies eine Art „sozialer Geschlossenheit“ („social closure“) der Mitglieder einer Profession bei gleichzeitigem Ausschluss von rivalisierenden Berufsgruppen [MALHOTRA/MORRIS 2009, 900]. Das Ausmaß dieser jurisdictional control variiert zwischen einzelnen Professionen. Während die Branchen Recht, Medizin, Notarwesen und Wirtschaftsprüfer stark ausgeprägt sind, ist dies bei Architekten und Ingenieure schwächer [GAROUPA 2006, 2]. Anwälte weisen generell eine hohe „jurisdictional control“ auf, da ihre Praxis an staatliche beziehungsweise professionelle Ausbildungen und Zulassungen gebunden ist und da bestimmte rechtsbezogene Aktivitäten wie Vertretung von Mandanten vor Gerichten ausschließlich durch sie ausgeführt werden dürfen. Außerdem beschränken sich die Aktivitäten von Anwälten – trotz Spezialisierungen – auf ein einziges Tätigkeitsfeld, wodurch eine hohe soziale Geschlossenheit gegeben ist [MALHOTRA/MORRIS 2009, 909f.; STEPHEN 2002, 116]. Der Grad der institutionellen Kontrolle variiert jedoch von

Staat zu Staat, so existierte beispielsweise in Spanien bis 2011 keine Aufnahmeprüfung für Anwaltskammern, weshalb sich manche Jura-Absolventen bei Kammern registrieren würden, ohne anschließend als Anwälte zu praktizieren [GAROUPA 2014, 1f.]. Durch restriktive Zulassungsbestimmungen wird die Konkurrenzsituation von Anwälten und Kanzleien in Grenzen gehalten, wodurch sich die Preise für ihre Dienste erhöhen lassen [MAHESHWRI/WINSTON 2013, 4].

Betrachtet man so genannte „**geographic jurisdictions**“, so ergeben sich aus einer hohen „jurisdictional control“ auch raumgebundene, vor allem länder-spezifische Barrieren für die Expansion einer Profession. Dementsprechend sind Anwälte bei ihrer Arbeit traditionell an das Recht jener Länder gebunden, in denen sie ausgebildet wurden und Zulassungen erhielten, selbst wenn sie Kompetenzen bezüglich des Rechts anderer Länder besitzen [MALHOTRA/MORRIS 2009, 911; SILVER 2000, 1096]. Trotz Globalisierung und Liberalisierung des Markteintritts ausländischer Kanzleien in vielen Ländern bleibt die Zulassung von Anwälten hinsichtlich des nationalen Rechts durch Regulierungen beschränkt [SILVER 2007, 68], weshalb sich eine hemmende Wirkung der „jurisdictional control“ auf die Internationalisierung von Kanzleien erwarten lässt.

### 2.3.5 Art des Wissens

Das **normative Wissen**, mit dem Wirtschaftskanzleien arbeiten, basiert auf staatlichen Gesetzen und Präzedenzfällen, welche wiederum das Ergebnis von Rechtsprechung, Gesetzgebung oder sozialen Verträgen sind [MALHOTRA/MORRIS 2009, 899]. Ihre Arbeit besteht aus *“interpretation and application of statute or case based law which may or may not be tested in court”*, jeweils in Abhängigkeit des jeweiligen Falles, angesichts dessen Unsicherheiten und Ähnlichkeiten zu vorhandenen juristischen Informationen gefunden und Argumentationen entwickelt werden [MALHOTRA/MORRIS 2009, 901f.]. Da dieses Wissen zunächst aus Analysen gewonnen wird, aber danach die Basis von Produkten wie Verträge und Handlungsempfehlungen bildet, lässt sich die Wissensbasis von Wirtschaftskanzleien als eine Art Kombination von analytischem und synthetischem Wissen ansehen (Kap. 2.1.1).

*“Legal knowledge and practice have been both highly culturally saturated and national jurisdiction-bound”* [LANE ET AL. 2000, 3]. Demnach sind nicht nur die Inhalte der juristischen Informationen selbst, sondern auch Prozeduren der Rechtsprechung sowie der Interpretation und Anwendung von Recht in hohem Maße länderspezifisch. Neben der Beschaffenheit der jeweiligen Rechtssysteme, die besonders im Kontrast zwischen „common law“ und „civil law“ unterschiedlichen Logiken folgen können [BEAVERSTOCK ET AL. 1999a, 453; FAULCONBRIDGE ET AL. 2008a, 474], beeinflussen auch spezifische Normen innerhalb der

Anwaltsprofessionen der einzelnen Länder die Arbeit von Kanzleien, was als **“varieties of professionalism”** bezeichnet wird: *„the differences between legal systems and cultures multiplies the scope for tensions, incompatibilities and misunderstandings within globalizing law firms“* [FAULCONBRIDGE/MUZIO 2007, 257]. Damit sind Dienstleistungen mit normativer Wissensbasis wesentlich stärker an **geographische Grenzen gebunden** als Dienstleister mit technischer Wissensbasis [MALHOTRA/MORRIS 2009, 910], aber auch KIBS mit weniger landesspezifischer Wissensbasis wie Managementberater und Wirtschaftsprüfer, was auch als ein Grund dafür angesehen werden kann, dass sich bei Rechtsberatern kein globales Oligopol wie bei den „Big Four“ der Wirtschaftsprüfer gebildet hat [PÖLLATH ET AL. 2009, 15].

Innerhalb Europas jedoch werden nationale Gesetzgebungen zunehmend durch EU-weite Gesetzgebung und Richtlinien überlagert, wodurch eine gewisse Angleichung des regulativ geprägten, normativen Wissens stattfindet [PÖLLATH ET AL. 2009, 10]. Es ist ferner möglich, allgemeine Praktiken in den Kontext ausländischer Rechtssysteme zu übertragen. Besonders US law firms hätten davon bei der Erschließung neuer Märkte profitiert, da sie ein allgemeineres und methodenbezogenes Wissen über die *„strategische Anwendung von Recht in Wirtschaftsbeziehungen“* über die Grenzen von Jurisdiktionen hinweg transferieren konnten, besonders dort, wo diese Form von Rechtsdiensten bisher nicht verfügbar war [SILVER 2000; 1096]. Diese Form von Wissen besitzt eine stark normativ-kognitive Komponente und wird im Folgenden als **„wirtschaftsorientierte Rechtsdienste“** bezeichnet, wodurch verdeutlicht wird, dass „ownership advantages“ von Kanzleien über rein juristische Expertise hinausgehen können. Dabei können „wirtschaftsorientierte Rechtsdienste“ sowohl als institutionengetstütztes Berufsverständnis mit entsprechenden Praktiken, aber auch als eine Art von Wissen angesehen werden. Da in dieser Dissertation auf Entwicklungsstände von Rechtsmärkten eingegangen wird, welche sich auf Normen und Praktiken gesamter Anwaltschaften beziehen und nicht auf das Wissen einzelner Anwälte und Kanzleien, bevorzuge ich die **Einstufung als normativ-kognitive Institutionen**.

Insgesamt lässt sich daraus ableiten, dass die Arbeit von Wirtschaftskanzleien in hohem Maße kontextabhängig ist, sowohl was regulative (Rechtssysteme, Gesetze etc.) als auch normative und kognitive (branchenspezifische Praktiken, Erwartungshaltungen der Kunden etc.) Institutionen betrifft. Daher sind gewisse Schwierigkeiten bei der internationalen Expansion von Kanzleien zu erwarten und es lässt sich theoretisch vermuten, dass institutionelle Nähe und Distanzen zu neuen Märkten darüber entscheiden, ob diese erfolgreich erschlossen werden können und ob Kanzleien diese überhaupt auswählen.

### 2.3.6 Studien zu Wirtschaftskanzleien und Forschungslücken

In der wissenschaftlichen Literatur wurden bisher vorwiegend folgende Aspekte internationaler Kanzleien untersucht: Leistung von US law firms in Abhängigkeit von deren Humankapital, Beziehungskapital und Diversifizierung [HITT ET AL. 2001; 2006], der Zusammenhang von internationaler Diversifizierung und Leistung US-amerikanischer und britischer Kanzleien [BROCK ET AL. 2006], Organisationsformen von Kanzleien und deren Wandel [BEAVERSTOCK 2004; COOPER ET AL. 1996; FAULCONBRIDGE/MUZIO 2007; FAULCONBRIDGE ET AL. 2008a; HITT ET AL. 2007], organisatorische Integration globaler Kanzleien [SEGAL-HORN/DEAN 2007], Bedeutung von „face to face“-Interaktionen bei der internationalen Tätigkeit UK-basierter law firms [JONES 2005], das Phänomen des „lateral hiring“ [HENDERSON/BIERMAN 2009], Fusionen von Kanzleien [ARONSON 2007], Lernprozesse zwischen und innerhalb von Kanzleien [FAULCONBRIDGE 2007a; 2007b], die Auswirkungen von Heimatmarkt-Kontexten auf die Internationalisierung deutscher und britischer Kanzleien [MORGAN/QUACK 2005], Kooperationen als Alternative für Direktinvestitionen [BEAVERSTOCK ET AL. 1999b; CHANG ET AL. 1998; FAULCONBRIDGE ET AL. 2008a; MORGAN/QUACK 2005; 2006], Standortwahl globaler law firms auf Stadtebene [BEAVERSTOCK ET AL. 2000; FAULCONBRIDGE ET AL. 2008a; SILVER 2000], Integration unterschiedlicher Kulturen und Beibehalten von Servicestandards innerhalb von transnationalen law firms [FAULCONBRIDGE 2008; FAULCONBRIDGE ET AL. 2012; SEGAL-HORN/DEAN 2009], Probleme bei der Anpassung an lokale Kontexte [FAULCONBRIDGE/ MUZIO 2013], Beschäftigtenverhältnis von Expatriates und Locals an Auslandsstandorten [BEAVERSTOCK 2004; FAULCONBRIDGE 2008; SILVER 2001; 2007; SPAR 1998], institutioneller Wandel von Rechtspraktiken durch Wirtschaftskanzleien [KELEMEN/SIBBITT, 2004; QUACK 2007] und deren katalytische Wirkung auf die wirtschaftliche Globalisierung durch Abwicklung grenzüberschreitender Transaktionen [FLOOD 2013].

So interessant diese Aspekte sind, über konkrete Gründe der Marktauswahl existieren bisher nur allgemeine, eher beschreibende Betrachtungen, welche Anhaltspunkte über bevorzugte Strategien geben, jedoch keine systematischen Analysen. HITT ET AL. widmeten sich zwar der Bedeutung von Beziehungskapital für die Leistung einer international präsenten Kanzlei, gingen in ihrem quantitativen Ansatz dabei jedoch nicht auf die konkrete Art und den Ablauf relationaler Markteintritte ein [HITT ET AL. 2001; 2006]. Insgesamt fanden sich Hinweise, dass **US und UK law firms** in der ersten Expansionsphase „client following“ betrieben, während später expandierende Kanzleien vor allem von der Sorge getrieben waren, bestehende Kunden zu verlieren, wenn sie keine globale Beratung bieten können, wobei ausländische Markteintritte auch als Reaktion auf Konkurrenten zu sehen sind. Vor allem US-Kanzleien hätten in späteren Expan-

sionsphasen zunehmen „market seeking“ betrieben und hätten auf proaktive Weise attraktive Märkte ausgewählt, ohne dortige Kundenbeziehungen zu nutzen [EVENETT 2003, 8; GAROUPA 2014, 3; FLOOD 1996, 197; SILVER 2000, 1103; SPAR 1998, 10ff.]. Gerade dieser dokumentierte Strategiewechsel von US law firms deckt sich mit der Uppsala revisited-Theorie, nach der eine Firma bei zunehmender internationaler Tätigkeit allgemeines Wissen über Anbahnung und Aufbau von Beziehungen auf fremden Märkten erwirbt, so dass damit die „liability of outsidership“ auch ohne bestehende Beziehungen aktiv überwunden werden kann (Kap. 2.2.4.1). Die Übertragbarkeit dieser spezifischen Phänomene globaler, anglo-amerikanischer law firms ist auf Kanzleien anderer Herkunftsländer jedoch nicht möglich.

Aus einigen Artikeln geht hervor, dass die Expansion mittels eigener Standorte („organic internationalization“) für Kanzleien nicht die einzige Internationalisierungsform ist, da viele auf **Kooperationen und Assoziationen** mit Partnerkanzleien zurückgreifen, ohne eigene Direktinvestitionen auf ausländischen Märkten zu tätigen („network internationalization“). Damit können Kanzleien von einem Teil der Vorzüge einer eigenen Auslandspräsenz profitieren, wie dem Übergeben von Kunden an eine ausländische Kanzlei oder dem Empfangen von Mandaten aus dem Ausland, ohne die Risiken einer Direktinvestition tragen zu müssen [MORGAN/QUACK 2005; 2006; BEAVERSTOCK ET AL. 1999b; CHANG ET AL. 1998; FAULCONBRIDGE ET AL. 2008a].

Wissenschaftliche Betrachtungen zur Anpassung an lokale Kontexte beinhalten vor allem die **Integration ausländischer Standorte** in die Firmenkultur der Kanzleien und als konkrete Praxis vor allem das Verhältnis von Expatriates und Locals in der **Belegschaft** ausländischer Standorte [BEAVERSTOCK 2004; FAULCONBRIDGE 2008; SILVER 2001; 2007; SPAR 1998]. Andere Aspekte der Anpassung wie Herkunft der Kunden eines ausländischen Standortes, das Dienstleistungsangebot oder Adaption von Praktiken wurden bisher kaum systematisch analysiert. Außerdem widmen sich fast alle diese Studien [außer MORGAN/QUACK 2005; 2006; COOPER ET AL. 1996] ausschließlich US- und UK-basierten law firms, welche den globalen Rechtsmarkt dominieren. Die Tatsache, dass international expandierende Kanzleien **kontinentaleuropäischer Herkunft** bisher von wissenschaftlicher Seite her **kaum betrachtet** wurden, ist eine erhebliche Forschungslücke. Besser ist die Informationslage über diese Aspekte bei Artikeln in Fachzeitschriften für Wirtschaftsanwälte, die auf journalistische Weise verfasst werden und damit einer wissenschaftlichen Aufarbeitung bedürfen und daher als ergänzende Quelle zu den Experteninterviews berücksichtigt werden.

Diese Dissertation widmet sich unter anderem diesen signifikanten Forschungslücken, um ein breiteres und vollständigeres Bild der Internationalisierung von Wirtschaftskanzleien zu zeichnen.

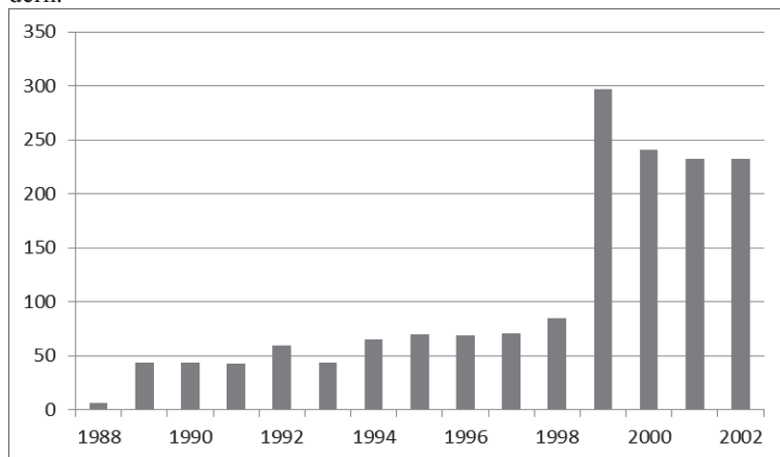
### *2.3.7 Internationalisierungshistorie globaler law firms*

Verglichen mit anderen „professional services“ wie Managementberatern [KIPPING 1999, 191f.] und Wirtschaftsprüfern setzte die Globalisierung von Wirtschaftskanzleien relativ spät ein, weshalb die Branche insgesamt einen weniger auffälligen „global footprint“ aufweist und sie ein relatives neues Forschungsfeld bei der Internationalisierung von „professional service firms“ ist [FAULCONBRIDGE/MUZIO 2007, 252; FAULCONBRIDGE ET AL. 2008a, 461].

Während die ersten law firms aus New York City in Einzelfällen bereits vor 1930 Büros in Europa eröffneten [SILVER 2000, 1108] und in einer ersten Expansionsphase von den 1960ern bis in die 80er Jahre bestehenden US-Kunden ins Ausland folgten und ihnen US-Recht bezogene Dienste anboten [SPAR 1998, 10ff.], nahm die internationale Expansion von Wirtschaftskanzleien aus Großbritannien und den USA während der Liberalisierung und Globalisierung von Kapitalmärkten in den 1980er Jahren stark zu. Komplexe grenzüberschreitende Finanztransaktionen und Privatisierungen erforderten Niederlassungen an wichtigen Wirtschafts- und Finanzzentren, um die Bedürfnisse der Kunden bedienen zu können [BEAVERSTOCK ET AL. 1999b, 1859; DANIELS 1993, 55], welche im Fall der großen law firms aus den USA großteils Investmentbanken und Fonds waren [SILVER 2000, 1132]. Zum Vorteil von law firms aus den USA und UK basieren Finanztransaktionen vornehmlich auf den „common law“-Rechtssystemen aus Großbritannien und New York State, ein Standard, den diese maßgeblich mitprägten [SILVER 2001, 2]. Auf der Angebotsseite ermöglichte verbesserte Informationstechnologie die Koordination globaler Standortsysteme [BEAVERSTOCK ET AL. 1999b, 1861].

Diese erste Phase der Internationalisierung wird als „**legal big bang**“ bezeichnet [MORGAN/QUACK 2005, 1770]. 1989 hatten die 250 größten US law firms insgesamt 180 Büros in Übersee eröffnet. Unter den weltweit größten Wirtschaftskanzleien waren 1992 sieben US-amerikanische und drei britische [SPAR 1998, 13], womit britische Kanzleien „almost alone in the global arena“ waren [LLOYD 2009, 135f.]. Etwas später, in den 1990er Jahren, eröffnete sich globalen Kanzleien durch zunehmende ausländische Direktinvestitionen, grenzüberschreitende Fusionen sowie internationale Handelsverflechtungen, die komplexe Verträge als rechtliche Grundlage erforderten, ein neues Aufgabenfeld, wobei internationale Standorte – nun auch zunehmend mit Beratung in lokalem Recht – noch wichtiger wurden [FAULCONBRIDGE ET AL. 2008a, 474; MORGAN/QUACK 2005, 1774; SPAR 1998, 21f.]. Dies führte zu einer zweiten Welle der internationalen Expansion von law firms [EVENETT 2003, 8f.]. Trotz der Tatsache, dass die Internationalisierung von US law firms früher begann als ihrer britischen Branchenkollegen, holten letztere in den 1990er Jahren auf und überholten ihre amerikanischen Kollegen sogar im Ausmaß ihrer internationalen

Präsenzen, so dass über 50% der Anwälte von vier der fünf größten UK law firms, dem „**Magic Circle**“, an Auslandsstandorten ansässig sind [LLOYD 2009, 135f.]. Generell sind UK firms in mehr Märkten präsent als US- amerikanische Kanzleien, die wegen der hohen Bedeutung von Kunden aus dem Finanzsektor meist nur selektiv expandieren und sich auf hochrangige Finanzplätze wie London oder Hong Kong beschränken [ARONSON 2007, 790; BEAVERSTOCK 2004, 166]. Diese Dominanz von law firms aus Großbritannien und den USA bei grenzüberschreitender Rechtsarbeit führt dazu, dass sie „*the nature and culture of such legal practice*“ beeinflussen hin zu einem: „*commercially sensitive advice to clients that is designed to provide positive business outcomes*“ [FAULCONBRIDGE 2007b, 928]. Demnach beeinflussen sie bei grenzüberschreitender Rechtsarbeit maßgeblich normative und kognitive Institutionen in anderen Ländern.



**Abbildung 8:** ausländische Direktinvestitionen im Rechtsdienstleistungssektor aus den USA (in Mio. US-\$) [eigene Darstellung nach: UNCTAD 2004, 112]

Zu ausländischen Direktinvestitionen von Rechtsdienstleistern existieren leider kaum quantitative Daten über einen längeren Zeitraum hinweg, da Wirtschaftskanzleien meistens zusammen mit anderen Branchen wie Wirtschaftsprüfung oder Managementberatung in einer Gruppe erfasst werden, ohne dass die Daten dieses Subsektors getrennt aufgeführt einsehbar sind. Eine Ausnahme hierbei sind US law firms, bei denen sich die beiden Wellen der Auslandsexpansion ab Ende der 1980er und vor allem ab Ende der 1990er Jahre in der Zunahme von jährlichen Investitionen im Ausland widerspiegeln (Abb. 8). Die Gesamtzahl von Auslandsbüros der 250 größten US firms stieg 1979 bis 2009 von 84 auf 567 an, während die Zahl der Anwälte an Auslandsstandorten



im gleichen Zeitraum von 562 auf 14.198 stieg [HENDERSON/BIERMAN 2009, 1397].

Rang	Name Kanzlei	Sitz Head-quarter	Erlöse 2010 (Mio. US-\$)	Anwälte 2010 (ungefähr)	Länder 2010
1	Baker & McKenzie	USA	2.104	3.750	40
2	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom	USA	2.100	1.886	12
3	Clifford Chance	UK	1.874	(3.200)	20
4	Linklaters	UK	1.852	(2.200)	19
5	Latham & Watkins	USA	1.821	2.006	15
6	Freshfields Bruckhaus Deringer	UK	1.787	(2.500)	16
7	Allen & Overy	UK	1.644	2.092	24
8	Jones Day	USA	1.520	2.515	16
9	Kirkland & Ellis	USA	1.428	1.419	4
10	Sidley Austin	USA	1.357	1.571	9
...					
70	Garrigues	Spanien	466	2.061	9
81	Fidal	Frankreich	411	(1.200)	2
86	Loyens & Loeff	Niederlande	396	(800)	11

**Tabelle 3:** 10 größte law firms der Welt und drei größte kontinentaleuropäische Kanzleien nach Erlösen 2010 [eigene Darstellung nach: RANKER 2014; Internetpräsentationen aller 78 Wirtschaftskanzleien der quantitativen Stichprobe 2010]

Tabelle 3 zeigt Erlöse, Anwaltszahlen und erschlossene Länder der zehn größten Wirtschaftskanzleien der Welt. Besonders der Vergleich zu den drei größten europäischen Kanzleien, welche auf deutlich niedrigeren Rangplätzen liegen, zeigt die hohe Dominanz von law firms aus Großbritannien und den USA. Bis auf einzelne Ausnahmen zählen kontinentaleuropäische Kanzleien jeweils nicht mehr als 1.000 Anwälte [THE LAWYER 2010a]. Ferner lässt der Vergleich von Erlösen und Anwaltszahlen erste Rückschlüsse auf Divergenzen in der Profitabilität von Kanzleien zu. Selbst Garrigues und Fidal mit ihren über 1.000 Anwälten erwirtschafteten wesentlich geringere Erlöse als anglo-amerikanische law firms vergleichbarer Anwaltszahlen. Im Vergleich zu den vier großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften („Big Four“) wirken jedoch selbst die größten Wirtschaftskanzleien bezüglich Erlösen, Größe und globaler Spannweite sehr klein. Die Umsätze von Deloitte, Ernst & Young, KPMG und PricewaterhouseCoopers lagen im selben Jahr zwischen 20,7 und 26,6 Mrd. US-\$, und sie beschäftigten weltweit zusammengekommen 610.000 Mitarbeiter [BIG FOUR 2011, 4f./14].

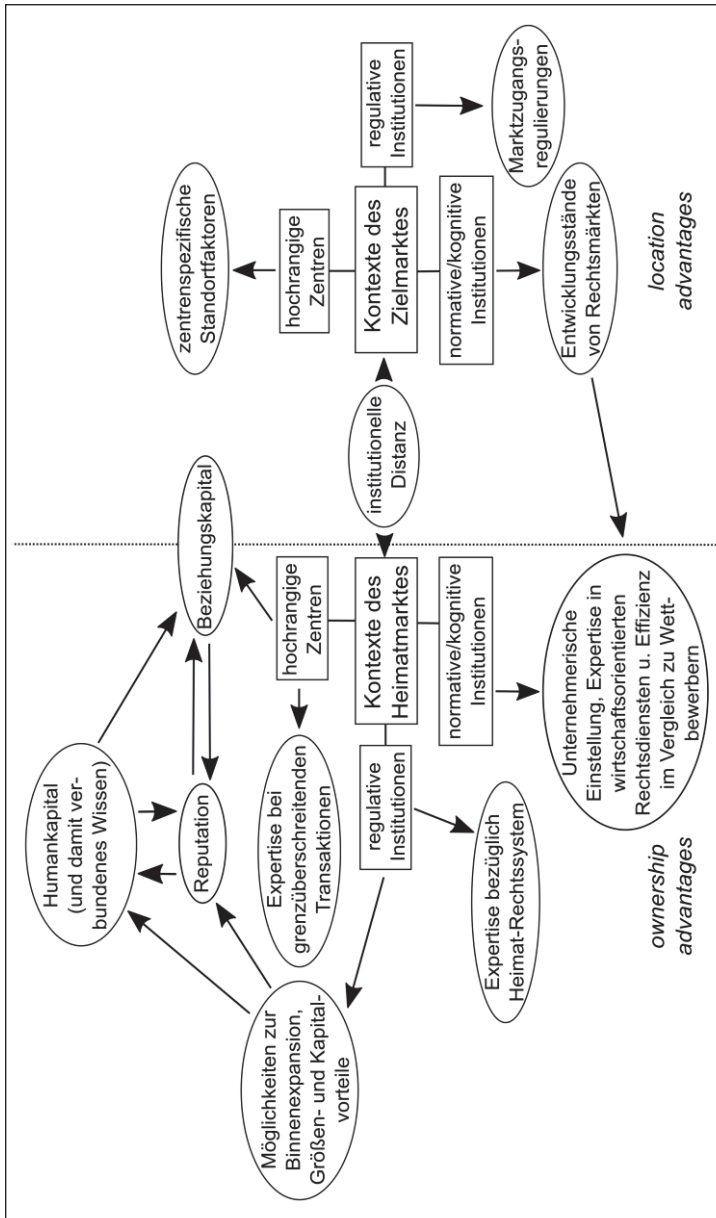
Auch mit einer Spannweite von 100 bis 150 erschlossenen Ländern weisen die „Big Four“ eine wesentlich umfangreichere globale Präsenz auf als die größten Wirtschaftskanzleien [MALHOTRA/MORRIS 2009, 898]. Der deutliche Unterschied bei Größe und Internationalität zwischen Kanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ist unter anderem auf restriktivere Regulierungen bezüglich Expansion auf dem Heimatmarkt und Eintritt in ausländische Märkte zurückzuführen, die erst relativ spät liberalisiert wurden [FAULCONBRIDGE/MUZIO 2008, 12].

Die Tatsache, dass Kanzleien aus anderen wirtschaftlich hoch entwickelten Ländern in wesentlich geringerem Umfang international tätig werden, ist auf deren heimatmarktbedingte „ownership advantages“ zurückzuführen.

### *2.3.8 Relevante „ownership advantages“ von Kanzleien*

#### 2.3.8.1 Theoretische Betrachtungen

Bevor wir analysieren können, wie die „ownership advantages“ von Kanzleien aller vier Herkunftsländer konkret ausgeprägt sind, muss zunächst geklärt werden, welche „ownership advantages“ für den Sub-Sektor der Rechtsdienstleister generell relevant sind. Auch wenn die empirische Literatur zur internationalen Expansion von Wirtschaftskanzleien relativ überschaubar ist, so existieren dennoch einige nützliche Überlegungen zu relevanten „ownership advantages“ für Direktinvestitionen im Ausland, die im Folgenden präsentiert werden.



**Abbildung 9:** Aus den Kontexten (rechteckig) auf Heimat- und Zielmärkten resultierende Einflussfaktoren auf die Auslandsexpansion von Kanzleien (rund), gegliedert in „ownership“ und „location advantages“; die regulativen und normativ-kognitiven Distanzen sind dabei auf die Ebene der Anwaltsprofession bezogen, die institutionelle Distanz jedoch auf die Länderebene [eigene Darstellung nach im Text genannten Quellen]

Obwohl diese Faktoren am Beispiel US-amerikanischer Kanzleien identifiziert wurden, lassen sie sich auch auf die Internationalisierung von Kanzleien anderer Herkunftsländer übertragen, da anzunehmen ist, dass die spezifischen Charakteristiken des Rechtsberatungssektors auch für diese gelten. Abbildung 9 zeigt neben den expansionsrelevanten „location advantages“, welche im empirischen Teil näher erörtert werden, auch expansionsrelevante „ownership advantages“, welche zum großen Teil von den Kontexten des Heimatmarktes abhängen und in diesem Kapitel vorgestellt werden. Daneben stellt diese Grafik die Kausalbeziehungen zwischen den verschiedenen Faktoren in grafischer Form dar.

HITT ET AL. argumentieren in ihrer Analyse der Expansion von US-Kanzleien, dass bei den „ownership advantages“ zwei wesentliche Ressourcen notwendig seien für erfolgreiche Internationalisierung: Humankapital („human capital“) sowie Beziehungskapital („relational capital“). Wie für andere KIBS ist auch für Wirtschaftskanzleien die wichtigste Ressource deren Wissen, welches in Individuen eingebettet ist und damit dem **Humankapital** – oder auch „walking assets“ [SPAR 1998, 2] beziehungsweise „qualifiziertem Personal“ (Abb. 3) – anzurechnen ist. Fachkräfte erwerben dieses Wissen einerseits durch Ausbildung (vorwiegend kodifizierbar) und andererseits durch Erfahrungen in der Berufspraxis durch „learning by doing“ (vorwiegend nicht-kodifizierbar) [HITT ET AL. 2001, 14]. Neben den dienstleistungsrelevanten Kompetenzen im engeren Sinne, dem juristischen Know-how, sind zusätzlich Management-Fähigkeiten relevant für den Erfolg internationaler Tätigkeit. Dazu gehören vor allem Routinen zur Aufrechterhaltung von Kontakten und zum Aufbau neuer Niederlassungen im Ausland [HITT ET AL. 2006a, 1140]. Diese Management-Fähigkeiten sind besonders relevant für Fachkräfte aus dem Partnerrang einer Kanzlei, welche Leitungsfunktionen übernehmen und Entscheidungen treffen [HITT ET AL. 2001, 15].

Unter dem **Beziehungskapital** lassen sich „*networks of relationships that provide value to the participant/owner*“ verstehen [HITT ET AL. 2007, 18], die sich auch über die Anstellung von neuem Personal gewinnen lassen, welches seine Kundenbeziehungen in die Kanzlei miteinbringen kann (Abb. 9) [SPAR 1998, 6f.]. Die Vorteile einer vertrauensbasierten Beziehung zu Kunden mit damit verbundenem Informationsaustausch und der Möglichkeit, das Netzwerk schrittweise zu erweitern, entsprechen den Merkmalen von Beziehungen aus dem allgemeinen Teil und sollen hier nicht nochmals ausgeführt werden (Kap. 2.4.4.1) [HITT ET AL. 2006a, 1140]. Die Problematik der „liability of outsidership“ würde vor allem auf traditioneller geprägten Rechtsmärkten besonders groß sein: „*in a clubby environment of client links that frequently ran over generations or along family ties, any foreign lawyer was, per definition, an outsider*“ [SPAR 1998, 11]. Von daher kann bestehendes Beziehungskapital zu ausländischen Märkten dazu beitragen, diesen Außenseiterstatus zu überwinden. Insgesamt seien für erfolgreiche Internationalisierung sowohl Humankapital als auch

Beziehungskapital notwendig, da Hitt et al. in ihrer Studie über die Internationalisierung von US law firms nachwiesen, dass Beziehungskapital nur dann signifikant mit internationaler Präsenz korreliert, wenn die Kanzleien gleichzeitig hohes Humankapital aufweisen [HITT ET AL. 2006a].

Generell befinden sich Kanzleien in einem Wettbewerb auf **zwei Märkten**: dem **Kundenmarkt** sowie dem **Personalmarkt**, da Anwälte mit bestimmten Qualifikationen ebenfalls eine begrenzte Ressource sind. Dieser Markt ist zunehmend vom Phänomen des „lateral hiring“ geprägt, namentlich der Mobilität von Anwälten zwischen Kanzleien auf einem Markt, was einen sukzessiven Wandel weg von traditionellen Normen der Anwaltschaft darstellt, nach denen Anwälte ihrer Kanzlei treu blieben [HENDERSON 2014, 9f.; HENDERSON/BIERMAN 2009, 1396f.]. Auf beiden Märkten sind nicht primär die „realen“ Ressourcen von Kanzleien wie Wissen und Erfahrung von Bedeutung, da diese von Außenstehenden nur schwer bewertet werden können, sondern die Außenwirkung einer Kanzlei, nämlich ihre **Reputation**. Diese erhält ein neuer Kunde entweder durch Empfehlungen von Kollegen (Netzwerkreputation) oder durch das Image, das mit einem bestimmten Namen verknüpft ist (öffentliche Reputation) [ARONSON 2007, 781; FAULCONBRIDGE/MUZIO 2007, 253; HITT ET AL. 2006a, 1140; SPAR 1998, 29f.]. *“The most persuasive explanation of firmlevel income is that the firm effectively charges clients for the value of its long-lived reputation”* [RIBSTEIN 2010, 753f.]. Diese Reputation wird über den Namen einer Kanzlei transportiert, worauf bereits der Begriff „law firm“ verweist, da „firm“ nicht nur „Unternehmen“, sondern auch „Firmenname“ bedeutet [PÖLLATH ET AL. 2009, 19]. Besonders globale law firms beziehen ihre Reputation für neue Kunden aus Beiträgen und Rankings in Wirtschaftszeitungen sowie Zeitschriften der Rechtsbranche [SILVER 2000, 1133]. Die Reputation einer Kanzlei kann sich auch auf eine spezielle Angebotsnische beziehen, in der die Kanzlei besondere Expertise besitzt [CHANG ET AL. 1998, 248], wie beispielsweise Intellectual Property-Recht oder Kunden aus dem Telekommunikationssektor. Reputation ist der primär relevante - da „sichtbare“ - „ownership advantage“ einer jeden Kanzlei im Wettbewerb auf beiden Märkten. Dabei kann Reputation nicht nur zu mehr Human- und Beziehungskapital führen, sondern es ist auch umgekehrt denkbar, dass eine Kanzlei einerseits ihre öffentliche Reputation durch hochrangig qualifiziertes Personal steigern kann und andererseits über Beziehungskapital ihre Netzwerkreputation verbreiten kann (Abb. 9).

Die Reputation hängt des Weiteren häufig mit der **Größe einer Kanzlei** zusammen, da große Kanzleien gegenüber kleineren durch ihre höhere öffentliche Reputation einen Wettbewerbsvorteil auf ausländischen Märkten besitzen, ungeachtet ihrer realen Kompetenzen [SPAR 1998, 21/30]. Damit ist auch die Größe einer Kanzlei ein relevanter „ownership advantage“, auch wenn klassische Skaleneffekte wegen der kundenspezifischen Dienste nur begrenzt realisierbar sind

[SPAR 1998, 19]. Größere Kanzleien weisen generell **mehr geeignetes Personal** auf, das zum **Aufbau neuer Standorte** im Ausland eingesetzt werden kann. Neben fachlichen Qualifikationen sind dabei auch Kenntnisse von Sprache und Kultur des Zielmarktes von Bedeutung. Anwälte, die sich für den Aufbau neuer Niederlassungen im Ausland aufhalten, stehen nicht mehr auf bereits erschlossenen Märkten zur Verfügung und können dort auch keine Kundenbeziehungen pflegen, weshalb eine Kanzlei genügend Personal braucht, um diese Defizite auf bereits erschlossenen Märkten zu kompensieren. Große Wirtschaftskanzleien können neben Personal generell auch umfangreicheres **Kapital** zur Eröffnung ausländischer Standorte mobilisieren, was nötig ist, weil die Kosten für Expatriate-Personal an ausländischen Standorten teilweise höher sind als im Herkunftsland. Aufgrund der hohen Bedeutung von Beziehungen müssen Expatriates zum Aufbau dieser längere Zeit an einem neu gegründeten Standort verbringen [HITT ET AL. 2006a, 1147; SPAR 1998, 12f.].

Bereits während der **Binnenexpansion** auf dem Heimatmarkt kann sich eine Kanzlei wertvolles Erfahrungswissen aneignen, was das Management einer gewachsenen Organisation angeht, auch bezüglich geographisch diversifizierter Standortsysteme. Von diesem Vorteil können vor allem US law firms aufgrund ihres großen Binnenmarktes profitieren, während europäische Kanzleien auf ihren kleineren Heimatmärkten weniger entsprechende Erfahrungen sammeln können [BROCK ET AL. 2006, 484/486; BROCK/ALON 2009, 61f.].

Gemäß aktueller Ergänzungen des OLI-Paradigmas, welche die Bedeutung von Institutionen des Heimatmarktes betonen (Kap. 2.2.3.3), der Dominanz von Kanzleien aus bestimmten Ländern („*country of origin matters greatly*“) [SPAR 1998, 17] und der anerkannten Bedeutung von „institutional legacies“ für die internationale Tätigkeit britischer und deutscher Kanzleien [MORGAN/QUACK 2005, 1765f.] gehe ich davon aus, dass die institutionellen Kontexte auf den Heimatmärkten die relevanten „ownership advantages“ von Kanzleien wesentlich beeinflussen, weshalb ich diese Kontexte für die Länder unserer Stichprobe vorstelle.

### 2.3.8.2 Institutionelle Kontexte auf den Heimatmärkten

Als Grundgesamtheit für diese Studie dienen international präsente Wirtschaftskanzleien aus Großbritannien, Deutschland, Frankreich und den Niederlanden. Dabei soll vor allem die Expansion der dominanten **britischen law firms** mit Internationalisierungsstrategien kleinerer und global weniger bedeutender Kanzleien kontinentaleuropäischer Herkunft verglichen werden. Wir entschieden uns für die Länder **Frankreich** und **Deutschland**, da sie die beiden größten Volkswirtschaften der EU mit einem vermutlich entsprechend großen Binnen-

markt für Rechtsdienste sind. Sie weisen jedoch unterschiedliche Rechtssysteme und weitere spezifische institutionelle Kontexte auf, woraus sich gemäß dem Uppsala-Modell unterschiedliche Expansionsmuster ergeben könnten. Während für Frankreich aufgrund seiner kolonialen Vergangenheit eine Vielzahl von Ländern mit ähnlichen Institutionen existiert, kann Deutschland von einem solchen „colonial advantage“ nicht profitieren. Für **niederländische Kanzleien** herrschen wieder andere Bedingungen vor, da hier der Binnenmarkt eher klein ist, das Land jedoch relativ ausgeprägte internationale Wirtschaftsverflechtungen aufweist, die förderlich für die Expansion seiner Kanzleien sein können.

### *Großbritannien*

Die institutionellen Kontexte auf Ebene der Anwaltsprofession (Abb. 4) in Großbritannien begünstigen seine Kanzleien sowohl von Seiten regulativer als auch von Seiten normativer und kognitiver Kontexte. Das englische Recht gehört zum Rechtskreis des „common law“ (Gewohnheitsrecht) und ist gleichzeitig der Ursprung aller weiteren Rechtssysteme dieses Rechtskreises. Die Eigenschaft des „common law“, stärker auf Präzedenzfällen als auf Kodizes zu basieren, ließ Anwälten einen relativ großen Spielraum gegenüber dem staatlichen Gesetzgeber, das Recht weiterzuentwickeln [MORGAN/QUACK 2005, 1767]. Seit der „Glorious Revolution“ im 17. Jahrhundert beanspruchte die Anwaltsprofession Unabhängigkeit vom Staat und etablierte seitdem umfangreiche Selbstregulierungen [LANE ET AL. 2000, 6f.]. Diese traditionell hohe Selbstständigkeit hat mit dazu beigetragen, dass sich innerhalb der Profession eine tendenziell **unternehmerisch geprägte Kultur** herausgebildet hat, welche die aktive Suche nach neuen Geschäftsgelegenheiten beinhaltet: „the English legal profession has been described as seeking to extend its own mandate and jurisdictions“ [MORGAN/QUACK 2005, 1767]. Aufgrund der normativen und kognitiven Institutionen ihrer „nationalen Rechtskultur“ sind britische Anwälte demnach eher bereit, kommerzielle Praktiken der Rechtsarbeit zu akzeptieren als Kanzleien aus kontinentaleuropäischen Ländern [LANE 2000, 22; TAYLOR 2004, 59], obwohl diese kommerzielle Ausrichtung lange Zeit schwächer ausgeprägt war als bei Anwälten in den USA [OSIEL 1990, 2040f.].

Bis 1967 durften britische law firms nicht mehr als 20 Partner umfassen, weshalb die Entstehung großer Kanzleien hier früher einsetzte als in anderen europäischen Ländern, jedoch später als in den USA, wo bereits Ende des 19. Jahrhunderts der Grundstein zur Entstehung von „commercial, megalaw, practices“ gelegt wurde [ARONSON 2007, 791; FAULCONBRIDGE/MUZIO 2007, 263]. Räumliche Beschränkungen von Kanzleien und Prozessanwälten auf bestimmte Kammerbezirke wie beispielsweise in Deutschland existierten dort nicht [LANE ET AL. 2000, 19]. Damit sind auch die **regulativen Institutionen** der britischen



Anwaltschaft vorteilhaft für Größenexpansion auf dem Binnenmarkt, da sich größenbezogene „ownership advantages“ als eine Voraussetzung für internationale Expansion ansehen lassen [LANE 2000, 22]. Durch Expansion auf dem Binnenmarkt und den daraus resultierenden Ansprüchen an das Management größerer Kanzleien können law firms darüber hinaus Erfahrungen für die Koordination internationaler Standortsysteme sammeln [HITT ET AL. 2007].

Aber auch nicht-professionsbezogene Kontexte haben zu der Dominanz britischer Kanzleien beigetragen. Die neoliberale Politik der Thatcher-Regierung in den 1980er Jahren mit Öffnung des Marktes für internationalen Kapitalverkehr, Privatisierung von Unternehmen, Neuregulierung des Immobilienmarktes, der Rentenreform sowie der Deregulierung der Börse öffnete vor allem „City law firms“ in London neue Betätigungsfelder, die zu deren Wachstum und Internationalisierung führten. In dieser Zeit bildete sich der „Magic Circle“ der fünf bedeutendsten britischen Kanzleien heraus: Clifford Chance, Freshfields, Linklaters, Allen & Overy sowie Slaughter and May [MORGAN/QUACK 2005, 1770f.]. Dadurch gewannen britische und vor allem Londoner Anwälte – ähnlich wie ihre Kollegen in New York City – umfassende Expertise zur **rechtlichen Abwicklung großer Transaktionen**, vor allem auf Finanzmärkten [LANE 2000, 22; SPAR 1998, 18]. Bei dieser Tätigkeit gestalteten sie aktiv neue rechtliche Rahmenwerke für neue Finanz- und Kapitalmarktprodukte und -prozesse, wodurch sie in einem Bottom-up-Prozess **neue Institutionen selbst entwickelten** [MORGAN/QUACK 2005, 1767f.]. Die unter britischen Kanzleien dominierenden normativen und kognitiven Institutionen eines **kommerziellen und pragmatischen Ansatzes** bei wirtschaftsorientierten Rechtsdiensten sind ein Vorteil, dessen Routinen sich in gewissem Maße auch in Märkte mit anderen juristischen Kontexten übertragen lassen. Zu diesen Institutionen gehört auch ein effizientes Management von Organisation und Dienstleistungserbringung. Des Weiteren sind auch die heimatlandbedingten Kenntnisse der englischen Sprache ein Vorteil für internationale Expansion [BEAVERSTOCK ET AL. 1999b, 1858; FLOOD 1996, 190; SILVER 2000, 1095ff.]. Durch die Präsenz an einem international bedeutenden Finanzplatz und den damit verbundenen Kontakten zu multinationalen Unternehmen kann sich das **Beziehungskapital** einer law firm erhöhen, was als Grundlage für relationale Expansion auf ausländische Märkte dienen kann [FLOOD 2013, 1092; HITT ET AL. 2006a]. Darüber hinaus hätten KIBS aus der Region London generelle Wettbewerbsvorteile auf internationaler Ebene durch die dort verfügbare Vielzahl an qualifizierten Fachkräften, einen hohen Wettbewerb und hohe Ansprüche an Qualität von Seiten der Kunden [O'FARRELL/WOOD 1998, 119], was zusammen mit geringen Regulierungen zu **Effizienzsteigerungen** führt [STEPHEN 2002, 122]. Angeblich würden durch räumliche Nähe begünstigte Beziehungen von New Yorker law firms zu Banken und anderen Kreditgebern einen privilegierten Zugang zu Ressourcen für Aus-

landexpansionen ermöglichen [HITT ET AL. 2006a, 1147], ein Umstand, der sich theoretisch auch auf London übertragen lässt, wofür bei dieser Analyse jedoch keine konkreten Belege gefunden werden konnten.

Diese „ownership advantages“ ermöglichten die umfangreiche und vergleichsweise frühe Expansion britischer und vor allem Londoner law firms, welche wiederum weitere Vorteile mit sich brachte. So konnten diese law firms auf umfangreiches **Erfahrungswissen bezüglich Internationalisierung** zurückgreifen und sie konnten sich auf vielen Märkten einen „distinct advantage of moving first“ sichern [SPAR 1998, 18]. Die Literatur, welche sich mit dem Phänomen des „first-mover advantages“ befasst, kommt generell zu dem Schluss, dass Unternehmen, die einen neuen, meist im Entstehen begriffenen Markt früher betreten als ihre Konkurrenten, mehr Ressourcen und Fähigkeiten akkumulieren können. Durch frühen Markteintritt können Unternehmen sich nicht nur bevorzugte Standorte im geographischen Raum, sondern auch im „Wahrnehmungsraum der Kunden“ sichern [u.a. LIEBERMAN/MONTGOMERY 1998, 1112f.], worunter die marktspezifische Reputation zu verstehen ist. Zusätzlich profitieren Kanzleien im allgemeinen und anglo-amerikanische law firms im Speziellen von ihren meist frühen Markteintritten, da sie vor Konkurrenten qualifizierte Fachkräfte, Marktanteile und durch Fusionen ganze Kanzleien akquirieren können [HITT ET AL. 2006a, 1139]. Die umfangreiche internationale Expansion ermöglicht ferner das Angebot eines „one-stop shop“ mit „seamless service“, was von einigen multinationalen Kundenunternehmen bevorzugt wird [ARONSON 2007, 765; SEGAL-HORN/DEAN 2007, 208]. Des Weiteren ist zu erwarten, dass sich durch frühe Internationalisierung die öffentliche Reputation britischer law firms, welche sich über Grenzen hinweg transferieren lässt, aber auch das „experiential internationalization knowledge“ (Kap. 2.2.3.4) und die „relationship development experience“ des Uppsala revisited-Ansatzes erhöhen können (Kap. 2.2.4.1).

Theoretisch besitzen auch Kanzleien aus Kanada oder Australien die über Grenzen hinweg transferierbare Expertise im „common law“. Da in diesen Ländern jedoch kein hochrangiges Finanzzentrum existiert, können sie nicht von vergleichbaren standortbezogenen Vorteilen wie Londoner und New Yorker law firms profitieren [ARONSON 2007, 804ff.].

### *Kontinentaleuropa*

Von vielen dieser Vorteile britischer law firms können Kanzleien aus kontinentaleuropäischen Ländern nicht profitieren, da sie erstens keinen so dominanten Finanzplatz wie London besitzen und zweitens traditionell durch weniger expansionsförderliche professionsspezifische Institutionen geprägt sind. In allen Staaten Kontinentaleuropas herrschen **stärker kodifizierte Rechtssysteme** („civil law“) vor, dessen Anwälte generell stärkeren Regulierungen von Seiten der

Regierung oder der professionellen Selbstorganisation ausgesetzt sind, beziehungsweise lange Zeit waren, was Expansion und unternehmerische Aktivität zunächst einschränkte. Auch ist deren Ausbildung stärker theorielastig und weniger anwendungsbezogen, wobei der Einfluss des Staates und der Universitäten insgesamt stärker ist als derjenige der Kammern [FLOOD 2013, 1095; MORGAN/QUACK 2005, 1767f.; OSIEL 1990, 2050]. Allerdings ist das Wissen über kodifiziertes Recht leichter zu überschauen als das “common law” mit seiner hohen Zahl an Präzedenzfällen: „Tocqueville believed: ‘A French lawyer is just a man of learning, but an English or American one is somewhat like the Egyptian priests, being, as they were, the only interpreter of an occult science’” [OSIEL 1990, 2061].

### *Deutschland*

Das kodifizierte Rechtssystem Deutschlands gehört dem germanischen Rechtskreis an, der sich hinsichtlich der Charakteristiken von Gesetzestexten und Urteilsstilen, aber vor allem durch die historische Entstehung deutlich von anderen kodifizierten Rechtskreisen abgrenzen lässt. So entstand das deutsche Bürgerliche Gesetzbuch (BGB), das 1900 in Kraft trat, als ein Ergebnis der Pandektenwissenschaft, die während des 19. Jahrhunderts das überlieferte römische Recht in systematischer Form aufbereitete [ZWEIGERT/KÖTZ 1996, 130f./139ff.]. Hinsichtlich ihrer normativen und kognitiven Institutionen war der deutschen Anwaltsprofession ihr Bildungsideal traditionell wichtiger als die Bedürfnisse der Wirtschaft, weshalb sich das Recht vor allem als „**intellektuelles Konstrukt**“ von miteinander verwobenen Logiken mit gering ausgeprägtem wirtschaftlichen Praxisbezug entwickelte [OSIEL 1990, 2052] und durch seine kodifizierte Beschaffenheit den Anwälten weniger Spielraum zur eigenen Gestaltung bot [MORGAN/QUACK 2005, 1767]. Anwälte besaßen in Deutschland traditionell eine Monopolstellung über bestimmte Bereiche des **Staatsdienstes** und waren demnach eine wichtige Säule absolutistischer und monarchischer Herrschaftssysteme, was sich auch in der Ausbildung widerspiegelte [BLANKENBURG/SCHULTZ 1995, 93f.; OSIEL 1990, 2035f.]. Erst im 19. Jahrhundert begann die deutsche Anwaltschaft mit zunehmender Selbstregulierung autonomer zu werden, unter anderem mit der Zulassung privater Kanzleien 1879. Dabei konnten Anwälte durch ihre wichtige Stellung im Staatsdienst solche Deregulierungen als Lobbyisten selbst durchsetzen [LANE ET AL. 2000, 6f.]. Mit der Entstehung größerer Unternehmen und Banken im 19. Jahrhundert stellten diese Anwälte in eigenen Rechtsabteilungen an, womit das Ausmaß der Externalisierung von Rechtsdienstleistungen hier geringer ausgeprägt war als in England und das Wachstum eines unabhängigen Rechtsmarktes hier begrenzt war [MORGAN/QUACK 2005, 1768f.]. Erst in den 1970er und 80er Jahren sank das Vertrauen in firmeneigene

Rechtsabteilungen, vor allem, wenn unabhängige Meinungen gefordert waren, was zu einem Anstieg der Nachfrage nach externen Rechtsdiensten führte [MORGAN/QUACK 2005, 1772].

Bis in die 1980er Jahre durften Kanzleien lediglich in einem einzigen Kammerbezirk Standorte besitzen, wodurch **keine Bildung „überörtlicher Sozietäten“** möglich war, was Größenwachstum auf dem Binnenmarkt verhinderte. Diese restriktive Regulierung wurde mit den „Bastille-Beschlüssen“ des Bundesverfassungsgerichtes vom 14. Juli 1987 gestürzt, was seit deren Umsetzung 1989 zu einer Welle von überörtlichen Fusionen und Expansionen führte, wodurch deutsche Kanzleien erstmals an Größe zunehmen und Erfahrungen in der Verwaltung ortsübergreifender Standortsysteme sammeln konnten. Für prozessierende Anwälte galt diese Ortsbeschränkung noch bis 2000 [LANE ET AL. 2000, 19; PÖLLATH ET AL. 2009, 155f.]. In den 1990er Jahren verdoppelten viele deutsche Kanzleien ihre Größe hin zu einer Konsolidierung auf sechs führende Kanzleien, was teilweise in Prozessen mit vier bis sechs Fusionsschritten geschah. Nachfragegetriebene Gründe dafür waren auch neue Geschäftsgelegenheiten durch die Wiedervereinigung und Privatisierung ostdeutscher Unternehmen [ARONSON 2007, 798; MORGAN/QUACK 2005, 1772f.]. Darüber hinaus förderte die Legalisierung von Werbung den Wettbewerb zwischen Kanzleien [LANE ET AL. 2000, 20]. Das Verbot der überörtlichen Sozietät in Deutschland war *„vielleicht das größte Hemmnis für die deutschen Wirtschaftskanzleien und der Grund, weshalb sie im internationalen Wettbewerb so weitgehend in angelsächsischen Firmen aufgingen“*, was vor allem in den 1990er Jahren geschah, bevor die Vorzüge der Liberalisierung sich voll entfalten konnten [PÖLLATH ET AL. 2009, 9/42].

Geographisch gesehen wirkt sich Deutschlands dezentrale Wirtschaftsstruktur auch auf die Kanzleienlandschaft aus, was durch die restriktiven Regulierungen zusätzlich begünstigt wurde. Diese ist nicht in dem Maße an einem Standort konzentriert wie die Kanzleienlandschaft in Großbritannien, sondern vorwiegend **polyzentrisch**. Heutzutage lassen sich folgende Zentren der deutschen Anwaltschaft ausmachen: Frankfurt, Hamburg, München, Düsseldorf, Berlin und Köln. Berlin verlor 1945 seine herausragende Stellung an Frankfurt und konnte sie auch nach der Wiedervereinigung nicht wieder erreichen [PÖLLATH ET AL. 2009, 9/15]. Bereits in den 1980er Jahren, vor Zulassung von überörtlichen Sozietäten, gab es vereinzelt Standortgründungen im Ausland, auch wenn das Gros deutscher Auslandsbüros erst nach der Konzentrationswelle auf dem Binnenmarkt eröffnet wurde [PÖLLATH ET AL. 2009, 42].

*Frankreich*

Das Rechtssystem Frankreichs basiert auf dem Code Civil der napoleonischen Ära von 1804, mit dem die naturrechtlichen Ideale der französischen Revolution in rechtlicher Form kodifiziert wurden. Er ist die Grundlage zahlreicher weiterer nationaler Rechtssysteme, die alle zum romanischen Rechtskreis gezählt werden [ZWEIGERT/KÖTZ 1996, 74].

Der Anteil von Staatsbediensteten aus der Anwaltschaft („avocats“) war in Frankreich weniger bedeutend als in Deutschland, und Anwälte nahmen keine herausragenden Positionen im Verwaltungsapparat ein, die statt dessen den Verwaltungsbeamten aus den „grandes écoles“ vorbehalten waren. Französische Anwälte erhalten ihre Zulassungen von einem professionellen Verband, an den der Staat diese Aufgabe relativ früh delegierte, wodurch die Anwaltschaft in Frankreich traditionell eine **höhere Autonomie** besaß als in Deutschland. Allerdings hatten sie im Staatsdienst keine vergleichbare Machtposition wie ihre deutschen Kollegen, welche als Lobbyisten ihre Profession betreffenden Regulierungen selbst mitgestalten konnten [OSIEL 1990, 2036f./2039].

Trotz dieser vergleichsweise hohen Autonomie verboten auf Seiten der normativen Säule ethische Richtlinien Anwälten im neunzehnten Jahrhundert zu enge Beziehungen mit Wirtschaftsakteuren und ließen es nicht zu, dass „avocats“ Unternehmen bei Transaktionen oder Verhandlungen zu Seite stehen oder bei ihnen gar direkt angestellt sein können. Im Gegenzug gestattete die französische Anwaltschaft Berufsgruppen außerhalb ihrer Profession grundlegende Rechtsberatung für Unternehmen, namentlich den „conseils juridiques“, welche wiederum nicht an Prozessen teilhaben durften, was das Monopol der „avocats“ blieb. Dies habe zu einem längerfristigen **Mangel an wirtschaftlich anwendbarer rechtlicher Expertise** von Kanzleien geführt [OSIEL 1990, 2042f.]. Neben „avocats“ existierten „avoués“ als beratende Anwälte (vergleichbar mit britischen „solicitors“) sowie „agrés“ als nicht-Anwälte, die nur vor Handelsgerichten auftreten durften. Demnach waren für die Entstehung französischer Wirtschaftskanzleien nicht Größenbeschränkungen oder ein Verbot überörtlicher Sozietäten, sondern die **Fragmentierung wirtschaftsbezogener Rechtsdienstleister** hinderlich. 1971 wurde der Beruf des „avocats“ mit den „avoués“ und „agrés“ zusammengefasst [GAROUPA 2014, 5], während erst 1990 dieser Berufsstand der „avocats“ mit „conseils juridiques“ zusammengefasst wurde. Damit schließlich konnten Kanzleien alle Aspekte unternehmensbezogener Rechtsdienste anbieten [EUROPEAN JUSTICE 2013].

*Niederlande*

Zwischen dem romanischen und dem deutschen Rechtskreis nimmt das Recht der Niederlande eine Sonderstellung ein. 1809 führten die Niederlande den

Code Civil ein, der jedoch seit Mitte des 20. Jahrhunderts schrittweise durch das „Nieuw Burgerlijk Wetboek“ (NBW) ersetzt wurde, das wiederum starke Einflüsse des BGBs aufweist, besonders was das Ausmaß technischer Präzisierungen angeht. In geringerem Maße fanden selbst Aspekte des „common law“ sowie des UN-Kaufrechtes Einzug in dieses Werk als ein „Ergebnis angewandter Rechtsvergleichung“ [ZWEIGERT/KÖTZ 1996, 100f.].

Wichtige Schritte zur Deregulierung niederländischer Kanzleien ereigneten sich bereits in den 1970er Jahren, wie die **Zulassung überörtlicher Sozietäten** 1972, welche jedoch bis in die 1980er Jahre faktisch auf die Standorte Amsterdam, Rotterdam und Den Haag beschränkt blieben. 1988 wiesen insgesamt 8 Kanzleien jeweils über 50 Anwälte auf [WINTER 1990, 238f.], während 2011 bereits 24 Kanzleien mehr als 60 Anwälte beschäftigten [THE LAW SOCIETY 2011]. Dies ist deutlich weniger als in Deutschland und Frankreich, wo es 2014 insgesamt 54 [JUVE 2014] beziehungsweise 2012 ganze 41 Rechtsdienstleister dieser Größe gab [LAW IN FRANCE 2012], wozu auch Tochtergesellschaften ausländischer Firmen gehören. Dieser Umstand ist vermutlich auch auf die **geringere Größe** des niederländischen Binnenmarktes zurückzuführen.

### 2.3.8.3 Rechtssysteme im internationalen Rechtsverkehr

Die fachliche Expertise von Wirtschaftsanwälten beschränkt sich nicht alleine auf Beratung in und Anwendung von nationalem Recht. Zunehmende grenzüberschreitende Wirtschaftsbeziehungen erfordern Expertisen, die über rein national regulierte Rechtsbereiche hinausgehen. Solche grenzüberschreitenden Beziehungen werden einerseits durch das Wirtschaftsvölkerrecht reguliert, welches Verträge zwischen Staaten umfasst wie Freihandels- und Investitionsschutzabkommen, und andererseits durch das **transnationale Recht**, welches grenzüberschreitende Verträge zwischen Unternehmen beinhaltet [SCHÖBENER ET AL. 2010, 16f./48f.] und weniger durch staatliche Gesetzgeber, sondern vor allem durch die Aktivitäten privater Kanzleien und Berufsverbände geprägt wird [QUACK 2007, 650]. Bei diesen Verträgen des transnationalen Rechts können Anwälte und ihre Kunden als Grundlage ein beliebiges Rechtssystem auswählen, unabhängig vom Recht des Heimatmarktes der Unternehmen. Solche Verträge beinhalten meist Klauseln zur Konfliktlösung und definieren die Gerichte, vor denen im Konfliktfall Prozesse geführt werden, was auch nationale Gerichte sein können, meist jedoch **internationale Schiedsgerichte** sind [FLOOD 1996, 170; VOIGT 2008, 2f./8f.]. Dies liegt daran, dass Unternehmen und ihre Anwälte häufig befürchten, dass staatliche Gerichte zugunsten des Unternehmens aus ihrem Land entscheiden und dass Staaten Urteile ausländischer Gerichte nicht ausreichend umsetzen. Mit der New York Convention von 1958 haben sich hingegen alle Unterzeichnerstaaten bereit erklärt, Urteile internationaler Schiedsgerichte zu akzeptieren und umzusetzen [VOIGT 2008, 8f.].

Circa 80% der transnationalen Verträge mit einer Rechtssystems-Klausel basieren auf einem konkreten staatlichen Rechtssystem, was den Vorteil bietet, in unberücksichtigten Fällen Lücken des Vertrags mit diesem nationalen Rechtssystem zu schließen [VOIGT 2008, 8f.]. Ein Großteil davon basiert auf **britischem beziehungsweise New York State „common law“**, vor allem Verträge, die sich auf Finanztransaktionen, Wertpapierhandel und Fusionen/Akquisitionen beziehen [QUACK 2007, 653; SILVER 2000, 1144f.]. Dies liegt zunächst an den lokalen rechtlichen Konventionen an den dominanten Finanzzentren London und New York City [LANE 2000, 22; SPAR 1998, 18], welche Kanzleien angloamerikanischer Herkunft auch auf anderen Märkten einführten, da Anwälte dazu tendieren würden, diejenigen Rechtssysteme als Grundlage für Verträge zu wählen, mit dem sie selbst vertraut sind [VOIGT 2008, 11f.]. Mittels *„judicious marketing of their own legal frameworks“* [FLOOD 1996, 172] haben diese Kanzleien durch ihre globale Tätigkeit entsprechende Standards geschaffen und haben sich damit aktiv einen **Wettbewerbsvorteil** gegenüber Anwälten aus Kontinentaleuropa in einem großen Teil des transnationalen Rechts gesichert [PÖLLATH ET AL. 2009, 15; QUACK 2007, 648f.]. Selbst in kulturell distanten Ländern wie Japan wird der Wertpapiermarkt zum großen Teil unter UK „common law“ abgewickelt [FLOOD 1996, 191f.]. Da die Rechtsgrundlage bei Verträgen meist frei wählbar ist, handelt es sich bei der Dominanz des „common law“ somit um normative und kognitive Institutionen auf globaler Ebene, die aufgrund der Annahme von Pfadabhängigkeit als persistent anzusehen sind, da der Wechsel zu einem anderen System außer dem anglo-amerikanischen mit hohem Aufwand verbunden wäre [FLOOD 2013, 1097]. Das Wissen um die Abwicklung von Transaktionen auf Common-Law-Basis ist somit ein wichtiger, über Grenzen transferierbarer „ownership advantage“ britischer (wie US-amerikanischer) law firms gegenüber kontinentaleuropäischen Kanzleien. Dies zeigt, dass – entgegen der Annahmen aus Kapitel 2.3.5 – nicht alle Aspekte des normativ basierten Rechtswissens an nationale Kontexte gebunden sind. Von daher lässt sich eine Segmentierung in „international-angelsächsische“ und „national-verschiedene“ Rechtspraxis beobachten [PÖLLATH ET AL. 2009, 15].

Neben der Etablierung durch ausländische Aktivitäten anglo-amerikanischer law firms bietet das „common law“ bei transnationalen Verträgen auch objektive Vorteile. Durch fehlende Bindung an gesetzliche Kodizes erlaubt es den involvierten Parteien **weitreichende Autonomie bei der Vertragsgestaltung** [QUACK 2007, 653]. „Civil law“ hingegen basiert auf innerlich kohärenten Gesetzessystemen, was zu Lasten schneller Reaktionsmöglichkeiten auf neue Umstände geht, weshalb das flexiblere und pragmatischere „common law“ angesichts sich schnell wandelnder Kontexte der globalen Wirtschaft von Vorteil ist. Aufgrund fehlender Verweise auf Gesetzestexte sind Common-Law-Verträge zwar um einiges umfangreicher, beinhalten jedoch alle relevanten Informationen



in einem einzigen Dokument [FLOOD 2013, 1095f.], womit solche Verträge auch über die Grenzen von Jurisdiktionen hinweg einfacher zu verstehen sind.

Blickt man über volumenintensive Fusionen, Akquisitionen und Finanztransaktionen hinaus, so stellt eine empirische Studie über Verträge, die 2003 Gegenstand von Verfahren des International Court of Arbitration (ICA) in Paris waren, die Dominanz des „common law“ teilweise in Frage. Demnach basierten mit 24% die meisten Verträge auf britischem Recht, jedoch ganze 20% auf schweizer, 19% auf französischem und nur 10% auf US-amerikanischem beziehungsweise kanadischem „common law“. Gerade die Dominanz des Schweizer Rechts überrascht, da nur ein kleiner Teil der Vertragsparteien aus der Schweiz stammt. Dies lässt sich jedoch vermutlich dadurch erklären, dass bei ausgewogenen **Machtverhältnissen** von Vertragsparteien das Recht eines „neutralen“ **Drittstaates** gewählt wird, wobei das Schweizer Recht bei transnationalen Anwendungen durch seine mehrsprachig verfügbaren Kommentare von Vorteil ist [VOIGT 2008, 12ff.]. Wenn die Wahl eines Rechtssystems nicht auf „common law“ fällt und eine Machtasymmetrie zwischen den Vertragspartnern besteht, so sei zu erwarten, dass das Heimatrecht des mächtigeren Vertragspartners als Grundlage für den Vertrag dient [VOIGT 2008, 10]. Dieser Umstand wurde von einem Interviewpartner am Beispiel von Kfz-Zulieferbetrieben bestätigt, die aufgrund geringerer Machtposition gegenüber Automobilproduzenten keine Möglichkeiten hätten, das Recht ihres Heimatlandes als Vertragsgrundlage durchzusetzen [11/11]. Dieser Aspekt, der eine interessante Brücke zur Theorie der „Global Value Chains“ mit ihren Machtasymmetrien schlägt [GEREFFI ET AL. 2005], kann in dieser Studie jedoch nicht tiefergehend erörtert werden.

Es gibt in Form des „**Bündnis für das deutsche Recht**“ des Bundesministeriums der Justiz und diverser juristischer Berufsverbände eine Initiative, welche die Anwendung des deutschen Rechts bei internationalen Verträgen etablieren möchte [BMJ ET AL. 2008, 1]. Um dieses ehrgeizige Ziel zu erreichen, setzt sich das Bündnis „für bessere Information über und die Verbreitung des deutschen Rechts im Ausland ein.“ Unter dem Motto „Law – Made in Germany“ knüpft die Initiative an das positiv besetzte Herkunfts-Goodwill von in Deutschland gefertigten Industriegütern an. Bezüglich internationalem Rechtsverkehr betont das Bündnis die Vorzüge des kodifizierten Rechts im Allgemeinen und des deutschen im Speziellen, wie Transparenz durch die zugrunde liegenden Gesetzestexte und eine bessere Vorhersehbarkeit richterlicher Entscheidungen durch den geringeren Interpretationsspielraum, was zu einer höheren Rechtssicherheit führe als eine Verwendung des „common law“ [BMJ, 2013]. Auf globaler Ebene erscheint dieses Vorhaben, teilweise einen Wandel international etablierter Institutionen herbeizuführen, angesichts der bereits etablierten Dominanz des „common law“ im internationalen Rechtsverkehr allerdings zu optimistisch.

	Großbritannien	Deutschland / Frankreich / Niederlande
<b>Normativ-kognitive Institutionen</b>	traditionell kommerzieller und pragmatischer Ansatz: frühere Selbstständigkeit, stärker unternehmerisch orientiert	traditionell weniger pragmatischer und kommerzieller Ansatz: generell stärkere Einbindung in staatliche Institutionen (D) oder Einschränkung von Unternehmensberatung (F)
<b>Regulative Institutionen / Binnen-expansion</b>	Keine Größenbeschränkungen seit 1967 -> Vorteile durch Größe, mehr qualifiziertes Personal, mehr Erfahrungen durch Binnenexpansion	längere Zeit Verbot landesweiter Standortsysteme (D/NL), Verbot von Zusammenschlüssen beratender und prozessierender Anwälte (F), kleinere Heimatmärkte (v.a. NL) -> geringeres Wachstum auf Binnenmarkt
<b>Expertise bezüglich Rechtssystemen</b>	Expertise im „common law“ als über Grenzen transferierbarer Standard transnationaler Verträge	Expertise im jeweiligen Heimatrecht, nur sehr begrenzt auf andere Länder übertragbar
<b>Erfahrungswissen bei grenzüberschreitenden Transaktionen</b>	durch Finanzplatz London v.a. seit 1980er Jahren Erfahrungen mit großen, teils grenzüberschreitenden Transaktionen	keine vergleichbar dominanten Finanzplätze, daher weniger Erfahrung mit entsprechenden Transaktionen
<b>Erfahrungswissen bezüglich Internationalisierung</b>	durch frühe Internationalisierung hohes Erfahrungswissen und „first-mover advantages“	spätere Internationalisierung, weniger Erfahrungswissen, geringere „first-mover advantages“
<b>Reputation auf neuen Märkten</b>	durch Größe und frühe Internationalisierung hohe öffentliche Reputation	durch geringere Größe meist erfahrungsbasiertes Vertrauen und Netzwerkreputation, erfolgreiche Markterschließung v.a. durch Netzwerke möglich
<b>Beziehungskapital zu multinationalen Unternehmen</b>	Beziehungen zu multinationalen Unternehmen verschiedener Herkunft über Finanzplatz London	Beziehungen zu multinationalen Unternehmen vorrangig mit Hauptsitz im Heimatland

**Tabelle 4:** Vergleich von „ownership advantages“ britischer und kontinentaleuropäischer Kanzleien [eigene Darstellung]

Tabelle 4 fasst die „ownership advantages“ von britischen und kontinental-europäischen Kanzleien zusammen, welche in den vorherigen Abschnitten ausführlich dargestellt wurden. Diese Hintergründe lassen bereits einige Vermutungen über die Möglichkeiten zur Internationalisierung von Kanzleien aus den unterschiedlichen Herkunftsländern zu, welche die Grundlage für die folgenden Forschungsfragen darstellen und im empirischen Teil als Hintergründe zu den beobachteten Phänomenen herangezogen werden.

Internationalisierung europäischer Wirtschaftskanzleien

Zur Identifizierung und Erschließung neuer Märkte

Peiker, W.

2017, XIII, 246 S. 17 Abb., 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-17156-8