

Working Paper No. 2006-01

**Global denken, lokal handeln –
Immobilienwirtschaft
im Zeichen der Globalisierung
aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive**

André Scharmanski

August 2006

Universität zu Köln

Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln

André Scharmanski

Telefon: +49-221-470-6158

Fax: +49-221-470-5009

E-Mail: scharmanski@wiso.uni-koeln.de

ISSN 1434-3746

Inhaltsverzeichnis

		Seite
Verzeichnis der Tabellen.....		II
Verzeichnis der Abbildungen		II
Verzeichnis der Karten		II
Abkürzungsverzeichnis		III
1	Einführung	1
2	„The world is not enough“ – Globale Immobilienökonomie.....	2
2.1	Globale Kapitalströme und Anlageziele	2
2.2	Triebkräfte der Globalisierung	5
2.3	Fragestellungen.....	7
3	Wissenstransfer und Nähe.....	9
3.1	Kodifizierbares Wissen versus tacit knowledge	9
3.2	Dimensionen der Nähe	12
3.2.1	Lokal verortete Nähe.....	13
3.2.2	Institutionelle Nähe	14
3.2.3	Organisationale und professionelle Nähe	18
3.2.4	Nähedimensionen und Organisation der Internationalisierung ..	25
4	Nähe durch internationale Immobilienberater	28
4.1	Weltweite Expansion internationaler Beratungskonzerne	28
4.2	Einbettung in lokale und internationale Netzwerkstrukturen	31
4.2.1	Einbettung in den lokalen Immobilienmarkt	31
4.2.2	Lokales Rauschen	33
4.2.3	Globale Pipelines	34
4.3	Internationale Immobilienberater als market-maker	36
4.3.1	Wegweiser und Türöffner in neue Märkte.....	37
4.3.2	Intermediär	42
4.3.3	Transparenz	43
5	Ausblick	48
6	Literaturverzeichnis.....	50

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tabelle 1: Gewerbeimmobilieninvestitionen weltweit im Jahresvergleich	4
Tabelle 2: Wissenstypen und deren geographische Verfügbarkeit	11
Tabelle 3: Organisation der Internationalisierung	26
Tabelle 4: Expansion der Immobilienberatungsunternehmen	30
Tabelle 5: Transnationale Immobilienberater als market maker	37
Tabelle 6: Gefahren eines indirekten Marktzugangs	40

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abbildung 1: Triebkräfte der Globalisierung in der Immobilienökonomie	5
Abbildung 2: Nahedimensionen – idealtypisches Schema	17

Verzeichnis der Karten

	Seite
Karte 1: Inter-regionale Immobilientransaktionen 2005	3
Karte 2: Weltweite Präsenz transnationaler Immobilienberatungskonzerne ..	32

Abkürzungsverzeichnis

CBD	Central Business District
DEGI	Deutsche Gesellschaft für Immobilienfonds
FRICS	Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors
JLLS	Jones Lang LaSalle
MRICS	Professional Member of the Royal Institution of Chartered Surveyors
REITs	Real Estate Investment Trusts
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors

Zusammenfassung

In der Immobilienwirtschaft vollzieht sich seit den 1990er Jahren ein Wandel von stark lokal bestimmten zu eher globalen Märkten. Das Zusammenwachsen der Kapital- und Immobilienmärkte, die Liberalisierung nationaler Finanzsysteme, hohe Kapitalzuflüsse auf den Anlagemärkten und veränderte Anlagestrategien der Immobilieninvestoren führen dazu, dass Investitionstätigkeiten immer weniger an lokale bzw. nationale Märkte gebunden sind, sondern sich grenzüberschreitend ausdehnen. Internationale Transaktionen im Immobilienbereich sind allerdings mit enormen Informationsproblemen behaftet. Dies gilt insbesondere für Investments in intransparenten Immobilienmärkten, für die keine verlässlichen und vollständigen Informationen verfügbar sind sowie deren rechtliche und politische Rahmenbedingungen häufigen Änderungen unterworfen sind. Der Fokus des Beitrags richtet sich auf die Frage, wie internationale Akteure den Wissenstransfer organisieren und welche Bedeutung dabei der räumlichen Nähe zukommt.

Schlagwörter: Immobilieninvestitionen, transnationale Beratungskonzerne, Globalisierung, räumliche Nähe, Wissenstransfer

Abstract

Since the 1990s the real estate market is transforming from a locally embedded industry into an internationally oriented one. The convergence of capital markets and property markets, the deregulation of national financial systems, high capital inflow into investment markets and fundamental new orientation of investment strategies have led to rising cross-border investments in property markets. With limited investment experience in and knowledge of the various markets in the region, investors need more information to access to the opportunities and potential risks in the less transparent, unknown and volatile property markets. Thus the paper focuses on the issue: How do international real estate players get reliable information and knowledge about foreign real estate markets and how important is local proximity?

Key words: real estate market, transnational property consultants, globalization, local proximity, knowledge transfer

1 Einführung

Standen sich in anfänglichen Globalisierungsdebatten „*das Globale*“ und „*das Lokale*“ als Extreme noch gegenüber, beziehen sich gegenwärtig nahezu alle sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Definitionen von Globalisierung im Kern auf die Intensivierung der Interdependenzen zwischen globalen und lokalen Prozessen (siehe hierzu u. a. Müller-Mahn 2002; Robertson 1995; Swyngedouw 1997). Das *Entweder-Oder* zwischen einer territorial gebundenen und einer ortlosen globalen Logik, das der ursprünglichen Auffassung zugrunde lag, wird immer mehr durch ein *Sowohl-als-Auch* ersetzt. Globalisierung und Lokalisierung werden heute als raumwirksame Dynamiken begriffen, die sich wechselseitig bedingen und beeinflussen und demnach zusammengehören wie zwei Seiten derselben Medaille: „In fact, the interactions are two-way: the ‘local and the global intermesh, running into one another in all manner of ways’“ (Dicken 2004, S.19). Ereignisse und Entscheidungen an vermeintlich weit entfernten Orten haben lokale Folgen und umgekehrt werden internationale Entscheidungen auch durch lokale Rahmenbedingungen geprägt.

Damit rückt in der wissenschaftlichen Diskussion die Frage, inwieweit globale Prozesse in lokale Kontexte hineingetragen werden, und in welcher Relation dabei das Globale und das Lokale zueinander stehen, zunehmend in den Vordergrund. Die Immobilienwirtschaft bietet aufgrund einerseits naturgemäß verorteter Immobilien und andererseits starken Globalisierungstendenzen vor allem im Gewerbeimmobilieninvestment ein interessantes Untersuchungsfeld zu dieser aktuellen Fragestellung. Der Fokus des vorliegenden Beitrags richtet sich insbesondere auf die Frage, wie internationale Akteure sich lokales immobilienpezifisches Wissen aneignen und welche Bedeutung dabei der räumlichen Nähe zukommt.

Das vorliegende Arbeitspapier ist wie folgt gegliedert: Zunächst skizziert Kapitel 2 aktuelle Globalisierungstendenzen in der Gewerbeimmobilienwirtschaft. Im Anschluss daran diskutiert Kapitel 3 aktuelle Ansätze und Konzepte, welche den Wissenstransfer über geographische Distanzen zum Thema haben. Kapitel 4 fokussiert auf internationale Immobiliendienstleister und -berater, die in der Internationalisierung der Immobilienmärkte eine zentrale Stellung einnehmen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden abschließend in Kapitel 5 weitere Fragestellungen abgeleitet sowie der weitere Forschungsablauf kurz umrissen.

2 “The world is not enough” – Globale Immobilienökonomie

2.1 Globale Kapitalströme und Anlageziele

Lange Zeit waren Entwicklungen und Investitionen bei Gewerbeimmobilien sowie immobilienbezogenen Dienstleistungen infolge vielfältiger Regulierungen auf nationaler und lokaler Ebene, intransparenter Marktstrukturen und lokalen Besonderheiten sehr stark durch lokale Akteure geprägt. Grenzüberschreitende und überregionale Immobiliengeschäfte bildeten eher die Ausnahme als die Regel (vgl. Heeg 2004; 2003).

Seit den 1990er Jahren vollzieht sich in der gewerblichen Immobilienwirtschaft indes ein sukzessiver Wandel von vormals stark lokal bestimmten zu eher globalen Märkten, der sich mitunter aus dem aktuellen Anstieg der grenzüberschreitenden Immobilieninvestitionen ablesen lässt (siehe hierzu u. a. die Studien von DEGI 2005a; Jones Lang LaSalle 2006; 2005). So wurden im Jahr 2005 weltweit direkte Investitionen in Gewerbeimmobilien mit einem Gesamtvolumen in Höhe von ca. 475 Mrd. US\$ (+ 34 % gegenüber 2003) getätigt (siehe Tabelle 1). Während sich die grenzüberschreitenden Investitionen¹ in diesem Zeitrahmen um rund 82 Prozent auf 164 Mrd. US\$ erhöht haben, konnten die nationalen Investitionen lediglich um ca. 18 Prozentpunkte zulegen. Wiederum 70 Prozent der grenzüberschreitenden Investitionen (114 Mrd. US\$) flossen *inter-regional* (siehe Karte 1), was als Indiz für eine zunehmende Diversifizierung der Investoren auf globaler Ebene gilt und damit den Wandel im Anlegerverhalten widerspiegelt (vgl. Jones Lang LaSalle 2006, S. 3f.). Insbesondere institutionelle Investoren², orientieren sich verstärkt weg von ihrem angestammten Terrain und agieren sowohl als Käufer als auch als Verkäufer auf dem weltweiten Immobilienanlagemarkt.

¹ Jones Lang LaSalle unterteilt die Welt in vier Großregionen: Asien-Pazifik, Nordamerika, Europa, Naher Osten. Grenzüberschreitende Aktivitäten sind *inter-regional* (entweder Käufer oder Verkäufer oder beide stammen von außerhalb der *Großregion*, in der die Transaktion getätigt wird) oder *intra-regional* (entweder Käufer oder Verkäufer oder beide stammen von außerhalb des *Landes*, in dem die Transaktion getätigt wird) (vgl. Jones Lang LaSalle 2006).

² Der Begriff institutionelle Investoren umfasst u. a. nicht börsennotierte Gesellschaften wie z. B. offene und geschlossene deutsche Immobilienfonds, Opportunity Funds, börsennotierte Gesellschaften wie z. B. Immobilien-AGs oder REITs, Projektentwickler, Versicherungen, Pensionsfonds etc.

Karte 1: Inter-regionale Immobilientransaktionen 2005

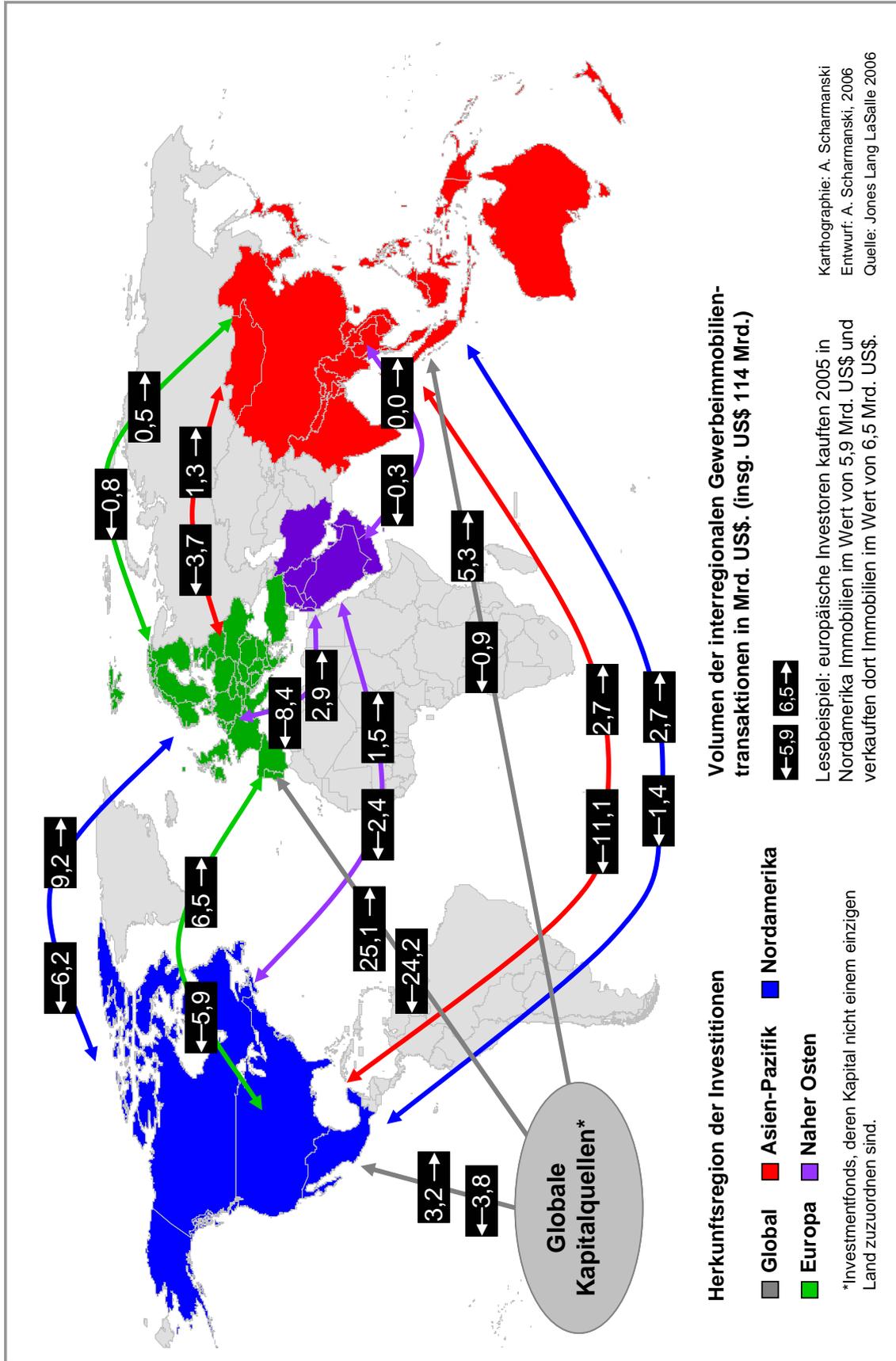


Tabelle 1: Gewerbeimmobilieninvestitionen weltweit im Jahresvergleich

Transaktionsvolumina pro Jahr in	2003		2004		2005	
	Mrd. US\$	%	Mrd. US\$	%	Mrd. US\$	%
Gesamte Investitionen	354	100	393	100	475	100
Grenzüberschreitende Investitionen	90	25	114	29	164	35

Quelle: Jones Lang LaSalle 2006

Die globale Immobilienwirtschaft offenbart sich nicht nur im wachsenden Volumen interkontinentaler Transaktionen, sondern auch im veränderten geographischen Muster der Immobilienanlagen und -anlageziele institutioneller Investoren. So beschränkte sich die Internationalisierung Anfang der 1990er Jahre zunächst auf vereinzelt Investitionen in ausgewählten europäischen und US-amerikanischen Standorten. Durch den Fall des Eisernen Vorhangs und den damit einhergehenden Transformationsprozessen geraten nach und nach auch osteuropäische Reformländer auf den Radarschirm der Portfoliomanager. Obgleich sich das Interesse heute zunehmend auf aufstrebende Märkte insbesondere im asiatischen Raum richtet, werden kurz- bis langfristig eine Vielzahl teilweise noch „exotisch“ anmutender Standorte rund um den Globus wie beispielsweise Russland, Indien, China, Lateinamerika, die arabische Halbinsel oder Südafrika in den Fokus international ausgerichteter Investoren rücken. Die bestehenden Grenzen des Investment-Universums werden sich verschieben (vgl. Degi 2005a, S.10; Jones Lang LaSalle 2005, S.12f.).

Die Globalisierung der Kapitalströme wird unter Immobilienexperten einhellig als langfristige kontinuierliche Entwicklung und nicht nur als zeitweiliges Phänomen eingestuft, wie auch die Ausführungen des Geschäftsführers von Jones Lang LaSalle (2005, S. 2) zeigen: „The globalisation of real estate investment is more than simply an extension of booming local and regional investment markets or a ‘theme for the medium term’. It is here with us, now, and there is plentiful evidence to support this. Not only is there a vast weight of capital flowing between regions, sophisticated global investors are exerting an increasingly significant influence on local investment markets through competition with domestic and regional players“. Der zweite Aspekt, der im Zitat anklingt, umfasst den Bedeutungszuwachs internationaler Akteure und neuer Akteurskonstellationen, die zunehmend lokale Immobilienmärkte prägen. Zeichen dieser Facette der voranschreitenden Internationalisierung sind ein stärkerer Wettbewerb sowie immer dichtere global-lokale Netzwerke (z. B.

in Form internationaler Beteiligungen, Partnerschaften, Fusionen und Übernahmen) zwischen lokalen und globalen Playern. Lokale Immobilienmärkte und deren Marktteilnehmer werden graduell in das globale Marktgeschehen integriert.

2.2 Triebkräfte der Globalisierung

Fragt man nach den Hauptgründen für den rasanten Internationalisierungsprozess im Immobiliensektor, können eine Vielfalt an Faktoren aufgelistet werden (siehe Abbildung 1), die zum Teil miteinander verwoben sind und sich gegenseitig mitunter bedingen. Neben der verstärkten Nachfrage internationalisierender Unternehmen (vor allem im Bereich *Finance, Insurance, Real Estate*) nach attraktiven Büroflächen in aufstrebenden Finanz- u. Dienstleistungszentren weltweit erwies sich vor allem die Liberalisierung der Kapital- und Finanzmärkte als wesentlicher Treiber für die Internationalisierung der Immobilienwirtschaft (vgl. Heeg 2004, S. 124f.). Überdies öffneten sich immer mehr Märkte im Zuge politischer und ökonomischer Reformprozesse internationalen Immobilieninvestoren, zumal lokale Deregulierungen und Flexibilisierungen zu einer erhöhten Liquidität, Professionalisierung und Transparenz von Immobilienmärkten beitrugen.

Abbildung 1: Triebkräfte der Globalisierung in der Immobilienökonomie

<p><u>Immobilienmarktspezifische Treiber</u></p> <p>Begrenzte nationale bzw. regionale Marktgröße</p> <p><i>Überschäumende Märkte</i> (große Anzahl an Marktteilnehmer)</p> <p>Risikodiversifikation</p> <p>Unterschiedliche Immobilienzyklen</p> <p>Höhere Performance</p> <p>Zunehmende Transparenz</p> <p>Angleichung institutioneller Strukturen etc.</p>	<p><u>Technische Treiber</u></p> <p>Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien</p> <p>Verbesserte Transportmittel etc.</p> <hr/> <p><u>Anlagespezifische Treiber</u></p> <p>Hohe Kapitalzuflüsse auf den Anlagemärkten (<i>Liquidity Hurricane</i>)</p> <p>Veränderte Anlagestrategien</p> <p>Modernes Portfoliomanagement</p> <p>Etablierung der Immobilie als Asset</p> <p>Kapitalmarktorientierung</p> <p>Größere Auswahl an Anlagevehikeln etc.</p>	<p><u>Politische und ökonomische Treiber</u></p> <p>Liberalisierung der Finanzmärkte</p> <p>Abbau von Markteintrittsbarrieren</p> <p>Deregulierungen auf lokaler Ebene</p> <p>Globale Integration</p> <p>Rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen</p> <p>Tertiärisierung</p> <p>Globalisierung der Nutzer und Nachfrager etc.</p>
--	---	--

Neu ist darüber hinaus die veränderte Sichtweise der Immobilie als Anlage-medium bzw. die modernen und aktiven Anlagestrategien der Immobilieninvestoren (siehe Abbildung 1), die sich bei ihren Immobilieninvestitionsentscheidungen zunehmend an den Erfordernissen der Kapitalmärkte orientieren und sich gleichermaßen vom „Backsteingedanken“ lösen (vgl. Degi 2005b). Immobilien werden nicht mehr bloß als Liegenschaften angesehen, sondern entwickeln sich vielmehr zu prinzipiell mobilen Assets, die in immer kürzeren Zeiträumen gekauft und verkauft werden („*buy & sell*“ statt „*buy & hold*“).

Ebenso haben neue Formen der Immobilienfinanzierung jenseits der lokalen Banken wie z. B. die Emission von Aktien oder die Ausgabe von Anleihen und Fondsanteilen einen Bedeutungsgewinn des Finanzmarktes bei der Finanzierung von Investitionen bewirkt, wie auch folgendes Zitat unterstreicht: „Capital markets have embraced real estate in a bear hug“ (Urban Land Institute 2006, S.19). Immobilien haben sich in den letzten Jahren neben Aktien und Anleihen als autonomes Finanzprodukt weltweit etabliert und werden zunehmend unter finanzwirtschaftlichen und renditebezogenen Gesichtspunkten betrachtet. Damit stehen sie mit anderen Anlagealternativen im ständigen Wettbewerb (Benchmark), d. h. ohne eine Rendite in gewisser Höhe erfolgt eine Umschichtung des Kapitals institutioneller Anleger und Sparer in andere Bereiche. Der Druck eine gewisse Rendite im Vergleich zu anderen Kapitalanlagemöglichkeiten zu erzielen, führt zu einer Professionalisierung des Immobilienmanagements (vgl. Heeg 2005, S.339). Heute existieren neben der Kombination in- und ausländischer Immobilieninvestments eine große Vielfalt an immobilien-spezifischen Anlageformen, – direkter wie auch indirekter Art, börsennotierte und nicht börsennotierte Anlagegesellschaften sowie Derivate bzw. verbriefte Anlagevehikel – um unterschiedlichen Strategien und Risikoneigungen gerecht zu werden. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht von neuen Immobilienaktienfonds, REITs, Immobilien-Derivaten oder -Zertifikaten die Rede ist. Als Beleg für die Kapitalmarktorientierung der Immobilie kann angeführt werden, dass das „*underlying*“, sprich die Immobilien selbst, in fast allen Artikeln kaum noch Erwähnung finden. Wo diese stehen, scheint nicht mehr von Belang zu sein. Gleichermaßen entwickelten sich auch auf Seiten der Immobilienfinanzierung in den letzten Jahren anspruchsvolle und komplexe Modelle und Methoden (vgl. Degi 2005a, S. 8f.; Degi 2006).

Das Zusammenrücken der Kapital- und Immobilienmärkte, die Liberalisierung der Finanzsysteme, die veränderte Anlagestrategien der Immobilieninvestoren, die hohe Liquidität institutioneller Anleger bzw. die starken Kapitalzuflüsse

auf den Anlagemärkten („*Liquidity Hurricane*“) bei gleichzeitig begrenztem lokalen bzw. nationalen Angebot an adäquaten Immobilienobjekten und steigender Anzahl an Marktteilnehmern (*überschäumende Märkte*) führen dazu, dass Investitionstätigkeiten nicht mehr an lokale bzw. nationale Märkte gebunden sind, sondern sich grenzüberschreitend ausdehnen. Zunehmend wird das Anlageverhalten institutioneller Investoren von den Vorgaben der „modernen Portfolio-Theorie“ (siehe Markowitz 1952) geprägt, d. h. die Auswahl erfolgt nicht ausschließlich nach der erwarteten Rendite und den Einzelrisiken der Immobilien, sondern die Reduzierung des Gesamtrisikos des Portfolios steht immer mehr im Vordergrund. Die institutionellen Investoren versuchen durch die internationale Streuung ihres Investments zum einen die Risiken zu begrenzen (Diversifikationsstrategie)³, zum anderen das höhere Renditeniveau auf eher intransparenten und volatilen Immobilienmärkten abzuschöpfen. „*Although investing in less transparent countries incurs higher risk, it usually earns higher returns*“ (Jones Lang LaSalle 2004).

Einen wesentlichen Beitrag zur Internationalisierung kann schließlich auch den verbesserten Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der zunehmenden Transparenz auf vielen Immobilienmärkten zugerechnet werden.

2.3 Fragestellungen

Aus den hier in groben Zügen dargelegten aktuellen Globalisierungstendenzen in der Immobilienwirtschaft lässt sich ableiten, dass Investitionsentscheidungen auf der Mikroebene zunehmend von makroökonomischen Entwicklungen (z. B. Kapitalmärkte, Wechselkurse, Konjunkturen) und länderübergreifenden Rendite-Risiko-Abwägungen tangiert werden. Lokale und regionale Interaktionen scheinen damit gegenüber einer Eingliederung in weltumspannende bzw.

³ Das von Markowitz in den 1950er Jahren entwickelte Modell der Portfolio Selection hat die Theorie und die Praxis des Portfoliomanagements gleichermaßen geprägt. Die Theorie besagt, dass mittels Streuung des Anlagebetrags auf mehrere Investitionsanlagen das Risiko der Gesamtanlage gegenüber dem durchschnittlichen Risiko der Einzelanlage gemindert werden kann. Das Portfoliorisiko wird dabei neben der Anzahl und Streuung der Einzelinvestments vor allem durch die Korrelationen zwischen den einzelnen Anlagen determiniert. Investmentkombinationen, die sich durch eine hohe Kovarianz auszeichnen, müssten demnach möglichst ausgeschlossen werden. Umgesetzt werden kann dieser Effekt durch eine Anlagemischung aus verschiedenen Standorten, deren Mietzyklen phasenverschoben verlaufen, d. h. negativ miteinander korrelieren (vgl. Beyerle 2003, S. 138f.).

grenzüberschreitende Interaktionen an Bedeutung einzubüßen. In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob die Investoren aus dem Ausland überhaupt noch auf lokale Akteure angewiesen sind.

Gleichwohl sind internationale Transaktionen im Immobilienbereich in der Regel mit enormen Informationsproblemen behaftet. Dies gilt insbesondere für Investments in intransparenten Immobilienmärkten, für die keine verlässlichen und vollständigen Informationen verfügbar sind, sowie deren rechtliche und politische Rahmenbedingungen häufigen Änderungen unterworfen sind. Daraus lässt sich schließen, dass infolge intransparenter Marktstrukturen und der damit verbundenen Risiken eine Vielzahl der weltweiten Immobilienmärkte noch stark lokal bzw. national geprägt ist. Besitzt die Präsenz vor Ort bzw. die Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren demnach bei grenzüberschreitenden Investitionen eine besondere Bedeutung, nicht nur wegen des Charakters der Immobilien, die naturgemäß verortet sind, sondern auch aufgrund der verorteten Informationen und Kenntnisse und den daraus resultierenden Informationsasymmetrien und Transaktionsunsicherheiten? Daran schließt folgende Frage an: Wie können Immobilienakteure trotz gegebener Unsicherheit erfolgreich internationalisieren, wenn räumliche Nähe bzw. Präsenz nicht gegeben ist, sondern Transaktionen über geographische Entfernung angestrebt werden?

Der vorliegende Beitrag⁴ versucht diese Aspekte am Beispiel international tätiger Immobilieninvestoren und Immobilienberatungsunternehmen zu diskutieren. Im Zeitraum von Oktober 2005 bis April 2006 wurden dazu 20 Experteninterviews mit Entscheidungsträgern internationaler Immobilieninvestoren und Beratungsunternehmen (u. a. Gesprächspartner aus der Geschäftsführung, dem Portfoliomanagement und der Research-Abteilung) geführt. Die Gespräche fanden zum Teil vor Ort der Unternehmen statt, einige Interviews wurden telefonisch geführt. Die Experteninterviews dauerten zwischen 45 und 90 Minuten und wurden alle auf Tonband dokumentiert.

⁴ Der Beitrag ist Teil des Forschungsprojektes „Globalisierung der Immobilienwirtschaft am Beispiel lateinamerikanischer Gewerbeimmobilienmärkte“ am Wirtschafts- und Sozialgeographischen Institut der Universität zu Köln.

3 Wissenstransfer und Nähe

3.1 Kodifizierbares Wissen versus tacit knowledge

In einer durch Konkurrenz, Komplexität und Volatilität geprägten, globalisierten Wirtschaft wird die Fähigkeit, Wissen zu generieren, zu erwerben und es zum eigenen Nutzen einzusetzen, zunehmend als entscheidender Schlüsselfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bewertet. „No matter which label one prefers, the production, acquisition, absorption, reproduction, and dissemination of knowledge is seen by many as the fundamental characteristic of contemporary competitive dynamics“ (Gertler 2003, S. 76). Der Übergang zur viel zitierten *Wissensgesellschaft* lässt sich sowohl am kontinuierlich ansteigendem Wissensanteil in Produkten und Dienstleistungen als auch an der zunehmenden Wissensbasierung ökonomischer Prozesse ablesen. Für nahezu alle ökonomischen Prozesse gilt heute: „[...] knowledge, as well as the ability to generate, acquire and use it for one’s own advantage, has become the resource, rather than a resource for firms, regions, and nations“ (Schamp/Lo 2003, S. 1). Insbesondere wissensintensive Dienstleistungsunternehmen und ihre Akteure⁵ (wie zum Beispiel Immobilieninvestoren, Immobilienberater und Projektentwickler etc.), deren primäre Leistung in der kunden- und problemspezifischen Transformation von Informationen und Wissen liegt, werden vor immer größere Herausforderungen gestellt, um zukünftige Wettbewerbsstrategien und Entwicklungschancen trotz zunehmender Unsicherheit und Komplexität adäquat festzulegen. Eine Studie von Hall (2005, S. 31) über die Rolle von Wissen im Finanzsektor unterstreicht mit der pointierten Schlussfolgerung „knowledge makes the money go round“ die hier angeführte Argumentationslinie, d. h. die elementare Bedeutung von Wissen in der globalen Ökonomie.

Die Wissensgenerierung bzw. dessen Transfer verläuft indes nicht reibungslos, sondern ist vielmehr mit einer Vielzahl von Problemen und Hürden behaftet, welche sich in verschiedenen Dimensionen abzeichnen: U. a. intraorgani-

⁵ Wissensintensive Dienstleistungen weisen nach Lo (2003, S. 6f.) drei spezifische Charakteristika auf:

- a) Die Leistung besteht zum überwiegenden Teil aus der Bereitstellung hochspezialisierter und aktuellen Wissens in Form problemspezifischer Lösungen.
- b) Für (die gemeinsame) Leistungserstellung ist eine intensive Interaktion und Kooperation mit dem Nachfrager erforderlich.
- c) Die Leistung ist stark kundenspezifisch, hochwertig, vergleichsweise komplex und zeigt daher in der Regel nur einen relativ geringen Standardisierungsgrad.

sational, interorganisational auf lokaler Ebene sowie zwischen räumlich entfernten Unternehmen (vgl. Gertler 2003, S. 79f.) Um diese besser zu verdeutlichen, erfolgt zunächst eine Abgrenzung von Wissen und Informationen sowie eine Differenzierung unterschiedlicher Wissenstypen.

Generell basiert Wissen auf Informationen, die durch das Wahrnehmungssystem eines Akteurs aus Daten extrahiert werden. Dabei ist ein bereits vorhandener Wissensbestand notwendig, um den Daten eine gewisse Bedeutung zu verleihen. Wissen beinhaltet schließlich die Fähigkeit, Relationen herzustellen, Regelmäßigkeiten festzustellen, zu erklären und zu prognostizieren. Es kann generiert werden, wenn Informationen mit Bewusstsein, Erfahrungen, Absichten, Zielen, Perspektiven und Einstellungen in Beziehungen gesetzt werden. Aufgrund ungleicher kognitiver Fähigkeiten der Empfänger, spezifischer Bedeutungszusammenhänge und Kommunikationsprozesse lösen Informationen mit hoher Wahrscheinlichkeit bei Individuen differente Handlungen aus. Wissen ist somit im Unterschied zu Daten und Informationen *subjekt- und kontextgebunden* (vgl. Lo 2003, S. 22f., S. 32f.).

Während Daten und Informationen dank der Errungenschaften in der Informations- und Kommunikationstechnologie heute zum Großteil problemlos weltweit übertragen werden können, kann Wissen durch die Bindung an Personen und spezifische soziale sowie institutionelle Kontexte an geographische Orte geknüpft und damit *lokalisiert* sein. In den letzten Jahren hat sich eine intensive wissenschaftliche Debatte über verschiedene Wissenstypen und deren Implikationen für die räumliche Organisation der Wissensgenerierung entfacht. Ein Großteil der Studien rekurriert auf den Dualismus zwischen *tacit knowledge* und *codified knowledge* (Polanyi 1966). Während kodifizierbares bzw. explizites Wissen durch Kodifizierung und Standardisierung (z. B. in Form von Sprache, Formeln und Regeln) relativ leicht weitergegeben und im Prinzip an jedem Ort bezogen werden kann (Ubiquität), ist *tacit knowledge* bzw. implizites Wissen an Personen gebunden. *Tacit knowledge* wird im Wesentlichen durch Erfahrungen, Beobachtungen und eigene Anwendung (*learning by interacting*) gewonnen und ist demzufolge nur schwer übertragbar bzw. kommunizierbar. Mit der viel zitierten Feststellung „We can know more than we can tell“ (1966, S. 4) weist Polanyi daraufhin, dass implizites Wissen dem jeweiligen Akteur zum Teil selbst nicht bewusst ist und damit nur schwer formuliert und an andere vermittelt werden kann. Ein weiteres Problem ergibt sich aus sprachlichen Kommunikationsgrenzen, die sich bei der Formulierung bestimmter Wissensformen und Erläuterungen zeigen, obgleich man das Wis-

sen bewusst wahrnimmt. „[...] because the codes of language are not well enough developed to permit clear explication” (Gertler 2003, S. 78). Damit bleibt nicht-kodifizierbares Wissen stark mit subjektiven Erfahrungen, Ideen und Beobachtungen verwoben. Der persönliche Kontakt bzw. das „being there“ (Gertler 1995) scheint demnach bei der Generierung und Übermittlung unabdingbar zu sein. Zusammenfassend nennt Morgan (2001, S. 15) vier spezifische Eigenschaften, die das implizite Wissen prägen: „[...] it is person-embodied, contex-dependent, spatially sticky and socially accessible only through direct physical interaction” und damit wesentlich zu den drei immanenten Problemen des tacit knowledge führen: „how to produce it, how to find and appropriate it and how to reproduce and share it?” (Gertler 2003).

In Realität muss das simplifizierende Gegensatzpaar *immobiles implizites Wissen* versus *mobiles kodifiziertes Wissen* allerdings aufgeweicht und mit Wissenstypen zwischen den Extremen ergänzt werden (siehe Tabelle 2). So kann die Mobilität von Arbeitskräften in der Immobilienwirtschaft auch die Mobilität impliziten Wissens zur Folge haben. Auch durch Einsatz moderner Informations- und Kommunikationsmittel (z. B. Telefonkonferenz) kann implizites Wissen teilweise kodifiziert und damit mobil werden. Das Kodifizieren bzw. das Extrahieren aus dem Erfahrungskontext zieht allerdings für gewöhnlich einen Verlust an Wissen nach sich und ist umso kostenintensiver, je impliziter das Wissen und je stärker die Einbettung in den sozialen und individuellen Kontext ausgeprägt ist (vgl. Lo 2003, S. 38f.).

Tabelle 2: Wissenstypen und deren geographische Verfügbarkeit

		Wissenstyp	
		Implizites Wissen	Explizites Wissen
Geographische Verfügbarkeit	lokal	nur durch Erfahrung u. Beobachtung vermittelbar (<i>learning-by-doing</i>)	durch räumlich verankerte Codes lokal gebunden
	global	durch Mobilität von Arbeitskräften; temporäre Auslandsaufenthalte; durch moderne IuK-Technologien	mittels IuK-Technologien weltweit transferierbar (standardisiertes Datenmaterial etc.)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lo 2003

Nach wie vor gibt es allerdings auch kontextspezifisches Wissen, das nur innerhalb geographischer Räume frei zirkuliert, während der Zugang für Externe extrem beschränkt bleibt. Dies gilt in hohem Maße auch für immobilienmarktspezifisches Wissen, das in der Regel nur durch Erfahrung und Beobachtung akquiriert werden kann. Gerade durch den erhöhten weltweiten Transfer kodifizierten Wissens gewinnt der Zugang zu in *tacit knowledge* gespeicherten Fähigkeiten sowie Normen, Regeln und Konventionen, welche die spezifischen Prozeduren der Wissensgenerierung, -interpretation und -verwendung auf lokalen Immobilienmärkten festlegen, vor allem für international agierende Unternehmen sukzessiv an Einfluss. Durch den einfachen Zugang zu explizitem Wissen, von dem de facto alle Wirtschaftsakteure gleichermaßen profitieren, avanciert implizites Wissen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor (vgl. Lo 2003, S. 38f.): „Though often overlooked, a logical and interesting consequence of the present development towards a global economy is that the more easily codifiable (tradable) knowledge can be accessed, the more crucial does tacit knowledge become for sustaining or enhancing the competitive position of the firm” (Maskell/Malmberg 1999, S. 172). Um diesen Wissensvorteil auch beim kodifizierten Wissen zu wahren, kann explizites Wissen von lokalen Akteuren kodiert werden, um damit das Problem des Nicht-Ausschlussprinzips zu umgehen. Ein lokaler Kode, der Wissen territorial binden kann, ist einer bestimmten Anzahl von Akteuren innerhalb eines bestimmten geographischen Raumes bekannt. Das offen zugängliche Wissen wird in ein Klubgut transformiert. Die Zugangsbarrieren zu lokalisiertem Wissen bestehen in diesen Fällen weniger in der Nicht-Kommunizierbarkeit des Wissens als vielmehr in der Nicht-Verständlichkeit bzw. dem Nicht-Zugang (vgl. Lo 2003, S. 47). Übertragen auf die Immobilienwirtschaft kann dies zur Folge haben, dass lokale Immobilienmärkte weiterhin als Feld *lokaler Matadoren* fungieren und gleichzeitig für Externe verschlossen sowie intransparent bleiben.

3.2 Dimensionen der Nähe

Das vorliegende Kapitel zielt darauf ab, den vorherrschenden Dualismus zwischen implizitem-lokalem und explizitem-globalem Wissen aufzubrechen. Dazu werden aktuelle Ansätze und Konzepte diskutiert, welche den Wissenstransfer auch über geographische Distanzen als grundsätzlich möglich erach-

ten und damit insbesondere für international agierende wissensintensive Investoren und Dienstleister von entscheidender Relevanz sind. All den hier im Folgenden skizzierten Nähekonzepthen (lokal verortete, institutionelle, organisatorische, professionelle, temporär physische und virtuelle Nähe) liegt die Idee zugrunde, dass Nähe, in welcher Form auch immer, komplexen Wissensaustausch erheblich erleichtern kann (siehe Abbildung 2). Ergänzend sollen einige Originalauszüge aus den vorläufigen empirischen Ergebnissen als Ankerbeispiele die Relevanz der jeweiligen Nähedimensionen für die internationale Immobilienwirtschaft belegen.

3.2.1 Lokal verortete Nähe

Aus den oben diskutierten Merkmalen des tacit knowledge lässt sich zunächst ableiten, dass immobilienmarktspezifisches, lokalisierendes Wissen in vielen Fällen nur vor Ort durch „being there“ (Gertler 1995) und „learning-by-interacting“ erworben, weitergegeben und genutzt werden kann. Auch die hohe Kontextspezifität und Komplexität der jeweiligen Investitionsentscheidungen und immobilienbezogenen Beratungsleistungen, die neben dem Preis meist auch über Vertrauen und Reziprozität reguliert werden, scheinen eine lokale Kopräsenz der Interaktionspartner erforderlich zu machen. Unterstützt wird diese Argumentationslinie durch den Embeddedness-Ansatz von Granovetter (1985, S. 487). Demgemäß ereignet sich ökonomisches Handeln nicht kontextfrei zwischen isolierten Akteuren, sondern ist als soziales Handeln eingebettet in fortlaufende Systeme sozialer Beziehungen und institutioneller Strukturen. In gleicher Weise betonen Maskell und Malmberg (1999) sowie Storper (1997) anhand der eingeführten „Localised capabilities“ bzw. „untraded interdependencies“ die Einbettung ökonomischer Prozesse in lokale sozio-institutionelle Kontexte. Normen, Regeln, Gewohnheiten, Konventionen etc. werden demzufolge in örtlichen Kontexten institutionalisiert und permanent verfeinert, modifiziert, korrigiert und reproduziert. Folglich ist auch das kontextspezifische und personengebundene implizite Wissen in hohem Maße in diese örtlichen Strukturen eingebettet: „Knowledge, in this context, has to be understood not as ‘information’, but as institutionalized, embedded social practices, conventions and rules or memes“ (Storper 2002, S. 57).

Gegenüber Externen erzielen eingebettete Akteure Vorteile, wenn sie über soziale Kontakte zusätzliche Informationen erlangen. Aufgrund der räumlichen Kopräsenz innerhalb eines sozioökonomischen Kontextes ergeben sich vielfältige Möglichkeiten zu geplanten, beabsichtigten, spontanen oder zufälligen

Zusammentreffen und persönlichen Kontakten. Durch ihr soziales und wirtschaftliches Handeln tragen die lokalen Akteure bewusst und unbewusst zum *lokalen Rauschen* bei und profitieren gleichermaßen von diesem Mix aus Gerüchten, Eindrücken, Einschätzungen, Empfehlungen, Insiderwissen und strategischen Informationen, die den lokalen Markt umgeben (vgl. Bathelt/Malmberg/Maskell 2002, S. 11f. u. 38f.; Glückler 2004b, S.31): „Actors continuously contributing to and benefiting from the diffusion of information, gossip and news by just ‘being there’” (Gertler 1995). Der „*local buzz*“ versetzt die lokalen Akteure in die Lage, zukünftige Marktchancen und Risiken präziser und zeitnaher vorherzusehen, zu erkennen und einzuschätzen. So charakterisieren die Geschäftsführer einer internationalen Immobilienanlagegesellschaft sowie eines internationalen Beratungsunternehmens besonders anschaulich die Bedeutung von permanenter lokaler Nähe:

„Wer ein aktives Fondsmanagement verfolgt und nicht nur auf eine passive Buy-and-Hold-Strategie setzt, muss sein Ohr nah am Markt haben. Nur so können gute Verkaufsgelegenheiten rechtzeitig erkannt und der beste Verkaufszeitpunkt richtig eingeschätzt werden[...]. Das Gras wachsen hören Sie nur vor Ort, wenn Sie dort leben. Und wenn Sie selbst in dem Markt dort aktiv sind.“ (Interview 1)

„Der Immobilienmarkt ist ein riesiges Puzzle, und wir drehen jeden Tag ein Teilchen um. Das Trügerische dabei ist nur, dass sich auch das Bild jeden Tag verändert. Jeden Tag passiert irgendetwas, was Einfluss auf den Immobilienmarkt hat[...]. Das bekommen sie so zeitnah nie aus der Ferne in einer vernünftigen Form strukturiert, sie müssen im Markt präsent sein.“ (Interview 9)

Obgleich alle Gesprächspartner der räumlichen Nähe eine gewisse Relevanz zusprechen, zeigt folgendes Statement des Leiters einer international ausgerichteten Immobilienabteilung, dass diese Näheform scheinbar auch durch andere Näheformen substituiert werden kann:

„Man braucht keine lokale Präsenz. Aus einem einfachen Grund: sie können alle Prozesse outsourcen. Ohne lokale Präsenz sind sie auch flexibler, was insbesondere im Kontext der Kapitalmarktorientierung an Bedeutung gewinnt.“ (Interview 4)

3.2.2 Institutionelle Nähe

Eng verknüpft mit der lokal verorteten Nähe ist die *kulturelle bzw. institutionelle Nähe* (siehe Gertler 2003; 2001). Sie bezieht sich auf einheitlich definierte Koordinationsstrukturen und -prinzipien innerhalb einer geographischen

Maßstabsebene (lokal, regional, national), welche die Art und Stabilität der Beschäftigungs- und Produktionsverhältnisse und der Arbeits-Kapital-Beziehungen festlegen (siehe Abbildung 2). Der kulturelle und institutionelle Hintergrund manifestiert sich mitunter in der gemeinsamen Sprache, in gemeinsam geteilten Werten, Normen, Routinen, Konventionen, Geschäftspraktiken und Erwartungen sowie in sonstigen institutionellen Eigenschaften von Regionen, Nationalstaaten etc. (vgl. Gertler 2003, S. 91; 2001, S. 13). Der Kontext wirtschaftlichen Handelns wird laut Gertler (2003, S. 91). entscheidend und durchdringend durch dieses Set institutioneller Rahmenbedingungen auf nationaler aber auch regionaler Ebene vorstrukturiert und beeinflusst: „[...] we can [...] interpret the origins of routines, characteristic practices, ‘settled habits of thought’, and ‘second nature’ as arising from concrete institutional origins: while corporate agency and the distinctive ‘culture’ of the firm undoubtedly play a major role, they do not exist within a vacuum.“

Obgleich institutionelle Nähe Beziehungen und Vertrauensaufbau über eine bestimmte Distanz ermöglicht und damit den Wissensaustausch erleichtert, ist sie im großen Maße nach wie vor an konkrete Institutionen und damit auch an ein spezifisches geographisches Territorium gebunden. So können grenzüberschreitende organisationsinterne bzw. -externe Beziehungen durch institutionelle Distanz erschwert, ausgehebelt und zunichte gemacht werden: „This form of proximity or affinity may rival or override organizational proximity or relational proximity if the organisation in question extends geographically across institutional divides“ (Gertler 2003, S. 91). Generell kann die Regel abgeleitet werden: je geringer die zu überwindenden institutionellen und kulturellen Differenzen sich zwischen den Wirtschaftsakteuren darstellen, umso eher kann von institutioneller Nähe im Sinne von Gertler gesprochen werden.

Gestützt wird die Bedeutung institutioneller Nähe durch eine der wohl prominentesten und am häufigsten zitierten Ansätze der Internationalisierungsthematik. Im Kern postuliert die Stufentheorie nach Johanson und Vahlne (1977) eine inkrementelle Expansion der Markterschließung von Ländern mit großer kultureller und institutioneller Nähe bis hin zu Ländern mit einer stärkeren kulturellen Distanz zum Herkunftsland („psychic distance chain“). Das geographische Muster („patterns of internationalization“) der internationalen Expansion der Akteure wird damit maßgeblich von der kulturellen Nähe tangiert (vgl. Johanson/Vahlne 1977, S. 24ff.; Holtbrügge 2005, S. 3ff.). Diese subsumiert alle Faktoren, welche den Informationsfluss zwischen Heim- und Zielmarkt beeinträchtigen, wie z. B. Sprachbarrieren, unterschiedliche Geschäfts-

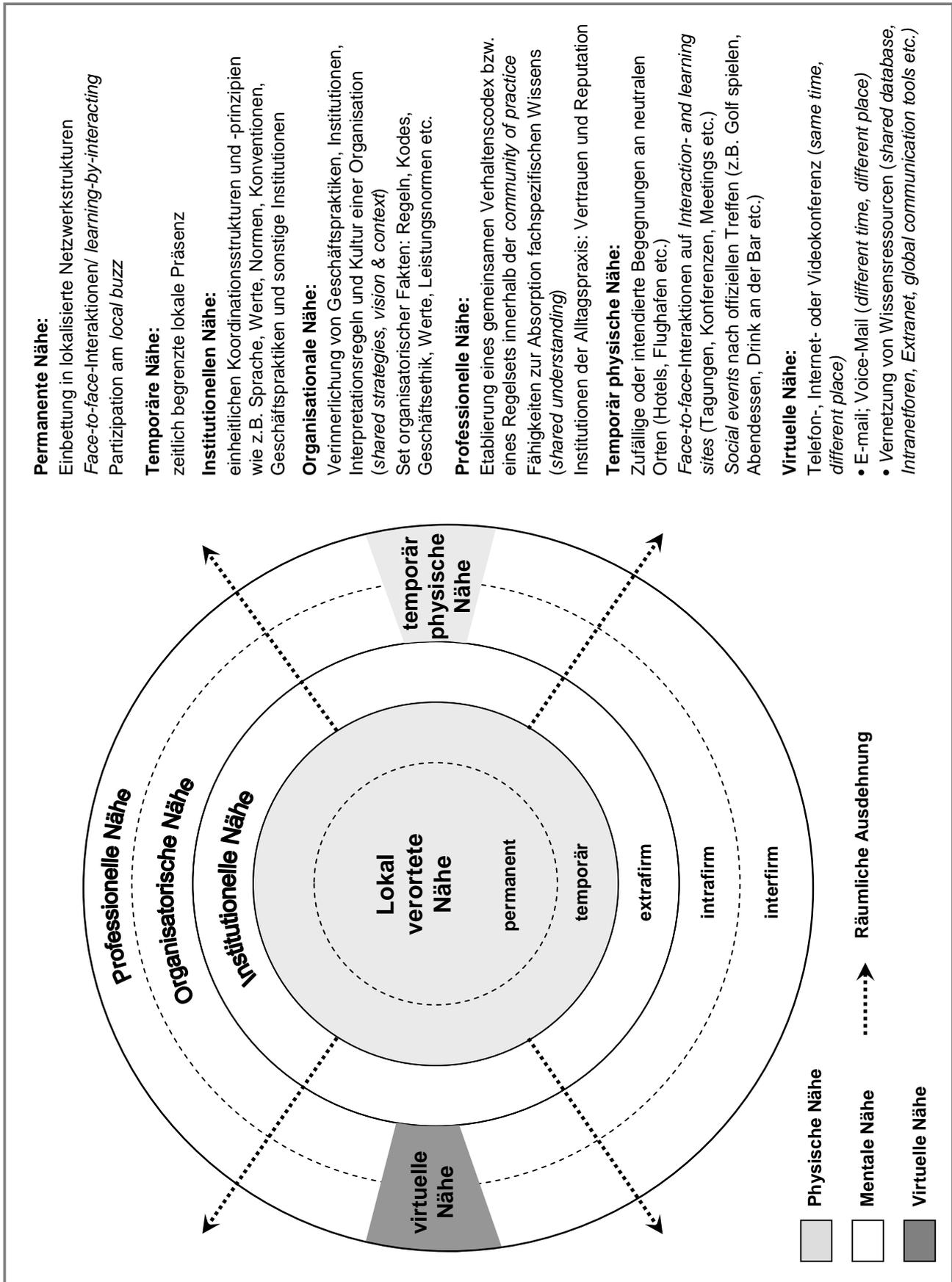
praktiken und kulturelle Unterschiede. Die Entwicklung der Investitionsziele deutscher Investoren im Zeitablauf belegt exemplarisch die Bedeutung dieser Nahedimension. Insbesondere zu Beginn des Internationalisierungsprozesses beschränkten sich die Immobilieninvestitionen auf Nachbarländer (Niederlande, Frankreich) bzw. auf Märkte mit ähnlichen institutionellen Rahmenbedingungen (z. B. USA, Großbritannien). Dass kulturelle bzw. institutionelle Nähe Investitionsentscheidungen im Immobiliensektor prägen kann, verdeutlichen auch folgende Ausführungen international agierender Immobilienakteure zur Nähe spanischer bzw. portugiesischer Investoren zu Lateinamerika sowie europäischer Akteure zur USA:

„Ich glaube, dass die Portugiesen und Spanier mit ihren Fonds sehr viel weiter vorne sind. Weil sie sich vielleicht durch das sprachliche Umfeld und auch durch wirtschaftliche Verflechtungen viel mehr mit Südamerika beschäftigen. Ich glaube, die natürliche Affinität zu Südamerika ist sehr viel stärker auf der iberischen Halbinsel als bei deutschen Investoren.“ (Interview 7)

„Foreign investors understand the US system, they understand US laws. It makes foreign investors say for example European investors more comfortable deal with somebody, who talks the same language, not just English but also talks the same language based on financially, legally etc. and talks the same investment language. Used to doing things in the same way in the market. Used to look at the things in the same way, used to contract in the same way.“ (Interview 2)

Infolge der sukzessiven internationalen Angleichung institutioneller Strukturen und der Verbreitung bzw. Etablierung international gängiger Standards, Regeln, Praktiken etc. muss die geographische Maßstabsebene institutioneller Nähe erweitert werden. Die politische Integration regionaler Wirtschaftsblöcke (z. B. EU, NAFTA), die Aufstellung supra- bzw. multinationaler Institutionen, die zunehmende Deregulierung der Finanzmärkte, die schrittweise Angleichung rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen etc. tragen dazu bei, dass sich institutionelle Rahmenbedingungen in gewissen Bereichen wie zum Beispiel der Immobilienwirtschaft international immer stärker annähern bzw. nivellieren. Daraus könnte man schlussfolgern, dass institutionelle Nähe auch über nationale und kontinentale Grenzen hinweg durchaus greifen kann.

Abbildung 2: Nahedimensionen – idealtypisches Schema



3.2.3 Organisationale und professionelle Nähe

Während institutionelle Nähe zu einem Großteil nach wie vor an geographische Territorien gebunden und damit den Globalisierungsprozessen von Investitionsbeziehungen vermeintlich entgegengerichtet zu sein scheint, werden aktuell in der Wirtschaftsgeographie mit der organisatorischen und professionellen Nähe zwei weitere Nähekategorien diskutiert, die ebenfalls aufzeigen, dass die Vorstellung von Nähe als rein raumgebunden zu kurz greift (siehe Abbildung 2).

Anderes als bei der *institutionellen Nähe* rekuriert der Beziehungsrahmen der organisationalen Nähe nicht auf ein Territorium, sondern auf eine Organisation. Indem Unternehmen bestimmte Denkweisen und Problemlösungsstrategien aufbauen und fördern, können sie *organisatorische Nähe* zwischen den Mitarbeitern generieren. Grundlage dafür ist die so genannte „community of practice“, die sich durch gemeinsame Erfahrungen, Expertisen und Verpflichtungen gegenüber der Unternehmung informell manifestiert. Basierend auf den geteilten Zielen und Werten („shared visions“) entfaltet sich innerhalb der community of practice ein spezifisches Set von „organisatorischen Institutionen“ im Sinne von Sprache, Kodes, Konventionen, Routinen, Regeln, Praktiken, Logiken, Vorgehensweisen, Leistungsnormen etc. (vgl. Lo 2003, S. 118ff.). Empirische Studien zur community of practice (siehe dazu insbesondere Faulconbridge 2006a; 2006b; Amin/Cohendet 2005; 2000; Amin 2000; Lo 2003, Wenger/McDermott/Snyder 2002) belegen die Relevanz dieses gemeinsamen unternehmensspezifischen institutionellen Regelsets für die Identifizierung, Interpretation, Absorption, Koordination und Weitergabe von Wissen innerhalb einer Organisation. „[...] many communities start among people who work at the same place or live nearby. But colocation is not a necessity [...]. What allows members to share knowledge is not the choice of a specific form of communication (face-to-face as opposed to Web-based, for instance) but the existence of a shared practice – a common set of situations, problems and perspectives“ (Wenger et al. 2002, S. 25).

Eine effektive Verbreitung von Wissen ist demnach nicht per se an geographische Nähe und lokale Einbettung gebunden. Entscheidend ist vielmehr die Existenz von Beziehungen, welche den Wirtschaftsakteuren die Internalisierung gemeinsamer Interpretationsschemata bzw. den Aufbau eines gemeinsamen Grundverständnisses („shared understanding“) ermöglicht: „Is it not relational proximity – more specifically, ongoing organisational routines and the social practices of collectives implicated in a common venture – rather than

geographical proximity, that constitutes the ‘soft’ architecture of learning?” (Amin 2000, S. 13f.).

Grundlegend für das *Konzept der “community of practice”* ist das Loslösen von der Dichotomie “lokal und implizit” versus “global und explizit”: „[...] there is a need to move beyond existing preoccupations with the local scale [...] and recognise the potential for ‘knowledge development and diffusion worldwide’ by TNCs“ (Faulconbridge 2006a, S. 24). Kontroverse Diskurse über die räumliche Verbreitung von tacit knowledge (siehe u. a. Gertler 2003; 2001; Morgan 2004; Amin/Cohendet 2005) führt Faulconbridge auf zwei unterschiedliche Auffassungen von Wissenstransfer zurück, die diesen Studien zu Grunde liegen: Wissenstransfer im Sinne von Weitergabe bzw. *Verbreitung eines optimalen Verfahrens* („best practice“) und *Erzeugung von Wissen durch soziales interaktives Lernen* (vgl. Faulconbridge 2006a, S. 24). Während Gertler sich auf den Transfer von optimalen Verfahren fokussiert, welche in spezifische kulturelle und institutionelle Strukturen lokal eingebettet sind, eröffnet soziales Lernen (siehe u. a. Amin/Cohendet 2005) eine Perspektive, in der der Wissenstransfer weniger durch lokale Einflüsse geprägt scheint, sondern vielmehr über geographische Distanzen ausgedehnt werden kann. Entsprechend der letzteren Sichtweise lernen Akteure innerhalb einer Organisation, wenn sie gegenseitig ihre Ideen, Erkenntnisse und Erfahrungen austauschen sowie interpretieren und dadurch neue Erkenntnisse für sich ableiten: „The knowledge produced by such conversations is new and can be used to develop innovative and tailored solutions to clients’ problems“ (Faulconbridge 2006a, S. 13).

Eine Studie über den organisationsinternen Wissenstransfer in der Werbedienstleistungsbranche (Faulconbridge 2006a) verdeutlicht die Relevanz von „*globally stretched learning*“. Obgleich die Werbungen immer noch zum Teil auf den lokalen Markt und dessen Besonderheiten zugeschnitten werden müssen, können innerhalb der Organisation standardisierte sowie nicht-regionsspezifische Vorgehensweisen, Betrachtungsweisen und Strategien („*global practice-based space of learning*“) identifiziert werden, die von Kollegen aus dem Ausland problemlos aufgegriffen und übernommen werden können. „So there’s a common language, a common view, there are some questions and answers that typically happen pretty much regardless of where you are in the world“ (Faulconbridge 2006a, S. 17). Wie aus den nachfolgenden Ausführungen zweier Interviewpartner hervorgeht, lassen sich ähnliche Zusammenhänge auch für die Immobilienwirtschaft nachzeichnen:

„In Unternehmen, die weltweit tätig sind und in den unterschiedlichen Märkten auch Büros haben, kommt es zum Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern. Transnationale Immobilienakteure haben durch ihre globale Aufstellung einen Wissensvorsprung, den sie lokal umsetzen können. (Interview 17)

„International aufgestellte Immobilienakteure haben den Vorteil, dass sie auf die Erfahrungen, best practice, Case-studies etc. anderer Dependancen zurückgreifen können.“ (Interview 16)

Eingeschränkt können auch in engen unternehmensübergreifenden Partnerschaften (partnerschaftliche Organisationen, strategische Allianzen, Joint Venture etc.) communities of practice generiert werden. Faulconbridge sieht dem Aufbau zwischenbetrieblich geteilter Wissensbasen allerdings Grenzen gesetzt: „Recreating these managed conditions in an inter-firm scenario seems likely to be difficult. In untraded, inter-firm, interdependencies firms are less likely to spend time and money exploiting, configuring and constructing spaces of learning“ (Faulconbridge 2006a, S. 25),

Lo (2003) erweitert schließlich das Nähekonzept um die Dimension der professionellen Nähe. So spricht sie von „*professioneller Nähe*“ zwischen Wirtschaftsakteuren, wenn Experten kooperierender Unternehmen über eine gemeinsame Sicht der Dinge und eine gemeinsame Fachsprache bzw. Kodes verfügen. Die Interaktionen werden durch eine Verbindung professioneller Regelsets und persönlichen Vertrauens gesteuert und geleitet. Gemeinsame Institutionen wie Sprache, Referenzrahmen, Kommunikationswege, Konventionen, Spiel- und Interpretationsregeln konstituieren dabei eine *kognitive Nähe* zwischen den Mitgliedern derselben Berufsgruppe. Dank des gemeinsamen professionellen Kontextes (u. a. Basis- und Vorwissen) sowie des kognitiven Verständnisses können Einsichten, Vorstellungen, Ideen etc. normalerweise mit wenigen Signalen auch über kontextarme Medien zwischen geographisch entfernten Experten übermittelt werden (vgl. Lo 2003, S. 122, S. 220f.). Ein Portfoliomanager schildert diesen Zusammenhang wie folgt:

„Wenn jemand schon einmal für einen offenen Immobilienfonds gearbeitet hat, wenn jemand schon mal für einen vergleichbaren Investor gearbeitet hat, dann wäre das schon mal sehr gut. Oder wenn im Management dieser Gesellschaft Leute sitzen, die auf internationalen Märkten schon tätig gewesen sind, dann ist das auch schon mal ein Garant dafür, dass wir mit denen schneller klar kommen.“ (Interview 5)

Zentral für den Zusammenhalt der *community of practice* und deren Koordination sind die von Glückler (2004a) eingeführten „Institutionen der Alltagspraxis“. So fördern der gemeinsame Verhaltenskodex sowie die institutionelle Arrangements den Aufbau von persönlichem Vertrauen zwischen den Mitgliedern. Dieses kann wiederum als informelle soziale Institution die Erwartungs- bzw. Handlungsunsicherheit zwischen den Akteuren reduzieren und damit soziale und ökonomische Anreize gegen opportunistisches Verhalten setzen (vgl. Glückler 2001, S. 214f.). Eine ähnliche Wirkungsweise spricht Glückler der Netzwerkreputation zu. Durch die kontinuierliche Zirkulation von Empfehlungen, Hinweisen, schlechten Erfahrungen etc. innerhalb der *community of practice* wird zum einen die Auswahl von verlässlichen Partnern unterstützt und zum anderen opportunistisches Verhalten einzelner Akteure beispielsweise durch Nicht-Verpflichtung in der nächsten Transaktion sanktioniert (vgl. Glückler 2004a, S. 107ff; 2001 S. 217f.). Diese Argumentationslinie belegen auch folgende Statements internationaler Immobilieninvestoren:

„[...] gerade bei Beratern und Kundenbeziehungen ist das nächste Geschäft der zusammenhaltende Faktor. Natürlich kann ich sagen, der Anwalt hat mich bei diesem Deal beraten, damit ist er danach aus der Welt und ich suche mir für den nächsten Deal einen neuen Anwalt, insbesondere wenn er mich schlecht beraten hat. In der Regel hat der Anwalt natürlich weiteres Interesse am Halten der Kundenbeziehung und einer guten Reputation im Netzwerk.“ (Interview 7)

“Man weiß, wer die Leute sind. Man kennt sich, der Immobilienmarkt ist ja relativ klein. Man kann das dann relativ leicht abschätzen, wer wo für irgendeine Transaktion der beste Player ist. Mund-zu-Mund Propaganda ist dabei sehr wichtig.” (Interview 3)

„Es ist so, dass die Branche doch relativ klein ist. Man trifft immer wieder auf die gleichen Personen, die vielleicht auch mal bei einem anderen Unternehmen sind, aber wo man sich persönlich schon kennt.“ (Interview 11)

Institutionalisiert und gestützt werden organisationale und professionelle Nähe durch persönlichen Kontakt (siehe Abbildung 2). Dafür ist jedoch nicht zwingend dauerhafte geographische Nähe der Geschäftspartner Voraussetzung. Vielmehr können sich soziale Beziehungen aus der Kombination *temporärer physischer* und *virtueller Nähe* konstituieren, indem die mobilen Geschäftsakteure aus dem einen Anlass physisch zusammenkommen (z. B. Tagung, Kongress) aber bei einem anderen elektronische Kommunikation wählen.

Sei es der klassische Brief, das Fax, oder die E-Mail, sei es das Telefon, die Video- oder Internetkonferenz – das Spektrum der Medien zur Unterstützung menschlicher Kommunikation über die Grenzen von Raum und Zeit hinweg ist groß, und das Angebot alternativer Kommunikationsmittel nimmt beständig zu. Immense Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien haben in den letzten Jahren dazu beigetragen, dass sich der Wissensaustausch zwischen räumlich entfernten Akteuren unternehmensintern (u. a. über das Intranet) und -extern (u. a. über das Extranet) immer einfacher gestalten lässt (vgl. Reichwald et al. 2000, S. 29f.). Entfernungen spielen scheinbar eine immer geringere Rolle. Vertreter des distanzunabhängigen Cyberspace proklamieren bereits das Ende der Geographie bzw. eines „death of distance“: „We will socialize in digital neighbourhoods in which physical space will be irrelevant and time will play a different role“ (Negroponte 1995, S. 6).

Andere wiederum sehen in der virtuellen Nähe keinen gleichwertigen Ersatz für räumliche Nähe, da deren Kommunikationsformen per se ärmer sind als persönliche Interaktionen. Demnach ist die face-to-face Kommunikation die reichste Kommunikationsform, da sie eine Vielzahl paralleler Kanäle (Sprache, Tonfall, Gestik, Mimik etc.) bietet, unmittelbares Feedback ermöglicht und eine reiches Spektrum an Ausdrucksmöglichkeiten zur Verfügung stellt (vgl. Reichwald et al. 2000, S. 57). „The notion that cyberspace will ever evolve into a genuine surrogate for geographic space is at best doubtful and this is fundamentally because it is difficult to imagine the rich diversity of physical proximity, where the nuances of body language and face-to-face communication convey as much as (if not more than) verbal communication, being matched by virtual proximity“ (Morgan 2004, S. 5). Dieser Vorsprung schrumpft allerdings mit der sukzessiven Einführung und Etablierung von reichen distanzunabhängigen Kommunikationsmedien wie z. B. Telefon-, Internet- oder Videokonferenzen, über die in Echtzeit („same time, different place“), d. h. ohne Zeitverzögerung und über große Entfernungen hinweg, auch komplexe Sachverhalte immer besser ausgetauscht werden können. Zusätzlich ermöglichen gemeinsame elektronische Datenbanken, globale Kommunikationsinstrumente etc. die weltweite Vernetzung und den standort- und zeitunabhängigen Abruf von Wissensressourcen. Amin und Cohendet gehen folglich davon aus, dass der Strom digitaler Dateien und Dokumente sowie die gemeinsam geteilten Konventionen, Regeln und Codes einer virtuellen Gemeinschaft in einem gewissen Umfang räumliche Nähe substituieren oder ergänzen können: “These communities have built up all sorts of routines and conven-

tions, as well as organising structures (e.g. gatekeepers, web managers, orientation maps), that allow meaningful interaction and communication, sequence and memory, trust and compliance, and a whole series of other aspects of the ‘soft’ architecture of learning normally reserved for face-to-face communities” (Amin/Cohendet 2005, S. 477f.).

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien erwiesen sich auch in den Interviews mit international tätigen Immobilienakteuren als entscheidendes Instrument sowohl zur Kontaktherstellung und -pflege als auch für den grenzüberschreitenden Informations- und Wissensaustausch. Folgende Beispiele charakterisieren anschaulich den Einsatz dieser Medien:

„Im Research Bereich werden für Europa alle Informationen in London gebündelt und gesammelt und danach in den einheitlichen Datenbanken gespeichert. Dann gibt es ein Intranet, das global für alle Mitarbeiter zur Verfügung steht. Auch über E-Mail werden Beispiele verschickt, also case-studies, best practise. Um Informationen zu bekommen, versucht man telefonische Kontakte zu knüpfen, mit jemanden zu sprechen, der lokal tätig ist“ (Interview 17).

„Es gibt 16 Büros vor Ort. Und da gibt es einen permanenten Austausch zwischen den einzelnen Standorten. Wir tauschen uns über regelmäßige Telefonkonferenzen mit den einzelnen Standorten aus“ (Interview 15).

Nach Faulconbridge (2006b) treibt vor allem die Kombination regelmäßiger bzw. häufiger (täglich bis wöchentlich) virtueller Kommunikation mit gelegentlichen Face-to-face-Begegnungen bzw. -Treffen die Einbettung in standortübergreifende Wissensnetzwerke voran, d. h. beide Formen der Nähe bedingen sich gewissermaßen gegenseitig. Während Telefon- bzw. internetgestützte Interaktionen als mitentscheidend für die Verdichtung von Beziehungen („thickening up“) angesehen werden, können diese vor allem durch temporäre physische Nähe zwischen den Akteuren initiiert, abgesichert, etabliert und festgezurrert werden (Faulconbridge 2006b, S. 21ff.). Dieser Zusammenhang wird durch die Aussagen eines international agierenden Interviewpartners bestätigt:

„Informationsaustausch erfolgt mit technischem Support, z. B. über Intranet. Wir haben aber gemerkt, dass es sehr wichtig ist, dass es trotz aller Technik wie Intranet immer noch wichtig ist, dass sie den Menschen sehen und sich face-to-face austauschen,

weil dann doch immer wieder Dinge zur Sprache kommen, die eben im Intranet einfach nicht so angesprochen werden.“ (Interview 16)

Dank persönlicher Kontakte entwickeln sich aus bloßen „pins in a map“ (ebd. S. 21) echte und feste grenzüberschreitende Beziehungen. Voraussetzung dafür ist nach Faulconbridge (2006b, S. 21): “tight bonds between individuals; a reciprocal desire to help one-another; and a belief in both the intentions of and advice given by a colleague”. Die temporär physische Nähe kann im Gegensatz zur lokal verorteten Nahedimension rund um den Globus u. a. durch gemeinsame Teilnahme an institutionalisierten Informationsforen wie Messen, Kongressen, Workshops und Tagungen („interaction sites“) sowie durch zufällige oder intendierte Begegnungen an neutralen Räumen (wie z. B. Hotels oder Flughäfen) generiert werden. Eine bedeutende Plattform für Kommunikation, Wissensaustausch und Networking bieten in diesem Zusammenhang insbesondere internationale Immobilienmessen wie die MIPIM oder die Expo Real: „It brings together key industry decision-makers from around the world, allowing them to establish long-lasting relations, to present new projects, and to lay the foundations for fruitful collaboration” (MIPIM 2006). Die herausragende Bedeutung dieser Messen für den Aufbau neuer Kontakte verdeutlichen sowohl ein Statements des Direktors der MIPIM als auch die Aussage eines internationalen Investors:

„Although we live in a time when information sharing has never been easier, real estate people need to meet each other in person to develop business and make new contacts.“ (MIPIM 2006)

“Wenn Sie nicht 20 bis 25 Visitenkarten auf der MIPIM gesammelt haben, haben Sie etwas falsch gemacht. Daraus entwickeln sich dann vielleicht zwei bis drei langfristige Kontakte. Diese persönlichen Treffen sind Grundlage für weitere geschäftliche Beziehungen.“ (Interview 18)

Regelmäßige Face-to-face-Kontakte fördern demnach den Aufbau von Vertrauen und damit die Verfestigung der distanzunabhängigen community of practice, die wiederum den Wissenstransfer unterstützt. Die hohe Mobilität der Manager und Führungskräfte, bzw. das „constant quartering of the globe by executive travellers“ (Thrift 2000, S. 685) kann als Indiz für die zunehmende Bedeutung des Wissenstransfers jenseits des eigenen Büros bzw. lokal verorteter Treffpunkte gewertet werden. Neben den formellen Treffen fungieren insbesondere “social events” im Anschluss an offizielle Veranstaltungen bzw.

informelle Kontakte als Triebkraft für die Intensivierung persönlicher Netzwerk- und Vertrauensbeziehungen: „[...] it is the social events organised afterwards and the opportunity they provide to spend time with overseas colleagues in a social setting, playing golf, eating a meal and often most importantly getting drunk, which allows relationships to be ‘thickened’ up” (Faulconbridge 2006a, S. 22). Auch in der Immobilienwirtschaft werden informelle Kontakte als entscheidender Faktor für den Aufbau von engeren Geschäftsbeziehungen eingestuft, wie folgendes Beispiel eines Immobilieninvestors illustriert:

„Auf Cocktailpartys oder Dinners bzw. auf den Yachten trifft man im Anschluss an die Veranstaltungen [Anm. des Verfassers: MIPIM] in ungezwungener Atmosphäre auf Personen, bei denen man sonst nur schlecht einen Termin bekommen würde. Aus den persönlichen Kontakten können sich längerfristige geschäftliche Beziehungen entwickeln. Zumindest hat man dann Ansprechpartner bei bestimmten Unternehmen.“ (Interview 18)

Wie wichtig zeitlich begrenzte formelle und informelle Zusammentreffen für den Vertrauensaufbau und den Wissenstransfer sind, unterstreichen folgende Ausführungen eines Gesprächspartners:

„Konferenzen und Messen können ja ein unglaublich gutes Austauschmedium sein. Dort kommen die Player hin und werden zusammengebracht. Da gibt es Vorträge, da gibt es Erfahrungsaustausch, da gibt es natürlich ein informelles Essen und Gespräch am Mittagstisch, da gibt es vielleicht formalisierte Diskussionsforen, da gibt es Diskussionsgruppen, Case Studies etc. Letztendlich ist es so, wenn sie persönlich Player kennen und Vertrauen gewonnen haben, dann machen sie auch gerne mit diesen wieder Geschäfte, auch in einem anderen Land.“ (Interview 7)

Obgleich das Konzept der zeitlich begrenzten physischen Nähe einige Aspekte des „being there“ umfasst, setzt es weder dauerhafte persönliche Kontakte noch lokale Einbettung voraus. Vielmehr dienen neutrale Treffpunkte („neutral spaces“) als Relais für die globale Weitergabe und Zirkulation von Wissen, ohne dass die Vorteile räumlicher Nähe verloren gehen (vgl. Amin/Cohendet 2005, S. 476f.).

3.2.4 Nähedimensionen und Organisation der Internationalisierung

Die skizzierten Dimensionen der Nähe lassen sich in drei Überkategorien zusammenfassen (siehe Abbildung 2): *Physische Nähe* (z. B. face-to-face-

Kontakte), *mentale Nähe* (z. B. gemeinsam geteilte Erfahrungen, Ideen und Werte) und *virtuelle Nähe* (z. B. mittels E-Mail und Telefonkonferenzen). Die Ankerbeispiele aus der empirischen Erhebung belegen, dass alle hier diskutierten Arten der Nähe auch in der internationalen Immobilienwirtschaft eine gewisse Relevanz für den Transfer von Wissen und Informationen aufweisen. Überraschend wird trotz zunehmend globaler Ausrichtung und Kapitalmarkt-orientierung in der Immobilienwirtschaft in den Gesprächen die Wichtigkeit räumlicher Nähe (indirekt oder direkt) bei internationalen Investitionen stets betont. Sowohl spezifische Eigenschaften der Immobilie wie Standortgebundenheit oder Heterogenität als auch die Ineffizienz der Immobilienmärkte (beschränkte Fungibilität, hohe Transaktionskosten, geringe Markttransparenz, Arbitragegeschäfte etc.) beschränken die optimale Auswahl von Liegenschaften für ein optimiertes Immobilienportfolio. Die hohe Gefahr von Fehlinvestitionen und verpassten Gelegenheiten auf fremden Märkten lässt sich nur durch ein leistungsfähiges Netz persönlicher und geschäftlicher Beziehungen vor Ort minimieren. Auch immobilienmarktspezifische zyklische Schwankungen sowie relativ kurze Zeitkorridore bei Entscheidungen bzgl. An- und Verkauf von Immobilien lassen direkte oder indirekte räumliche Nähe als entscheidendes Erfolgskriterium erscheinen.

Tabelle 3: Organisation der Internationalisierung

<i>Desktop-Management</i>	Analyse, Planung und Steuerung vom Unternehmenssitz per E-Mail, Telefon, Video- bzw. Telefonkonferenz etc. Zukauf von externen Informationen, Daten etc.
<i>Management by Parachute</i>	temporäre Präsenz vor Ort Geschäftskontakte, Geschäftsanbahnungen, Strategiebesprechungen etc. an neutralen Orten wie (z.B. Tagungen; Konferenzen; Messen)
<i>Management by Networking</i>	mit Beratungsunternehmen vor Ort mit lokalen Partnern mit internationalen Partnern etc.
<i>Management by Being Local Worldwide</i>	eigene Mitarbeiter vor Ort eigene Niederlassung/ Büro vor Ort über lokale Büros des Mutterkonzerns/ Holdings etc.

Aus den Interviews geht hervor, dass in der Regel mittels Kombination der einzelnen Nahedimensionen hybride Näheformen generiert werden, die grenzüberschreitende Investitionen und Beratungsleistungen im Immobiliengeschäft ermöglichen bzw. erleichtern. Um die jeweiligen Vorteile der verschiedenen Nahedimensionen zu aktivieren und auszuschöpfen, vertreten die befragten Unternehmen je nach Internationalisierungsstrategie unterschiedliche Organisationsformen von weltweiter Präsenz über Netzwerke und temporäre Nähe, bis hin zur zentralen Steuerung vom Unternehmenssitz (siehe Tabelle 3). Das nachfolgende Kapitel fokussiert auf den Internationalisierungstyp *Management by Networking* und diskutiert, inwiefern transnationale Immobilienberatungsunternehmen, die in der Internationalisierung der Immobilienmärkte eine zentrale Stellung einnehmen, konkret die Unsicherheit des Investors reduzieren und somit die Überbrückung geographischer Distanz erleichtern können.

4 Nähe durch internationale Immobilienberater

Neuere Studien zur Immobilienwirtschaft (siehe hierzu D´Arcy 2005; Heeg 2004; De Magalhães 2001; 1999; Leyshon/Thrift/Daniels 1990) sehen internationale Immobilienberatungsunternehmen⁶ als entscheidende Akteure des Internationalisierungsprozesses. Als „market-makers“ (D´Arcy 2005) schaffen sie transparente und stärker international ausgerichtete Marktstrukturen und vermitteln zwischen international tätigen und lokalen Immobilienakteuren (Investoren, immobilienbezogene Dienstleister, Bauunternehmen, Projektentwickler etc.). Bevor in Kapitel 4.3 die Frage, inwiefern transnationale Beratungsunternehmen als „bridges to foreign markets“ die Unsicherheit des Investors reduzieren und somit die Überbrückung geographischer Distanz erleichtern können, in den Mittelpunkt rückt, wird zunächst in groben Zügen deren weltweite Expansion nachgezeichnet, die häufig als grundlegender Baustein der globalen Immobilienökonomie gewertet wird.

4.1 Weltweite Expansion internationaler Beratungskonzerne

Weltweite Anlagestrategien von Immobilieninvestoren sowie Expansionsstrategien transnationaler Unternehmen führen dazu, dass Investitionstätigkeiten im Immobilienbereich immer weniger an lokale oder nationale Märkte gebunden sind, sondern sich grenzüberschreitend ausdehnen (siehe Kapitel 2). Dabei benötigen global agierende Unternehmen lokales Wissen und starke Partner und Berater vor Ort, um erfolgreiche Investitionen zu tätigen. Dies gilt insbesondere für eher intransparente Immobilienmärkte, deren rechtliche, institutionelle und politische Rahmenbedingungen häufigen Änderungen unterworfen sind. Aufgrund der Unsicherheit bzgl. der zu erwartenden Leistungsqualität und der fehlenden Regulierung von Qualifikations- und Gebührenstandards sind internationale Investoren und Unternehmen bei der Wahl ihrer Berater einem hohen Maß an Ungewissheit ausgesetzt. Sie bevorzugen daher in der Regel internationale Berater, die gemeinhin über eine höhere Professionalität und Fachkenntnis verfügen und im Kontext ihrer internationalen Erfahrung und Tätigkeit gemeinsam geteilte kulturelle Praktiken, Verhaltensregeln, Werthaltungen, Geschäftspraktiken und damit eine Art international gültiges Gütesiegel bieten.

⁶ Im weitesten Sinne versteht man unter Immobilienberatungsunternehmen Dienstleister, welche die Vermarktung, das Management, die Bewertung oder Begutachtung von Immobilien, sowie professionelles Research und Beratung zur Immobiliennutzung, Immobilieninvestitionen oder Immobilienentwicklung anbieten.

Um den zunehmend internationaler ausgerichteten Kundenkreis (Investoren, Unternehmen usw.) jederzeit und weltweit eine umfassende sowie detaillierte Beratungsleistung bieten zu können, ist es für Immobilienberatungsunternehmen essentiell, sowohl globale Entwicklungen zu erkennen und zu verstehen, wie auch die Eigenarten des lokalen Marktes nicht aus den Augen zu verlieren. Gefragt ist demnach *lokale Kompetenz weltweit*. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen Beratungsunternehmen global organisiert sein *und* weltweit über lokale Marktkenntnisse (über Entwicklungen und Preisgefüge vor Ort) verfügen sowie über formelle bzw. informelle Kontakte (zu Banken, Planungsbehörden, politisch Zuständigen, Grundstückseigentümern usw.) in lokale Netzwerke eingebunden sein. Auch in Zeiten globaler Immobilienmärkte wird demnach räumliche Nähe und das Face-to-face-Gespräch als Grundlage von Immobilientransaktionen gewertet, die sich durch Vertraulichkeit, Unsicherheit, Komplexität, Kontextspezifität und Interaktivität auszeichnen und daher mit besonderen Risiken behaftet sind: „[...] real estate is essentially, and some would say irrevocably, a parochial construct that can only be fully understood, transacted, and managed at a local level. This is embodied in the ‘think globally, act locally’ mantra [...]” (Ehrenberg 2003, S. 3).

Lokale Präsenz wird vielmals als einzige Möglichkeit gesehen, diesen Herausforderungen gerecht zu werden. So erleichtert die Kopräsenz vor Ort die häufigen Abstimmungen und den intensiven Informationsaustausch innerhalb der zeitlich begrenzten – und oftmals nur zur Transaktion konstituierten – Projektnetzwerke. Darüber hinaus wird der Aufbau beziehungsspezifischer Institutionen wie Vertrauen, Konventionen, Routinen und Normen gefördert, die fortwährend in alltäglicher Interaktion reproduziert werden und als Institutionen der Alltagspraxis zur Reduzierung von Unsicherheiten, opportunistischen Verhalten und Transaktionskosten beitragen können (vgl. Glückler 2004a, S. 258f.).

Berater wie Jones Lang LaSalle, CB Richard Ellis oder Cushman & Wakefield Healey & Baker haben sich daher im Gefolge international tätiger Unternehmen seit den 1980er Jahren stark internationalisiert („follow-the-client“), um deren steigende Nachfrage nach Büro- bzw. Gewerbeflächen und professionellen Immobiliendienstleistungen weltweit vor Ort zu bedienen (siehe Tabelle 4). Parallel dazu schuf das veränderte Anlageverhalten institutioneller Immobilieninvestoren einen zusätzlichen Bedarf an Beratungsleistungen. Global ausgerichtete Investoren suchen heute rund um den Globus nach geeigneten

Immobilienobjekten, um das Risiko im Portfolio durch Diversifikation zu minimieren und/oder höhere Renditen zu erzielen (vgl. De Magalhães 2001, S. 102f.; 1999b, S. 4f.; Leyshon/Thrift/Daniels 1990, S. 95f.). „This has generated opportunities for international consultants based at the sources and destinations of those flows, as providers of advice to incoming/outgoing investments in property” (De Magalhães 2001, S. 103). Im Beratungsgeschäft werden demnach Ursache, Richtung und Verlauf der Internationalisierungsprozesse in einem hohen Maße durch die konkreten Beziehungen zu internationalen Kunden konstituiert. Ausschlaggebend für die Erschließung eines neuen Marktes ist das Expansionsverhalten transnationaler Unternehmen bzw. die Anlagestrategie internationaler Investoren, wie auch ein nationaler Direktor eines internationalen Beratungskonzerns betont:

„Wir sind immer da, wo uns unsere Kunden brauchen. Das ist letztendlich unsere Expansionsstrategie.“ (Interview 6)

Tabelle 4: Expansion der Immobilienberatungsunternehmen (Anzahl der Standorte)

Unternehmen	1976	1986	1996		2006
Colliers	0	55	196	Colliers International	~ 248
Jones Lang Wootton	17	33	66	Jones Lang LaSalle ¹	~ 109
Healey & Baker	4	4	177	Cushman & Wakefield Healey & Baker ²	~ 189
Richard Ellis	5	21	58	CB Richard Ellis ³	> 300
Debenham Tewson & Chinnocks	7	9	174	DTZ ⁴	~ 192
Hillier Parker	5	39	180	Fusion mit Richard Ellis	
New America Network		~ 100	~ 140	New America International ⁵	~ 300

¹ 1999 Fusion von LaSalle Partners Incorporated und Jones Lang Wootton zu Jones Lang LaSalle

² 1998 Fusion von Cushman & Wakefield und Healey & Baker zu Cushman & Wakefield Healey & Baker

³ 1998 entsteht CB Richard Ellis durch den Erwerb von REI Limited und der CB Hillier Parker

⁴ 1999 wurde die Debenham, Tewson & Chinnocks Holdings in DTZ Holdings umbenannt

⁵ 1997 wurde New America Network in New America International umbenannt

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Leyshon/Thrift/Daniels 1990; De Magalhães 2001 und eigener Erhebung 2006

Mittels Aufbau eigener Niederlassungen im Ausland sowie Fusionen und Übernahmen (siehe Tabelle 4) entwickelten sich aus klassischen Maklern

transnationale Beratungskonzerne (Beispiele dafür: Jones Lang LaSalle, CB Richard Ellis oder Cushman & Wakefield Healey & Baker). Weltweit agierende, partnerschaftliche Organisationen wie Colliers International oder New America International (NAI) gehen andere Wege, indem sie auf das Know-how wirtschaftlich wie rechtlich selbstständiger Unternehmen zurückgreifen. Abgesehen von den verschiedenen Markteintrittsstrategien haben sich alle großen Beratungsunternehmen dem so genannten Prinzip der "*Glokalität*" (Handelsblatt 2005) verschrieben, d. h. sie bieten weltweit lokales Wissen an. Durch die weltweite Präsenz der international agierenden Immobilienberater⁷ (siehe Karte 2) können heute in nahezu allen wichtigen Finanz- und Wirtschaftszentren professionelle Leistungen internationalen Standards bezogen werden.

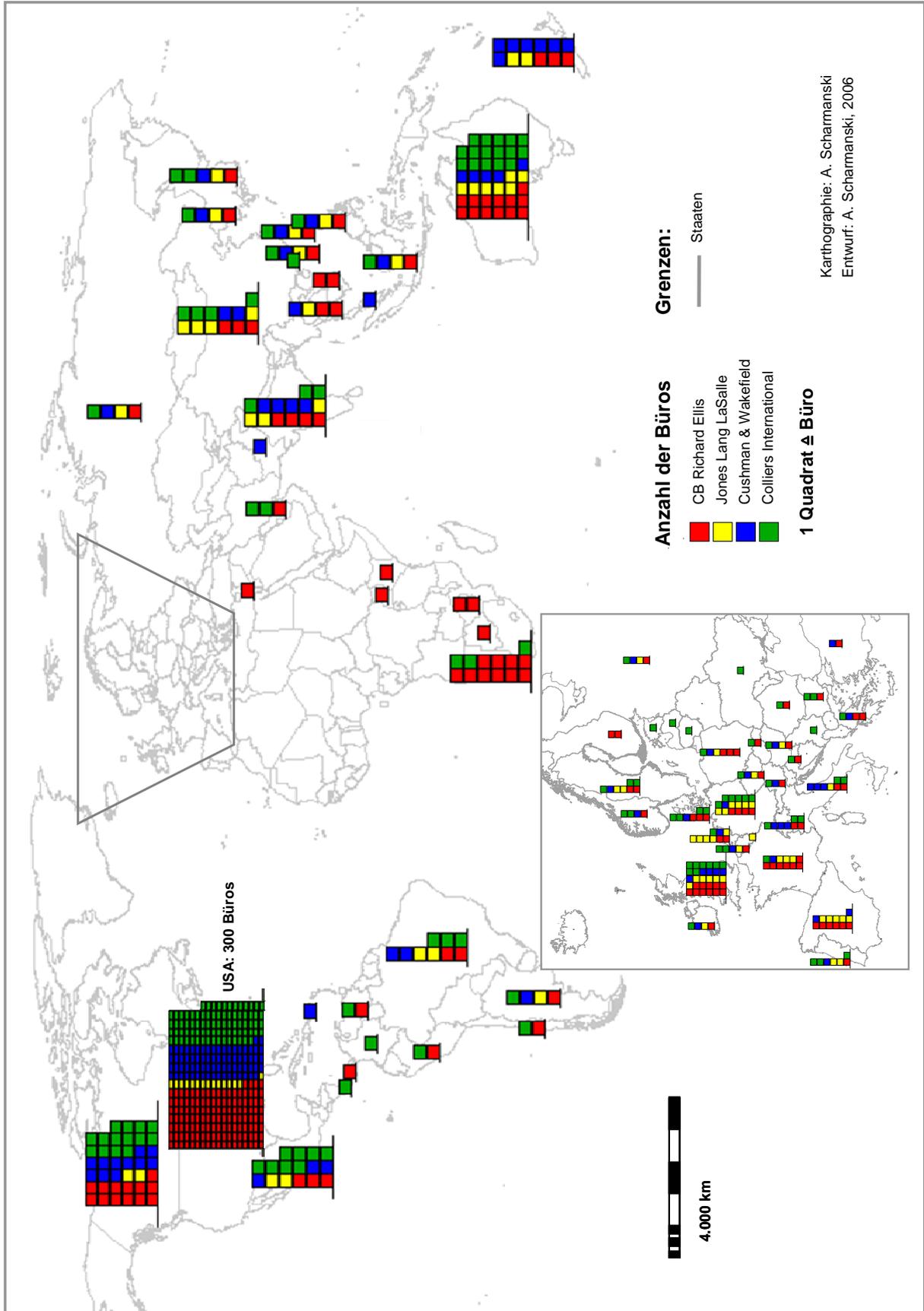
4.2 Einbettung in lokale und internationale Netzwerkstrukturen

4.2.1 Einbettung in den lokalen Immobilienmarkt

Durch ihre Standortgebundenheit sind Immobilien stets in ihr geographisch fixiertes Umfeld eingebettet, dessen Regeln, Praktiken, Konventionen und Routinen national und zu einem überwiegenden Teil lokal genormt, geprägt und etikettiert werden. Fortwährend formen die beteiligten Akteure durch ihre Aktivitäten, ihre Netzwerke, Beziehungen und ihre kulturellen Verhaltensweisen die jeweiligen Immobilienmärkte (vgl. De Magalhães 2001, S. 106): „[...] markets are social constructs whose rationality cannot be thought of as totally independent of the context in which they operate or of the agents that constitute it“ (De Magalhães 1998, S. 2012). Die hohe Spezifität, Heterogenität und Dezentralität lokaler Immobilienmärkte prägt wiederum entscheidend die Wissensgenerierung und -weitergabe zwischen den einzelnen Akteuren. Die hohe Relevanz von Mundpropaganda, informellen Kontakten und Vertrauen für erfolgreiche Immobilieninvestitionen lässt vermuten, dass Wissen nur durch kontinuierliche Interaktion generiert werden kann, die oft erst durch räumliche Nähe der Akteure und Einbettung in lokale Netzwerke ermöglicht wird.

⁷ Im Jahr 2005 boten die internationalen Immobilienberatungsunternehmen Jones Lang LaSalle (in 36 Ländern und 109 Märkten), CB Richard Ellis (in 50 Ländern und über 300 Märkten), Cushman & Wakefield (in 57 Ländern und 189 Märkten), Colliers (in 51 Ländern und 248 Märkten) und DTZ (in 40 Ländern und 192 Märkten) auf allen fünf Kontinenten Beratungs-, Vermittlungs- und Managementservices im Immobiliengeschäft an.

Karte 2: Weltweite Präsenz transnationaler Immobilienberatungskonzerne



Die kundengetriebene Internationalisierung verlangt dem Beratungsunternehmen damit die Aufgabe der Verknüpfung und Koordination der unterschiedlichen sozialen, institutionellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab, die jeweils lokal gebunden sind. Die Berater sehen sich damit der Herausforderung ausgesetzt, zunächst die Barrieren des internationalen Eintritts zu überwinden und im zweiten Schritt die fremden Märkte zu erschließen und lokal zu durchdringen.

Indem die Immobilienwirtschaft ein extrem stark personifiziertes Geschäft darstellt, nimmt die Einbindung in soziale Netzwerke persönlicher Beziehungen und Empfehlungen für einen erfolgreichen Markteintritt und dessen Erschließung einen hohen Stellenwert ein. Ein Großteil der transnationalen Berater verfolgt infolgedessen die Strategie, mittels Kooperation bzw. Akquisition lokaler Beratungsunternehmen oder Rekrutierung lokaler Mitarbeiter und Experten Zutritt zu lokalen Geschäftszirkeln, Netzwerken, Marktpartnern und räumlich verankertem implizierten Wissen zu erhalten. Damit können kulturelle, sprachliche, institutionelle und kognitive Barrieren des Zielmarktes im Allgemeinen schneller, leichter und nachhaltiger überwunden werden. In einer Vielzahl von Immobilienmärkten sind transnationale Beratungsunternehmen heute bereits fest in lokale Netzwerkstrukturen eingebettet und Teil der lokalen „market scene“ (vgl. De Magalhães 1999b, S. 11).

Aus einer empirischen Studie von Magalhães (2001; 1999a;b) über die Expansion britischer Immobilienberater geht hervor, dass die jeweilige Form des Markteintritts neben der Internationalisierungsstrategie der Unternehmen auch von der spezifischen Struktur und Dynamik des Zielmarktes geprägt wird. Während in offenen, transparenten und reifen Immobilienmärkten ein isolierter Markteintritt bewerkstelligt werden kann, wählen die Berater in intransparenten Immobilienmärkten, die über ein komplexes, undurchsichtiges Beziehungsnetzwerk gesteuert werden, eher einen Marktzugang über Netzwerkbeziehungen (relationaler Markteintritt) bzw. die Direktakquisition lokaler Unternehmen, um Zugang zum Markt zu erhalten (vgl. De Magalhães 1999b, S. 9).

4.2.2 Lokales Rauschen

Dank der Präsenz vor Ort und der Einbindung in lokale Netzwerkstrukturen liegt die Vermutung nahe, dass auch transnationale Berater am so genannten *lokalen Rauschen*, d. h. an Gerüchten, Wissen und Informationen über die je-

weiligen Immobilienmärkte und deren Entwicklungen partizipieren können. „Buzz refers to the information and communication ecology created by face-to-face contacts, co-presence and co-location of people and firms within the same industry and place or region. This buzz consists of specific information and continuous updates of this information, intended and unanticipated learning processes in organised and accidental meetings, the application of the same interpretative schemes and mutual understanding of new knowledge“ (Bathelt/Malmberg/Maskell 2004, S. 11).

Diese Art Wissensspillover setzt keine aktive intendierte Interaktion bzw. bewusste Suche nach spezifischer Information voraus, sondern kann vielmehr im unabsichtlichen Überschwappen von Wissen und im gegenseitigen passiven Beäugen begründet liegen. Aufgrund der räumlichen Kopräsenz innerhalb eines sozioökonomischen Kontextes ergeben sich vielseitige Möglichkeiten zu geplanten, beabsichtigten, spontanen oder zufälligen persönlichen Kontakten. Die lokalen Akteure tragen durch ihr soziales und wirtschaftliches Handeln bewusst und unbewusst zum *lokalen Rauschen* bei und profitieren gleichermaßen von diesem lokal verorteten Mix aus Gerüchten, Eindrücken, Einschätzungen, Empfehlungen, Insiderwissen und strategischer Informationen (vgl. Bathelt/Malmberg/Maskell 2004, S. 11f., 38f.; Glückler 2004b, S. 31). Der local buzz kann insofern die lokal ansässigen Beratungsunternehmen in die Lage versetzen, zukünftige Marktchancen und Risiken präziser und zeitnaher vorherzusehen, zu erkennen und einzuschätzen.

4.2.3 Globale Pipelines

Parallel zur lokalen Einbettung erfordert das von internationalen Kunden nachgefragte Leistungsspektrum, welches sowohl lokale als auch globale Expertise und Kompetenz einschließt, ebenso eine Einbindung in internationale bzw. globale Netzwerksstrukturen.

Wie bereits oben angeführt, beschränken sich die sozialen und geschäftlichen Beziehungen internationaler Berater nicht ausschließlich auf den lokalen Kontext sondern sind gleichermaßen in nicht-territoriale soziale sowie professionelle Netzwerke eingebettet. Das Beispiel grenzüberschreitender professioneller Netzwerke relativiert das Argument der räumlichen Einbettung insofern, dass implizites Wissen zum Teil auch global ausgetauscht werden kann (siehe Kapitel 2). Hierzu dienen zum einen spezifische Kanäle und Treffpunkte, wie Konferenzen und Tagungen, bzw. andere „interaction and learning sites“, die

temporär physische Nähe oder aber virtuelle Nähe durch regelmäßigen Kommunikation via E-Mail, Videokonferenz etc. bieten (vgl. Lo 2003, S. 124). Über globale Plattformen bzw. *translokale Pipelines* (grenzüberschreitende Kontakte und Netzwerke) zu strategischen Partnern rund um den Globus können die Berater immobilienbezogenes Wissen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Märkten akquirieren und auf den lokalen Märkten anwenden. Sie verfügen damit im Unterschied zu lokalen Akteuren gewissermaßen über „Economies of overview“ (vgl. Glückler 2004b, S. 32f.). Die weltweite Vernetzung ihrer Standorte ermöglicht es ihnen, jederzeit sowohl spezifisches lokales Wissen anzupapfen bzw. Expertisen in verschiedenen Lokalisationen zu mobilisieren als auch allgemeine internationale Entwicklungen, Trends und Tendenzen aufzugreifen, wie auch das Beispiel eines internationalen Immobilieninvestors illustriert:

„Der Vorteil von internationalen Beratungsbüros ist: Die haben ein Büro aufgemacht, die investieren in diese Ressource, die investieren in Personal, die geben diesem eine langfristige Perspektive, die bauen das lokale Know-how aus. Auf der anderen Seite haben sie aber global den Immobilienbackground. Sie wissen global, wer sind die wesentlichen Investoren, was brauchen die, welche Standards haben die, was die lokalen Akteure nicht wissen. Diese internationalen Berater bzw. Anwaltskanzleien bringen damit globales Know-how und lokales Wissen zusammen.“ (Interview 7)

Die Berater lassen sich resümierend weder eindeutig in der Region noch im Globalen verorten. Auch in ihrer Leistungserstellung lässt sich eine komplexe Kombination von globaler Perspektive und lokaler Expertise feststellen. Die Maxime *„global denken, lokal handeln“* wird damit zusehends Wirklichkeit. Aus den veröffentlichten Handlungsleitlinien bzw. Strategien wie beispielsweise *„lokale Kompetenz weltweit“* (Colliers International), *„Local Real Estate, Worldwide“* (CB Richard Ellis), *„Delivering Investment Performance through Global Reach and Local Market Knowledge“* (Jones Lang LaSalle) wird evident, dass dieser lokal-globale Nexus im Kalkül transnationaler Beratungskonzerne eine zentrale Rolle einnimmt.

Die Nutzung des über translokale Pipelines bezogenen Wissens beschränkt sich allerdings nicht exklusiv auf die Empfänger, sondern verbreitet sich über das lokale Rauschen auch auf die anderen involvierten Wirtschaftsakteure vor Ort (vgl. Bathelt/Malmberg/Maskell 2004, S. 14f., 21f.). Der lokale Immobilienmarkt und seine Akteure könnten damit von der internationalen Ausrichtung der Berater profitieren, indem sie Zugang zu neuem Wissen und Know-

how erhalten, dass ihnen ohne Pipelines verschlossen geblieben wäre. „The more firms of a cluster engage in the built-up of translocal pipelines the more information and news about markets and technologies are ‘pumped’ into internal networks and the more dynamic the buzz from which local actors benefit” (Bathelt/Malmberg/Maskell 2004, S. 14).

Gleichwohl kann die Dominanz internationaler Verflechtungen zumindest auf gering entwickelten Immobilienmärkten eine Segmentierung des Marktes hervorrufen. Liegt der Fokus der Berater und anderer internationaler Akteure vorwiegend auf internationalen Kontakten, besteht die Gefahr, dass das lokale Milieu durch die globalen Pipelines dominiert wird. Fallbeispiele aus Osteuropa (siehe dazu Pütz 2001 und Adair et al. 1999) zeigen, dass in osteuropäischen Großstädten internationale Immobilienmärkte nahezu abgekoppelt vom lokalen Marktgeschehen entstehen, in die nur eine geringe Anzahl ansässiger Unternehmen eingebunden sind. Den lokalen Akteuren bleibt der Zugang zu den globalen Netzwerken der Immobilienbranche sowie zu den Netzwerken globaler Unternehmen vor Ort meist versperrt. Insbesondere das Geschäft mit internationalen Mietern in den modernen Büroprojekten („Class A Buildings“) der neuen „Central Business Districts“ (CBD) bzw. in den so genannten „Prime Areas“ wird überwiegend von international agierenden Immobilienunternehmen abgewickelt (vgl. Adair et al. 1999, S. 298f.; Pütz 2001, S. 223). „Globalisation is mostly driven by external actors including property developers, investors, brokers/agents, and the users of property with the creation of a market segment of an international nature but with low participatory levels by local companies” (Adair et al 1999, S. 298). Die Aufspaltung in einen lokalen und internationalen Immobilienmarkt beschränkt sich keinesfalls auf die Transformationsländer in Osteuropa, sondern kann als generelles Merkmal einer geringen Reifephase des Marktes interpretiert werden. So weist eine Studie Anfang der 1990er Jahre von Keogh (1996) eine ähnliche Entwicklung für Spanien nach.

4.3 Internationale Immobilienberater als market-maker

Sofern sich Beratungsunternehmen auf den jeweiligen Immobilienmärkten langfristig etabliert haben, nehmen sie eine zentrale Stellung in dessen Internationalisierungsprozess ein. Sie lenken internationale Investitionsströme, indem sie den Markt bewerten und internationalen Akteuren den Zutritt in fremde

und intransparente Märkte erleichtern, sie fungieren als Bindeglied zwischen lokalen und globalen Nutzern, operativen Unternehmen mit Kapitalbedarf und möglichen Investoren mit Anlageinteresse und tragen schließlich durch ihre Tätigkeit zur Entwicklung transparenter Marktstrukturen bei (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Transnationale Immobilienberater als market maker

„Internationalisierung lokaler Märkte“	„Wegweiser“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktberichte, Studien über potenzielle Märkte etc. ▪ Einschätzungen und Investitionsempfehlungen
	„Türöffner in neue Märkte“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationslieferant ▪ Erster Ansprechpartner vor Ort ▪ Vermittlung der Spielregeln und lokalen Besonderheiten des Immobilienmarktes ▪ Einbindung in lokale Netzwerke
	„Intermediär“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maklertätigkeit und Beratungsleistungen für internationale Akteure ▪ Berater als fokales Unternehmen im Projektnetzwerk ▪ Angleichung bzw. Vermittlung internationaler u. lokaler Interessen ▪ Informations- und Wissenstransfer zwischen den Akteuren
	„Transparenz schaffen“	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung und Diffusion internationaler Marktpraktiken, professioneller Standards und Lizenzen bzw. Akkreditierungen ▪ Regelmäßige Veröffentlichung und Verbreitung von Informationen und Marktstudien ▪ Research/ Forschung

4.3.1 Wegweiser und Türöffner in neue Märkte

Immobilien entwickeln sich immer mehr zu einem prinzipiell mobilen Gut, das in immer kürzeren Zeiträumen gekauft und verkauft wird („buy & sell“ statt „buy & hold“). Allerdings ist für den Immobiliensektor die Phrase „all business is local“ nicht nur wegen des Charakters von Investitionen in Immobilien, die naturgemäß verortet sind, immer noch weitgehend zutreffend (vgl. Pütz, S. 213f.). Die Heterogenität und Spezifität der Immobilienmärkte erschwert die Beschaffung adäquater immobilienmarktbezogener Informationen im Ausland und wird von Lee als entscheidendes Investitionshindernis gewertet: „[...] real estate investors, unlike equity and bond investors, face major informational problems when contemplating international investment such as: differences in property rights and economic efficiency [...] differences in market maturity [...] differences in size, accessibility and security of tenure [...] and differences in property taxes, the recoverability of out goings,

and the exit liquidity” (Lee 2005, S. 2). Erfolgreiche Investitionen können im Allgemeinen nur getätigt werden, wenn ex-ante die jeweiligen lokalen Besonderheiten und Spielregeln des Immobilienmarktes verstanden werden. „New-comers, however, often encounter unfamiliar – and at times unfair – practices in what, to them, are ‘foreign markets’. To level the playing field, they need to learn how the locals play the game” (Jones Lang LaSalle 2004, S. 1). Dazu benötigen global agierende Investoren lokale Partner, um Zugang zu örtlich verankerten Wissen, lokalen Netzwerken, Akteuren und Entscheidungsträger zu erhalten. Dies gilt insbesondere für Investments in intransparenten Immobilienmärkten, für die keine verlässlichen sowie vollständigen Informationen verfügbar sind und deren rechtliche, institutionelle und politische Rahmenbedingungen häufigen Änderungen unterworfen sind.

Als Erfolgsformel für erfolgreiche Investitionen im Ausland gilt eine intensive Auseinandersetzung mit den fremden Märkten sowie eine Zusammenarbeit mit starken lokalen Partnern: „The importance of strong local partners becomes more apparent in markets where information is scarce and local practices are so different from what international firms may be used to“ (Jones Lang LaSalle 2004, S. 2). Auch erfahrene internationale Investoren sind zumindest beim Markteintritt auf eine enge Zusammenarbeit mit lokal ansässigen Akteuren angewiesen, da sich bisheriges Wissen und Know-how nicht vollständig in neuen Immobilienmärkten replizieren lässt. Um Einblicke in lokale Besonderheiten und Spielregeln zu erlangen, greifen sie daher in der Regel auf internationale Beratungsunternehmen zurück, welche verlässliche immobilienmarktbezogene Daten und Informationen sammeln, strukturieren und interpretieren, die Kontakte zu den lokalen Akteuren herstellen und schließlich die Transaktion vorbereiten und begleiten. Anstelle selbst mühsam und kostenaufwändig Netzwerke zu knüpfen und Personal zu rekrutieren, können somit Kontakte sprunghaft mittels Berater erschlossen und soziokulturelle Marktbarrieren rasch übersprungen werden (vgl. D’Arcy 2005, S. 1f.; De Magalhães 1999b, S. 5f.). „In principle, the existence of market specialists contributes to the efficiency of the market by cutting the information costs associated with property” (D’Arcy/Keogh 1997, S. 692). Die folgenden Ausführungen international tätiger Immobilieninvestoren und -berater bestätigen diese Argumentationslinie:

„Im zweiten Schritt würden wir dann auch lokal nach Partnern suchen, d. h. die lokalen Banken, Entwickler, Investoren ansprechen. Aber um erst einmal einen Gesamtüberblick zu bekommen, ist es schon so, dass wir mit internationalen Maklerhäusern

und Beratern eng zusammenarbeiten, um den Markteintritt vorzubereiten.“ (Interview 5)

“Most players would see international property consultants like CB; JLLS etc. with local players and offices as a key. Because they have local market knowledge and they have local market contacts. That is the most important thing for a foreign investor. They can't just show up and get off the plane and know who to talk to...The only way to get the door open, for the most part, is through international property consultants. To make all the introductions to them, sit them down with the principal developers; sit them down with the principal players in the market. Otherwise it will take them six month to make and establish the same contacts. That is probably the biggest value added.“ (Interview 13)

„Der Berater fungiert als Türöffner in neue Märkte. Wir nehmen häufig Kunden an die Hand und führen sie in ein fremdes Land. Wir wissen, wie man als Lokaler fühlt, denkt und handelt.“ (Interview 16)

Dank der Zusammenarbeit mit den lokal verankerten Beratern können ausländische Investoren indirekt vom lokalen Rauschen, d. h. von der Verbreitung von Gerüchten, Insiderwissen und Informationen über Märkte und Entwicklungen profitieren. Indem Immobilienconsultants implizites und explizites Marktwissen bereitstellen und für internationale Akteure *übersetzen* (z. B. Anpassung wichtiger immobilienbezogener Kennzahlen an international gängige Darstellungsformen) tragen sie wesentlich zu einer Reduzierung ihrer Transaktionskosten bei: „Although research in this area is scarce, it can be reasonably assumed that international property consultants contribute to reducing transaction costs for property users and investors operating across differentiated institutional and cultural environments“ (De Magalhães 1999b, S. 5f.).

In gewisser Hinsicht können transnationale Beratungskonzerne darüber hinaus auch als Wegweiser bzw. Lenker grenzüberschreitender Investitionsströme fungieren, indem sie mittels Marktberichten, Studien über potenzielle neue Märkte und Entwürfen und Konzeptionen von Investmentstrategien die Entscheidungen von Investoren beeinflussen. Der nationale Direktor einer internationalen Beratung kommt daher zu der Einschätzung:

„Irgendwer hat den deutschen Fonds ja auch mal erzählt, dass Amerika auch ein schöner Markt ist. Das waren letztendlich irgendwelche Berater, die das gemacht ha-

ben. Diese lenken mit ihren Studien auch Investitionsströme. Gerade wir im European Research machen ja Investmentstrategien. Das heißt nicht, dass die genau das machen, was wir sagen. Aber wir sehen es an deren Nachfrage, dass dies auch für den globalen Markt wächst.“ (Interview 6)

Nichtsdestotrotz birgt der indirekte Marktzugang über den Berater im Vergleich zu Direktgeschäften auch eine Reihe von Nachteilen und Risiken, da sich diese gewöhnlich durch einen geringeren Grad der Kontrolle und mögliche Informationsassymetrien auszeichnen (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Gefahren eines indirekten Marktzugangs

Vertrauensobjekt	Typus der Informationsasymmetrie	Probleme/ Gefahren
Vertrauen in der Kompetenz	Hidden characteristics	Adverse selection - Auswahl inkompetenter Partner
Vertrauen in die Leistungsbereitschaft	Hidden action	Leistungsverweigerung
Vertrauen in die Kommunikation	Hidden information	Vorenthalten von relevanten Informationen und Wissen
Vertrauen in die Verschwiegenheit/ Verlässlichkeit	Hidden intention	Opportunistisches Handeln mit erhaltenen Wissensressourcen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lo 2003

So eröffnet die Unvollständigkeit und ungleiche Verteilung von Informationen nach der Principal-Agent-Theorie⁸ dem Agenten diskretionäre Handlungsspielräume, die er zu seinen Gunsten nutzen kann. Diese trifft in hohem Maße für die Immobilienwirtschaft zu, für die asymmetrische Informationsverteilungen zwischen den einzelnen Akteuren charakteristisch sind: „No actor in the market will have full and complete information about potential transactions, prices, etc., and there is likely to be marked asymmetry of information between market participants“ (D’Arcy/Keogh 1997, S. 692). In der Regel kennt der Verkäufer sowie der Berater/Makler das jeweilige Objekt besser als der potenzielle Käufer. Dieser Informationsvorsprung kann zum Nachteil des Investors ausgeschöpft werden (z. B. zu hoher Kaufpreis). Falsche Kooperati-

⁸ Die Theorie bezieht sich auf die arbeitsteilige Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, die durch ungleich verteilte Informationen und Unsicherheit gekennzeichnet ist. Principal-Agent-Beziehungen werden eingegangen, wenn der Principal auf einen Agenten Entscheidungs- und Ausführungskompetenzen delegiert. Eine ausführliche Darstellung des Ansatzes bietet Picot, Reichwald und Wiegand (1996).

onsentscheidungen („adverse selection“) können damit zu suboptimalen Investitionsentscheidungen führen. Das Problem besteht darin, dass der Principal (z. B. internationaler Investor) die Eigenschaften des Agenten (Berater) oder der von im angebotenen Leistungen ex ante nicht kennt („hidden characteristics“) (siehe Tabelle 6). So können mangelnde Übereinkunft der Ziele bzw. Interessenskonflikte zwischen den Akteuren opportunistische Verhaltensweisen („hidden intention“) bewirken. Insbesondere die parallele Zusammenarbeit des Beraters mit zum Teil konkurrierenden Klienten kann hierbei als wesentliches Risiko aufgeführt werden, wie auch folgendes Beispiel verdeutlicht:

„Uns hilft es nichts, wenn ich mit einem Makler zusammenarbeite, der mit 25 anderen Investoren auch zusammenarbeitet. Zum Beispiel im Feld der Objektakquisition. Nach welchen Kriterien soll mir der dann eine Immobilie vorstellen, wenn er 25 weitere auch bedienen muss.“ (Interview 8)

Vertrauen in die Verschwiegenheit und Verlässlichkeit nehmen daher eine zentrale Stellung bei der Auswahl des richtigen Partners ein, zumal auch Kontrollinstrumente über die geographische Distanz nur bedingt greifen (vgl. D´Arcy/Keogh 1997, S. 692; Picot/Reichwald/Wiegand 1996, S. 47ff.).

Schließlich besteht laut D´Arcy und Keogh (1997, S. 692) darüber hinaus auch die Gefahr, dass Beratungskonzerne wissentlich relevante Informationen dem Auftraggeber vorenthalten („hidden information“) (siehe Tabelle 6): „[...] agents or advisers may be induced actually to limit the flow of information as it is the control of professional knowledge which underpins their fee base“. Ehrenberg führt den restriktiven Informationstransfer darauf zurück, dass das Beratungsgeschäft naturgemäß von unsicheren und intransparenten Marktstrukturen profitiert: „From a development and investment perspective, the very diversity, complexity, inefficiency, and opaqueness of the global real estate market is what gives it lifeblood. Whether for supply or demand protagonists, international service providers derive substantial revenue from educating or representing clients in new markets and sectors. Market complexity is thus a prime support for such a large real estate advisory industry. Without that complexity, the advisory sector need not and will not be so large“ (Ehrenberg 2003, S. 4).

Die skizzierte Unsicherheit bzgl. opportunistischen Handelns der Kooperationspartner wird allerdings insofern minimiert, dass vor allem internationale Beratungsunternehmen in weltweite Reputationsnetzwerke eingebunden sind.

Nutzt der Berater A vor Ort das Vertrauen eines Geschäftspartners B opportunistisch aus, so hat das zunächst Konsequenzen für die weiteren Geschäftsbeziehungen zwischen A und B. In struktureller Sicht sind die Folgen des Vertrauensmissbrauchs weitaus gravierender. Sollten weitere Netzwerkpartner vom Fehlverhalten erfahren, so verlieren auch diese Akteure ihr Vertrauen in A. Gerade internationale Berater müssen ihrer positiven Reputation gerecht werden, andernfalls droht neben der Enttäuschung des Kunden ein Vertrauensverlust bei weiteren Geschäftspartnern des internationalen Netzwerkes. Über die Kommunikation im Netzwerk würde sich positive schnell in eine negative Reputation wandeln und verbreiten (vgl. Glückler 2004a, S. 107ff; Glückler 2001, S. 214f.).

4.3.2 Intermediär

Im Kontext zunehmend komplexer und international werdender Immobilien-transaktionen haben Beratungsleistungen die ursprünglich reine Maklertätigkeit der Berater abgelöst. Statt ausschließliches Vermitteln und Verkaufen ist heute die Entwicklung ganzheitlicher Analysen und Konzepte sowie strategischer Lösungen gefragt (vgl. Handelsblatt 2005). Das Angebot internationaler Beratungsunternehmen erstreckt sich heute in der Regel auf den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie von der Bewertung geplanter Immobilienprojekte bis zum aktiven Management der Immobilien.

Neben den Beratern ist im Allgemeinen eine Vielzahl weiterer Dienstleister in den Immobilienverkauf bzw. -kauf und deren Management involviert. Um den komplexer gewordenen Anforderungen gerecht zu werden, etablieren sich auf nationaler und internationaler Ebene interdisziplinäre zeitlich begrenzte Projektnetzwerke, die unter anderem Immobilienfachleute, Finanzdienstleister, Wirtschafts- und Steuerberater sowie Juristen einschließen. Zwar dürfen Immobilienberater selbst keine juristischen, wirtschafts- und steuerrechtlichen sowie technische Beratungsleistungen anbieten, dennoch spielen sie bei der Bündelung, Koordination und Moderation dieser Kompetenzen, die nur in bestimmten Phasen der Transaktion benötigt werden, eine entscheidende Rolle (vgl. Handelsblatt 2005). Die Aufgabe der Beratungskonzerne besteht neben ihrer eigenen Kernkompetenz darin, die Interdependenzen mit andern Immobilienakteuren zu koordinieren und die verschiedenen Teilleistungen zu integrieren. Vergleichbar mit dem Merger&Acquisition-Geschäft, bei dem Unternehmensberater als so genannte "transaction leader" dem Kunden die Organisation des Projektnetzwerkes abnehmen (siehe hierzu die Studie von

Schamp/Rentmeister/Lo 2003), stellen im Immobiliengeschäft in einigen Fällen internationale Consultants die benötigten Dienstleister zusammen. Sie übernehmen damit zuweilen als *fokales* Unternehmen die koordinierende Rolle in internationalen Projektnetzwerken.

In ähnlicher Weise fungieren internationale Berater als Bindeglied zwischen möglichen internationalen Investoren mit Anlageinteresse, lokalen operativen Unternehmen mit Kapitalbedarf und internationalen Nutzern bzw. Mietern. Sie nehmen damit in der Internationalisierung der Immobilienmärkte eine zentrale Stellung ein (vgl. Heeg 2004, S. 133f.). Nach De Magalhães leisten die Maklerunternehmen einen entscheidenden Beitrag bei der Vermittlung und Anpassung transnationaler und lokaler Interessen: „The internationalisation of consultancy firms is one of the factors which have made possible the existence of a transnational property market. These firms have developed a key mediating position between transnational and local property interest. In this capacity, they have been essential to the processes whereby the property demands generated by a globalised economy have been articulated and met, and the production, consumption and investment cultures of local property markets have been transformed so as to accommodate those demands” (De Magalhães 1999b, S. 2). Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt ein international agierender Portfoliomanager:

„Daher sind internationale Berater und Makler ganz entscheidend. Auch als Vermittler zwischen uns und lokalen Akteuren. Nicht nur was die Dienstleistungen angeht, sondern auch was das Wissen um lokale Gegebenheiten, um die Art wie man wirtschaftlich im business miteinander umgeht. Also auch in der Hinsicht Vermittler, nicht nur Vermittler für Immobilien und DL, sondern auch Vermittler hinsichtlich der Kultur. Da haben sie eine ganz entscheidende Bedeutung.“ (Interview 5)

4.3.3 Transparenz

Wie bereits oben diskutiert, sind internationale Transaktionen im Immobilienbereich oftmals infolge intransparenter Marktstrukturen mit höheren Risiken behaftet. Der Investor sieht sich daher ex ante und ex post mit Informationsproblemen konfrontiert, die aus Unsicherheit und asymmetrischer Informationsverteilung herrühren.

Um diese Hürden zu bewältigen, sind bei Auslandsgeschäften heute zumeist professionelle Beratungsunternehmen involviert. Diese von D´Arcy als „mar-

ket-maker“ bezeichneten Akteure reduzieren die Informationskosten, indem sie Informationsströme sammeln, strukturieren, vermitteln, interpretieren und an verschiedene Marktakteure weitergeben (vgl. D´Arcy 2005, S. 9f.). D´Arcy sieht deren zunehmende Einbindung in die Immobilienwirtschaft als institutionelle Antwort auf die hohen Informationskosten und potenziellen Risiken ungleich verteilter Informationen: „The evolution of market-making activities might be viewed as a rational institutional response to deal with the problem of information, reflecting both uncertainty and asymmetries and the costs of it’s collection and communication“ (D´Arcy 2005, S. 5). Die Bildung und Verbreitung institutioneller Strukturen in Gestalt professioneller Immobiliendienstleister erleichtert damit prinzipiell die Informationsbeschaffung und reduziert die Informationskosten bzw. -risiken für den ausländischen Investor. Dazu tragen auch Research-Tätigkeiten bzw. Marktreports bei, die den Investoren erste Entscheidungskriterien für Investitionen an bestimmten Standorten an die Hand liefern. Als Beispiel hierfür kann die oftmals zitierte „Global Real Estate Transparency Studie“⁹ von Jones Lang LaSalle angeführt werden, die jährlich die Transparenz der wichtigsten Immobilienmärkte weltweit erfasst. „Through such projects as the Global Real Estate Transparency Index, we help clients navigate the complexities of crossborder opportunities in more than 50 countries“ (Jones Lang LaSalle 2004b, S. 16).

In gleicher Weise wird die Professionalisierung lokaler Immobilienmärkte durch die Einführung und Durchdringung internationaler Marktpraktiken und -methoden, Bewertungstechniken sowie professioneller Standards etc. vorangetrieben, welche sukzessive auch bei den lokalen Akteuren Anwendung finden. Internationales Know-how verbreitet sich ebenso durch die schrittweise Etablierung internationaler Lizenzen, Akkreditierungen bzw. geschützter Titel wie „FRICS“ oder „MRICS“¹⁰. Vor dem Hintergrund internationaler Immo-

⁹ Der globale Immobilien-Transparenz-Index umfasst folgende Kriterien: (1) vollständige und effiziente rechtliche Grundlagen; (2) transparente und konsistente rechtliche Regelungen; (3) umfassende und genaue Marktinformationen; (4) Standardisierte und öffentlich zugängliche Unternehmensberichte; und (5) verlässliche und vergleichbare Investmentperformance-Indices (vgl. Jones Lang LaSalle 2005).

¹⁰ Nur „Chartered Surveyors“ dürfen die Berufsbezeichnung MRICS „Professional Member of the Royal Institution of Chartered Surveyors“ oder - nach mindestens fünf Jahren als qualifiziertes Mitglied und entsprechender Eignung - FRICS „Fellow of the Royal Institution of Chartered Surveyors“ führen. Die Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) wurde 1868 in London gegründet und ist ein weltweit tätiger Berufsverband von Immobilienfachleuten. Beide Berufsbezeichnungen sind ein Qualitätssiegel für Professionalität und Integrität. So sind die Chartered Surveyors an strenge Verhaltensregeln („Code of Ethics“) gebunden (vgl. RICS 2006).

lienmärkte gewinnen weltweit anerkannte Titel und einheitliche Lehrpläne in der Immobilienausbildung zusehends an Verbreitung und Einfluss (vgl. Schulte 2002, S. 12). So erwarten international ausgerichtete Kunden, dass Beratungsunternehmen weltweit ihre Dienstleistungen nach den hohen Standards, die vor allem das angelsächsisch geprägte Immobiliengeschäft vorgibt, anbieten können (vgl. RICS 2006).

Durch ihr international ausgerichtetes Handeln sowie mittels Erstellung und Verbreitung von Basisinformationen liefern transnationale Beratungsunternehmen einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung reifer Immobilienmarktstrukturen, wie auch der Gesprächspartner eines internationalen Investors versichert:

„Ohne Zweifel tragen die Beratungsunternehmen auch zu einer Professionalisierung und zur höheren Transparenz der Märkte bei. Sie tragen einen Beitrag zur Transparenz, indem sie Marktdaten erheben, allerdings in vielen Bereichen noch sehr oberflächlich. Diese Märkte müssen dann eben noch weiter transparent gemacht werden, sei es durch externe Anbieter wie IPD, die Marktdatenbanken aufbauen und dann auch Indices abliefern. Aber in der Tat, Makler stellen in der frühen Phase der Internationalisierung ohne Zweifel eine große Bedeutung dar.“ (Interview 8)

Gemäß dem Marktreifeparadigma von Keogh und D’Arcy (1994) korreliert der Reifegrad eines Immobilienmarktes positiv mit dessen Markttransparenz. Ein reifer Entwicklungsstatus manifestiert sich demnach u. a. im hohen Organisationsgrad professioneller Dienstleister, in der umfassenden Verfügbarkeit von verlässlichen Informationen, im intensiven Informationsaustausch sowie in der Durchführung immobilienbezogener Forschungsaktivitäten (vgl. Focke 2005, S. 52ff.). Durch die Generierung und Diffusion von Informationen (u. a. Marktdaten über alle Sektoren, längere Zeitreihen, festgelegte Marktdefinitionen) treiben internationale Berater die Entwicklung reifer Marktstrukturen und offener Immobilienmärkte voran, welche zunehmend auch externen bzw. internationalen Marktteilnehmer de facto offen stehen. „In this context the maturity of the market at a spatial level is further influenced by the degree of openness whereby the availability of market information encourages national and international participant behaviour; allows a free flow of capital between locations; and facilitates the creation of portfolios diversified geographically and

by asset class” (ADAIR et al. 1999, S. 298). Transparenz kann folglich zu einem gewissen Grad die weltweiten Kapitalströme lenken bzw. anlocken.¹¹

Insbesondere große internationale Beratungskonzerne bieten weltweit ein umfangreiches Research an, das in regelmäßigen Abständen lokale Marktindikatoren (u. a. Angebot, Nachfrage, Leerstand, Miete, Rendite, Performance) erhebt, zusammenstellt und veröffentlicht (vgl. Ghanbari-Parsa 1999, S. 1397f.; Keogh 1996, S. 71). So versucht zum Beispiel Jones Lang LaSalle seinem Leitsatz „Research underpins our business“ durch insgesamt 150 Researchspezialisten weltweit, die in 50 Ländern die nationalen und regionalen wirtschaftlichen Entwicklungen und Immobilienmärkte beobachten, gerecht zu werden.

Eine höhere Transparenz und Marktoffenheit wirken sich auch auf die Professionalität lokaler Unternehmen bzw. auf das Qualifikationsprofil lokaler Akteure aus. Durch enge Kooperationen bzw. Partnerschaften mit internationalen Beratern erlangen vormals lokal ausgerichtete Akteure beispielsweise eine stärkere internationale Ausrichtung. So übertragen sie zunehmend internationale Standards und Know-how auf ihre eigenen Aktivitäten. „Foreign firms have also played an important role in the transfer of know-how in investment, development, management and professional services by employing and training local personnel” (Ghanbari-Parsa 1999, S. 1397). Im besonderen Ausmaß zeigt sich dieser Lerneffekt bei strategischen Partnerschaften oder bei akquirierten Unternehmen. In diesem Fall erfolgt etwa durch Schulung und Fortbildungsmaßnahmen und intensiven Wissensaustausch eine Verschmelzung von globalem eher kapitalmarktorientierten und lokalem immobilienmarktspezifischen Wissen. Neben Dienstleistungsunternehmen können auch lokal tätige Immobilienunternehmen bzw. -projektentwickler von den Interaktionen mit internationalen Investoren, die vor allem durch international tätige Berater vermittelt werden, profitieren. Für bislang lokal bzw. regional agierende Immobilienakteure können die ein oder mehrere Projekte umfassenden Geschäftsbeziehungen ein Sprungbrett zur räumlichen Ausdehnung ihrer Wirtschaftstätigkeit in Netzwerken bzw. Allianzen sein (vgl. Heeg 2004, S. 134).

¹¹ Allerdings kann auch ein Land mit geringer Transparenz für insbesondere opportunistische Investoren attraktiv sein, wenn der erwartete Ertrag das Risiko der geringen Transparenz überkompensiert.

Die Etablierung internationaler Standards, Praktiken und Vorgehensweisen und deren Adaption durch lokale Akteure bewirkt nach De Magalhães tendenziell eine internationale Harmonisierung und Homogenisierung der Marktstrukturen, -praktiken und -kulturen. Allerdings führt der durch internationale Berater forcierte Reifeprozess hin zu modernen Marktstrukturen nicht zwangsläufig zu einheitlichen Märkten, sondern vielmehr zu einer komplexen Verflechtung moderner und traditioneller Elemente. So zeichnet sich insbesondere in nicht reifen Immobilienmärkten eine zunehmende Segmentierung in einerseits internationale, moderne Teilmärkte mit internationalen Akteuren und Praktiken und andererseits weiterhin lokal geprägte Submärkte ab. Letztere sind durch engmaschige Netzwerke zwischen lokalen Akteuren (wie z. B. Banken oder Bauträgern), traditionelle Praktiken, einen hohen Anteil an privatem Eigentum und Transaktionen ohne Einschaltung eines Maklers oder Beraters („Principal-to-Principal-deals“) gekennzeichnet. Immobilienmärkte in sich entwickelnden Ländern („emerging countries“) können demnach als ein komplexes und (häufig) undurchsichtiges Mosaik lokaler und internationaler Submärkte aufgefasst werden. So dürfen auch in Zukunft die Eigenarten des lokalen Marktes bei Investitionsentscheidungen nicht aus den Augen verloren werden (vgl. Heeg 2004, S. 135; De Magalhães 2001, S. 117; Sassen 2001, S. 192).

5 Ausblick

Aus Immobilien werden „Mobilien“ – eine Entwicklung, die bei allen Beteiligten wie Investoren, Kapitalgeber, Entwicklern, Beratungsunternehmen, und kommunalen Akteuren ein radikales Umdenken verlangt. Insbesondere die Internationalisierung der Immobilieninvestitionen und -märkte bringt neue Chancen und Herausforderungen für die einzelnen Akteure mit sich. Reichen die Chancen eines internationalen Investments von Diversifikations- bis zu höheren Renditepotenzialen, konnten als Hauptrisiken eines grenzüberschreitenden Engagements fehlende Transparenz der Immobilienmärkte sowie mangelndes lokales Marktwissen internationalisierender Akteure ausgemacht werden.

Der Beitrag hat aufgezeigt, dass trotz offensichtlicher Internationalisierungstendenzen und einer zunehmenden Kapitalmarktorientierung *das Lokale* nicht an Bedeutung verliert, sondern vielmehr als ein entscheidender Erfolgsparameter wahrgenommen wird. Lokale Besonderheiten, Marktstrukturen, Geschäftspraktiken, Standards, Vorgehensweisen etc. müssen von internationalen Investoren verstanden und verinnerlicht werden, um die Risiken, d. h. die Chancen und Gefahren einzelner Märkte, richtig einschätzen zu können. Um die Gefahr von Fehlinvestitionen und verpassten Gelegenheiten auf fremden Märkten zu minimieren, gehen die internationalen Akteure in der Regel feste Partnerschaften mit lokalen Unternehmen ein. Über den Partner vor Ort versuchen sie in lokale Netzwerke einzudringen und dadurch am lokalen *Rauschen* (lokales Wissen, Gerüchte etc.) zu partizipieren. Gleichzeitig nutzen transnationalen Player ihre globalen Plattformen und Kontaktnetzwerke zum grenzüberschreitenden Wissensaustausch. Um den Herausforderungen der Internationalisierung gerecht zu werden, gilt es demnach, internationale und lokale Netzwerke bzw. Informationsquellen effizient zu verknüpfen.

Bei der Vermittlung und Verknüpfung internationaler und lokaler Interessen kommt vor allem den transnationalen Beratungskonzernen eine Schlüsselrolle zu. Sie lenken internationale Investitionsströme, indem sie den Markt bewerten und internationalen Akteuren den Zutritt in fremde und intransparente Märkte erleichtern, sie fungieren als Intermediär zwischen lokalen und globalen Marktteilnehmern und tragen schließlich durch ihre Tätigkeit zur Entwicklung transparenter Marktstrukturen bei.

Diese im Rahmen dieser Studie diskutierten Prozesse und Organisationsweisen der Globalisierung in der Immobilienwirtschaft implizieren vielfältige Auswirkungen auf ehemals lokale Immobilienmärkte und deren Marktteilnehmer. Durch den zunehmenden Einfluss und das Handeln internationaler Immobilienakteure werden ortsspezifische Marktstrukturen, Geschäftspraktiken, Verfahrensweisen, Akteurskonstellationen, Stadtstrukturen etc. über- und umgeformt. Die Dynamik dieses Prozesses wird insbesondere mittels Interaktionen zwischen globalen und lokalen Akteuren sowie durch Beschränkungen und Möglichkeiten der lokalen institutionellen Rahmenbedingungen bestimmt.

Vor diesem Hintergrund stellen sich die noch offenen Forschungsfragen, wie die verschiedenen Immobilienakteure vor Ort konkret auf die neuen Herausforderungen des lokal-global geprägten Umfelds reagieren und wie sich veränderte Strategien und Organisationsweisen auf den Raum auswirken. Insgesamt wirft der Befund einer globalisierenden Immobilienwirtschaft ein Bündel an weiteren Fragen auf. Diese betreffen die Segmentierung lokaler Immobilienmärkte, die Veränderung lokaler Marktzyklen, die Interessenskonflikte zwischen globalen und lokalen Akteuren und die Bedeutung eines internationalen offenen Immobilienmarktes im Kontext internationaler Städtekonkurrenz. Diese Fragen werden im Rahmen eines Forschungsprojektes am Wirtschafts- und Sozialgeographischen Institut der Universität zu Köln am Beispiel unreifer Immobilienmärkten in Lateinamerika (Sao Paulo und Mexiko Stadt) weiter beforscht.¹²

¹² Nähere Informationen zum Projektinhalt finden Sie auf der Homepage des Wirtschafts- und Sozialgeographischen Instituts der Universität zu Köln:

6 Literaturverzeichnis

Adair, A.; Berry, J.; McGreal, S.; Sýkora, L; Ghanbari Parsa, A.; Redding B. (1999): Globalisation of Real Estate Markets in Central Europe. *European Planning Studies*, Jg. 7, H. 3, S. 295-305

Amin, A.; Cohendet, P. (2005): Geographies of Knowledge Formation in Firms. In: *Industry and Innovation*, Jg. 12, S. 465-486

Amin, A.; Cohendet, P. (2000): Organisational learning and governance through embedded practices. In: *Journal of Management and Governance*, Jg. 4, S. 93-116

Amin, A. (2000): Organisational learning through communities of practice. For Millenium Schumpeter Conference. 28. Juni bis 1. Juli 2000. Universität Manchester

Bathelt, H.; Malmberg, A; Maskell, P. (2002): Cluster and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation. DRUID Working Paper No 02-12

Beyerle, T. (2003): Modernes Immobilien-Portfoliomanagement – von theoretischen Ansätzen und praktikablen Strukturen. In: Gondring, H. (Hrsg.): *Real estate Investment banking: neue Finanzierungsformen bei Immobilieninvestitionen*. S. 135-147

D´Arcy E. (2005): Market-making in the Real estate market: The Case of Real Estate Services. Paper presented at the 11th Annual Pacific Rim Real Estate Society Conference, January 2005. Melbourne

D`Arcy, E.; Keogh, G. (1997): Towards a property market paradigm of urban change. In: *Environment and Planning A*, Jg. 29, S. 685-706

D`Arcy, E.; Keogh, G. (1994): Market maturity and property market behaviour: a European comparison of mature and emergent markets. *Discussion Papers in Urban and Regional Economics*, Jg. 6 1993/94

DEGI (2006): Asset-Klasse Immobilien: neue Immobilienprodukte und ihre Analyse (= Thema des Monats April 2006). Online im Internet: http://www.degi.de/research/thema_d_monats/aktuell.htm [Stand: April 2006]

DEGI (2005a): *Global Values – Immobilieninvestments 2005*. Frankfurt am Main

DEGI (2005b): *Schöne neue Welt* (= Thema des Monats September 2005). Online im Internet: http://www.degi.de/research/thema_d_monats/2005_09_schoene_neue_welt.htm [Stand: September 2005]

De Magalhães, C. (2001): International property consultants and the transformation of local markets. In: *Journal of Property Research*, Jg. 18, S. 99-121

De Magalhães, C. (1999a): Social Agents, the Provision of Buildings and Property Booms: the case of São Paulo. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, Jg. 23, S. 445-463

De Magalhães, C. (1999b): The European expansion of British Property Consultants and the transformation of local property markets: Two cases from Southern Europe. RICS Research Conference. *The Cutting Edge 1999*. Newcastle

De Magalhães, C. (1998): Economic instability, structural change, and the property markets: the late-1980s office boom in São Paulo. In: *Environment and Planning A*. Jg. 30, S. 2005-2024

Dicken, P. (2004): *Global Shift. Reshaping the Global Economic Map in the 21st century*. Fourth Edition. London, Thousand Oaks, New Delhi

Ehrenberg, M. (2003): Real estate services and a globalized asset class. Online im Internet: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3681/is_200310/ain9284367/print [Stand: März 2006]

Faulconbridge, J. R. (2006a): Stretching tacit knowledge beyond a local fix? Global spaces of learning in advertising professional service firms. *GaWC Research Bulletin* 188. Lancaster

Faulconbridge, J. R. (2006b): Embedded networks of knowledge production in global law firms. *GaWC Research Bulletin* 189. Lancaster

Focke, Ch. (2005): *Gewerbeimmobilien-Investments in Polen. Eine Analyse der Marktentwicklung, Eignung und Akzeptanz aus der Perspektive deutscher institutioneller Investoren*. Schriften zur Immobilienökonomie, Band 33. Köln

Ghanbari-Parsa, A. R.; Moatazed-Keivani, R. (1999): Development of real estate markets in Central Europe: the case of Prague, Warsaw, and Budapest. In: *Environment and Planning A*, Jg. 31. S. 1383-1399

Gertler, M. (2003): Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there). In: *Journal of Economic Geography*, Jg. 3, S. 75-99

Gertler, M. (2001): Best practice? Geography, learning and the institutional limits to strong convergence. In: *Journal of Economic Geography*, Jg. 1, S. 5-26

Gertler, M. (1995): "Being There": Proximity, organization, and culture in the development and adoption of advanced manufacturing technologies. In: *Economic Geography*, Jg. 71, S. 1-26

Glückler, J. (2004a): *Reputationsnetzwerke. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine relationale Theorie*. Bielefeld

Glückler, J. (2004b): Geographien der Vernetzung und Skalen der Globalisierung – Das Beispiel der Unternehmensberatung in Frankfurt. In: Petermanns Geographische Mitteilungen, Jg. 148, S. 28-37

Glückler, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Zeitschrift, H. 4, S. 211-226

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, Jg. 91, S. 481-510

Hall, S. (2005): Knowledge makes the money go round: economic geography and the rise of the social studies of finance. Submitted to Geoforum. Februar 2005

Handelsblatt (2005): Makler und Berater gründen Netzwerke. Online im Internet: <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfn=go&id=1121239> [Stand: Februar 2006]

Heeg, S. (2004): Mobiler Immobilienmarkt? Finanzmarkt und Immobilienökonomie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, H. 2, S. 124- 137

Heeg, S. (2003): Städtische Flächenentwicklung vor dem Hintergrund von Veränderungen in der Immobilienwirtschaft. In: Raumordnung und Raumplanung, Jg. 5/2003, S. 334-344

Holtbrügge, D. (2005): Die Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/ Vahlne: Grundzüge, empirische Relevanz und Kritik, Working Paper 3/2005

Johanson, J; Vahlne J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: Journal of International Business Studies, Jg. 8, S. 23-32

Jones Lang LaSalle (2006): Weltweite Direktanlagen in Gewerbeimmobilien steigen 2005 um 21% auf \$ 475 Mrd. Online im Internet: [www.joneslanglasalle.de/deDE/news/2006/quarter1/Weltweite+Direktanlagen in Gewerbeimmobilien.htm](http://www.joneslanglasalle.de/deDE/news/2006/quarter1/Weltweite+Direktanlagen+in+Gewerbeimmobilien.htm) [Stand: April 2006]

Jones Lang LaSalle (2005): Global Real Estate Capital – Travelling further to return stronger. London

Jones Lang LaSalle (2004): Global Real Estate Transparency Index 2004. Online im Internet: <http://www.lasalle.com/home/AbridgedVersion.pdf> [Stand: Mai 2005]

Jones Lang LaSalle (2004b): What sets us apart (= Annual Report 2003). Online im Internet: www.joneslanglasalle.de/NR/rdonlyres/036E5FB4-3037-4AA6-A9E1-83E4EC9DBC7B/1007/JLL_AR_2003.pdf [Stand: Februar 2006]

- Keogh, G.** (1996): The evolution of the Spanish property market. In: Journal of Property Valuation & Investment; Jg. 14, H. 2, S 62-77
- Lee, S.** (2005): Gauging the investment potential of International Real Estate Markets. Working Papers in Real Estate & Planning, 19/05. Reading
- Leyshon, A.; Thrift, N.; Daniels P.** (1990): The operational development and spatial expansion of large commercial property firms. In: Healey, P.; Nabarro, R. (Hrsg.): Land and Property Development in a changing Context. Aldershot, Hants, S. 60-97
- Lo, V.** (2003): Wissensbasierte Netzwerke im Finanzsektor. Das Beispiel des Mergers & Acquisitions-Geschäfts. Wiesbaden
- Maskell, P.; Malmberg, A.** (1999): Localised learning and industrial competitiveness. In: Cambridge Journal of Economics, Jg. 23, S. 167-186
- Markowitz, H.** (1952): Portfolio Selection. In: The Journal of Finance, Jg. 7, H. 1, S. 77-91
- MIPIM** (2006): About MIPIM. Online im Internet: www.mipim.com/App/homepage.cfm?appname=100458&moduleid=399 [Stand: Juni 2006]
- Morgan, K.** (2004): The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems. In: Journal of Economic Geography, Jg. 4, S. 3-21
- Morgan, K.** (2001): The Exaggerated Death of Geography: Localised Learning, Innovation and Uneven Development. Paper presented to The Future of Innovation Studies Conference, 20-23 September 2001. Eindhoven: The Eindhoven Centre for Innovation Studies, Eindhoven University of Technology
- Müller-Mahn, D.** (2002): Globalisierung: Definitionen und Fragestellungen. In: Geographischer Rundschau, Jg. 54, H. 10, S. 4-5
- Negroponte, N.** (1995): Being Digital. Coronet, London
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.** (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 2. Auflage. München, Syracuse
- Polanyi, M.** (1966): The Tacit Dimension. New York
- Pütz, R.** (2001): „Money talks“ – Die Internationalisierung des Marktes für Büroimmobilien in Ostmitteleuropa. Das Beispiel Warschau. In: Erdkunde, Jg. 55, H. 3, S. 211-227
- Reichwald, R.; Möslin, K.; Sachenbacher, H.; Englberger, H.** (2000): Telemkooperation. Verteilte Arbeits- und Organisationsformen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York

Robertson, R. (1995): Glocalization: Time-space and Homogeneity-heterogeneity. In: Featherstone, M; Lash, S.; Robertson, R. (Hrsg.): *Global Modernities*. Sage, London, S. 25-44

Royal Institution of Chartered Surveyors (2006): Wie werde ich Chartered Surveyor? Online im Internet: www.rics.org/AboutRICS/RICSworldwide/RICSEurope/RICSGermany/Wie_werde_+ich_surveyor.htm [Stand: Februar 2006]

Sassen, S. (2001): *The Global City*. New York, London, Tokyo. Second edition. Princeton, Oxford

Schamp, E. W.; Rentmeister, B.; Lo, V. (2003): Dimensionen der Nähe in wissens-basierten Netzwerken. Investment-banking und Automobil-Entwicklung in der Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main. IWSG Working Papers 11-2003. Frankfurt

Schamp, E.; Lo, V. (2003): Knowledge, Learning, and Regional Development: An Introduction. In: Schamp, E.; Lo, V. (Hrsg.): *Knowledge, Learning, and Regional Development*. Münster, S. 1-12

Schulte, K.-W. (2002): Internationalisation of Real Estate Education. Paper presented at the 3rd International Conference on Real Estate of Latin America. 4-6 September 2002. Sao Paulo

Storper, M. (2002): Globalization and knowledge flows. In: Dunning, J. H. (Hrsg.): *Regions, globalization, and the knowledge-based economy*, S. 42-62

Storper, M. (1997): *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. New York, London

Swyngedouw, E. (1997): Neither Global nor Local: "Glocalization" and the Politics of Scale. In: Cox, K. (Hrsg.): *Spaces of Globalization. Reasserting the Power of the Local*. New York, London, S. 137-166

Thrift, N. (2000): Performing cultures in the new economy. In: *Annals of the Association of American Geographers*, Jg. 90, H. 4, S. 674-692

Urban Land Institute (2005): *Emerging Trends in Real Estate*. Washington D.C.

Wenger, E.; McDermott, R.; Snyder, W.M. (2002): *Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge*. Boston/ Massachusetts

Working Papers

- No. 2006-02: **Timo Litzenberger:**
Die Schmuck- und Edelsteinindustrie in Idar-Oberstein – Entwicklung und Perspektiven eines Regionalen Clusters
- No. 2006-01: **André Scharmanski:**
Global denken, lokal handeln – Immobilienwirtschaft im Zeichen der Globalisierung aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive
- No. 2005-01: **Alexandra Endres:**
Lernen in global-lokalen Unternehmensnetzwerken am Beispiel der Zulieferer von Volkswagen de México – eine Projektskizze
- No. 2004-02: **Keren Luo, Ping Huang, Zhigang Chen:**
Chinese Migration and Talent Flows in Economic Globalisation
- No. 2004-01: **Claudia Müller:**
Entrepreneurship and Technology Transfer by Chinese Return Migrants – a Theoretical and Empirical Contribution to the Reverse Brain Drain Discussion
- No. 2003-03: **Rolf Sternberg, Timo Litzenberger:**
Die Forschungsleistung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln – ein bibliometrischer Vergleich von Fächern, Fächergruppen und Fakultäten
- No. 2003-02: **Rolf Sternberg, Timo Litzenberger:**
Regional Cluster – Operationalisation and Consequences for Entrepreneurship
- No. 2003-01: **David Bothe:**
Environmental Costs due to the Kárahnjúkar Hydro Power Project on Iceland – Results of a Contingent Valuation Survey
- No. 2002-03: **Christine Tamásy:**
Determinanten des Überlebens neu gegründeter Betriebe
- No. 2002-02: **Rolf Sternberg:**
Knowledge Creation by New Firms – The Regional Perspective
- No. 2002-01: **Heiko Bergmann:**
Entrepreneurial attitudes and start-up attempts in ten German regions. An empirical analysis on the basis of the theory of planned behaviour

- No. 2001-03: **Dirk Möller:**
Humankapitalportfolios als Determinante internationaler Arbeitsmigration – dargestellt am Beispiel Polens und Deutschlands
- No. 2001-02: **Rolf Sternberg:**
Perspektiven der wirtschaftsgeographischen Forschung in Deutschland im Lichte der „New Economic Geography“
- No. 2001-01: **Marc Brüser:**
European funds for local initiatives – The role of local actors in implementing Swedish 5b-programmes
- No. 2000-04: **Dirk Möller:**
Zur Bedeutung unternehmerischer Standortwahl für den (Börsen-) Erfolg der Kamps AG – eine kleinräumige Analyse am Beispiel Köln
- No. 2000-03: **Claus Otten:**
Einflußfaktoren auf nascent entrepreneurs an Kölner Hochschulen
- No. 2000-02: **Rolf Sternberg, Olaf Arndt:**
The Firm or the Region – What Determines European Firms' Innovation Behaviour?
- No. 2000-01: **Timea Szerenyi:**
Konzepte Nachhaltiger Regionalentwicklung in Nordrhein-Westfalen.
- No. 1999-05: **Olaf Arndt:**
Sind intraregional vernetzte Unternehmen erfolgreicher? – Eine empirische Analyse zur Embeddedness-These auf der Basis von Industriebetrieben in zehn europäischen Regionen
- No. 1999-04: **Gero Stenke:**
Governance Structure and SME/Large-Firm Relationship in an Innovative Milieu – Evidence from a European Core Region
- No. 1999-03: **Timea Szerenyi:**
Indikatorensysteme nachhaltiger Regionalentwicklung auf unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen
- No. 1999-02: **Rolf Sternberg, Christine Tamásy:**
Success Factors for Young, Innovative Firms

No. 1999-01: **Timea Szerenyi:**

Zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit und nachhaltiger
Entwicklung

No. 1998-01: **Rolf Sternberg:**

Innovative Linkages and Proximity – Empirical Results from
Recent Surveys of Small and Medium-Sized Enterprises in
German Regions