



# Swiss International Entrepreneurship Survey 2013

Studienergebnisse zum  
Internationalisierungsverhalten  
von Schweizer KMU

## Einführung der Praxispartner

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Sie halten die dritte Studie der Hochschule für Wirtschaft Freiburg zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer Unternehmen in den Händen. Nach den ersten beiden Studien in den Jahren 2007 und 2010 können nun zum ersten Mal Aussagen zum Internationalisierungsverhalten über einen längeren Zeitraum gemacht und verglichen werden. Wir hoffen, dass diese Studie weitere Forschungen und Projekte zur Unterstützung der Schweizer Exportwirtschaft auslöst. Warum?

Einerseits ist der Aussenhandel für die Schweiz existenziell wichtig. Die Absatzchancen wie auch die Ressourcen unseres Binnenlands sind limitiert. Andererseits werden Know-how und Qualität von Schweizer Unternehmen weltweit sehr geschätzt. «Swissness» ist international gefragt und die Schweiz im Ausland eine bekannte und gefragte Marke. Dies ist den Schweizer Unternehmen und ihren Exponenten zu verdanken, die mit qualitätsbewussten Exportleistungen die Grundwerte der Schweiz leben und verkörpern.

Die vorliegende Studie zeigt, wie und wo Schweizer Unternehmen erfolgreich sind. Sie beleuchtet zudem die unterschiedlichen Herausforderungen von KMU im Vergleich zu grösseren Unternehmen und Born Globals, die bereits bei der Gründung international tätig sind. Insbesondere kleinere Unternehmen haben teilweise grösseres Potenzial im internationalen Markt als im Heimmarkt. Um dieses Potenzial besser nutzen zu können und die Unternehmen bei ihren Überlegungen zur Internationalisierung zu unterstützen, haben wir auf der Plattform [ausserhandel.postfinance.ch](http://ausserhandel.postfinance.ch) hilfreiches und spannendes Expertenwissen zusammengetragen. Dieses ist frei zugänglich und wird laufend ergänzt.

Die Praxispartner der Studie, der Wirtschaftsinformationsdienst Bisnode D&B Schweiz sowie PostFinance, sind stolz, die Hochschule Freiburg unterstützt zu haben. Die vorliegende Studie liefert wichtige Informationen und erhöht die Transparenz des Internationalisierungsverhaltens von Schweizer Unternehmen.

Den Leserinnen und Lesern wünschen wir aufschlussreiche Erkenntnisse und viel Erfolg bei ihren Aktivitäten im Aussenhandel.



**Nicole Walker**  
Leiterin Marketing Geschäftskunden  
PostFinance AG



**Charly Suter**  
Marketing Geschäftskunden  
PostFinance AG



**Macario Juan**  
Managing Director  
Bisnode D&B Schweiz AG



**Andreas Hungerbühler**  
Director Marketing  
Bisnode D&B Schweiz AG

Bern/Zürich, August 2013

### Impressum

#### Autor

Prof. Dr. Rico Baldegger, Hochschule für Wirtschaft Freiburg

#### Herausgeber

PostFinance AG und Bisnode D&B Schweiz AG

Datum: August 2013

Baldegger, R. J. (2013): Swiss International Entrepreneurship Survey 2013: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU, Freiburg/Bern

[ausserhandel.postfinance.ch](http://ausserhandel.postfinance.ch)

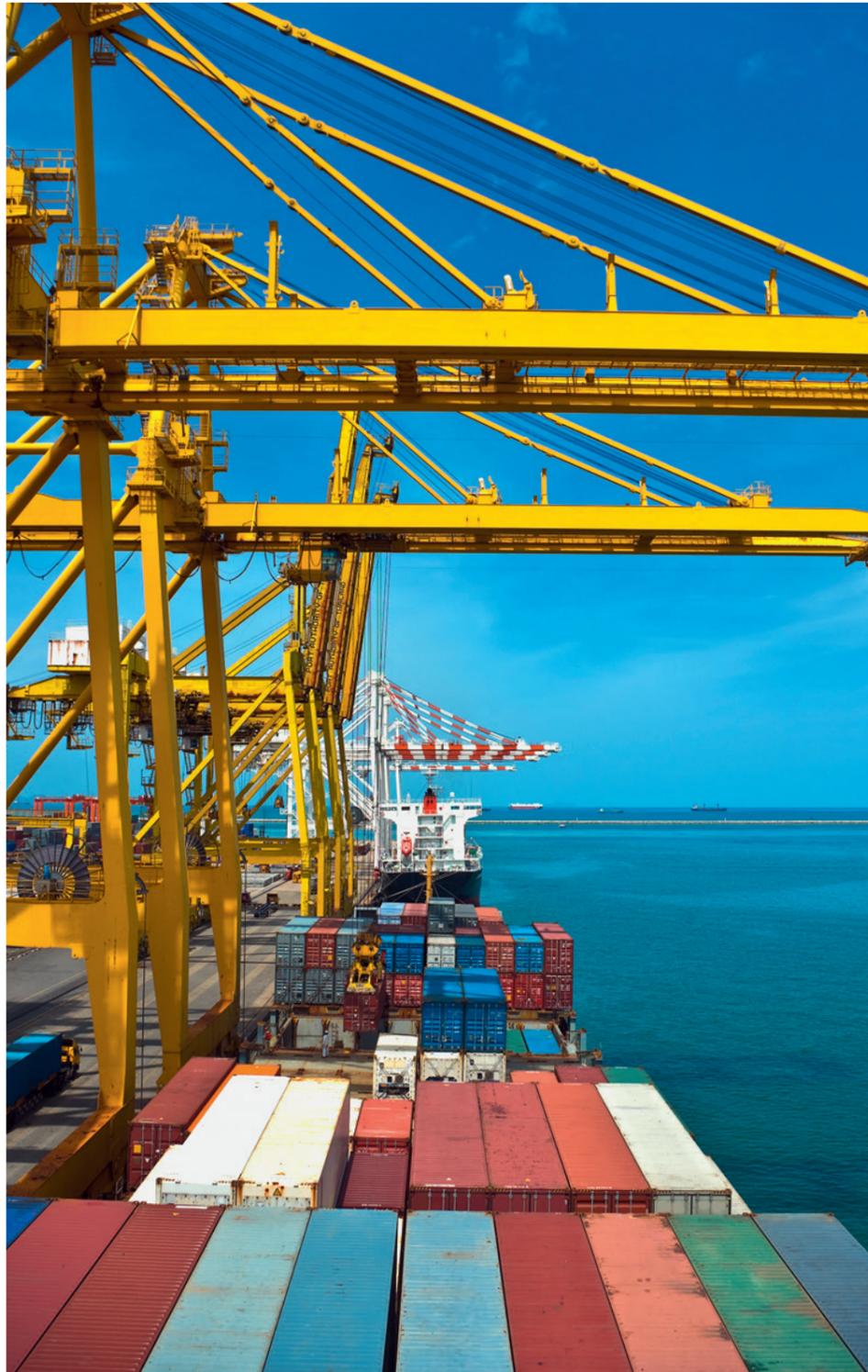
ISBN 978-3-906201-07-8



9 783906 201078 >

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>7</b>
<b>1. Hintergrund, Ziele und Umfang der Studie</b>	<b>8</b>
1.1 Konjunkturmilieu	8
1.2 Internationalisierungstrends	8
1.3 Ziele	9
1.4 Studienumfang und Beschreibung der Studienteilnehmer	9
<b>2. Internationalisierungsverhalten der Schweizer KMU im globalen Kontext</b>	<b>12</b>
2.1 Strategien von KMU für den Eintritt in fremde Länder	12
<b>3. Unternehmerische Sicht der Internationalisierung</b>	<b>17</b>
<b>4. Gründe und Voraussetzungen für eine Internationalisierung</b>	<b>22</b>
<b>5. Umsetzung der Internationalisierung – Hindernisse und Support</b>	<b>26</b>
<b>6. Erfolgsfaktoren der Internationalisierung</b>	<b>33</b>
<b>7. Performance der Internationalisierung</b>	<b>39</b>
<b>8. Fazit</b>	<b>41</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>43</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>44</b>
<b>Literatur</b>	<b>45</b>



Die Expansion ins Ausland ist komplex und muss gut geplant werden.

## Vorwort

Die Internationalisierung von KMU hat in den letzten Jahren – vor allem in Ländern mit kleinem Binnenmarkt – eine gesteigerte wirtschaftspolitische Dimension erhalten und Einzug in die mediale Berichterstattung genommen. Die Expansion ins Ausland wird immer mehr auch für KMU als grundlegende strategische Option betrachtet, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Aufgrund der Heterogenität der KMU und ihres Internationalisierungsverhaltens ist es jedoch schwierig, den Erfolg zu messen bzw. die Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Damit die Entscheidungsträger von KMU gezielteren Einfluss auf ihr Internationalisierungsverhalten nehmen und dabei effizientere und effektivere Unterstützung von Beauftragten öffentlicher und privater Internationalisierungshelfer erhalten können, bedarf es zunächst einer differenzierten Betrachtung der aktuellen Gegebenheiten.

Zum einen müssen wir wissen, welche verschiedenen Typen internationaler KMU es gibt. Junge, global tätige Schweizer Unternehmen zum Beispiel, die als wichtige Innovationsträger und -entwickler hochqualifizierten Arbeitskräften eine interessante Tätigkeit bieten. Oder mittelständische Unternehmen, die in internationalen Märkten präsent sind und in eher traditionellen Branchen erfolgreich als etablierte Zulieferer fungieren. Oder KMU, die erfolgreich ihre internationale Ausrichtung ausbauen und durch fortlaufende Innovationen neue Märkte erschliessen. All diese Mittelbetriebe gehören wie auch die globalen Grossunternehmen zum Spektrum der international tätigen Unternehmen.

Zum anderen sind die Haltung und die Ansichten der Unternehmer bezüglich der Internationalisierung ein interessantes Thema, das aufschlussreiche Hinweise dafür geben könnte, welche Rahmenbedingungen künftig geschaffen werden müssten, um den Erfolg an ausländischen Märkten zu steigern.

Der vorliegende Bericht basiert auf einer umfassenden Umfrage zum Thema Internationalisierung von Schweizer KMU. Nach ersten Studien in den Jahren 2007 und 2010 gibt diese Untersuchung zum dritten Mal Aufschluss über interessante Fakten des «International Entrepreneurship» in der Schweiz in Verbindung mit Erkenntnissen über die unternehmerischen Visionen in kleinen und mittleren Unternehmen. Einerseits stimmt das unternehmerische Potenzial der Schweiz durchaus optimistisch, andererseits belegt diese Studie eindeutig, dass Verbesserungen auf verschiedenen Ebenen erforderlich sind, etwa um die Unternehmen bei ihren Internationalisierungsanstrengungen besser zu unterstützen.

Wir hoffen, dass möglichst viele KMU, Verantwortungsträger, Professoren und Internationalisierungshelfer Ideen, Impulse und Anregungen finden, um die globale Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer KMU auf Basis von Innovationen und Unternehmergeist zu stärken.

## Executive Summary

Die vorliegende Studie untersucht den Stand des Internationalisierungsverhaltens von Schweizer KMU und zeigt neue Trends auf. Anhand der Datenbank von Bisnode wurde an Entscheidungsträger von exportaktiven KMU ein mehrsprachiger Fragebogen (Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch) gesandt. Dank dem grossen Interesse an der Thematik verzichtete eine Vielzahl der Unternehmen auf ihre Anonymität und bekundete grosses Interesse an den Workshops, die im Herbst 2013 schweizweit durchgeführt werden.

Im Zentrum der Studie stand der Unternehmer mit seiner globalen Vision und der Erkenntnis, dass auf jeder Stufe des Lebenszyklus eines Unternehmens jeweils andere Eigenschaften des Managementteams erforderlich sind. Deshalb ist es wichtig, frühzeitig zu erkennen, welche Fähigkeiten für die aktuelle Situation essenziell sind, entsprechend zu handeln und sich die fehlenden Fähigkeiten anzueignen. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Internationalisierung ist unbestritten der Unternehmer bzw. das Managementteam. Die internationale Erfahrung des Unternehmers bzw. des Teams ist existenziell. In der vorliegenden Studie wird der bereits bekannte Einfluss internationaler Erfahrung nachgewiesen und empfohlen, für den geplanten Gang über die Grenzen ein international erfahrenes Führungsteam zu beschäftigen. Die Bedeutung internationaler Erfahrung ist nicht zu unterschätzen und beeinflusst nicht nur die Internationalisierungsgeschwindigkeit, sondern auch den Erfolg.

Die Studie verdeutlicht die Wichtigkeit einer adäquaten Vorbereitung des Internationalisierungsprozesses sowie einer Strategie, die auf den eigenen Kompetenzen der Unternehmen basiert. Am Beispiel von anderen Unternehmen, die den Weg verfolgen, sich in einer innovativen Art in der internationalen Wertekette zu positionieren, können Entscheidungsträger sehen, wie sie Wettbewerbsvorteile in ausländischen Märkten aufrechterhalten können. Die Resultate legen nahe, dass Unternehmer und KMU-Manager weniger in Sachwerte, sondern mehr in Bereiche investieren, die direkt Wettbewerbsvorteile generieren. Hierzu gehören zum Beispiel Forschung und Entwicklung sowie die Kreativität der Mitarbeitenden. Die Praxisbeispiele zeigen die Vielfalt der Internationalisierungsmodi von KMU und verdeutlichen für Manager, dass Internationalisierung nicht notwendigerweise im Export von Marktleistungen kulminiert, sondern dass Internationalisierung ebenso mit einer spezifischen Position in der internationalen Wertekette erreicht werden kann.

# 1. Hintergrund, Ziele und Umfang der Studie

## 1.1 Konjunkturmilieu

Im World Competitiveness Ranking des World Economic Forum 2012 (Schwab 2012) führt die Schweiz die Liste der wettbewerbsfähigsten Länder an und verweist Singapur auf den zweiten Rang. Ausschlaggebend für die hervorragende Platzierung in diesem Ranking sind die guten Leistungen der Schweiz in den relevanten Bereichen Effizienz, Arbeitsmarkt, Technologie, Innovation und Geschäftskultur – trotz globaler Finanz- und Wirtschaftskrise.

Doch obwohl die Schweizer Binnenkonjunktur insgesamt in einer guten Verfassung ist, wie auch das kräftige Wachstum des Bruttoinlandsproduktes (BIP) im ersten Quartal zeigt, sind einige Branchen dem konjunkturellen Wellengang im Ausland ausgesetzt und leiden heute unter der nach wie vor prekären Wirtschaftslage in Europa. Den jüngsten Konjunkturdaten des ersten Halbjahrs 2013 zufolge befinden sich zahlreiche Länder der EU in einer hartnäckigen Rezession, und eine Erholung ist nicht in Sicht.

Ein anderer Wermutstropfen sind die Ausrüstungsinvestitionen, die seit nunmehr einem Jahr rückläufig sind. Vieles deutet darauf hin, dass die Unternehmen nicht bereit sind zu investieren, solange die bestehenden Kapazitäten nicht stärker ausgelastet sind und die Bestellungseingänge keine deutliche Belebung des Geschäftsganges signalisieren.

Am stärksten unter Druck stehen exportorientierte Firmen, denen nebst der Rezession im wichtigen europäischen Absatzmarkt auch die starke Schweizer Währung zu schaffen macht. Diese notiert im Vergleich zu den dominantesten Handelswährungen nun immerhin wieder 13% unter dem Rekordstand vom August 2011 (Rütli 2013).

## 1.2 Internationalisierungstrends

Mit Blick auf die Internationalisierung fällt auf, dass bis vor einigen Jahren hauptsächlich von global tätigen Grossunternehmen die Rede war, während mittlerweile vermehrt auch international aktive KMU im Fokus stehen. Im heterogenen Gebilde der KMU agiert zwar immer noch eine beträchtliche Anzahl an Unternehmen in einem lokalen, regionalen oder nationalen Absatzmarkt. Der Anteil an dynamischen und innovativen Mikro- und Kleinunternehmen, die international aktiv sind oder den Aufbau eines internationalen Geschäfts planen, wächst allerdings zusehends.

Das Internationalisierungsverhalten von KMU wurde in den letzten Jahren in verschiedenen Ländern vermehrt thematisiert, um den Internationalisierungsprozess zu beschreiben oder die Gründe und Hindernisse der Internationalisierung zu eruieren. Vor allem in Ländern mit kleinem Heimmarkt wurden zahlreiche empirische Untersuchungen angeregt, die sich mit den Initialkräften einer schnellen Internationalisierung von Unternehmen beschäftigen. Für das Management von KMU, für Investoren, Forscher und öffentliche Förderungsinstitutionen, die alle an einem besseren Verständnis der Schlüsselfaktoren des Internationalisierungserfolgs interessiert sind, sind weitere Einsichten diesbezüglich von hohem Nutzen.

## 1.3 Ziele

Ziel der vorliegenden Studie ist, das Internationalisierungsverhalten von bereits im Ausland aktiven Schweizer Klein- und Mittelunternehmen ausführlich zu untersuchen, um Erkenntnisse über den Internationalisierungsprozess sowie die Faktoren einer erfolgreichen Internationalisierung zu gewinnen. Die Studie ist auf die Wettbewerbsfähigkeit internationaler KMU fokussiert und orientiert sich an folgenden Teilzielen:

- Neue Einsichten darüber zu gewinnen, welche Haltung Unternehmer gegenüber der Internationalisierung einnehmen, um unter anderem internationale Geschäftsgelegenheiten zu erkennen und ihr Unternehmen auf diese auszurichten
- Die Existenz von schnell internationalisierenden globalen Start-ups nachzuweisen
- Die Erfolgsfaktoren des Internationalisierungsverhaltens zu eruieren
- Empfehlungen für Entscheidungsträger in KMU, Internationalisierungshelfer und Berater vorzubereiten und zu formulieren

## 1.4 Studienumfang und Beschreibung der Studienteilnehmer

Hierzu wurde zwischen März und Mai 2013 eine branchenübergreifende quantitative Befragung international tätiger Schweizer KMU durchgeführt. Die Befragung richtete sich an die **Entscheidungsträger** einer Firma. Die Resultate basieren dementsprechend auf Antworten von Gründern und CEOs (49,4%), CEOs (13,5%), Nachfolgern und CEOs (19,4%), des Senior Management (7,8%) und von weiteren Personen (9,9%), die in strategische Entscheide involviert sind. Die befragten Personen haben die aktuelle Position im Durchschnitt seit 14 Jahren inne, während Entscheidungsträger von Mittelunternehmen mit zwölf Jahren durchschnittlich etwas weniger lang im Amt sind.

Insgesamt wurden 876 auswertbare Fragebögen retourniert (online oder schriftlich), wobei sich **788 Schweizer KMU** aus allen Landesregionen beteiligten. Das durchschnittliche Alter der befragten Unternehmen beträgt 31 Jahre. Sie verteilen sich über verschiedene Grössenklassen (vgl. Tabelle 1): 382 von ihnen, d. h. 48,5%, zählen zu den Kleinstunternehmen. Sie beschäftigen im Durchschnitt vier Mitarbeitende. Die 294 Kleinbetriebe repräsentieren 37,3% der befragten KMU und haben durchschnittlich 21 Mitarbeitende angestellt, während 112 mittlere Unternehmen, d. h. 14,2%, im Mittel 107 Personen engagieren.<sup>1</sup> Rund die Hälfte der befragten Entscheidungsträger sind dabei in Familienunternehmen tätig, deren Anteil je nach Grössenklasse zwischen 45,7% und 52,2% beträgt.

<sup>1</sup> Die effektive Verteilung in der Schweiz umfasst gemäss dem Bundesamt für Statistik 87,37% Kleinstunternehmen, 10,65% Kleinunternehmen und 1,99% Mittelunternehmen.

	Anzahl Unternehmen absolut (2012)	Anzahl Unternehmen in %	Anzahl Mitarbeitende im Durchschnitt (2012)	Alter des Unternehmens im Durchschnitt (2012)	Anzahl Familienunternehmen in %
0–9 Mitarbeitende (Kleinstunternehmen)	382	48,5%	4,1	20,1	45,7%
10–49 Mitarbeitende (Kleinunternehmen)	294	37,3%	20,8	35,6	52,2%
50–249 Mitarbeitende (Mittelunternehmen)	112	14,2%	107,1	55	45,5%
Total	788	100%	25	30,8	48,1%

Tabelle 1: Struktur des Samples nach Unternehmensgrösse

Die in dieser Studie vertretenen **Branchen** lassen sich wie folgt zusammenfassen: 1,5% entstammen dem ersten Sektor und umschliessen die Landwirtschaft, die Forstwirtschaft, den Fischfang, die Jagd- und Viehbetriebe, die Nutzung von Wasserkraft und den Bergbau. 65,2% sind dem zweiten Sektor zuzuordnen, der das verarbeitende Gewerbe, die Herstellung von Waren, die Energie- und Wasserversorgung, die Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen umfasst. 33,3% der Studienteilnehmer sind dem dritten Sektor zuzuordnen, der ein breites Feld von Dienstleistungen wie Handel, Verkehr und Lager, Informations- und Kommunikationstechnologie, das Gastgewerbe, die Beherbergung und Gastronomie, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, das Grundstücks- und Wohnwesen, die öffentliche Verwaltung/Verteidigung, Sozialversicherungen, Erziehung und Unterricht, das Gesundheits- und Sozialwesen und Ähnliches umfasst. In der Schweiz sind 3,5% der Beschäftigten im ersten Sektor, knapp 23% im zweiten Sektor und knapp 73% im dritten Sektor aktiv.<sup>2</sup> In dieser Studie ist somit der zweite Sektor stark, aber auch adäquat vertreten, da sich diese Studie auf KMU konzentriert und insbesondere im dritten Sektor vermehrt grössere Unternehmen anzutreffen sind.

Die Kategorisierung in Grössenklassen, die Berücksichtigung von Eigentümerstrukturen oder Sektoren beschreiben die befragten Unternehmen nur zu einem Teil. Interessant ist zudem, welche Ausrichtungen sie verfolgen und was ihnen wichtig ist. Um die in dieser Studie vertretenen KMU noch besser zu charakterisieren, werden im Folgenden **Elemente ihrer Wettbewerbsstrategie** näher beschrieben (vgl. Abbildung 1). Kundenservice (Mittelwert<sup>3</sup> 6,46) und die Produktqualität (MW 6,27) sind von ausserordentlicher Wichtigkeit, kombiniert mit langfristigen Überlegungen bezüglich Profitabilität (MW 6,17), den Anstrengungen hinsichtlich der Reputation des Unternehmens (MW 6,13) sowie dem erfahrenen und geschulten Personal (MW 6,11). Sicherheitsmotivierte Massnahmen wie Einkauf von Rohmaterialien (MW 4,13) und Beibehaltung eines hohen Lagerbestandes (MW 2,9) sind für die befragten KMU weniger essenziell, haben aber im Vergleich zu 2010 generell an Bedeutung gewonnen. So war die Minimierung der Fremdfinanzierung 2010 eindeutig weniger wichtig (MW 3,84) als im Jahr 2012 (MW 4,66).

<sup>2</sup> Gemäss dem Schweizerischen Arbeitgeberverband.

<sup>3</sup> Die Mittelwerte (MW) beruhen auf einer Skala von 1 bis 7.

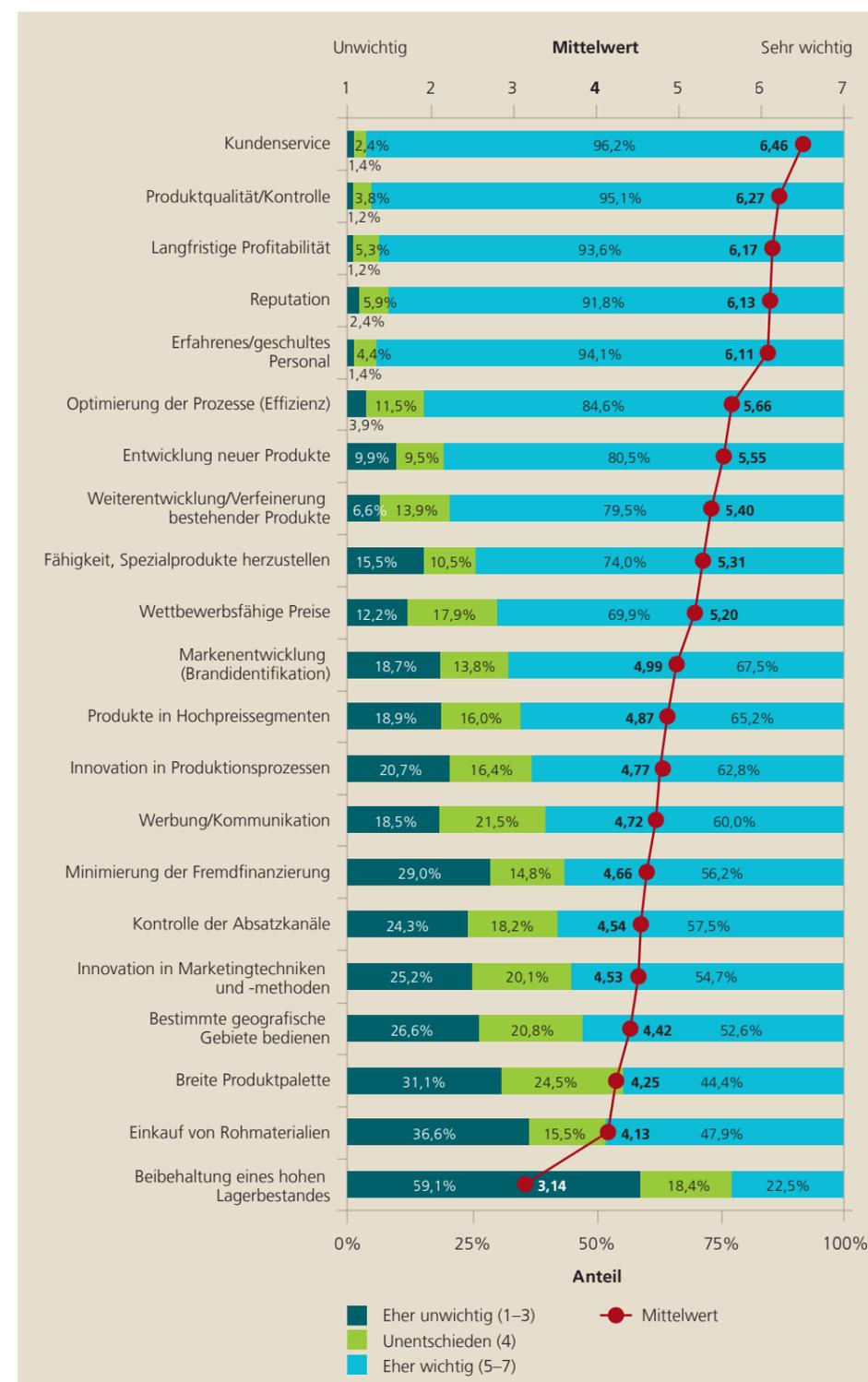


Abbildung 1: Wichtigkeit von Elementen der Wettbewerbsstrategie

## 2. Internationalisierungsverhalten der Schweizer KMU im globalen Kontext

Im Anschluss an die Beschreibung der Studienteilnehmer wird nun das Internationalisierungsverhalten von Unternehmen in den Vordergrund gerückt. In jüngster Zeit sind aufgrund der Ausbreitung internationaler Wertschöpfungsketten und des Supports von Netzwerkorganisationen immer mehr kleinere Firmen ihren Grosskunden gefolgt und haben ihren Länderraum und das Timing verändert. Angesichts dieser Entwicklungen ist eine Bestandaufnahme notwendig, um das Internationalisierungsverhalten differenzierter betrachten zu können. Im Vordergrund steht dabei die Analyse, wie KMU in fremde Länder eintreten.

### 2.1 Strategien von KMU für den Eintritt in fremde Länder

Einerseits wählen die Firmen eine sogenannte **Sprinklerstrategie**, die auf verschiedene Länder und Kontinente abzielt; andererseits besteht die Option der **Wasserfallstrategie**, wobei die Unternehmen sukzessive in einem Land nach dem anderen aktiv werden. Auf diesem Weg können laufend wertvolle Erfahrungen für den jeweils nächsten Markt gesammelt werden.

Mit 61,4% verfolgt die Mehrheit der befragten KMU – wie schon in den Studien SIES 2007 und 2010 festgestellt – eine **stufenweise Internationalisierung** (vgl. Abbildung 2). Dieser Internationalisierungsprozess ist dadurch gekennzeichnet, dass jede Stufe von einem bestimmten Verhalten des Unternehmers geprägt ist und der Ressourceneinsatz sowie die Unsicherheit mit jeder Stufe zunehmen (Johanson/Vahlne 1977). In jeder Phase werden nur begrenzte Risiken eingegangen, wobei das Unternehmen etappenweise investiert und sukzessive Erfahrung gewinnt, die für das weitere Vorgehen nutzbar ist. Meist werden geografisch und soziokulturell nahestehende Märkte zuerst bearbeitet, und erst mit steigender Erfahrung riskieren die Unternehmen, fernere Märkte zu betreten.

Nebst den Unternehmen, die stufenweise internationalisieren, konnte in den letzten Jahren in verschiedenen Ländern, u. a. auch in der Schweiz, die Existenz und Einzigartigkeit des Typus **Born Global** – Unternehmen, die bereits kurz nach oder sogar zu Beginn der Aufnahme der Geschäftstätigkeiten auf verschiedenen Auslandsmärkten tätig sind – nachgewiesen werden (Oviatt/McDougall 1994). Die Untersuchungen bestätigen ferner das spezielle Verhalten von **Born Globals** im Internationalisierungsprozess und die Notwendigkeit, ein eigenes Profil zu skizzieren. Die vorliegende Untersuchung belegt, dass 19,4% der befragten KMU als **Born Globals** bezeichnet werden können.

Von den **Born Globals** sind des Weiteren die **Born Internationals** zu unterscheiden, die sofort internationalisieren, aber nicht auf globale Art und Weise. Dies sind junge Firmen, die auf nahe Auslandsmärkte fokussieren und somit auf demselben Kontinent bleiben (Kuivalainen et al. 2007). Von den untersuchten KMU weisen 10,7% das beschriebene Verhalten auf.

Ein vierter Typus kann als **Born-Again Global** bezeichnet werden (Bell et al. 2001, Baldegger/Wyss 2007). Diese Unternehmen charakterisierten sich durch eine langjährige Fokussierung auf den Heimatmarkt, bevor sie – entgegen der klassischen Stufentheorie – plötzlich und rasch internationalisieren, ohne vorher grosses Interesse an der Internationalisierung bekundet zu haben. Kritische Zwischenfälle («critical incidents») sind dafür verantwortlich, dass die Unternehmen plötzlich die Strategie ändern und die Internationalisierung stark vorantreiben. Als kritische Zwischenfälle kommen Ereignisse in Betracht, welche die Unternehmensentwicklung stark beeinflussen, z. B. Eigentümerwechsel, Firmenakquisitionen oder das Folgen der Kunden in internationale Märkte. Der Fokuswechsel von einer heimmarktorientierten zu einer internationalen Firma wird meist von einem Zufluss neuer menschlicher oder finanzieller Ressourcen, dem Zugang zu neuen Netzwerken in Auslandsmärkten oder von der Akquisition von neuem Produkt- und Marktwissen ausgelöst. Rund 2,4% der 788 befragten Unternehmen gehören dem Profil der **Born-Again Globals** und 6,1% dem der **Born-Again Internationals** an. Ein fünfter Typus ist der von Firmen, die spät internationalisieren, aber dann umso aggressiver auf den nahen Auslandsmärkten auftreten.



Abbildung 2: Internationalisierungstypologie

Man kann zu dieser Analyse konkrete Details hinzufügen. Relevant ist hier zunächst die Exportintensität und ihre Entwicklung über die Jahre (vgl. Abbildung 3). 2012 resultieren durchschnittlich 56,2% des Umsatzes aus Exporten, wobei einerseits der Exportanteil mit der Betriebsgrösse nur minim zunimmt, wie die Ergebnisse für die Kleinbetriebe (56,6%) und mittelgrossen Unternehmen (57,5%) zeigen. Selbst Mikrounternehmen weisen noch einen Exportanteil von 55,4% aus. Andererseits ist in den letzten drei Jahren bei den befragten Unternehmen eine leichte Zunahme der Exportintensität zu erkennen.

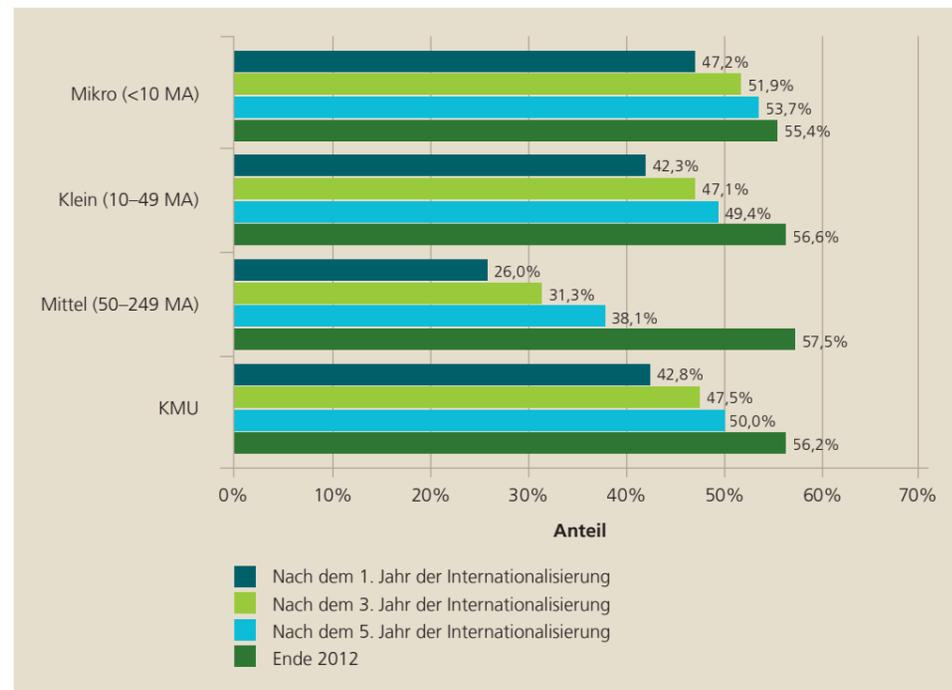


Abbildung 3: Exportintensität der KMU: durchschnittlicher Anteil des Exports in Prozent des Nettoumsatzes

Die grundsätzliche Expansion ins Ausland lässt somit nicht lange auf sich warten. Tabelle 2 fügt eine weitere Hintergrundinformation zum Internationalisierungsverhalten hinzu. Die kleinen und mittleren Unternehmen bedienen nach einem Jahr 3,8 Auslandsmärkte, die sich nicht auf einen Kontinent beschränken. Nach drei Jahren sind es bereits 6,2 und nach fünf Jahren bereits 8,5 Auslandsmärkte, die sich nicht auf zwei Kontinente beschränken. Heute hat sich die geografische Expansion Schweizer KMU auf 14,3 Auslandsmärkte sowie auf durchschnittlich 2,6 Kontinente ausgeweitet. Born Globals sind nicht nur konzeptionell, sondern auch praktisch und empirisch durch eine noch schnellere Internationalisierungsgeschwindigkeit und -reichweite gekennzeichnet. Bereits nach einem Jahr bedienen sie 7,2, nach drei Jahren 11,5 und nach fünf Jahren 14,6 Auslandsmärkte, die geografisch zudem noch verteilter sind. Sie weisen im Jahr 2012 die höchste Internationalisierungsquote auf, indem sie 18,1 zusätzliche Märkte auf über drei Kontinenten für ihre Ziele nutzen. Born Globals erreichen dort im Durchschnitt einen Auslandsumsatz von 84,2%.

	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittelunternehmen	Durchschnitt KMU	Born Globals
Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz	55,4%	56,6%	57,5%	56,2%	84,2%
Auslandsmärkte nach dem ersten Jahr der Internationalisierung	4,0	3,7	3,7	3,8	7,2
Kontinente nach einem Jahr der Internationalisierung	1,6	1,5	1,5	1,6	2,3
Auslandsmärkte nach drei Jahren der Internationalisierung	5,9	6,8	6,4	6,2	11,5
Kontinente nach drei Jahren der Internationalisierung	2,0	1,9	1,9	1,9	2,9
Auslandsmärkte nach fünf Jahren der Internationalisierung	7,0	9,6	11,1	8,5	14,6
Bediente Kontinente nach fünf Jahren der Internationalisierung	2,1	2,2	2,2	2,2	3,2
Auslandsmärkte 2012	8,6	16,7	27,1	14,3	18,1
Kontinente 2012	2,3	2,9	3,2	2,6	3,3

Tabelle 2: Kennzahlen der Internationalisierung

Diese Expansion ins Ausland erfolgt zunächst mehrheitlich in benachbarte Länder, bevor geografisch, psychisch und kulturell entferntere Regionen wie Asien, Nordamerika und Osteuropa sondiert werden. Tabelle 3 bildet genau dieses Internationalisierungsmuster der stufenweisen Erhöhung des Auslandsengagements ab, d. h., 93,4% sind in Europa, 49,2% in Asien, 40% in Nordamerika, 25% in Südamerika, 19,8% in Afrika und 21,2% in Australien/Ozeanien präsent. Born Globals hingegen weisen die höchsten Präsenzzraten in Europa, aber auch auf anderen Kontinenten auf. Kein anderer Internationalisierungstyp ist zudem mehr vor Ort wie dieser, insbesondere in Asien, Nord- und Südamerika, aber auch in Afrika, Australien bzw. Ozeanien.

	Europa	Asien	Nordamerika	Südamerika	Afrika	Australien/Ozeanien
0–9 Mitarbeitende (Kleinstunternehmen)	92,9%	43,2%	31,4%	18,3%	14,9%	13,1%
10–49 Mitarbeitende (Kleinunternehmen)	93,5%	54,4%	46,3%	29,9%	25,2%	27,2%
50–249 Mitarbeitende (Mittelunternehmen)	94,6%	56,3%	52,7%	34,8%	22,3%	33%
Durchschnitt KMU	93,4%	49,2%	40%	25%	19,8%	21,2%
Born Globals	94,8%	82,4%	66%	45,1%	37,3%	35,3%

Tabelle 3: Internationale Aktivität der KMU nach Kontinenten (Stand Ende 2012)

### 3. Unternehmerische Sicht der Internationalisierung

Zieht man auch **Familienunternehmen** zur Betrachtung hinzu, ist Folgendes zu beobachten: Familienunternehmen können im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen (23,1%) seltener als Born Globals (15,6%) klassifiziert werden; sie befassen sich mit dem Thema Internationalisierung zudem grundsätzlich erst später. Ein Nicht-Familienunternehmen ist konkret nach 6,1 Jahren im Ausland aktiv, wohingegen sich Familienunternehmen 11,5 Jahre Zeit lassen. Ihr Prozentsatz unter den Born Internationals (11,4%) ist ähnlich gross wie bei Nicht-Familienunternehmen (10,1%). Betrachtet man die spätere Internationalisierung, machen Born-Again Internationals unter den Familienunternehmen (1,9%) einen ähnlich geringen Anteil aus wie unter den Nicht-Familienunternehmen (2,9%). Schliesslich sind auch Born-Again Globals unter den Schweizer KMU. Sie sind häufiger als die Born-Again Internationals. 6,6% der Familienunternehmen und 5,7% der Nicht-Familienunternehmen fallen in diese Kategorie.

Zusammenfassend wird klar, dass knapp zwei Drittel (64,5%) der Familienunternehmen unter den Schweizer KMU stufenweise ins Ausland expandieren (versus 58,2% der Nicht-Familienunternehmen). Im Umkehrschluss bedeutet dies allerdings, dass für mehr als ein Drittel der Familienunternehmen und mehr als 40% der Nicht-Familienunternehmen andere Muster der geografischen Diversifikation gelten.

Mit einer weiteren Erkenntnis werden die Grundlagen zum Internationalisierungsverhalten Schweizer KMU nun abgerundet: Die Entscheidungsträger geben an, dass sich die Anzahl der Mitarbeiter, die sich mit internationalen Projekten beschäftigen, in den nächsten drei Jahren grundsätzlich und im Durchschnitt erhöhen wird. Nur die Kleinstunternehmen gehen nicht wirklich von einem Wachstum aus. Über alle Unternehmensgrössen hinweg geht man von etwas weniger Wachstum aus (vgl. Abbildung 4), insbesondere, wenn man die **Wachstumsprognosen** von 2007 und 2010 vergleicht. Dies gilt im Übrigen auch für die Born Globals.

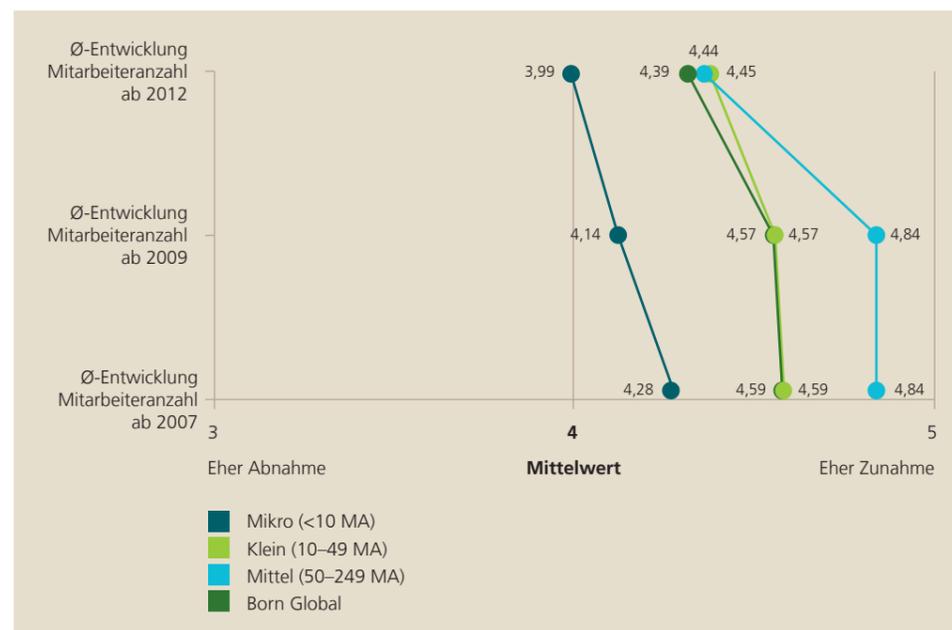


Abbildung 4: Wachstumsprognose

Als Nächstes wollen wir wissen, wie internationale Chancen unternehmerisch erkannt und genutzt werden. Verschiedene vorherige Studien untersuchten bereits den Einfluss von Faktoren auf das Internationalisierungsverhalten von KMU. Analog verfahren wir nun im Hinblick auf das unternehmerische Denken und Handeln. Wir untersuchen konkret das Potenzial, das entsteht, wenn eine international ausgerichtete unternehmerische Haltung oder im Fachjargon «International Entrepreneurial Orientation» (IEO) und erstmalig auch neue Geschäftsmöglichkeiten zusammentreffen und relevant werden. Wenn dieses Potenzial richtig erkannt und verstanden wird, können Internationalisierungsprozesse zeitlich und effektiv gemeistert werden.

Das Unternehmen hat sich der Herausforderung zu stellen, dass eine Internationalisierung als neuer Prozess neue und andere Kompetenzen bedingt. Bisherige Fähigkeiten mögen für die alten Ziele und Aufgaben ausgereicht haben. Eine ungleiche Entwicklung von Verkaufs- oder Wertschöpfungsaktivitäten ohne gleichzeitige Anpassung der Kompetenzen wäre ein Spiel auf gut Glück. Auch hier kommt dem Unternehmer und seinem Managementteam eine Schlüsselrolle zu, weil sie für eine ganzheitliche und parallele Weiterentwicklung dieser Faktoren sorgen müssen. Lokale Aktivitäten sind am besten mit lokalen Kompetenzen, internationale Aktivitäten idealerweise mit internationalen Kompetenzen anzugehen. Damit werden hier die internationalen Erfahrungen des Unternehmers bzw. des Topmanagementteams essenziell.

Gleichzeitig weisen wir darauf hin, dass sich Märkte und Erfolgsfaktoren heute rascher denn je weiterentwickeln bzw. verändern. So entwickelte sich China allein in den letzten zehn Jahren entgegen einem weitverbreiteten Klischee weg von einer reinen «Werkbank für die Welt» zu einem forschungs- und entwicklungsstarken Standort. Das Reich der Mitte gibt mehr für Forschung aus als ganz Europa zusammen. Waren Einkaufs-, Produktions- und Logistikkompetenzen in der Vergangenheit dominanter, gewinnen F&E-Kompetenzen vor Ort deutlich an Bedeutung. Sie werden für den dortigen Markterfolg kritischer. Dabei stellt China nur ein Zielland dar, in dem eine enorme Dynamik herrscht.

Diesbezüglich kommt diese Befragung zum erfreulichen Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der Befragten berufliche **Auslandserfahrung** gesammelt oder längere Auslandsaufenthalte hinter sich hat (vgl. Tabelle 4). Auch weist knapp die Hälfte konkrete Arbeitserfahrung in einem internationalen Unternehmen auf. 22% wurden sogar im Ausland ausgebildet. Dennoch ist bemerkenswert und als alarmierend zu bezeichnen, dass ein Viertel der Befragten gar keine Auslandserfahrung vorzuweisen hat. Im Schnitt verfügen bereits Kleinbetriebe interessanterweise über erhebliche internationale Erfahrung, sowohl in Form von beruflicher Auslandserfahrung (53,1%) als auch in Form von Erfahrung in einem internationalen Unternehmen (51,3%). Der Prozentsatz an international Ausgebildeten ist jedoch in grösseren Unternehmen höher. Was nicht verwundert, ist, dass die Born Globals zum Zeitpunkt der ersten Internationalisierung über alle drei Indikatoren hinweg die deutlich höhere internationale Erfahrung aufweisen als das durchschnittliche KMU.

	Berufliche Auslands- erfahrung / längerer Auslandsaufenthalt	Berufliche Erfahrung in einem internationalen Unternehmen	Ausbildung im Ausland
0-9 Mitarbeitende (Kleinstunternehmen)	53,1%	51,3%	24,9%
10-49 Mitarbeitende (Kleinunternehmen)	46,9%	43,9%	19,4%
50-249 Mitarbeitende (Mittelunternehmen)	39,3%	36,6%	12,5%
Durchschnitt KMU	48,9%	46,4%	21,1%
Born Globals	61,4%	65,4%	35,3%

Tabelle 4: Internationale Erfahrung zum Zeitpunkt der ersten Internationalisierungsschritte

Die zuvor erwähnte **International Entrepreneurial Orientation** beschreibt die grundsätzliche Geisteshaltung sowohl von Unternehmen als auch von individuellen Führungskräften und Managern in Bezug auf deren Chancen und wettbewerbliche Positionierungen in internationalen Märkten. Diese Offenheit für internationale unternehmerische Tätigkeiten, das Interesse daran und die Fokussierung darauf beeinflussen massgeblich einerseits den Internationalisierungsgrad und andererseits den Erfolg.

Folgerichtig gewinnt die internationale unternehmerische Orientierung unmittelbar an strategischer Bedeutung und wirkt prägend auf die Unternehmenskultur. Offenheit für Innovation, tatsächliche Innovationsfähigkeit und ihre Ergebnisse, die Neigung, mutigere Schritte zu wagen anstatt kleinere Verbesserungen anzustreben, sowie die Risikofreudigkeit, verbunden mit dem Quäntchen Aggressivität im Wettbewerb, sind Eigenschaften, welche die internationale unternehmerische Orientierung ausmachen können. Überprüft man diese Aspekte empirisch, kann man die Schweizer KMU wie folgt beschreiben (siehe auch Abbildung 5):

Die Mehrheit hat es in den letzten Jahren aufgrund des Wettbewerbsumfeldes für notwendig erachtet, über die Positionierung des Unternehmens und die Produkte bzw. Dienstleistungen nachzudenken. Überdies wurden in der Mehrheit der Fälle neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt gebracht. In diesem Kontext zeigt sich eine minime Präferenz für radikalere Weiterentwicklungen im Gegensatz zu eher vorsichtigen Ideen und kleinen Fortschritten. Die Befragten lassen sich interessanterweise in drei Gruppen aufteilen. Erstens Entscheidungsträger, die sichere Projekte mit konservativeren Renditen bevorzugen, zweitens diejenigen, die risikoreichere Initiativen mit überdurchschnittlichen Chancen und Renditen bejahen, und drittens solche, die grundsätzlich beide Ansätze für richtig halten.

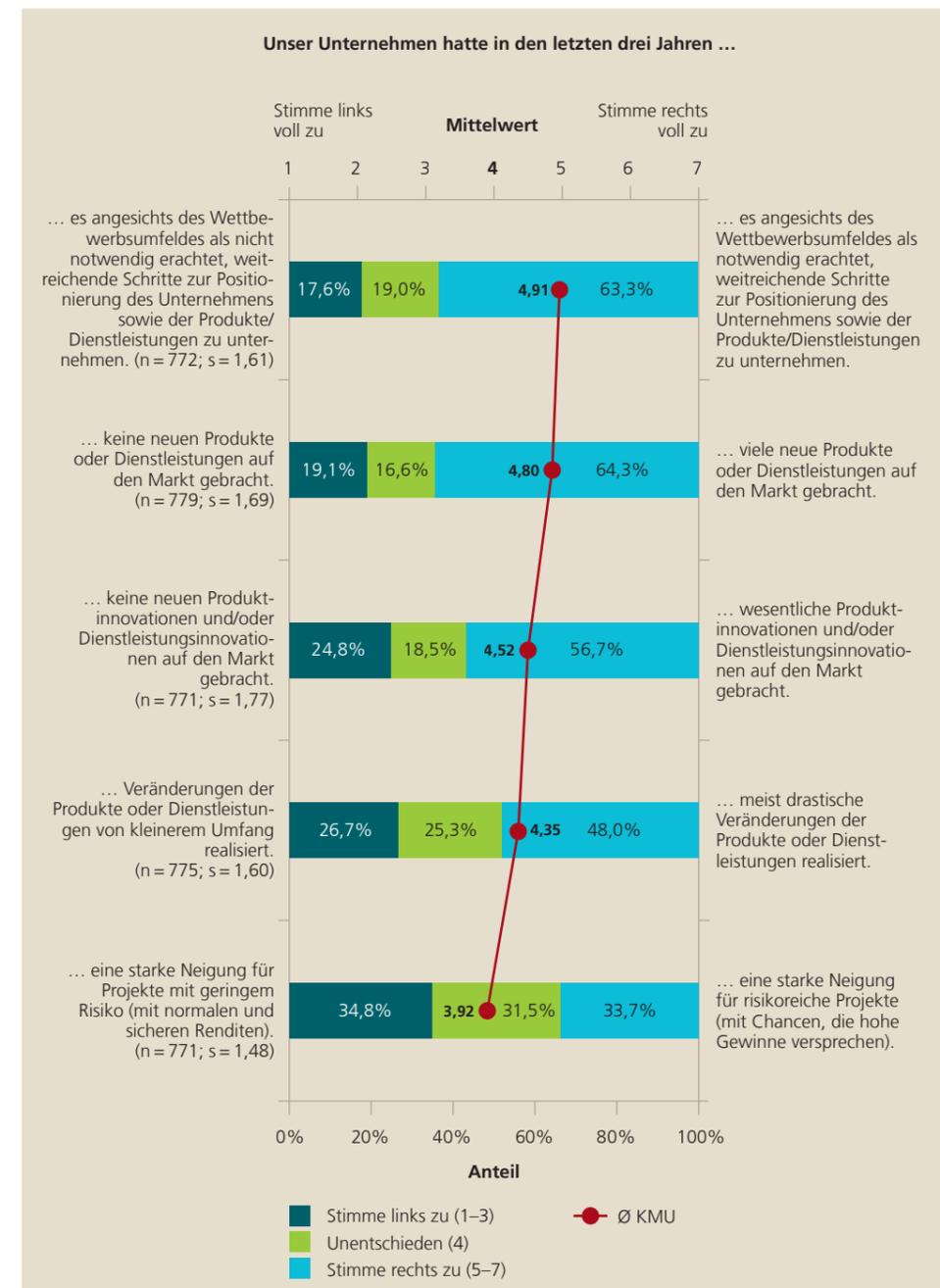


Abbildung 5: Effekte der Chancenorientierung

Bei der Beurteilung, ob die Firmengrösse hier eine Rolle spielt, fällt auf, dass Kleinst- und Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden eine deutlich weniger risikoreiche und weniger aggressive Neigung an den Tag legen. Noch scheinen sie in ihrer Nische zu klein, um vom Wettbewerb ernst und aggressiv angegangen zu werden. In der anschliessenden Wachstumsphase verlassen sich die KMU immer weniger auf bewährte Ideen und Lösungen. Zur Sicherstellung des weiteren Vermarktungserfolges betonen sie Forschungs- und Entwicklungsleistungen. Sie streben einen Ausbau der technologischen Führerschaft sowie Innovationen insgesamt an.

Zur Abrundung des ganzheitlichen Verständnisses der internationalen unternehmerischen Haltung müssen zudem die Wahrnehmung und die Geisteshaltung untersucht werden, mit denen KMU Chancen im Ausland begegnen. Wie chancenorientiert die Haltung der Entscheidungsträger ist, verdeutlicht die folgende Befragung zur **Erkennung von Geschäftsgelegenheiten** (vgl. Abbildung 6). Sie zeigt, dass die Fähigkeit zur Erkennung von Geschäftsgelegenheiten in Schweizer KMU sehr hoch ist. Die überragende Mehrheit der Entscheidungsträger liebt es, Dinge auf innovative Wege anzugehen. Es gibt ausreichend Ideen, nicht nur für neue Produkte und Dienstleistungen, sondern auch für das Unternehmenswachstum generell. Wie diese Studie belegt, besitzen die Entscheidungsträger die Fähigkeit, regelmässig neue Geschäftsgelegenheiten zu sehen, die entweder im Rahmen des bestehenden Unternehmens oder in Neugründungen umgesetzt werden können.

Damit dies nicht nur Theorie oder eine Wunschvorstellung bleibt, müssen sich Entscheidungsträger vor Beschleunigungsfallen hüten. Es kann verführerisch sein, zu viele Ziele, Ideen und Projekte zu verfolgen. Zeit für Reflexion sollte nicht nur gewünscht, sondern auch genutzt werden. Die in dieser Studie befragten Entscheidungsträger stimmen mehrheitlich zu, dass sie in der Tat in den letzten Monaten über viele Geschäftsgelegenheiten und -ideen nachgedacht haben. Diese könnten in einem neuen Projekt oder einem neuen Unternehmen münden. Gleichzeitig gibt es jedoch einen nicht zu ignorierenden Anteil von KMU, deren Führungskräfte diese Möglichkeiten zur Reflexion vernachlässigen. In ca. vier von zehn KMU besteht hier unabhängig von der Unternehmensgrösse Verbesserungsbedarf.

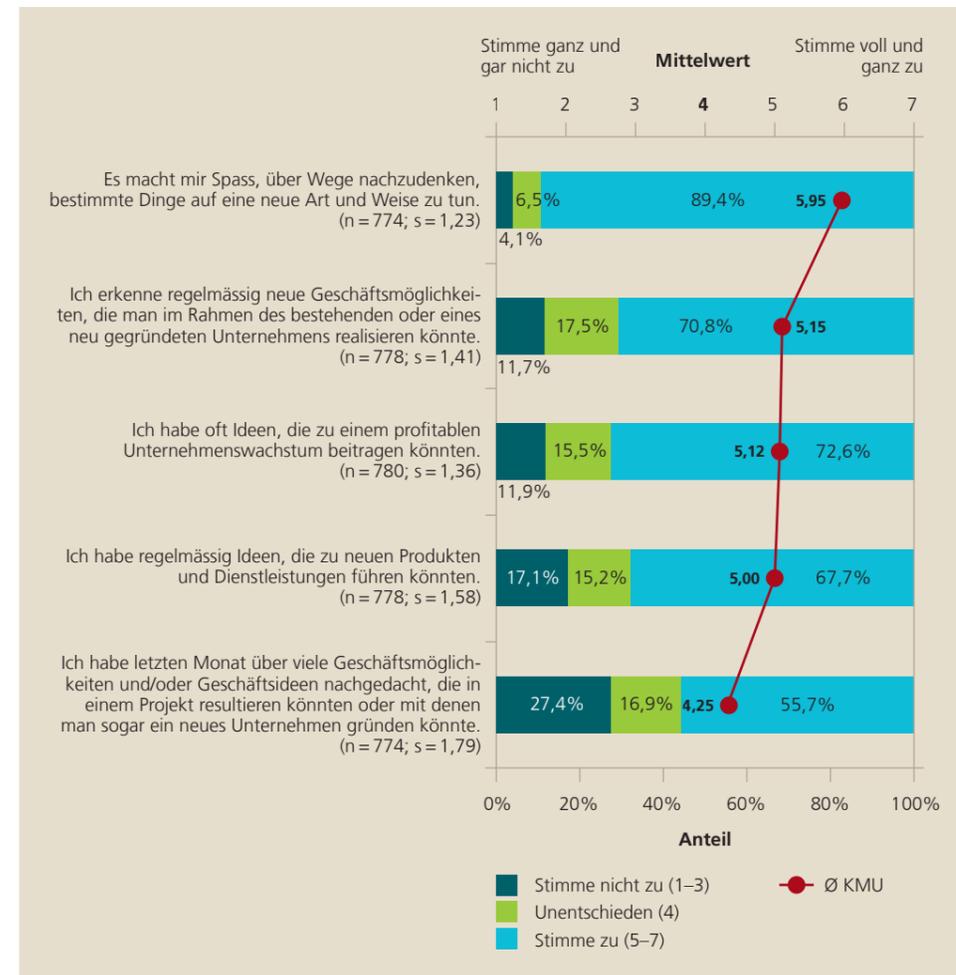


Abbildung 6: Erkennung von Geschäftsgelegenheiten

## 4. Gründe und Voraussetzungen für eine Internationalisierung

Das Management der Internationalisierung – von der Planung bis zur Umsetzung – ist gerade für KMU nicht zu unterschätzen, weil die Internationalisierung als unternehmerisches Schlüsselereignis die Richtung des Wachstums vorgeben kann. Hierbei sind die Zeitspanne für die Planung der Internationalisierung, die Beweggründe sowie die Form des Auftretens am ausländischen Markt zu hinterfragen.

Die **Gründe für eine Internationalisierung** lassen sich nicht von vornherein auf Pull-Effekte der ausländischen Märkte oder Push-Effekte des Heimatmarktes reduzieren. Natürlich bildet, wie die Ergebnisse (vgl. Abbildung 7) nahelegen, die Nachfrage ausländischer Kunden (71,8%) eine wichtige und über die Jahre konstante Grundlage dafür, dass sich KMU auch dem Auslandsmarkt widmen. Doch gibt es noch viele andere Gründe, die für eine Internationalisierung sprechen können.



Immer mehr KMU expandieren in fremde Märkte.

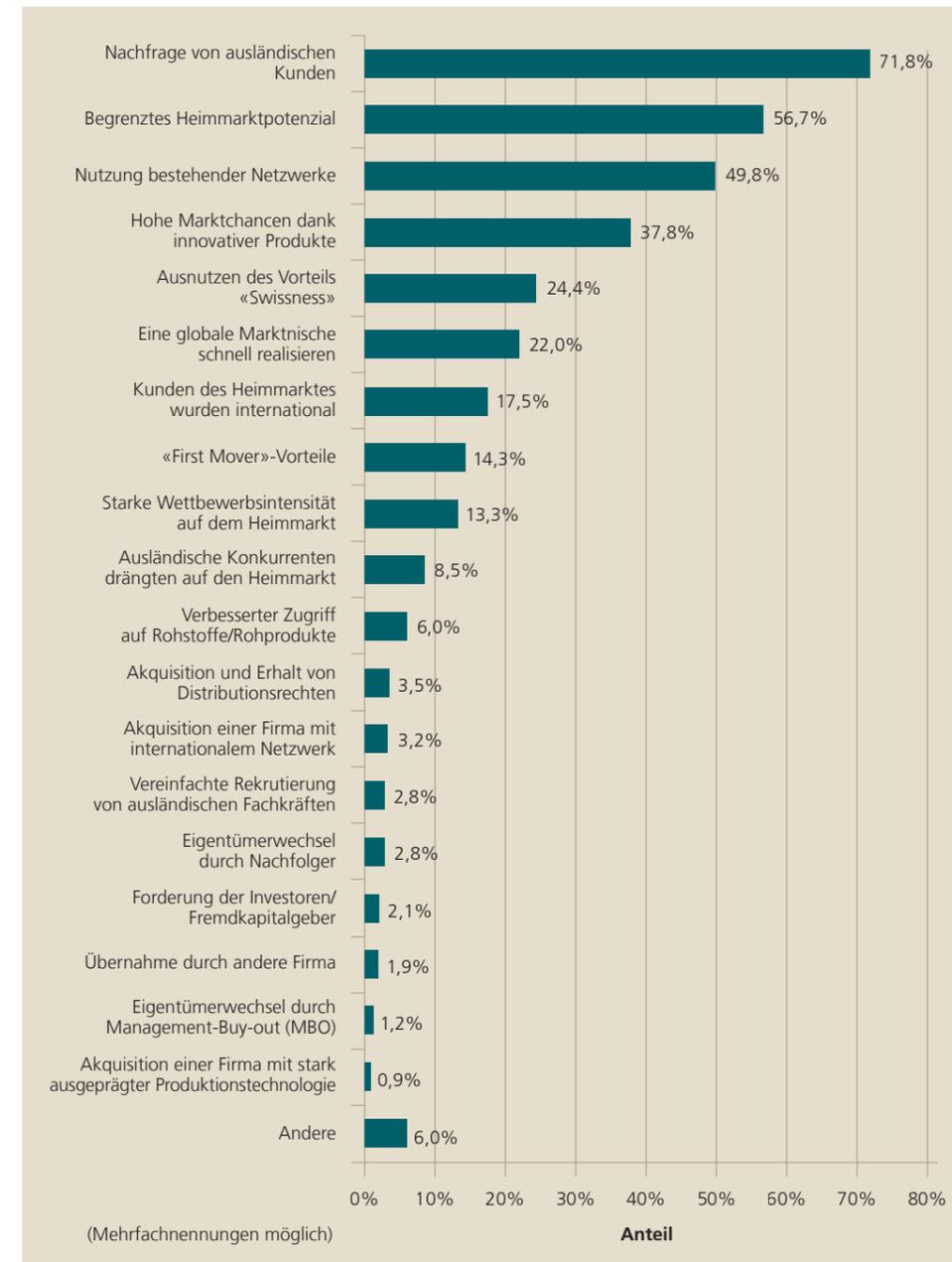


Abbildung 7: Gründe für eine Internationalisierung

Am zweithäufigsten wurde der begrenzte Heimmarkt genannt (56,7%), gefolgt von der Nutzung bestehender Netzwerke (49,8%). Dies verwundert nicht, denn Netzwerke bieten Vertrauens- und Kostenvorteile. Zudem entsteht Wissen heutzutage immer mehr in Netzwerken, deren intensivere Nutzung für die Entscheidungsträger, die in dieser Studie befragt wurden, nunmehr den neuen drittichtigsten Grund für die Expansion über Ländergrenzen hinweg darstellt. 37,8% der Nennungen sind ferner auf die Annahme zurückzuführen, dass Marktchancen aufgrund innovativer Produkte bestünden. Dabei kann auch eine gewisse Dynamik beobachtet werden. In der Vorgängerstudie von 2007 waren Netzwerke mit 35,9% der Nennungen nur der viertwichtigste Faktor und die Marktchancen dank innovativer Produkte auf Platz drei der Rangliste mit über 50% der Nennungen. Netzwerke wurden somit in den letzten Jahren immer wichtiger.

Im Hinblick auf die Frage, welche Wege zur Umsetzung der Expansionspläne eingeschlagen werden, kann Folgendes festgestellt werden (siehe auch Abbildung 8): Der direkte Export (Mittelwert<sup>4</sup> 5,62) ist einerseits der häufigste und erfolgreichste **Vertriebsweg** für die Schweizer KMU, andererseits zugleich die Markteintrittsform, die zu einem späteren Zeitpunkt am wenigsten aufgegeben wird. Offenbar überwiegen in den vorliegenden Fällen die Vorteile die bekannten Nachteile des direkten Exports.

Ein entscheidender Pluspunkt des direkten Exports dürfte die Unmittelbarkeit der Geschäftsbeziehung sein, bezeichnet doch rund die Hälfte der befragten Unternehmen ihre Angebotspalette als ein komplexes Produktsystem. Parallel dazu geschieht eine intensive Interaktion, die kaum über Handelsorganisationen oder Mittler abgewickelt werden kann. Für die KMU dürften ferner der niedrige Ressourceneinsatz (verglichen mit anderen Internationalisierungsformen), der Erkenntnisgewinn bezüglich des Landes, des Marktes und der Geschäftspartner sowie die geringe Schmälerung der Gewinnspanne äusserst wichtig sein. Fehlende Gastlandkenntnisse und fehlende Akzeptanz vor Ort sind die meistgenannten Nachteile, die jedoch bei den befragten Unternehmen nicht überwogen. Der indirekte Export (MW 4,15) über Agenturen und Absatzmarkthelfer wurde am zweithäufigsten genannt, gefolgt vom Markteintritt über Grossabnehmer (MW 3,93).

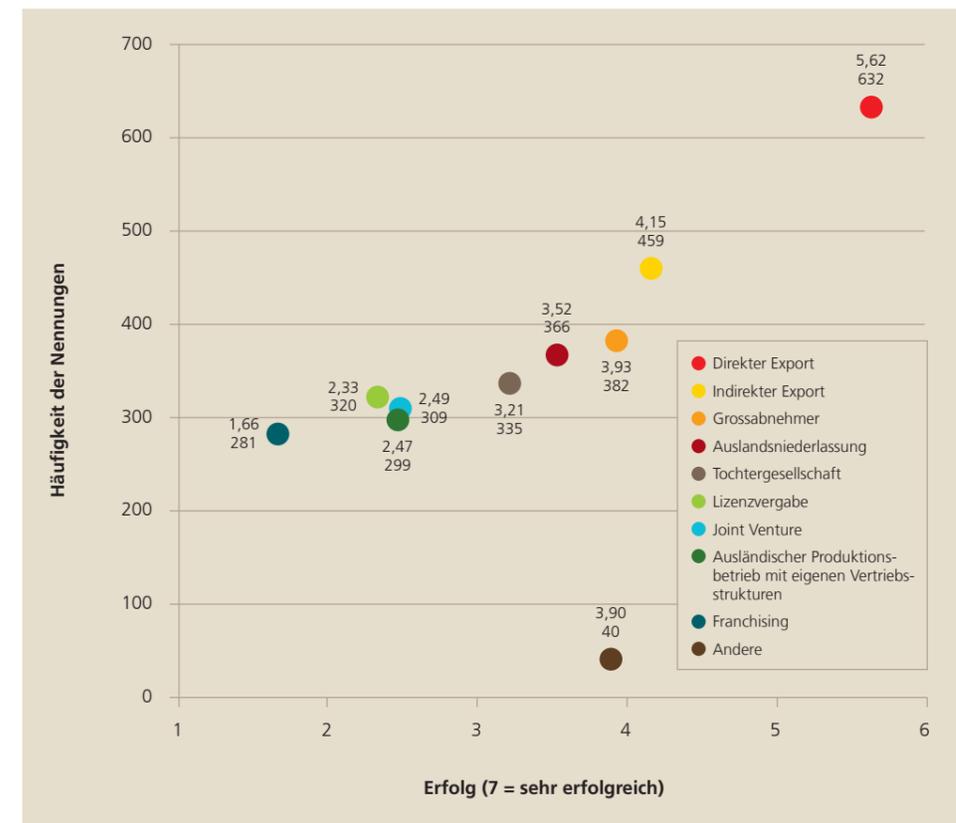


Abbildung 8: Häufigkeit und Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess

Wegen der höheren benötigten Ressourcen und der grösseren Tragweite kultureller, sprachlicher und/oder gesetzlicher Unterschiede ist die Häufigkeit von ausländischen Direktinvestitionen als Internationalisierungsform geringer als die Exportform. Die befragten KMU bestätigen, dass Auslandsniederlassungen (MW 3,52) und Tochtergesellschaften (MW 3,21) nur mittelmässig erfolgreich sind.

Das wenig erfolgreiche Franchising-System (MW 1,66) findet in der Praxis nur sehr selten Anwendung. Zudem wird Franchising in 36% der Fälle aufgegeben. Da es sich beim Franchising um ein unternehmerisches Gesamtkonzept (Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept) handelt, das nicht nur bedingt die Bedürfnisse der befragten Unternehmen zu befriedigen vermag, ist dieser Befund nicht weiter verwunderlich. Franchising kommt vor allem in Bereichen zum Einsatz, in denen ein hoher Standardisierungsgrad vorteilhaft ist. Die Standardisierung steht zweifelsohne im Gegensatz zum unbedingt erforderlichen differenzierten Vorgehen bei komplexen Produktpaletten.

<sup>4</sup> Die Mittelwerte beruhen auf einer Skala von 1 bis 7.

## 5. Umsetzung der Internationalisierung – Hindernisse und Support

Der Internationalisierungsprozess zwingt die Unternehmen, sich mit einer ganz anderen Qualität und Quantität an Problemen auseinanderzusetzen. Nebst den grundsätzlichen Herausforderungen im Einkauf, in der Logistik, in der Produktion, im Vertrieb sowie in den unterstützenden Funktionen wie IT, Finanz- und Rechnungswesen oder Personal stehen viele Entscheidungsträger vor der Hausforderung, Antworten zu finden, wie diese Aufgaben in einem sich internationalisierenden Netzwerk zu meistern sind. Dies ist die Kehrseite der Medaille, denn Internationalisierung bietet zwar einerseits enorme Vorteile wie Zugang zu Kunden, Kapital, Personal, Lernmöglichkeiten, kostengünstigeren oder hochwertigeren Materialien usw. Sie bringt zwangsläufig aber auch ein deutliches Mehr an Komplexität mit sich. Daher ist es von grosser Bedeutung, diese Kehrseite nicht zu ignorieren, sondern proaktiv verstehen zu wollen und Lösungen zu ersinnen. Je stärker die Internationalisierung ausgeprägt ist, umso mehr müssen sich Entscheidungsträger diesem Thema widmen. Tabelle 5 fasst dafür verschiedene Internationalisierungsaspekte von Schweizer KMU in Abhängigkeit der Firmengrösse zusammen und vergleicht diese mit Born Globals.

	Anzahl Jahre bis zur Internationalisierung	Anzahl Kontinente nach drei Jahren	Anzahl Kontinente Ende 2012	Anzahl Jahre im Internationalisierungsprozess	Anzahl Länder 2012	In % des Auslandsumsatzes
0–9 Mitarbeitende (Kleinstunternehmen)	3,5	1,97	2,3	16,75	8,62	55,4%
10–49 Mitarbeitende (Kleinunternehmen)	10,4	1,87	2,9	24,83	16,73	56,6%
50–249 Mitarbeitende (Mittelunternehmen)	23,1	1,89	3,2	29,02	27,09	57,5%
Durchschnitt KMU	8,7	1,92	2,6	21,43	14,34	56,2%
Born Globals	0,46	2,92	3,26	16,86	18,1	84,2%

Tabelle 5: Vergleich des Internationalisierungsprozesses über die Jahre

Es fällt auf, dass mit der Firmengrösse auch die Zeitdauer bis zur ersten Internationalisierung deutlich wächst. Kleine und mittelgrosse Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitenden riskieren, dass ihre innerbetrieblichen Abläufe bis zum Zeitpunkt der Internationalisierung schon tief in der Organisation verankert sind. Deshalb nimmt auch – wie oben erwähnt – die Komplexität des Unterfangens exponentiell zu. Schweizer KMU erreichen dennoch hohe Internationalisierungsgrade, was die Notwendigkeit einer hohen Anpassungsfähigkeit nochmals verdeutlicht. Born Globals stellen nicht nur per Definition eine Klasse für sich dar. Auch mit Blick auf die in Tabelle 5 zusammengefassten Eckdaten beeindrucken sie. Sie fangen an, die höchste Anzahl an Kontinenten zu bedienen. Sie erreichen enorm hohe Auslandsumsätze im Verhältnis zum Gesamtumsatz – all dies auch noch in einzigartiger Geschwindigkeit.

Dies führt zur Frage, welche Hindernisse hauptsächlich zu meistern sind. Die vorliegende Studie mit Entscheidungsträgern zeigt den Einfluss möglicher **Hindernisse im Internationalisierungsprozess**. Primär wird der Preis der eigenen Produkte und Marktleistungen (41,0%) erwähnt, gefolgt von den bestehenden Gesetzen und Vorschriften im Ausland (34,5%), den Kosten der Internationalisierung (24,6%) sowie der verfügbaren Zeit des Senior Management (22,9%) (vgl. Abbildung 9). Limitiert verfügbare Zeitressourcen können dazu führen, dass die Unternehmen ein Internationalisierungsprojekt mangelhaft vorbereiten oder eine internationale Geschäftsgelegenheit nicht nutzen. Mehr oder weniger auf dem gleichen Niveau befinden sich die kulturellen und sprachlichen Hindernisse (16,3%) sowie das fehlende Netzwerk (15,5%). Nicht zu vernachlässigen sind weiterhin die fehlenden Filialen/Tochterunternehmen (14,7%) und die mangelnden Informationen bezüglich ausländischer Märkte (14,0%).



Abbildung 9: Hindernisse im Internationalisierungsprozess

Sind auch hier die Born Globals gegenüber den anderen Akteuren im Vorteil? Bemerkenswert ist insbesondere das Ergebnis, dass Born Globals weniger an ungünstigen Kostenstrukturen oder zu hohen Preisen ihrer Produkte oder Dienstleistungen leiden als andere KMU (32,8%). Zusätzlich werden mangelnde Auslandserfahrung (3,7%) oder kulturelle bzw. sprachliche Hemmnisse (14,2%) als etwas weniger gravierend eingestuft.

Die Hindernisse kommen nicht von ungefähr. Sie spiegeln sich mithin in den Schwächen der KMU bezüglich des Internationalisierungsprozesses (vgl. Abbildung 10). Hauptpunkte sind hier die hohen Kostenstrukturen (49,1%), die ungenügende Marktforschung (28,0%) und in abgeschwächter Form die mangelnde Sprachkompetenz der Mitarbeitenden (17,5%) und die ungenügenden Kenntnisse der Gesetze und Vorschriften (16,9%).

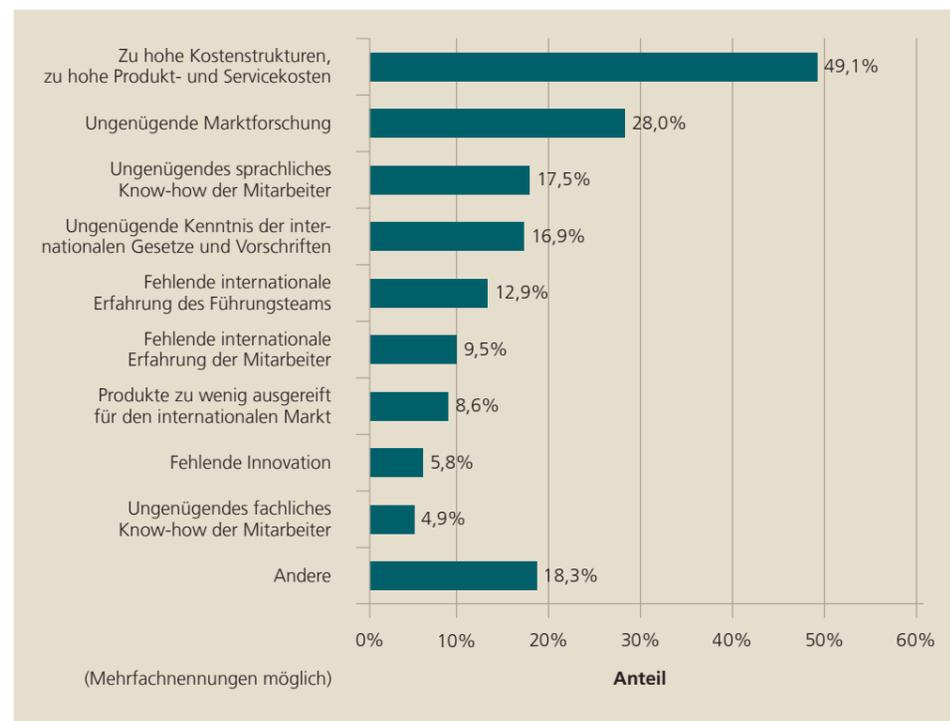


Abbildung 10: Relevante Schwächen des Unternehmens für die Internationalisierung

Diesen Schwächen stehen natürlich auch Stärken gegenüber. Das unternehmenseigene Know-how (80,3%), mit anderen Worten das Humankapital und eine flexible Organisationsstruktur (50,1%), sind die **unternehmensspezifischen Stärken**, die den grössten Beitrag zu einem erfolgreichen Auslandsengagement beisteuern (vgl. Abbildung 11). Eine starke Unternehmensführung (31,8%), eine ausgeprägte Innovationskultur (31,0%) sowie ein starkes Netzwerk (31,0%) tragen bei gut einem Drittel der befragten KMU wesentlich zum Internationalisierungserfolg bei.

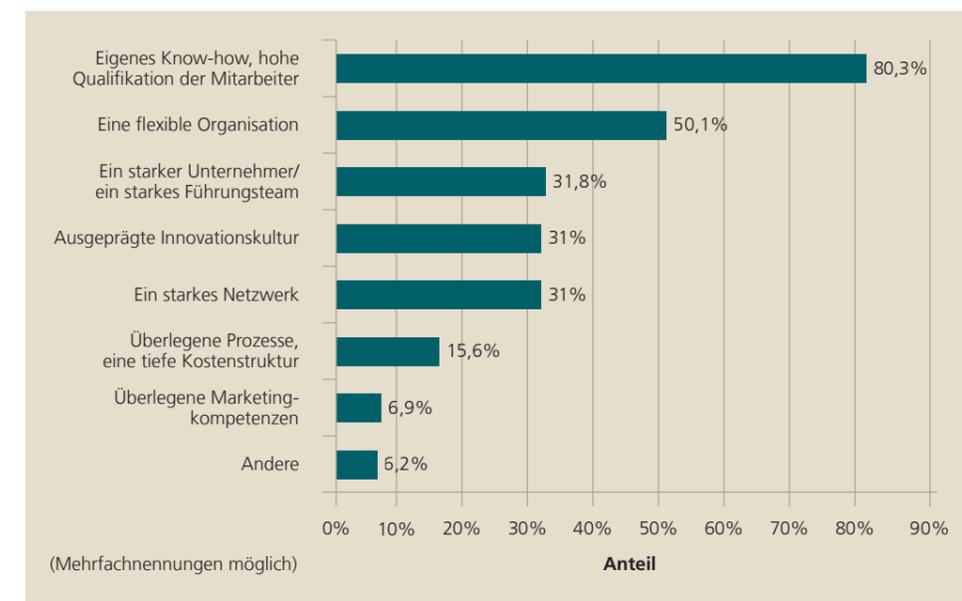


Abbildung 11: Relevante Stärken des Unternehmens für die Internationalisierung

Im Unterschied zu den KMU beurteilen die Born Globals ihre Stärken deutlich öfter als positiv. Das eigene Know-how bzw. die hohe Qualifikation der Mitarbeitenden (83,0%), die flexible Organisation (54,9%), ein starker Unternehmer bzw. ein starkes Führungsteam (35,9%), eine ausgeprägte Innovationskultur (35,3%), überlegene Prozesse oder tiefere Kostenstrukturen (19,6%), überlegene Marketingkompetenzen (12,4%) – alle Faktoren wurden positiver eingeschätzt, wobei insbesondere der Faktor des stärkeren Netzwerks (47,7%) deutlich öfter betont wurde.

Trotz ihrer Stärke sind diese Unternehmen auf **externen Support** angewiesen, der sich an ihren Bedürfnissen orientiert. Die Schweizer KMU geben an, dass Privatpersonen die grösste Hilfeleistung im Internationalisierungsprozess bieten. Mithin bestätigt dieses Ergebnis die Bedeutung der informellen Netzwerke. An zweiter Stelle wurden andere Organisationen und Personen genannt, dicht gefolgt von Exportnetzwerken und der OSEC/Switzerland Global Enterprise, die Schweizer und Liechtensteiner Unternehmen beim Auf- und Ausbau ihrer Auslandsaktivitäten unterstützt. Nur mittelmässig hilfreich scheinen die kantonalen Handelskammern und Wirtschaftsförderer sowie Beratungsunternehmen und Banken zu sein. Eine noch weniger nützliche Unterstützung boten Fargate und Swissnex an (vgl. Abbildung 12). Eine ähnliche Einschätzung der Supportstruktur ist bei den Born Globals zu finden. Diese stufen jedoch die Hilfe von Privatpersonen (5,32) besser ein, was die zuvor erwähnte überdurchschnittliche Nennung von Netzwerken noch einmal unterstreicht. Auch die Leistungen der OSEC/Switzerland Global Enterprise (5,29) empfanden Entscheidungsträger als nützlicher.<sup>5</sup> Ansonsten erhielten die anderen Supportmöglichkeiten ebenfalls keine wirklich positiven Einschätzungen.

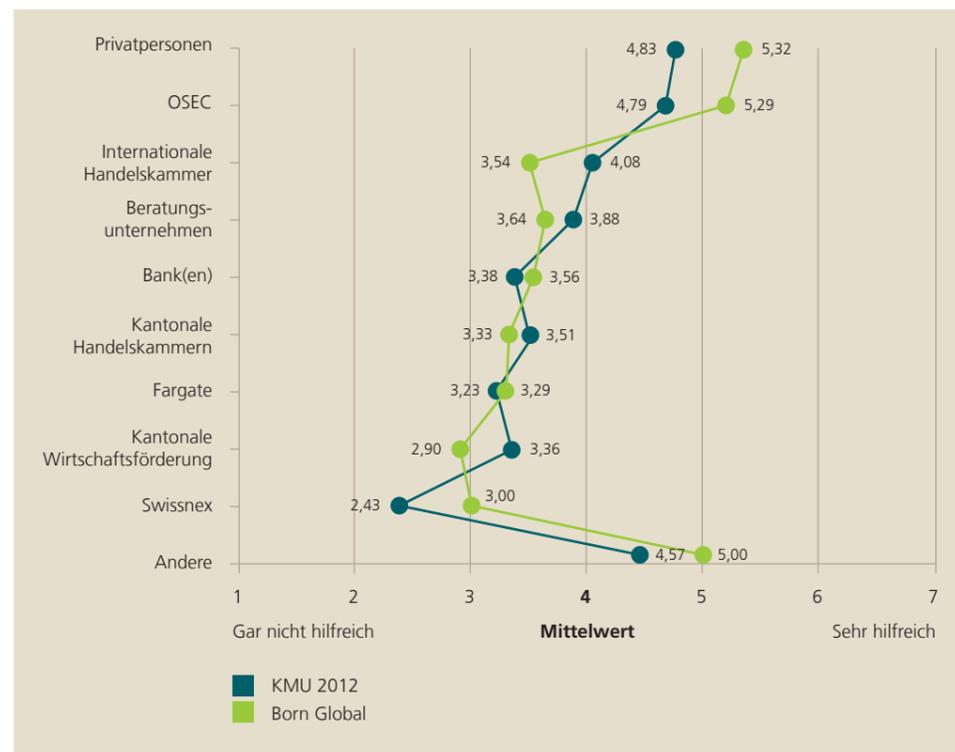


Abbildung 12: Organisationen und Dienste zur Unterstützung der Internationalisierung

<sup>5</sup> Die Mittelwerte beruhen auf einer Skala von 1 bis 7.

Diese Informationen und Beobachtungen kann man weiter vertiefen. Es stellt sich die Frage, warum diese Unterstützungsmöglichkeiten insgesamt zu wenig Nutzen bieten und dementsprechend beurteilt werden. Als Hauptargument für die **Nichtnutzung von Diensten und Unterstützungsangeboten** gaben die KMU an, dass für knapp 42,9% das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht stimmt und für ebenfalls knapp 41,6% das Angebot nicht ausreichend ihren Bedürfnissen entspricht. Aus den offenen Antworten ging hervor, dass z. B. auf bestimmte Nischen spezialisierte Anbieter ganz spezielle Informationsbedürfnisse haben und daher firmeneigene Netzwerke beauftragen. Als weitere Argumente wurde der Mangel an Informationen (24,9%), das fehlende Vertrauen in die entsprechenden Organisationen (19,8%) sowie die zu lange Zeitdauer, bis die Dienste beansprucht werden können (12,2%), erwähnt. Weniger ins Gewicht fällt ein schlechtes Image oder eine negative Reputation eines Internationalisierungshelfers (vgl. Abbildung 13).

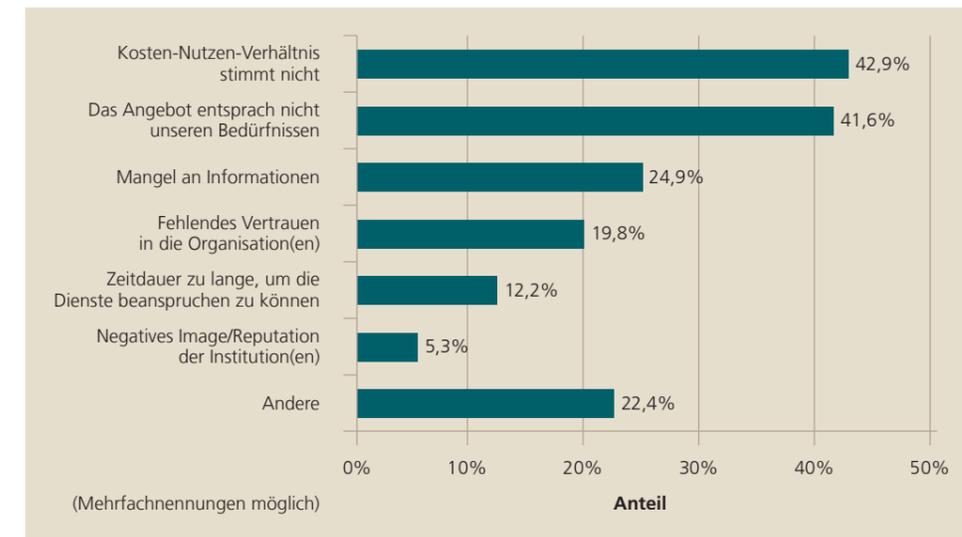


Abbildung 13: Gründe für ein Ignorieren von Unterstützungsmöglichkeiten

## 6. Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

Als Nächstes betrachtet diese Studie, wie die Unternehmen **Informationen über Zielmärkte** beschaffen. Abbildung 14 fasst die Antworten der Entscheidungsträger in den befragten KMU zusammen (Mehrfachnennungen waren möglich). Mit 68,3% Nennungen sind die Bemühungen im Rahmen des persönlichen Networkings der wichtigste Weg, um an relevante Informationen zu gelangen, dicht gefolgt von formellem Networking auf Messen oder Konferenzen (61,1%). Immerhin landet das Internet auf dem nächsten Platz in dieser Rangliste. Etwas mehr als die Hälfte der Entscheidungsträger (52,5%) nutzt es aktiv bei der Informationsbeschaffung. Dann folgen mit etwas Abstand Events (38,0%) und Zeitungen (27,8%), wobei Beratungsfirmen (14,1%) und Banken (4,4%) noch deutlich weniger genutzt werden. Hier bestünde gegebenenfalls das Potenzial, Dienstleistungen mit klarem Mehrwert aufzubauen und den ins Ausland expandierenden KMU anzubieten.

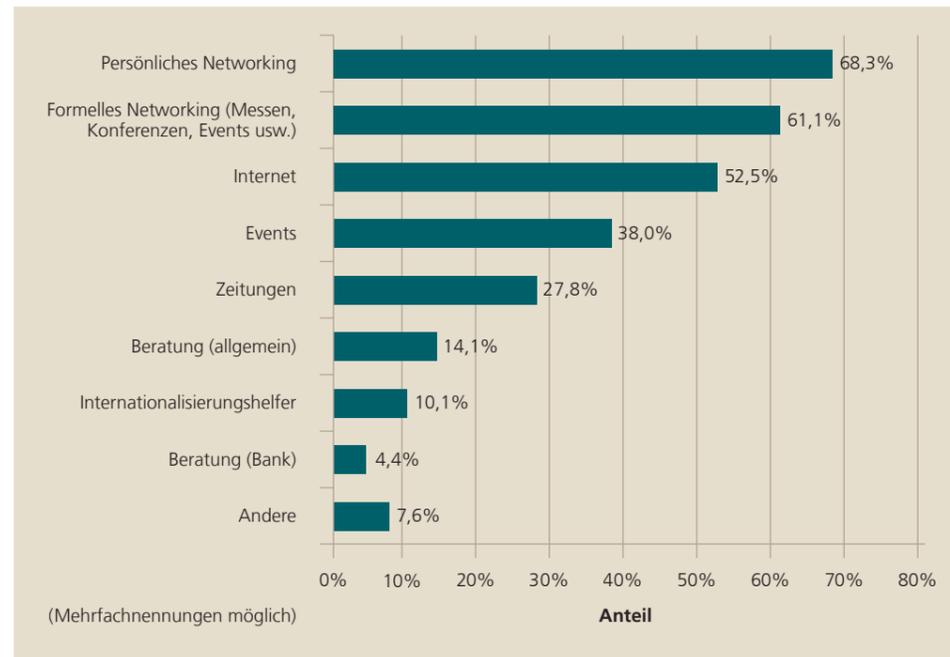


Abbildung 14: Wege der Informationsbeschaffung über Zielmärkte

Die Entscheidungsträger wurden zudem nach der Rolle sozialer Onlinenetzwerke befragt. Immerhin betonten 37,1%, dass diese bei der Erkennung von Trends wichtig sind. 22,8% nutzen sie, um neue Talente zu rekrutieren, und 40,3% setzen sie konkret für das Marketing ein. Diese Statistiken stellen keine repräsentative Mehrheit dar, geben jedoch Aufschluss darüber, dass die Rolle von sozialen Netzwerken im Internet nicht zu verleugnen ist.

Die Auswirkungen der Internationalisierung auf ein Unternehmen sind sehr differenziert zu interpretieren. Empirisch lässt sich nachweisen, dass im Wesentlichen der Unternehmer bzw. das Managementteam der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Die Durchsetzungskraft im Ausland hängt offenbar massgeblich ab von der internationalen Erfahrung des Kaders eines Unternehmens, seinem Netzwerk und der Fähigkeit, Chancen zu erkennen und Innovationen zu lancieren. Diese drei Aspekte setzen ein langsam aufgebautes, strategisches Risikomanagement voraus, wie wir im Folgenden aufzeigen werden. Geschwindigkeit und Erfolg der Internationalisierung können dabei von der Unternehmensführung enorm beeinflusst werden, wenn ein entscheidungsfreudiges, starkes Management entsprechend agiert.

### Internationale Erfahrung

Unternehmer, die vor der Internationalisierung im Ausland gearbeitet oder in internationalen Unternehmen berufliche Erfahrung erlangt haben, sind fähig, ihre Unternehmen ausserordentlich schnell international auszurichten. Ähnliche Fähigkeiten besitzen Unternehmer, die zuvor eine Ausbildung im Ausland absolviert haben. Offenbar ermöglichen diese Erfahrungen den Managern, vorgängig ein internationales Netzwerk aufzubauen und das Unternehmen optimal auf die internationalen Marktgegebenheiten (Wettbewerbsintensität, Kultur usw.) einzustellen. Positiv wirkt sich Erfahrung aber nicht nur auf die Internationalisierungsgeschwindigkeit, sondern auch auf den Erfolg aus. Folgerichtig stehen meist Persönlichkeiten mit einer Ausbildung im Ausland und/oder mit beruflicher Auslandserfahrung an der Spitze der Unternehmen mit den höchsten Exportquoten. International erfahrene Kadermitarbeiter oder Firmenchefs sind bei einem beabsichtigten Gang auf internationale Märkte ihren unerfahrenen Kollegen somit zweifelsohne vorzuziehen.

### Netzwerke

Ein positiver Zusammenhang konnte zwischen der Netzwerknutzung und dem Internationalisierungserfolg nachgewiesen werden. Unternehmen mit einem aktiven Netzwerk wiesen etwa zu Beginn der Internationalisierung deutlich höhere Exportquoten auf. Längerfristig können selbst Unternehmen ohne starke Netzwerke ihre Exportquoten steigern, allerdings nicht im gleichen Ausmass wie gut vernetzte Unternehmen. Das liegt wohl daran, dass diese Unternehmen aufgrund ihrer Einbindung in Wertschöpfungsketten eher fähig sind, ihre Produkte auf internationalen Märkten abzusetzen.

### Risikomanagement

Der Internationalisierungsschritt birgt natürlich nicht nur Chancen, sondern auch gewisse Risiken. Wird das aktive und bewusste Risikomanagement der befragten KMU analysiert, ist im Hinblick auf die Unternehmensgrösse ein gewisser Trend zu erkennen. Während nur gerade 52,6% der Mikrounternehmen über ein eigentliches Risikomanagement verfügen, liegt die Anzahl bei kleinen (61,6%) und mittleren Unternehmen (84,8%) deutlich höher. Im Durchschnitt kümmern sich also über 60% der KMU um ein aktives und bewusstes Risikomanagement. Bei den Born Globals managen sogar über zwei Drittel die Risiken (vgl. Abbildung 15).

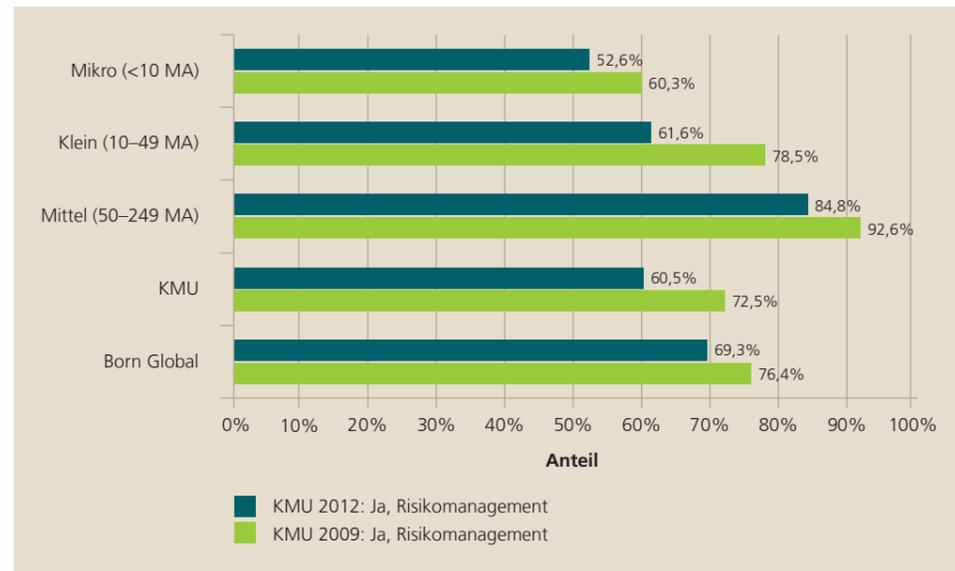


Abbildung 15: Risikomanagement

Im Folgenden widmen wir uns der **Form des Risikomanagements** (vgl. Abbildung 16). Wir haben zum Beispiel ermittelt, welche Risiken von den KMU gemanagt werden. Es ist offensichtlich, dass die Priorisierung der verschiedenen Risiken bei den drei Unternehmensgrössen (mikro, klein und mittel) sowie bei den Born Globals ähnlich ist, wenn auch auf unterschiedlichen Niveaus. Fast alle Risiken werden in Mikrounternehmen am wenigsten häufig gemanagt (ausser Akkreditive). Die tiefen Zahlen erklären sich einerseits am ehesten mit den begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen, andererseits könnte der notwendige zeitliche Aufwand den Mikrounternehmen ein aktives Risikomanagement verunmöglichen. Am intensivsten kümmern sich die mittelgrossen Unternehmen um Risiken (Ausnahme: Landesrisiken).

Am aktivsten wird strategisches Risikomanagement betrieben. Darunter fällt insbesondere die Formulierung einer durchdachten Risikopolitik zur Regelung der Bedrohung wesentlicher Erfolgsfaktoren. An zweiter Stelle steht die Risikominderung mittels Bonitätsauskünften über allfällige Geschäftspartner, gefolgt von Währungsabsicherungen. Vor allem bei mittleren Unternehmen und Born Globals sind Akkreditive, also selbstschuldnerische Zahlungsverprechen einer Bank eines Importeurs dem Exporteur gegenüber, beliebt. Seltener genannte Möglichkeiten sind Länderrisikoanalysen, Zinsabsicherungen sowie andere, nicht spezifizierte Massnahmen.

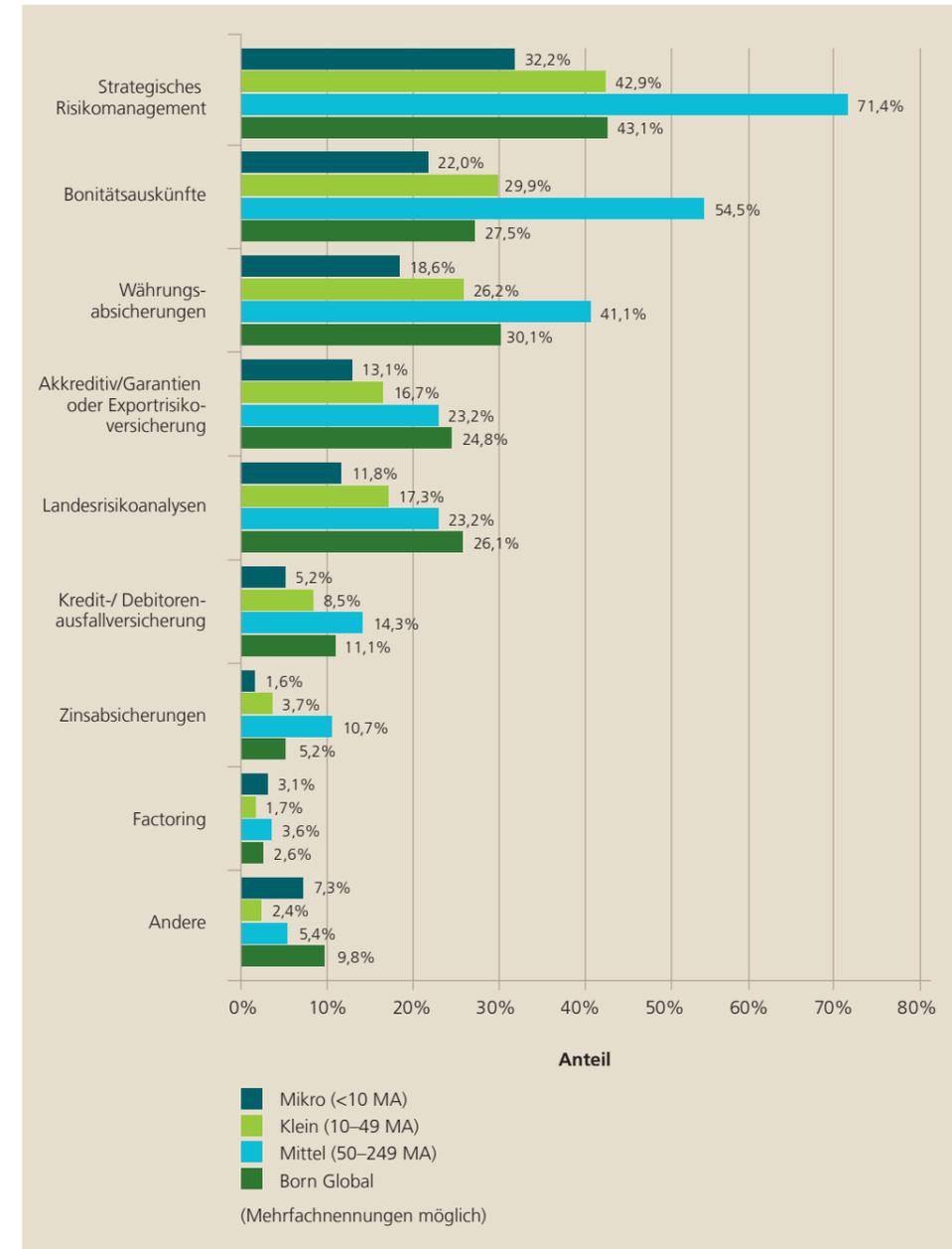


Abbildung 16: Form von Risikomanagement

### Innovationskraft

Der Internationalisierungsprozess birgt nicht nur gewisse Risiken, sondern auch diverse Chancen. So kann sich die internationale Öffnung eines KMU positiv auf die **Innovationskraft** eines Unternehmens auswirken (vgl. Abbildung 17), namentlich auf die Entwicklung neuer Produkte (Mittelwert<sup>6</sup> 5,28), sowie auf eine Weiterqualifizierung der Mitarbeiter (MW 4,82). Eine Internationalisierung kann ferner im Herstellungsverfahren bzw. im Prozessmanagement (MW 4,74) innovative Lösungen anstossen. Ebenfalls positive Auswirkungen wurden für Neuerungen im Geschäftsmodell und organisatorische Neuerungen festgestellt. Als eher neutral sind die Effekte auf die Anzahl der Patente (MW 3,92) zu erachten.

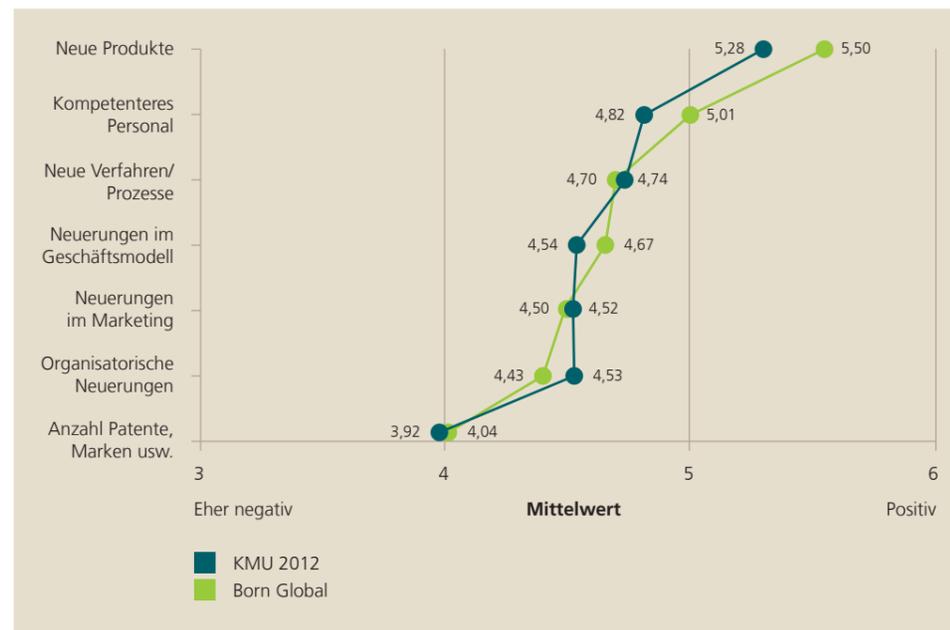


Abbildung 17: Auswirkung der Internationalisierung auf die Innovationskraft

<sup>6</sup> Die Mittelwerte beruhen auf einer Skala von 1 bis 7.

Betreffend die **Motivation für die Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse** ist eindeutig zu erkennen, dass der Grossteil der Innovationen auf Marktbedürfnissen basiert. 85,1% der KMU erwähnen, dass Kundenwünsche Anlass für innovative Lösungen waren. Als zweiter Auslöser wurden technologieinduzierte Innovationen erwähnt, die auf eigener Forschung und Entwicklung fussen (42,5%). Einige Unternehmen sahen sich hingegen infolge neuer Konkurrenzprodukte mehr oder minder gezwungen, ebenfalls innovative Lösungen zu entwickeln (29,8%). Weniger häufig führten Open Innovation (16,4%), Zufall (13,6%) oder in der Erhebung nicht spezifizierte Auslöser (8,9%) zur Entwicklung neuer Produkte und Prozesse (vgl. Abbildung 18). Es ist durchaus denkbar, dass Innovationen nicht allein auf einem der aufgezählten Auslöser basierten, sondern vielmehr auf einer Kombination von zwei oder mehreren Auslösern.

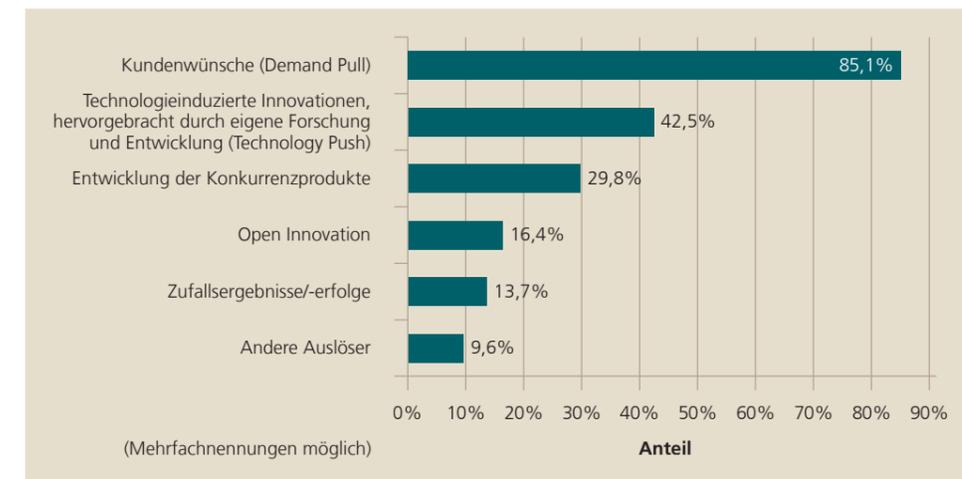


Abbildung 18: Auslöser für die Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse

Im Hinblick auf die künftige Produkt- und Prozessentwicklung stehen bei den Schweizer KMU erneut die Kunden im Zentrum. 66,3% wollen sich für kommende Innovationen konsequent am Kundennutzen orientieren. In diesem Zusammenhang ist auch der Bedarf mittels exakter Marktforschung abzuklären (34,3%). Aus unternehmensinterner Sicht sollen verbesserte Prozesse (33,2%) sowie der Know-how-Zuwachs dank Neuanstellung von Mitarbeitern (28,9%) dazu verhelfen, innovative und marktfähige Lösungen anzubieten. Rund 21,4% der KMU sind davon überzeugt, dass sowohl die gemeinsame Forschung mit Netzwerkpartnern als auch die Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung mit Universitäten und Fachhochschulen Erfolg versprechen. Etwas weniger Unternehmen (20,1%) setzen auf höhere Ausgaben für interne Forschung und Entwicklung (vgl. Abbildung 19).

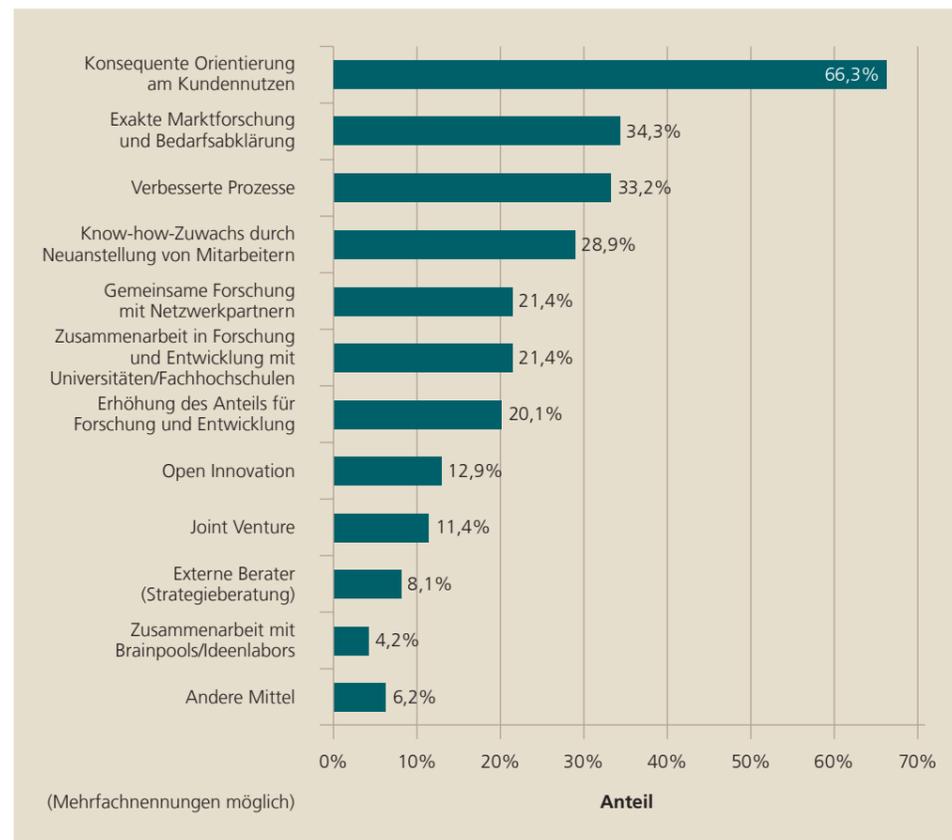


Abbildung 19: Auslöser für die Entwicklung künftiger innovativer Produkte und Prozesse

Nur gerade 12,9% sehen Open Innovation und 11,4% eine gemeinsame Tochtergesellschaft (Joint Venture) mit mindestens einem weiteren Unternehmen als Weg zu marktfähigen Neuerungen. Kaum ein KMU geht davon aus, dass es mit externen Beratern oder in der Zusammenarbeit mit Denkfabriken der Herausforderung gerecht werden kann. Auch hier gilt zu betonen, dass die aufgezählten Möglichkeiten untereinander nicht ausschliessend zu verstehen sind.

## 7. Performance der Internationalisierung

Für die Entscheidungsträger ist natürlich der Erfolg der internationalen Geschäfte interessant. Dabei ist die internationale Performance ein komplexes Konstrukt, das viele Dimensionen und somit Wege der Messung aufweist. Zudem wird sie vom tatsächlichen Grad der Internationalisierung beeinflusst, wobei die Unternehmenserträge bei der anfänglichen Internationalisierung markant zunehmen. Der kleine helvetische Heimmarkt, die starke internationale Orientierung der Schweizer KMU und nicht zuletzt der freie Zugang zum europäischen Markt wirken förderlich. Kleine und mittlere Unternehmen, die sich auf eine beschränkte Anzahl Markteintrittsstrategien verlegen, können ihre Leistung erheblich steigern. Dieser Leistungszuwachs kann aber im eigentlichen Sinn selbstverschuldet begrenzt werden, wenn das Unternehmen in zusätzliche Länder expandiert, gleichzeitig die Markteintrittsstrategien ausbaut und/oder Möglichkeiten zum Kompetenzaufbau bzw. seine bisherigen Erfahrungen nicht nutzt.

Die internationale Performance ist augenscheinlich direkt verbunden mit den jeweiligen **Zielen des Unternehmers bzw. des Entscheidungsträgers** der Internationalisierung. Die Überprüfung der Performance unterscheidet sich bezüglich materieller und immaterieller Ziele sowie der Art der Performancemessung beträchtlich. Die Unterscheidung zwischen **subjektiver und objektiver Performance** ist sinnvoll, um die von verschiedenen Faktoren abhängige internationale Performance approximativ zu erfassen. Zudem wird die Internationalisierung u. a. als Möglichkeit betrachtet, die eigenen Fähigkeiten zur Erkennung von Geschäftsgelegenheiten weiterzuentwickeln. In gleicher Weise soll sie die Innovationskapazität der Schlüsselmitarbeiter verbessern.

Diese Studie misst die subjektive Performance anhand der Zufriedenheit mit der jeweiligen Internationalisierungsaktivität. Berücksichtigt werden dabei erfolgskritische Faktoren wie die Entwicklungen des Umsatzes, des Marktanteils, des Unternehmensimages und des Know-hows (vgl. Abbildung 20).

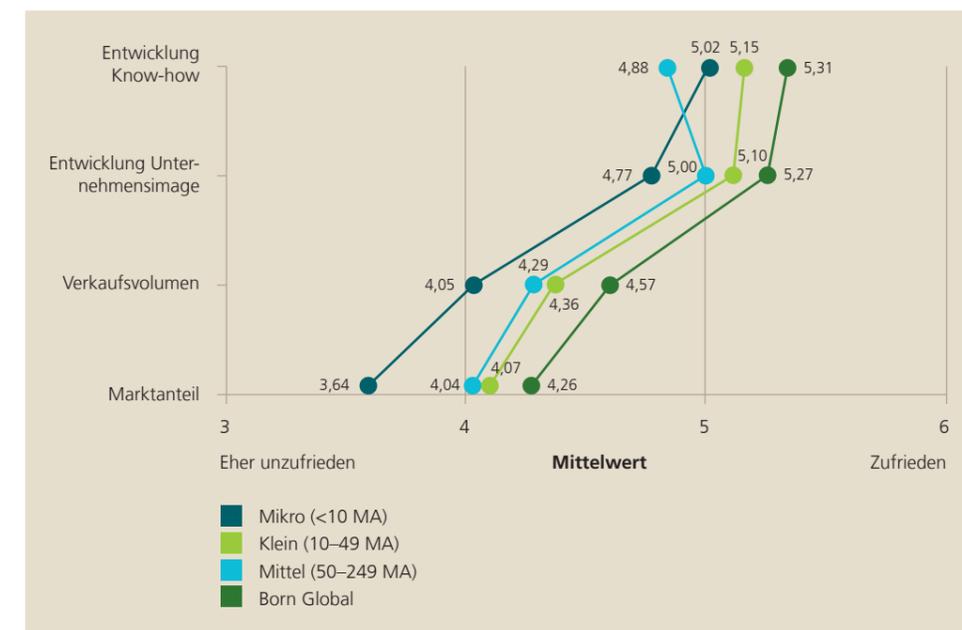


Abbildung 20: Zufriedenheit mit der Internationalisierung

## 8. Fazit

Dabei fällt auf, dass Born Globals mit der Entwicklung ihres Images und Verkaufsvolumens am zufriedensten sind und grundsätzlich auch mit der Know-how-Dynamik ein relativ hohes Mass an Zufriedenheit erreichen. Mikrounternehmen mit bis zu neun Mitarbeitern sind hingegen weniger zufrieden als Firmen mit bis zu 49 Mitarbeitern. Über alle KMU-Grössen hinweg bleibt leider die Entwicklung von Marktanteilen hinter den Erwartungen zurück. Dennoch ist es glücklicherweise so, dass die Unternehmen im Schnitt mit keinem der Aspekte völlig unzufrieden sind.

Wenn die Unternehmen geografisch und kulturell weiter entfernte Märkte bearbeiten, entfallen die Lerneffekte, und die Koordinations- und Transaktionskosten steigen überproportional. Die Performance sinkt folglich nach einer ersten erfolgreichen Phase mit steigendem Internationalisierungsgrad. Dieser Effekt konnte für Born Globals nachgewiesen werden, die in den ersten drei Jahren stark wuchsen und nach dem fünften Jahr erste Stagnationsanzeichen aufwiesen. In einem späteren Zeitraum können die Leistungen aufgrund der Lerneffekte erneut gesteigert werden. Sie sind dabei gekoppelt an eine Innovationsfähigkeit, die neben neuen Marktleistungen zu innovativen Organisationsstrukturen und/oder Prozessinnovationen führt.

Im Weiteren wurde eine **Beurteilung der Unternehmensperformance** bezüglich Unternehmenswert, Nettogewinn, Cashflow und Umsatzwachstum (vgl. Abbildung 21) vorgenommen. Die Mikrounternehmen schneiden wiederum insgesamt schlechter ab, und dies verglichen mit den mittelständischen Unternehmen in signifikanter Weise. Die Beurteilung der Performance anhand dieser Indikatoren ist bei den Born Globals aber auch auf einem tieferen Niveau.



Abbildung 21: Performance-Beurteilung im Vergleich zur Konkurrenz

Als Treiber für Wachstum und organisatorische Weiterentwicklung eröffnet die Internationalisierung für Schweizer KMU im eigentlichen Sinn des Wortes neue Horizonte. Die KMU expandieren sehr rasch ins Ausland. Die vorliegende Studie hat dafür unterschiedliche Pfade umschrieben. Internationalisierungsverhalten beginnt meist mit der Expansion in das benachbarte Ausland. Allerdings werden schnell andere Kontinente ins Visier genommen. Da jeder Markt und jede Region Eigenheiten aufweisen, müssen sich Schweizer KMU schneller denn je darauf einstellen und sie in ihren Aktivitäten berücksichtigen. Hierbei kommt den Entscheidungsträgern ihre internationale Erfahrung zugute, die sie in Auslandsaufenthalten, mit einer internationalen Ausbildung oder im Verlauf von Engagements für multinationale Unternehmen gewonnen haben. Obwohl sich die vielfältigen ausländischen Märkte permanent verändern, ist eine in der Vergangenheit gesammelte Auslandserfahrung ein grosses Plus. Entscheidungsträger müssen sich aber der Dynamik, mit der sich Märkte ändern, bewusst werden und konstant Weiterentwicklungen vor Ort prüfen. Unsere Studie überprüfte zudem die internationale unternehmerische Haltung und kam zum Schluss, dass die KMU grundsätzlich in einer vorteilhaften Situation sind. Die Chancenorientierung und Anpassungsfähigkeit, aber ebenso die eigene Innovationskraft sind ausgeprägt.

Hinsichtlich der Gründe der Internationalisierung lässt sich sagen, dass sich Pull- und Push-Faktoren die Waage halten. Natürlich ist die Nachfrage aus dem Ausland ein dominierender Faktor, doch die KMU wissen bestehende Nutzenpotenziale in Form von innovativen, qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen zu nutzen, genauso wie ihre Netzwerke. Bis dato wird im Wesentlichen nur der Export als besonders erfolgreich eingestuft.

Die vorliegende Studie befasste sich u. a. auch mit der Frage, was Schweizer KMU von einer intensiveren Expansion im Ausland abhält. Grundsätzlich sind die Preise der eigenen Produkte und Dienstleistungen sowie die nicht immer leicht zu verstehenden oder zu erfüllenden verschiedenartigen Gesetze und Vorschriften im Ausland relevant. Diesen Faktoren begegnen die KMU mit viel eigenem Know-how, gut ausgebildeten Mitarbeitenden und einer möglichst flexiblen Organisation.

Können sich Schweizer KMU zudem auf eine starke Unterstützung seitens externer Organisationen verlassen? Gerade in diesem Bereich stellen wir ein deutliches Verbesserungspotenzial fest. Weder kantonale noch internationale Handelskammern, Beratungsunternehmen, Banken oder Einrichtungen wie Fargate oder Swisnex vermögen einem Unternehmen, abgesehen von Einzelfällen, die nötige Starthilfe zu bieten. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist ebenso zu bemängeln wie die Tatsache, dass das jeweilige Angebot nicht den Bedürfnissen der KMU entspricht. Vorteile bringen höchstens OSEC/Switzerland Global Enterprise und Privatpersonen bzw. selbst gesponnene Netzwerke. Persönliches und formelles Netzwerken wird im Übrigen am hilfreichsten eingeschätzt.

Um den Erfolg der Internationalisierung abzusichern, bauen KMU ein professionelleres Risikomanagement aus, das allerdings erst in mittelgrossen Unternehmen einen kritischen Reifegrad erreicht. Nichtsdestotrotz sollten sich kleinere Unternehmen diesem Thema widmen.

Schliesslich befasste sich diese Studie auch mit der Schlüsselfrage, wie erfolgversprechend eine geografische Diversifikation sein kann. Im Anschluss daran versuchten wir herauszufinden, welchen Unternehmenswerten Entscheidungsträger strategisch die grösste Priorität beimessen.

# Abbildungsverzeichnis

Will ein Unternehmen global agieren, dann gewinnt man von den **Born Globals** wichtige Einsichten. Born Globals erwirtschaften im Vergleich zum Durchschnitt aller KMU einen deutlich höheren Auslandsumsatz in Verhältnis zum Gesamtumsatz und sind rascher in mehr Ländern aktiv als der Durchschnitt der KMU. Sie sind zufriedener mit den Ergebnissen in puncto Imagegewinn und Lernen. Die rasche Expansion kann zumindest kurzfristig auf Kosten der Zufriedenheit mit anderen – bewusst oder unbewusst – untergeordneten Zielen realisiert werden. Mittlere KMU, die **langsamer expandieren**, weisen eine höhere Zufriedenheit mit dem finanziellen Erfolg auf, zulasten anderer Faktoren wie der Zufriedenheit mit dem Verkaufsvolumen oder dem Marktanteil. Wenn gleich die Internationalisierung viele Erfolgsdimensionen bestimmt, so hilft es umso mehr, ein klares und einfaches Zielsystem zu gestalten.

Mehrere Ziele gleichzeitig anzusteuern ist grundsätzlich problematisch. Erst recht, wenn diese miteinander im Konflikt stehen. KMU müssen während ihrer geografischen Expansion mit einer Vielfalt von unabhängigen Faktoren fertigwerden, die sie oft nicht beeinflussen können. Klare Ziele, Prioritäten und Werte sind jedoch zu 100% unter der eigenen Kontrolle. Die Frage nach den Zielmärkten ist wesentlich. Wir sehen durchaus Hinweise, dass eine Internationalisierung je nach Situation der Globalisierung vorzuziehen ist.

Zwei weitere Faktoren können helfen, den Erfolg zu sichern. Zum einen können Potenziale nur ausgeschöpft werden, wenn die einzelnen organisatorischen Faktoren harmonisch aufeinander abgestimmt sind und im Einklang mit der bewusst gewählten oder unbewusst angegangenen Internationalisierungsstrategie stehen. Auch dies ist weitgehend im Einflussbereich der Entscheidungsträger. Zum anderen geht es um eine **Beschleunigung und Verbesserung des Lernens**. Internationalisierung mit all ihren Komplexitätstreibern ist stark von der Erfahrung der verschiedenen Akteure getrieben. Deshalb ist es sinnvoll, Lerneffekte aus der Internationalisierung zwischen den Unternehmen, Internationalisierungshelfern und Wissenschaftlern effektiver zu nutzen. Dafür braucht es verschiedene Gruppen, die den Wissens- und Erfahrungsaustausch aktivieren bzw. fördern und mit branchenübergreifenden Workshops ergänzen. Durch die Erkenntnisse aus Praxisbeispielen und ein noch effektiveres Wissensmanagement könnten zusätzliche Informationen von Spezialisten in den so generierten Wissenspool einfließen. Auf diese Weise würden letztlich «Key Performance Factors» schneller erarbeitet, die den Internationalisierungsprozess beeinflussen und für eine letztlich nachhaltig erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen sorgen.

<b>Abbildung 1:</b> Wichtigkeit von Elementen der Wettbewerbsstrategie	11
<b>Abbildung 2:</b> Internationalisierungstypologie	13
<b>Abbildung 3:</b> Exportintensität der KMU: durchschnittlicher Anteil des Exports in Prozent des Nettoumsatzes	14
<b>Abbildung 4:</b> Wachstumsprognose	16
<b>Abbildung 5:</b> Effekte der Chancenorientierung	19
<b>Abbildung 6:</b> Erkennung von Geschäftsgelegenheiten	21
<b>Abbildung 7:</b> Gründe für eine Internationalisierung	23
<b>Abbildung 8:</b> Häufigkeit und Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess	25
<b>Abbildung 9:</b> Hindernisse im Internationalisierungsprozess	27
<b>Abbildung 10:</b> Relevante Schwächen des Unternehmens für die Internationalisierung	28
<b>Abbildung 11:</b> Relevante Stärken des Unternehmens für die Internationalisierung	29
<b>Abbildung 12:</b> Organisationen und Dienste zur Unterstützung der Internationalisierung	30
<b>Abbildung 13:</b> Gründe für ein Ignorieren von Unterstützungsmöglichkeiten	31
<b>Abbildung 14:</b> Wege der Informationsbeschaffung über Zielmärkte	32
<b>Abbildung 15:</b> Risikomanagement	34
<b>Abbildung 16:</b> Form von Risikomanagement	35
<b>Abbildung 17:</b> Auswirkung der Internationalisierung auf die Innovationskraft	36
<b>Abbildung 18:</b> Auslöser für die Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse	37
<b>Abbildung 19:</b> Auslöser für die Entwicklung <i>künftiger</i> innovativer Produkte und Prozesse	38
<b>Abbildung 20:</b> Zufriedenheit mit der Internationalisierung	39
<b>Abbildung 21:</b> Performance-Beurteilung im Vergleich zur Konkurrenz	40

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Struktur des Samples nach Unternehmensgrösse	10
<b>Tabelle 2:</b> Kennzahlen der Internationalisierung	15
<b>Tabelle 3:</b> Internationale Aktivität der KMU nach Kontinenten (Stand Ende 2012)	15
<b>Tabelle 4:</b> Internationale Erfahrung zum Zeitpunkt der ersten Internationalisierungsschritte	18
<b>Tabelle 5:</b> Vergleich des Internationalisierungsprozesses über die Jahre	26

## Literatur

Baldegger, R. J., Wyss, P. (2007): Profiling the Hybrid: Born-again Global Firms: A Case Study on the Internationalisation Behaviour of Mature Firms in Switzerland, Fribourg/Bern/New York.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001): Born-again global firms. An extension to the Born Global phenomenon, *Journal of International Business Studies*, 9(1), 7–20.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Servais, P. (2007): Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance, *Journal of World Business*, 42, 253–267.

Rütti, N. (2013). Zweigeteilte Schweizer Wirtschaft. NZZ online vom 1.7.2013: <http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/die-schwierige-wirtschaftslage-in-zahlreichen-laendern-europas-daempft-den-konjunkturgang-1.18105728>.

Oviatt, B.M., McDougall, P. P. (1994): Toward a Theory of International Venture, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–62.

Schwab, K. (2012): The Global Competitiveness Report 2012–2013, World Economic Forum Geneva.

Notizen

ISBN 978-3-906201-07-8

