



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2019

Studienergebnisse zum
Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU



Herausgeber

Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR), Fachhochschule Westschweiz (HES-SO)

Datum: Oktober 2019

Baldegger, R. J., Merkle, R. J. & Wild, P. (2019): Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2019: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU

www.hsw-fr.ch/sies

ISBN: 2-940384-49-5



INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	4
Executive Summary	5
1 Hintergrund, Ziele und Umfang der Studie	6
1.1 Konjunkturmfeld	6
1.2 Internationalisierungstrend	6
1.3 Ziele	7
1.4 Studienumfang und Beschreibung der Studienteilnehmer	8
1.5 Branchendynamik	9
2 Internationalisierungsverhalten der Schweizer KMU im globalen Kontext	12
2.1 Effekte der Internationalisierung auf Innovationen	12
2.2 Typologie, Geschwindigkeit und Fokus der Internationalisierung	13
2.3 Strategien von KMU für den Eintritt in fremde Länder	17
2.4 Internationalisierung in Regionen mittels globaler Städte	20
3 Unternehmer und Managementteam	22
3.1 Selbstbestimmung/Kontrollüberzeugung	23
4 Digitalisierungseffekte	26
5 Umsetzung der Internationalisierung – Dienstleistungen und Support	32
6 Performance der Internationalisierung	40
7 Fazit	44
Abbildungsverzeichnis	45
Tabellenverzeichnis	45
Literatur	46

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 gefunden. Die Expansion ins Ausland erachten auch KMU immer mehr als grundlegende strategische Option, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Aufgrund der Heterogenität der KMU-Landschaft und ihres Internationalisierungsverhaltens ist es jedoch schwierig, den Erfolg zu messen bzw. die Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Damit die Entscheidungsträger¹ von KMU ihr Internationalisierungsverhalten gezielter beeinflussen können und zugleich effektivere und effizientere Unterstützung von Beauftragten öffentlicher und privater Internationalisierungshelfer erhalten, bedarf es zunächst einer differenzierten Betrachtung aktueller Gegebenheiten.

Zum einen ist zunächst zu definieren, welche verschiedenen Typen international aktiver KMU überhaupt existieren. Junge, global tätige Schweizer Unternehmen etwa, 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. Zu denken ist überdies an KMU, die ihre internationale Ausrichtung erfolgreich ausbauen und dank fortlaufender Innovationen weitere Märkte erschliessen. All diese Mittelbetriebe gehören wie die globalen Grossunternehmen zum Spektrum der international tätigen Unternehmen.

Zum anderen sind die Haltung und die Ansichten der Unternehmer bezüglich der Internationalisierung interessant; beides kann aufschlussreiche Hinweise darauf geben, welche Rahmenbedingungen künftig geschaffen werden müssen, um den Erfolg in ausländischen Märkten zu steigern. Die Frage nach dem erfolgreichen Geschäftsmodell in Zeiten turbulenter Veränderungen und Digitalisierung ist zu beantworten mit proaktivem unternehmerischen Verhalten.

Der vorliegende Bericht basiert auf einer umfassenden Umfrage zum Thema Internationalisierung von Schweizer KMU. Nach ersten Ausgaben der Jahre 2007, 2010, 2013 und 2016 gibt die vorliegende Studie zum fünften Mal Aufschluss über etliche Fakten zur Internationalisierung von KMU 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 ist eindeutig belegt, dass Verbesserungen auf verschiedenen Ebenen erforderlich sind, insbesondere mit Blick auf die bessere Unterstützung der Unternehmen bei ihren Internationalisierungsanstrengungen. Der Unternehmer mit seinem Managementteam verharnt im Fokus, denn nur ein hervorragendes Management kann die Internationalisierung effektiv und effizient realisieren.

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

Prof. Dr. Rico J. Baldegger

¹ Im Hinblick auf die Leserlichkeit wird zuweilen das maskuline Genus bevorzugt, wobei es den maskulinen und femininen Sexus repräsentiert.

EXECUTIVE SUMMARY

Die vorliegende Studie untersucht den Stand des Internationalisierungsverhaltens von Schweizer KMU und zeigt Trends auf. Mittels der Datenbank von Bisnode wurde Entscheidungsträgern von exportaktiven KMU ein mehrsprachiger Fragebogen (deutsch, französisch, englisch) gesandt. Dank des grossen Interesses an der Thematik verzichtete eine Vielzahl der Unternehmen auf Anonymität und bekundete ebenso Interesse an den Workshops, die im Herbst/Winter 2019 durchgeführt werden.

Im Zentrum der Studie steht 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, danach zu handeln und sich die fehlenden Fähigkeiten anzueignen. Schlüssel für eine erfolgreiche Internationalisierung ist unbestritten der Unternehmer bzw. das Managementteam. Die internationale Erfahrung des Unternehmers resp. des Kaders ist existenziell. Vorliegende Studie diskutiert den bekannten Einfluss von unternehmerischer Selbstüberzeugung und vom Kompetenzniveau, für den geplanten Gang über die Grenzen ein international erfahrene Führungsequipe zu beschäftigen. Die Bedeutung internationaler Erfahrung ist nicht zu unterschätzen und beeinflusst nicht nur die Internationalisierungsgeschwindigkeit, sondern auch den Erfolg markant.

Die Studie verdeutlicht die Wichtigkeit der adäquaten Vorbereitung des Internationalisierungsprozesses sowie einer Strategie, die auf den eigenen Kompetenzen der Unternehmen basiert. Am Beispiel anderer 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 vielmehr 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.

Die befragten KMU fokussieren ihre Exporte auf die reifen Märkte in Westeuropa und Nordamerika. Diese Resultate bestätigen die Daten der eidgenössischen Zollverwaltung, insofern wertmässig 20% der Warenexporte nach Deutschland gingen; 55% flossen in die ganze EU, 16% in die USA. Im Umfeld der internationalen Handelskonflikte ist die Konzentration auf die reifen Märkte indes eine steigende Gefahr, je mehr sich die Konjunktur in den Nachbarländern im zweiten Quartal 2019 abkühlte (EZV, 2019).

1 HINTERGRUND, ZIELE UND UMFANG DER STUDIE

„Im Moment werden zu viele Betriebe ins Ausland verkauft oder zu stark verlagert, so findet ein Ausverkauf der Schweiz statt.“

Gründer/CEO, Mikrounternehmen

1.1 Konjunkturmilieu

Die wirtschaftliche Entwicklung schwächelte im ersten Halbjahr 2019, die Angst vor einer Rezession ist insbesondere in Europa gleichsam mit Händen zu greifen. Der Vorlaufindikator für die Wirtschaftsentwicklung, der Einkaufsmanagerindex PMI, stagniert. Swissmem, der Verband der Maschinenbauindustrie Schweiz, sieht trotz der beiden ersten recht guten Quartale des Jahres Wolken am Horizont aufziehen (Swissmem, 2019).

Die Stärke des Franken, die Unsicherheiten um den Brexit, der Handelsstreit zwischen den USA und China, die sich verschlechternde Wirtschaftslage in Deutschland, wohin rund ein Viertel der helvetischen Exporte gehen sind nur einige weitere Risikofaktoren, mit denen sich die Unternehmen auseinandersetzen haben. Selbstredend tangiert diese Gemengelage die exportorientierten KMU unmittelbar.

Für die zweite Jahreshälfte erwartet der Dachverband Swissmem eine weitere Verlangsamung des Geschäftsverlaufs. Da die Branche jedoch sehr heterogen ist, werden nicht alle Unternehmen in gleichem Mass betroffen sein. Wenn der Schweizer Franken weiter an Wert gewinnt und sich die deutsche Wirtschaft nicht erholt, wird eine neue Welle von Restrukturierungen erwartet. Diejenigen KMU, die in den letzten Jahren Innovationen jeglicher Art vernachlässigt haben, dürften besonders zu leiden haben.

„Auch Import ist Internationalisierung“

CEO/Nachfolger, Medtech-KMU

1.2 Internationalisierungstrend

Mit Blick auf die Internationalisierung fällt auf, dass noch vor einigen Jahren hauptsächlich von global tätigen Grossunternehmen die Rede war. Mittlerweile stehen vermehrt international aktive KMU im Zentrum. Im durchaus heterogenen KMU-Kosmos agiert zwar eine beträchtliche Anzahl an Unternehmen immer noch in einem lokalen, regionalen oder nationalen Absatzmarkt, der Anteil an dynamischen und innovativen Mikro- und Kleinunternehmen, die international ausgerichtet sind oder den Aufbau eines internationalen Geschäfts planen, wächst freilich.

Das Internationalisierungsverhalten von KMU wurde in den letzten Jahren in verschiedenen Ländern häufiger 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 diesbezüglich weitere Einsichten von hohem Nutzen.

„Für uns als Schweizer Unternehmen werden die internationalen Geschäftsmöglichkeiten durch die Korruption stark eingeschränkt.“

CEO, Kleinunternehmen, Elektronik

1.3 Ziele

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

- Neue Einsichten darüber gewinnen, inwiefern die Internationalisierung die Innovationskapazität der KMU beeinflusst.
- Die Rolle des Unternehmers mit seiner Selbstüberzeugung und seinen Kompetenzen darin erfahren, wie internationale Geschäftsgelegenheiten erkannt und ihr Unternehmen darauf ausgerichtet werden.
- Die Bedeutung des Topmanagements und seine strategische Haltung im internationalen Geschäft ermitteln.
- Digitalisierungseffekte bei internationalen KMU dokumentieren.
- Erkenntnisse erlangen, wie KMU in unterschiedlichen globalen Regionen vorgehen.
- Die Ziele und den Erfolg des Internationalisierungsverhaltens eruieren.
- Trends im Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU festhalten.
- Empfehlungen für Entscheidungsträger in KMU, für Internationalisierungshelfer und Berater formulieren.

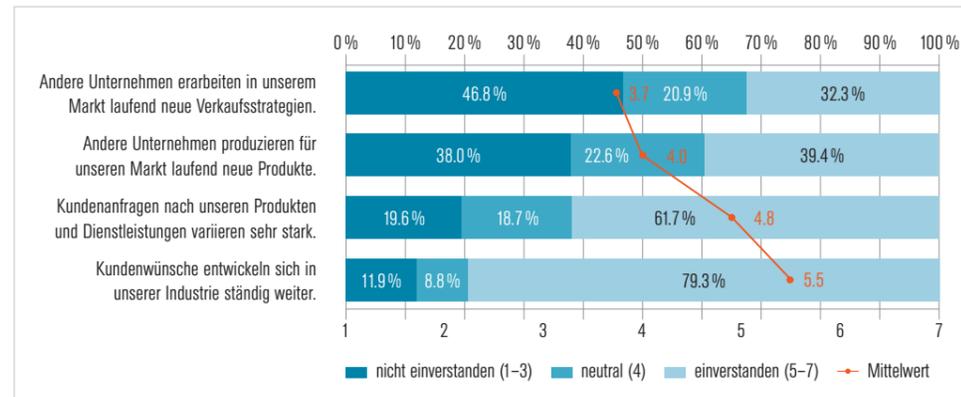


Abbildung 2: Branchendynamik KMU

Die befragten KMU gaben an, hinsichtlich der Kundenwünsche einer hohen Dynamik (MW 5.5) ausgesetzt zu sein. Sowohl die Proaktivität seitens der Mitbewerber wegen laufend neu eingeführter Verkaufsstrategien (MW 3.7) als auch die ständige Produktion neuer Produkte ebensolcher Mitbewerber (MW 4.0) beeinflussen die Branchendynamik tendenziell eher weniger als variierende Kundenanfragen (MW 4.8) und als die Dynamik der Kundenwünsche. Dieser Unterschied zwischen der starken Dynamisierung seitens der Kunden und der eher schwächeren Proaktivität der Mitbewerber ist insbesondere im Maschinenbau, der Elektro- und Metallindustrie besonders auffallend. Im Handel und im Dienstleistungssektor ist diese Differenz deutlich kleiner. Gerade im Handel scheint die von den Mitbewerbern ausgelöste Branchendynamik höher zu sein. Neue Verkaufsstrategien und neu entwickelte Produkte scheinen diese Branche stärker zu dynamisieren als im produzierenden Gewerbe, aber in der Variabilität der Kundenanfragen ist kein markanter Unterschied zu erkennen.

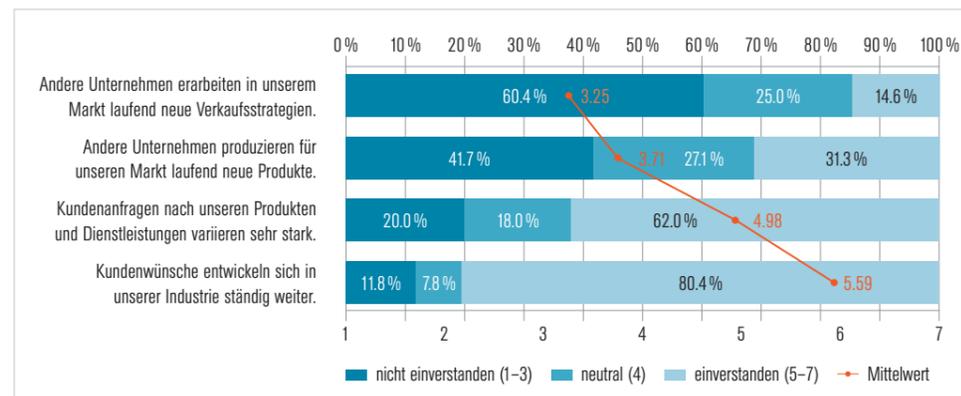


Abbildung 3: Branchendynamik Maschinenbau, Elektro- und Metallindustrie

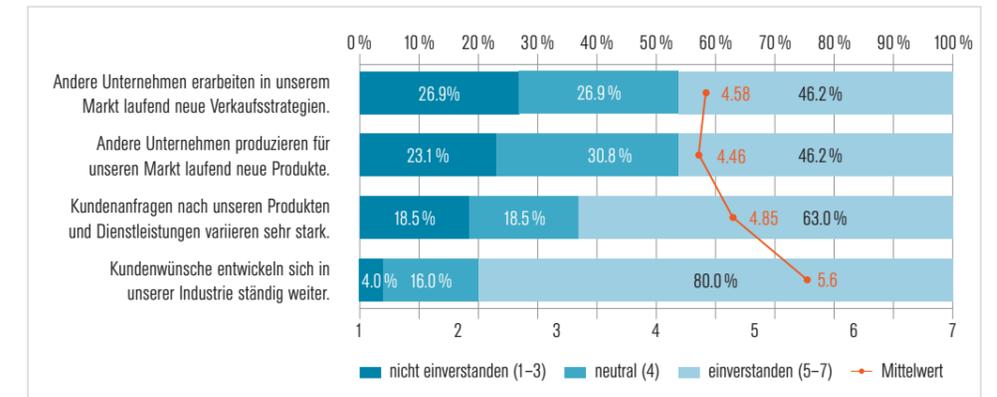


Abbildung 4: Branchendynamik Handel

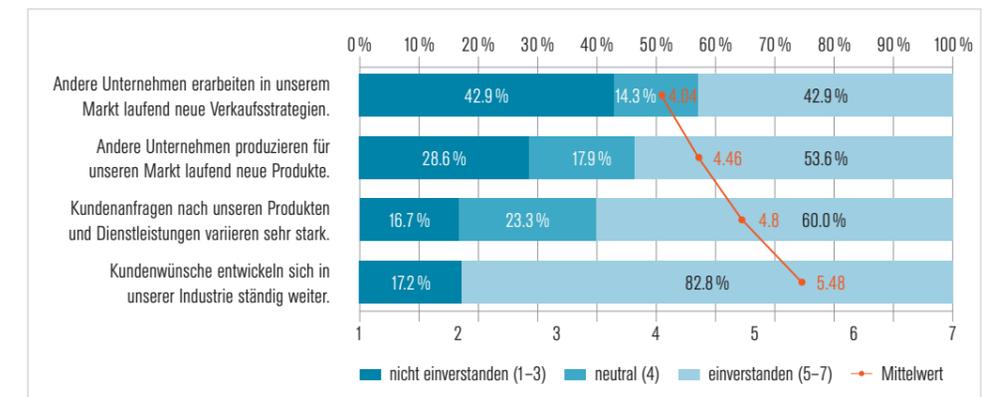


Abbildung 5: Branchendynamik Banken, Versicherungen, IT

In den obenstehenden Abbildungen 3 und 4 ist deutlich zu erkennen, dass die Einschätzung einer Branchendynamisierung seitens Mitbewerber just im Handel höher gewertet wird als im produzierenden Gewerbe (Abbildung 2). Im Handel sind die Mittelwerte für durch «Andere Unternehmen erarbeiten (...) laufend neue Verkaufsstrategien» und «Andere Unternehmen produzieren (...) laufend neue Produkte» deutlich höher als in der Elektro-, Maschinenbau und Metallindustrie. Nichtsdestotrotz lässt sich feststellen, dass alle Branchen der internationalisierenden KMU die sich weiterentwickelnden Kundenwünsche als stärkster Treiber empfinden.

2 INTERNATIONALISIERUNGSVERHALTEN DER SCHWEIZER KMU IM GLOBALEN KONTEXT

„Unsere Strategie ist ‘grow with your customer’. Da etliche Kunden international sind, wachsen wir mit diesen in DE, PL, UK und Indien. Einen eigenen Vertrieb können wir nicht finanzieren.“
Gründer/CEO, IT-Kleinunternehmen

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 Bestandsaufnahme notwendig, um das Internationalisierungsverhalten differenzierter zu betrachten. Vor allem anderen wird analysiert, wie Internationalisierung und Innovation zusammenhängen, mit welcher Geschwindigkeit und welchen Strategien KMU in fremde Märkte eintreten. Hierbei ist ebenfalls zu unterscheiden, inwiefern Unternehmen mit Projekten einen B2B-Ansatz verfolgen oder mittels B2C direkt den Endkonsumenten beliefern.

Gleichzeitig ist darauf zu verweisen, dass sich Märkte und Erfolgsfaktoren heute rascher denn je weiterentwickeln bzw. verändern. So bildete 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 aus. Das Reich der Mitte gibt mehr für Forschung aus als ganz Europa zusammen (Speicher, 2018). Waren Einkaufs-, Produktions- und Logistikkompetenzen in der Vergangenheit dominanter, gewinnen F&E-Kompetenzen für das Auslandsgeschäft nunmehr deutlich an Bedeutung. Sie werden für den dortigen Markterfolg umso kritischer, je stärker sich diese Länder wirtschaftlich und wissenschaftlich fortentwickeln. Gerade die sich rasant wandelnden Volkswirtschaften der sogenannten Tigerstaaten Hongkong, Singapur, Südkorea und Taiwan, aber gleichermaßen die vielen Megametropolen Chinas sind Zielmärkte mit hohen Ansprüchen und einer enormen Dynamik.

2.1 Effekte der Internationalisierung auf Innovationen

Die Effekte der Internationalisierung auf die Innovationskapazität der KMU sind mannigfaltig und von eminenter Wichtigkeit. Generell kann man davon ausgehen, dass die Internationalisierung aufgrund der Lerneffekte das Innovationsniveau der KMU erhöht. Die Befragung hat allein bei den Auswirkungen der Internationalisierung auf die Anzahl der Patente oder Marken (MW 4.1) ambivalente Ergebnisse erbracht.

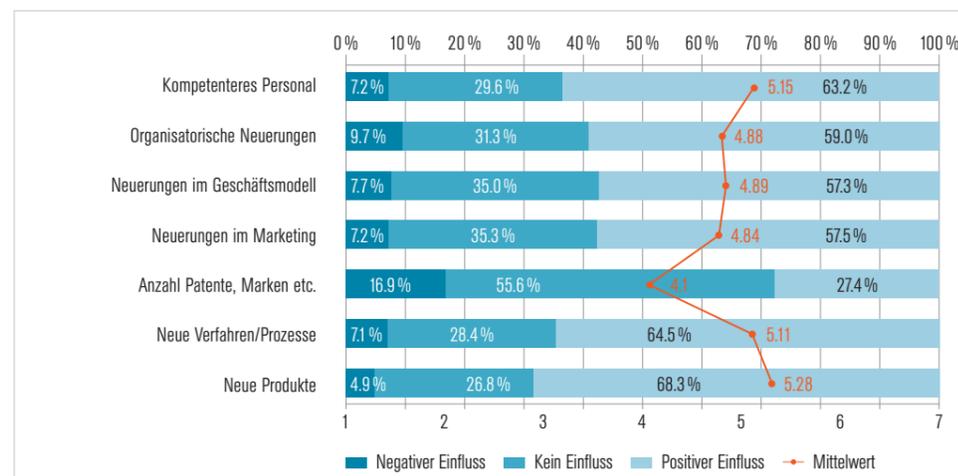


Abbildung 6: Auswirkungen der Internationalisierung auf Innovation

Die befragten KMU führen an, dass sich die Auswirkungen ihres internationalen Geschäftes durchschnittlich am stärksten in Neuerungen der Produkte und in einem Kompetenzgewinn des Personals manifestieren. Bei den Kleinstunternehmen überwiegen Effekte der Internationalisierung bei Geschäftsmodell-Neuerungen (MW 4.89) und beim Fähigkeitspotential der Mitarbeiter (MW 5.15).

Interessanterweise konnte in statistischen Tests nachgewiesen werden, dass eine erhöhte Innovationskapazität aufgrund der Internationalisierung positiv in **höheren Auslandumsätzen** der befragten Unternehmen niederschlägt. Internationalisierung ist hinsichtlich der starken Innovationskraft der hiesigen Volkswirtschaft folgerichtig zugleich Ursache und Wirkung. Zudem sind die Resultate der Studie ein weiterer Beleg dafür, dass das internationale Geschäft für das Wohl der schweizerischen Wirtschaft und insbesondere der KMU unabdingbar ist.

2.2 Typologie, Geschwindigkeit und Fokus der Internationalisierung

Grundsätzlich können zwei fundamental andersgeartete Internationalisierungs-Modi unterschieden werden. Zum einen ist die **stufenweise Internationalisierung** zu definieren, bei der Unternehmen zunächst auf dem Binnenmarkt Produkte verkaufen bzw. Dienstleistungen anbieten, danach neue Absatzmärkte evaluieren und anschliessend diese Auslandsmärkte schrittweise betreten (Johanson & Vahlne, 2009). Dieser Art können laufend wertvolle Erfahrungen für den jeweils nächsten Markt gesammelt werden. Die stufenweise Internationalisierung basiert einerseits auf einem ausgeprägten Lerneffekt und minimiert andererseits das Managementrisiko für das Unternehmen. Dergestalt stellen auch die Märkte im nahen Ausland wichtige klassische Einstiegsmärkte dar, insofern beispielsweise ein Unternehmen aus der Westschweiz zuerst in die frankophonen Regionen des nahen französischen Auslandes exportiert, während ein Deutschschweizer Unternehmen den grenznahen Deutschen Absatzmarkt testet.

Zum anderen ist die Vorgehensweise der **Born Globals** zu erwähnen, die quasi von ihrer Gründung an globale Aktivitäten anstreben und sehr schnell in unterschiedlichen Ländern operieren (Knight & Cavusgil, 2004). Der Unternehmer und sein Team agieren dabei mit einer globalen Vision und treten auf verschiedenen Kontinenten aggressiv in die Märkte ein. **Die Re-Born Globals** zeigen ein ähnliche aggressives Expansionsverhalten, jedoch nicht bei ihrer Gründung, sondern nach bereits mehrjähriger Existenz (vgl. Kalinic & Forza, 2012). Oftmals wird der Internationalisierungsprozess von einem Wechsel der Eigentümer und/oder des Führungspersonals verursacht. Die **Born Internationals** haben im Gegensatz zu den Born Globals eine sehr frühe und aggressive Expansionsstrategie, allerdings beschränkt auf Märkte auf demselben Kontinent. Im Gegensatz zu den Born- und Re-Born Globals liegen ihre Absatzmärkte daher, geografisch betrachtet, näher beisammen (Kundu & Katz, 2003).

Die verschiedenen Modi konstituieren sich dementsprechend durch drei wesentliche Elemente, in denen sie sich unterscheiden: Geschwindigkeit, Intensität der Internationalisierung (prozentualer Anteil von Exportumsatz) sowie Anzahl und geografischen Streuung der Absatzmärkte. Die Analyse der **Geschwindigkeit und der Intensität** des Exports ist in Abbildung 2 ersichtlich. Wie der Tabelle zu entnehmen, sind die stufenweise exportierenden Unternehmen in deutlich weniger Ländern und auf deutlich weniger Kontinenten vertreten – sowohl in den ersten paar Jahren der Internationalisierung als auch Ende 2018 – als die Born Global, Re-Born Global und Born International.

	KMU	Born Global	Re-Born Global	Born International	Stufenweise
1. Jahr: Anzahl Länder	4.1	11.0	4.0	1.6	1.8
1. Jahr: Anzahl Kontinente	1.5	2.5	1.5	1.2	1.1
3. Jahr: Anzahl Länder	6.6	15.0	9.1	2.3	3.1
3. Jahr: Anzahl Kontinente	1.8	3.0	2.4	1.4	1.2
5. Jahr: Anzahl Länder	9.2	20.4	11.2	3.4	4.5
5. Jahr: Anzahl Kontinente	2.2	3.3	2.6	1.7	1.7
Ende 2018: Anzahl Länder	19.9	40.6	27.4	13.8	11.6
Ende 2018: Anzahl Kontinente	3.0	4.3	3.8	2.7	2.4

Tabelle 2: Die verschiedenen Internationalisierungstypologien und deren Absatzmärkte im 1., 3. und 5. Jahr der Internationalisierung sowie Ende 2018

2018 erzielten die exportaktiven KMU durchschnittlich 43,45% des Umsatzes im Ausland. Nicht unerheblich ist, dass der relative Exportanteil am Gesamtumsatz nicht zwingend mit der Betriebsgrösse wächst, wie die Ergebnisse für die kleinsten, kleinen und mittelgrossen Betriebe zeigen. Kleinstunternehmen verzeichnen durchschnittlich einen Exportanteil von 51%, bei den befragten Kleinbetrieben liegt er mit 38% im Schnitt deutlich darunter und selbst die mittelgrossen Betriebe erreichen mit einem Mittel von 47% leicht weniger als die Kleinstbetriebe.

Die grundsätzliche Expansion ins Ausland lässt also häufig nicht lange auf sich warten. Tabelle 2 stellt ein weiteres Faktum des Internationalisierungsverhalten dar. Bereits nach einem Jahr bedienen die KMU im Durchschnitt 4.1 Auslandsmärkte auf 1.5 Kontinenten, nach drei Jahren 6.6 Auslandsmärkte auf 1.8 Kontinenten und nach fünf Jahren 9.2 Auslandsmärkte auf 2.2 Kontinenten. Diese Befunde verdeutlichen, dass der umgesetzten Internationalisierungsstrategie vielfach eine globale Vision mit allen Vor- und Nachteilen zugrunde liegt. Damit werden die Gefahren der Abhängigkeit einzelner Märkte reduziert und man verschliesst sich nicht dem Potential anderer Geschäftsgelegenheiten. Gerade kleine Managementstrukturen geraten damit jedoch häufig in eine Komplexitätsproblematik, in der man nur mit einer kohärenten Strategie eine möglichen Verzettelung in zu vielen Märkten und Weltregionen vermeiden kann.

Ende 2018 waren die befragten KMU im Durchschnitt in beinahe 20 Ländern und in 3 Kontinenten aktiv. Damit dürfte das Bedürfnis der Entscheidungsträger einhergehen, spezifische professionelle und effiziente Unterstützung zu erhalten, denn bekanntermassen sind die Strukturen für das internationale Geschäft bei KMU limitiert. Ein Unternehmensgrösseneffekt ist nicht von der Hand zu weisen, vor allem für mittlere Unternehmen, die sich international kaum Grenzen setzen (25 Länder im Durchschnitt/3.3 Kontinente)

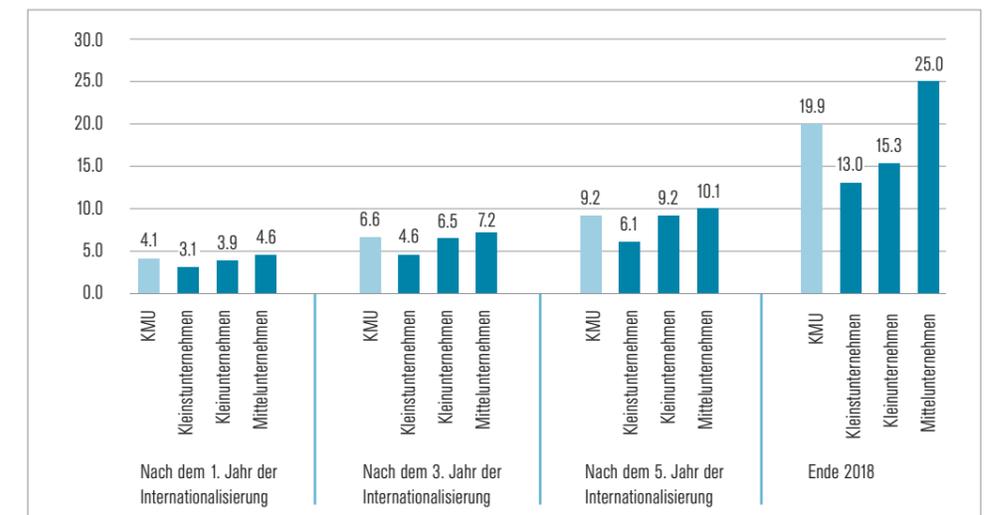


Abbildung 7: Internationalisierungsgeschwindigkeit nach Firmengrösse

Die Expansion ins Ausland erfolgt zunächst mehrheitlich in benachbarte Länder, bevor geografisch und kulturell entferntere Regionen wie Asien, Nordamerika und Osteuropa sondiert werden. Tabelle 3 bildet genau dieses Internationalisierungsmuster der sukzessiven Erhöhung des Auslandsengagements ab. Dementsprechend sind die meisten befragten KMU, nämlich 91,4%, in Westeuropa tätig. Nordamerika (56,6%), Osteuropa (50,5%) und Nordostasien (47,0%) folgen dahinter. In diesen Märkte erzielen die KMU rund die Hälfte ihrer Umsätze. Der Nahe und Mittlere Osten (36,9%), Russland und Zentralasien (31,8%) sowie Südostasien (28,3%) sind noch für rund ein Drittel der befragten KMU von Belang. Trotz der relativ hohen Relevanz der gut entwickelten und kulturell nahestehenden Märkte Westeuropas und Nordamerikas dürfen die Entwicklungsmärkte Osteuropas und Asiens in ihrer Bedeutung für die Schweizer KMU nicht vernachlässigt werden. Selbst die Kleinstunternehmen erarbeiten immer noch mehr als ein Viertel ihres Umsatzes mit Geschäftstätigkeiten in Südostasien (28%), rund ein Fünftel in Südostasien (20%).

„Folge deinen globalen Kunden, setze nur lokale Chefs in den lokalen Niederlassungen ein, arbeite führend in Fachgremien an Richtlinien und Normen mit, Qualität und Preise müssen die höchsten sein.“

CEO, Mittelunternehmen, Maschinenbau

Weltregionen	KMU	Mikrounternehmen (1 – 9 Mitarbeiter)	Kleinunternehmen (10 – 49 Mitarbeiter)	Mittelunternehmen (50 – 249 Mitarbeiter)
Westeuropa	91.4 %	80.0 %	91.0 %	94.6 %
Nordamerika	56.6 %	32.0 %	61.5 %	60.9 %
Osteuropa (ohne Russland)	50.5 %	36.0 %	52.6 %	53.3 %
Nordostasien	47.0 %	28.0 %	42.3 %	55.4 %
Naher und Mittlerer Osten	36.9 %	32.0 %	32.1 %	42.4 %
Russland und Zentralasien	31.8 %	28.0 %	26.9 %	38.0 %
Japan	30.8 %	12.0 %	29.5 %	38.0 %
Südasiens (inkl. Indien, Sri Lanka, Nepal)	28.3 %	28.0 %	21.8 %	34.8 %
Südostasien (ASEAN)	27.8 %	20.0 %	20.5 %	35.9 %
Südamerika	26.3 %	24.0 %	20.5 %	32.6 %
Australien / Neusee- land / Ozeanien	23.2 %	12.0 %	25.6 %	23.9 %
Südliches Afrika	19.2 %	8.0 %	23.1 %	19.6 %
Zentralamerika (inkl. Karibik)	16.7 %	12.0 %	12.8 %	21.7 %
Nord-, Ost-, West- und Zentralafrika	14.6 %	8.0 %	15.4 %	16.3 %

Tabelle 3: Internationale Aktivität KMU nach Weltregionen (Stand Ende 2018)

Kleinst- und Kleinunternehmen haben dieselbe Reihenfolge ihrer Zielmärkte gemessen an ihrem relativen Umsatz. Mittlere Unternehmen sind hingegen stärker in den ostasiatischen Ländern und viel häufiger in Japan vertreten.

2.3 Eintrittsstrategien von KMU für den Eintritt in fremde Länder

Im Hinblick auf die Frage, welche Wege zur Umsetzung der Expansionspläne eingeschlagen werden, kann Folgendes konstatiert werden (siehe auch Abbildung 7): Analog zu den Resultaten der vergangenen Studien zur Internationalisierung von Schweizer KMU ist wiederum der direkte Export (MW 4,89)² der häufigste Vertriebsweg der befragten Schweizer KMU. Im Gegensatz zu den früheren Resultaten wird er jedoch nicht mehr als der erfolgreichste eingestuft. Die Häufigkeit des direkten Exports dürfte in der Unmittelbarkeit der Geschäftsbeziehung begründet sein, bezeichnet doch rund die Hälfte der befragten Unternehmen ihre Angebotspalette als ein komplexes Produktsystem. Parallel dazu intensiviert sich eine unmittelbare Interaktion. Ergo gehen Handelsorganisationen oder Mittler bei dieser Internationalisierungsform der Bedeutung verlustig. Für die KMU könnten der niedrige Ressourceneinsatz (verglichen mit anderen Internationalisierungsformen), der hohe Erkenntnisgewinn bezüglich des Marktes und der Geschäftspartner sowie die geringe Schmälerung der Gewinnspanne äusserst wichtig sein.

Der indirekte Export über Agenturen und Absatzmarkthelfer wurde am zweithäufigsten genannt, aber mit einem noch geringeren Erfolgswert (MW 4,77) bewertet. Aufgrund des hohen Anteils an Mittelunternehmen in der vorliegenden Untersuchung ist nachvollziehbar, dass Tochtergesellschaften vermehrt eingesetzt werden; ihnen eignet gar der höchste Erfolgswert (MW 5,52). Auch die Grossabnehmer (MW 5,14) sind für die Mehrzahl der befragten KMU ein durchaus erfolgreicherer Vertriebsweg als der direkte Export. Wegen mehr benötigter Ressourcen und der grösseren Tragweite kultureller, sprachlicher und/oder gesetzlicher Unterschiede ist die Häufigkeit ausländischer Produktionsbetriebe mit eigenen Vertriebsstrukturen gering, obwohl der Erfolg nicht kritisch gesehen wird, notabene auf dem Niveau der Auslandsniederlassungen (4,69).

Die nächste Gruppe bilden Franchising, Lizenzen und E-Commerce und abgeschlagen, gemessen am Erfolgswert, das Joint-Venture-System (MW 2,84). Franchising wird zwar noch als erfolgreicher erachtet, aber nur selten appliziert. Weil es sich um ein unternehmerisches Gesamtkonzept (Beschaffungs-, Absatz-, Organisations- und Managementkonzept) handelt, das nur bedingt die Bedürfnisse der befragten Unternehmen zu befriedigen vermag, ist dieser Befund nicht weiter verwunderlich. Weshalb aber ist der Erfolgswert des Joint-Venture-Modells derart tief? Ist er mit dem hohen Koordinationsaufwand und den komplexen Entscheidungsprozessen zu begründen, oder liegt es an interkulturellen Konflikten und am Know-how-Abfluss? Tragen die Unsicherheiten aufgrund der internationalen Handelskonflikte eine Mitschuld? In vielen Ländern beschränken oder verunmöglichen juristische und/oder ordnungspolitische Vorgaben für die Schweizer KMU zusätzlich die Option auf Joint Ventures.

² Die Mittelwerte beruhen auf einer Skala von 1 bis 7.

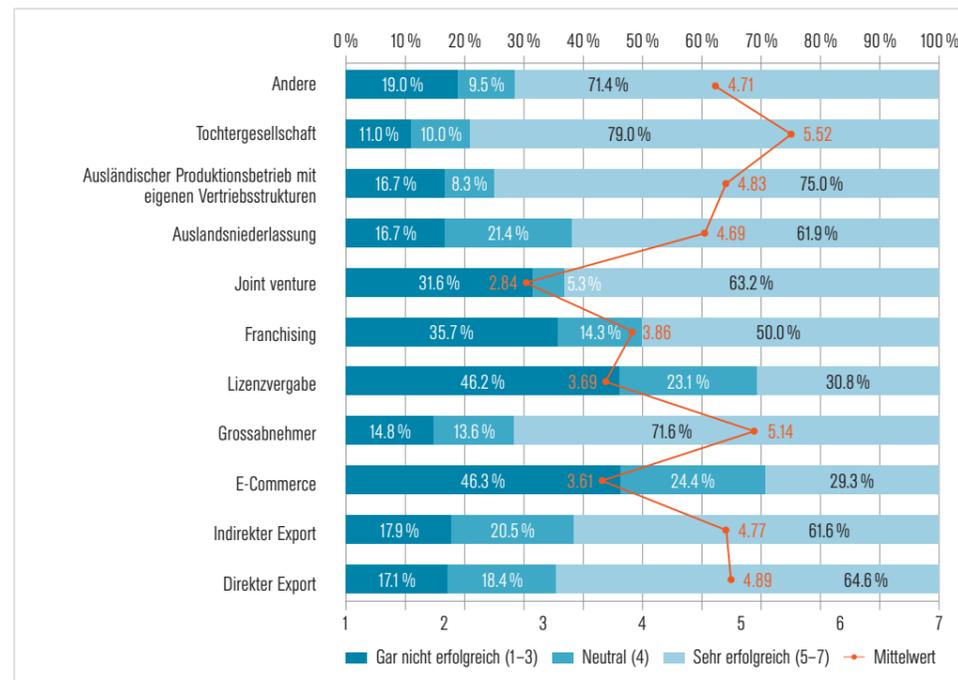


Abbildung 8: Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess

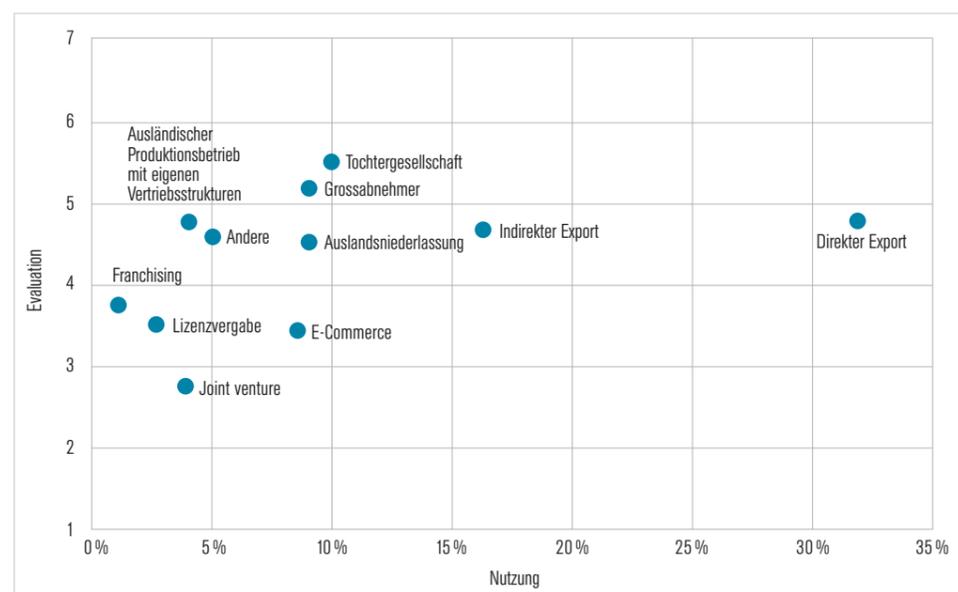


Abbildung 9: Häufigkeit und Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess

Die Entscheidungsträger investieren kontinuierlich in die Instandhaltung ihres Wissens und profitieren dabei auch von ausländischen Netzwerken, die durch den Internationalisierungsprozess erweitert werden. Der mit der Erweiterung ihrer Netzwerke durch ausländische Partner gewonnene Zugang zu Informationen hat für den Unternehmer erheblichen Wert. Netzwerkerweiterungen beeinflussen unmittelbar die Ressourcen sowie die Möglichkeit, Geschäftsgelegenheiten zu erkennen und wahrzunehmen. Ressourcen müssen bereitgestellt werden, um den Zugang zu Informationen zu ermöglichen (zum Beispiel mit spezifischer Beratung). Darüber hinaus wird bestätigt, dass Organisationen mit begrenzten Ressourcen einzigartige, speziell auf das Unternehmen ausgerichtete Kompetenzen entwickeln, indem externe Ressourcen über ihre sozialen Netzwerke gezielt eingefügt werden. In diesem Zusammenhang ist bemerkenswert, dass der Grossteil der Unternehmer die **informellen Netzwerke** im internationalen Business als wichtiger beurteilt als die **formellen Netzwerke** über öffentliche Dienstleister, gemischtwirtschaftliche Organisationen und private Exporthelfer. Unter informellen Netzwerken sind die Kontakte zu verstehen, die persönlicher Natur sind und in Beruf und Freizeit geknüpft werden, ebenso fällt nicht zuletzt eine Nähe zu Familien lokaler Mitarbeiter darunter (vgl. Kapitel 5).

Daraus kann geschlossen werden, dass ein Zusammenhang zwischen den sozialen Netzwerken von Unternehmen in verschiedenen Organisationen und in organisationsübergreifender Zusammenarbeit besteht. Die Unternehmer berufen sich auf interorganisationale (vor allem zwischenbetriebliche) Kooperation, um Kenntnisse zu aktualisieren und auf Ressourcen zugreifen zu können. Diese Kollaboration zwischen den Organisationen erfolgt funktional eben vorwiegend über informelle soziale Integration anstelle formaler Vereinbarungen wie Joint Ventures oder strategischer Allianzen.

Dem Entscheidungsträger eröffnet die soziale, nationale und globale Integration mehr Möglichkeiten für interorganisationale Kooperation, die zu greifbaren Ergebnissen führt, etwa zu einer Vereinbarung über eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen. Diese Vereinbarungen erfolgen informell und basieren auf dem Vertrauen zwischen den Protagonisten einer Gruppe von Gleichgesinnten. Solche internationalen sozialen Netzwerke erlauben Unternehmen, ihr Fachwissen in Marktleistungen umzuwandeln, die ihnen die Internationalisierung überhaupt erst ermöglichen bzw. sie antreiben.

Bessere Fähigkeiten, internationale Opportunitäten zu erkennen, erhöhen den Grad der Internationalisierung beispielsweise gemessen am Exportumsatzanteil. Allerdings erfüllt auch die Art der Markteintrittsstrategie eine moderierende Rolle als Voraufbereitung bzw. Messindikator für KMU, um sich auf die lokalen Bedingungen der internationalen Märkte einzustellen. Die Unternehmen weisen in den verschiedenen Märkten mannigfaltige Markteintrittsstrategien auf: Oft wird nach der Beschaffenheit des Marktes entschieden, wie im neuen Markt zu agieren ist: mit indirektem Export, Lizenzierung, Verkaufsstellen oder mittels Produktionsbetrieben in Form von Tochtergesellschaften.

*„Verzollungs- und Ausfuhrangst verbunden mit Kopiergefahr aus dem Ausland.“
Gründer, Serviceunternehmen*

2.4 Internationalisierung in Regionen mittels globaler Städte

Die Auswirkungen der Globalisierung sind mannigfaltig. Wegen der ökonomischen und politischen Machtverhältnisse konzentrierten sich multinationale Unternehmen in den letzten Jahren vermehrt auf globale Städte. New York, London und Tokio wurden zu eigentlichen Kommandozentralen der Weltwirtschaft, wobei zu vermerken ist, dass sich heute die Hälfte der Top-Ten-Zentren in Asien befindet (Taylor et al., 2012). Die Dichte an Entscheidungsträgern und Experten aller möglichen Fachbereiche ist in diesen Metropolen derart hoch, dass es sich kaum ein globales Unternehmen leisten kann, ebendort nicht präsent zu sein. Globale Städte verfügen überdies über unzählige spezialisierte Dienstleistungsunternehmen in IT, Finanzen, Recht, Marketing, Kommunikation usw. Typischerweise sind sie wichtige Handelsplätze und beeinflussen ihr Hinterland markant.

Ihr spezifisches Netzwerk prägt die Internationalisierungskraft von KMU markant, u. a., um darin neue Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen. Es ist allerdings danach zu fragen, wie das Unternehmen diese Strategie mit den im Vergleich zu multinationalen Firmen beschränkten Ressourcen umsetzt. Wenngleich sich internationalisierende KMU nicht zwingend in globalen Städten niederlassen, z. B. aus Kostengründen, sind sie auf Dienstleistungen urbaner Zentren angewiesen. Besonders in Zielmärkten mit einem kulturell markant anders gearteten Markt als dem heimischen kann eine globale Stadt für ein KMU als Vermittlerin fungieren. Das Netzwerk eines internationalisierenden Unternehmens müsste sich folgerichtig über globale Städte verteilen.

Die Übersicht über die **direkten und indirekten Vertretungen**³ der befragten KMU vermittelt eine erste Idee von der Wichtigkeit globaler Städte für KMU. Berechnet man die relative Häufigkeit einer (direkten oder indirekten) Vertretung in einer Stadt zur Anzahl der Schweizer KMU, die in der entsprechenden Weltregion tätig sind, ergeben sich, Tabelle 4 darlegt, folgende Erkenntnisse:

Die Präsenz in Japan wird überdurchschnittlich von Tokio geprägt, jene in Zentralamerika von Mexiko-Stadt. Bei Markteintritt in kulturell divergente Märkte – etwa in Japan, Zentralamerika oder Südostasien – ist der Erfolg eines KMU meist in einer Megametropole wie Tokio (54,1%), Mexiko-Stadt (51,5%) oder Singapur (47,3%) wesentlich. Die Toprangliste der Städte hat sich seit dem SIES-Report 2016 kaum verändert.

³ Direkte Vertretung bedeutet eine eigene Zweigniederlassung; indirekte Vertretung ist gleichbedeutend wie ein Handelspartner für die KMU.

Weltregion	Globale Städte	Ranking ⁴	% der KMU in globalen Städten/Regionen
Westeuropa	Mailand	19	15.47 %
	Frankfurt	22	13.81 %
	London	23	13.26 %
	Madrid	24	11.05 %
	Amsterdam	25	10.50 %
	Paris	27	9.39 %
	Brüssel	28	7.18 %
Osteuropa (ohne Russland)	Warschau	18	17.0 %
Russland und Zentralasien	Moskau	5	39.7 %
Naher und Mittlerer Osten	Dubai	7	37.0 %
	Istanbul	8	37.0 %
Nordamerika	Toronto	16	18.8 %
	New York	20	15.2 %
	Chicago	21	14.3 %
	Los Angeles	26	9.8 %
Zentralamerika (inkl. Karibik)	Mexico City	2	51.5 %
Südamerika	Sao Paulo	12	30.8 %
Südasien (inkl. Indien, Sri Lanka, Nepal)	Mumbai	10	33.9 %
Südostasien	Singapur	3	47.3 %
	Jakarta	14	25.5 %
	Kuala Lumpur	17	18.2 %
Nordostasien (inkl. China, Südkorea, Taiwan, ohne Japan)	Shanghai	6	37.6 %
	Beijing	11	31.2 %
	Hong Kong	13	28.0 %
	Seoul	15	23.7 %
Japan	Tokyo	1	54.1 %
Australien / Neuseeland / Ozeanien	Sydney	9	34.8 %
Südliches Afrika	Johannesburg	4	42.1 %

Tabelle 4 : Anzahl KMU in den globalen Städten

⁴ Das Ranking berechnet sich anhand der relativen Anzahl KMU pro Weltregion (1. Spalte), die sich in den Global Cities mit einer Zweigniederlassung oder einem Handelspartner niedergelassen haben.

3 UNTERNEHMER UND MANAGEMENTTEAM

*„Nur durch einzigartige & innovative Produkte werden wir dem Druck aus Europa und Indien standhalten.“
CEO, Mittelunternehmen, Metallindustrie*

Der Einfluss des Unternehmers und des Topmanagements ist in Theorie und Praxis unbestritten. Essentiell ist, wie die Kader internationale Chancen unternehmerisch erkennen und nutzen. Interpretiert man unternehmerisches Verhalten mit Innovationskompetenz, eigenständigem Verhalten sowie mit der Überzeugung, Geschäftsgelegenheiten mit eigenem Handeln zu steuern (Locus of Control gem. Levenson, 1973), ist Interessantes zu folgern.

Im weiteren ist – neben dem Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit – aufzuzeigen, inwiefern das Managementteam als Einheit die unternehmerische Orientierung (Entrepreneurial Orientation, EO) prägt und wie sich diese Messgrösse auf den Erfolg des Unternehmens im Ausland auswirkt. Wenn dieses Potenzial richtig erkannt und verstanden wird, können Internationalisierungsprozesse effizienter 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 überkommene 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, insofern er für eine ganzheitliche und parallele Weiterentwicklung dieser Faktoren sorgen muss. Lokale Aktivitäten sind am besten mit lokalen Kompetenzen, internationale Aktivitäten idealerweise mit internationalen Kompetenzen anzugehen. Damit werden die internationalen Erfahrungen des Unternehmers bzw. des Topmanagementteams zwingend essenziell.

Die Resultate basieren auf Antworten von Gründern und CEOs (26,1%), CEOs (29,7%), Nachfolgern und CEOs (22,0%), vom Senior Management (9,2%) und von weiteren Personen (13,0%), die in strategische Entscheide involviert sind. Die befragten Personen sind durchschnittlich seit 18,9 Jahren im Unternehmen und seit 14,4 Jahren in der aktuellen Position. Die 92% männlichen und 8% weiblichen Entscheidungsträger sind im Schnitt 41 (exakt 40.7) Jahre alt, wobei die Unterschiede nach Grösse nur minim sind (siehe Tabelle 5). Es ist dennoch bemerkenswert, dass die Unternehmer in Kleinbetrieben älter sind, länger im Unternehmen und in der Position sind sowie höhere Werte betreffend ihrer Selbstbestimmung (Locus of control) und ihres Kompetenzniveaus aufweisen.

	Durchschnitt KMU	Mikrounternehmen	Kleinunternehmen	Mittelunternehmen
Alter	40.7 Jahre	41.9 Jahre	42.7 Jahre	38.4 Jahre
Alter im Unternehmen	18.9 Jahre	19.8 Jahre	21.1 Jahre	16.4 Jahre
Alter in der Position	14.4 Jahre	15.3 Jahre	17.0 Jahre	11.5 Jahre
Selbstbestimmung / Locus of control	5.6 MW	5.1 MW	5.8 MW	5.7 MW
Kompetenzniveau / Self Efficacy	5.45 MW	5.3 MW	5.6 MW	5.4 MW

Tabelle 5: Unternehmer und unternehmerische Aspekte

Ein Gefühl der Selbstkontrolle (MW 5.93) eignet den Entscheidungsträgern ebenso wie die Realisationsstärke (MW 5.84) und Verteidigung der Interessen (MW 5.17). Diese unternehmerische Überzeugung ist wesentlich für das Erkennen von Geschäftsgelegenheiten und die daran anschliessenden strategischen Überlegungen.

3.1 Selbstbestimmung/Kontrollüberzeugung

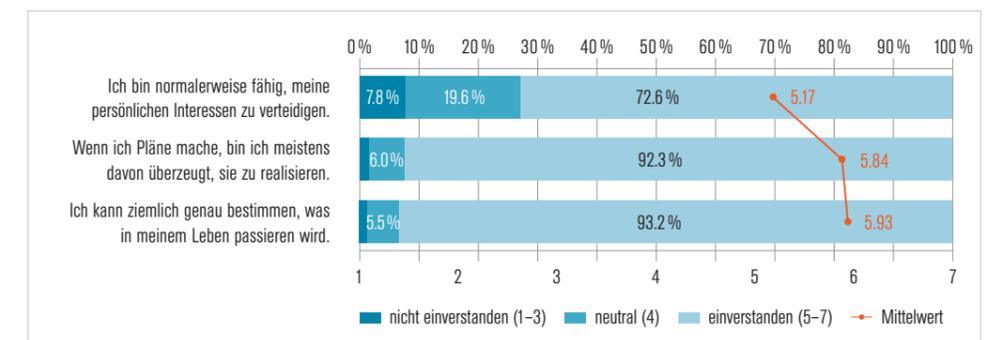


Abbildung 10: Kontrollüberzeugung

In Kombination mit den Resultaten hinsichtlich der zugelegten Kompetenzen erscheint ein Bild eines Unternehmers, der sein Geschäft erfolgreich führt (MW 5.93), neue Geschäftsgelegenheiten (MW 5.66) identifizieren kann und ein Leader und Kommunikator ist (MW 5.62). Die weiteren Kompetenzfelder wie neue Ideen zu entwickeln und/oder zu kommerzialisieren werden nur unwesentlich tiefer eingeschätzt.

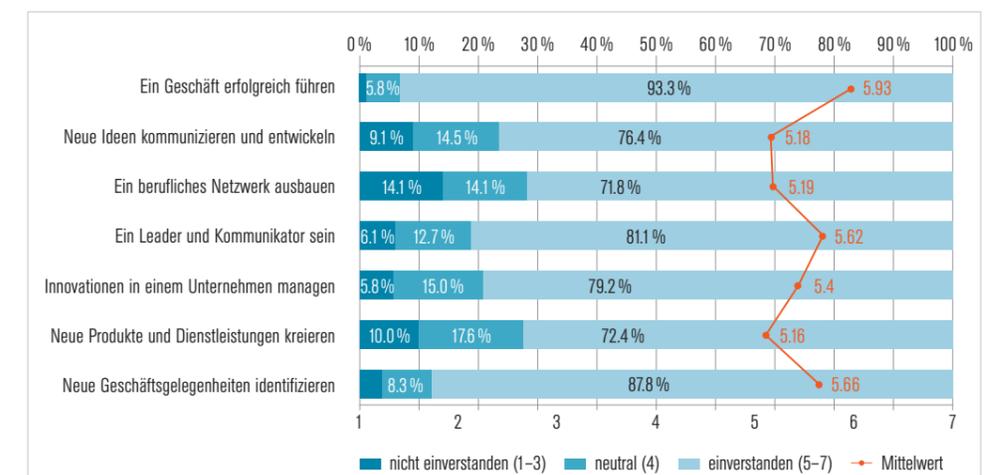


Abbildung 11: Kompetenzniveau des Unternehmers

KMU besetzen in aller Regel keine Stabsabteilungen, an die das Senior Management Internationalisierungsfragestellungen delegieren könnte. Das Senior Management ist vielmehr derart stark ins Tagesgeschäft eingebunden, dass es für die strategische Ebene der Internationalisierungsthemata nur unzureichend Zeit aufwenden kann. Darüber hinaus besitzen KMU im Gegensatz zu Grossunternehmen üblicherweise keine Auslandsniederlassungen, mit deren Hilfe sie das Auslandsgeschäft stärker zu fördern vermöchten.

Die strategische Haltung der Entscheidungsträger – gemessen anhand der **unternehmerischen Orientierung (EO)** – komplementiert die Ergebnisse bezüglich des unternehmerischen Verhaltens. International Entrepreneurial Orientation (IEO) beschreibt die grundsätzliche Haltung sowohl der Unternehmen als auch der individuellen Führungskräfte und Manager in Bezug auf deren Chancen und wettbewerbliche Positionierungen in internationalen Märkten (Kuivalainen, Sundqvist & Servais, 2007). Diese Offenheit für internationale unternehmerische Tätigkeiten resp. die Fokussierung darauf beeinflussen massgeblich einerseits den Internationalisierungsgrad und andererseits den Erfolg.

	Durchschnitt KMU	Mikrounternehmen	Kleinunternehmen	Mittelunternehmen
EO gesamt	4.17 MW	3.66 MW	4.16 MW	4.36 MW
EO: Innovationsneigung	4.06	3.56	4.07	4.23
EO: Proaktivität	4.37	3.83	4.32	4.59
EO: Risiko	4.13	3.84	4.11	4.27

Tabelle 6: Unternehmerische Orientierung nach Betriebsgrösse

Daher gewinnt die 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 11):

Proaktivität (4,37) verzeichnet den höchsten Wert. Elemente wie die Initiierung von Aktionen, auf welche die Wettbewerber reagieren, der Umstand, als erstes Unternehmen neue Produkte/Dienstleistungen, Verwaltungstechniken, Betriebstechnologien einzuführen oder eine in der Regel sehr wettbewerbsfähige Haltung (Zweck: Dominanz über Wettbewerber) sind Bestandteile einer proaktiven Haltung.

Das Risikoverhalten (MW 4,13) ermittelt eine starke Neigung zu risikoreichen Projekten oder eine mutige, aggressive Haltung, um die Wahrscheinlichkeit zu maximieren, potenzielle Chancen zu nutzen.

Die Innovationsneigung (4.06) enthält eine starke Betonung von F&E, technologischem Leadership und von Innovationen. Die Entwicklung unzähliger Produkt- oder Dienstleistungslinien sowie deren drastische Veränderungen wurden realisiert.

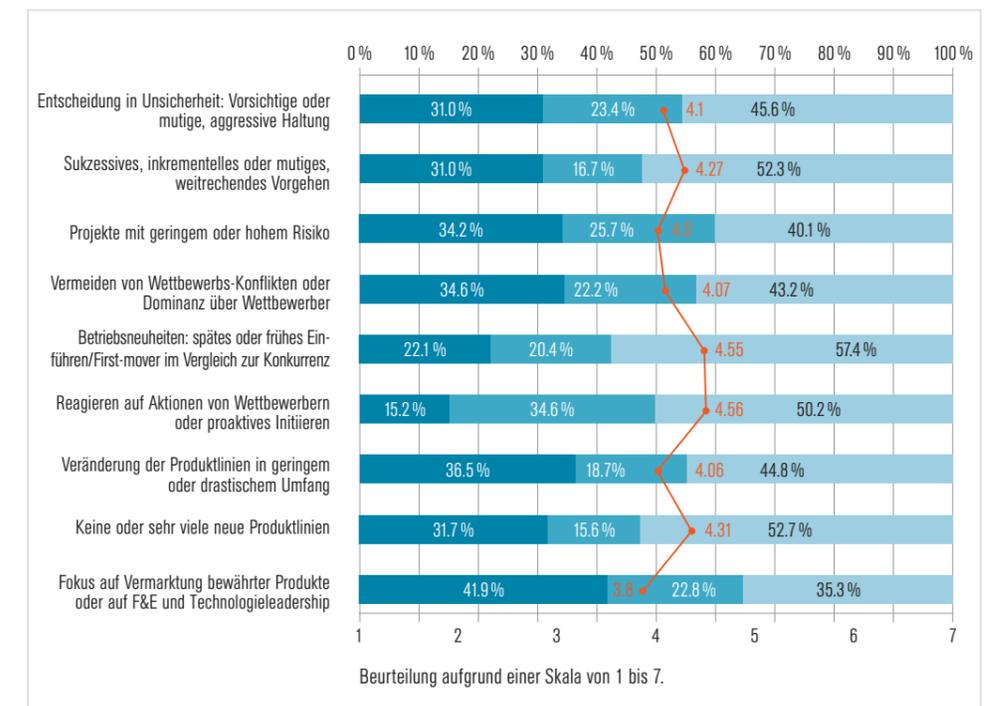


Abbildung 12: Unternehmerische Orientierung: Proaktivität, Innovationsneigung, Risikoverhalten

Bei Mittelunternehmen wird die strategisch unternehmerische Orientierung (EO gesamt: MW 4.36) grundsätzlich als höher eingeschätzt, der Unterschied zu Kleinunternehmen (MW 3.66) ist markant.

4 DIGITALISIERUNGSEFFEKTE

“Digitalisierung ist ein Muss. Es gab keine Frage, inwieweit eine Digitalisierung im vorliegenden Markt überhaupt möglich ist. Im B2B Geschäftsmodell ist eine Digitalisierung manchmal beschränkt möglich.”

CEO/Gründer, Mittelunternehmen, Elektrotechnik

Die Bedeutung der Digitalisierung im internationalen Geschäft ist in den vergangenen Jahren permanent gewachsen. Geschäftsmodelle, Vorgehensweisen, Eintrittsstrategien, Branding-Aktivitäten und interne Prozesse veränderten und verändern sich fundamental. Beispielsweise spielt der direkte Export für KMU aufgrund der überschaubaren Kosten und der Flexibilität eine essentielle Rolle. Selbstredend ist auf diesem Hintergrund E-Commerce ein zentraler Verkaufskanal. Das Niveau des Anteiles der Verkäufe via Internet bewegt sich bei den befragten KMU zwischen 4-5%, bei den Mittelbetrieben ist der Wert mit 4,1% am tiefsten.

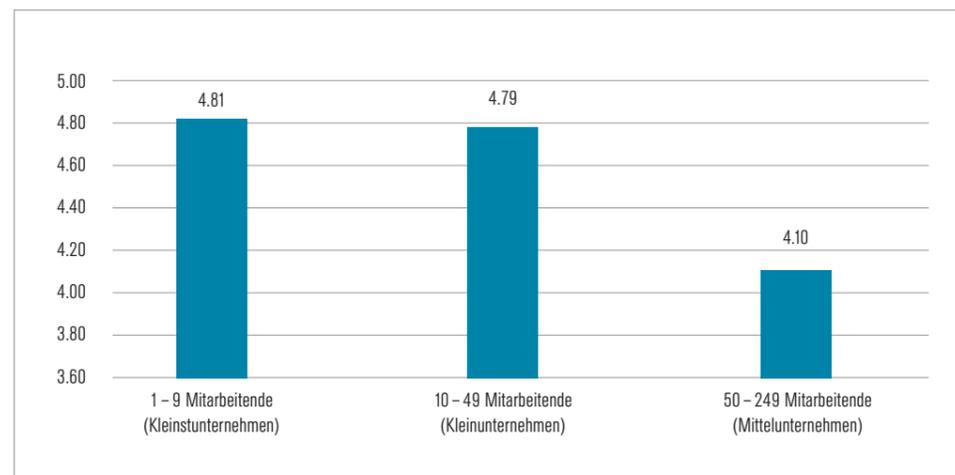


Abbildung 13: Umsatz durch E-Commerce

Die Zahlen hinsichtlich des E-Commerce-Umsatzes von Schweizer KMU sind relativ ernüchternd. Ausserdem setzen nur wenige KMU auf die Digitalisierung, um das Geschäftsmodell fundamental zu verändern. Selbst Big Data spielt bis dato eine marginale Rolle. Wenn überhaupt, so bedeutet Digitalisierung im Kontext der Internationalisierung in vielen Fällen, dass Verkäufe vermehrt über die firmeneigene Internetseite abgewickelt werden.

Der Digitalisierungsgrad wurde anhand von vier Faktoren taxiert: digitaler Verkauf; Einbindung der Kunden in die digitalen Prozesse; Digitalisierung interner Prozesse und der Infrastruktur; Digitalisierungsgrad des Personal und der Firmenkultur (Greif, Kühnis & Warnking, 2016).



Abbildung 14: Digitalisierung von KMU

Um ihre Produkte einem weltweiten Kundenpool anzubieten, können KMU mit relativ geringem Aufwand in die Online-Welt eintreten. Damit sie sich von der Masse des Online-Shoppings abheben, müssen KMU indessen ein ausgeprägtes Kundenerlebnis kreieren. Die Kundenschnittstelle – im B2B und B2C – muss den lokalen Bedürfnissen und den nationalen kulturellen Eigenheiten angepasst werden. Den grössten Umsatzeffekt erzielt man mit einer smarten Kombination des Online- und Offline-Verkaufes. Eine Allroundkanal-Vertriebsstrategie bietet zum einen den Kunden eine grössere Auswahl an Optionen um Produkte zu kaufen, zum anderen erleichtert sie den Unternehmen den Kontakt zu den Kunden. Die Kunden werden immer anspruchsvoller und erwarten eine Servicequalität, die auf demselben hohen Niveau ist. Die Synchronisation der verfügbaren Vertriebskanäle zielt primär darauf ab, dem Kunden ein besseres Einkaufserlebnis zu bieten, sie ist mithin ein fundamentaler Faktor einer digitalen Verkaufsstrategie.

Die befragten KMU konzentrieren ihre Aktivitäten zur Steigerung der Online-Verkäufe auf eine standardisierte Internetseite (56% der KMU) sowie einige sekundierende digitale Dienstleistungen. Big Data wird nur vereinzelt eingesetzt, die Veränderungsdimension des Geschäftsmodells mittels Digitalisierung ist gering.

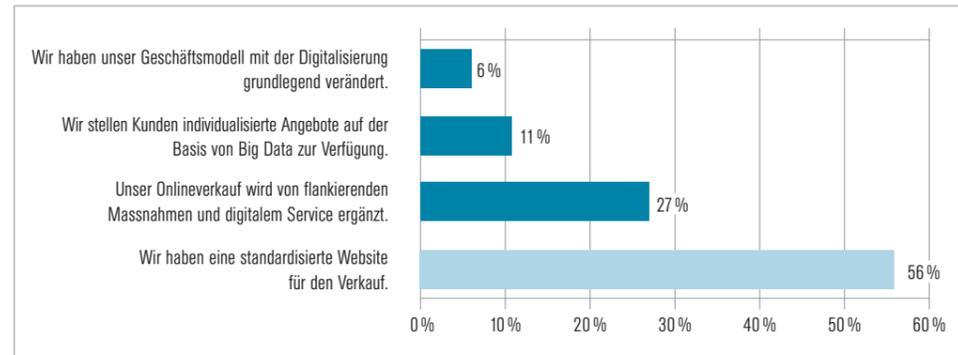


Abbildung 15: Digitalisierung Verkauf

Kann traditionelle Kommunikation heute noch isoliert betrachtet werden oder muss sich ein modernes Kundenerlebnis am zeitgemässen Modus der Interaktion orientieren? Kommunikation hat on- und offline abgestimmt zu geschehen. Unterschiedliche Kanäle bzw. Medien müssen gewissermassen als Omni-Kanal integral verstanden werden. Dies erhöht freilich die Komplexität, da beide Formen koordiniert sein resp. sich ergänzen müssen. Letztlich verbessert ein gelungenes Zusammenspiel der Distributionskanäle die positive Wahrnehmung, womit hinwiederum der Erfolgsfaktor schlechthin, nämlich die Kundenzufriedenheit, steigt.

Die befragten KMU binden die Kunden in erster Linie mittels der digitalen Kanäle (56%), ein Viertel versucht, die Kunden anderweitig digital zu integrieren.

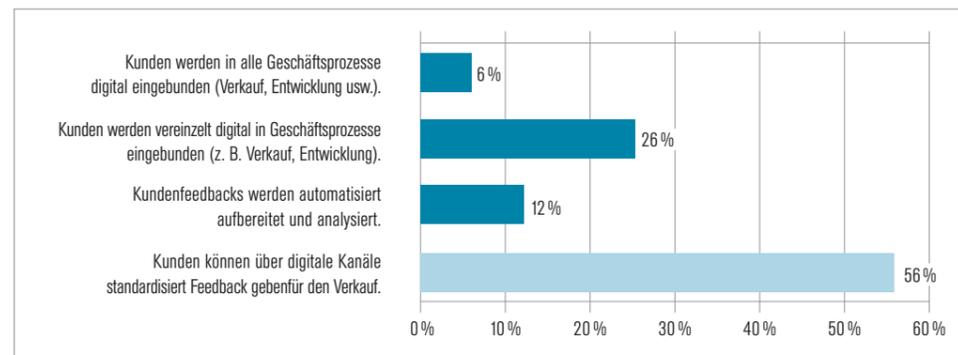


Abbildung 16: Digitalisierung Kundeneinbindung

Während verschiedene Kanäle es den Unternehmen vereinfachen, sich zu orientieren, neue und bestehende Kunden und Käufer zu erreichen, hat sich die effiziente Verwaltung erschwert. Die Kombination verschiedener Kanäle und die perpetuierende Anpassung an jedes Land und jeden Kanal erhöht die Komplexität des digitalen Marketings. Zusätzlich sind Kunden und Käufer wertorientierter und preissensibler geworden, da sie über mehr Vergleichs- bzw. Wahlmöglichkeiten verfügen, der Markt schlechthin transparenter geworden ist.

Für Unternehmen ist schiere Unerfahrenheit das grösste Risiko zu scheitern. Sie verstehen negative Auswirkungen ihres Verhaltens ebenso nicht, wie sie nicht wissen, wie man am besten verschiedene Produkte und Kanäle kombinieren kann. Unternehmen müssen sich ferner des Risikos bewusst sein, dass digitales Marketing ihre Marke oder Reputation potenziell schädigen kann. Ebendessen scheinen die befragten KMU gewahr zu sein.

Auf der Ebene des Personals wird vor allem in digitale Tools, generell in die digitale Fitness der Mitarbeiter investiert, um das Unternehmen auf dem internationalen Weg der Digitalisierung zu fördern.

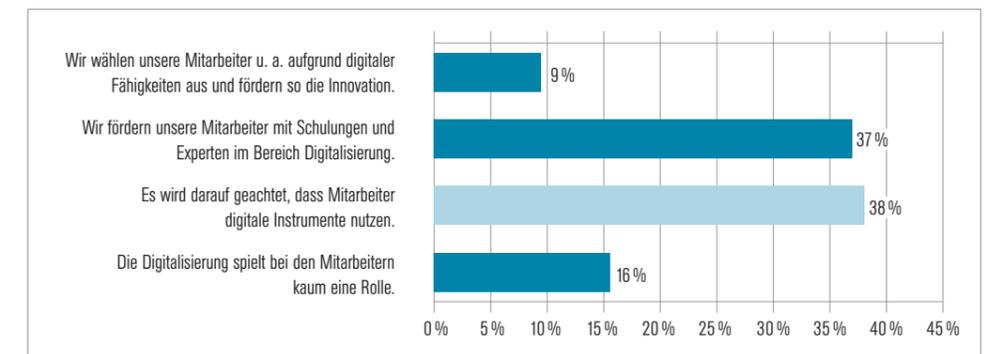


Abbildung 17: Digitalisierung von Personal und Unternehmenskultur

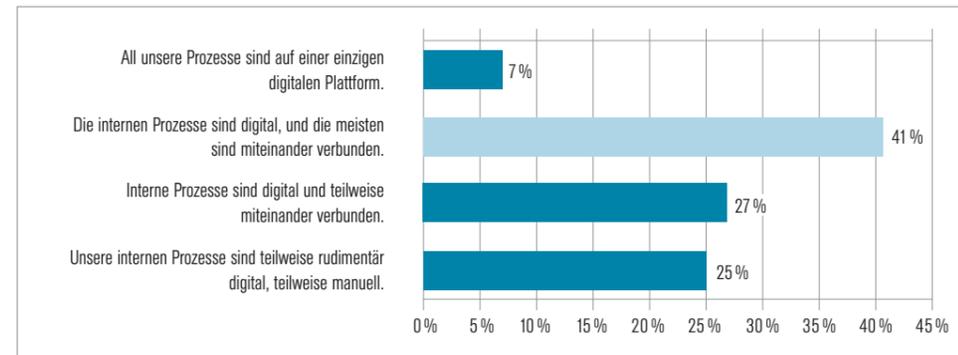


Abbildung 18: Digitalisierung Prozesse und Infrastruktur

Der Digitalisierungsgrad einer international orientierten KMU ist ein interessanter Indikator für seine Grundhaltung. Einerseits zeigt sich, dass Unternehmen, die vermehrt in Forschung und Entwicklung investieren, signifikant digitalisierter ausgerichtet sind; andererseits verfolgen KMU mit einem höheren Digitalisierungsgrad verstärkt explorative Ziele. Im Gegensatz zu den exploitativen Zielen zeichnen sich die explorative Ziele durch eine höhere Risikobereitschaft der Entscheidungsträger aus. Daraus lässt sich schliessen, dass die laufende Suche nach Neuem kausal mit einer hohen Risikoneigung verbunden ist (siehe Kapitel 6).



5 UMSETZUNG DER INTERNATIONALISIERUNG – DIENSTLEISTUNGEN UND SUPPORT

“Es gibt weltweit etwa 25-30 Kunden, mit denen wir im laufenden Kontakt sind. Ein spezielles Marketing ist deshalb nicht notwendig.”
 CEO/Gründer, Pharma-Mittelunternehmen

Trotz ihrer Stärke sind die kleinen und mittleren Unternehmen auf **externen Support** angewiesen, der sich an ihren Bedürfnissen orientiert. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der internationalen Rechtsfragen und Herausforderungen in Sachen Patenten werden Anwaltsfirmen an erster Stelle genannt. Schon im letzten SIES-Report von 2016 konnte der steigende Bedarf an Spezialisten für Rechtsfragen aufgezeigt werden, indessen weitere spezifische Bedürfnisse der Befriedigung harren.

Laut der befragten KMU leisten Privatpersonen im Internationalisierungsprozess bedeutende Hilfestellung. Mithin bestätigt dieses Ergebnis die Bedeutung der informellen Netzwerke, die gerade für Kleinunternehmen unverzichtbar sind. Die Signifikanz der Unterstützung verhält sich umgekehrt proportional zur Grösse der Unternehmen: je kleiner das Unternehmen, desto wichtiger die Hilfe von Privatpersonen.

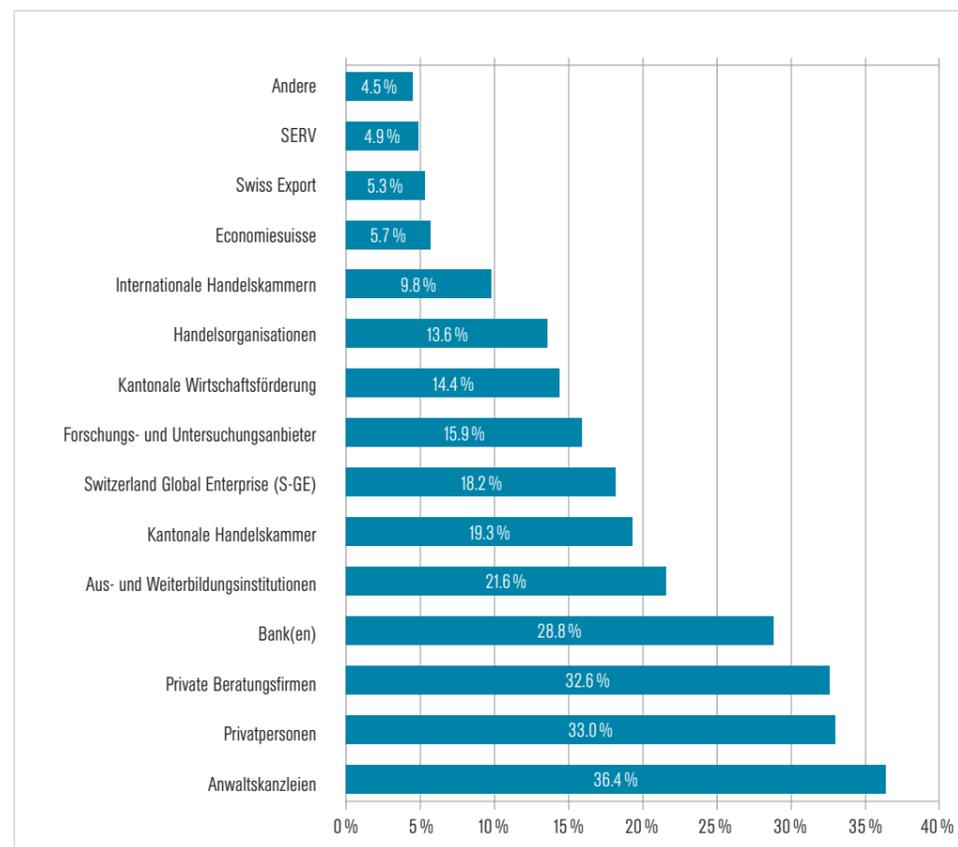


Abbildung 19: Nutzung von Dienstleistungsanbietern

Anfragen an Beratungsunternehmen (32.6%) und Banken (28.8%) runden das Engagement privater Dienstleistungsanbieter ab. Ihnen folgen Aus- und Weiterbildungsinstitutionen (21.6%), kantonale Handelskammern (19.3%) und Switzerland Global Enterprise (18.2%) sowie Forschungsinstitute (15.9%) und kantonale Wirtschaftsförderungen (14.4%). Die im internationalen Geschäft wichtige Schweizerische Exportrisikoversicherung (SERV) wird weniger beansprucht (4.9%). Aufgrund der ausgesprochen spezifischen Dienstleistung der SERV und der nach der Regel 350 aktiven Kunden überrascht dieses Resultat mitnichten.

Die starke Diversität der aufgeführten Unterstützungsanbieter lässt sich unterschiedlich interpretieren: Einerseits werden oftmals private mit spezifischen Leistungen gegenüber öffentlichen Anbietern bevorzugt; andererseits sehen die KMU nicht eine Organisation als Hauptanbieter. Der Bedarf nach dem Aufbau eines Export-Ökosystems mit Verbänden, Aussenhandelskammern und privaten Experten, um den KMU grösstmögliche Kompetenz im internationalen Geschäft (Export und Import) effektiv und effizient zu bieten, liegt auf der Hand.

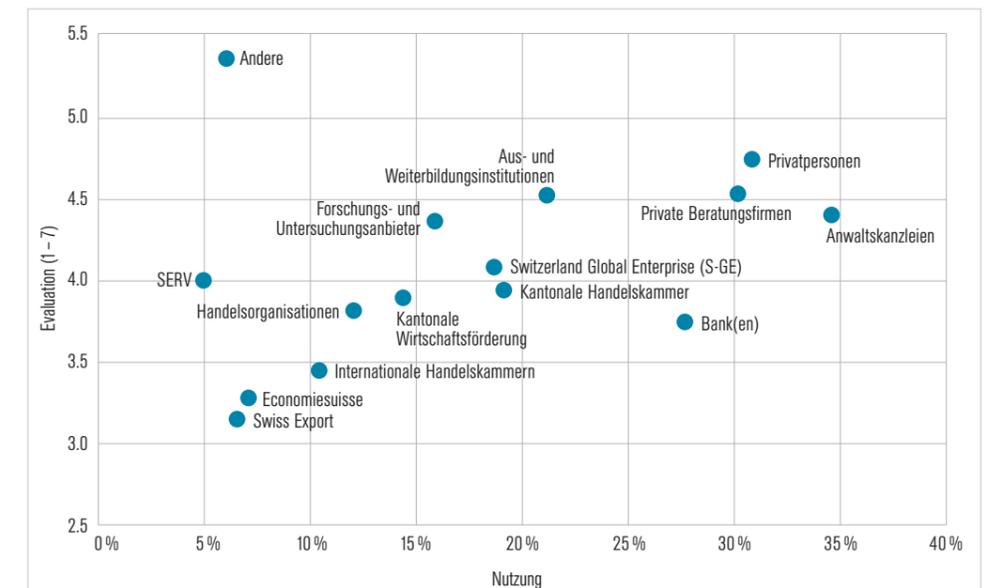


Abbildung 20: Evaluation und Nutzung der Services

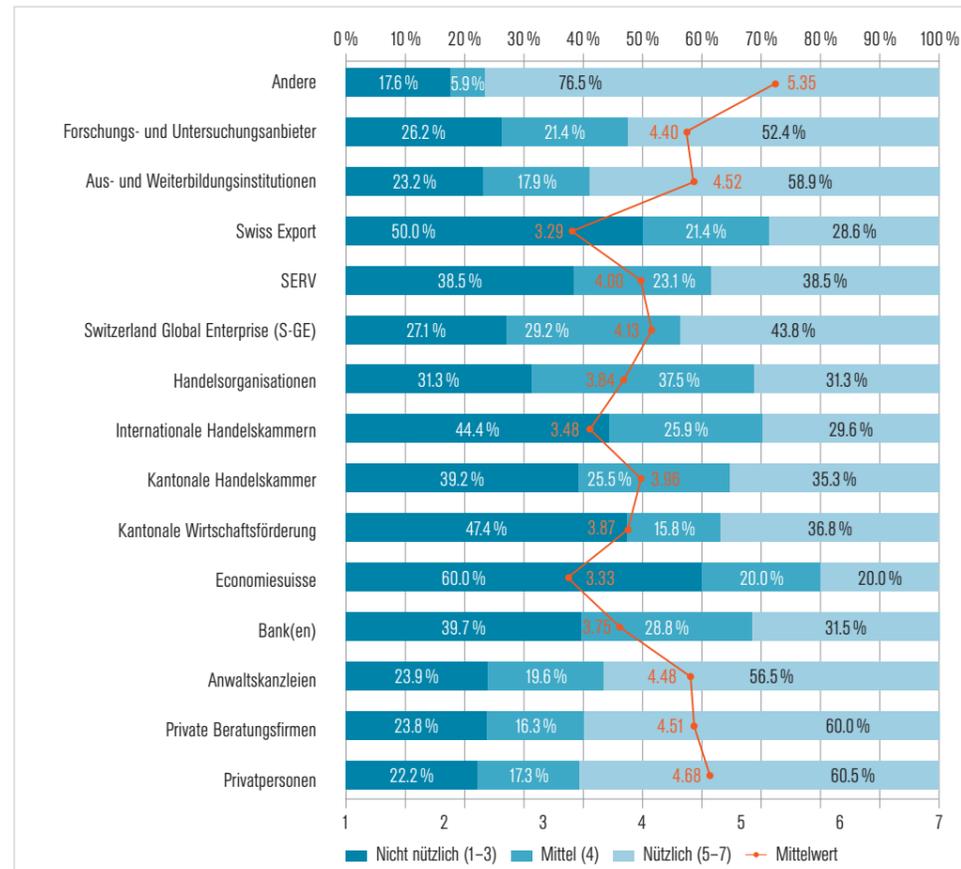


Abbildung 21: Beurteilung der Leistungen der Dienstleistungsanbieter

Die aktive Zusammenarbeit von privaten Personen und Organisationen sowie öffentlichen Dienstleistungsanbietern ist unbedingt zu vertiefen. Auf die Frage nach der Beurteilung der beanspruchten Dienstleistungen und Informationen für das internationale Geschäft der vergangenen 5 Jahre (2014-2018) fällt die Antwort relativ homogen aus. Die Zufriedenheitswerte liegen für den Hauptteil der Anbieter zwischen einem Wert von 4 und 5 (gemessen an einer 7er Likert-Skala). Die Beurteilung hängt natürlich stark von den Erfahrungen und vom Wissen der KMU im internationalen Geschäft sowie von den jeweiligen Bedürfnissen der Nutzung ab: Ist ausnehmend spezifische Hilfestellung gefragt oder geht es um generelle Informationen zu einem Land oder Markt?

Die Nutzung externer Dienstleistungen der letzten drei Jahre ist geprägt von der Teilnahme an Messen (43,6%) und von Informationsveranstaltungen zum internationalen Geschäft (42,0%). Massgeschneiderte Informationsveranstaltungen zu Ländern und Geschäftspraktiken folgen an dritter Stelle, hierauf Netzwerkveranstaltungen zur internationalen Expansion (22,7%). Ein Fünftel der KMU bediente sich in den letzten drei Jahren spezifischer Trainings und Workshops.

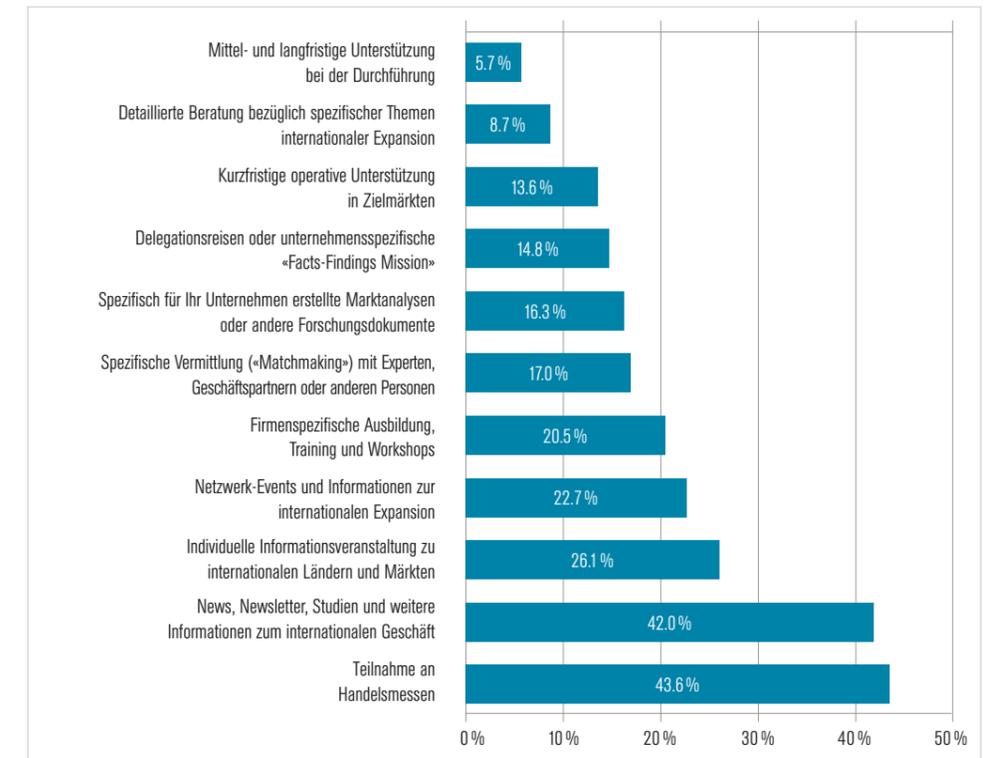


Abbildung 22: Nutzung externer Dienstleistungen für das internationale Geschäft in den letzten drei Jahren

Eine differenzierte Betrachtung der Dienstleistungsnutzung weist nach, wie die KMU den Nützlichkeitsgrad ausgewählter Dienstleistungen beurteilen. Nach diesem Kriterium eingeschätzt, figurieren «Matchmaking» mit Experten und Geschäftspartnern (MW 5.5) sowie die Teilnahme an Messen (MW 5.31) an erster Stelle. Trotz oder eventuell gar wegen der Digitalisierung ist die Präsenz an Messen weiterhin sehr nützlich, sie wird ja auch am meisten in Anspruch genommen. Marktanalysen werden nur von einem Sechstel der KMU benutzt, obwohl sie als nützlich eingestuft werden (MW 4.93).

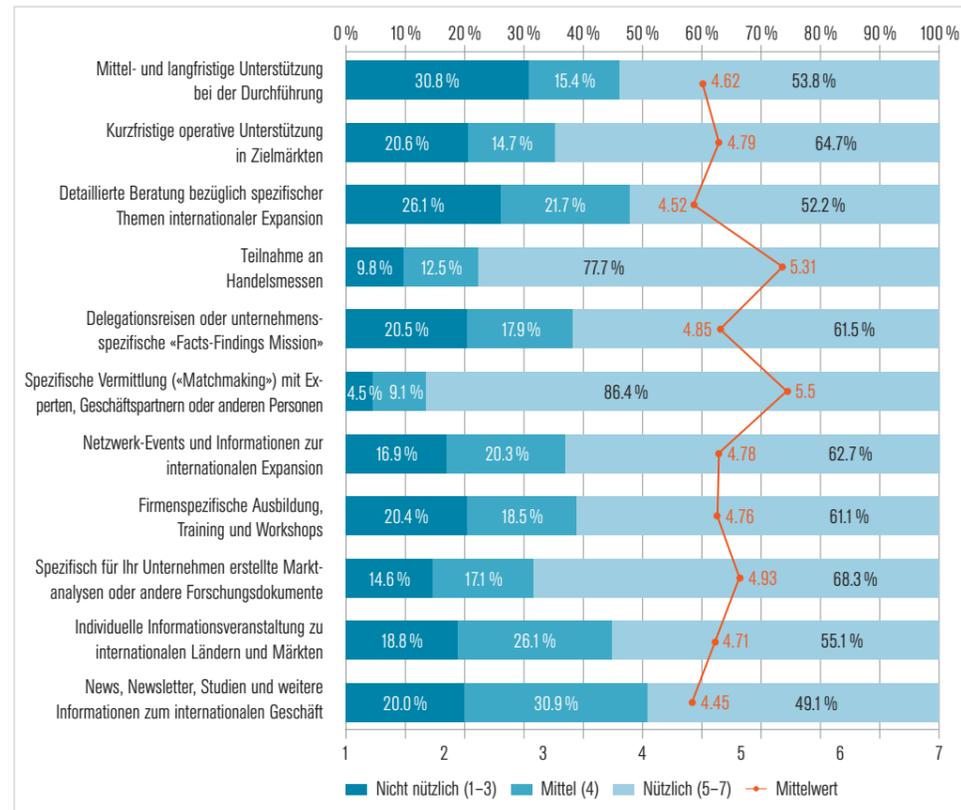


Abbildung 23: Beurteilung externer Dienstleistungen für das internationale Geschäft

Der Zufriedenheitsgrad mit den Dienstleistungen von S-GE kann durchaus als in Ordnung bis gut beurteilt werden. 70% der KMU attestieren S-GE Kompetenz im internationalen Geschäft, beinahe 60% finden, dass Geschwindigkeit und Korrektheit der Dienstleistungen gut sind. Verbesserungspotentiale sind in erster Linie beim spezifischen Wissen über die Branche (MW 3.62), der Beratung und beim Matchmaking (3.95) zu erkennen. Es ist überdies manifest, dass die befragten KMU dem Dienstleistungsprozess generell positiv gegenüberstehen, aber S-GE nicht alle Wünsche der KMU zu erfüllen vermag.

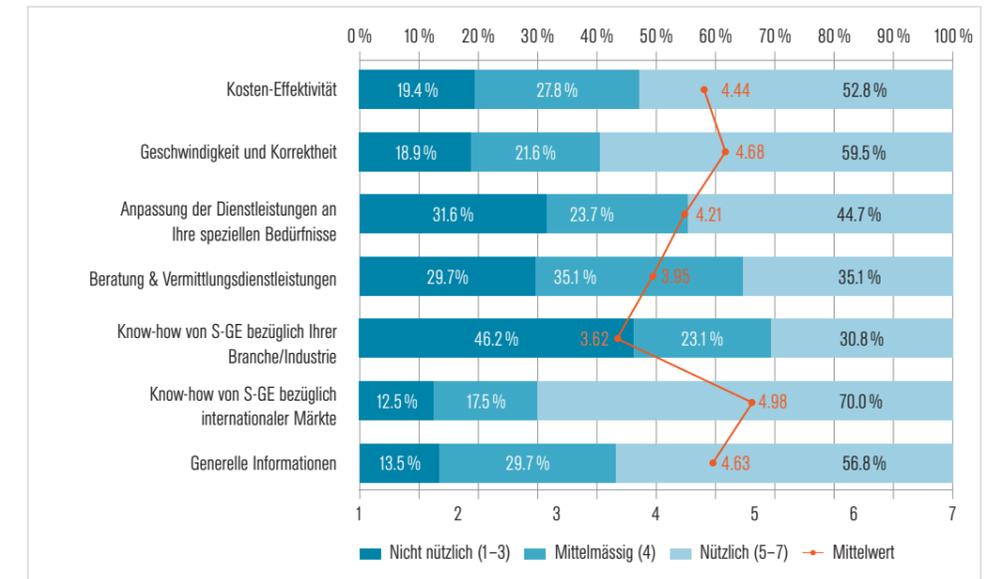


Abbildung 24: Beurteilung der S-GE Dienstleistungen

Die Beurteilung der SERV-Leistungen fällt letztlich cum grano salis positiv aus, vor allem was Know-how betreffend ausländischer Märkte (MW 5.22), Geschwindigkeit und Korrektheit der Informationen sowie Dienstleistungen betrifft. 78% beurteilen diese beiden Faktoren gut bis sehr gut.

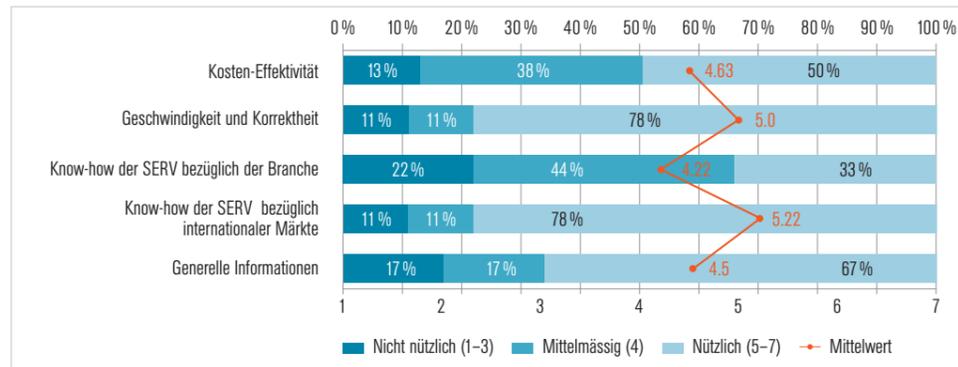


Abbildung 25: Evaluation der SERV

Die Leistungen beider öffentlich rechtlicher Dienstleistungsanbieter, von S-GE und der SERV, werden von den befragten KMU grundsätzlich als positiv taxiert. Es ist jedoch wichtig, dass Informationen über beide Anbieter bei den KMU nicht vernachlässigt werden dürfen und dass weiterhin in den Kontakt von Nicht-Kunden investiert wird.

Gänzlich können die Bedürfnisse der internationalisierenden KMU von S-GE wie SERV alleine nicht befriedigt werden. Die KMU sind auf weitere Organisationen und Experten im In- und Ausland angewiesen, damit das internationale Geschäft professionell erfolgen kann.



6 PERFORMANCE DER INTERNATIONALISIERUNG

„Mich würden vor allem die tatsächliche Erfolgsquote sowie die totalen Kosten interessieren.“
 CEO, Mittelbetrieb, Chemie

Der Erfolg der Internationalisierung wurde aufgrund der Einschätzung der Entscheidungsträger mittels acht Fragen zu finanziellen und nicht-finanziellen Erfolgsindikatoren, etwa dem Return on Sales (ROS) oder dem Wachstum des Marktanteils, eruiert. Die Zufriedenheit mit dem internationalen Geschäft, vor allem, was den ROS oder das Erreichen finanzieller Ziele (MW 4.97) betrifft, ist laut Bekunden der Befragten mittelhoch. Die Werte für die einzelnen Leistungsindikatoren liegen relativ nahe beieinander, sodass der tiefste Mittelwert beim Wachstum von Verkaufsumsatz immer noch mit 4.59 beziffert ist.

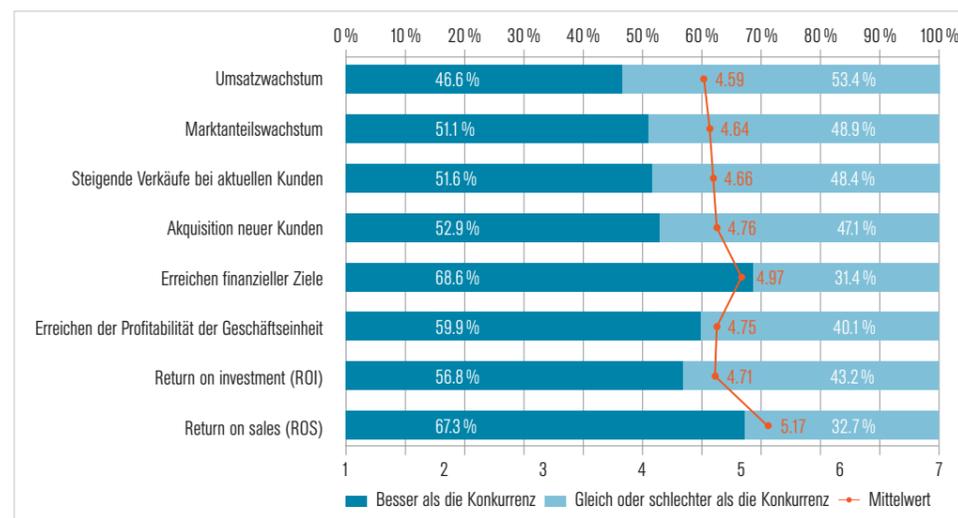


Abbildung 26: Performance der KMU

Die statistische Auswertung der Daten zeigt eine stark positive Korrelation zwischen dem Fokus, gemessen an der Anzahl bearbeiteter Länder, den Forschungs- und Entwicklungsausgaben und der relativen Performance. Je mehr Länder bearbeitet werden und je höher sich die F&E-Ausgaben bei den befragten KMU betragen, desto höher ist die von den KMU angegebene relative Performance. Diese positive Korrelation ist bei den nicht-finanziellen Leistungsindikatoren noch stärker ausgeprägt als bei den finanziellen.

Die Unternehmer glauben an das internationale Geschäft als einen Treiber und Erfolgsfaktor. Die starke Korrelation zwischen unternehmerischer Orientierung und Performance betont die strategische Bedeutung des internationalen Geschäftes. Proaktivität und Risikoverhalten scheinen im Fokus der strategischen Grundhaltung des Unternehmers und des Managementteams als Pfeiler für internationalen Erfolg zu sein. Überdies ist die Bedeutung der nicht-finanziellen Indikatoren für den Unternehmer essentiell, namentlich die Selbstüberzeugung und das Selbstbild in Sachen Kompetenzniveau.

Für das ganzheitliche Verständnis der internationalen unternehmerischen Haltung müssen die Wahrnehmung und die Ziele der KMU untersucht werden, die ihren Aktivitäten im Ausland zugrunde liegen. Insofern lenken Ziele gewissermassen die Organisation: Wird eher ein **explorativer Ansatz** gewählt, wird laufend nach Neuem gesucht, und zwar unter der Akzeptanz entsprechender Risiken. Innovieren ist zentral. Der Ansatz der **Exploitation** bedingt, dass Produkte und Dienstleistungen stetig verfeinert werden, dass effizienzsteigernd gewirtschaftet wird. Grundsätzlich ist dabei die Risikobereitschaft gering (He & Wong, 2004).

Eine Explorationsstrategie besitzen Organisationen, die relativ viel Autonomie geniessen und losgelöst von engen Strukturen und Vorgaben operieren, während Organisationen mit einem Exploitation-Ansatz ihre Abläufe stärker kontrollieren. Damit unterliegen sie tendenziell der Gefahr einer überbordenden Bürokratie. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Letztere normalerweise von starken Gewinnschwankungen weniger betroffen sind, sondern eher eine zuverlässigere Performance erwirtschaften. Nach neueren Forschungsergebnissen sind dahingegen die Performancewerte der Firmen am besten, die sich in gleicher Intensität sowohl nach der explorativen als auch nach der «ausschöpfenden» Exploitation richten. Der folgende Fragekatalog wertet drei explorative (die ersten drei) und vier exploitative Zielsetzungen von KMU.

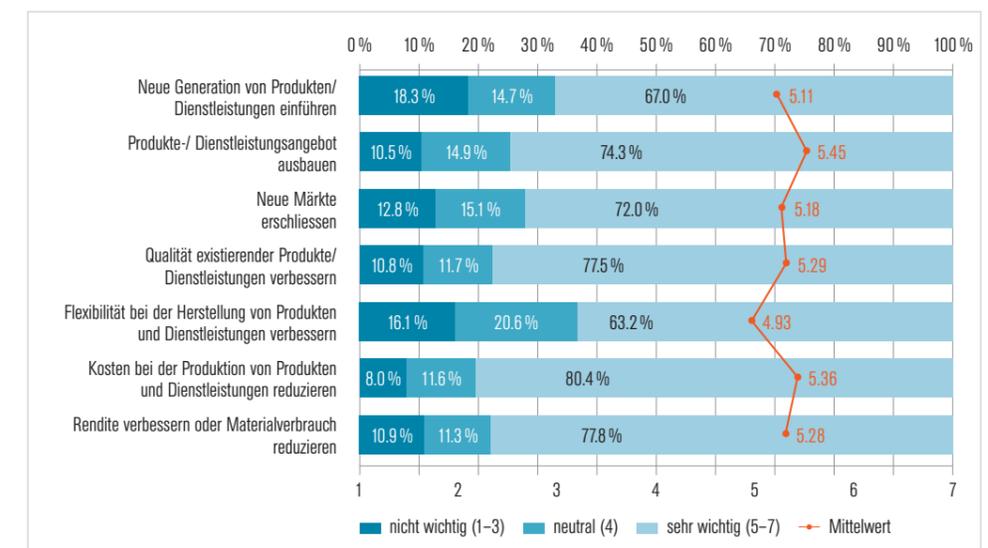


Abbildung 27: Explorativ und effizienzorientierte Werte

Wie die Grafik illustriert, sind die Werte bei allen Zielsetzungen relativ hoch. Schweizer KMU verfügen über eine sehr hohe Fähigkeit, Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen. Die überragende Mehrheit der Entscheidungsträger trachtet danach, neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten (MW 5,45) und deren Qualität zu erhöhen (MW 5,29). Die Entscheidungsträger beabsichtigen gleichzeitig, Kosten zu reduzieren (MW 5,36), die Rendite zu optimieren und den Materialverbrauch zu reduzieren (MW 5,28).

Damit diese Ziele de facto erreicht werden, müssen sich Entscheidungsträger vor Beschleunigungsfallen hüten und sie sollten sich nicht zu viel vornehmen. Es kann verführerisch sein, unzählige Ziele, Ideen und Projekte gleichzeitig zu verfolgen. Zeit für Reflexion sollte nicht nur gewünscht, sondern auch genutzt werden. Die befragten Entscheidungsträger verdeutlichen, dass sich die KMU in drei Gruppen gliedern lassen. Die erste Gruppe verfügt über eine **nicht dominante Strategie, d. h., explorative und exploitative Ziele werden auf tiefem Niveau angestrebt**. Die zweite Kategorie verwendet eine **dominierende Strategie** (entweder explorativ oder effizienzorientiert), **die dritte Klasse folgt beiden Strategien intensiv**. Aus der Umfrage resultiert, dass KMU idealerweise die dritte Variante, Exploration und Exploitation, bevorzugen.

KMU mit einer identisch dominanten Gewichtung explorativer und Effizienz orientierter Ziele weisen eine signifikant höhere relative Performance aus, gemessen sowohl an finanziellen als auch nicht-finanziellen Performanceindikatoren. Die Ansprüche an den CEO und das Managementteam sind folglich höher. Unter dieser Bedingung ist der Schlüssel zum Erfolg ein diversifiziertes Kompetenzportfolio der Entscheidungsträger, das erlaubt, gleichzeitig unternehmerische Gelegenheiten zu sichten, Innovationen zu realisieren und dennoch operative Exzellenz anzustreben.



7 FAZIT

„Das aktuelle wirtschaftsfeindliche politische Umfeld sowie die Währungspolitik führen zu einer Beschleunigung der Verlagerung der Wertschöpfungsketten in das Ausland. Selbst kleine KMU wie wir haben alleine in den letzten 3 Jahren 25% der Wertschöpfung in das Ausland verlagert.“
Gründer, Kleinunternehmen, Elektronik

Die international aktiven KMU werden neuerlich dem Härtesten der Frankenstärke ausgesetzt. Wie gehabt profitieren sie von den positiven Effekten der Globalisierung und Digitalisierung ebenso, wie sie sich den negativen Konsequenzen konfrontiert sehen. Der Aufwertungsdruck wurde in Vergangenheit mehr oder minder gut verarbeitet, insgesamt bewiesen die KMU mit ihrer Professionalität und differenzierter Strategien für die einzelnen Zielmärkte ihr nachhaltiges Geschäften. Die Befunde vorliegender Studie sind ein Indikator dafür, dass dies auch in den nächsten Monaten und Jahren möglich ist, sofern die Unternehmer bzw. die Kader der KMU proaktiv bleiben und von ihrem Tun schlicht überzeugt sind.

Die Studie kristallisiert die enorme Bedeutung der unternehmerischen Orientierung heraus, insbesondere der Innovationsneigung. Folgerichtig müssen sich die Unternehmer in einem ersten Schritt dessen bewusst sein bzw. werden, dass sie selbst die Internationalisierung und deren Erfolg am stärksten beeinflussen. Ein Modell, das den idealen Unternehmer hinreichend definieren würde, existiert gleichwohl nicht. Je nach Unternehmen und Lebenszyklus sind gewisse Faktoren der EO wichtiger als andere. Beispielsweise ist die Risikobereitschaft (etwa bezüglich der Aufnahme von Fremdkapital zur Eroberung von Nischenmärkten) für Jungunternehmen entscheidender als für etablierte Firmen. Jeder unternehmerische Lebenszyklus erfordert andere Eigenschaften. Deswegen ist unabdingbar, frühzeitig zu identifizieren, welche Fähigkeiten für die aktuelle Situation relevant sind, entsprechend danach zu handeln und sich die fehlenden Fähigkeiten anzueignen.

Dass der Unternehmer bzw. das Managementteam für eine erfolgreiche Internationalisierung mit Innovationen essentiell ist, ist unbestritten. Die internationale Erfahrung des Unternehmers bzw. des Teams ist letztlich massgeblich. Folglich ist zu empfehlen, für den beabsichtigten Gang über die Grenzen ein international erfahrenes Führungsteam einzuspannen. Dies kann das Tempo der Internationalisierung beschleunigen, der Erfolg stellt sich schneller ein.

Sinnvoll wäre, die Lerneffekte aus Internationalisierungserfahrungen der Unternehmer, Internationalisierungshelfer und Wissenschaftler dergestalt zu nutzen, dass die Betreffenden miteinander diskutieren. Dies vermag den Wissensaustausch zu aktivieren, branchenübergreifende Workshops können den Lernprozess perfektionieren. Erkenntnisse aus Geschäftsfällen in einem Wissensmanagement-Tool zu erfassen, wäre ebenso fruchtbar wie die Speisung des abstrakten Wissenspools mittels zusätzlicher Informationen seitens zugezogener Spezialisten. Damit würden endlich «Key Performance Factors» erarbeitet, die einen erfolgreichen Internationalisierungsprozess von KMU befördern.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Branchen der Unternehmen	9
Abbildung 2: Branchendynamik KMU	10
Abbildung 3: Branchendynamik Maschinenbau, Elektro- und Metallindustrie	10
Abbildung 4: Branchendynamik Handel	10
Abbildung 5: Branchendynamik Banken, Versicherungen, IT	11
Abbildung 6: Auswirkungen der Internationalisierung auf Innovation	12
Abbildung 7: Internationalisierungsgeschwindigkeit nach Firmengrösse	15
Abbildung 8: Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess	18
Abbildung 9: Häufigkeit und Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess	18
Abbildung 10: Kontrollüberzeugung	23
Abbildung 11: Kompetenzniveau des Unternehmers	23
Abbildung 12: Unternehmerische Orientierung: Proaktivität, Innovationsneigung, Risikoverhalten	25
Abbildung 13: Umsatz durch E-Commerce	26
Abbildung 14: Digitalisierung von KMU	27
Abbildung 15: Digitalisierung Verkauf	28
Abbildung 16: Digitalisierung Kundeneinbindung	28
Abbildung 17: Digitalisierung von Personal und Unternehmenskultur	29
Abbildung 18: Digitalisierung Prozesse und Infrastruktur	30
Abbildung 19: Nutzung von Dienstleistungsanbietern	32
Abbildung 20: Evaluation und Nutzung der Services	33
Abbildung 21: Beurteilung der Leistungen der Dienstleistungsanbieter	34
Abbildung 22: Nutzung externer Dienstleistungen für das internationale Geschäft in den letzten drei Jahren	35
Abbildung 23: Beurteilung externer Dienstleistungen für das internationale Geschäft	36
Abbildung 24: Beurteilung der S-GE Dienstleistungen	38
Abbildung 25: Evaluation der SERV	34
Abbildung 26: Performance der KMU	35
Abbildung 27: Explorativ und effizienzorientierte Werte	37

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Strukturdaten der befragten KMU	8
Tabelle 2: Die verschiedenen Internationalisierungstypologien und deren Absatzmärkte im 1., 3. und 5. Jahr der Internationalisierung sowie Ende 2018	14
Tabelle 3: Internationale Aktivität KMU nach Weltregionen (Stand Ende 2018)	16
Tabelle 4: Anzahl KMU in den globalen Städten	21
Tabelle 5: Unternehmer und unternehmerische Aspekte	22
Tabelle 6: Unternehmerische Orientierung nach Betriebsgrösse	24

LITERATUR

Achrol, R. S., & Stern, L. W. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of marketing research*, 25(1), 36-50.

Dess, G. G., & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1), 26-50.

EZV (2019). Schweizer Aussenhandel 2018. Bern: Eidgenössische Zollverwaltung.

GfS Bern (26.04.2019). Studie zur unabhängigen Zufriedenheitsbefragung der Kunden von Switzerland Global Enterprise Abgerufen von: <https://www.s-ge.com/de/publications>

Greif, H., Kühnis, N., & Warnking, P. (2016). Digitalisierung – wo stehen Schweizer KMU?. Eine Ko-Publikation von PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH & digitalswitzerland. Abgerufen am 18.02.2019: https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_digitalisierung_wo_stehen_schweizer_kmu.pdf

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.

Knight, G., Cavusgil, S. T., & Innovation, O. C. (2004). the Born-global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of world business*, 42(3), 253-267.

Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20(1), 25-47.

Levenson, H. (1973). Multidimensional locus of control in psychiatric patients. *Journal of consulting and clinical psychology*, 41(3), 397.

McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.

Popadiuk, S., Franklin, M. A., Vidal, P. G., y Vanderli, L. A. P. M., & Prieto, C. (2010). Measuring knowledge exploitation and exploration: An empirical application in a technological development center in Brazil. *Learning*, 4(3.65), 0-013.

Scherer, R., Mohagheghi, S., Suter, S. & Föllmi, R. (2018). Evaluation der Zusammenarbeit mit Dritten in der Exportförderung. St. Gallen und Bern: Universität St. Gallen und EcoPlan.

Speicher C. (28.07.2018). China investiert viel Geld, um in der Wissenschaft ganz oben mitzuspielen. Doch nur mit Geld wird das nicht gelingen. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/meinung/china-wissenschaftsmacht-ld.1398218>

Swissmem (2019). MEM-Industrie: Besorgniserregende Entwicklung. Abgerufen am 02.09.2019 unter <https://www.swissmem.ch/de/aktuelles/detailansicht/news/mem-industrie-besorgniserregende-entwicklung.html>

Taylor, P. J., Ni, P., Derudder, B., Hoyler, M., Huang, J., & Witlox, F. (2012). *Global urban analysis: A survey of cities in globalization*. Routledge.

World Economic Forum (2019). *The Global Risk Report 2019, 14th Edition*. Abgerufen am 02.09.2019: <http://wef.ch/risks2019>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

