



# Swiss International Entrepreneurship Survey 2016

Studienergebnisse zum  
Internationalisierungsverhalten  
von Schweizer KMU

## Impressum

### Autor

Prof. Dr. Rico J. Baldegger, Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR)

### Herausgeber

PostFinance AG und Bisnode D&B Schweiz AG

Datum: Oktober 2016

Baldegger, R. J., Wild, P., Morel, B. (2016): Swiss International  
Entrepreneurship Survey 2016: Studienergebnisse zum Internatio-  
nalisierungsverhalten von Schweizer KMU

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

ISBN 978-3-906201-92-4



9 783906 201924 >

# Einführung der Praxispartner

Sehr geehrte Leserinnen und Leser

Jeder ist selbst dafür verantwortlich, dass er in seinem Leben glücklich und erfolgreich wird. Das wusste der römische Konsul Appius Claudius Caecus bereits 300 Jahre vor Christus, als er in einem Gedicht schrieb: «Fabrum esse suae quemque fortunae.» Zu Deutsch: Jeder ist seines Glückes Schmied.

Das gern zitierte Sprichwort bringt die wesentlichste Erkenntnis dieser vierten Studie zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU auf den Punkt: Es liegt an Entscheidungsträgern und Entrepreneuren, Chancen zu erkennen und zu nutzen. Mit Wissen und Erfahrung trotzen sie schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Sie entwickeln Innovationen, steigern die Effizienz und machen so einen Sprung vorwärts bei der Produktivität, bevor der Druck des Markts sie lähmt.

Mit der Digitalisierung eröffnen sich zudem neue Chancen. Daten werden zu einem Hilfsmittel. Sie helfen, Kundenpotenziale zu erschliessen, das Working Capital Management zu verbessern und für den Zahlungsverkehr von morgen bereit zu sein. Dies verbindet uns, die Partner dieser Studie, mit Ihnen als Entrepreneuren. Wir, die PostFinance AG als Nummer eins im Schweizer Zahlungsverkehr und die Bisnode D&B Schweiz AG als wichtigste Anbieterin von schweizerischen und internationalen Wirtschaftsinformationen, unterstützen unsere Kunden dabei, Potenziale zu erkennen und zu erschliessen. Denn letztlich braucht jeder – um der Schmied seines Glücks zu sein – einen Gesellen.

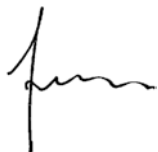
Wir helfen Ihnen gerne, das Feuer in der Schmiede am Brennen zu halten, und wünschen Ihnen für Ihre tägliche Arbeit viele wertvolle Erkenntnisse aus dieser Studie.



**Ralf Stüber**  
Leiter Marketing Geschäftskunden  
PostFinance AG



**Katja Gaschen**  
Marketing Geschäftskunden  
PostFinance AG



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



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

Bern/Zürich, Oktober 2016



Der Aussenhandel ist für die Schweiz existenziell wichtig.

# 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>
<b>2. Internationalisierungsverhalten der Schweizer KMU im globalen Kontext</b>	<b>12</b>
<b>3. Unternehmerische Sicht der Internationalisierung</b>	<b>18</b>
<b>4. Gründe und Voraussetzungen der Internationalisierung</b>	<b>26</b>
<b>5. Umsetzung der Internationalisierung – Hindernisse und Support</b>	<b>30</b>
<b>6. Erfolgsfaktoren der Internationalisierung</b>	<b>36</b>
<b>7. Erkenntnisse der Internationalisierung 2006–2016</b>	<b>40</b>
<b>8. Fazit</b>	<b>47</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>51</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>52</b>
<b>Literatur</b>	<b>53</b>

# 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-Landschaft 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 und könnten aufschlussreiche Hinweise dafür geben, 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, 2010 und 2013 gibt diese Untersuchung zum vierten 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. Der Unternehmer mit seinem Managementteam steht im Fokus, denn nur mit einem Topmanagementteam kann die Internationalisierung effektiv und effizient realisiert werden.

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.



**Prof. Dr. Rico J. Baldegger**

Direktor

Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR)

# Executive Summary

Die vorliegende Studie untersucht den Stand des Internationalisierungsverhaltens von Schweizer KMU und zeigt neue Trends auf. Anhand der Datenbank von Bisnode wurde Entscheidungsträgern von exportaktiven KMU ein mehrsprachiger Fragebogen (Deutsch, Französisch, Italienisch, Englisch) gesandt. Dank dem grossen Interesse an der Thematik verzichtete eine Vielzahl der Unternehmen auf Anonymität und bekundete grosses Interesse an den Workshops, die im Herbst 2016 durchgeführt werden.

Im Zentrum der Studie steht der Unternehmer, der eine globale Vision besitzt und erkennt, dass auf jeder Stufe des Unternehmenslebenszyklus jeweils andere Eigenschaften des Managementteams erforderlich sind. Deshalb ist es unabdingbar, frühzeitig zu erkennen, welche Fähigkeiten für die aktuelle Situation wesentlich sind, entsprechend zu handeln und sich eventuell fehlende 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; es wird nachdrücklich empfohlen, für den geplanten Gang über die Grenzen ein international erfahrenes Führungsteam zusammenzustellen. Die Bedeutung internationaler Erfahrung ist kaum zu überschätzen und beeinflusst nicht nur die Internationalisierungsgeschwindigkeit, sondern schlechterdings den Erfolg.

Die Studie verdeutlicht die Relevanz einer adäquaten Vorbereitung des Internationalisierungsprozesses sowie einer Strategie, die auf den unternehmenseigenen Kompetenzen basiert. Am Beispiel anderer Unternehmen, die den Weg verfolgen, sich innovativ in der internationalen Wertekette zu positionieren, können Entscheidungsträger sehen, wie sie Wettbewerbsvorteile in ausländischen Märkten erobern bzw. verteidigen können. Die Resultate legen nahe, dass Unternehmer und KMU-Manager weniger in Sachwerte als in Bereiche investieren, die unmittelbar Wettbewerbsvorteile zu generieren vermögen. Hierzu gehören neben Forschung und Entwicklung beispielsweise die Kreativität der Mitarbeitenden und deren Fähigkeit, fokussiert auf Lösungen hinzuarbeiten. Die Praxisbeispiele zeigen die Vielfalt der Internationalisierungsmodi von KMU und verdeutlichen den Managern, dass eine erfolgreiche Internationalisierung nicht notwendigerweise im Export gewisser Marktleistungen kulminiert, sondern dass Internationalisierung ebenso über eine spezifische Position in der globalen Wertekette erreicht werden kann.

Der Vergleich über die letzten neun Jahre legt einerseits die intensivere Auseinandersetzung der KMU mit den internationalen und globalen Märkten offen, andererseits werden Professionalität und unternehmerisches Verhalten der KMU-Entscheidungsträger breit dokumentiert, was alles massgeblich zur Stabilität der schweizerischen Wirtschaft sowie des Exports beiträgt.

# 1. Hintergrund, Ziele und Umfang der Studie

## Konjunkturmilieu

Das konjunkturelle Umfeld in der Schweiz hat sich seit der Publikation des letzten Swiss Entrepreneurship Survey (SIES) vor drei Jahren geringfügig eingetrübt. Zwar blieb der Wert des allgemeinen Konjunkturbarometers der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF) im Dreijahresvergleich weitgehend stabil (KOF, 2016b), doch fiel beispielsweise der KOF-Beschäftigungsindikator zwischenzeitlich auf einen negativen Wert (KOF, 2016a). Ebenfalls sank die Anzahl neu angesiedelter ausländischer Unternehmen in der Schweiz seit 2013 Jahr für Jahr (VDK, 2016).

Der im Jahr 2011 von der Schweizerischen Nationalbank eingeführte und Anfang 2015 wieder aufgehobene Euro-Mindestkurs führte mithin zu Verunsicherungen sowohl in der exportierenden Industrie wie auch im Tourismus. Der Aussenhandel der Schweiz erlitt in diesem Zeitraum einen regelrechten Einbruch: Wurden im Jahr 2013 noch Waren im Wert von CHF 332 Mrd. ausgeführt, waren es 2015 nur noch Waren im Wert von CHF 279 Mrd., was einem Rückgang von ca. 16% entspricht (BFS, 2016a). In der Tourismusbranche förderte der Euro-Mindestkurs in den Vorjahren zunächst noch die Attraktivität des Reiselandes Schweiz, bevor er im Jahr 2015 aufgehoben wurde. 2015 sanken dann auch die Ausgaben der ausländischen Reisenden in der Schweiz um 3,4% gegenüber dem Vorjahr (BFS, 2016b). Diese Entwicklungen spiegelten sich auch in den Veränderungsdaten des Schweizer Bruttoinlandsprodukts wider: Die letzten Schätzungen sprachen von einem Rückgang des BIP gegenüber den jeweiligen Vorquartalen – sowohl im ersten wie auch im dritten Quartal 2016 (SECO, 2016).

Angesichts dieser unvorteilhaften Entwicklungen ist es umso bemerkenswerter, dass die Schweiz ihre Topposition im Bereich Innovation verteidigen konnte. So hat die Eidgenossenschaft nach wie vor die Topposition im Global Competitiveness Ranking des World Economic Forum inne (WEF, 2016). Darüber hinaus konnte sie ihren Spitzenplatz im aktuellen Global Innovation Index verteidigen, der gemeinsam von der Cornell University, der INSEAD und der UNO veröffentlicht wird (Dutta, Lanvin & Wunsch-Vincent, 2015).

Positiv ist aber zu vermerken, dass die Warenexporte im ersten Quartal 2016 in den meisten Sektoren gewachsen sind, wobei Unternehmen aus den Sektoren Präzisionsinstrumente, Uhren und Bijouterie sowie die stark vom Wechselkurs abhängige Maschinen-, Apparate- und Elektronikindustrie positive Zeichen setzen konnten. Zusammen mit dem Anstieg der Auftragseingänge im ersten Quartal 2016 in der schweizerischen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sind dies Zeichen, dass die Schweizer Wirtschaft den Härtesten der Frankenstärke relativ gut bewältigt hat, aber sicherlich weiterhin unter Druck steht.



## 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.

## 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
- Erkenntnisse zu erlangen, wie die KMU in den verschiedenen globalen Regionen vorgehen
- Die Erfolgsfaktoren im Internationalisierungsverhalten zu eruieren
- Trends im Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU festzuhalten
- Empfehlungen für Entscheidungsträger in KMU, Internationalisierungshelfer und Berater vorzubereiten und zu formulieren

### Studienumfang und Beschreibung der Studienteilnehmer

Zwischen März und Mai 2016 wurde eine branchenübergreifende quantitative Befragung bei international tätigen Schweizer KMU durchgeführt. Die Befragung richtete sich an die **Entscheidungsträger** einer Firma. Die Resultate basieren dementsprechend auf Antworten von Gründern und CEOs (49,7%), CEOs (15,0%), Nachfolgern und CEOs (24,8%), des Senior Management (7,3%) und von weiteren Personen (3,2%), 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 **609** Fragebögen (online oder schriftlich) von **Schweizer KMU** aus allen Landesregionen ausgewertet. Das durchschnittliche Alter der befragten Unternehmen beträgt 31,3 Jahre. Sie verteilen sich über verschiedene Grössenklassen (vgl. Tabelle 1): 320 von ihnen, d. h. 52,5%, zählen zu den Kleinstunternehmen. Sie beschäftigen im Durchschnitt vier Mitarbeitende. Die 207 Kleinbetriebe repräsentieren 34,0% der befragten KMU und haben durchschnittlich 22 Mitarbeitende angestellt, während 82 mittlere Unternehmen, d. h. 13,5%, im Mittel 106 Personen engagieren.

	Anzahl Unternehmen absolut (2015)	Anzahl Unternehmen in %	Anzahl Mitarbeitende im Durchschnitt (2015)	Alter des Unternehmens im Durchschnitt (2015)
0–9 Mitarbeitende (Kleinstunternehmen)	320	52,5%	3,6	21,4
10–49 Mitarbeitende (Kleinunternehmen)	207	34%	22,3	37,7
50–249 Mitarbeitende (Mittelunternehmen)	82	13,5%	106,1	52,6
Total	609	100%	23,7	31,3

**Tabelle 1: Struktur des Samples nach Unternehmensgrösse**

Die Aufteilung nach Branchen ist in Abbildung 1 ersichtlich. Die verarbeitende Industrie teilt sich wie folgt auf: 30,1% gehören zur stark exportorientierten Gruppe aus Maschinenbau, Elektro- und Metallindustrie, 11,2% zählen zur Gruppe aus Chemie, Medizintechnik, Pharma und Kosmetik und 12,5% umfassen die weiteren Industrien wie Lebensmittel, Uhren usw. Im Weiteren lassen sich 20,4% der KMU der Gruppe aus Banken, Versicherungen, Immobilien und IT zuordnen, 15,4% dem Handel und 4,4% zählen zum Verkehr und Nachrichtenwesen sowie 2,9% zum Baugewerbe und 2,2% zur öffentlichen Verwaltung sowie zum Gesundheits- und Sozialwesen.

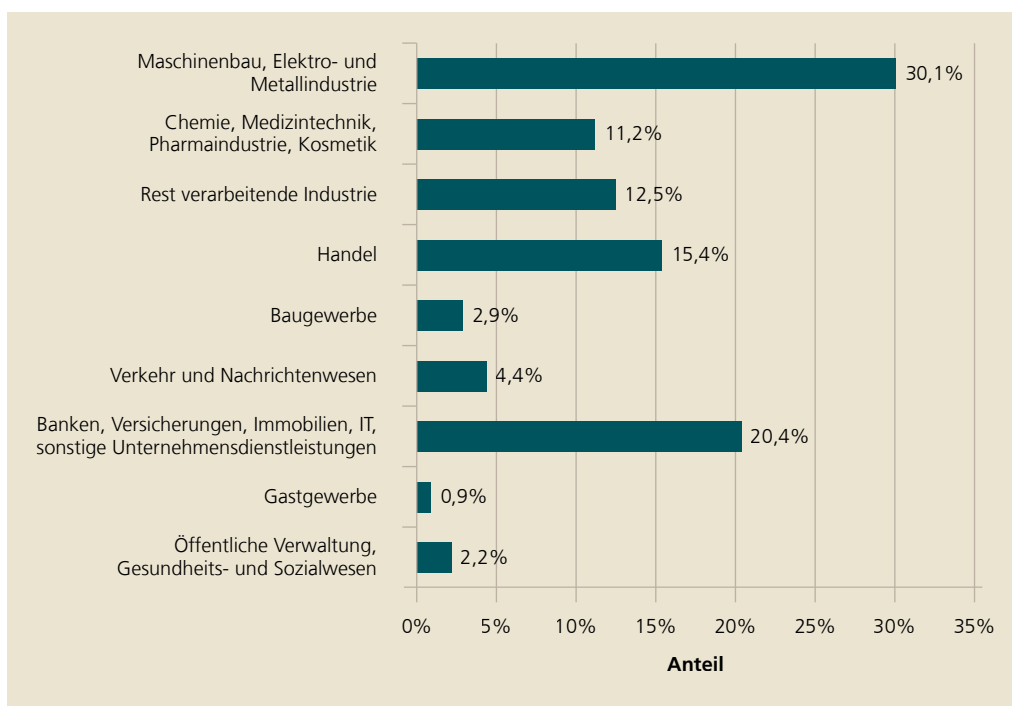


Abbildung 1: Branchen der Unternehmen

## 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 Bestandsaufnahme notwendig, um das Internationalisierungsverhalten differenzierter betrachten zu können. Im Vordergrund steht dabei die Analyse, wie KMU in fremde Länder eintreten. Dabei ist ebenfalls zu differenzieren, inwiefern ein Unternehmen mit Projekten einen B2B-Ansatz verfolgt oder mittels B2C direkt an den Endkonsumenten liefert.

### Strategien von KMU für den Eintritt in fremde Länder (Geschwindigkeit, Fokus, Intensität)

Grundsätzlich können zwei fundamental andersgeartete Internationalisierungsmodi unterschieden werden (vgl. Abbildung 2). Zum einen die stufenweise Internationalisierung (79% der KMU), bei der die Unternehmen zunächst beginnen, Produkte auf dem Binnenmarkt zu verkaufen, danach neue Absatzmärkte evaluieren und anschliessend diese Auslandsmärkte nur schrittweise betreten. Auf diesem Weg 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. So stellen auch die Märkte im nahen Ausland wichtige klassische Einstiegsmärkte dar, indem beispielsweise ein Unternehmen aus der Westschweiz zuerst in frankophone Regionen exportiert. Im Gegensatz dazu ist die Vorgehensweise der Born Globals (9,4% der KMU) zu erwähnen, die quasi ab ihrem Gründungszeitpunkt globale Aktivitäten anstreben und bei denen der Unternehmer mit seinem Team aktiv eine globale Vision verfolgt und auf mehreren Kontinenten aggressiv vorgeht.



Abbildung 2: Internationalisierungsmodi

Die beiden Modi verdeutlichen drei wesentliche Elemente: die Geschwindigkeit und die Intensität (prozentualer Anteil am Exportumsatz) der Internationalisierung sowie die Anzahl der Absatzmärkte. Die Analyse der Geschwindigkeit und Intensität des Exports ist in Abbildung 3 ersichtlich. 2015 erzielten die exportaktiven KMU durchschnittlich 54,5% des Umsatzes aus Exporten, wobei einerseits der Exportanteil mit der Betriebsgrösse nur minim zunimmt, wie die Ergebnisse für die Kleinbetriebe (53%) und mittelgrossen Unternehmen (63,4%) zeigen. Selbst Mikrounternehmen weisen noch einen Exportanteil von 53,2% aus. Andererseits ist in den letzten drei Jahren bei den befragten Unternehmen eine leichte Zunahme der Exportintensität zu erkennen.

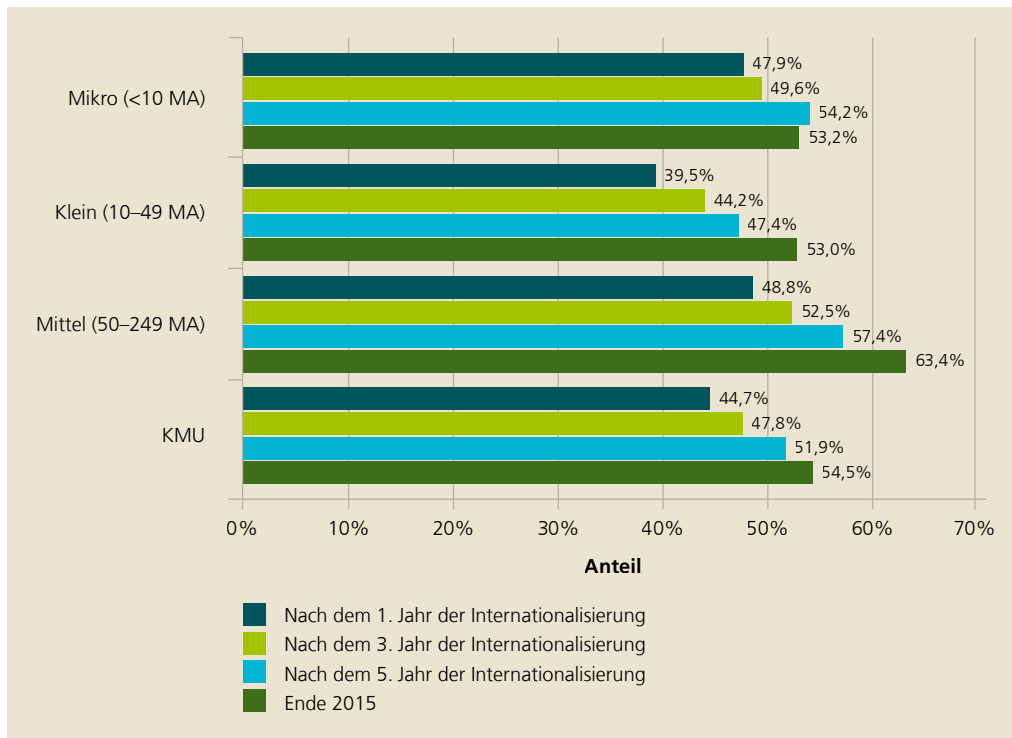


Abbildung 3: Exportintensität der KMU: durchschnittlicher Anteil des Exports in Prozent des Nettoumsatzes

Die grundsätzliche Expansion ins Ausland lässt somit nicht lange auf sich warten. Tabelle 2 liefert eine weitere Hintergrundinformation zum Internationalisierungsverhalten. Die kleinen und mittleren Unternehmen bedienen nach einem Jahr 4,1 Auslandsmärkte, die sich auf 1,5 Kontinente beschränken. Nach drei Jahren sind es bereits 6,5 und nach fünf Jahren bereits 9,3 Auslandsmärkte, die sich auf zwei Kontinente beschränken. 2015 umfasst die geografische Expansion Schweizer KMU bereits durchschnittlich 14 Auslandsmärkte sowie durchschnittlich 2,7 Kontinente.

Born Globals sind nicht nur konzeptionell, sondern auch praktisch und empirisch durch eine besonders schnelle Internationalisierungsgeschwindigkeit und -reichweite gekennzeichnet. Bereits nach einem Jahr bedienen sie 8,8, nach drei Jahren 13,5 und nach fünf Jahren 19,1 Auslandsmärkte. Diese Auslandsmärkte verteilen sich auf drei bis vier Kontinente und nicht nur auf zwei wie bei der Mehrzahl der KMU, die erst mehrere Jahre nach ihrer Gründung mit dem internationalen Geschäft beginnen. Die Born Globals weisen zudem im Jahr 2015 die höchste Internationalisierungsquote auf, indem sie 19,1 zusätzliche Märkte auf über drei Kontinenten für ihre Ziele nutzen. Born Globals erreichen dort im Durchschnitt einen Auslandsumsatz von 83,4%.

	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittelunternehmen	Durchschnitt KMU	Born Globals
Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz	53,2%	53,0%	63,4%	54,5%	83,4%
Auslandsmärkte nach dem ersten Jahr der Internationalisierung	4,6	3,1	5,7	4,1	8,8
Kontinente nach einem Jahr der Internationalisierung	1,7	1,4	1,4	1,5	2,1
Auslandsmärkte nach drei Jahren der Internationalisierung	6,8	5,4	8,8	6,5	13,5
Kontinente nach drei Jahren der Internationalisierung	2,1	1,6	1,8	1,9	2,9
Auslandsmärkte nach fünf Jahren der Internationalisierung	9,5	7,8	13,4	9,3	19,1
Bediente Kontinente nach fünf Jahren der Internationalisierung	2,3	2,1	2,3	2,2	3,4
Auslandsmärkte 2015	10,4	15,3	21,4	14,0	29,0
Kontinente 2015	2,5	2,7	3,1	2,7	3,8

Tabelle 2: Kennzahlen der Internationalisierung

### Internationalisierung in Regionen mittels globaler Städte

Die Expansion ins Ausland erfolgt zunächst mehrheitlich in benachbarte Länder, bevor räumlich 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., 81,0% der Unternehmen sind in Westeuropa, 35,5% in Nordamerika, 30,7% in Osteuropa, 27,4% in Nordostasien, 22,8% im Nahen und Mittleren Osten sowie jeweils 19,5% in Russland/Zentralasien und Südostasien tätig. Rund ein Sechstel der KMU sind überdies aktiv in Südamerika, Japan, Australien und Südasiens.

Weltregionen	KMU	Mikrounternehmen (n = 320)	Kleinunternehmen (n = 207)	Mittelunternehmen (n = 82)
Westeuropa	81,0%	75,6%	84,5%	92,7%
Nordamerika	35,5%	27,8%	39,6%	54,9%
Osteuropa (ohne Russland)	30,7%	25,6%	31,4%	48,8%
Nordostasien	27,4%	17,2%	32,9%	53,7%
Naher und Mittlerer Osten	22,8%	18,4%	25,6%	32,9%
Russland und Zentralasien	19,5%	15,9%	18,8%	35,4%
Südostasien (ASEAN)	19,5%	13,4%	22,7%	35,4%
Südamerika	16,7%	12,5%	19,8%	25,6%
Japan	16,1%	11,9%	16,9%	30,5%
Australien/Neuseeland/Ozeanien	15,4%	13,1%	16,4%	22,0%
Südasiens (inkl. Indien, Sri Lanka, Nepal)	15,1%	12,8%	12,6%	30,5%
Zentralamerika (inkl. Karibik)	9,5%	7,5%	10,6%	14,6%
Nord-, Ost-, West- und Zentralafrika	9,5%	8,1%	8,7%	17,1%
Südliches Afrika	9,0%	6,6%	10,6%	14,6%

**Tabelle 3: Internationale Aktivität der KMU nach Weltregionen (Stand Ende 2015)**

Mikro- und Kleinunternehmen haben dieselbe Reihenfolge der Zielmärkte, während mittelgrosse Unternehmen stärker in den ostasiatischen Ländern und auch viel häufiger in Japan vertreten sind. Die Mikro- und Kleinunternehmen sind dagegen stärker im Nahen und Mittleren Osten aktiv und auch häufiger in Australien und Neuseeland.

Die Auswirkungen der Globalisierung sind mannigfaltig und aufgrund der ökonomischen und politischen Machtverhältnisse konzentrierten sich in den letzten Jahren vermehrt multinationale Unternehmen auf globale Städte. New York, London und Tokio wurden zu eigentlichen Kommandozentralen der Weltwirtschaft, wobei zu vermerken ist, dass heute die Hälfte der Top-Ten-Zentren sich in Asien befinden. Die Dichte an Entscheidungsträgern und Experten aller möglichen Gebiete ist in diesen Metropolen derart hoch, dass sich kaum ein globales Unternehmen leisten kann, dort 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.

Die Internationalisierungskraft von KMU ist stark durch ihr spezifisches Netzwerk geprägt, u. a. um darin neue Geschäftsmöglichkeiten erkennen zu können. Es stellt sich aber die Frage, wie das Unternehmen mit den im Vergleich zu multinationalen Firmen beschränkten Ressourcen diese Strategie 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 markanten kulturellen Unterschieden zum Heimmarkt kann eine globale Stadt für ein KMU als Vermittlerin fungieren. Das Netzwerk eines internationalisierenden Unternehmens müsste sich ergo über globale Städte verteilen.

Die Übersicht über die direkten und indirekten Vertretungen der befragten KMU gibt 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 gemäss Tabelle 4 folgende Erkenntnisse:

Die Präsenz in Japan wird überdurchschnittlich durch Tokio geprägt oder jene in Zentralamerika durch Mexiko-Stadt. Beim Markteintritt in kulturell andersartige Märkte – etwa Japan, Zentralamerika oder Südostasien – wird der Erfolg eines KMU meist in einer Megametropole wie Tokio (70,4%), Mexiko-Stadt (51,7%) oder Singapur (48,7%) wesentlich mitentschieden. Dies lässt sich für Russland und Nordostasien bestätigen.



Weltregion	Anzahl KMU in der Weltregion	Globale Stadt	Rang	Prozentualer Anteil KMU in Stadt/Weltregion
Japan	98	Tokio	(1)	70,41%
Zentralamerika (inkl. Karibik)	58	Mexiko-Stadt	(2)	51,72%
Südostasien (ASEAN)	119	Singapur	(3)	48,74%
		Kuala Lumpur	(12)	24,37%
Russland und Zentralasien	119	Moskau	(4)	43,70%
Nordostasien (inkl. China, Südkorea, Taiwan; exkl. Japan)	167	Hongkong	(5)	41,32%
		Schanghai	(9)	37,13%
		Peking	(10)	31,14%
Naher und Mittlerer Osten	139	Dubai	(6)	40,29%
Südasion (inkl. Indien, Sri Lanka, Nepal)	92	Mumbai	(7)	40,22%
Südamerika	102	Sao Paolo	(8)	40,20%
Australien/Neuseeland/Ozeanien	94	Sydney	(11)	30,85%
Nordamerika	216	New York	(13)	21,30%
		Toronto	(14)	16,20%
		Chicago	(15)	15,74%
		Los Angeles	(16)	14,35%
Westeuropa	493	Frankfurt	(17)	13,79%
		London	(18)	12,98%
		Paris	(19)	12,37%
		Mailand	(20)	11,97%
		Amsterdam	(21)	10,14%
		Brüssel	(22)	9,33%
		Madrid	(23)	8,92%

Tabelle 4: Weltregion und Präsenz der schweizerischen KMU in globalen Städten<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Die Präsenz der KMU wurde aufgrund direkter (eigene Niederlassung, Verkaufsstelle usw.) oder indirekter (Zwischenhändler, Partner usw.) Vertretung in der betreffenden globalen Stadt gemessen.

### 3. Unternehmerische Sicht der Internationalisierung

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 neue Geschäftsmöglichkeiten zusammentreffen und relevant werden. Wenn dieses Potenzial richtig erkannt und verstanden wird, können Internationalisierungsprozesse rechtzeitig 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 5). Auch weist knapp die Hälfte konkrete Arbeitserfahrung in einem internationalen Unternehmen auf. 21,2% 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 (45,9%) als auch in Form von Erfahrung in einem internationalen Unternehmen (42,5%). 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. Nur 8,8% hatten zum Zeitpunkt der ersten Internationalisierungsschritte keine internationale Erfahrung, im Gegensatz zu 24,1% im KMU-Durchschnitt.

	Berufliche Auslands- erfahrung / längerer Auslandsaufenthalt	Berufliche Erfahrung in einem internatio- nalen Unternehmen	Ausbildung im Ausland	Keine
0–9 Mitarbeitende (Kleinstunternehmen)	45,6%	39,4%	20,6%	23,8%
10–49 Mitarbeitende (Kleinunternehmen)	45,9%	42,5%	23,7%	25,1%
50–249 Mitarbeitende (Mittelunternehmen)	51,2%	46,3%	17,1%	23,2%
Durchschnitt KMU	46,5%	41,4%	21,2%	24,1%
Born Globals	59,6%	61,4%	31,6%	8,8%

**Tabelle 5: Internationale Erfahrung zum Zeitpunkt der ersten Internationalisierungsschritte (mehrere Antworten möglich)**

**International Entrepreneurial Orientation (IEO)** beschreibt die grundsätzliche Haltung 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, die die internationale unternehmerische Orientierung ausmachen können. Überprüft man diese Aspekte empirisch, treffen folgende Aussagen auf die Schweizer KMU zu (siehe auch Abbildung 4):

- Innovationsneigung (MW 4,38) und Proaktivität (4,34) verzeichnen die höchsten Werte.
- Wettbewerbsaggressivität mit einem Mittelwert von 4,21 komplementiert die Neuerungsorientierung.
- Das Risikoverhalten (MW 4,07) wird im Durchschnitt am tiefsten bewertet.

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.

Die **Firmengrösse** scheint eine Rolle zu spielen: je grösser die Firma, desto stärker die Innovationsneigung, ausgeprägter das Risikoverhalten, proaktiver ihr Verhalten und aggressiver das Verhalten im Wettbewerb. Die Mikrounternehmen haben eine signifikant tiefere unternehmerische Orientierung, vor allem verglichen mit den Mittelunternehmen.

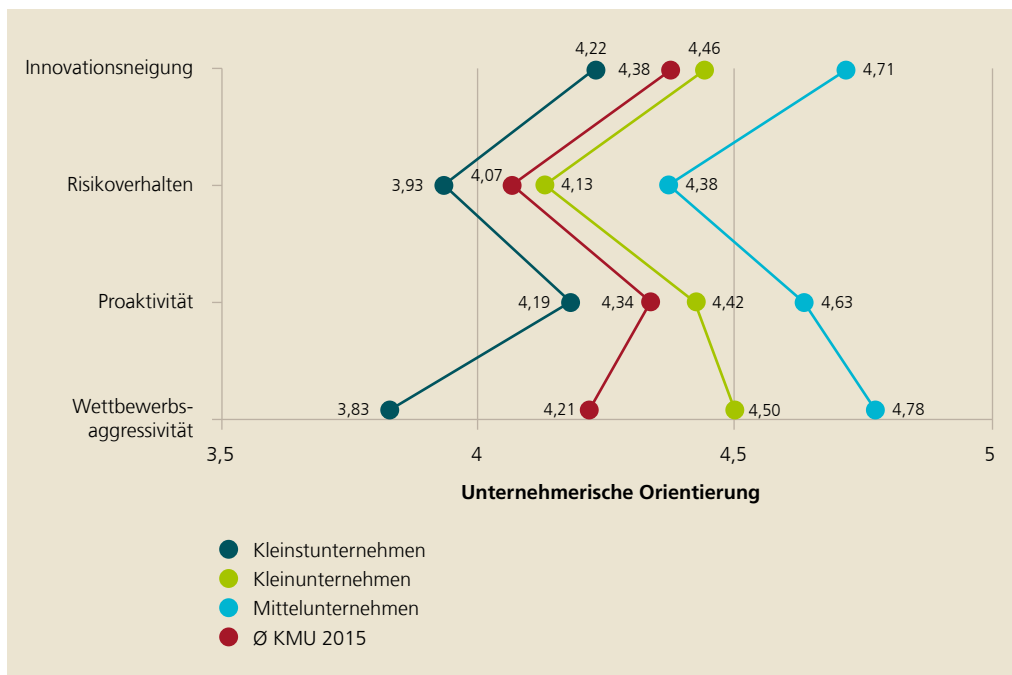


Abbildung 4: Unternehmerische Orientierung nach Firmengrösse<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Die Mittelwerte beruhen auf einer Skala von 1 bis 7: Wert 1 = schwache und Wert 7 = starke unternehmerische Orientierung.

Betrachtet man den Einfluss der **Branchen**, so ist unschwer zu erkennen, dass Firmen aus der Chemie, Medizintechnik, Pharmaindustrie, Kosmetik durchweg eine erhöhte unternehmerische Orientierung aufweisen und sich von Handelsfirmen unterscheiden. Die Daten belegen vor allem den signifikanten Unterschied bei der Innovationsneigung zwischen den Handelsfirmen (MW 4,16) und Unternehmen aus Chemie, Medizintechnik, Pharmaindustrie und Kosmetik (MW 4,68). Ergänzend ist zu vermerken, dass die Handelsfirmen ausserdem nicht mit ausgeprägtem Risikoverhalten (MW 3,78) und Proaktivität (MW 4,18) bestechen (vgl. Abbildung 5).

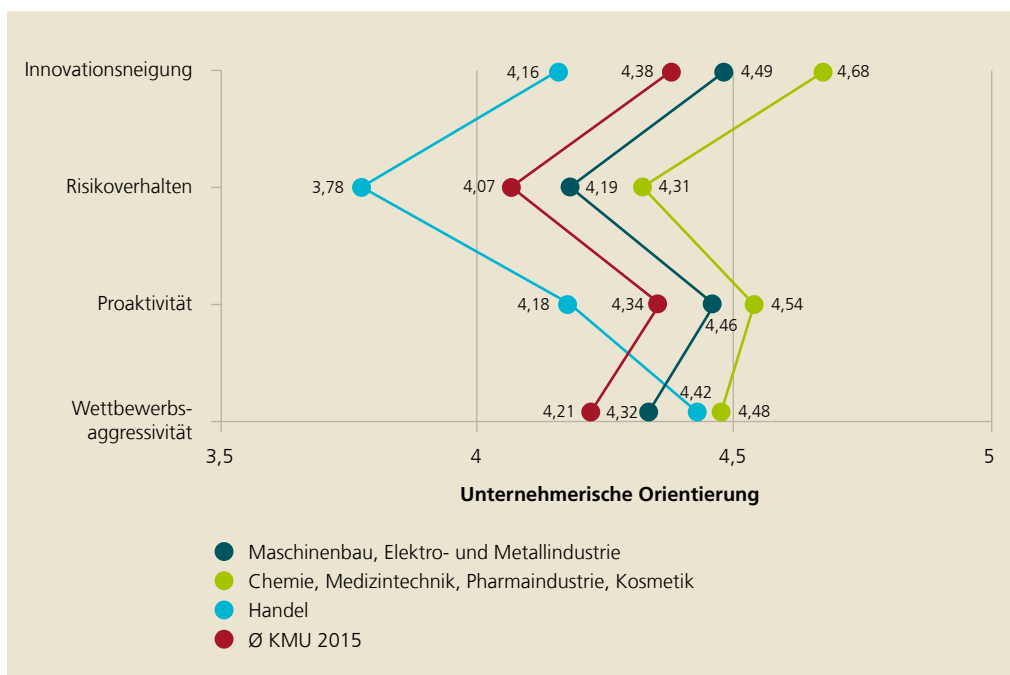


Abbildung 5: Unternehmerische Orientierung nach Branchen<sup>3</sup>

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 (MW 6,03). Wie diese Studie belegt, besitzen die Entscheidungsträger die Fähigkeit, regelmässig neue Geschäftsmöglichkeiten zu sehen, die entweder im Rahmen des bestehenden Unternehmens oder in Neugründungen umgesetzt werden können (MW 5,23). Es gibt ausreichend Ideen, nicht nur für neue Produkte und Dienstleistungen (MW 5,19), sondern auch für das Unternehmenswachstum generell (MW 5,23).

<sup>3</sup> Die Mittelwerte beruhen auf einer Skala von 1 bis 7: Wert 1 = schwache und Wert 7 = starke unternehmerische Orientierung.

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 Geschäftsmöglichkeiten und -ideen nachgedacht haben (MW 4,77). 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.

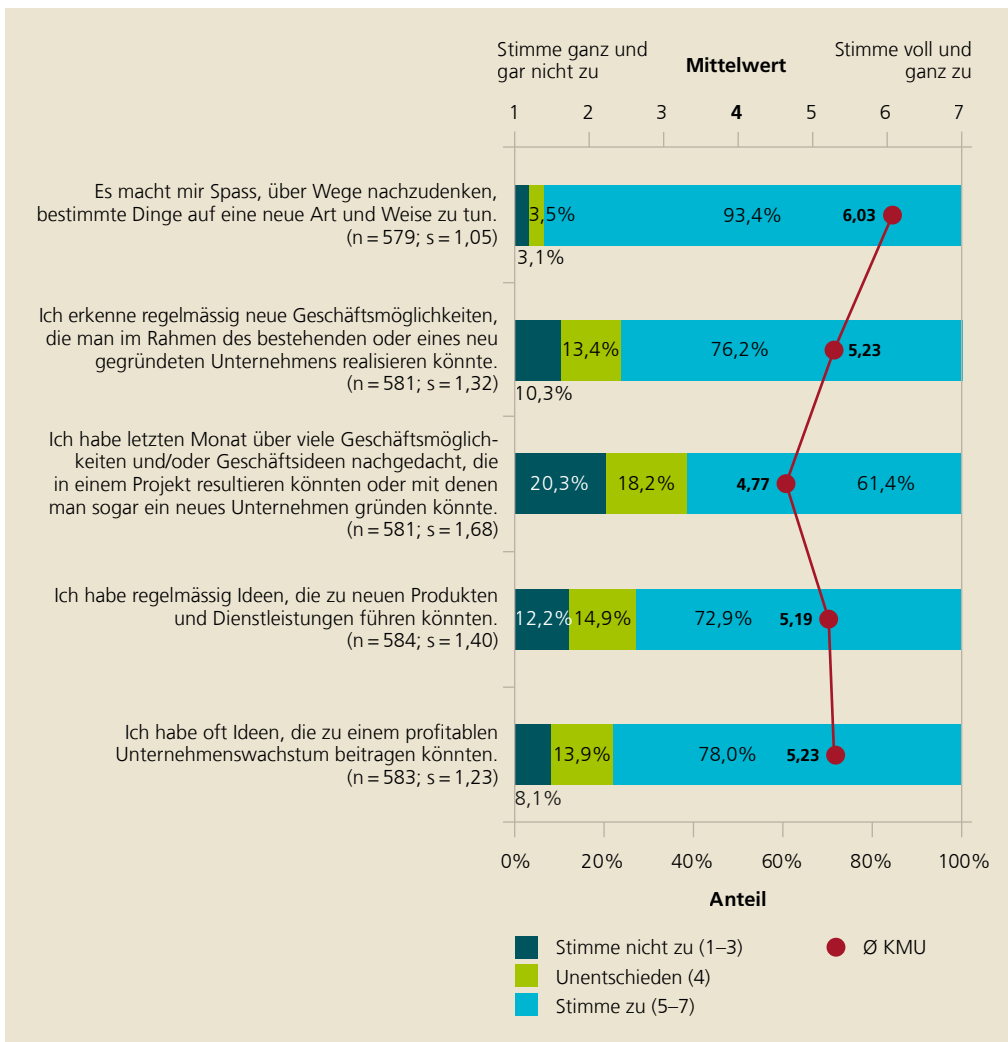


Abbildung 6: Erkennung von Geschäftsgelegenheiten

Die Analyse der Erkennung von Geschäftsgelegenheiten legt nahe, dass kein wesentlicher Brancheneffekt<sup>4</sup> und Grösseneffekt besteht. Die Ergebnisse suggerieren zwar einen Effekt bezüglich Unternehmensgrösse, der aber zu relativieren ist (Abbildung 7). Es ist zu betonen, dass nur bezüglich der Ideen, die zu einem profitablen Unternehmenswachstum beitragen, ein signifikanter Unterschied zwischen Kleinstunternehmen (MW 5,1) und Mittelunternehmen (MW 5,5) besteht.

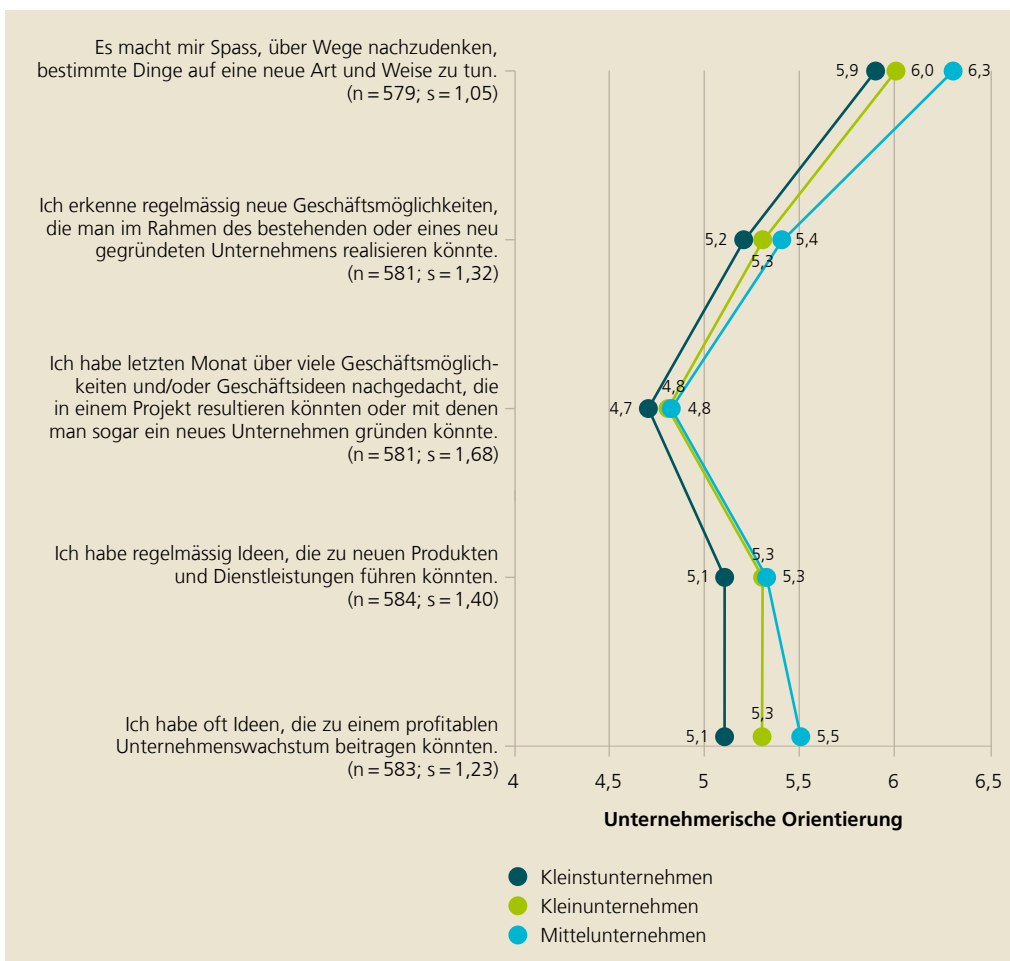


Abbildung 7: Erkennung von Geschäftsgelegenheiten nach Firmengrösse<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Nur das Baugewerbe verhält sich signifikant anders als der Grossteil der anderen Sektoren, d. h., die Unternehmer suchen, finden und evaluieren in diesem Bereich weniger aktiv neue Geschäftsgelegenheiten.

<sup>5</sup> Die Mittelwerte beruhen auf einer Skala von 1 bis 7: Wert 1 = schwaches und Wert 7 = ausgeprägtes Erkennen unternehmerischer Geschäftsgelegenheiten.

Diese Erkenntnisse untermauern die Auffassung, dass Opportunity Recognition zentral ist für unternehmerisches Verhalten. Die Unternehmen zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Fähigkeit aus, über neue Geschäftsmöglichkeiten nachzudenken und auf eine unübliche Art zu realisieren. Die Unternehmer bzw. das Managementteam hatte in der unmittelbaren Vergangenheit Projekte realisiert und/oder neue Unternehmen gegründet. Dieser hohe Anteil an Ideen, mit denen neue Produkte und Dienstleistungen kreiert wurden, war primär international orientiert und führte bei einem Grossteil der Firmen zu einer erhöhten Variabilität bei den Eintrittsstrategien für neue Märkte. Unterschiedliche Varianten wurden versucht bzw. realisiert, wobei bei der Suche und Umsetzung der Geschäftsgelegenheiten die Netzwerke aktiviert wurden. Dies zeigt sich u. a. in den Resultaten zu den Markteintrittsstrategien der KMU, die sich 2016 weit differenzierter darlegen als in vorangehenden Jahren.

Geschäftsgelegenheiten erkennen, sie zu evaluieren und in der Folge zu nutzen sind zentrale Fähigkeiten eines internationalen bzw. globalen Unternehmers. Die befragten Gründer, CEOs, Nachfolger oder das Senior Management haben die aktuelle Position im Durchschnitt seit 14 Jahren inne und zeigen ihre Kompetenz im internationalen Geschäft. Die Ergebnisse belegen einen signifikanten **Zusammenhang zwischen internationaler Erfahrung und Opportunity Recognition**. Je grösser die gesammelte internationale Erfahrung aus Praxis und Ausbildung, desto ausgeprägter ist die Fähigkeit, internationale Gelegenheiten zu erkennen und diese aktiv anzugehen.

Die Entscheidungsträger investieren kontinuierlich in die Instandhaltung ihres Wissens und profitieren von ihrer Integration in internationale externe soziale **Netzwerke** – typischerweise, wenn es sich um wissensorientierte Branchen handelt. Diese generierten Informationen repräsentieren für den Unternehmer einen erheblichen Wert und haben einen Effekt auf die Ressourcen und die Geschäftsgelegenheiten. In der Tat müssen Ressourcen 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. Beispielsweise gelingt es ihnen, über ihre sozialen Netzwerke gezielt externe Ressourcen einzubinden. 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 (vgl. Kapitel 5).

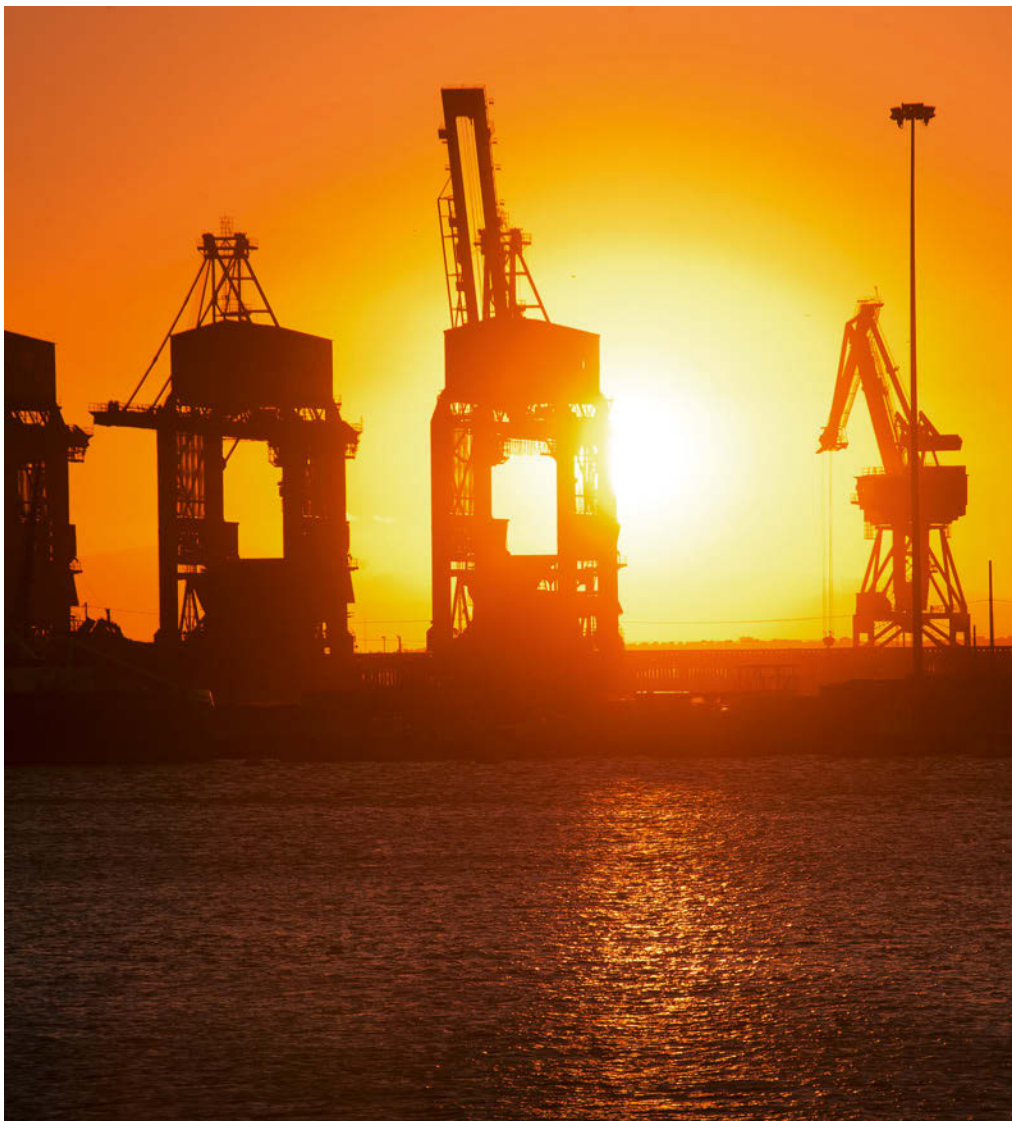
Aus diesen Ergebnissen kann geschlossen werden, dass ein Zusammenhang zwischen den sozialen Netzwerken von Unternehmern in verschiedenen Organisationen und der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit besteht. Die Unternehmer berufen sich auf die interorganisationale (vor allem zwischenbetriebliche) Zusammenarbeit, um Kenntnisse zu aktualisieren und Zugriff auf Ressourcen zu erhalten. Diese Kooperation zwischen den Organisationen erfolgt funktional vorwiegend über informelle soziale Integration anstelle von formalen Vereinbarungen wie Joint Ventures oder strategischen Allianzen.

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



Eine erhöhte Fähigkeit zur Erkennung von internationalen Opportunitäten erhöht den Grad der Internationalisierung, beispielsweise gemessen am Exportumsatzanteil. Um sich auf die lokalen Bedingungen in den internationalen Märkten vorzubereiten, erfüllt zudem die Art der Markteintrittsstrategie eine moderierende Rolle als Voraufbereitung bzw. Messindikator für KMU. Die Unternehmen weisen in den verschiedenen Märkten mannigfaltige Markteintrittsstrategien auf: indirekter Export, Lizenzierung, Verkaufsstellen und Produktionsbetriebe in Form von Tochtergesellschaften.

Eine **«Trial and Error»-Vorgehensweise** ist klar erkennbar und geprägt von der Suche nach Geschäftsgelegenheiten und deren Weiterentwicklung. Diese Vorgehensweise ist für den Unternehmer offenkundig eine Reaktion auf eine Situation mit Unsicherheitspotenzial, mit der er glaubt, seine persönlichen Ziele zu erreichen.



**Die Erkennung von Geschäftsgelegenheiten ist Voraussetzung für ein profitables Unternehmenswachstum.**

## 4. Gründe und Voraussetzungen der 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. KMU sehen sich zusätzlich der Herausforderung ausgesetzt, dass sie vergleichsweise wenig Ressourcen auf ihr Unternehmen verwenden können. Zudem verfügen sie typischerweise nicht über solch ausgeprägte internationale Netzwerke wie Grossunternehmen. Umso wichtiger ist es daher, dass sie Personen wie auch Mittel möglichst effizient für den Aufbau des ausländischen Geschäftsbereichs verwenden. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach den Gründen und den Voraussetzungen für eine Internationalisierung eine grosse Bedeutung.



**Die Internationalisierung ist ein unternehmerisches Schlüsselereignis.**

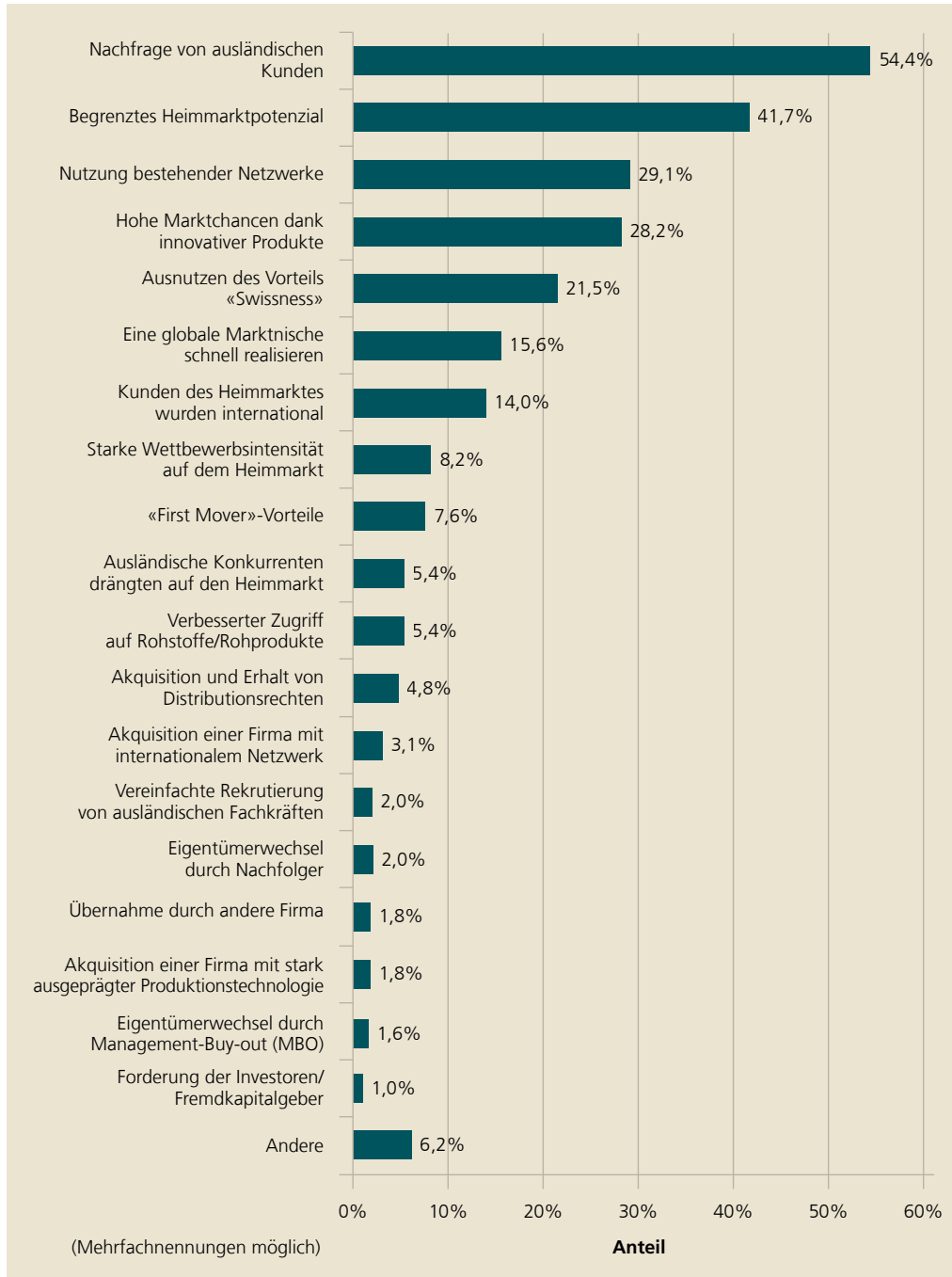


Abbildung 8: Gründe für eine Internationalisierung

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 8) nahelegen, die «Nachfrage ausländischer Kunden» (54,4%) eine wichtige und über die Jahre konstante Grundlage dafür, dass sich KMU auch dem Auslandsmarkt widmen. Somit ist hier ein deutlicher Pull-Effekt zu konstatieren, der für Schweizer Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Firmen, die sich zuvor primär passiv gegenüber einer potenziellen Internationalisierung verhalten haben, erhalten Anfragen aus dem Ausland und beginnen diese Orders auszuführen. An zweiter Stelle rangiert mit 41,7% der Grund «Begrenzt Heimmarktpotenzial». Hier ist davon auszugehen, dass sich die befragten Firmen durchaus mit der beschränkten Grösse des Schweizer Marktes auseinandergesetzt haben und aktiv eine Internationalisierung angestrebt haben (Push-Effekt).

An dritter Stelle wird mit 29,1% die «Nutzung bestehender Netzwerke» genannt. Dies können beispielsweise Netzwerke sein, die sich aus dem persönlichen Umfeld des Unternehmers ergeben haben und die nun die Möglichkeit einer Internationalisierung bieten. «Hohe Marktchancen dank innovativer Produkte» wurde mit 28,2% am vierthäufigsten genannt. Hier sehen Unternehmer die Möglichkeit, Produkte bzw. Services, die ausserordentlich innovativ und möglicherweise im Ausland lokal noch nicht verfügbar sind, aktiv im Ausland zu vertreiben. An fünfter Stelle figuriert mit 21,5% das Argument «Ausnutzung des Vorteils Swissness». Hier sehen KMU das Image der Schweiz im Ausland als wesentlichen Faktor für eine Auslandsexpansion. Sie rechnen mit einem Wettbewerbsvorteil durch das Label Swissness gegenüber der Konkurrenz.

Im Hinblick auf die Frage, welche Wege zur Umsetzung der Expansionspläne eingeschlagen werden, kann Folgendes festgestellt werden (siehe auch Abbildung 9): Der direkte Export (Mittelwert 5,19)<sup>6</sup> 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 über Agenturen und Absatzmarkthelfer wurde am zweithäufigsten genannt, aber mit einem geringeren Erfolgswert (MW 4,69) als in vorherigen Untersuchungen. 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. Zusammen mit dem Markteintritt über Grossabnehmer (MW 4,88) figurieren die Tochtergesellschaften (MW 4,95) und die Auslandsniederlassungen (4,73) an dritter Stelle.

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

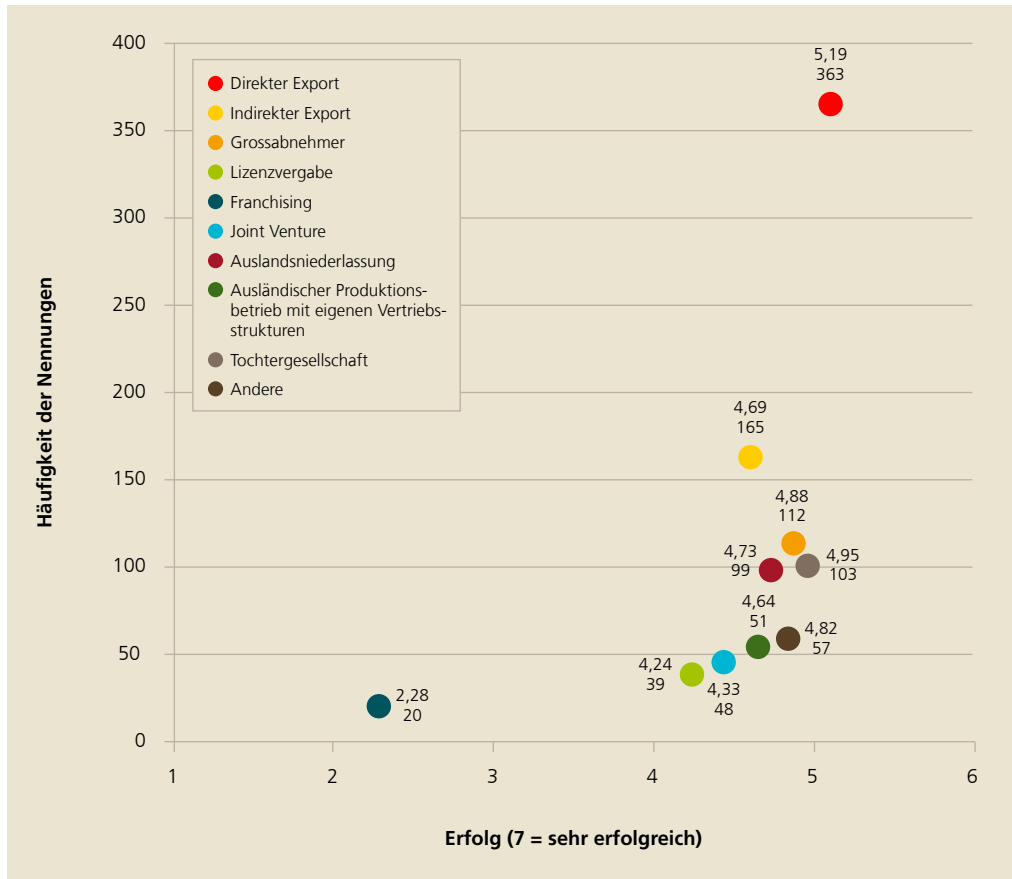


Abbildung 9: Häufigkeit und Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess

Die nächste Gruppe bilden Lizenzen, Joint Ventures und ausländische Produktionsbetriebe mit eigenen Vertriebsstrukturen. Das wenig erfolgreiche Franchising-System (MW 2,28) findet in der Praxis nur sehr selten Anwendung. 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.

## 5. Umsetzung der Internationalisierung – Hindernisse und Support

Der Internationalisierungsprozess zwingt die Unternehmen, sich mit einer ganz anderen Qualität und Quantität an Problemen auseinanderzusetzen. Neben 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 Herausforderung, 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.

Kleinere und mittlere Unternehmen sehen sich bei der Internationalisierung oftmals gänzlich anderen Herausforderungen ausgesetzt als Grossunternehmen. Während bei Grossunternehmen in der Regel ein Ziel ausgegeben wird und ein dazugehöriges Budget definiert wird, muss sich die Leitung eines KMU oftmals auf die vorhandenen Ressourcen besinnen und überlegen, was sie mit diesen Ressourcen erreichen kann. Dies wird bei den Antworten auf die Frage der Umsetzung der Internationalisierung deutlich.

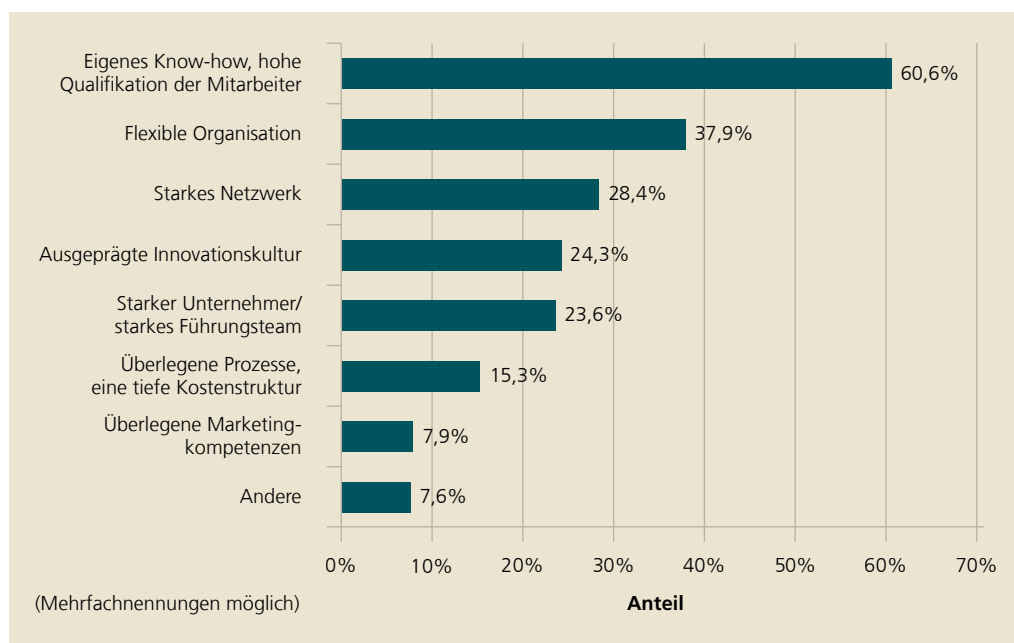


Abbildung 10: Relevante Stärken des Unternehmens für die Internationalisierung

Bei der Frage, welche Stärken sie nutzen, um ausländische Märkte zu erobern, nannten über 60% der KMU das eigene Know-how und die hohe Qualifikation der Mitarbeitenden. Weiter nannte mit 37,9% über ein Drittel der KMU ihre flexible Organisation als Stärke. An dritter Stelle folgte mit 28,4% ein starkes Netzwerk, an vierter Stelle mit 24,3% eine ausgeprägte Innovationskultur und an fünfter Stelle mit 23,6% ein starker Unternehmer bzw. ein starkes Führungsteam. Mit diesen Angaben machen die Schweizer KMU deutlich, dass sie es sehr wohl verstanden haben, ihre relativen Stärken gegenüber Grossunternehmen auszuspielen. So ist Know-how und Mitarbeiterqualifikation nicht an die Grösse eines Unternehmens gebunden. Eine flexible Organisation ist darüber hinaus tendenziell eher bei KMU anzutreffen als bei Grossunternehmen. Auch die Merkmale Netzwerk, Innovationskultur und starke Führung sind durchaus als unabhängig von der Firmengrösse zu betrachten. Die Schweizer KMU spielen hier geschickt ihre Stärken aus.

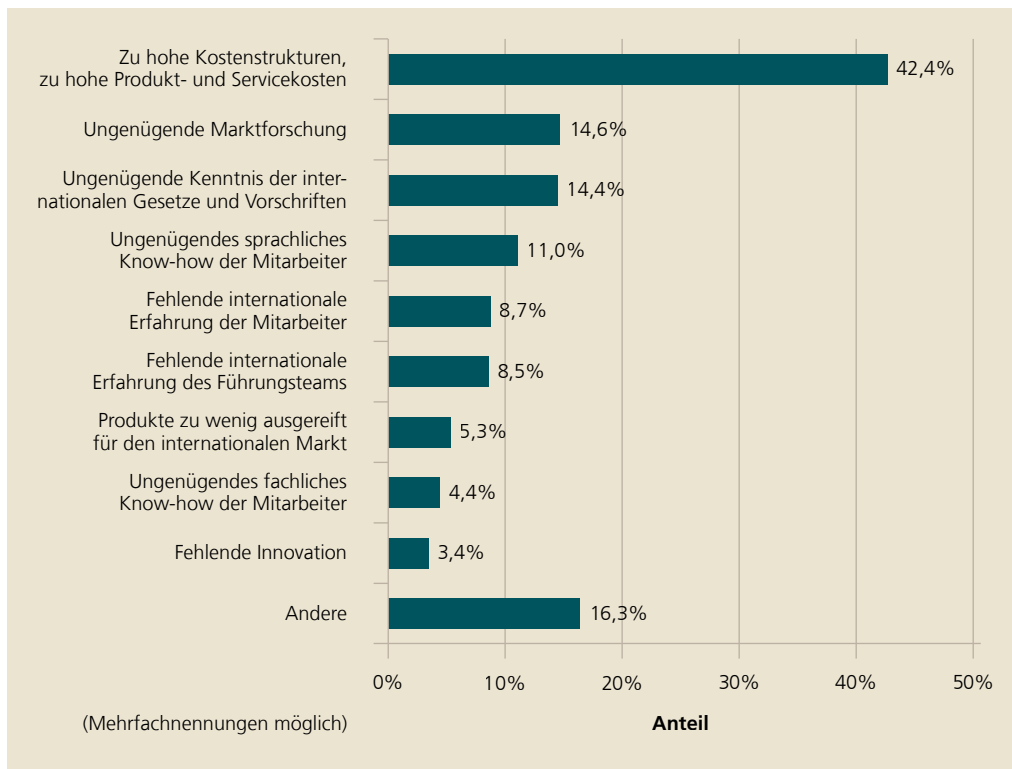


Abbildung 11: Relevante Schwächen des Unternehmens für die Internationalisierung

Umgekehrt widerspiegeln die Antworten auf die Frage nach den Schwächen ebenfalls die Charakteristika von KMU: Mit 42,4% werden zu hohe Kostenstrukturen bzw. Produkt- und Servicekosten genannt. Dies ist insofern nicht überraschend, als dass Grossunternehmen in diesem Bereich verhältnismässig stark von Skaleneffekten wie auch von besseren Verhandlungspositionen gegenüber Zulieferern profitieren können. Die ungenügende Marktforschung landet mit 14,6% der häufigsten Nennungen auf Platz zwei der meistgenannten Schwächen, knapp gefolgt von der ungenügenden Kenntnis der internationalen Gesetze mit 14,4%. Diese beiden Punkte widerspiegeln ebenfalls zu einem gewissen Grad die vergleichsweise knappe Ressourcenausstattung, über die KMU verfügen.

Es ist ihnen in der Regel eben nicht möglich, ohne Serviceprovider wie Unternehmensberater oder Anwaltskanzleien solch komplexe Themen zu bewältigen. Ein wenig überraschend für die Schweiz: Das ungenügende Sprach-Know-how der Mitarbeitenden landet mit 11,0% immerhin noch auf Platz vier. Möglicherweise lässt sich dies auf die zunehmende Bedeutung von asiatischen Ländern als Exportdestination zurückführen, deren Sprachen noch nicht hinreichend beherrscht werden. Fehlende internationale Erfahrung der Mitarbeitenden rangiert auf Platz fünf, was ebenfalls auf ein strukturelles Problem der KMU hindeutet, die im «War for talent» möglicherweise den Grossunternehmen unterliegen, die Mitarbeitende mit internationalen Profilen leichter akquirieren.

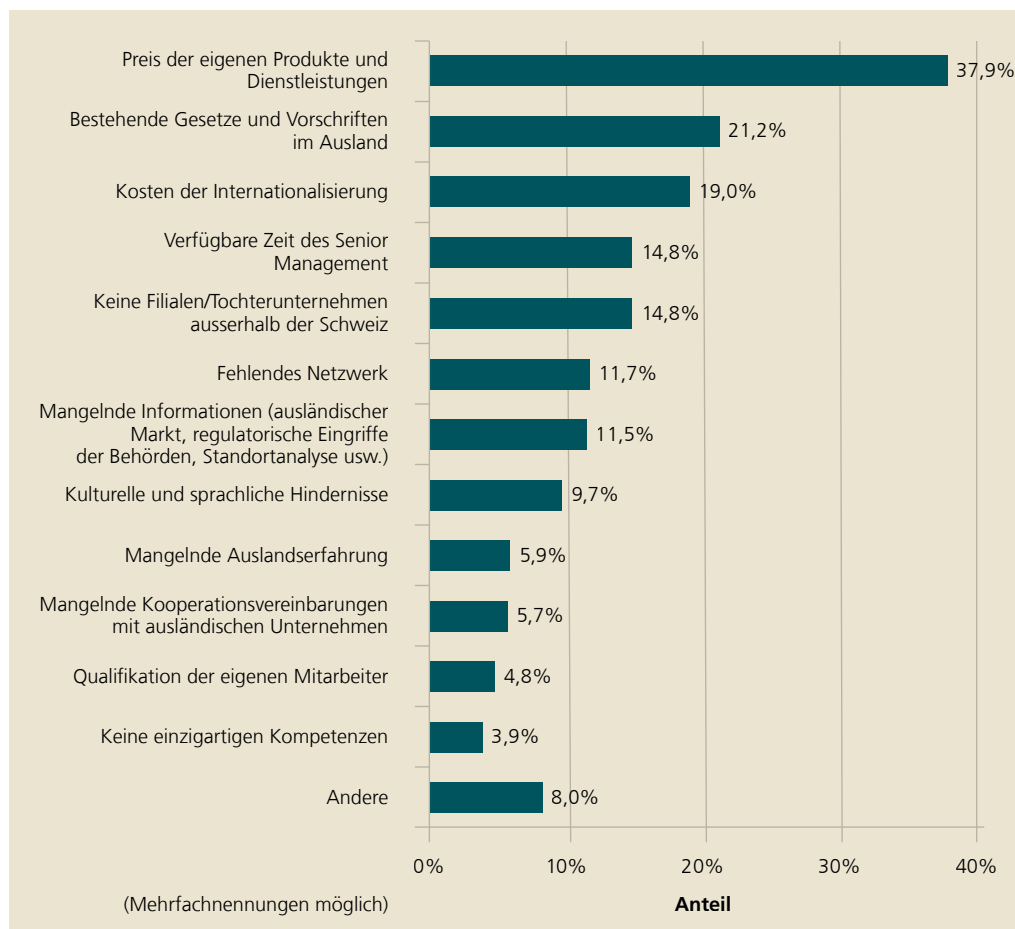


Abbildung 12: Hindernisse im Internationalisierungsprozess



Auf die Frage nach den relevanten Hindernissen im Internationalisierungsprozess korrelieren die Antworten stark mit den zuvor genannten Schwächen. Platz eins hat mit 37,9% der Preis der eigenen Produkte und Dienstleistungen inne. Nachdem die KMU zuvor zum Ausdruck gebracht hatten, zu hohe Kostenstrukturen bzw. Produkt- und Servicekosten zu besitzen, war diese Antwort zu erwarten. Bestehende Gesetze und Vorschriften waren mit 21,2% die am zweithäufigsten genannten Hindernisse im Internationalisierungsprozess. Da zuvor ungenügende Kenntnisse der internationalen Gesetze als eine wichtige Schwäche im Internationalisierungsprozess genannt wurden, überrascht auch dieses Ergebnis nicht. Die Kosten der Internationalisierung folgen mit 19,0% auf Platz drei der grössten Hindernisse, was mit der vorherigen Aussage korrespondiert, man habe zu hohe Kostenstrukturen. Beide nächstgenannten Punkte landen mit jeweils 14,8% auf Platz vier der wichtigsten Hindernisse: mangelnde verfügbare Zeit des Senior Management sowie keine Filialen/Tochterunternehmen ausserhalb der Schweiz. Diese Hindernisse sind sicherlich als spezifisch für KMU zu betrachten. KMU haben 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 strategische Internationalisierungsthemen nur unzureichend Zeit aufwenden kann. Darüber hinaus besitzen KMU im Gegensatz zu Grossunternehmen i. d. R. keinerlei Auslandsniederlassungen, mit deren Hilfe sie das Auslandsgeschäft stärker fördern könnten.

Trotz ihrer Stärke sind die kleinen und mittleren Unternehmen auf **externen Support** angewiesen, der sich an ihren Bedürfnissen orientiert. Die Schweizer KMU geben an, dass Privatpersonen die grösste Hilfestellung im Internationalisierungsprozess bieten. Mithin bestätigt dieses Ergebnis die Bedeutung der informellen Netzwerke, die für Kleinstunternehmen umso wichtiger sind. Die Signifikanz der Unterstützung lässt sich so beschreiben: je kleiner das Unternehmen, umso wichtiger ist die Unterstützung durch Privatpersonen.

Die Unterstützung durch Banken, Switzerland Global Enterprise, kantonale Handelskammern und Beratungsunternehmen folgen in einem Block an zweiter Stelle, wobei aber kein Unterschied nach Firmengrösse feststellbar ist. Eine noch weniger nützliche Unterstützung für das internationale Geschäft boten, gemäss den Angaben der befragten KMU, kantonale Wirtschaftsförderungen, Fargate und Swissnex an (vgl. Abbildung 13).

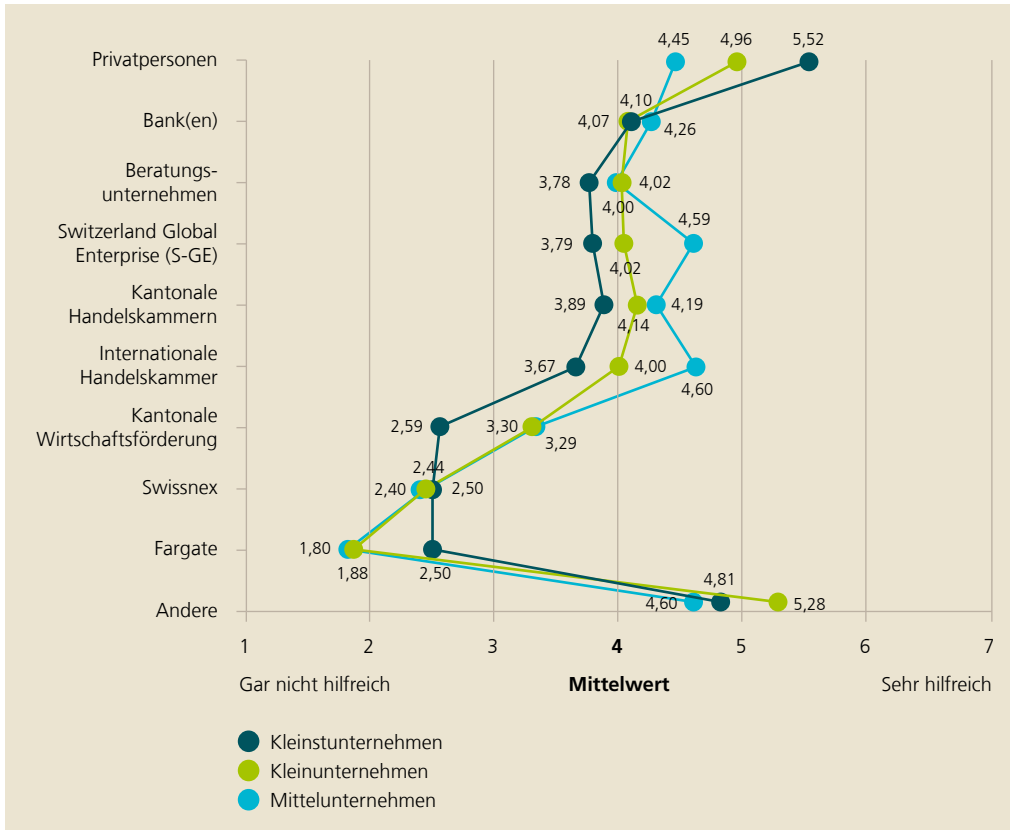


Abbildung 13: Organisationen und Dienste zur Unterstützung der Internationalisierung

Angesichts der Tatsache, dass sich KMU nach wie vor mit zahlreichen Hürden im Internationalisierungsprozess konfrontiert sehen, wurden die KMU auch dazu befragt, was sie davon abhält, Dienste bzw. Unterstützung von Externen zu beziehen.

Hier führten die meisten KMU (12,0%) aus, dass das Angebot des Serviceproviders nicht den Bedürfnissen der Firma entsprach. Es blieb offensichtlich hinter den Erwartungen der hilfesuchenden KMU zurück. Ein Mangel an Informationen wurde am zweithäufigsten (8,6%) genannt. Der Umfang der Informationen, die von Dritten bezogen werden können, ist augenscheinlich nicht hinreichend. Dies bedeutet, dass Fragestellungen im Internationalisierungsprozess durch externe Dienstleister nur unzureichend beantwortet werden können. Als weiterer Unzufriedenheitsfaktor wurde an dritter Stelle mit 7,7% das Kosten-Nutzen-Verhältnis genannt. Dies stimmt gemäss den antwortenden KMU nicht. Dies ist insofern nicht erstaunlich, als dass KMU oftmals knapp budgetieren müssen und anders als Grossunternehmen keine grossen Budgets auf externe Dienstleister verwenden können. Interessanterweise folgt an vierter Stelle mit 5,2% die Zeitdauer, die zu lange ist, um Dienste zu beanspruchen. Dies deutet darauf hin, dass die Internationalisierung der KMU speditiv vorstättengeht und dass zeitliche Anforderungen, die an Supportorganisationen gestellt werden, nicht eingehalten werden.

Die KMU benötigen externe Dienstleistungen für das internationale Geschäft aus der Schweiz sowie aus dem Ausland. So ist die **Informationsbeschaffung** wesentlich geprägt durch Informationsveranstaltungen zu Ländern und ausländischen Märkten (18,6% der KMU), die in der Schweiz stattfinden. Die Infoveranstaltungen im Ausland sind weniger besucht (9,5%) und Vermittlungstätigkeiten im In- und Ausland bei rund 9% der KMU gleichmässig nachgefragt.

**Marketing- und Vertriebsdienste** sind in erster Linie durch Ausstellungen und Messen im Ausland geprägt. 46,5% der KMU nutzen diese Promotionsmöglichkeit, gefolgt von Ausstellungen/Messen, die sich in der Schweiz an potenzielle ausländische Kunden richten (14,3%). Marketingberatungen und Dienste für Kundenakquisition spielen eine geringere Rolle.

**Rechts- und Beratungsdienste** sind in den globalen Märkten immer mehr nachgefragt – und dies im In- sowie im Ausland (Abbildung 14). Steuerliche und juristische Beratung sind vorherrschend, sei es in der Schweiz (19,2%) oder bei internationaler Geschäftstätigkeit vor Ort (15,3%).

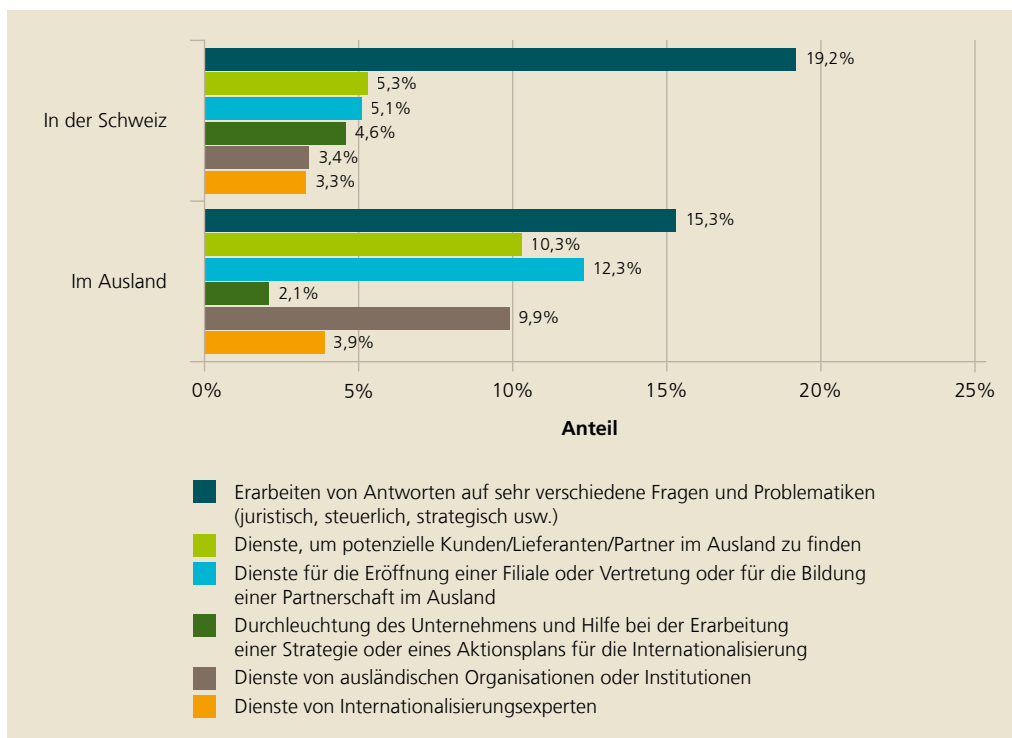


Abbildung 14: In den vergangenen drei Jahren genutzte externe Rechts- und Beratungsdienste für die internationalen Geschäfte

## 6. Erfolgsfaktoren der Internationalisierung

### Zusammenspiel von Innovation und Internationalisierung

Der Internationalisierungsprozess birgt nicht nur gewisse Risiken, sondern auch diverse Chancen. So kann sich die internationale Öffnung eines KMU positiv auf die **Innovationskraft des Unternehmens** auswirken (vgl. Abbildung 15), und zwar im Hinblick auf die Entwicklung neuer Produkte (Mittelwert 5,87), das besser qualifizierte Personal (MW 5,67) sowie die Anzahl Patente (MW 5,66). Eine Internationalisierung kann ferner im Herstellungsverfahren bzw. im Prozessmanagement (MW 5,60) innovative Lösungen anstossen. Ebenfalls positive Auswirkungen wurden für Neuerungen im Marketing (5,52), im Geschäftsmodell (5,44) und bezüglich organisatorischer Neuerungen (MW 5,45) festgestellt.

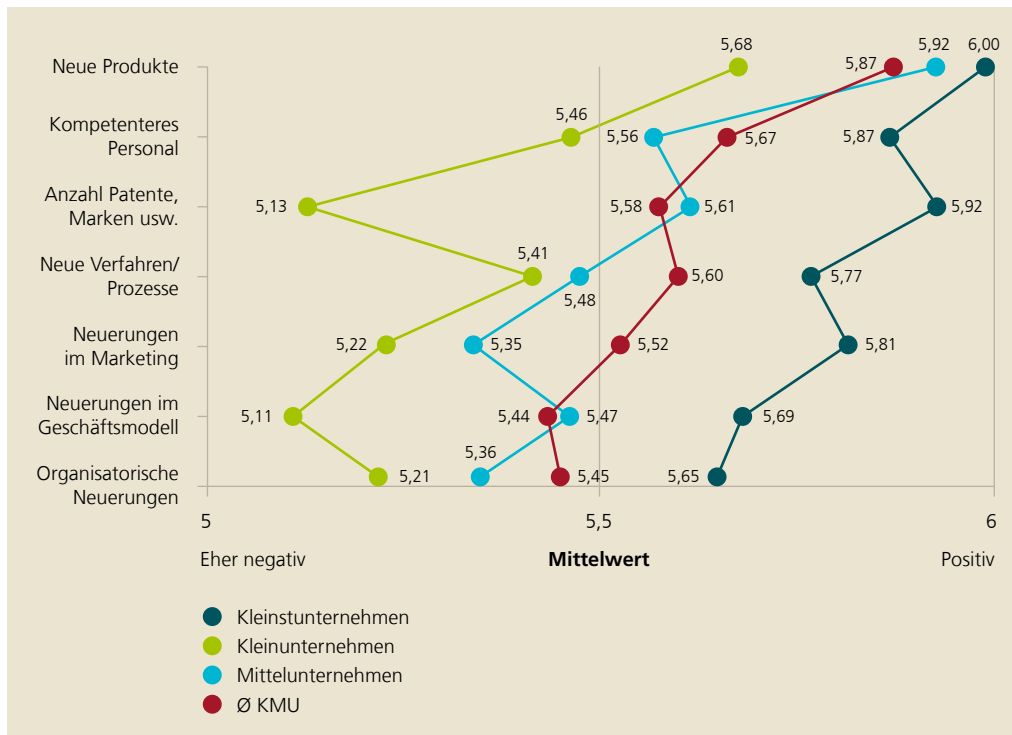


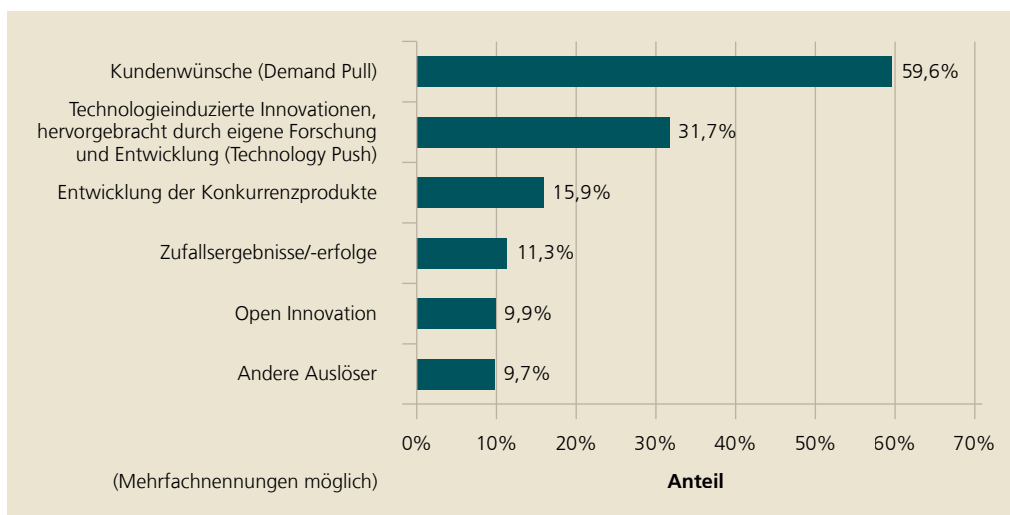
Abbildung 15: Auswirkung der Internationalisierung auf die Innovationskraft (nach Firmengrösse)

Interessant sind die Ergebnisse bezüglich Anzahl Patente/Marken sowie Neuerungen im Marketing und im Geschäftsmodell. In diesen Bereichen sind die Auswirkungen der Internationalisierung bei Kleinstunternehmen signifikant stärker als bei Kleinunternehmen. Dies kann bedingt sein durch die Ausgangsbasis der Kleinstunternehmen im internationalen Geschäft – und eventuell sind Lerneffekte bei Kleinstunternehmen ausgeprägter und ein Nachholbedarf vorhanden.

Die Auswirkungen der Internationalisierung auf die Innovationskraft sind nicht eindeutig nach Branchen aufschlüsselbar. Es sind keine klaren Tendenzen erkennbar. Die Internationalisierung ist über alle Branchen hinweg essenziell für die Innovationskraft und differenziert nur minimal.

### Adäquate Unternehmensstrategie zwischen Markt und eigenen Kompetenzen

Betreffend die **Motivation für die Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse** ist eindeutig zu erkennen, dass der Grossteil der Innovationen auf Marktbedürfnissen basiert. 59,6% der KMU erwähnen, dass Kundenwünsche Anlass für innovative Lösungen waren. Als zweiter Auslöser wurden technologieinduzierte Innovationen erwähnt, die auf eigener Forschung und Entwicklung fussen (31,7%). Einige Unternehmen sahen sich hingegen infolge neuer Konkurrenzprodukte mehr oder minder gezwungen, ebenfalls innovative Lösungen zu entwickeln (15,9%). Weniger häufig führten Zufall (11,3%), Open Innovation (9,9%) oder in der Erhebung nicht spezifizierte Auslöser (9,7%) zur Entwicklung neuer Produkte und Prozesse (vgl. Abbildung 16). 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 16: Auslöser für die Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse**

Die befragten KMU belegen, dass sie sich zwischen ihrer Erfolgsposition auf dem Markt und dem eigenen Erfolgspotenzial entwickeln. Die Unternehmen orientieren sich an ihren Kompetenzen, ohne die Marktorientierung zu vernachlässigen. Die Ergebnisse werden bestätigt, indem in den letzten drei Jahren 43,8% der KMU systematisch in der Schweiz an der Herstellung von neuen Produkten arbeiteten, 27,4% ins Design der Produkte investierten und ein Viertel der KMU entsprechende Aktivitäten vermehrt in Form einer Zusammenarbeit in der Produktgestaltung und -entwicklung durchführte. Die in der Schweiz vorgenommenen Aktivitäten werden ergänzt durch ähnlich gelagerte Anstrengungen im Ausland.

Eine derart aufgebaute Unternehmensentwicklung stellt hohe Anforderungen an das unternehmerische Managementteam und die Mitarbeitenden – ein Umstand, der die Umsetzung erschwert.

### Zukünftige Unternehmensstrategien

Im Hinblick auf **künftige Produkt- und Prozessentwicklungen** stehen bei den Schweizer KMU erneut die Kunden im Zentrum. 48,9% wollen sich für kommende Innovationen konsequent am Kundennutzen orientieren. In diesem Zusammenhang ist auch der Bedarf mittels exakter Marktforschung abzuklären (24,0%). Aus unternehmensinterner Sicht sollen verbesserte Prozesse (28,1%) sowie der Know-how-Zuwachs dank Neuanstellung von Mitarbeitenden (19,4%) dazu verhelfen, innovative und marktfähige Lösungen anzubieten. Rund 17,9% der KMU sind davon überzeugt, dass sowohl die gemeinsame Forschung mit Netzwerkpartnern als auch die Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung mit Universitäten und Fachhochschulen (14,6%) Erfolg versprechen. Etwas weniger Unternehmen (12,5%) setzen auf höhere Ausgaben für interne Forschung und Entwicklung (vgl. Abbildung 17).

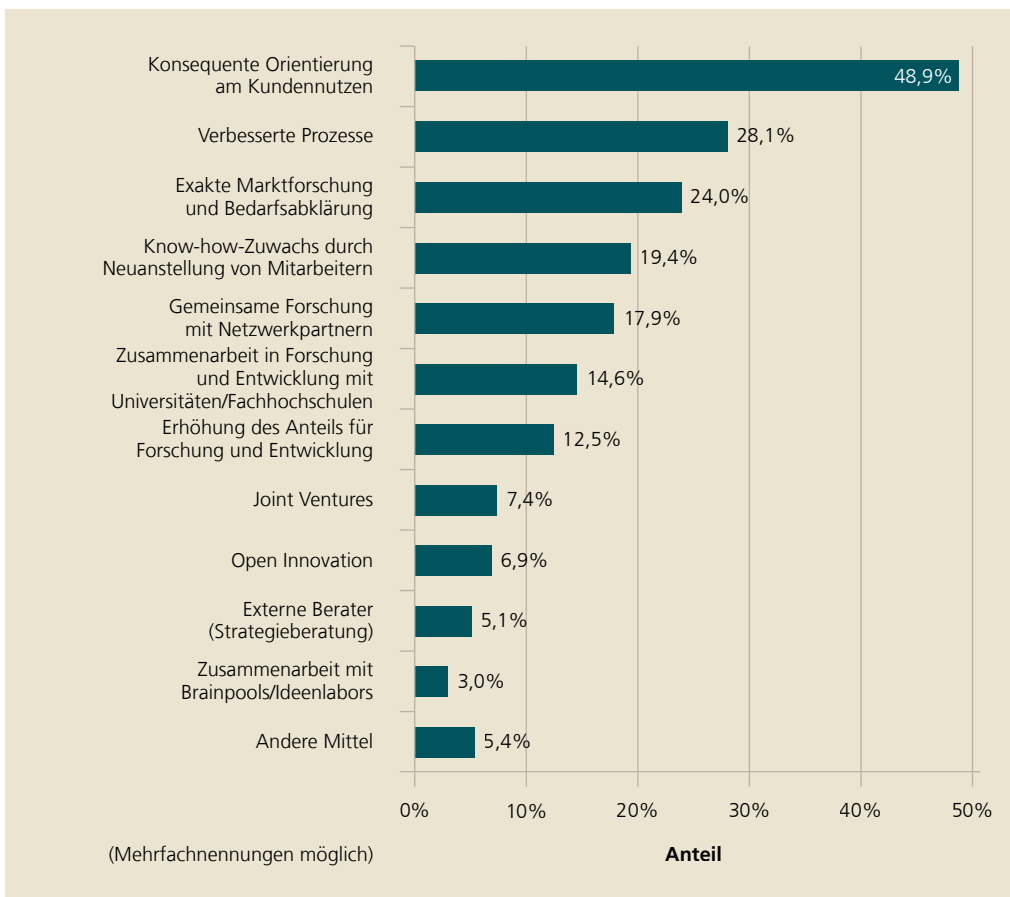
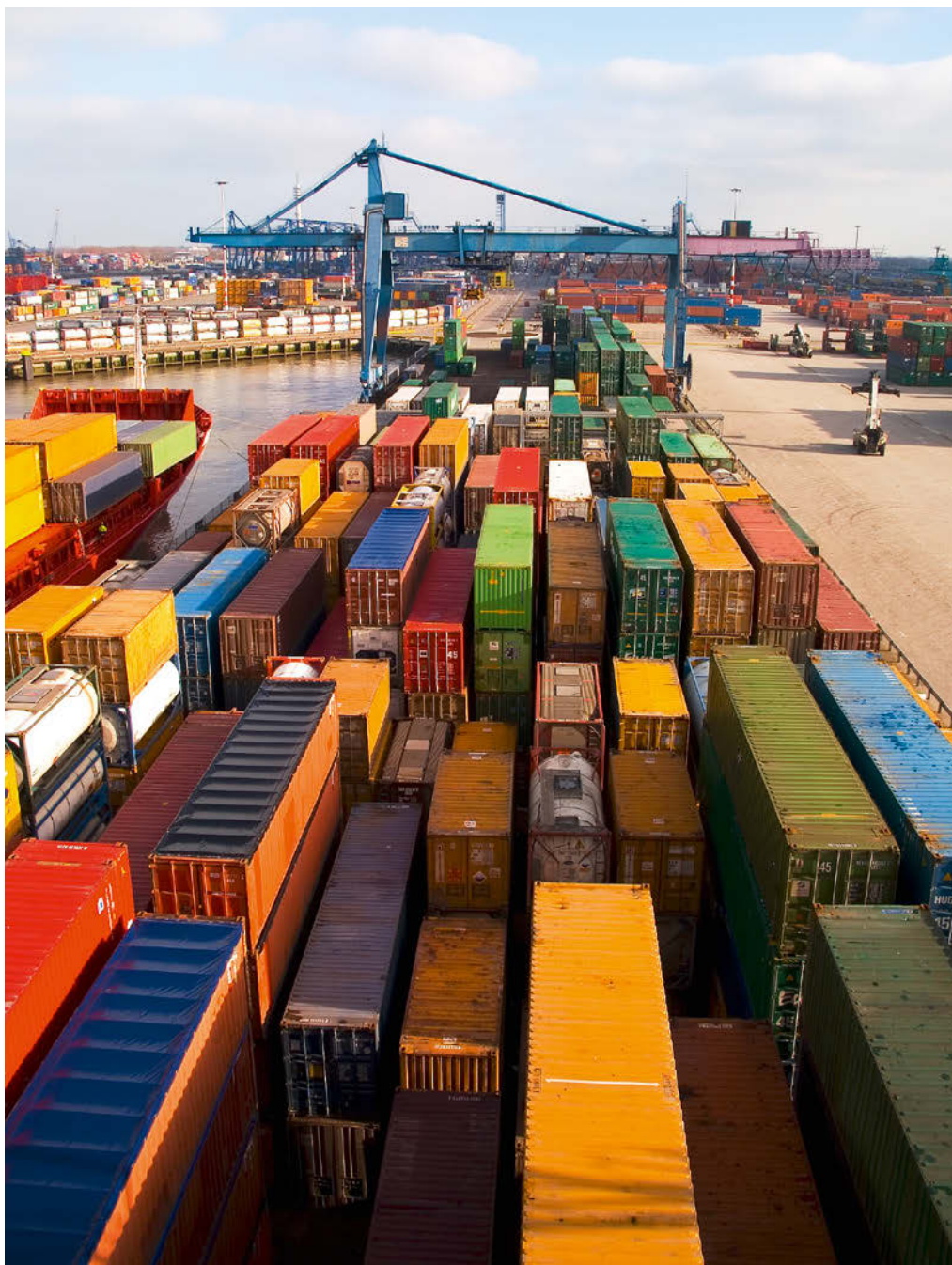


Abbildung 17: Auslöser für die Entwicklung künftiger innovativer Produkte und Prozesse

Mit einer weiteren Erkenntnis werden die Grundlagen zum Internationalisierungsverhalten Schweizer KMU nun abgerundet: Die Entscheidungsträger geben an, dass sich die Anzahl der Mitarbeitenden, die sich mit internationalen Projekten beschäftigen, in den nächsten drei Jahren nur unwesentlich erhöhen wird. Nur die Kleinstunternehmen gehen nicht wirklich von einem Wachstum aus. Über alle Unternehmensgrößen hinweg geht man von einem leichten Wachstum aus.



Für die nächsten drei Jahre wird ein leichtes Wachstum erwartet.

## 7. Erkenntnisse der Internationalisierung 2006–2016

Mit jeweils ändernden Schwerpunkten wurde die vorliegende Studie seit 2006 in Dreijahresabständen durchgeführt. Nach vier Studien ist es opportun, beobachtete Veränderungen über den Zeitraum aufzugreifen und zu analysieren.

Hierbei muss jedoch erwähnt werden, dass eine kontinuierliche Analyse nur bedingt möglich ist: Zum einen sind die Erhebungen jeweils nur Momentaufnahmen, die im Dreijahresrhythmus erfolgen und möglicherweise ausserordentlich stark durch unmittelbar zurückliegende Ereignisse und Stimmungen geprägt werden. Zum anderen hat sich unweigerlich die Population der befragten KMU verändert. Obgleich die Studie anfänglich als KMU-Panel geplant war, kann aufgrund des freiwilligen Charakters der Studie nicht garantiert werden, dass jeweils immer die ursprüngliche Gesamtheit der KMU erneut am Panel teilnimmt.

Ganz grundsätzlich erschwert in der KMU-Forschung zudem der sogenannte Survivorship Bias eine zeitlich kohärente Analyse (Brown, Goetzmann, Ibbotson & Ross, 1992). Es ist davon auszugehen, dass ein erheblicher Teil der vormals befragten KMU, aber insbesondere der Start-ups, mehrjährige Zeiträume nicht überleben. Dies hat zur Folge, dass in den Analyseergebnissen notwendigerweise nur die Antworten derjenigen Firmen einfließen, die diesen Zeithorizont überlebt haben.

Zwei Punkte sprechen hingegen für die Verwendung der Daten in einer Längsschnittbetrachtung. Zum einen sind die Exportintensitäten der befragten KMU über den Erhebungszeitraum relativ konstant geblieben, was als Indiz gewertet werden kann, dass die Grundgesamtheiten der befragten KMU vergleichbar sind (vgl. Abbildung 18).

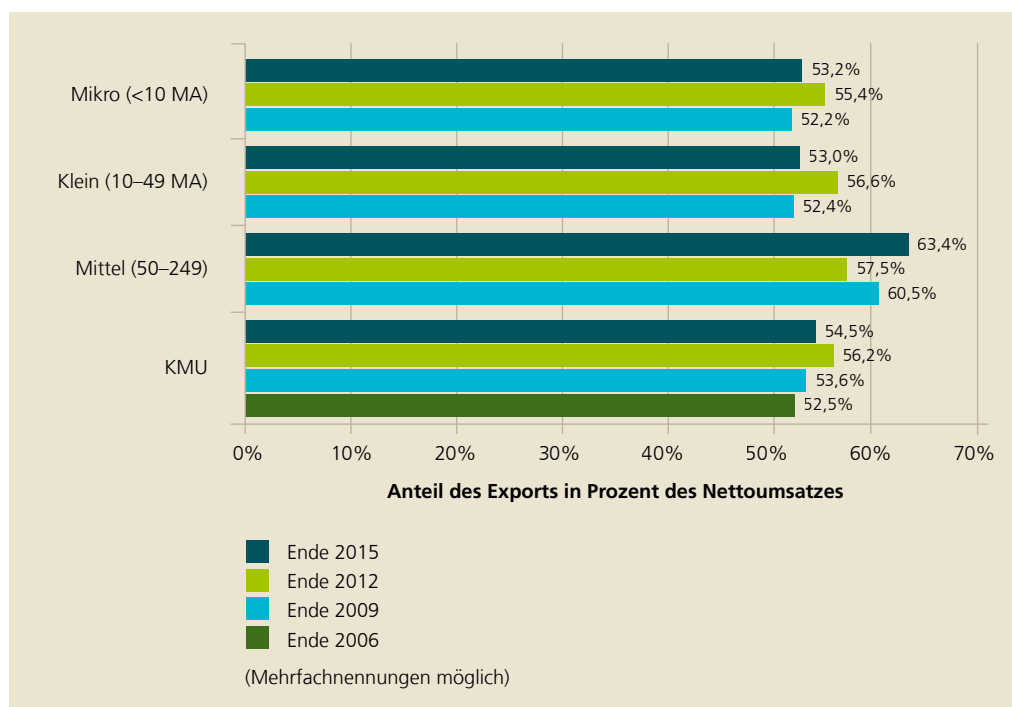


Abbildung 18: Exportintensitäten der KMU: 2006–2015



Zum anderen existiert in der Schweiz keine vergleichbare Längsschnittstudie dieser Art. Qualitativ besseres Zahlenmaterial ist folglich nicht verfügbar. Aller fachlichen Schwächen zum Trotz wird daher in den folgenden Abschnitten eine selektive Betrachtung einzelner Variablen über den besagten Zeitraum hinweg vorgenommen.

### Gründe für die Internationalisierung

Unangefochten auf Platz eins aller Internationalisierungsgründe steht über die Jahre hinweg die «Nachfrage von ausländischen Kunden». Im Jahr 2007 gaben dies 64% der KMU als Hauptgrund an, im Jahr 2010 62,6%, im Jahr 2013 71,8% und aktuell 54,4%. Ebenso beständig liegt auf Platz zwei der wichtigsten Internationalisierungsgründe das «begrenzte Heimmarktpotenzial» (2007: 58%; 2010: 55,7%; 2013: 56,7%; 2016: 41,7%). An dritter Stelle ergab sich jedoch ein Wechsel. Wurde hier zunächst noch das Argument «Hohe Marktchancen dank innovativer Produkte» in den Jahren 2007 und 2010 mit 47% bzw. 41% genannt, änderte sich dies erstmals im Jahr 2013, als die «Nutzung bestehender Netzwerke» mit 49,8% am dritthäufigsten genannt wurde und das Argument «Hohe Marktchancen dank innovativer Produkte» mit 37,8% auf Platz vier abrutschte.

Im Jahr 2016 landete die «Nutzung bestehender Netzwerke» mit 29,1% erneut auf Platz drei der meistgenannten Gründe, während das Argument «Hohe Marktchancen» mit 28,2% knapp dahinter figurierte. Zuvor lag das Argument «Nutzung bestehender Netzwerke» mit 32% (2007) und 41% (2010) jeweils auf Platz vier der meistgenannten Internationalisierungsgründe. Trotz dieser Veränderungen bleibt jedoch festzuhalten, dass über den gesamten Betrachtungszeitraum hinweg die «Nachfrage von ausländischen Kunden» sowie das «begrenzte Heimmarktpotenzial» die beiden wichtigsten Internationalisierungsgründe für Schweizer KMU sind. Während im ersten Fall von einem deutlichen Pull-Effekt aus dem Ausland zu sprechen ist, ist das zweitwichtigste Argument, der durchaus begrenzten Geografie, Population und Wirtschaftsgrösse der Schweiz geschuldet.

Ganz allgemein betrachtet ist es interessant, zu beobachten, dass die Nachfrage von ausländischen Kunden als Grund für eine Internationalisierung über den Zeitverlauf an Relevanz verlor. Der Nachfrageeffekt aus dem Ausland spielt somit eine weniger wichtige Rolle als in der Vergangenheit. Dies könnte auf die Stärke des Schweizer Franken zurückzuführen sein, die sich insbesondere seit Anfang 2015 bemerkbar machte. Ebenfalls sank die Anzahl der Nennungen des begrenzten Heimmarktpotenzials als Internationalisierungsgrund. Möglicherweise reflektiert dies eine Re-Fokussierung der Schweizer KMU auf den Heimmarkt, die möglicherweise einhergeht mit geringeren Absatzchancen auf internationalen Märkten aufgrund der für den Export ungünstigen Wechselkurse.

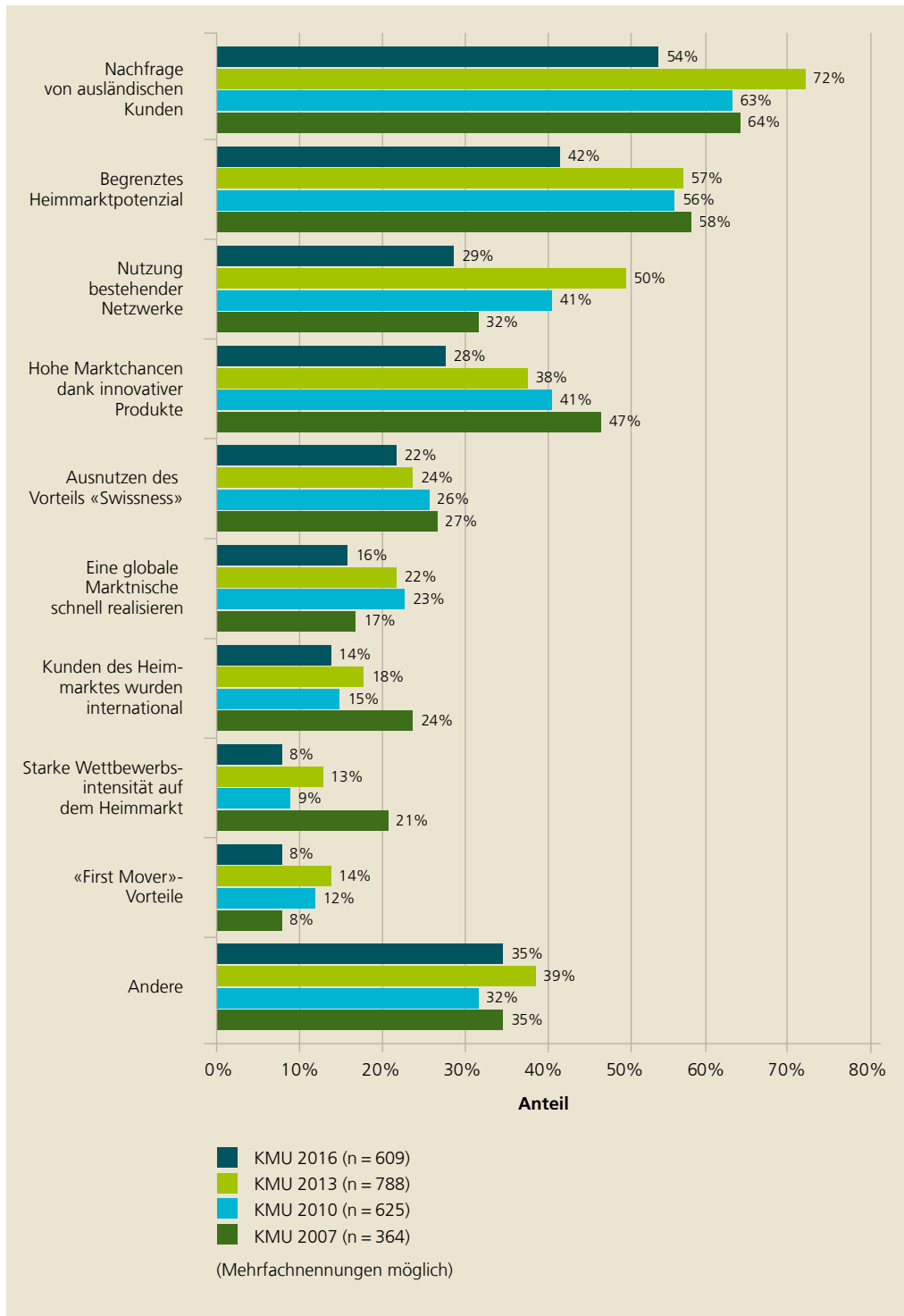


Abbildung 19: Gründe für eine Internationalisierung: 2007–2016

## Hindernisse im Internationalisierungsprozess

Betrachtet man die Hindernisse im Internationalisierungsprozess, so figurieren über den gesamten Betrachtungszeitraum drei Hindernisse auf den ersten drei Rängen – wenn auch in wechselnder Reihenfolge.

Im Jahr 2007 wurden «Bestehende Gesetze und Vorschriften im Ausland» mit 45% an erster Stelle genannt, gefolgt von «Preis der eigenen Produkte und Dienstleistungen» mit 34% sowie «Kosten der Internationalisierung» mit 33%. Im Jahr 2010 blieb die Reihenfolge dieser grössten Hindernisse identisch, allerdings änderten sich die Gewichtungen geringfügig. Nunmehr wurden «Bestehende Gesetze und Vorschriften im Ausland» mit 34,7%, der «Preis der eigenen Produkte und Dienstleistungen» mit 28,6% sowie die «Kosten der Internationalisierung» mit 27,7% genannt. Im Jahr 2013 löste der «Preis der eigenen Produkte und Dienstleistungen» die Schwierigkeit «Bestehende Gesetze und Vorschriften im Ausland» als meistgenanntes Hindernis mit 41% ab und verwies dieses mit 34,5% auf Platz zwei. Diese Reihenfolge blieb auch im Jahr 2016 bestehen mit einem Wert von 37,9% für «Preis der eigenen Produkte und Dienstleistungen» und 21,2% für «Bestehende Gesetze und Vorschriften im Ausland».

Die «Kosten der Internationalisierung» verblieben über sämtliche Studien hinweg auf Platz drei der grössten Hindernisse (2007: 33%; 2010: 27,7%; 2013: 24,6%; 2016: 19%).

Diese Entwicklung bei den meistgenannten Hindernissen im Internationalisierungsprozess reflektiert möglicherweise die Aufwertung des Schweizer Frankens, die den Schweizer KMU den Absatz ihrer Produkte im Ausland erschwert. Gleichwohl ist das Hindernis «Bestehende Gesetze und Vorschriften im Ausland» nicht zu unterschätzen, da es ganz offensichtlich trotz Verbesserungen eine beständige Hürde für Schweizer KMU darstellt. Hier ist sicherlich neben dem privaten Sektor auch weiterhin die Politik gefordert, um mit ausländischen Exportdestinationen entsprechende Vereinbarungen zu schliessen, die den Export erleichtern, bzw. um Anlaufstellen für ratsuchende KMU zu schaffen. Die Kosten der Internationalisierung sind wahrscheinlich der relativ kleinen Grösse der Schweizer KMU geschuldet, die oftmals ohne grössere Rücklagen solche Unterfangen stemmen müssen.

Bei einer zeitlichen Betrachtung ist besonders auffallend, dass gewisse Hindernisse aus Sicht der Schweizer KMU durchaus kleiner geworden sind. So ist beispielsweise das vormalig erwähnte Hindernis «Bestehende Gesetze und Vorschriften im Ausland» von 45% im Jahr 2007 auf 21% der Nennungen im Jahr 2016 gefallen. Der Grund hierfür könnte in einer professionelleren Herangehensweise der KMU an rechtliche Fragestellungen liegen. Möglicherweise wird heute von KMU früher und gezielter juristischer Rat eingeholt. In einer ähnlichen Art und Weise ist die Signifikanz der «Kosten der Internationalisierung» für die Schweizer KMU gesunken. Dies lässt sich möglicherweise durch die Senkung von IT-, Kommunikations- und Transportkosten erklären, die sich über die letzten neun Jahre vollzogen hat. Hinzu kommt eventuell die verstärkte Nutzung des Internets als Absatzkanal.

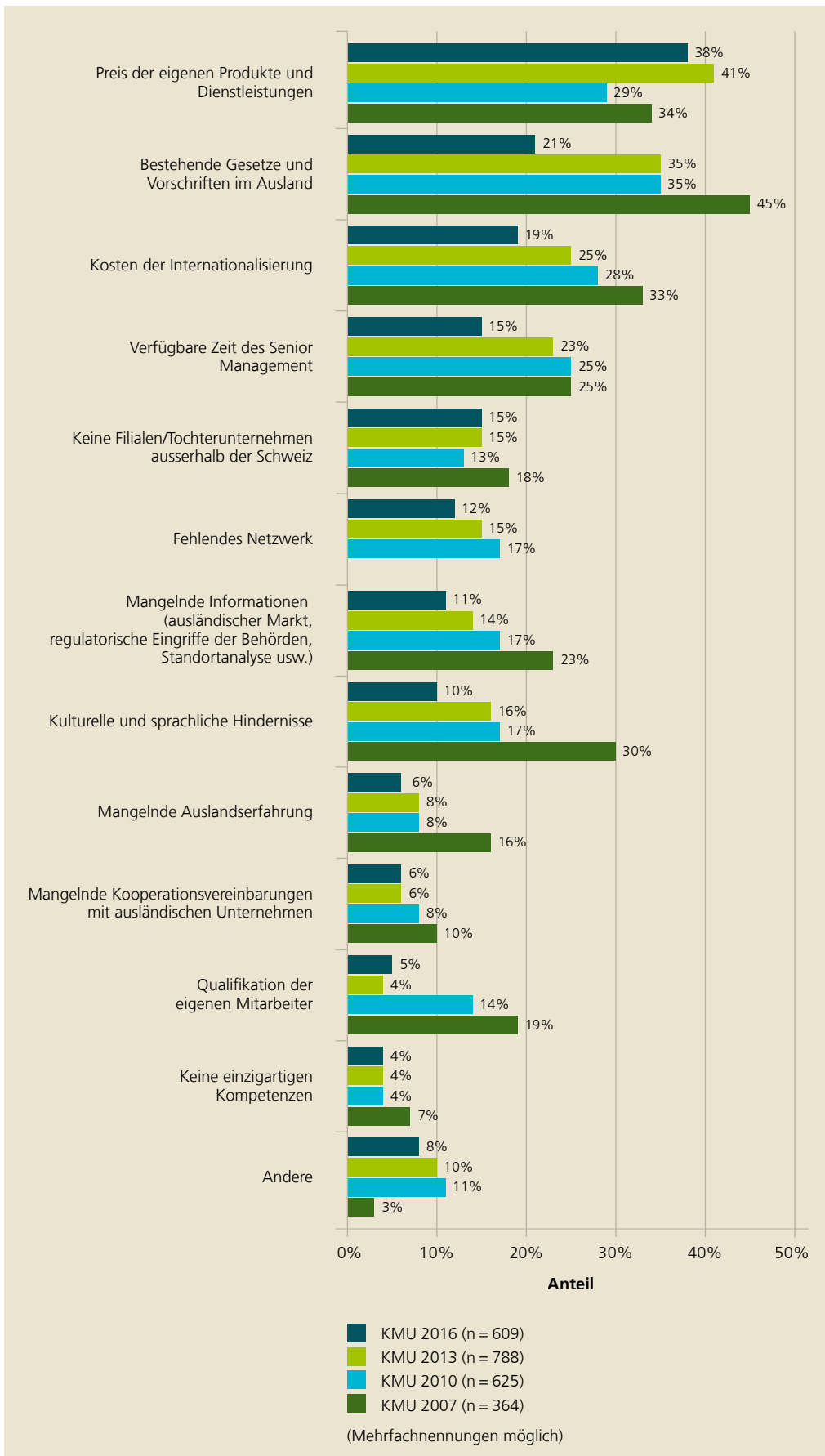


Abbildung 20: Hindernisse für eine Internationalisierung: 2007–2016

## Vertriebswege

Die Bewertung der Erfolgsaussichten von unterschiedlichen Vertriebswegen unterlag ebenfalls einer signifikanten Veränderung während der letzten Jahre. Zwar ist der Vertriebsweg «Direkter Export» wie in allen vorhergehenden Studien nach wie vor der bevorzugte Absatzweg der Schweizer KMU, doch fanden durchaus Verschiebungen statt.

Vertriebswege	2007	2010	2013	2016
Direkter Export	4,2	5,7	5,6	5,2
Indirekter Export	n.a.	4,5	4,2	4,7
Grossabnehmer	3,6	4,3	3,9	4,9
Auslandsniederlassung	3,5	3,5	3,5	4,7
Tochtergesellschaft	3,5	3,4	3,2	5,0
Lizenzvergabe	2,7	2,5	2,3	4,2
Joint Ventures	2,9	2,6	2,5	4,3
Ausländischer Produktionsbetrieb mit eigenen Vertriebsstrukturen	3,1	2,8	2,5	4,6
Franchising	1,8	1,6	1,7	2,3
Andere	n.a.	4,0	3,9	4,8
Anzahl KMU	386	625	788	609
Mittelwert	3,2	3,4	3,3	4,4

**Tabelle 6: Erfolgswerte der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess: 2007–2016**

So stieg beispielsweise die Popularität des Vertriebswegs «Grossabnehmer» vom Wert 3,6 im Jahr 2007 auf aktuell 4,9. Die Erfolgsaussichten des Vertriebswegs «Auslandsniederlassungen» stiegen ebenfalls erheblich an: War in sämtlichen vorhergehenden Studien noch ein Wert von 3,5 gemessen worden, liegt dieser nun aktuell bei 4,7. Auch «Tochtergesellschaften» als Absatzweg sind in der Gunst der Schweizer KMU deutlich gestiegen. Mass man ihnen 2013 einen Wert von 3,2 bei, so stieg dieser auf aktuell 5,0. Ein weiterer nachdrücklicher Anstieg ist in der Einschätzung der Erfolgsaussichten des Vertriebswegs «Ausländischer Produktionsbetrieb mit eigenen Vertriebsstrukturen» zu verzeichnen. Hier stieg die Erfolgseinschätzung von 2,5 im Jahr 2013 auf derzeit 4,6. Der deutliche Anstieg der Einschätzungswerte zu «Auslandsniederlassungen», «Tochtergesellschaften» und «ausländischer Produktionsbetrieb mit eigenen Vertriebsstrukturen» lässt vermuten, dass die Schweizer KMU ihre Internationalisierungsaktivitäten deutlich professioneller vorantreiben als in den vergangenen Jahren.

Offensichtlich sind Schweizer Unternehmer vermehrt willens und in der Lage, sich mit Vertriebswegen auseinanderzusetzen, die durchaus engere Bindungen an einen Importpartner erforderlich machen bzw. die ein erhebliches finanzielles Engagement benötigen, wie im Fall der Tochtergesellschaft und beim ausländischen Produktionsbetrieb mit eigenen Vertriebsstrukturen. Ein weiteres Indiz für die verstärkte Professionalisierung des Internationalisierungsprozesses sind die ansteigenden Werte für die Lizenzvergabe und Joint Ventures. So stieg der Erfolgswert für die Lizenzvergabe von 2,3 im Jahr 2013 auf 4,2 im Jahr 2016 und bei den Joint Ventures erhöhte sich der Wert von 2,5 im Jahr 2013 auf aktuell 4,3. Um erfolgreich zu sein, benötigen KMU für die Verwendung der letztgenannten Absatzwege substanzielles juristisches Fachwissen. Die Resultate untermauern, dass KMU dieses Expertenwissen bei entsprechend spezialisierten Juristen im In- und Ausland einholen (siehe Kapitel 5).

### Auslöser für Innovationen

Wendet man sich der Fragestellung zu, was Innovationen in Schweizer KMU auslösen, so ergibt sich über den Zeitverlauf ein sehr stabiles Bild. «Kundenwünsche (Demand Pull)» stehen über den gesamten Betrachtungszeitraum auf Platz eins der meistgenannten Auslöser, gefolgt von «Technologieinduzierten Innovationen, hervorgebracht durch eigene F&E (Technology Push)». Auf Platz drei über alle Jahre hinweg war der Auslöser «Entwicklung der Konkurrenzprodukte» zu finden.

Lediglich die Gewichtungen dieser drei führenden Auslöser verschoben sich über die Zeit hinweg. Bei Kundenwünschen waren dies 2007 88%, 2010 79,2%, 2013 85,1% und 2016 59,6%. Die Werte für technologieinduzierte Innovationen entwickelten sich wie folgt: 2007 44%, 2010 36,3%, 2013 42,5% sowie 2016 31,7%. Die Entwicklung der Konkurrenzprodukte wurde mit den folgenden Häufigkeiten jeweils auf Platz drei gewählt: 2007 27%, 2010 19,2%, 2013 29,8% und 2016 15,9%. Neben der Tatsache, dass diese drei Gründe in jeder Erhebung als die wichtigsten genannt wurden, lässt sich aufgrund der Schwankungen der Werte kein weiterer Trend ableiten.

### Bemerkung

Der Vergleich über die letzten Jahre legt einerseits die **intensivere Auseinandersetzung der KMU** mit den internationalen und globalen Märkten offen, und andererseits tragen die Entscheidungsträger mit ihrer **Professionalität und unternehmerischem Verhalten** zur Stabilität der schweizerischen Wirtschaft und des Exports bei. Die Institutionen und Personen, welche die KMU im internationalen Geschäft unterstützen, scheinen im Zeitvergleich eine effektivere und effizientere Rolle zu spielen. Natürlich ist noch Verbesserungspotenzial vorhanden – vor allem hinsichtlich spezifischer Hilfestellung im ausländischen Zielmarkt.

## 8. Fazit

Die internationalen KMU bewältigen den Härtestest der Frankenstärke und der Globalisierung relativ gut. Sie haben den Aufwertungsdruck mehr oder weniger verdaut, haben sich dem veränderten Währungsumfeld also angepasst und beurteilen ihre Geschäftsaussichten wieder zuversichtlicher. Dies dokumentieren sie mit Professionalität und differenzierten Strategien für die jeweiligen Zielmärkte.

Die Entscheidungsträger möchten primär wissen, wie erfolgversprechend internationale Geschäfte sind und wie man die Performance misst. Das komplexe Konstrukt der Performance der Internationalisierung wird offenkundig vom Grad der Internationalisierung moderiert, wobei die Leistung der Internationalisierung bei einem steigenden Grad in einer ersten Phase markant zunimmt.

Das kleine Volumen des helvetischen Heimmarkts, die markante internationale Orientierung der schweizerischen KMU und nicht zuletzt der freie Zugang zum europäischen Markt wirken leistungsfördernd. Indem sich kleine und mittlere Unternehmen auf eine beschränkte Anzahl Markteintrittsstrategien konzentrieren, können sie ihre Leistung erheblich steigern. Dieser Leistungszuwachs kann jedoch gleichermassen selbstverschuldet limitiert werden, wenn das Unternehmen trotz der Erhöhung der Anzahl nationaler Zielmärkte und/oder trotz des Ausbaus der Markteintrittsstrategien nicht von den Erfahrungen zu profitieren vermag.

Der richtigen Auswahl der Länder beziehungsweise Regionen und Städte kommt folgerichtig eine hohe Bedeutung zu. In diesem Kontext hat ein Unternehmen u. a. verschiedene Fragen zu beantworten:

- Welches sind die unternehmerischen Ziele für unser internationales Geschäft?
- Wie und wo erkennen wir die unternehmerischen Geschäftsgelegenheiten?
- Mit welchen Markteintrittsstrategien agieren wir? Für wie lange?
- Fokussieren wir uns zuerst auf unsere Kompetenzen oder auf den Markt?
- Welche spezifischen Informationen holen wir wann, wo und wie?
- Lagern wir die Produktion ins Ausland aus?
- Offshoring versus Nearshoring in Osteuropa?
- Welche Märkte verlassen wir? In welche beabsichtigen wir einzutreten?
- Wie organisieren wir das Netzwerk im Ausland?

Diese kleine Auswahl an Fragen zeigt, wie komplex die Aufnahme internationaler Aktivitäten ist. Sie erfordern eine differenzierte Herangehensweise. Überdies muss sich die Unternehmung im Spannungsfeld zwischen lokalen schweizerischen Gegebenheiten und globalen Märkten zurechtfinden.

Erwähnenswert erscheint, dass man je nach Blickwinkel Süddeutschland, Rhône-Alpes/Elsass/ Franche-Comté, Lombardei/Piemont sowie Vorarlberg ebenfalls zum helvetischen Heimmarkt zählen kann. Es steht zu entscheiden, ob man bereit ist, dem starken Franken und der kulturellen Diversität zum Trotz diesen erweiterten Heimmarkt intensiver zu bearbeiten. Neue potenzielle Geschäftsmöglichkeiten mit hoher Kaufkraft dürften Anreiz genug sein.

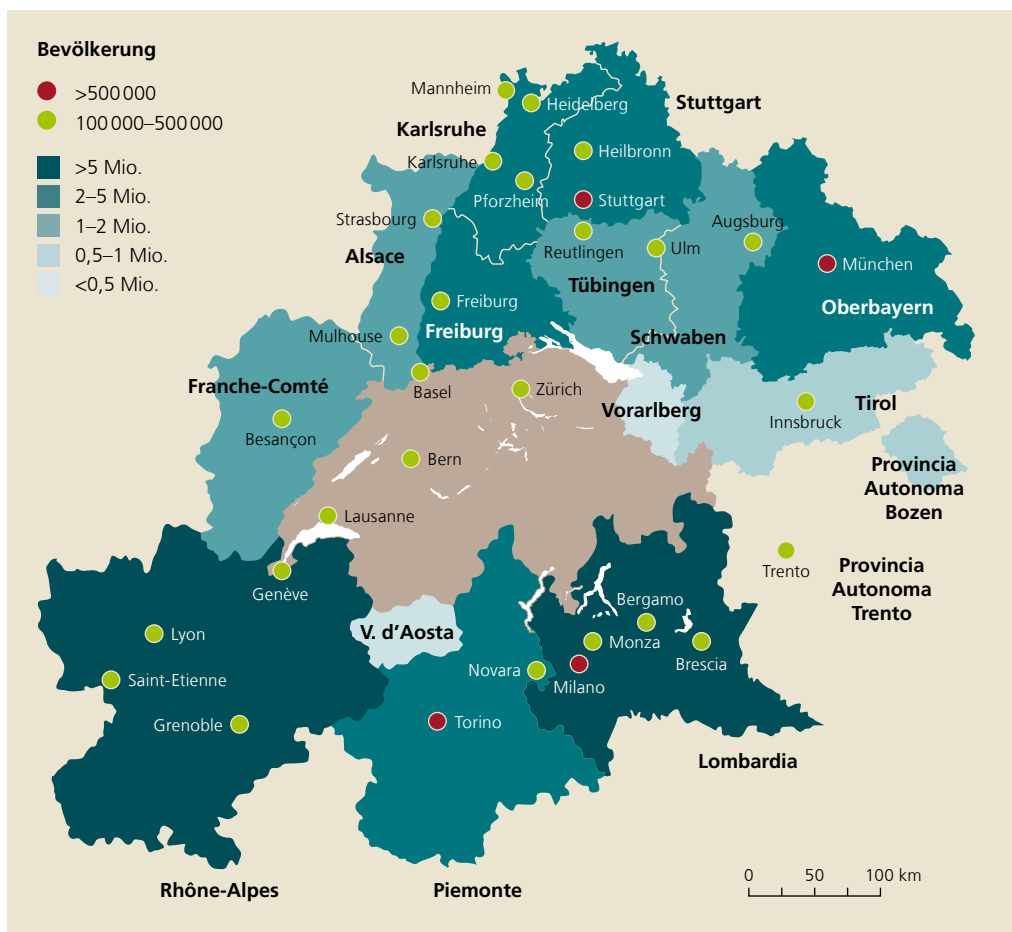


Abbildung 21: Erweiterter Heimmarkt



Wird das Glück nicht in der europäischen Nähe gesucht, kann mittels einer globalen Hub-Strategie in Städten unternehmerisch agiert werden.

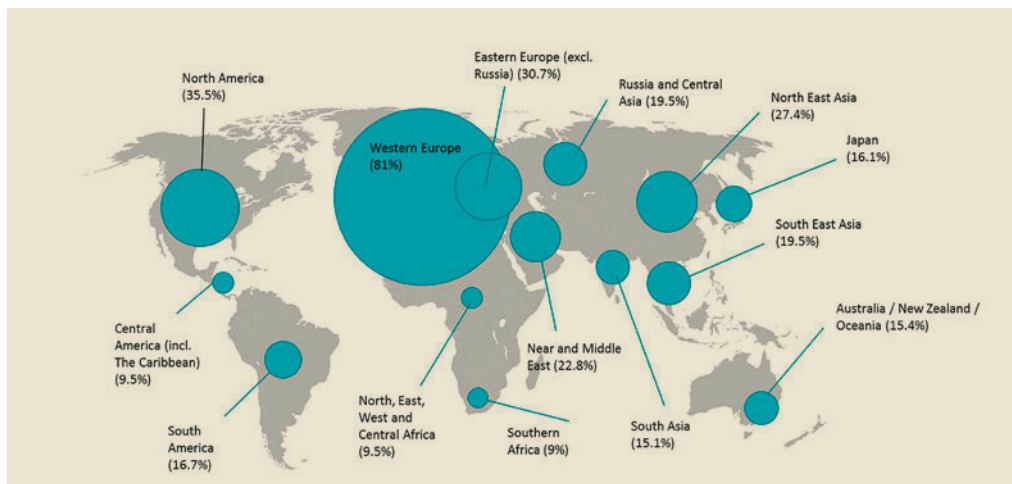


Abbildung 22: Bedeutung der Weltregionen für schweizerische KMU<sup>7</sup>

Es ist unstrittig, dass die internationale Performance unmittelbar mit den spezifischen Zielen des Unternehmers bzw. des Entscheidungsträgers der Internationalisierung verbunden ist. Bei der Analyse und Evaluation der Performance muss insbesondere zwischen materiellen und immateriellen Zielen unterschieden werden. Selbstredend ist ferner die Art der Performancemessung zu berücksichtigen. Alle diese Aspekte beeinflussen das Ergebnis erheblich. Eine Differenzierung in eine subjektive und objektive Performance ist durchaus sinnvoll, da dergestalt die von verschiedenen Faktoren abhängige internationale Performance approximativ zu erfassen ist. Dies anerkennt sich umso mehr, als die Internationalisierung u. a. als Möglichkeit betrachtet wird, seine eigenen Fähigkeiten zur Erkennung von Geschäftsgelegenheiten weiterzuentwickeln. Insofern hilft dabei, die Innovationskapazität von Schlüsselmitarbeitenden zu verbessern.

Wenn Unternehmen räumlich und kulturell weiter entfernte Märkte bearbeiten, entfallen zunächst die Lerneffekte, während die Koordinations- und Transaktionskosten überproportional steigen. Die Performance sinkt nach einer ersten erfolgreichen Phase mit steigendem Internationalisierungsgrad folglich. In einem späteren Stadium können die Leistungen verbessert werden. Unabdingbar ist hierbei, das ursprüngliche Defizit an Lernerfahrungen aufzuholen. Dieser Prozess muss wiederum von einer Innovationstätigkeit begleitet sein, die nicht nur neue Marktleistungen, sondern auch innovative Organisationsstrukturen und/oder Prozessinnovationen generiert.

<sup>7</sup> Die Grösse des Kreises entspricht der Bedeutung der Weltregion für die KMU gemessen an direkten und indirekten Vertretungen.

Internationalisierung ist ein komplexes Unterfangen und massiv von der Erfahrung der verschiedenen Akteure getrieben. Deshalb ist der Wissens- und Erfahrungsaustausch, den allein bestimmte Gruppen zu aktivieren vermögen, zwischen Unternehmen, Internationalisierungshelfern und Wissenschaftlern unbedingt zu fördern. Branchenübergreifende Workshops runden diese für alle Beteiligten gewinnbringende Knowledge-Exchange-Strategie ab. Dank der Einbindung von Erkenntnissen aus Business Cases in ein Knowledge-Managementtool können zusätzliche Informationen von Spezialisten den Lernprozess der international aktiven Unternehmer fördern. Zudem können dieserart «Key Performance Factors» erarbeitet werden, die den Internationalisierungsprozess beeinflussen bzw. begleiten und für eine letztlich nachhaltig erfolgreiche Umsetzung in der Unternehmung sorgen.

Einerseits sind neue Modelle der regionalen Wirtschaftsförderung und Exportförderung zu realisieren. Ihnen eignet die Entwicklung einer kooperativen internationalen Vorgehensweise der schweizerischen KMU für globale Zielmärkte, sodass die Kräfte gebündelt werden können.

Andererseits ist die Standortförderung ins Boot zu holen, um in den anvisierten Weltregionen KMU dazu zu motivieren, die Schweiz als Hub für Europa zu benutzen – in Kooperation mit schweizerischen KMU und den entsprechenden heimischen Institutionen.

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Branchen der Unternehmen	11
<b>Abbildung 2:</b> Internationalisierungsmodi	12
<b>Abbildung 3:</b> Exportintensität der KMU: durchschnittlicher Anteil des Exports in Prozent des Nettoumsatzes	13
<b>Abbildung 4:</b> Unternehmerische Orientierung nach Firmengrösse	20
<b>Abbildung 5:</b> Unternehmerische Orientierung nach Branchen	21
<b>Abbildung 6:</b> Erkennung von Geschäftsgelegenheiten	22
<b>Abbildung 7:</b> Erkennung von Geschäftsgelegenheiten nach Firmengrösse	23
<b>Abbildung 8:</b> Gründe für eine Internationalisierung	27
<b>Abbildung 9:</b> Häufigkeit und Erfolg der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess	29
<b>Abbildung 10:</b> Relevante Stärken des Unternehmens für die Internationalisierung	30
<b>Abbildung 11:</b> Relevante Schwächen des Unternehmens für die Internationalisierung	31
<b>Abbildung 12:</b> Hindernisse im Internationalisierungsprozess	32
<b>Abbildung 13:</b> Organisationen und Dienste zur Unterstützung der Internationalisierung	34
<b>Abbildung 14:</b> In den vergangenen drei Jahren genutzte externe Rechts- und Beratungsdienste für die internationalen Geschäfte	35
<b>Abbildung 15:</b> Auswirkung der Internationalisierung auf die Innovationskraft (nach Firmengrösse)	36
<b>Abbildung 16:</b> Auslöser für die Entwicklung innovativer Produkte und Prozesse	37
<b>Abbildung 17:</b> Auslöser für die Entwicklung künftiger innovativer Produkte und Prozesse	38
<b>Abbildung 18:</b> Exportintensitäten der KMU: 2006–2015	40
<b>Abbildung 19:</b> Gründe für eine Internationalisierung: 2007–2016	42
<b>Abbildung 20:</b> Hindernisse für eine Internationalisierung: 2007–2016	44
<b>Abbildung 21:</b> Erweiterter Heimmarkt	48
<b>Abbildung 22:</b> Bedeutung der Weltregionen für schweizerische KMU	49

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Struktur des Samples nach Unternehmensgrösse	10
<b>Tabelle 2:</b> Kennzahlen der Internationalisierung	14
<b>Tabelle 3:</b> Internationale Aktivität der KMU nach Weltregionen (Stand Ende 2015)	15
<b>Tabelle 4:</b> Weltregion und Präsenz der schweizerischen KMU in globalen Städten	17
<b>Tabelle 5:</b> Internationale Erfahrung zum Zeitpunkt der ersten Internationalisierungsschritte	19
<b>Tabelle 6:</b> Erfolgswerte der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess: 2007–2016	45

# Literatur

BFS (2016a). Detaillierte Daten: Daten – Aussenhandel. Retrieved from <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/05/blank/data.html>

BFS (2016b). Starker Franken belastet Fremdenverkehrsbilanz. Retrieved from [http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents\\_id=1110&eintrag\\_id=790&no\\_titel=true](http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1110&eintrag_id=790&no_titel=true)

Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G., & Ross, S. A. (1992). Survivorship bias in performance studies. *Review of Financial Studies*, 5(4), 553-580.

Credit Suisse (2016). Branchenhandbuch: Nachhallen des Frankenschocks, 2016.

Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2015). The Global Innovation Index 2015 – Effective Innovation Policies for Development. Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2015-report>

KOF (2016a). Retrieved from <http://www.kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren/indikatoren/kof-beschaefigungsindikator.html>

KOF (2016b). KOF Konjunkturbarometer. Retrieved from <http://www.kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren/indikatoren/kof-konjunkturbarometer.html>

SECO (2016a). BIP Quartalsschätzungen. Retrieved from <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/bip-quartalsschaetzungen-.html>

VDK (2016). Aktuelles. Retrieved from [http://www.vdk.ch/media/archive2/archiv/standortpromotion/01b\\_VDK\\_DatenEvaluationSTIP2015.pdf](http://www.vdk.ch/media/archive2/archiv/standortpromotion/01b_VDK_DatenEvaluationSTIP2015.pdf)

WEF (2016). Competitiveness Rankings. Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

# Notizen

ISBN 978-3-906201-92-4



MIX  
Papier aus verantwortungsvollen Quellen  
FSC® C005019  
www.fsc.org

2016-075 PF