

SIES 2023/2024

Swiss International Entrepreneurship Survey

Internationalisierungsverhalten Schweizerischer KMU



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg

Hes·SO

dun & bradstreet

Erstellt in 2024 durch:

Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR)
HES-SO // Haute école spécialisée de Suisse occidentale
Chemin du Musée 4
CH - 1700 Fribourg - Freiburg
+41 (0) 26 429 63 67

www.hsw-fr.ch/sies

Projektteam:

Dr. Rico Baldegger, Professor für Strategie, Entrepreneurship & Innovation

Dr. Pascal Wild, assoziierter Professor FH, Leiter Global Business Competence Center GBCC

Fabian Vonlanthen, wissenschaftlicher Mitarbeiter

Zitierweise:

Baldegger, Rico J.; Vonlanthen, Fabian; Wild, Pascal (2024). Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES): Internationalisierungsverhalten schweizerischer KMU. Freiburg i.Ue.: Hochschule für Wirtschaft Freiburg.

Obwohl aus Gründen der Lesbarkeit im Text die männliche Form gewählt wurde, beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Executive Summary	8
Key Learnings	10
Hintergrund und Ziele der Studie	12
Sektion 1 — Internationale Ausrichtung der Unternehmen	15
Schweizer KMU in aller Welt	16
Internationale oder Globale Ausrichtung?	18
Mikrounternehmen mit globaler Ausrichtung	22
Zukünftige Auslandsexpansion: Aus- oder Abbau?	24
Sektion 2 — Umsetzung der Internationalisierung	27
Marktbearbeitungsstrategien	28
Exportunterstützung	30
Sektion 3 — Digitale Transformation	35
E-Commerce als internationaler Verkaufskanal	36
Digitalisierungsgrad	38
Die Entwicklung seit 2019	42
Sektion 4 — Portrait der KMU – Facts and Figures	45
Abbildungsverzeichnis	52

Vorwort

Die Internationalisierung von KMU hat in den letzten Jahren – vor allem in Ländern mit kleinem Binnenmarkt – eine höhere wirtschaftspolitische Dimension erreicht und Einzug in die mediale Berichterstattung gehalten. Die Expansion ins Ausland wird 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 ermitteln. 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.

Die aktuelle Situation der Weltkonjunktur kombiniert mit einer weiteren Aufwertung des Schweizer Franken wird immer mehr zu einer grossen Herausforderung für die exportaktiven Unternehmen, vor allem für kleine Firmen. Entlastend fällt für die Schweizer Firmen ins

Gewicht, dass dank dem starken Schweizer Franken Rohstoffe und Halbwaren vergleichsweise günstig importiert werden können und die Inflation in vielen Ländern höher ist als in der Schweiz. So ist nicht verwunderlich, dass Schweizer Industriefirmen sogenanntes «natural hedging» anwenden, d. h. man versucht dort zu produzieren, wo sich auch die Abnehmer befinden, um Einnahmen und Kosten währungsmässig in Einklang zu bringen.

Um weitere Erkenntnisse zu internationalen Verhaltensweisen zu erlangen, ist eine Differenzierung in Internationalisierungstypen wichtig: 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 darauf 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, 2013, 2016 und 2019 gibt diese Untersuchung zum sechsten Mal Aufschluss bezüglich der 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 noch besser zu unterstützen. Der Unternehmer mit seinem Managementteam steht im Fokus, denn nur mit einem Topmanagementteam kann die Internationalisierung auch effektiv und effizient umgesetzt 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. Rico Baldegger

Executive Summary

Die vorliegende Studie untersucht den Stand des Internationalisierungsverhaltens von Schweizer KMU und zeigt neue Trends auf. Anhand zweier Datenbanken, der HSW-FR basierend auf vorherigen SIES-Studien einerseits und Adressen von Dun & Bradstreet andererseits, wurde Entscheidungsträgern von exportaktiven KMU ein mehrsprachiger Fragebogen (Deutsch, Französisch, Englisch) zugesandt. Dank dem grossen Interesse an der Thematik verzichtete eine Vielzahl der Unternehmen auf Anonymität.

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 Mitarbeiter 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.

Key Learnings

1 Grosse Varietät der Internationalisierung

Der Grad der Internationalisierung variiert stark von stark globalen KMU bis hin zu leicht internationalen KMU. Die stark globalen KMU sind in mehr als 7 Weltregionen mit 2 bis 3 unterschiedlichen Marktbearbeitungsstrategien aktiv und sind proaktiver, innovations- und risikofreudiger in der strategischen Ausrichtung mit einer ausgeprägten unternehmerischen Orientierung.

2 Vielfalt an Marktbearbeitungsstrategien und bevorzugte «Multi-Channel-Strategie»

Der Export und die Direktinvestitionen sind die am besten bewerteten Marktbearbeitungsmodalitäten. Je mehr unterschiedliche Marktbearbeitungsstrategien von den KMU angewandt werden, desto besser fällt jedoch auch die Gesamtzufriedenheit der KMU mit deren angewandten Strategien aus.

3 Aktueller Fokus: West- und Südeuropa, Nordamerika

Internationalisierende Schweizer KMU sind im Schnitt in 11.2 Ländern ausserhalb der Schweiz aktiv. Die häufigsten Auslandsmärkte Schweizer KMU liegen in den Ländern West- und Südeuropas, gefolgt von Nordamerika. Osteuropa liegt zusammen mit Ostasien (inkl. China, Südkorea und Japan) und dem Nahen und Mittleren Osten im Mittelfeld.

4 Zukünftige Investitionen in Nordamerika und Südostasien

Die Entscheidungsträger der KMU planen, in den nächsten 3 Jahren vor allem die Aktivitäten in Nordamerika und Südostasien auszubauen. Der west- und südeuropäische Markt wird aber nicht vernachlässigt und China ist immer im Blickfeld.

5 Mikrounternehmen sind weniger digitalisiert und planen die Auslandsaktivitäten vorsichtiger

Im Schnitt erzielen die Mikrounternehmen in Auslandsmärkten 43.3 % ihres Gesamtumsatzes und sind signifikant schlechter digitalisiert als die grösseren KMU. Die Mikrounternehmen planen die Expansion ihres Auslandsgeschäftes für die nächsten 3 Jahre deutlich vorsichtiger und weisen eine tiefere durchschnittliche unternehmerische Orientierung in Bezug auf die Aggressivität gegenüber ihren Mitbewerbern, der Innovationskraft sowie dem proaktiven Marktverhalten aus.

6 Exportunterstützung: Netzwerk – Messen

Der Ausbau und die Pflege der Netzwerke sowie spezifische, massgeschneiderte Informationsaufbereitungen und Marktanalysen sind gefragt. Die Messepräsenz ist für viele KMU nach wie vor das A und O des Auslandsgeschäftes. Ein Ausbau des digitalen Angebotes vom Bund und den öffentlichen Exportdienstleistern wird nicht verlangt. Dienstleistungen, die dem Auf- und Ausbau der internationalen Netzwerke dienen, sind interessant für eine starke und effiziente Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren.

7 Digitalisierungsgrad ist abhängig vom Unternehmer und dem Managementteam

Der ganzheitliche Digitalisierungsgrad eines internationalisierenden Schweizer KMU hängt nicht signifikant mit der KMU-Grösse, dem Alter der Firma oder dessen Internationalisierungsgrad (d.h. der Verbreitung auf verschiedene Länder und Weltregionen) zusammen. Es ist vermutlich eher auf die Einstellung der jeweiligen Geschäftsleistung mit dem Thema der digitalen Transformation zurückzuführen, wie stark digitalisiert gewisse Firmen sind.

8 E-Commerce hat als Marktbearbeitungsstrategie stark an Bedeutung gewonnen

Die internationalen Mikrounternehmen nutzen E-Commerce im Schnitt etwas häufiger als die klein- und mittelgrossen Unternehmen, jedoch schätzen letztere den Erfolg dieses Verkaufskanals als bedeutend höher ein. Mikrounternehmen bewerten den Erfolg ihres E-Commerce-Geschäftes schlechter auch im Vergleich zum direkten Export. Bei den klein- und mittelständischen Unternehmen liegt der E-Commerce gleichauf mit dem Export unter den beliebtesten und erfolgreichsten Verkaufsmitteln in den ausländischen Märkten.

Hintergrund und Ziele der Studie

Der vorliegende Bericht beruht auf zwei gross angelegten Umfragen, die Mitte 2022 und 2023 durchgeführt wurden. In einer ersten Etappe wurden exportorientierte KMU, die bereits an vergangenen SIES (Swiss International Entrepreneurship Survey)-Studien der HSW-FR teilgenommen haben, angeschrieben. Dies wurde komplettiert durch einen Versand von Economiesuisse an ihre Unterverbände in Zusammenarbeit mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). In einem zweiten Schritt wurden mit Dun & Bradstreet Schweiz internationalisierende KMU aus einem Sample von über 100'000 Schweizer Unternehmen identifiziert und angeschrieben. Diese Zufallsstichprobe stellt einen bedeutenden Querschnitt international aktiver KMU mit Erfahrung in Auslandsmärkten dar. Insgesamt umfasst die Studie demnach 476 exportorientierte Schweizer KMU.

Die Studie untersucht den Stand des Internationalisierungsverhaltens von Schweizer KMU und zeigt Trends auf. Das Ziel der vorliegenden Studie besteht darin, 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.

Im Einzelnen hat man sich an folgenden Teilzielen orientiert:

- Momentaufnahme der internationalen Ausrichtung international operierender KMU.
- Befragung zu den geplanten Veränderungen in der internationalen Ausrichtung der KMU: Von welchen Weltregionen ziehen sie sich eher zurück, wo wird eine Expansion geplant und wo versucht man eher, das operative Geschäft bestmöglich am Laufen zu halten?
- Ermittlung der bedeutsamsten Anliegen bzw. Anforderungen der Exportwirtschaft an die Exportförderung des Bundes.
- Untersuchung der verschiedenen Marktarbeitungsstrategien inklusive E-Commerce und Messung des Erfolgs.
- Generierung von Erkenntnisgewinnen zur Digitalisierung und unternehmerischen Orientierung der Exportwirtschaft.

Ausserdem wurde eine konkrete Veränderung im Digitalisierungsgrad dieser Unternehmen gemessen. Es wurde eine leichte Zunahme des Digitalisierungsgrades seit 2019 verzeichnet, die im Besonderen auf eine stärkere Einbindung der Kunden in die Unternehmensprozesse zurückzuführen ist. Die erhobenen Daten zur unternehmerischen Ausrichtung (EO) der Unternehmen weisen zudem darauf hin, dass diese zu wesentlichen Teilen zur internationalen Ausrichtung (gemessen am anteilmässigen Auslandumsatz) und dem Unternehmenswachstum (gemessen an der Anzahl Vollzeitstellen) beiträgt. Zusammen mit dem Digitalisierungsgrad konnte die unternehmerische Orientierung als ein wesentlicher Prädiktor für den Unternehmenserfolg identifiziert werden.

SEKTION 1

Internationale Ausrichtung der Unternehmen

Schweizer KMU in aller Welt

Internationalisierende Schweizer KMU sind im Schnitt in 11.2 Ländern ausserhalb der Schweiz aktiv, wobei die Spannweite der Anzahl der Länder hier stark variiert. Rund die Hälfte der befragten internationalen KMU sind nämlich nur in 1-5 Ländern aktiv. Bei der anderen Hälfte erstreckt sich die Aktivität jedoch auf bis zu 60-70 Länder. Auch bei der Anzahl der bearbeiteten Weltregionen erstreckt sich der Schnitt von 3.5 der einen Hälfte (56.1%), die entweder in einer (43.9%) oder in zwei (12.1%) Weltregionen tätig ist, bis auf die andere Hälfte (43.9%), die Auslandsmärkte in 4 bis 14 Weltregionen bearbeitet. Dieser Schnitt hat sich seit Beginn unserer Messungen vor über 15 Jahren kaum verändert.

Die häufigsten Auslandsmärkte Schweizer KMU liegen in den Ländern West- und Südeuropas, gefolgt von Nordamerika. Osteuropa liegt zusammen mit Ostasien (inkl. China, Südkorea und Japan) und dem Nahen und Mittleren Osten im Mittelfeld. Länder in Südasien, Lateinamerika und Australien/Ozeanien wie auch der gesamte afrikanische Kontinent werden eher seltener durch Schweizer KMU bearbeitet.

Nicht nur in der Anzahl bearbeiteter Länder, sondern auch bei der Präsenz in den einzelnen Regionen wurden in den letzten 15 Jahren

praktisch keine Veränderungen festgestellt. Betrachtet man nur die Geschäftstätigkeit pro Kontinent, so wie es in den Studien von 2007 bis 2013 der Fall war, so ist Amerika (hauptsächlich durch Nordamerika) für Schweizer KMU immer noch wichtiger als Asien. Der gesamte asiatische Kontinent hingegen umfasst die sehr unterschiedlichen Regionen vom Nahen und Mittleren Osten bis hin zu China und Nordostasien, in welchen jeweils ungefähr ein Fünftel aller internationalen KMU tätig ist. Auch in Ozeanien (hauptsächlich Neuseeland und Australien) waren 2009, also vor fast 15 Jahren, mit 21 % fast gleich viele KMU tätig wie heute. Seit 2016 werden die KMU in etwas präziserer Art und Weise nach ihrer Geschäftstätigkeit in den verschiedenen Weltregionen befragt. Auch damals schon lag Nordamerika mit rund 35 % gleich hinter Westeuropa und bereits etwa ein Fünftel internationalisierender KMU war in China und/oder Südostasien (ASEAN) tätig. Einzig die Region um Russland und Zentralasien ist durch den Krieg in der Ukraine deutlich weniger bedeutend für die Schweizer KMU geworden.

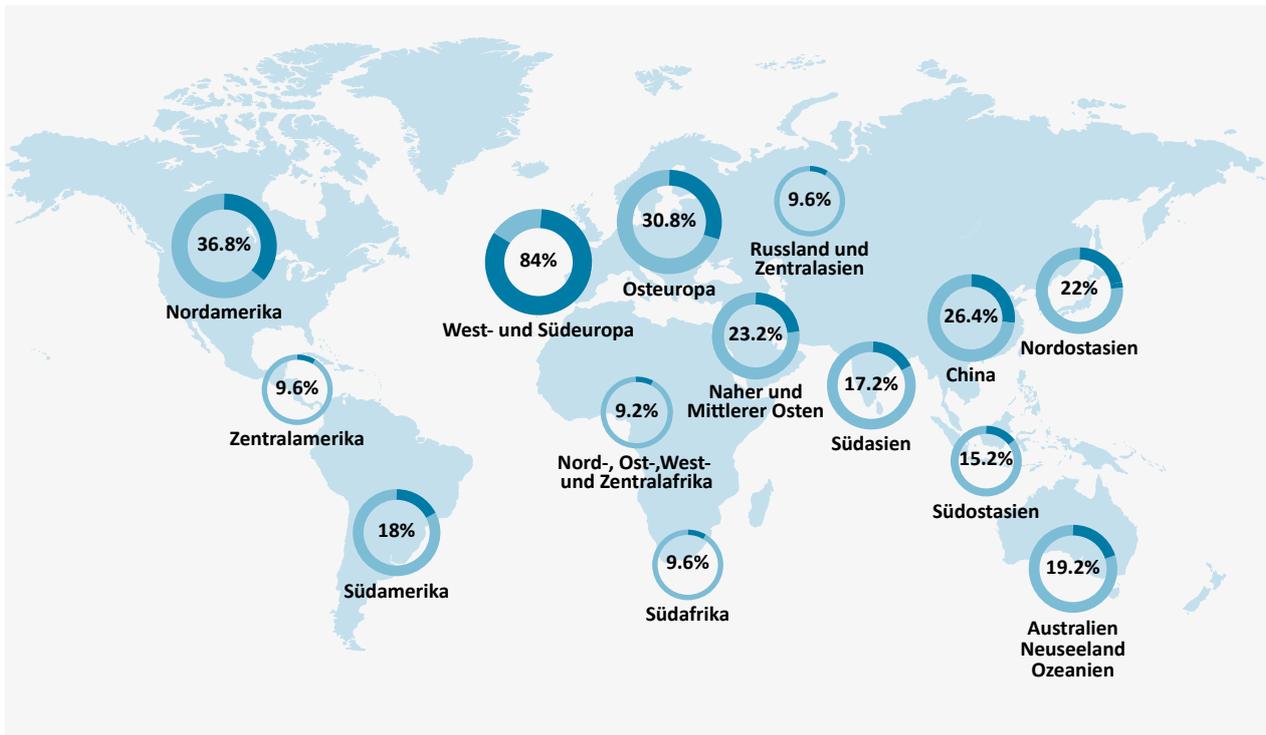


Abbildung 1: Präsenz Schweizer KMU in den einzelnen Weltregionen (Export, E-Commerce, Vertreter/Partner und FDI)

Abbildung 1 stellt die 14 Weltregionen und deren relative Bedeutung für internationalisierende Schweizer KMU dar. Der Prozentsatz steht für die relative Anzahl internationalisierender Schweizer KMU, die diese Weltregion mit einer oder mehreren Modalitäten wie Export, E-Commerce, Handelsvertretern oder Direktinvestitionen (FDI) bearbeiten. Die Länge des dunkelblauen Balkens und die Dicke des Kreises spiegeln dementsprechend diese Prozentangabe wider.

Nicht nur in der Präsenz, sondern auch beim anteilmässigen Umsatz, der in den Absatzmärkten der einzelnen Weltregionen erzielt wird, weisen West- und Südeuropa die höchsten Werte auf. Bei vielen der dort tätigen KMU tragen diese Märkte auch wesentlich zu deren Gesamtumsatz bei: 28 % der befragten KMU gaben an, mehr als die Hälfte ihres Umsatzes in West- und Südeuropa zu erzielen.

In allen anderen Weltregionen, selbst in Osteuropa oder Nordamerika, sind es nicht einmal mehr 10 % der dort tätigen KMU, die einen wesentlichen Teil ihrer Umsätze aus diesen Märkten erzielen. Die Märkte ausserhalb Westeuropas sind demnach für die meisten KMU zwar von Bedeutung, aber eher im Sinne einer geografischen Differenzierungsstrategie für die strategische Positionierung gegenüber wichtigen Stakeholdern oder den Aufbau künftiger Wachstumsmärkte. In den seltensten Fällen stellen sie die Haupteinnahmequellen der Schweizer KMU dar.

Internationale oder globale Ausrichtung?

Der Grad der Ausrichtung von Schweizer KMU auf ihren Auslandsmärkten kann stark variieren. Bei einigen Unternehmen beschränkt sie sich auf Exporttätigkeiten über die Landesgrenzen in die Nachbarländer, während sich das Auslandsgeschäft bei anderen Unternehmen über mehrere Kontinente hinweg erstreckt. In einer Clusteranalyse wurden die befragten KMU mittels konkreter Kennwerte hinsichtlich der geografischen Verteilung ihres Auslandsgeschäftes identifiziert und voneinander abgegrenzt.

Dies führte zur Bildung zweier Gruppen: die leicht internationalisierten KMU, die in 1 bis maximal 5 Ländern und in 1 bis 2 Weltregionen tätig sind, und die stark globalen KMU, die in mehr als 10 Ländern und in mindestens 4 Weltregionen tätig sind. Rund 44 % unserer Stichprobe bestehen aus leicht internationalen KMU, während 27 % der befragten KMU zu den stark globalisierten KMU zählen.

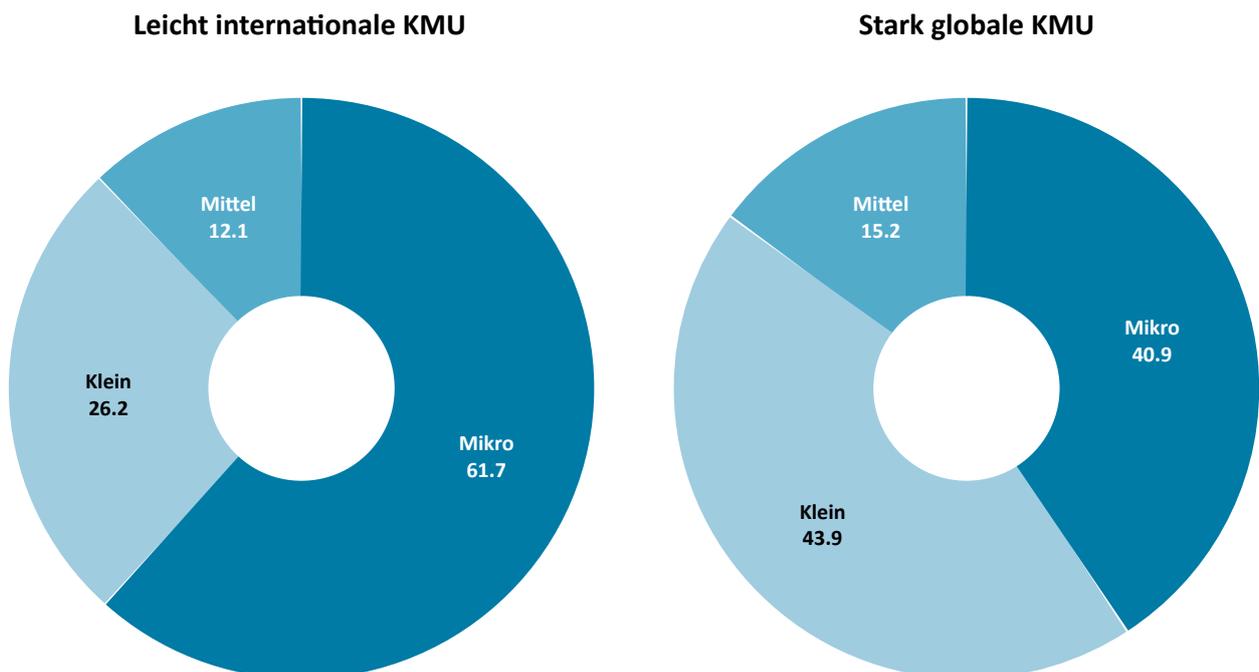


Abbildung 2: Verteilung der KMU-Unternehmensgrösse bei den beiden Internationalisierungstypen

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich sind in beiden Gruppen sowohl Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern als auch kleine- und mittelgrosse Unternehmen mit 10 bis 49 bzw. 50 bis 249 Mitarbeitern vertreten. Anstelle der Mikrounternehmen sind etwas häufiger die leicht grösseren Kleinunternehmen bei den stark globalen KMU vertreten. Betrachtet man jedoch die starke globale Ausrichtung von mehr als 10 Ländern in 4 und mehr Weltregionen, so ist die relativ grosse Anzahl von 40.9 % Mikrounternehmen in dieser Stichprobe dennoch beachtlich.

Im Schnitt bearbeiten die stark globalen KMU ihr Auslandsgeschäft in 7.46 Weltregionen mit 2–3 unterschiedlichen Modalitäten wie Export, E-Commerce, Handelspartnern und Direktinvestitionen. Während sich die beiden Cluster hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrades und der empfundenen Industriedynamik nicht wesentlich voneinander unterscheiden, lässt sich hingegen ein Unterschied hinsichtlich ihres unternehmerischen Verhaltens und der daraus resultierenden relativen Performance feststellen.

Wie in Abbildung 3 verdeutlicht wird, sind die stark globalen KMU deutlich proaktiver sowie innovations- und risikofreudiger in ihrer strategischen Ausrichtung gemessen am Konzept der «Entrepreneurial Orientation». Gemessen an ihren jeweils stärksten Konkurrenten meldeten uns die stark globalen KMU eine im Durchschnitt stärkere relative Performance (4.71 auf einer Skala von 1 bis 5) als die nur leicht international tätigen KMU (4.5 auf derselben Skala).

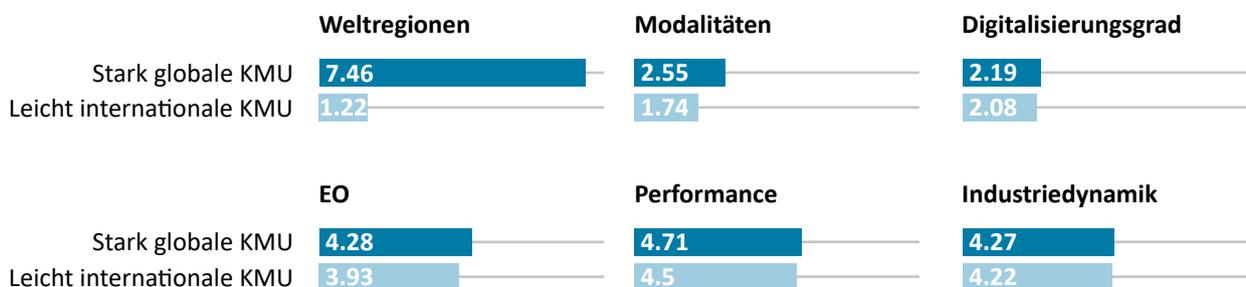


Abbildung 3: Vergleich diverser Variablen bei den beiden Internationalisierungstypen

Mit der geografischen Verteilung der Auslandsmärkte und der zunehmenden Anzahl an Auslandsmärkten nimmt auch der Anteil des im Ausland erwirtschafteten Umsatzes am Gesamtumsatz zu. Wie aus Abbildung 4 untenstehend ersichtlich, werden knapp drei Viertel

des Gesamtumsatzes stark globaler KMU im Schnitt im Ausland erzielt (74.08%), während sich diese Kennzahl bei den KMU mit Geschäftstätigkeiten in 1 bis 5 Auslandsmärkten auf rund ein Viertel (25.13 %) beschränkt.



Abbildung 4: Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz bei den beiden Internationalisierungstypen

Nebst eines deutlich höheren Auslandsumsatzes besteht der wesentliche Unterschied zwischen den zwei Clustern darin, dass die stark globalen KMU deutlich früher mit dem Internationalisierungsprozess beginnen. Im Schnitt tun sie dies etwas weniger als 4 Jahre nach der Firmengründung (3.96), während die nur leicht internationalen KMU fast doppelt so lange, nämlich 7.68 Jahre bis zur ersten Expansion ins Ausland warten. In Abbildung 5 wird ebenfalls ersichtlich, dass die globalen KMU nicht nur mehr Modalitäten nutzen (2.55 Modalitäten gemäss Abbildung 3), sondern bei deren Umsetzung auch einen höheren durchschnittlichen Erfolg erzielen. Betrachtet man nun die geplanten Expansionsvorhaben für die nächsten drei Jahre

beider Gruppen, so wird deutlich, dass auf der von uns berechneten Skala von 1 bis 16 die stark globalen KMU ihre internationale Ausrichtung in den nächsten Jahren deutlich stärker ausbauen möchten als die leicht internationalen KMU. Ausgangslage für diese Fragestellung waren die bereits bearbeiteten Weltregionen und die Frage nach einem geplanten Abbau, einer Umstrukturierung oder eines Ausbaus der Geschäftstätigkeiten innerhalb der nächsten 3 Jahre in den jeweiligen Regionen. Die stark globalen KMU erreichen darin im Schnitt einen Wert von 4.84, die leicht internationalen KMU jedoch nur von 1.08, woraus ein entsprechend deutlich negativeres Zukunftsszenario hinsichtlich ihrer Internationalisierung ersichtlich wird.

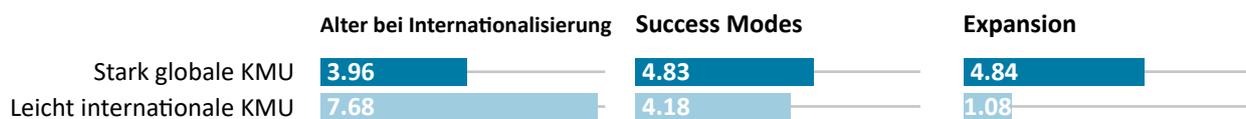


Abbildung 5: Vergleich des Alters bei der Internationalisierung, des Erfolges der Modalitäten und der Expansionsvorhaben zwischen den beiden Internationalisierungstypen

Mikrounternehmen mit globaler Ausrichtung

Ein besonderes Augenmerk gilt den vielen Mikro-Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, die stark international oder gar global tätig sind. Knapp die Hälfte aller befragten Mikro-Unternehmen, also Unternehmen mit einer Firmengrösse von weniger als 10 Mitarbeitern, sind trotz ihrer geringen Firmengrösse in mehr als 10 Ländern und mehr als 3 Weltregionen tätig. Diese Mikro-Unternehmen fokussieren sich auf ihre Kernkompetenzen und lagern dabei häufig einen Grossteil der Tätigkeiten ihres Wertschöpfungsprozesses an Partnerfirmen aus.

In den letzten 15 Jahren wurde eine starke Zunahme solcher Firmen registriert. In der aktuellen Umfrage besteht inzwischen ein gutes Drittel (35.7%) der Stichprobe aller befragten Mikro-Unternehmen aus solchen globalen Playern. Knapp die Hälfte dieser globalen Mikro-Unternehmen wurde erst in den letzten 15 Jahren gegründet. Sie sind entweder im Handel, dem produzierenden Gewerbe, in der ICT oder als Beratungsdienstleister tätig und machen im Schnitt zwischen 1 und 5 Millionen Umsatz.

	«Globale» Mikro-KMU	Total Mikro-KMU	Total KMU
<i>Definition</i>	1-9 MA 10+ Länder 3+ Weltregionen	1-9 MA	1-249 MA
Durchschnittswerte			
Mitarbeiter	3.93	3.83	22.40
Länder	23.00	8.96	11.12
Weltregionen (min. 1 – max. 17)	7.25	3.21	3.46
Anzahl Modalitäten (Export, E-Commerce, Partner, FDI, min. 1 – max. 4)	2.41	2.04	2.14
Relative Performance (min. 1 – max. 5)	4.55	4.47	4.62
Auslandsumsatz in %	73.80	43.32	45.35
Digitalisierungsgrad (min. 1 – max. 4)	2.00	1.93	2.10
Unternehmerische Orientierung (min. 1 – max. 7)	3.88	3.85	4.14
Geplante Expansion (min. 1 – max. 16)	3.42	1.80	2.52

Tabelle 1: Globale Mikro-KMU im Vergleich zu Mikro-KMU und allen KMU der Stichprobe

Hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung auf ein möglichst unternehmerisches Verhalten und ihres Digitalisierungsgrades unterscheiden sich diese Unternehmen kaum von den anderen Mikrounternehmen. Diese Unternehmen beginnen jedoch deutlich früher mit dem ersten Schritt in ausländische Märkte, dieser erfolgt nämlich im Schnitt bereits knapp 2 Jahre nach der Firmengründung, während es im Schnitt aller Mikrounternehmen mehr als doppelt so lange, nämlich fast 5 Jahre dafür braucht. Angesichts der bereits starken internationalen Orientierung überrascht es bei diesen Firmen nicht, dass sie auch in Zukunft ihr internationales Geschäft deutlich stärker ausbauen wollen.

Zukünftige Auslandsexpansion: Aus- oder Abbau?

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, wurden die befragten KMU nebst einer Bestandsaufnahme der derzeit bearbeiteten Auslandsmärkte auch zu ihrer Absicht in Bezug auf Aus- oder Abbau der Geschäftstätigkeit befragt. Die Geschäftsführer mussten dabei angeben, ob sie in den nächsten 3 Jahren eine Reduktion oder eine Expansion der Tätigkeit in der jeweiligen Weltregion ins Auge fassen oder ob sie die Tätigkeit auf konstantem Niveau weiterlaufen lassen wollen. Zudem gaben wir ihnen auch die Möglichkeit, uns allfällige Restrukturierungsvorhaben mitzuteilen, bei denen es weder zu einer Expansion noch zu einer Reduktion der Geschäftstätigkeiten käme.

In Nordamerika, Südostasien und dem Nahen und Mittleren Osten¹ sind die meisten Expansionen der Geschäftstätigkeiten geplant. Bei letzteren Regionen sind jedoch auch einige KMU dabei, ihre Geschäftstätigkeiten stark abzubauen. Daher fällt der Mittelwert dort nicht ganz so hoch aus wie in Nordamerika und Südostasien. Auch im bereits stark bearbeiteten west- und südeuropäischen Markt sind bei über der Hälfte der KMU kleinere oder grössere Expansionen für die kommenden drei Jahre geplant. In den Märkten Chinas und Nordostasiens sowie in Lateinamerika und Ozeanien sind die meisten dort aktiven KMU um eine Beibehaltung der Geschäftstätigkeiten bemüht und beabsichtigen derzeit nicht, die Aktivitäten dort weiter auszubauen.

¹ Aufgrund des Untersuchungszeitpunktes sind die Expansionspläne in den Nahen und Mittleren Osten mit Vorsicht zu geniessen. Der aktuelle Nahostkrieg wird die Perspektive der Expansionspläne mit Sicherheit beeinflussen.



Abbildung 6: Durch KMU geplante Veränderungen (nächste 3 Jahre) in den einzelnen Weltregionen

Nicht nur Russland und Zentralasien, sondern auch der gesamte osteuropäische Raum ist derzeit von den Rückzugsvorhaben der dort aktiven Schweizer KMU betroffen.

Knapp 17 % der dort tätigen Schweizer KMU planen eine Reduktion ihrer Vorhaben in den Ländern Osteuropas bis hin zu einem kompletten Rückzug aus diesem Markt.

SEKTION 2

Umsetzung der Internationalisierung

Marktbearbeitungsstrategien

Jedes dritte international tätige KMU beschränkt sich ausschliesslich auf Exporte und E-Commerce, um ausländische Märkte zu bearbeiten. Diese KMU sind im Schnitt jedoch in wenigen Ländern und selten in mehr als 2–3 Weltregionen tätig. Die grundsätzliche Tendenz lautet jedoch: Je stärker ein KMU internationalisiert ist, desto mehr Marktbearbeitungsstrategien muss es berücksichtigen.

Unterschiedliche Weltregionen verlangen nach unterschiedlichen Eintrittsstrategien. Geografische Distanzen, die es mit einer guten Logistik zu überwinden gilt, sind hier genauso entscheidend

wie die im jeweiligen institutionellen Regeln und Rahmenbedingungen für ausländische Firmen im Zielmarkt. Während in den geografisch weit entfernten, kulturell jedoch ähnlichen Ländern Australien und Neuseeland über 60 % mit Export und E-Commerce bearbeitet wird, verlangen die sehr herausfordernden Märkte in China und Nordostasien (Japan, Südkorea etc.) von den KMU sehr häufig Direktinvestitionen (FDI) in Zweigniederlassungen oder Joint Ventures oder doch zumindest das Miteinbeziehen von Handelsvertretern.

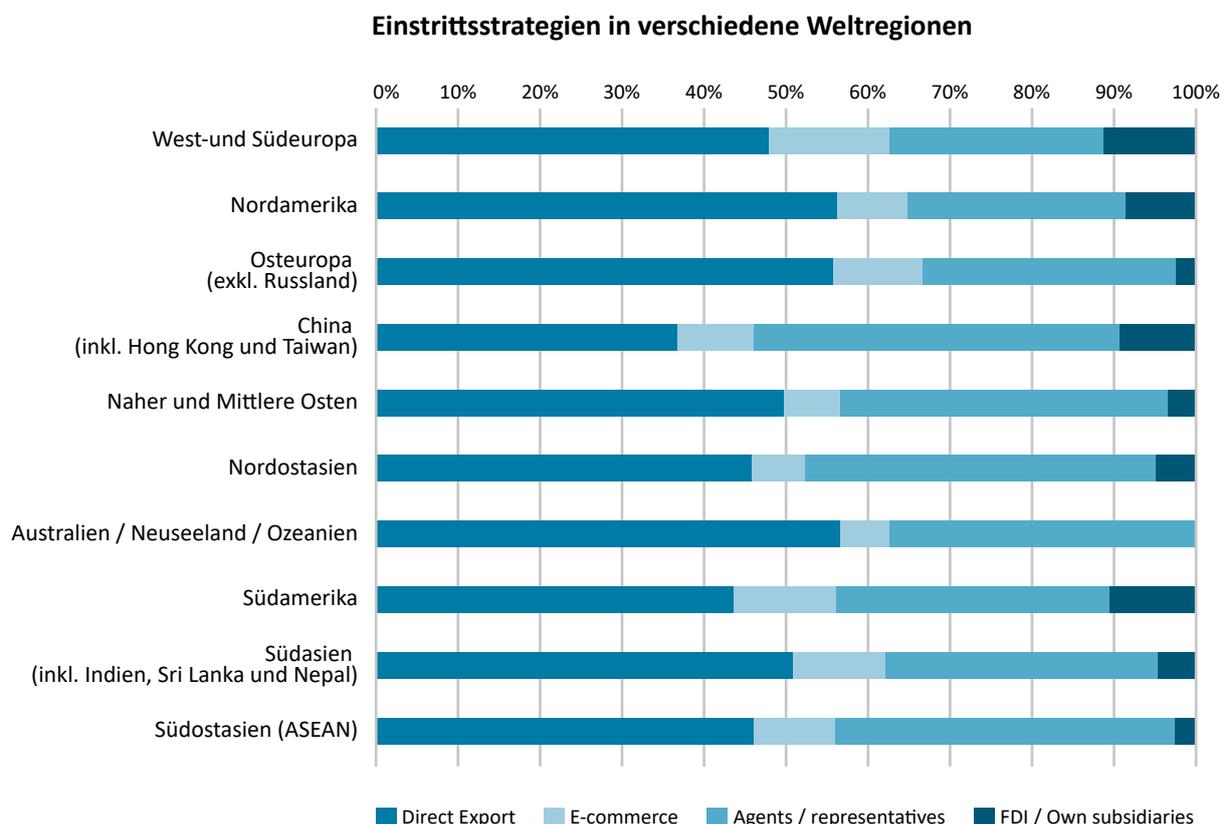
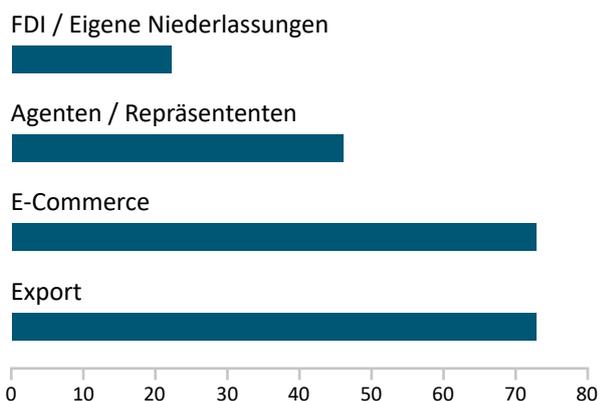


Abbildung 7: Eintrittsstrategien unterteilt nach Häufigkeit und pro Weltregion

Der E-Commerce als Marktbearbeitungsstrategie hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Noch in der Studie von 2019 wurde E-Commerce von einigen wenigen KMU, hauptsächlich im Handel, als Marktbearbeitungsmodalität in Westeuropa angewandt. Inzwischen wird der E-Commerce auch immer häufiger ausserhalb von Europa, z. B. in Nordamerika, und von immer mehr Branchen als ernstzunehmendes Marktbearbeitungsinstrument angewandt. Dies stellt die KMU auch vor grosse Herausforderungen, denn der Erfolg durch den E-Commerce wird von vielen KMU als wenig zufriedenstellend beschrieben. Ähnlich ist es bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Handelsvertretern.

Der Export und die Direktinvestitionen sind die am besten bewerteten Marktbearbeitungsmodalitäten. Kein Wunder, denn bei diesen beiden Modalitäten bleibt der grösste Teil der Kontrolle über den Verkaufsprozess innerhalb der Firma. Je mehr unterschiedliche Marktbearbeitungsstrategien von den KMU angewandt werden, desto besser fällt jedoch auch die unberichtete Gesamtzufriedenheit der KMU mit deren angewandten Strategien aus. Diese sogenannten «Multi-Channel-Strategien» werden insbesondere von Start-ups angewandt, die gleich zu Beginn ihrer Tätigkeit und in einem sehr hohen Tempo internationalisieren (sogenannte International New Ventures).

Häufigkeit der Nutzung



Erfolg

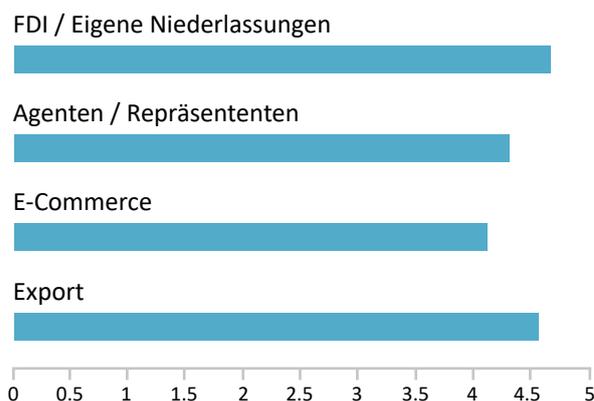


Abbildung 8: Häufigkeit der Nutzung und Erfolge bei den einzelnen Marktbearbeitungsstrategien

Exportunterstützung

Bei der Ergründung der bedeutsamsten Anliegen und Anforderungen der Exportwirtschaft an die Exportförderung des Bundes konnte bei unserer Teilbefragung im Rahmen eines SECO-Mandates Ende 2022 gezeigt werden, dass die nahegelegenen Auslandsmärkte Westeuropas nicht nur die grössten anteilmässigen Umsätze befördern, sondern dass hier auch die Exportunterstützung des Bundes am stärksten gefordert wurde.

Gerade die Nachbarländer Deutschland und Frankreich sind unter den meistgenannten Antworten auf eine Frage nach konkreten Ländern, in denen sich die KMU mehr Exportunterstützung durch den Bund wünschen. Ausserhalb Europas besteht dieser Bedarf hauptsächlich in Nordamerika (in den USA und in kleinerem Umfang Kanada) sowie in China.



Abbildung 9: Märkte mit fehlender Exportunterstützung

Hinsichtlich der Art der Unterstützung werden die Dienste rund um den Ausbau und die Pflege der Netzwerke sowie spezifische, massgeschneiderte Informationsaufbereitungen und Marktanalysen von den KMU als am wertvollsten eingeschätzt. Auch ist die Messepräsenz für viele KMU nach wie vor das A und O des Auslandsgeschäftes. Trotz, oder vielleicht gerade wegen der Unterbrechung vieler Messen und einer eingeschränkten Reisetätigkeit aufgrund der Covid-Pandemie der vergangenen Jahre wurden Dienstleistungen rund um Messen häufig von KMU in Anspruch genommen.

Die wenigsten KMU wünschen sich jedoch vom Bund und den öffentlichen Exportdienstleistern einen Ausbau des digitalen Angebots. Das bereits bestehende, digitalisierte Angebot scheint diesbezüglich den Anforderungen der Schweizer Exportwirtschaft zu genügen. Angesichts dieser Rückmeldungen ist es für die Exportförderungen ratsam, sich vermehrt auf Dienstleistungen, die dem Auf- und Ausbau der internationalen Netzwerke dienen, zu fokussieren und auf eine starke und effiziente Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren, zum Beispiel im Bereich der Messepräsenz, zu setzen.

Nutzen verschiedener Unterstützungsdienste

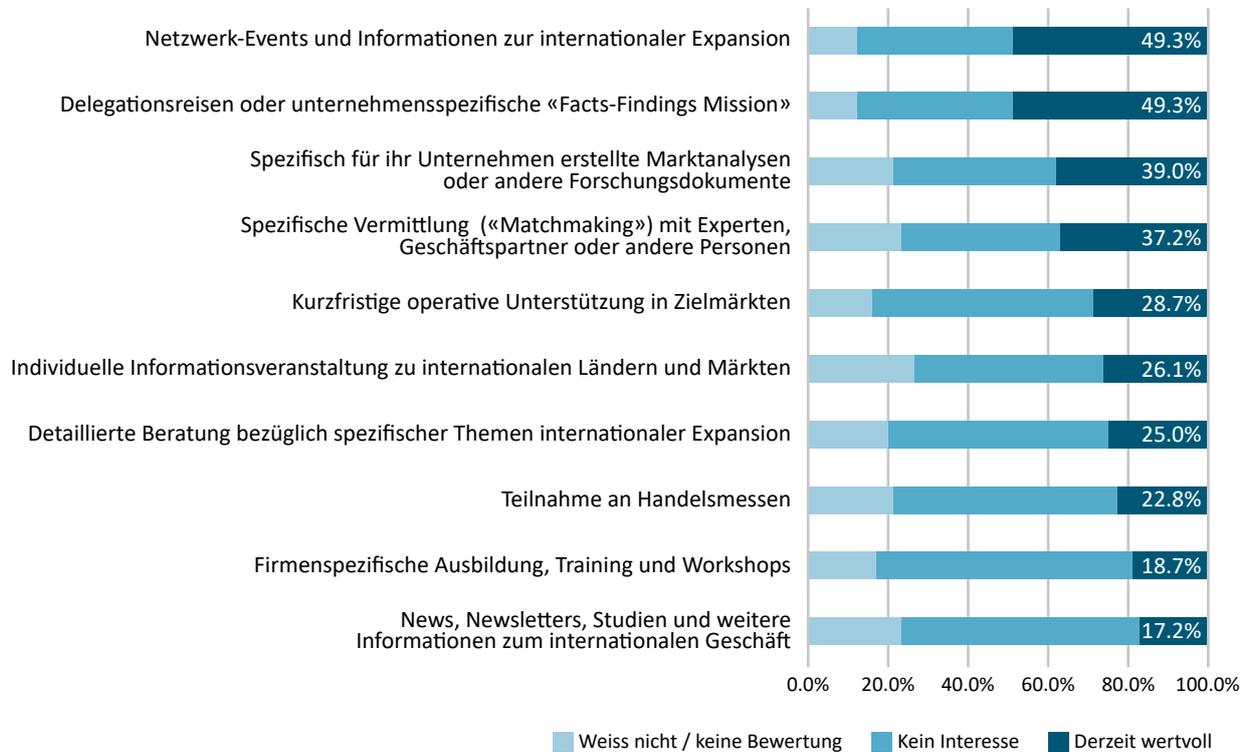


Abbildung 10: Nutzung verschiedener Unterstützungsdienste internationalisierender KMU

Der staatlich finanzierte Exportförderer Switzerland Global Enterprise (S-GE) spielt nebst den Banken und den privaten Unternehmens- und Rechtsberatungen eine bedeutende Rolle in der Unterstützung internationalisierender Schweizer Unternehmen und wird von der überwiegenden Mehrheit als nützlich bis sehr nützlich bewertet. Ebenfalls von grossem Nutzen sind die kantonalen Handelskammern und die Industrieverbände.

Mit über 80 % der befragten Unternehmen hat sich eine grosse Mehrheit positiv über die Zusammenarbeit der einzelnen Organisationen geäussert. Die meisten Unternehmen haben demnach auch das Gefühl, dass ihre Anliegen an die entsprechenden Stellen weitergeleitet werden, falls die angefragte Organisation nicht weiterhelfen kann.

S-GE Dienstleistungen nach Nutzung der Unternehmen

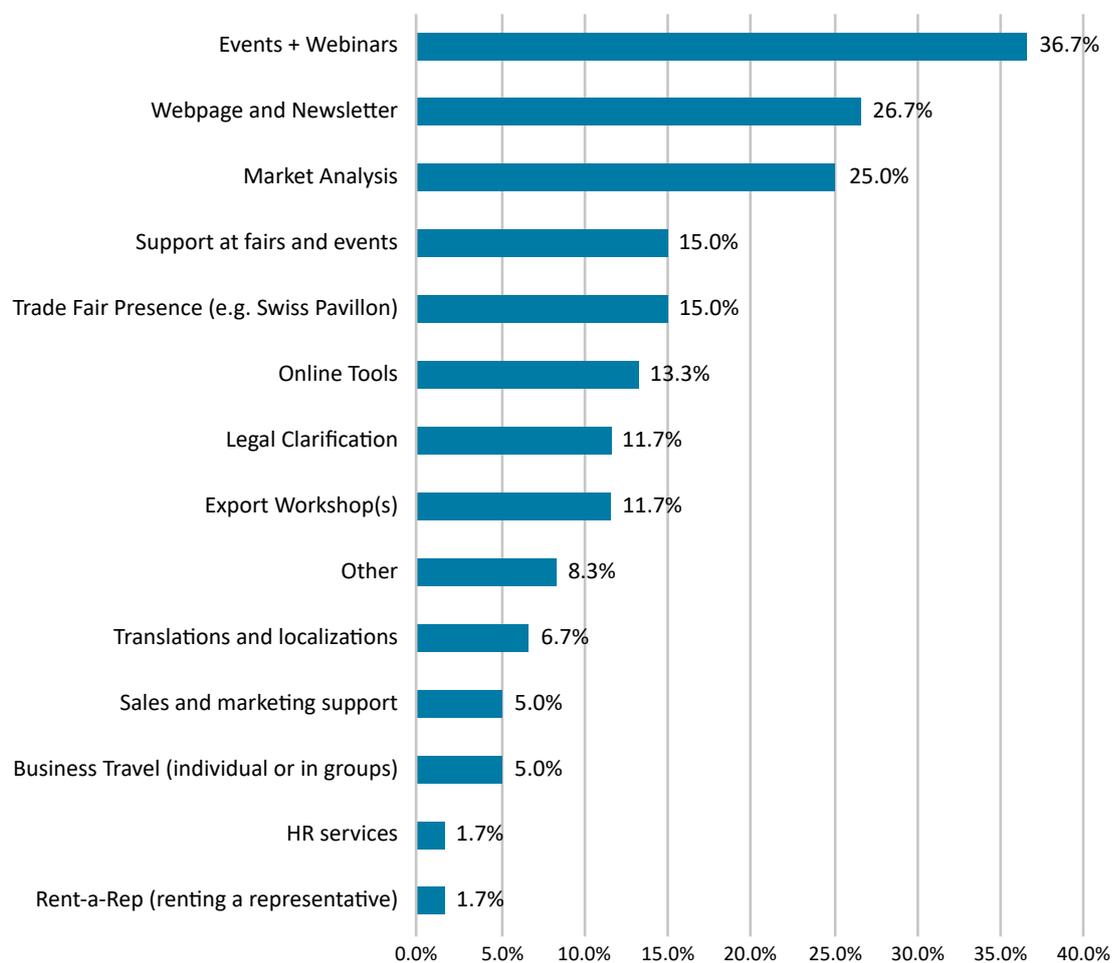


Abbildung 11: SGE-Dienstleistungen nach ihrer Nutzung durch KMU

SEKTION 3

Digitale Transformation

E-Commerce als internationaler Verkaufskanal

Die Bedeutung der digitalen Transformation für international aktive KMU hat in den vergangenen Jahren, insbesondere seit dem Ausbruch der Covid-Pandemie, stark zugenommen. Sie verändert nicht nur interne Prozesse und Geschäftsmodelle, sondern spielt auch bei den Eintrittsstrategien in fremde Märkte eine immer wichtigere Rolle. Der direkte Export wird für KMU aufgrund der überschaubaren Kosten und der Flexibilität nach wie vor am häufigsten für die Bearbeitung fremder Märkte verwendet. Selbstredend ist aber auf diesem Hintergrund E-Commerce ein immer zentralerer Verkaufskanal.

Sowohl bei den Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden als auch bei den restlichen KMUs nutzen durchschnittlich 70 % E-Commerce als Verkaufskanal. Die Mikrounternehmen hingegen schätzen den Erfolg ihres E-Commerce-Geschäftes relativ schlecht und vor allem deutlich schlechter als ihren Export ein. Bei den restlichen Unternehmen liegt der E-Commerce gleichauf mit dem Export unter den beliebtesten und erfolgreichsten Verkaufsmitteln in den ausländischen Märkten. Es scheint, als ob die grösseren KMU erfolgreicher mit E-Commerce arbeiteten als die Mikrounternehmen.

Die untenstehende Abbildung stellt den selbst-evaluierten Erfolg des E-Commerce in Abhängigkeit von der Häufigkeit der Nutzung von E-Commerce dar. Die internationalen Mikro-Unternehmen nutzen E-Commerce im Schnitt etwas häufiger als die kleinen und mittelgrossen Unternehmen, jedoch stufen letztere den Erfolg dieses Verkaufskanals bedeutend höher ein.

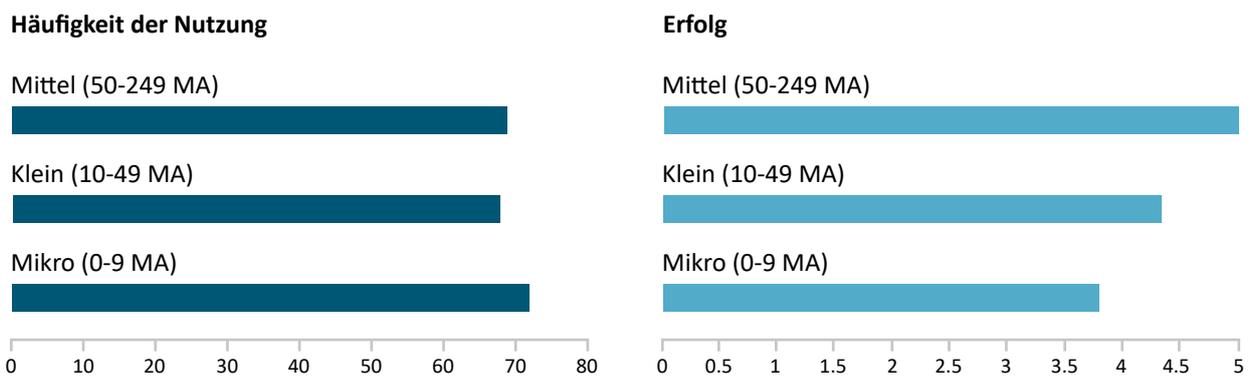


Abbildung 12: Häufigkeit und Erfolg von E-Commerce bei Mikro- und Kleinunternehmen sowie mittelständischen Unternehmen

Digitalisierungsgrad

Die digitale Transformation umfasst jedoch mehr als nur die Verkaufsdienstleistungen. In Anlehnung an die durch PwC Schweiz, Google Switzerland und DigitalSwitzerland erstellte Bewertungsskala zur Ermittlung des Digitalisierungsgrads (Greif, Kühnis & Warnking, 2016) taxieren wir den Digitalisierungsgrad der international tätigen KMU anhand der Unternehmensbereiche Verkauf, Kundeneinbindung, Infrastruktur und Prozesse sowie der Firmenkultur.

Die KMU werten ihren Digitalisierungsgrad anhand einer Selbstevaluation aus. Für sämtliche Faktoren mussten sich die KMU unter den vier Aussagen für die jeweils passendste entscheiden, wodurch der Reifegrad ihrer Digitalisierung jeweils mit 1 bis 4 bewertet wurde. Die Aussagen decken die relevantesten Unternehmensbereiche ab und wurden bewusst nicht wertend formuliert.

PEOPLE AND CULTURE

1 Die Digitalisierung spielt bei den Mitarbeitern kaum eine Rolle.	2 Es wird darauf geachtet, dass Mitarbeiter digitale Instrumente nutzen.	3 Wir fördern unsere Mitarbeiter mit Schulungen und Experten im Bereich Digitalisierung.	4 Wir wählen unsere Mitarbeiter u. a. aufgrund digitaler Fähigkeiten aus und fördern so die Innovation.
--	--	--	---

CUSTOMER INVOLVEMENT

1 Kunden können über digitale Kanäle standardisiert Feedback geben.	2 Kundenfeedbacks werden automatisiert aufbereitet und analysiert.	3 Kunden werden vereinzelt digital in Geschäftsprozesse eingebunden.	4 Kunden werden in alle Geschäftsprozesse digital eingebunden.
---	--	--	--

DIGITAL SALES

1 Wir haben eine standardisierte Website für den Verkauf.	2 Unser Onlineverkauf wird durch flankierende Massnahmen und digitalem Service ergänzt.	3 Wir stellen Kunden individualisierte Angebote auf der Basis von Big Data zur Verfügung.	4 Wir haben unser Geschäftsmodell mit der Digitalisierung grundlegend verändert.
---	---	---	--

PROCESSES AND INFRASTRUCTURE

1 Unsere internen Prozesse sind teilweise rudimentär digital, teilweise manuell.	2 Interne Prozesse sind digital und teilweise miteinander verbunden.	3 Die internen Prozesse sind digital, und die meisten sind miteinander verbunden.	4 All unsere Prozesse laufen auf einer einzigen digitalen Plattform.
--	--	---	--

Tabelle 2: Bewertungsskala zur Ermittlung des Digitalisierungsgrades

Der durchschnittliche Digitalisierungsgrad internationaler KMU liegt bei 2.09 und ist damit eher niedrig. Wie untenstehende Abbildung zeigt, sind die internen Prozesse und die Infrastruktur deutlich stärker digitalisiert als die Kundeneinbindung und der Kundenverkauf. Interne Abläufe sind aber in der Regel für die KMU auch deutlich einfacher zu digitalisieren als Schnittstellen mit externen Anspruchsgruppen, z. B. Kunden.

Der Digitalisierungsgrad variiert jedoch stark je nach KMU-Grössenkatgorie. Gerade bei den Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern ist er mit einem Wert von 1.93 am niedrigsten, während er bei den kleinen und mittelgrossen mit 2.24 respektive 2.35 über dem Gesamtdurchschnitt liegt.

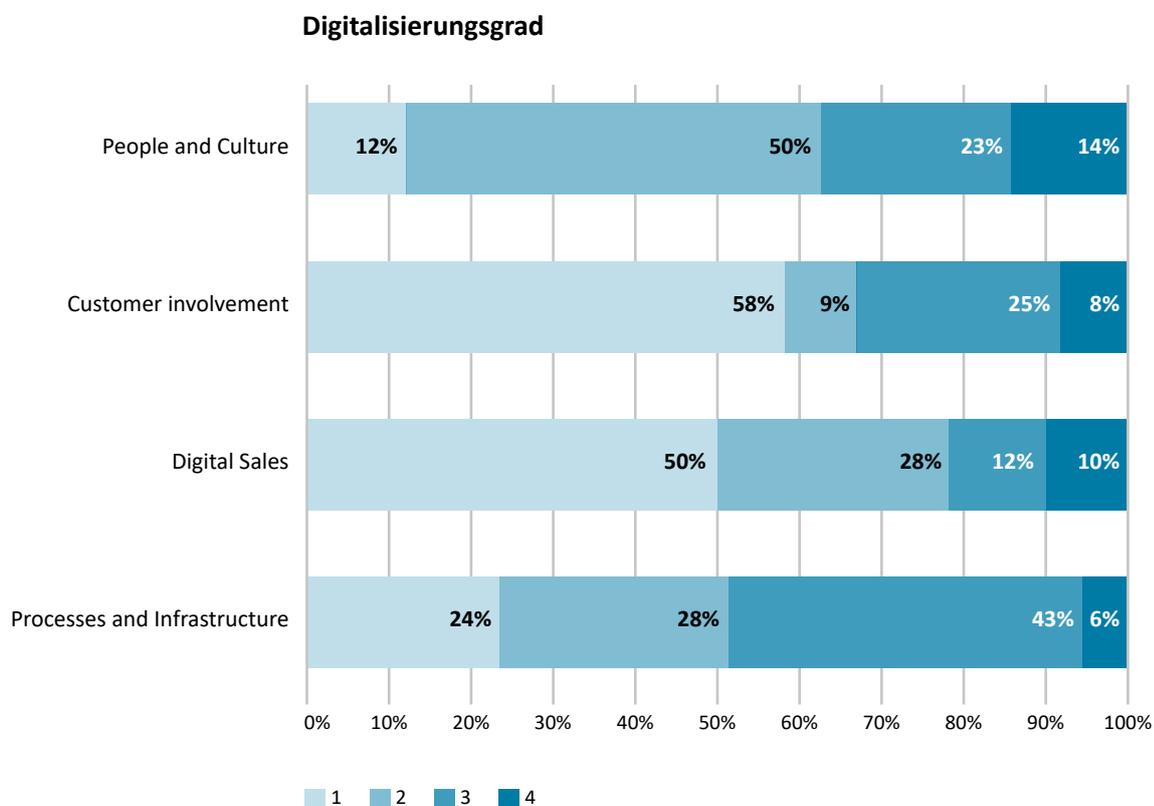


Abbildung 13: Digitalisierungsgrad der befragten KMU nach den Unternehmensbereichen

Die Entwicklung seit 2019

Seit Beginn unserer Messungen im Jahre 2019 sind die Unternehmenskultur sowie die Prozesse und Infrastruktur die am stärksten digitalisierten Bereiche der internationalisierenden KMU. Demnach achten die meisten KMU auf effiziente, digital miteinander verbundene Schnittstellen oder managen gar ihre ganze ERP auf einer einzelnen funktionsübergreifenden Plattform. Die Mitarbeiter werden bewusst aufgrund ihrer digitalen Fähigkeiten rekrutiert und anschließend durch Experten weiter geschult.

Die digitale Einbindung der Kunden in den Verkaufsprozess ist jedoch nach wie vor eine Schwachstelle bei der digitalen Transformation. Gerade in diesen Bereichen tut sich jedoch etwas: Es ist der Bereich, der sich in einem Trendvergleich (siehe Grafik unten) zwischen 2019, also dem Jahr vor der Covid-Krise, und 2023 am stärksten verändert hat. Die meisten KMU kamen von standardisierten Firmenwebpages und einer Interaktion mit den Kunden über standardisierte Kanäle weg, und bewegen sich nun hin zu einer stärkeren digitalen Einbindung der Kunden in die Geschäftsprozesse und zu immer stärker individualisierten Angeboten auf der Basis von Big Data.

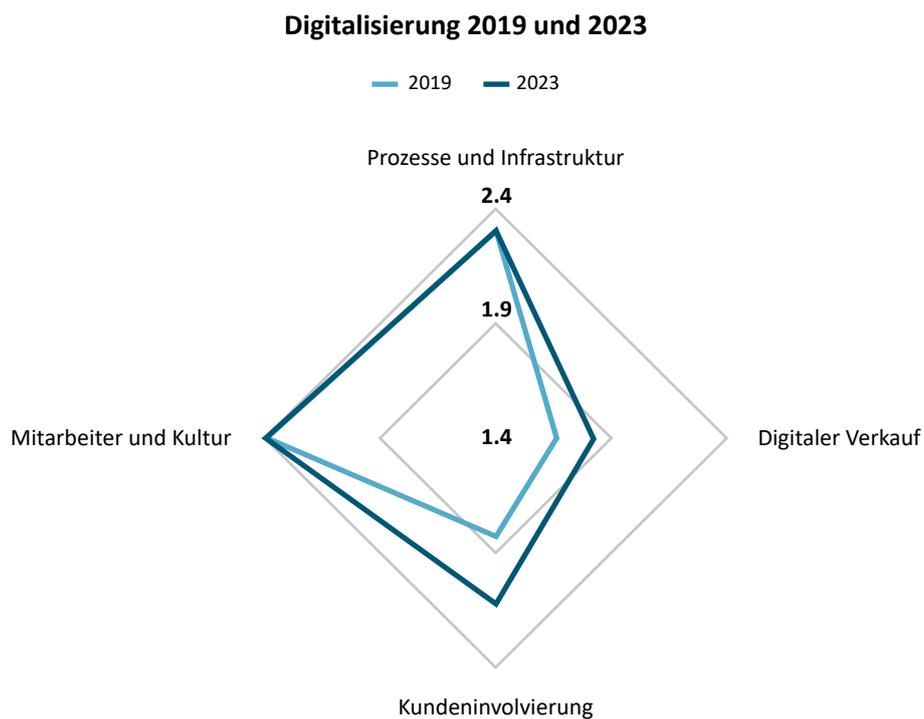


Abbildung 14: Digitalisierung der KMU unterteilt in 4 Dimensionen 2019 und 2023

Der ganzheitliche Digitalisierungsgrad eines internationalisierenden Schweizer KMU hängt, gemäss unseren Messungen, nicht signifikant mit der KMU-Grösse, dem Alter der Firma oder dessen Internationalisierungsgrad (d. h. der Verbreitung in verschiedenen Ländern und Weltregionen) zusammen. Es ist vermutlich eher auf die Einstellung der jeweiligen Geschäftsleistung mit dem Thema der digitalen Transformation zurückzuführen, wie stark digitalisiert gewisse Firmen sind. Zweifelsohne bieten sich für die internationalisierenden KMU durch z. B. den

digitalen Verkauf neue Möglichkeiten, ausländische Märkte effizienter zu bearbeiten. Der digitale Verkauf stellt jedoch auch eine grosse Herausforderung für diese KMU dar. Bei einer zunehmenden Digitalisierung von Geschäftsmodellen stellt sich die Frage, wie die Unternehmen den direkten Export organisieren, wenn der digitale Verkauf nicht entsprechend entwickelt ist? Outsourcen sie diesen, oder organisieren sie ihn mit Partnern oder Grosskunden?

SEKTION 4

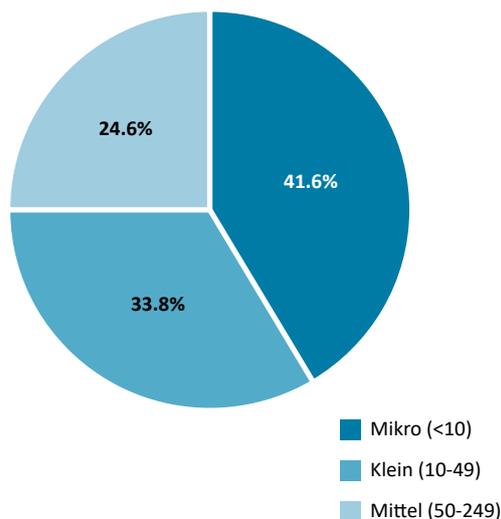
Porträt der KMU

Zahlen und Fakten

Die vorliegende Studie bezieht sich auf Firmen mit Hauptsitz in der Schweiz und einem minimalen Exportanteil von 5 % ihres Gesamtumsatzes. Die Stichprobe umfasst einen guten Querschnitt durch die Schweizer Exportwirtschaft, wie eine deskriptive Analyse der Unternehmen nach Grösse, Höhe der Umsätze und Exportintensität, gemessen an der geografischen Reichweite ihrer Auslandsgeschäfte und deren Anteil am Gesamtumsatz im Detail aufzeigt.

Eine Einteilung der Unternehmen in die Grössen-kategorien des Bundesamtes für Statistik² zeigt eine ausgeglichene Verteilung der Stichprobe über die drei KMU Grössenklassen Mikro-Unternehmen, kleine und mittlere Unternehmen. Die Mikrounternehmen sind leicht überrepräsentiert, dies entspricht jedoch der mengenmässig grösseren Population an Mikrounternehmen

Stichprobe nach KMU-Grössen-kategorien (n=476)



41.6 % der Unternehmen konnten der Kategorie der Mikrofirmen von einem bis 9 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zugeordnet werden, weitere 33.8 % den kleinen Unternehmen mit zwischen 10 und 49 VZÄ, und 24.6 % den mittelständischen Unternehmen mit zwischen 50 und 249 VZÄ. Im Schnitt haben die befragten KMU 22 Mitarbeiter.

Abbildung 15: Stichprobe nach Grössenklassen der Unternehmen

² Grössenklassen der Unternehmen nach Beschäftigten gemäss Bundesamt für Statistik: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>, abgerufen am 11.05.2022

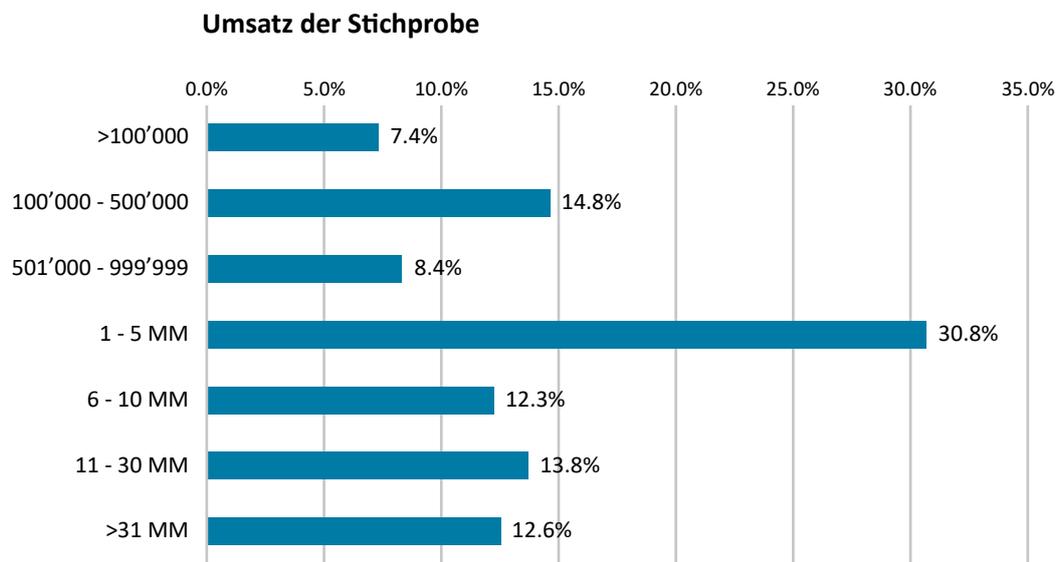


Abbildung 16: Stichprobe nach Umsatzkategorien

Die meisten KMU erzielen einen Gesamtumsatz von zwischen 1 und 5 Millionen CHF. Dies entspricht der häufigsten Umsatzkategorie stark internationalisierter Mikrounternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern sowie von durchschnittlichen Kleinunternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern. Ein aufschlussreicheres Bild ergibt sich bei der Analyse nach Grössenkategorien.

Die *Mikrounternehmen* haben im Schnitt 3.8 Mitarbeiter und sind in knapp 9 Ländern tätig. Für diese vergleichsweise hohe Anzahl an Auslandsmärkten für solch kleine Unternehmen ist jedoch anzumerken, dass sie relativ breit gestreut ist. Das unterste Viertel (bzw. 25 %-Quartil) dieser Mikrounternehmen ist gerade einmal in höchstens 2 Ländern tätig, wobei das oberste Viertel (bzw. 75 %-Quartil) in mehr als 10 Ländern tätig ist. Im Schnitt erzielen die Mikrounternehmen in Auslandsmärkten 43.3 % ihres Gesamtumsatzes. Im Schnitt sind diese Mikrounternehmen deutlich schlechter digitalisiert als die grösseren KMU-Unterka-tegorien. Trotz einer verhältnismässig hohen durchschnittlichen geografischen Verbreitung ihrer Auslandsgeschäfte planen die Mikrounternehmen die Expansion ihres Auslandsgeschäftes für die nächsten 3 Jahre deutlich vorsichtiger als die kleinen und mittelständischen KMU. Diese deutlich bescheideneren Expansionsvorhaben werden von einer ebenfalls geringeren durchschnittlichen unternehmerischen Orientierung in Bezug auf die Aggressivität gegenüber ihren Mitbewerbern, der Innovationskraft sowie dem proaktiven Marktverhalten unterstrichen.

Die *Kleinunternehmen* bis 49 Mitarbeiter haben im Schnitt 24.9 Vollzeitäquivalente und sind in 12.2 Ländern tätig. Auch diese geografische Verbreitung ist jedoch von Kleinunternehmen zu Kleinunternehmen sehr unterschiedlich. Während das untere Viertel (bzw. 25 %-Quartil) in weniger als 4 Ländern und im Schnitt in 1 Weltregion tätig ist, so sind es beim oberen Viertel (bzw. 75 %-Quartil) mehr als 17 in 4 und mehr Weltregionen. Sie erzielen 46 % ihres Gesamtumsatzes im Ausland, nur knapp mehr als die Mikrounternehmen, sind jedoch deutlich digitalisierter und haben eine stärkere unternehmerische Orientierung. In dieser KMU-Grössen-kategorie sind die Expansionsvorhaben in Bezug auf die nächsten 3 Geschäftsjahre am stärksten.

Die *mittelständischen Unternehmen* haben im Schnitt 98.79 Mitarbeiter im Vollzeitäquivalent und sind im Schnitt ebenfalls in «nur» 16.56 Ländern tätig. Die hohe Standardabweichung von 21.84 deutet jedoch bereits auf eine breite Streuung des Durchschnittswertes bei der Anzahl der Auslandsmärkte hin. Sie erzielen im Schnitt auch lediglich 53.3 % ihres Gesamtumsatzes im Ausland, jedoch deutet auch hier die Standardabweichung von 32.55 auf eine sehr breite Streuung hin.

	KMU Grösse			Total KMU
	Mikro (1-9 MA)	Klein (10-49 MA)	Mittel (50-249 MA)	
Mitarbeiter	3.83	20.96	98.79	22.40
Länder	8.96	12.18	16.50	11.12
Weltregionen	3.21	3.67	3.65	3.46
Anzahl Modalitäten (Export, E-Commerce, Partner, FDI)	2.04	2.22	2.39	2.14
Relative Performance	4.47	4.76	5.01	4.62
Auslandsumsatz	43.32	46.04	53.26	45.35
Digitalisierungsgrad	1.93	2.24	2.35	2.10
Unternehmerische Orientierung	3.85	4.54	4.47	4.14
Geplante Expansion	1.80	4.08	2.30	2.52

Tabelle 3: Wichtige Variablen in Bezug auf die verschiedenen KMU-Grössenklasse

Die mittlere Umsatzkategorie (Median) der mittelständischen Unternehmen liegt zwischen 11 bis 15 Millionen CHF. Im obersten Viertel, gemessen am Umsatz, haben diese mittelständischen Unternehmen 2022 jedoch einen Umsatz von über 26 Millionen CHF erzielt. Das obere Viertel (75 %-Perzentil) der am stärksten internationalisierten mittelständischen Unternehmen ist in über 17 Ländern tätig und erzielt über 80 % seines Umsatzes in ausländischen Märkten.

Die Branchenverteilung (Abbildung 17) legt dar, dass beinahe die Hälfte der befragten KMU-Produktionsbetriebe (25.6 %) und Beratungsdienstleister (22.2 %) sind, gefolgt von Handelsbetrieben (18.0 %) und KMU aus der ICT-Branche (13.1 %).

Das Finanz- und Versicherungswesen, das Baugewerbe, das Grundstücks- und Wohnungswesen sowie die Landwirtschaft spielen bei der vorliegenden Stichprobe eine untergeordnete Rolle.

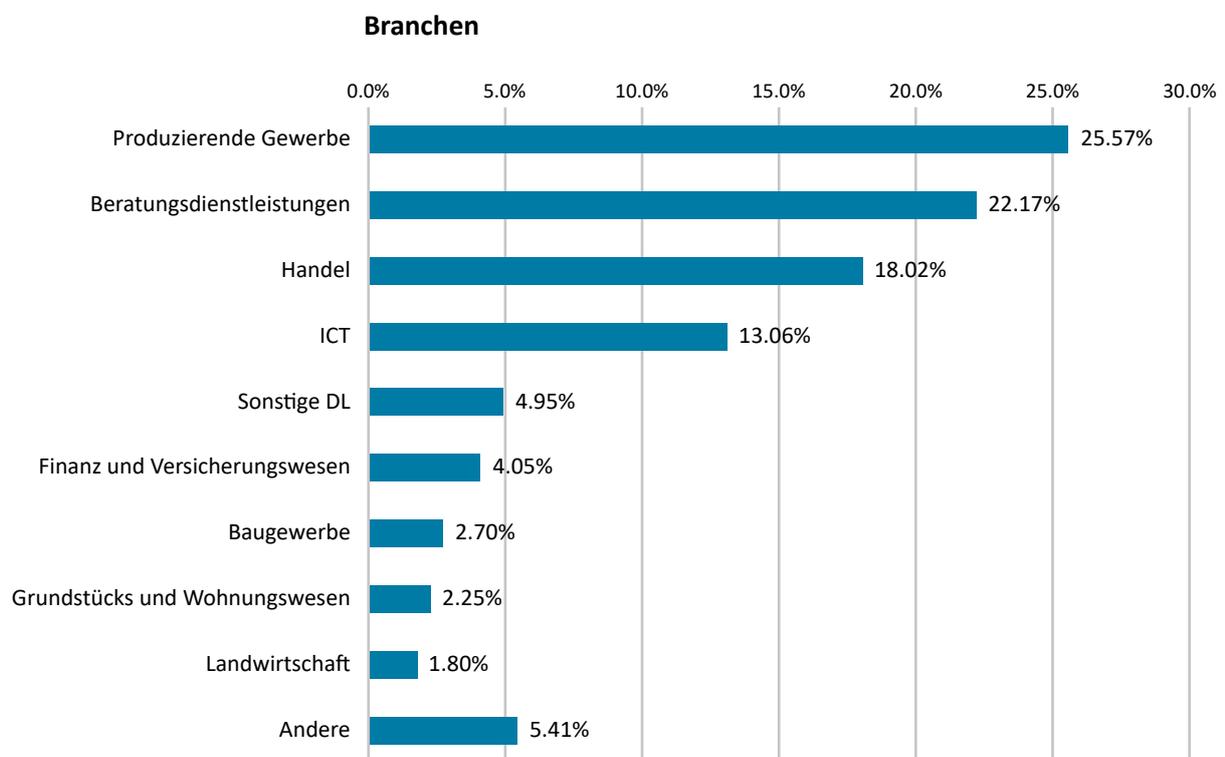


Abbildung 17: Branchenverteilung in der Stichprobe

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	— Präsenz Schweizer KMU in den einzelnen Weltregionen (Export, E-Commerce, Vertreter/Partner und FDI)	17
Abbildung 2	— Verteilung der KMU-Unternehmensgrösse bei den beiden Internationalisierungstypen	18
Abbildung 3	— Vergleich diverser Variablen bei den beiden Internationalisierungstypen	20
Abbildung 4	— Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz bei den beiden Internationalisierungstypen	20
Abbildung 5	— Vergleich des Alters bei der Internationalisierung, des Erfolges der Modalitäten und der Expansionsvorhaben zwischen den beiden Internationalisierungstypen	21
Abbildung 6	— Durch KMU geplante Veränderungen (nächste 3 Jahre) in den einzelnen Weltregionen	25
Abbildung 7	— Eintrittsstrategien unterteilt nach Häufigkeit und pro Weltregion	28
Abbildung 8	— Häufigkeit der Nutzung und Erfolge bei den einzelnen Marktbearbeitungsstrategien	29
Abbildung 9	— Märkte mit fehlender Exportunterstützung	30

Abbildung 10 — Nutzung verschiedener Unterstützungsdienste internationalisierender KMU	32
Abbildung 11 — SGE-Dienstleistungen nach ihrer Nutzung durch KMU	33
Abbildung 12 — Häufigkeit und Erfolg von E-Commerce bei Mikro- und Kleinunternehmen sowie mittelständischen Unternehmen	37
Abbildung 13 — Digitalisierungsgrad der befragten KMU nach den Unternehmensbereichen	40
Abbildung 14 — Digitalisierung der KMU unterteilt in 4 Dimensionen 2019 und 2023	43
Abbildung 15 — Stichprobe nach Grössenklassen der Unternehmen	46
Abbildung 16 — Stichprobe nach Umsatzkategorien	47
Abbildung 17 — Branchenverteilung in der Stichprobe	50

