



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



EXPORTFÖRDERUNG IN DER SCHWEIZ:

Eine Perspektive schweizerischer Unternehmen

Hes·so

Die Befragung zur Exportförderung in der Schweiz wurde durch die Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR), in Zusammenarbeit mit dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Exportförderung / Standortpromotion durchgeführt.



HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT

Fribourg
Freiburg



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Erstellt im August 2022 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

Auftraggeber:

Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Ressort Exportförderung / Standortpromotion.

Auftragnehmer:

Hochschule für Wirtschaft Fribourg (HSW-FR), vertreten durch Rico J. Baldegger, Direktor/Professor.

Projektteam:

Dr. Rico Baldegger, Direktor/Professor
Dr. Pascal Wild, assoziierter Professor FH
Fabian Vonlanthen, wissenschaftlicher Mitarbeiter

Copyright © Hochschule für Wirtschaft Freiburg 2022

Zitierweise:

Baldegger, Rico; Vonlanthen, Fabian; Wild, Pascal (2022). *EXPORTFÖRDERUNG IN DER SCHWEIZ: Eine Perspektive internationaler schweizerischer Unternehmen*. 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.

Executive Summary

Die vorliegende Studie untersucht den Stand des Internationalisierungsverhaltens von Schweizer Unternehmen, insbesondere KMU, und zeigt die hier vorherrschenden Trends auf. Mittels der Datenbank ehemaliger Studienteilnehmer des Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2010 – 2019 der Hochschule für Wirtschaft (HSW) Freiburg und des Weiterleitens eines online-Link zum Fragebogen durch das SECO und Economiesuisse an deren Unterverbände konnten über 200 internationalisierende Schweizer Unternehmen, respektive deren höchste Führungskader, befragt werden. Der Grossteil der hierbei untersuchten Unternehmen stammt aus einem geschichteten, repräsentativen Querschnitt internationalisierender Schweizer KMU.

Die Unternehmen wurden über den Stand und die Ausrichtung ihrer internationalen Geschäftstätigkeit per Ende 2021 befragt. Sie gaben mehrheitlich an, ihr internationales Geschäft hauptsächlich auf die reifen Märkte in Westeuropa und Nordamerika zu fokussieren, je nach Firmengrösse gefolgt von den effizienzgetriebenen Märkten Osteuropas und/oder Ost- und Südostasiens. Der Export steht dabei als Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategie weiterhin an erster Stelle, der E-Commerce verzeichnet jedoch auch bei vielen Unternehmen eine zunehmende Bedeutung für das internationale Geschäft. Für die Umsetzung der Internationalisierung werden am häufigsten Banken, Anwaltskanzleien und der Schweizer Exportförderer Switzerland Global Enterprise (S-GE) zu Rate gezogen. Rund ein Viertel der befragten Unternehmen hat in den vergangenen drei Jahren Dienstleistungen von S-GE in Anspruch genommen. Die Meisten davon betreffen Events und Webinare, aber auch Marktanalysen und Dienstleistungen rund um Handelsmessen erfreuten sich einer gewissen Beliebtheit. Letzteres trotz, oder vielleicht gerade wegen der vielen Einschränkungen aufgrund der Coronakrise der letzten beiden Jahre. Ein verstärkter Ausbau der digitalen Dienste wurde nicht besonders gewünscht, vielmehr sahen die befragten Unternehmen eine zunehmende Bedeutung des Netzwerkaufbaus und der internationalen Netzwerkpflege. Fast 40% der befragten Unternehmen wiesen auf konkrete Märkte hin, in denen es ihrer Meinung nach an Exportunterstützung fehle. Am häufigsten wurden dabei die Nachbarländer Deutschland und Frankreich sowie die USA, und an vierter Stelle China erwähnt. Die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer hatte das Gefühl, dass die von ihnen beanspruchten Dienstleistungen der letzten drei Jahre von Nutzen gewesen sei. Sie finden zudem, dass die Zusammenarbeit zwischen den Organisationen gut und effizient funktioniert und dass sie bei Bedarf an die richtigen Stellen weitergeleitet werden.

Da sich ein Grossteil der befragten Unternehmen in der sogenannten Panelstudie der HSW Freiburg befindet, konnte die konkrete Veränderung im Digitalisierungsgrad dieser Unternehmen gemessen werden. 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.

Résumé

La présente étude dresse l'état des lieux du comportement en matière d'internationalisation des entreprises suisses, en particulier des PME, et présente les principales tendances observées. Grâce à l'accès à la base de données contenant le nom des entreprises ayant participé à la Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2010-2019 de la Haute école de gestion (HEG) de Fribourg et à la transmission, par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et Economiesuisse, d'un hyperlien vers le questionnaire aux associations affiliées à Economiesuisse, il a été possible d'interroger plus de 200 entreprises suisses en cours d'internationalisation, et plus précisément les cadres dirigeants de ces entreprises. La majeure partie des entreprises considérées provient d'un échantillon moyen représentatif et stratifié de PME suisses étendant leurs activités à l'international.

Les entreprises ont été interrogées sur l'état et l'orientation de leurs activités commerciales internationales à fin 2021. La plupart ont indiqué axer leurs activités internationales sur les marchés matures d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord ainsi que, en fonction de la taille de l'entreprise, sur les marchés orientés vers l'efficacité d'Europe de l'Est et d'Asie orientale ou du Sud-Est. Si les exportations conservent une importance prépondérante à titre de stratégie de pénétration et de prospection des marchés, le commerce électronique acquiert une place toujours plus grande. Les entreprises s'adressent le plus souvent à des banques, à des cabinets d'avocats ou encore à Switzerland Global Enterprise (S-GE), l'organisation chargée de promouvoir les exportations et la place économique suisse, pour les conseiller quant à la mise en œuvre du processus d'internationalisation. Un quart environ se sont attaché les services de S-GE ces trois dernières années. Dans la plupart des cas, les services concernent des événements et des webinaires, mais les analyses de marché et les services dans le cadre de foires commerciales sont eux aussi passablement demandés, ce malgré ou peut-être justement du fait des nombreuses restrictions imposées au cours des deux dernières années du fait de la crise du coronavirus. Les entreprises interrogées n'ont pas particulièrement souhaité voir un renforcement des services numériques, insistant plutôt sur l'importance grandissante de la constitution de réseaux et de l'entretien des réseaux internationaux. Presque 40 % des entreprises interrogées ont évoqué des marchés concrets sur lesquels il est difficile, selon elles, de trouver une aide à l'exportation appropriée. Les marchés les plus cités sont l'Allemagne, la France, les États-Unis et, en quatrième position, la Chine. La grande majorité des participants à l'étude ont estimé que les services auxquels ils avaient recouru ces trois dernières années avaient été utiles. Ils ont par ailleurs trouvé que la collaboration entre les organisations fonctionnait bien et de manière efficace, et qu'ils étaient au besoin renvoyés vers un interlocuteur compétent.

Comme la plupart des entreprises interrogées participent à l'étude panel de la HEG de Fribourg, il a été possible d'observer l'évolution concrète de leur degré de numérisation. On a constaté une légère augmentation depuis 2019, liée notamment à une implication plus forte des clients dans les processus d'entreprise. Les données collectées concernant l'orientation entrepreneuriale ont par ailleurs montré que cette dernière contribuait pour une large part à l'orientation internationale des entreprises participantes (mesurée à l'aune de la part du chiffre d'affaires réalisées à l'étranger) et à leur croissance (en termes d'équivalents plein temps). Avec le

degré de numérisation, l'orientation entrepreneuriale a été identifiée comme l'un des facteurs essentiels permettant de prédire le succès d'une entreprise.



Inhaltsverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY	4
RÉSUMÉ	5
1 HINTERGRUND, ZIELE UND UMFANG DER STUDIE	8
1.1 HINTERGRUND UND ZIELE DER STUDIE.....	8
1.2 BESCHREIBUNG DER STICHPROBE	8
2 INTERNATIONALE AUSRICHTUNG DER UNTERNEHMEN.....	11
3 MARKTBEARBEITUNGSSTRATEGIEN	13
4 UMSETZUNG DER INTERNATIONALISIERUNG	16
4.1 GENERELLE UNTERSTÜTZUNGSDIENSTLEISTUNGEN.....	16
4.2 NUTZUNG UND BEWERTUNG DER ORGANISATIONEN	18
4.3 SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE (S-GE)	20
5 DIGITALISIERUNG UND UNTERNEHMERISCHE ORIENTIERUNG	24
6 FAZIT	28
7 ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	31
8 TABELLENVERZEICHNIS.....	32
9 ANHANG.....	33

1 Hintergrund, Ziele und Umfang der Studie

1.1 Hintergrund und Ziele der Studie

Die Direktion für Standortförderung (Ressort Exportförderung/Standortpromotion) des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO beabsichtigt, die Erfahrungen und Wünsche der schweizerischen KMU bezüglich der öffentlichen Unterstützung im internationalen Geschäft zu analysieren und Handlungsempfehlungen für die Botschaft Standortförderung 2024-2027 abzuleiten. Das grundsätzliche Ziel der vorliegenden Studie ist, das Internationalisierungsverhalten von bereits im Ausland operierenden Schweizer Unternehmen, hauptsächlich kleine und mittelständische, ausführlich zu untersuchen, um Erkenntnisse über den Internationalisierungsprozess und die Faktoren einer erfolgreichen Internationalisierung zu gewinnen. Die Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) orientiert sich dabei an folgenden Teilzielen:

- Identifikation der bedeutsamsten Anliegen bzw. Anforderungen der Exportwirtschaft an die Exportförderung des Bundes
- Erkenntnisgewinne zur Digitalisierung und unternehmerischen Orientierung der Exportwirtschaft
- Eine nähere Betrachtung der Zusammenarbeit des Bundes mit Dritten und privaten Exportförderern

Zwischen Ende März und Mitte April 2022 wurden rund 1'200 exportorientierte KMU, die bereits an vergangenen SIES (Swiss International Entrepreneurship Survey) Studien der HSW-FR teilgenommen haben, angeschrieben. Diese geschichtete Stichprobe ist ein repräsentativer Querschnitt international aktiver KMU mit Erfahrung in Auslandsmärkten. Der Rücklauf dieser Befragung belief sich auf 17% bzw. 204 kleine und mittelständische Unternehmen. Zusätzlich hat das SECO den online-Link zum Fragebogen mit Economiesuisse an die Unterverbände weitergeleitet. Der Rücklauf hierbei belief sich auf 28 Firmen, KMU als auch Grossunternehmen mit mehr als 250 Vollzeitäquivalenten (VZÄ). Insgesamt umfasst die Studie demnach 232 exportorientierte Unternehmen.

1.2 Beschreibung der Stichprobe

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 Grössenklassen des Bundesamtes für Statistik¹ zeigt eine ausgeglichene Verteilung der Stichprobe über die drei KMU Grössenklassen Mikro-, kleine und mittlere Unternehmen und einen relativ kleineren Anteil an Grossunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.

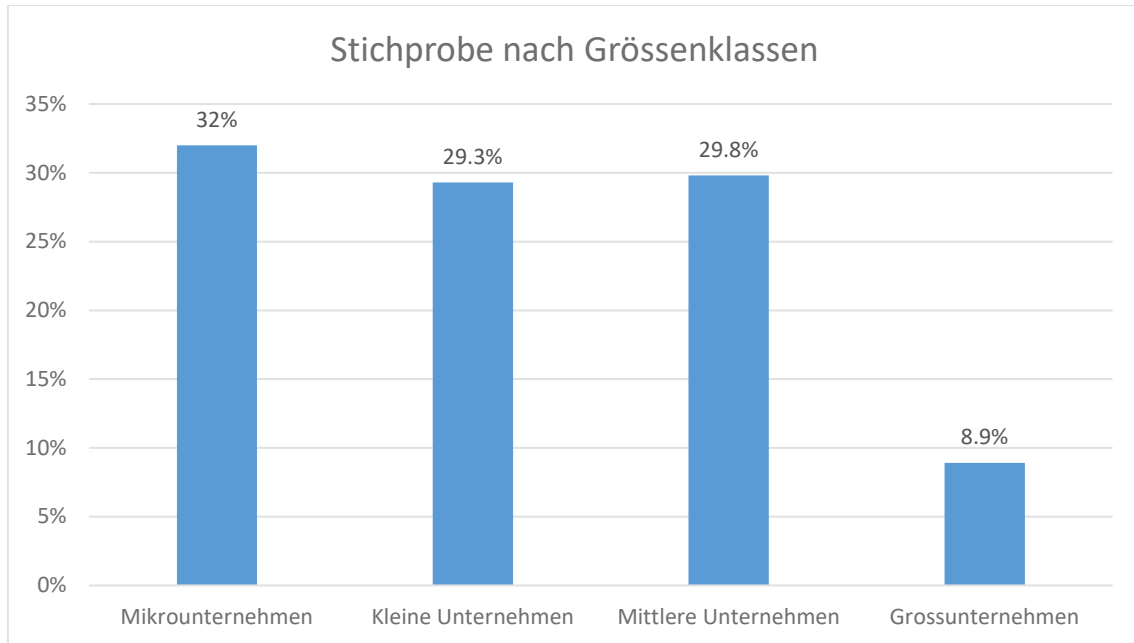


Abbildung 1: Stichprobe nach Grössenklassen der Unternehmen

32 % der Unternehmen konnten der Kategorie der Mikrofirmen von einem bis 9 Vollzeitäquivalenten (VZÄ) zugeordnet werden, weitere 29.3 % den kleinen Unternehmen mit zwischen 10 und 49 VZÄ und 29.8 % den mittelständischen Unternehmen mit zwischen 50 und 249 VZÄ. Rund 20 Unternehmen bzw. 8.9 % zählten mehr als 249 Mitarbeiter im Vollzeitäquivalent und sind demnach den Grossunternehmen zuzuordnen.

Die internationalisierenden Firmen sind im Schnitt in 15.2 Ländern tätig und erzielen dort 57 % ihres Gesamtumsatzes. Die Mikrounternehmen haben im Schnitt 4.7 Mitarbeiter (SD² 3) und waren im letzten Jahr in 11.8 Ländern tätig (SD 13.2). Dieser im Vergleich zu den nächsthöheren Grössenklassen hohen Anzahl an Auslandsmärkten ist jedoch anzumerken, dass sie relativ breit gestreut ist. Das unterste Viertel (bzw. 25 %-Quartil) dieser Mikrounternehmen ist gerade einmal in höchstens 3 Ländern tätig, wobei das oberste Viertel (bzw. 75 %-Quartil) in mehr als 16 Länder tätig ist. Im Schnitt erzielen die Mikrounternehmen in Auslandsmärkten 61.8 % (SD 33.3) ihres Gesamtumsatzes. Ihr durchschnittlicher Umsatz beträgt zwischen 1 und 5 Millionen CHF.

¹ Grössenklassen der Unternehmen nach Beschäftigten gemäss dem 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

² SD = engl. für standard deviation, zu Deutsch: Standardabweichung (des Mittelwertes). Die Standardabweichung ist ein Mass für die Streubreite der Werte eines Merkmals rund um dessen Mittelwert (arithmetisches Mittel). Vereinfacht gesagt, ist die Standardabweichung die durchschnittliche Entfernung aller gemessenen Ausprägungen eines Merkmals vom Durchschnitt.

Die Kleinunternehmen bis 49 Mitarbeiter haben im Schnitt 24.7 Vollzeitäquivalente (SD 11) und sind in 13.9 Länder tätig (SD 16). Sie erzielen dort 48 % (SD 33) ihres Gesamtumsatzes von im Schnitt zwischen 1 und 5 Millionen CHF.

Die mittelständischen Unternehmen haben im Schnitt 131.6 Mitarbeiter im Vollzeitäquivalent (SD 68) und sind im Schnitt ebenfalls in «nur» 20 Ländern tätig. Sie unterscheiden sich daher im Durchschnitt kaum von den beiden kleineren KMU Grössenkategorien. Die relativ hohe Standardabweichung von 21.7 deutet jedoch bereits auf eine breite Streuung dieses Durchschnittswertes hin. Sie erzielen im Schnitt auch lediglich 59.8 % ihres Gesamtumsatzes im Ausland, jedoch deutet auch hier die Standardabweichung von 37.3 auf eine sehr breite Streuung hin. Die mittlere Umsatzkategorie (Median) der mittelständischen Unternehmen liegt zwischen 21 bis 25 Millionen CHF. Im obersten Viertel, gemessen am Umsatz, haben diese mittelständischen Unternehmen 2021 jedoch einen Umsatz von über 36 Millionen CHF erzielt. Das obere Viertel (75 % Perzentil) der am stärksten internationalisierten mittelständischen Unternehmen ist in über 25 Ländern tätig und erzielt über 95 % und mehr seines Umsatzes in ausländischen Märkten.

Die rund 20 Grossunternehmen mit mehr als 249 Vollzeitäquivalenten erzielten mit ihren durchschnittlich 737 Vollzeit-Mitarbeitenden (SD 803) in 17.6 Ländern (SD 15.4) einen Umsatzanteil von 72 % (SD 25.9). Die Hälfte dieser Grossunternehmen verfügt über einen Umsatz von über 90 Millionen CHF, wobei das unterste Viertel weniger als 20 Millionen erzielt.



2 Internationale Ausrichtung der Unternehmen

Betrachtet man die geografische Verteilung der Auslandaktivitäten der Unternehmen per Ende des letzten Geschäftsjahres über alle Grössenklassen hinweg, folgen Nordamerika, Osteuropa und Nordostasien zu praktisch gleichen Teilen dem wichtigsten Absatzmarkt Westeuropa. Hierbei ist anzumerken, dass der russische Markt bei Osteuropa nicht dazugezählt wurde und China den vermutlich wichtigsten Teil des nordostasiatischen Geschäftes ausmacht. Zu einem sehr breiten Mittelfeld gehören Regionen und Länder wie Japan, Süd- und Südostasien (ASEAN), der Nahe und Mittlere Osten, Russland, aber auch Ozeanien und Südamerika. Die Werte schwanken zwischen 20 % und 30 %, sind aber aufgrund des zu berücksichtigenden Stichprobenfehlers in ihrer Grösse kaum voneinander zu unterscheiden. Einzig die Karibik und der gesamte afrikanische Kontinent sind in der Bedeutung für die Exportwirtschaft deutlich geringer einzuschätzen.

	Total (n=232)	Mikro- unter- nehmen (n=72)	Kleine Unter- nehmen (n=66)	Mittlere Unter- nehmen (n=67)	Gross- unter- nehmen (n=20)
Westeuropa	84.1 %	82 %	86 %	87 %	80 %
Nordamerika	45.7 %	43 %	50 %	54 %	30 %
Osteuropa (ohne Russland)	43.5 %	33 %	39 %	55 %	70 %
Nordostasien (inkl. China, Taiwan, Südkorea)	37.1 %	33 %	39 %	42 %	40 %
Naher und mittlerer Osten	28.9 %	25 %	24 %	34 %	50 %
Japan	25.9 %	19 %	24 %	36 %	30 %
Südostasien (ASEAN)	24.6 %	22 %	21 %	30 %	35 %
Südasien	23.3 %	19 %	20 %	27 %	40 %
Russland und Zentralasien	22.4 %	14 %	24 %	24 %	50 %
Australien, /Neuseeland /Ozeanien	22.4 %	21 %	20 %	30 %	20 %
Südamerika	22.0 %	17 %	20 %	28 %	30 %
Zentralamerika (inkl. Karibik)	13.4 %	7 %	15 %	18 %	20 %
Südafrika	13.4 %	13 %	12 %	15 %	20 %
Afrika (Exkl. Südafrika)	10.3 %	8 %	12 %	12 %	10 %

Tabelle 1: Anteil der Firmen in den verschiedenen Weltregionen, Total und nach Grössenklassen

Signifikante regionale Unterschiede bestehen hauptsächlich in der relativen Bedeutung Osteuropas und Russlands für die Auslandsgeschäfte der Unternehmen. Während im Schnitt gerade einmal ein Drittel der Mikrounternehmen (mit maximal 10 Vollzeitäquivalenten) per Ende letzten Jahres Umsätze in Osteuropa erzielten und weniger als ein Sechstel über Aktivitäten in

Russland verfügten, rücken diese Märkte mit zunehmender Unternehmensgrösse auch verstärkt in den Fokus der Unternehmen.

Bereits die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen (von 10 bis 249 Vollzeitäquivalenten) erzielten per 31.12.2021 Umsätze in Osteuropa und ein Viertel von ihnen war ebenfalls in Russland tätig. Bei den befragten Grossunternehmen (mit 250 und mehr Vollzeitäquivalenten) erzielten gar 70 % Umsätze in Osteuropa und rund die Hälfte von ihnen waren im letzten Jahr auch noch in Russland tätig. Für diese Grossunternehmen folgten beide Märkte demnach in ihrer Bedeutung gleich hinter Westeuropa. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass die Stichprobengrösse bei den Grossunternehmen mit über 250 Beschäftigten mit 20 Unternehmen deutlich geringer ist und demnach auch nicht als repräsentativer Querschnitt durch deren Population verstanden werden kann.

Etwas mehr als die Hälfte, rund 54 % der befragten Unternehmen, die in Westeuropa tätig sind, erzielen aus dieser Region 40 % und mehr ihres Gesamtumsatzes. Bei knapp einem Drittel, rund 32 %, sind es sogar mehr als 80 %. In diesem Bereich bilden die anderen Weltregionen einen starken Kontrast zu Westeuropa. Ausserhalb Westeuropas erzielte per 31.12.2021 kaum ein Unternehmen mehr als 20 % seines Umsatzes aus einer einzelnen Weltregion. Ausnahmen gab es nur in Nordamerika und Ostasien, insbesondere China. Nur gerade 25 der 102 Unternehmen, die in den USA tätig waren, generieren dort mehr als 20 % ihres Gesamtumsatzes. Die Mehrheit von diesen, nämlich 17 der 25 Unternehmen, zwischen 21 % und 40 %. Nur gerade 16 der 82 Unternehmen, die in China Umsätze erzielen, generierten dort mehr als 20 % ihres Gesamtumsatzes. In Zentral- und Südamerika und Südafrika werden, wenn überhaupt, nur anteilmässige Umsätze von 1-5 %, in manchen Fällen bis maximal 20 % erzielt.

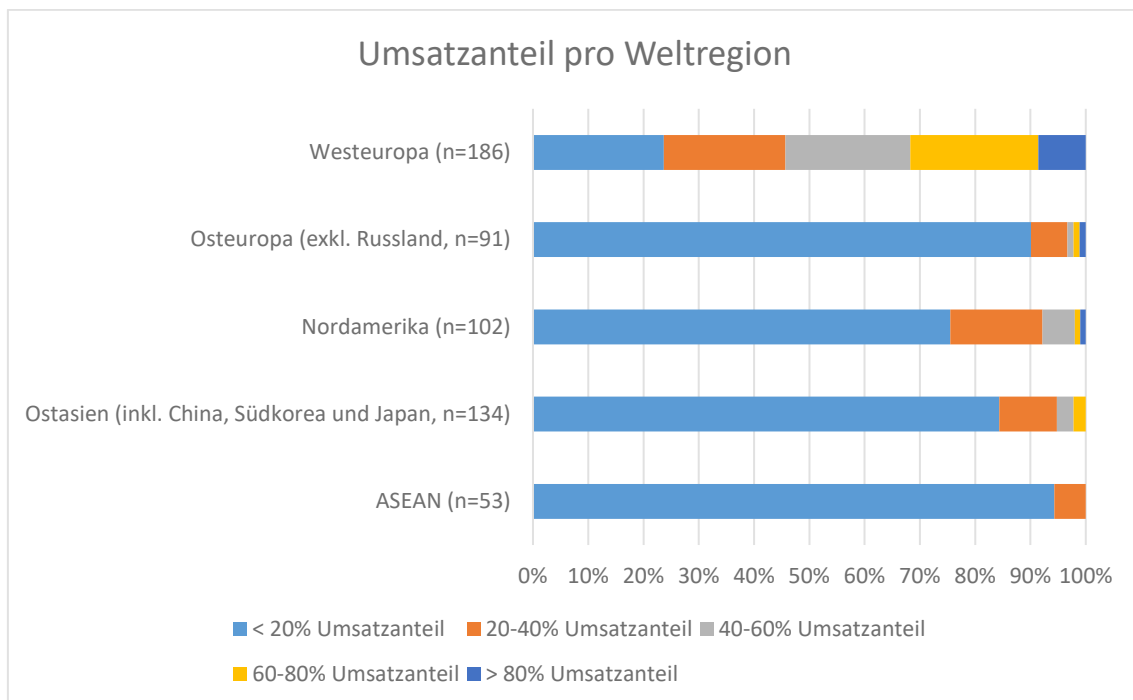


Abbildung 2: Umsatzanteil pro Region für ausgewählte Weltregionen

3 Marktbearbeitungsstrategien

Der direkte Export wie auch die Marktbearbeitung durch Agenten und/oder Handelsvertreter sind die bedeutendsten Internationalisierungsmodi. Beim Export handelt es sich um die in fast jeder Weltregion am häufigsten gewählte Eintritts- und Marktbearbeitungsstrategie. Einzig im Nahen und Mittleren Osten, in Japan und Lateinamerika ist die Marktbearbeitung durch Agenten und Vertreter bei den Unternehmen populärer als der direkte Export. In China, der ASEAN Region sowie Südafrika halten sich der Export und die Marktbearbeitung durch Agenten und Vertreter die Waage. E-Commerce wird eher selten betrieben, im Gesamtschnitt gaben nur gerade 6 % der befragten Unternehmen an, E-Commerce als Eintritts- und Marktbearbeitungsstrategien anzuwenden. Einzig Joint-Ventures sind noch seltener, neben Westeuropa verfügen einige der befragten KMU über Joint Ventures in Nordamerika, China, Japan und Ozeanien. Etwas mehr als 10 % der befragten Unternehmen betreiben eigene Niederlassungen ausserhalb Westeuropas, diese sind hauptsächlich in Osteuropa, Nordamerika und China.

In der untenstehenden Grafik sind die verschiedenen Marktbearbeitungsstrategien für fünf ausgewählte Weltregionen ersichtlich. Bei den einzelnen Marktbearbeitungsstrategien handelt es sich um Mehrfachantworten, d. h. gewisse Unternehmen wenden in den einzelnen Märkten unter Umständen mehrere Strategien an. Zur besseren Ansicht wurden sie pro Region auf eine 100 % Basis gebracht, um sie somit anteilmässig darzustellen. Während die geografisch nahen Weltregionen West- und Osteuropa hauptsächlich via Export bearbeitet werden, sind die Anteile der Firmen mit Agenten und Vertretern in Nordamerika, Ostasien (hier China, Südkorea und Japan zusammen) und der ASEAN Region deutlich höher.

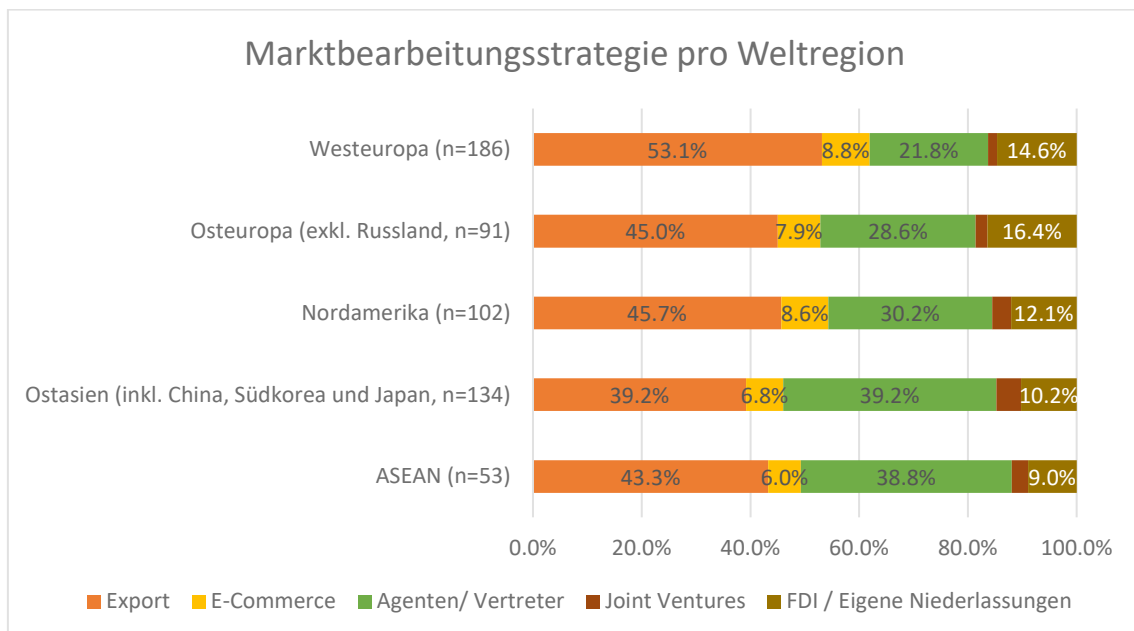


Abbildung 3: Marktbearbeitungsstrategien pro Region für ausgewählte Weltregionen

Im Hinblick auf die Frage, wie populär eine Marktbearbeitungsstrategie bei den internationalisierenden Unternehmen ist, bzw. wie häufig diese verwendet wird, lässt sich folgendes konstruieren: Analog zu den Resultaten der vergangenen SIES-Studien ist der Export der häufigste Vertriebsweg der befragten Unternehmen.³ Er wurde in etwas über 70 % der Fälle genannt. Der direkte Export dürfte hierbei noch etwas häufiger angewandt werden als der indirekte Export über Agenturen und Absatzmarkthelfer. Die befragten Unternehmen bearbeiten im Schnitt rund 80 % ihrer Auslandsmärkte durch den Export. Der Export ist damit nicht nur die absolut gesehen am häufigsten verwendete Vertriebsart, sondern auch diejenige, die für die meisten Weltregionen angewandt wird.

Etwas über ein Viertel der befragten Unternehmen, nämlich 26.3 %, verfügen auch über Direktinvestitionen im Ausland. Dies ist nach dem Export die zweithäufigste genannte Eintritts- und Marktbearbeitungsstrategie im Ausland. Oft handelt es sich hierbei um Produktions- und Vertriebsstätten, die teilweise oder ganz im Besitz des Schweizer Unternehmens sind. Die befragten Unternehmen haben im Schnitt aber nur in gut der Hälfte (50.4 %) ihrer Auslandsmärkte Direktinvestitionen vorgenommen. Unternehmen mit Direktinvestitionen im Ausland sind demnach oft in vielen Auslandsmärkten mit weiteren Vertriebsmodi wie z.B. dem Export und Vertreter aktiv. Die Direktinvestitionen im Ausland werden zwar am zweithäufigsten genannt, sie machen hingegen den kleinsten Anteil der von den Unternehmen bearbeiteten Auslandsmärkte aus. E-Commerce hat in der Bedeutung für das Auslandsgeschäft deutlich zugelegt. Es wurde zwar mit 13.4 % nur am dritthäufigsten als Bearbeitungsstrategie genannt, für die damit vertrauten Unternehmen wird dieser Vertriebsweg aber in über 70 % der bearbeiteten Weltregionen angewandt. Nur wenige der befragten Unternehmen arbeiten mit Handelsvertretern und/oder Verkaufsagenten im Ausland zusammen. Dieser Vertriebsweg wurde in nur 4.7 % der Fälle genannt. Firmen, die diesen Vertriebsweg anwenden, tun dies jedoch in einer relativ breiten Masse: Wenn dieser Modus von einem Unternehmen angewandt wird, dann im Schnitt in rund 60 % seiner Auslandsmärkte.

³ Baldegger, R. J., Merkle, R. J. & Wild, P. (2019): *Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2019: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU*, S.17-18

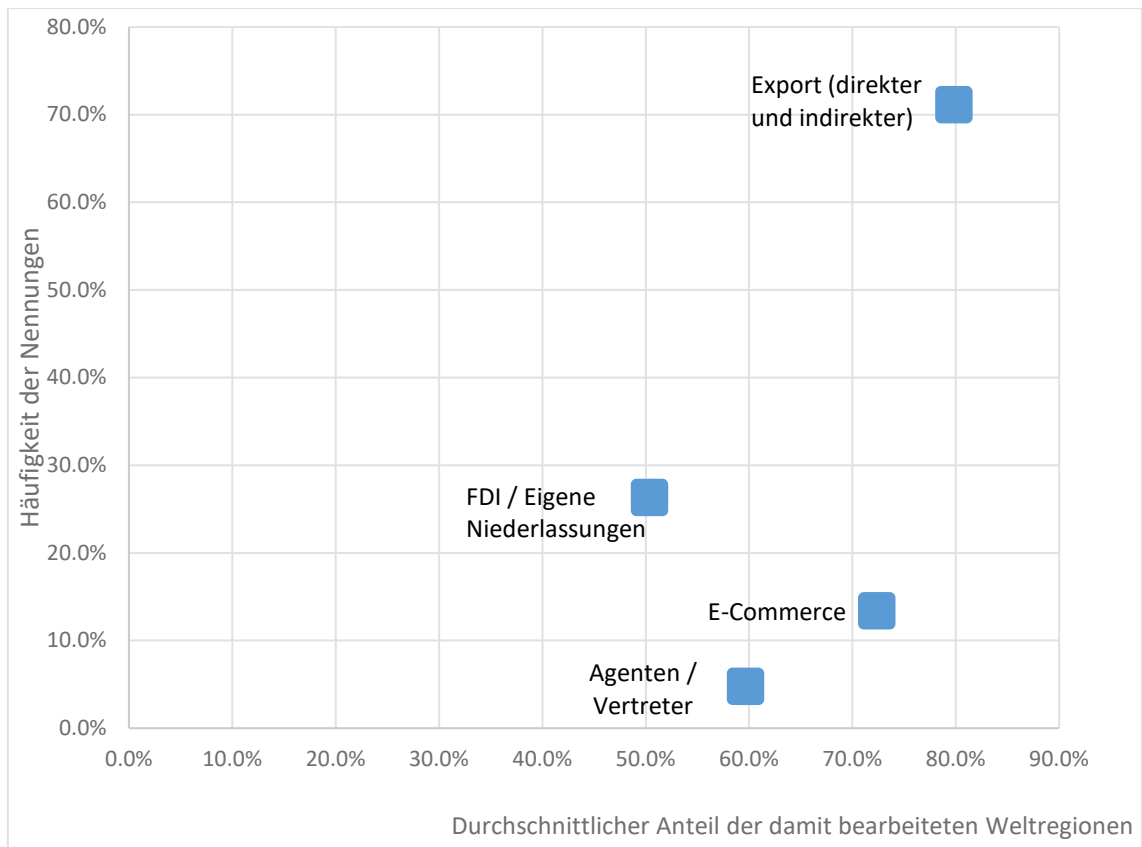


Abbildung 4: Häufigkeiten und relativer Anteil der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess



4 Umsetzung der Internationalisierung

4.1 Generelle Unterstützungsdienstleistungen

Internationalisierende Unternehmen sind auf Unterstützungsdienstleistungen angewiesen, die sich an ihren Bedürfnissen orientieren. Bei einer Auflistung verschiedenartiger Unterstützungsdienste mussten die befragten Unternehmen angeben, ob sie diese als derzeit und/oder für die Zukunft wertvoll erachten, oder ob sie die Dienstleistung nicht interessiert. Dienstleistungen rund um die persönlichen Netzwerke der Führungsverantwortlichen wie die Netzwerk-Events und die spezifische Vermittlung von Personen scheinen den Nerv der befragten Unternehmer besonders zu treffen: sie hatten nicht nur den grössten Anteil Unternehmen, die sie als «derzeit wertvoll» erachten, sondern wurden auch am häufigsten als «wichtig für die Zukunft» bewertet. Auch die auf das Unternehmen und ihre spezifischen Herausforderungen zugeschnittenen Dienstleistungen wie die «Fact-Findings-Mission», Marktanalysen und andere Forschungsdokumente wurden als wertvoll erachtet. Die Teilnahme an Handelsmessen, aber auch firmenspezifische Trainings und Workshops werden zwar in Bezug auf das derzeitige Geschäft noch nicht besonders häufig als wertvoll erachtet, sie wurden jedoch in vielen Fällen als wichtig für die Zukunft angesehen.

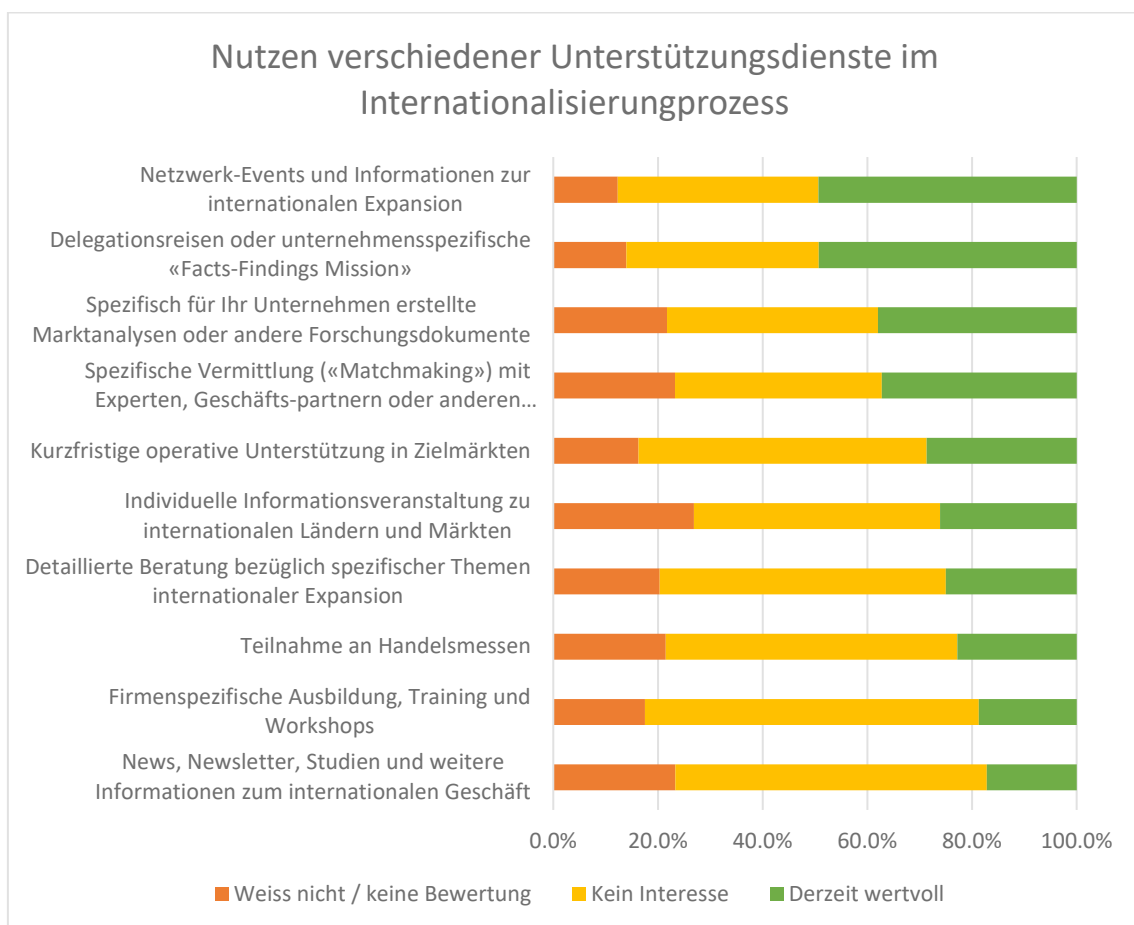


Abbildung 5: Bewertung des Nutzens verschiedener Unterstützungsdienste im internationalen Geschäft

Die wenigsten der befragten Unternehmen haben sich eine digitalisierte Dienstleistung gewünscht. Einzig die News, Newsletter und Studien zum internationalen Geschäft wurden bei rund einem Fünftel der befragten Unternehmen in digitaler Form erwünscht. Gemäss diesen Angaben kann man davon ausgehen, dass die meisten Trainings, Workshops und Beratungsleistungen von der überwiegenden Mehrheit in physischer Form gewünscht werden (siehe Anhang 2 – Deskriptive Auswertung der Unterstützungsdienste).



Abbildung 6: Märkte in denen Exportunterstützung fehlt

37.9 % bzw. 88 der 232 befragten KMU gaben an, dass es nirgends an Exportunterstützung fehle, weitere 23.3% bzw. 54 Firmen hatten darauf keine spezifische Antwort oder konnten es schlicht nicht beurteilen. Fast 40% der befragten Unternehmen hatten hingegen einen Wunsch nach Exportunterstützung in Märkten, die sie auch konkret benannten. Am häufigsten wurde hierbei Europa gewählt, gefolgt von Nordamerika sowie Süd- und Ostasien. Bei der darauffolgenden, offenen Frage nach den spezifischen Regionen, in denen diese Unterstützung fehle, wurden in je einem Dutzend der Fälle die Nachbarländer Deutschland und Frankreich und weitere acht Mal die USA (alleine oder in Verbindung mit Kanada) erwähnt. Bezogen auf die anderen Weltregionen finden sich am häufigsten die Länder China, Brasilien, Südkorea und Japan. Vereinzelt wurden auch Wünsche nach sektorspezifischer Unterstützung geäussert. Dies aber nur in Bezug auf Exportunterstützungen in Europa und in Verbindung mit spezifisch gewerblichen Herausforderungen z.B. in der Maschinenindustrie, der Herstellung von Brennstoffzellen und Batterietechnologie sowie in der Medizinaltechnik.

4.2 Nutzung und Bewertung der Organisationen

Die meisten der 232 befragten Unternehmen haben angegeben, sich bei Internationalisierungsfragen in den letzten drei Jahren hauptsächlich an Banken (26.3 %) und S-GE (25.9 %), gewendet zu haben. Die Anwaltskanzleien (22.4 %) folgen gleichauf mit den «Anderen» noch vor den privaten Beratungsfirmen (17.7 %) und den kantonalen Handelskammern (15.1 %). Absolut gesehen haben nur wenige KMU Dienstleistungen von den kantonalen Wirtschaftsförderungen (2.6 %), Economiesuisse (4.3 %) und der SERV (5.6 %) in Anspruch genommen. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass sich die Organisationen auf unterschiedliche Bedürfnisse zur Promotion Schweizer Unternehmen konzentrieren und sie daher auch unterschiedliche Interessen ansprechen. S-GE kümmert sich hauptsächlich um Export- und Internationalisierungstätigkeiten von Schweizer Unternehmen und ist an Subsidiaritätsvorgaben gebunden. Die kantonalen Wirtschaftsförderungen und Economiesuisse vertreten ihrerseits vielfältige kantonale und nationale Wirtschaftsinteressen. Die SERV wiederum fokussiert sich durch ihre Dienstleistungen im Bereich der Risiko- und Delkredereversicherungen im Güter- und Dienstleistungsexport auf einen sehr kleinen Teilbereich der Aussenwirtschaft und zählt dementsprechend auch nur einen Bruchteil der internationalisierenden Schweizer Unternehmen zu ihren Kunden.

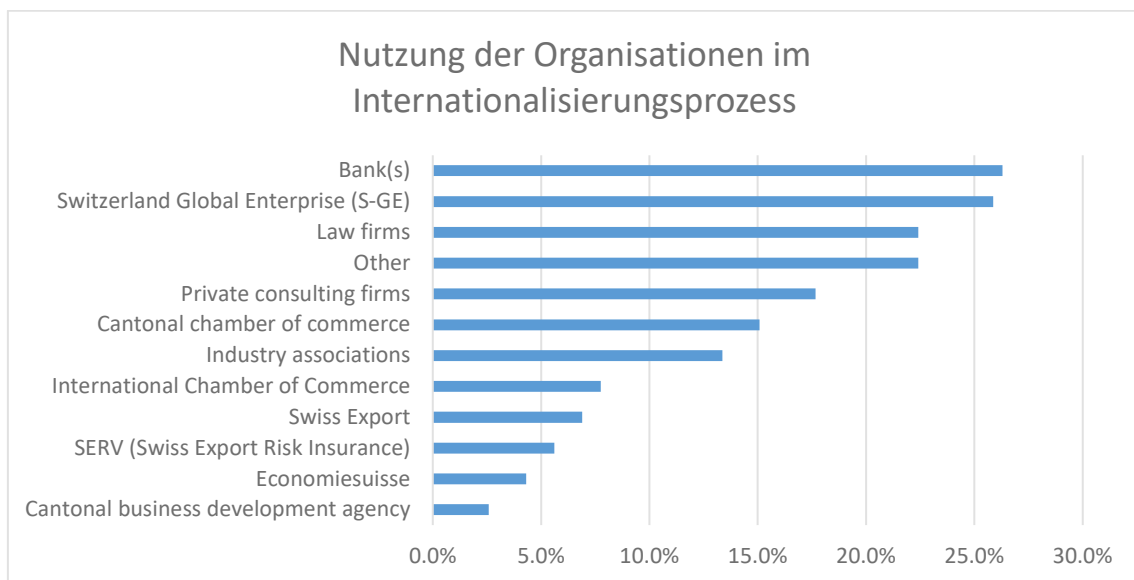


Abbildung 7: Nutzung der Organisationen im Internationalisierungsprozess

Auch wenn Banken, S-GE und Anwalts- und Rechtskanzleien am häufigsten in Anspruch genommen wurden, so wurden sie nicht zwingend auch als am nützlichsten bewertet. Die befragten Unternehmen gaben an, dass bei internationalen Handelskammern, bei Swiss Export und bei der SERV der Nutzen der Beratung und des Dienstleistungsangebotes am höchsten sei. Die Industrieverbände und S-GE haben einen relativ geringen Anteil an der Bewertung «gut nützlich». Nebst den vielen Bewertungen mit «sehr nützlich» zählen sie auch einige Bewertungen «wenig-mässig nützlich». Obwohl die Rückmeldungen in Bezug auf diese beiden Organisationen mehrheitlich positiv waren, und bei S-GE sogar gut jedes dritte Unternehmen deren Dienstleistungen als «sehr nützlich» einstufte, zählen sie mit 27 % und 28 % «wenig-mässig nützlich» Angaben auch mitunter die höchste Anzahl Firmen, welche die Dienstleistungen nicht sehr nützlich

fanden. Gleichauf mit den Industrieverbänden und S-GE erhielten die privaten Beratungsfirmen ebenfalls gut einen Viertel der Bewertungen in der Kategorie «wenig-mässig nützlich».

Die deutlich weniger «sehr nützlich» Bewertungen (21 %) lassen die privaten Beratungsfirmen in Abbildung 8 das Schlusslicht bilden. Aus einzelnen Rückmeldungen der offenen Fragen war zu entnehmen, dass sich einige Unternehmer über ein zu starkes Ressortdenken und die nicht sehr nachhaltigen und oftmals rein profitorientierten Beratungsleistungen seitens einiger privater Beratungsdienstleister beschwerten. Negative Rückmeldungen, welche S-GE betreffen, wurden keine registriert. Grundsätzlich schätzt die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen den Nutzen der Organisationen als gut bis sehr gut ein und ist somit mit den Beratungsleistungen von S-GE zufrieden. Auch gilt es zu berücksichtigen, dass das Leistungsangebot von S-GE in Ergänzung zur privaten Initiative zu erfolgen hat (Subsidiaritätsvorgabe) und mitunter der staatliche Exportförderer nicht alle nachgefragten Unterstützungsleistungen abdecken kann.

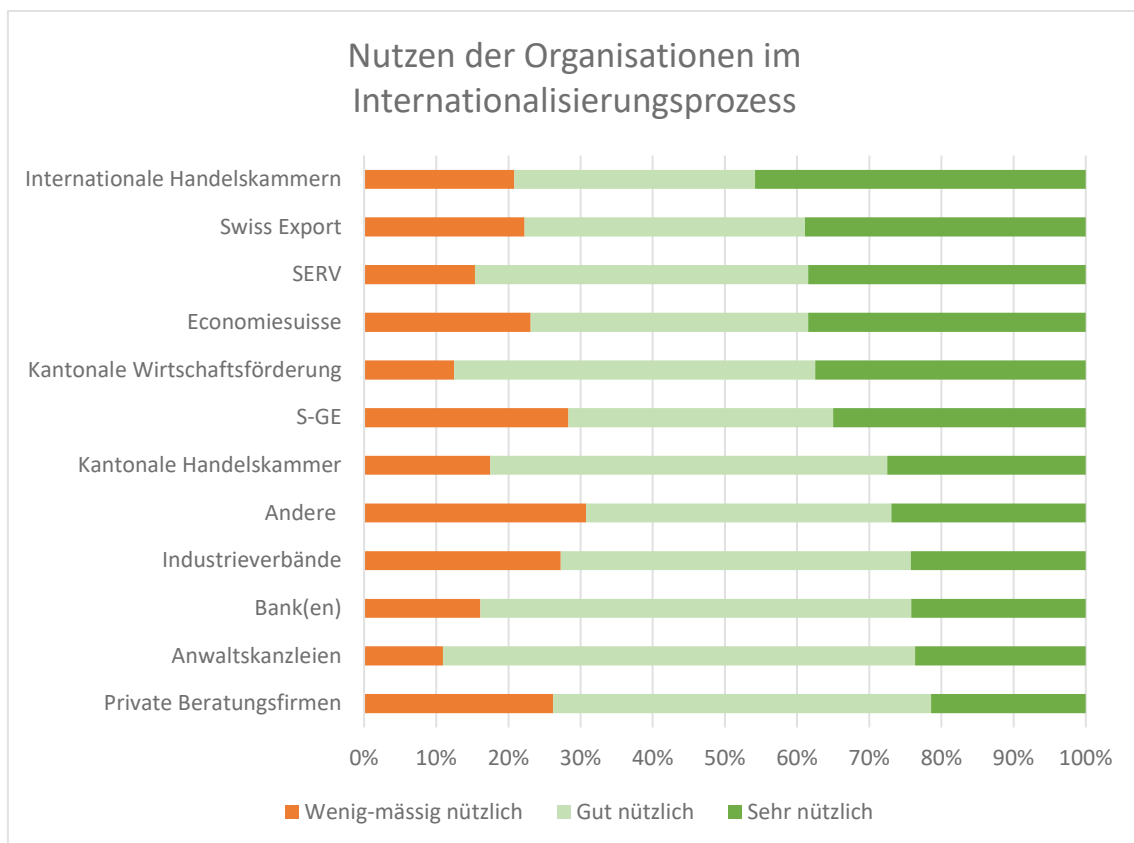


Abbildung 8: Nutzen der Organisationen im Internationalisierungsprozess

Die Abbildung zeigt die Bewertung der Organisationen in den drei Kategorien «wenig-mässig nützlich», «gut nützlich» und «sehr nützlich». Die Liste ist nach den am häufigsten als «sehr nützlich» bewerteten Organisationen (in Grün) geordnet. Gemäss dieser Rangordnung finden sich die Internationalen Handelskammern, Swiss Export, die SERV, Economiesuisse und die kantonale Wirtschaftsförderung allesamt fast gleichauf an oberster Stelle. Im Mittelfeld steht das Angebot von S-GE, der kantonalen Handelskammern und der Industrieverbände. Private Akteure wie die Banken, Anwaltskanzleien und Beratungsfirmen bilden das Schlusslicht. Trotzdem

haben auch bei diesen Anbietern weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen diese als «wenig-mässig nützlich» eingestuft.

Nicht nur der Nutzen der einzelnen Organisationen, sondern auch deren Zusammenarbeit wurde mehrheitlich positiv bewertet. Wie aus der folgenden Abbildung 9 zu entnehmen ist, haben sich etwas mehr als 80 % der Unternehmen positiv über die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Organisationen der Exportpromotion geäussert. Die meisten internationalisierenden Unternehmen haben demnach das Gefühl, dass ihre Anliegen weitergeleitet werden, falls die angefragte Organisation nicht weiterhelfen kann. Vereinzelt kritische Stimmen bemängelten ein zu starkes Ressortdenken und eine nicht nachhaltige Profitorientierung bei den nicht staatlich-finanzierten Organisationen.

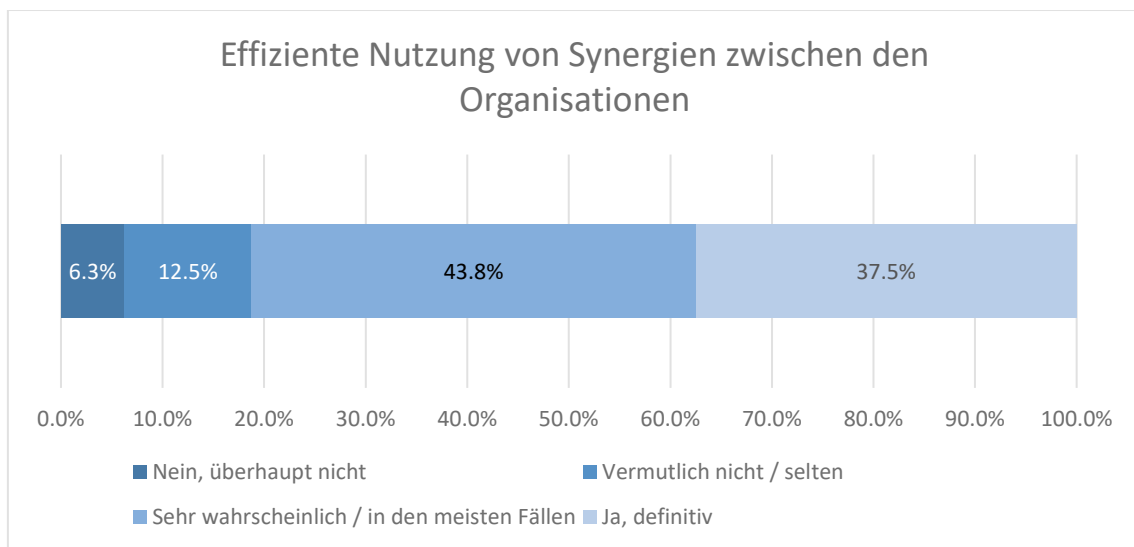


Abbildung 9: Nutzung der Synergien zwischen den Organisationen

4.3 Switzerland Global Enterprise (S-GE)

Rund ein Viertel (25.8 %) der befragten Unternehmen haben in den letzten drei Jahren Beratungsdienstleistungen von S-GE in Anspruch genommen. Die meistgenutzten Dienste waren dabei die Events und Webinare (36.7 % der Nutzer). Die Webseite und Newsletter (26.7 % der Nutzer) und die Marktanalysen (25 % der Nutzer) sind aber ebenfalls wichtige Instrumente des Exportförderers. Jedes sechste Unternehmen, das die Dienstleistungen von S-GE nutzte, nahm dabei die Service-Angebote rund um die Handelsmessen in Anspruch. Berücksichtigt man, dass im Zeitraum von 2019 bis 2021 durch die Coronapandemie deutlich weniger Messen abgehalten wurden, ist dies ein besonders erstaunliches Resultat, welches die Bedeutung dieser Dienstleistung noch mehr hervorhebt.

Die Dienstleistungen von S-GE wurden mehrheitlich als «gut nützlich» bis «sehr nützlich» bewertet. Insbesondere die Unternehmen, welche die Supportdienstleistungen im Bereich der Geschäftsreisen in Anspruch nahmen, haben diese als «sehr nützlich» bewertet. Auch die Expertenworkshops, die rechtlichen Abklärungen und die Online-Tools wurden von den Unternehmen als gut bewertet. Die am häufigsten genutzte Dienstleistungskategorie «Events und

Webinare», die von fast der Hälfte der Nutzer als «sehr nützlich» bewertet wurde, wurde von einigen wenigen Unternehmen jedoch auch als «wenig-mässig» nützlich beurteilt. Ähnlich ging es auch den Dienstleistungen rund um die Unterstützung bei Messen und die Messepräsenz generell, auch hier fanden trotz der regen Nutzung und der allgemeinen Beliebtheit der Dienstleistungen (je 45 % fanden sie «gut nützlich» und «sehr nützlich») einige wenige Unternehmen die Dienstleistung «wenig-mässig» nützlich. Die meisten «wenig-mässig nützlich» Wertungen erhielt die Dienstleistung «ExportHelp», jedoch waren es hier auch nur knapp 16 % der befragten Unternehmen.

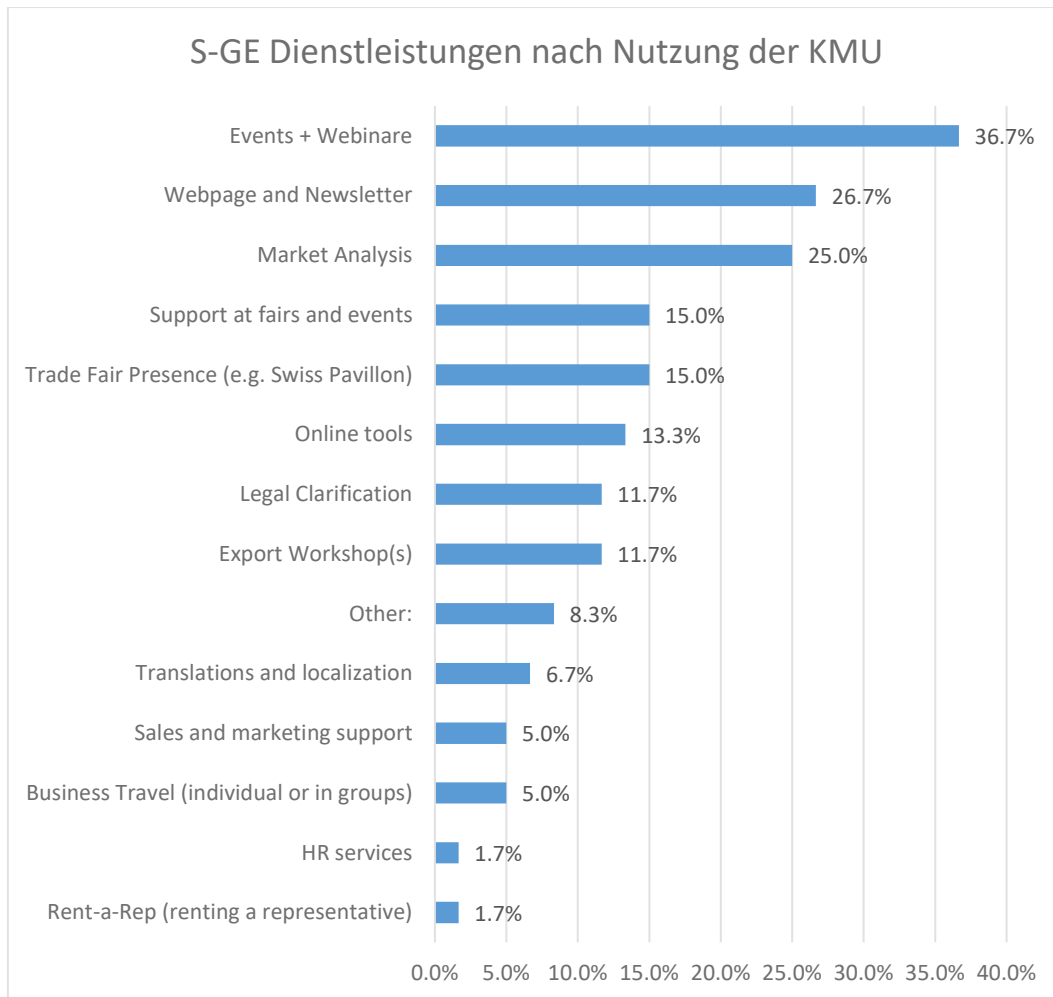


Abbildung 10: Nutzung der S-GE Dienstleistungen

Zusätzlich zum Nutzen der einzelnen S-GE Dienstleistungen hatten die befragten Unternehmen die Möglichkeit anzugeben, ob die zu bewertende Dienstleistung zukünftig in digitaler Form angeboten werden sollte. Die wenigsten Unternehmen haben dies jedoch kundgetan. Es ist daher davon auszugehen, dass sie einen Ausbau des digitalen Angebotes nicht als prioritär erachten. Einige der befragten Unternehmen äusserten ihren Bedarf am bereits bestehenden digitalen Angebot wie z.B. den Webinaren, ExportHelp, den Newslettern und sonstigen Online-Tools. Ein weiterer Ausbau der digitalen Dienstleistungen wurde jedoch nicht gewünscht. Grundsätzlich bekräftigt sich damit die bereits im Kapitel 4.1 beschriebene schwache Nachfrage nach einem Ausbau des digitalen Angebotes von Internationalisierungsdienstleistungen. Gerade

bei vielen klein- und mittelständischen Unternehmen ist die Pflege und der Ausbau des internationalen Netzwerkes des Unternehmers bzw. der Geschäftsleitung von grosser Bedeutung. Dies gelingt im virtuellen Raum oftmals weniger erfolgreich als im physischen. Entsprechend stark ist daher das Bedürfnis nach Angeboten, die im physischen Austausch zwischen den Beteiligten durchgeführt werden.

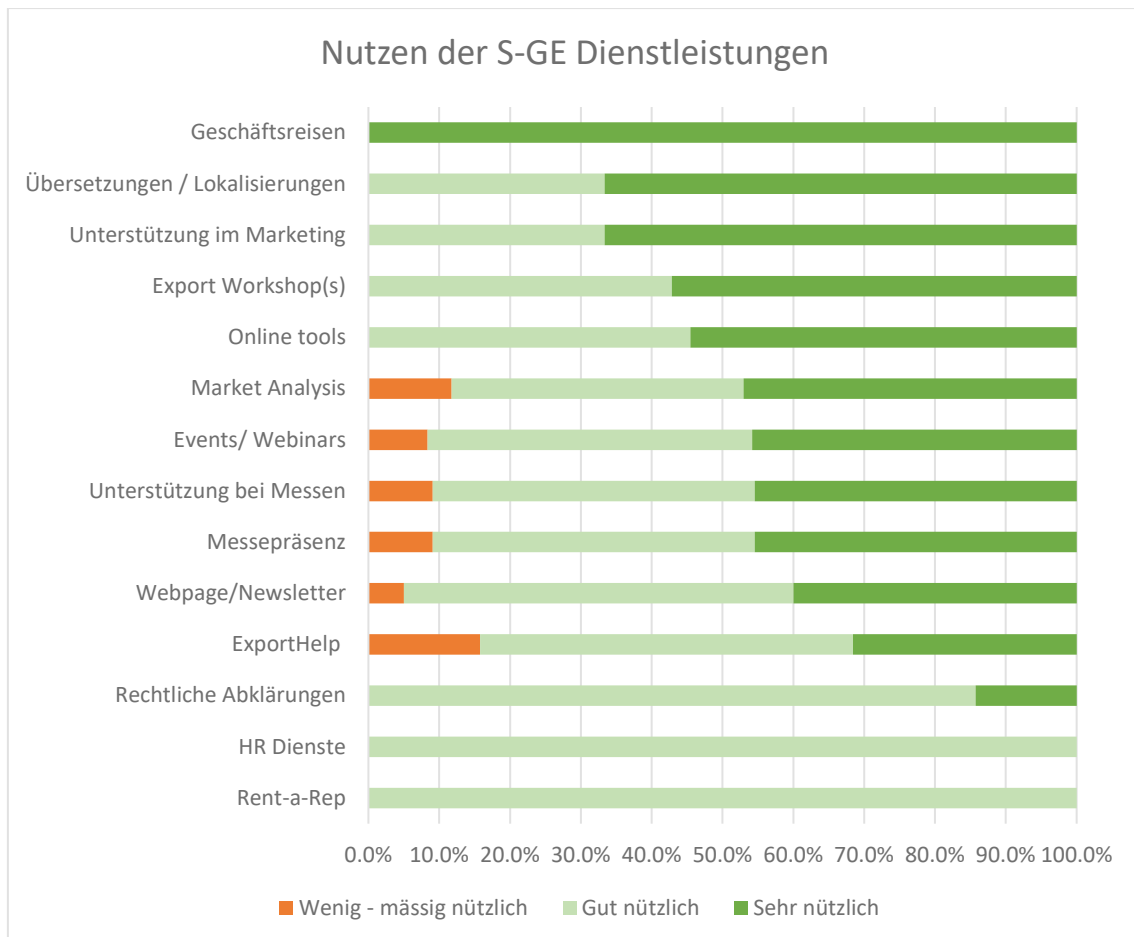


Abbildung 11: Nutzen der S-GE Dienstleistungen

172 der 232 befragten Unternehmen haben die S-GE Dienstleistungen nicht in Anspruch genommen. Es haben jedoch nur wenige auf die Frage geantwortet, aus welchen Gründen die Dienste nicht in Anspruch genommen wurden. Am häufigsten wurde hierbei argumentiert, dass die von S-GE verfügbaren Dienstleistungen nicht den Bedürfnissen der Unternehmen entsprechen oder dass die Unternehmen nicht über genügend Informationen betreffend der S-GE Dienstleistungen verfügten. Acht der 232 befragten Unternehmen bzw. 2.5 % ist S-GE gänzlich unbekannt. Nebst einem Medtech-Startup und einem Ingenieurdienstleister handelt es sich hierbei um Mikro- oder Kleinbetriebe mit weniger als 10 bzw. 50 Mitarbeitenden, die hauptsächlich im produzierenden Gewerbe angesiedelt sind.

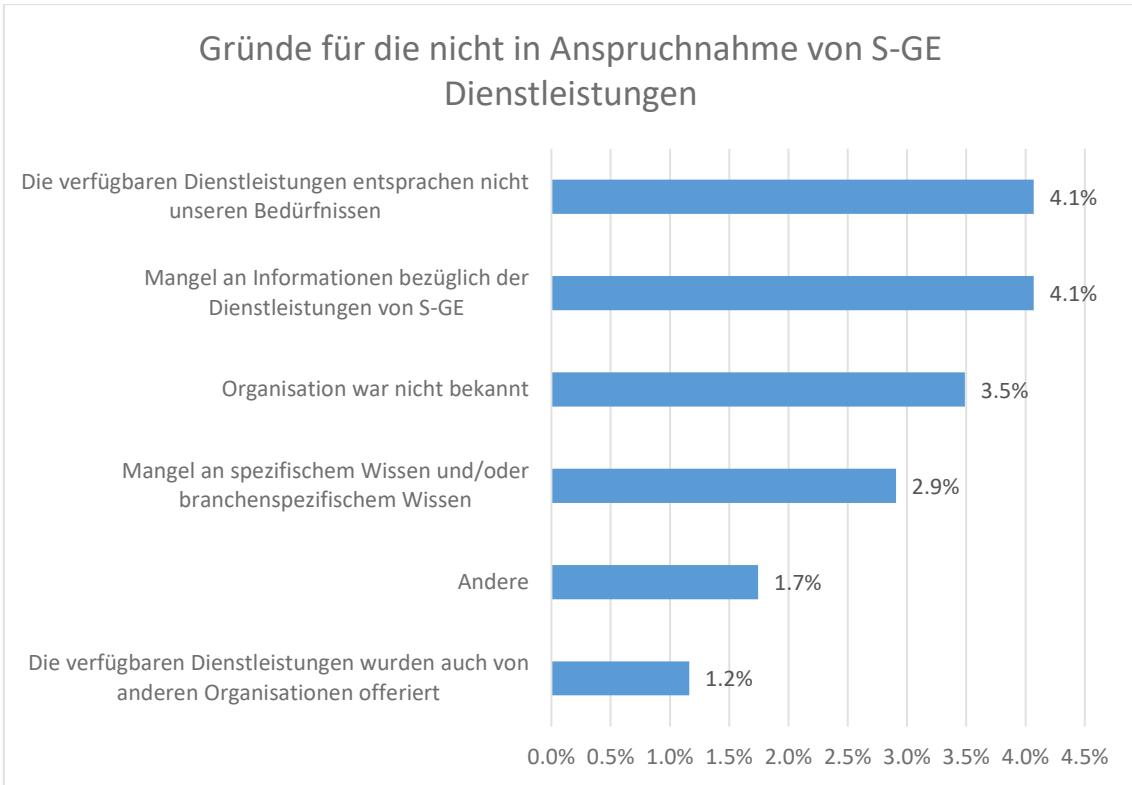


Abbildung 12: Gründe für die nicht in Anspruchnahme von S-GE Dienstleistungen



5 Digitalisierung und unternehmerische Orientierung

Die Bedeutung der Digitalisierung hat seit der letzten SIES Umfrage im 2019, nicht zuletzt aufgrund der Coronapandemie, weiter zugenommen. Beschränkte sich der E-Commerce in der letzten Studie noch hauptsächlich auf Westeuropa und trug im Schnitt 4-5 % zum Gesamtumsatz der internationalisierenden Firmen bei⁴, so ist dieser Wert inzwischen auf 6-8 % angestiegen und betrifft auch zunehmend geografisch weiter entfernte Absatzmärkte in den USA und dem asiatischen Kontinent.

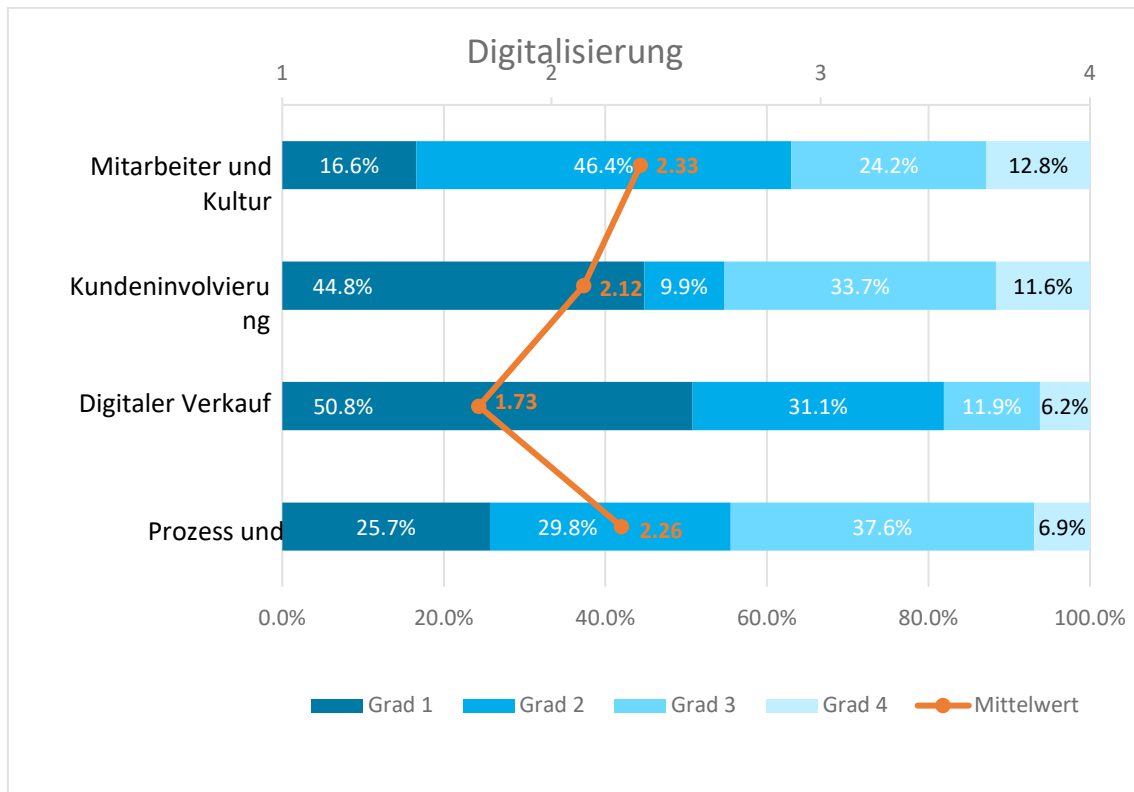


Abbildung 13: Digitalisierungsgrad der befragten Unternehmen nach den Dimensionen

Der Digitalisierungsgrad wurde gemäss der Digitalisierungsstudie von PwC und Google Schweiz anhand von vier Faktoren taxiert. Darunter zählt der digitale Verkauf, die Einbindung der Kunden in die digitalen Prozesse, die Digitalisierung interner Prozesse und der Infrastruktur sowie der Digitalisierungsgrad des Personals und der Firmenkultur im Allgemeinen.⁵ Wie bereits 2019 ist die Digitalisierung in den Bereichen Unternehmenskultur und Personal sowie in den Prozessen und der Infrastruktur am stärksten fortgeschritten. Die befragten Unternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten in Bezug auf ihre Absatzmärkte hauptsächlich auf eine standardisierte Internetseite und einige unterstützende digitale Dienstleistungen. Die Einbindung der Kunden in die digitalen Geschäftsprozesse ist hingegen die Dimension, die sich gegenüber der letzten

⁴ Baldegger, R. J., Merkle, R. J. & Wild, P. (2019): Swiss International Entrepreneurship Survey (SIES) 2019: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU. S. 26

⁵ Greif, H., Kühnis, N., & Warnking, P. (2016). Digitalisierung – wo stehen Schweizer KMU?. Eine Ko-Publikation von PwC Schweiz, Google Switzerland GmbH & digitalswitzerland. Abgerufen am 18.02.2019: https://www.pwc.ch/de/publications/2016/pwc_digitalisierung_wo_stehen_schweizer_kmu.pdf

Erhebung im Jahr 2019 am stärksten entwickelt hat. Während die meisten befragten Unternehmen die Kundeneinbindung hauptsächlich über standardisierte, digitale Kanäle managte, in denen die Kunden ihre Feedbacks mitteilen konnten, so sind heute bereits mehr als die Hälfte mit integrativeren Modellen vertraut, in denen die Kundenfeedbacks automatisiert werden und die Kunden besser in die Geschäftsprozesse eingebunden sind.

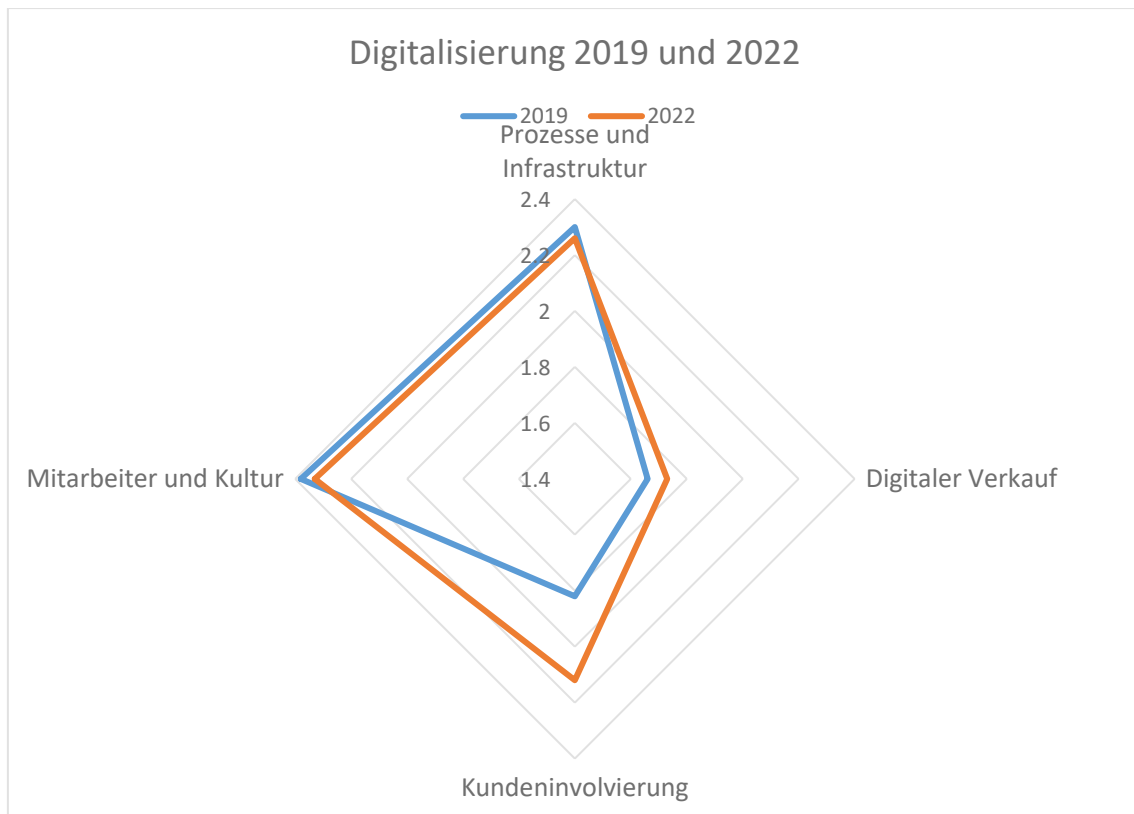


Abbildung 14: Digitalisierungsgrad der befragten Unternehmen 2022 und 2019 (Panelstudie)

Der Digitalisierungsgrad der befragten Unternehmen hängt dabei nicht direkt von der Unternehmensgröße (gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter) oder dem Internationalisierungsgrad (gemessen an der Anzahl der ausländischen Märkte oder des relativen Anteils des Auslandumsatzes) ab. Der Digitalisierungsgrad korreliert hingegen leicht positiv mit der Umsatzstärke der befragten Unternehmen ($0.192, p < .01$) und moderat bis stark mit der unternehmerischen Ausrichtung bzw. der «Entrepreneurial Orientation» (EO) der befragten Unternehmen ($0.408, p < .01$). Dieses Ergebnis bestärkt die Annahme, dass die Digitalisierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmen darstellt, und zwar über alle Unternehmensgrößen hinweg und ungeachtet der jeweiligen geografischen Reichweite ihrer Auslandsgeschäfte.

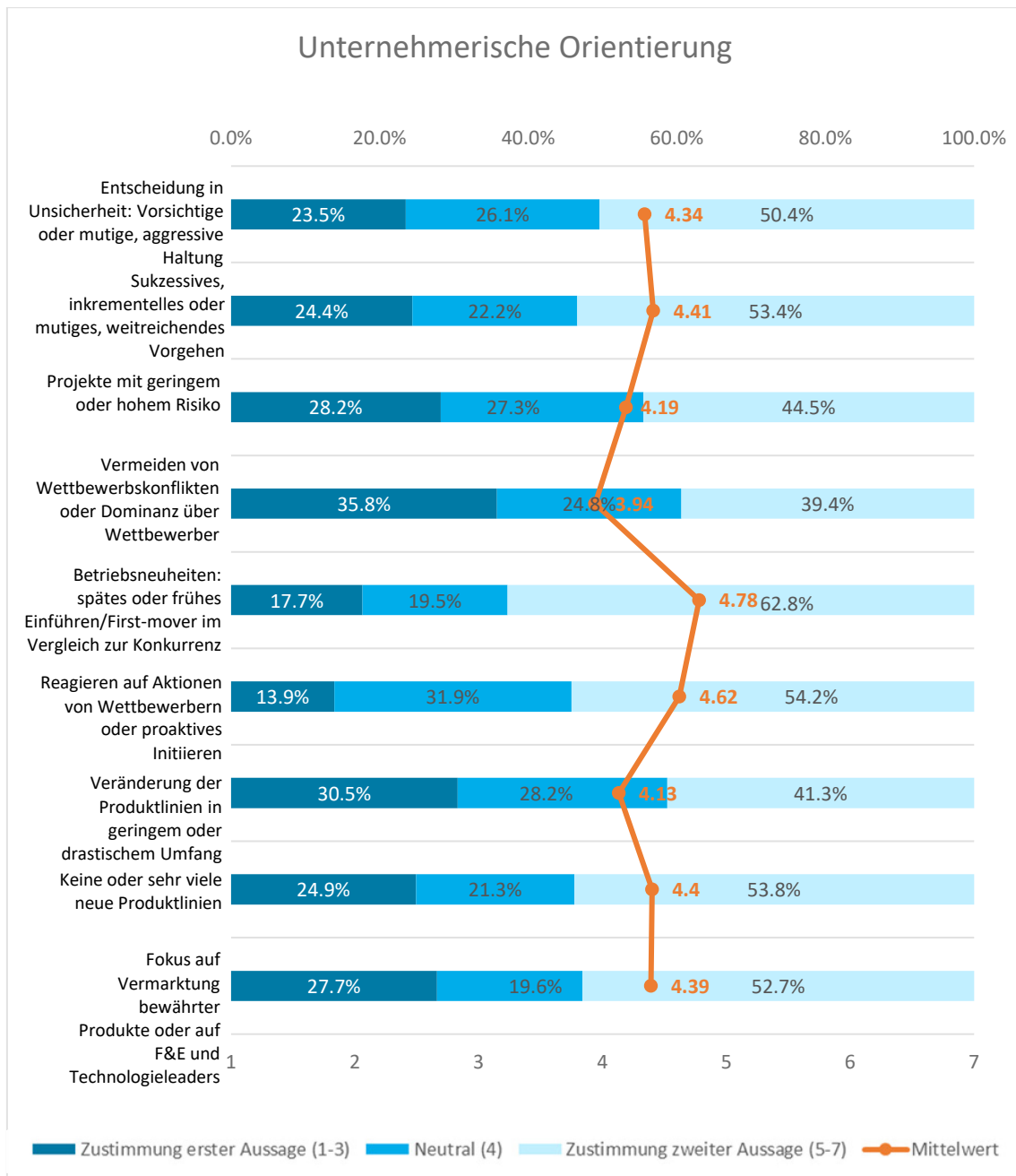


Abbildung 15: Unternehmerische Orientierung der befragten Unternehmen

Die unternehmerische Orientierung (EO) misst die strategische Haltung der Entscheidungsträger in Bezug auf deren Chancen und wettbewerbliche Positionierungen in nationalen und internationalen Märkten. Das Konzept der unternehmerischen Orientierung wurde in den achtziger Jahren von US-Wissenschaftlern entwickelt und in tausenden von Studien an Unternehmen getestet.⁶ In den drei Dimensionen Innovationsneigung, Proaktivität und Risikoverhalten

⁶ Das ursprüngliche Konzept von Miller D (1983) *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. *Management Science* 29:770–791, wurde durch Covin JG und Slevin DP (1989) *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*. *Strategic Management Journal* 10: 75–87, weiterentwickelt. Siehe dazu auch: Wales et al. (2019) *Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research*. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 37(2) 95–104

ten müssen die befragten Unternehmer jeweils anhand sogenannter Polaritätsprofile zustimmen, welcher von zwei gegensätzlichen Aussagen sie eher zustimmen. Die Ausrichtung auf eine proaktive Unternehmensstrategie verzeichnete dabei die höchsten Werte. Elemente wie die Initiierung von Aktionen, auf welche Wettbewerber reagieren, der Umstand, als erstes Unternehmen neue Produkte oder Dienstleistungen einzuführen oder eine in der Regel sehr wettbewerbsfähige Haltung stehen dabei im Vordergrund.

Unsere Analysen zeigen, dass die unternehmerische Orientierung sowohl mit dem absolut erzielten Umsatz im vergangenen Jahr (0.229, $p < 0.01$) als auch mit dem relativen Anteil des Auslandumsatzes am Gesamtumsatz (0.184, $p < 0.01$) positiv korreliert. Die bereits in vielen wissenschaftlichen Studien geprüften Annahme, dass die unternehmerische Orientierung wesentlich zum Unternehmenswachstum und internationalen Erfolg beiträgt, lässt sich mit unseren Daten bekräftigen. Erste Analysen zeigen, dass es sich um einen wichtigen und wesentlichen Prädiktor für den internationalen Erfolg der internationalisierenden Schweizer Unternehmen handelt. Gemeinsam mit dem jeweiligen Digitalisierungsgrad erklärt diese strategische Ausrichtung zu wesentlichen Teilen den internationalen Erfolg sowohl von kleinen-, als auch von mittelständischen Unternehmen.



6 Fazit

Als Treiberin für Wachstum und organisatorische Weiterentwicklung eröffnet die Internationalisierung für Schweizer Unternehmen im eigentlichen Sinne des Wortes neue Horizonte. Die in dieser Studie untersuchte Stichprobe an Unternehmen setzt sich aus einem repräsentativen Panel exportorientierter Schweizer KMU der Hochschule für Wirtschaft in Freiburg (HSW-FR) und einer Befragung unter den Mitgliedern der Unterverbände von Economiesuisse zusammen. Die Unternehmen sind auf mannigfaltige Markteintrittsstrategien wie den Export, Kontrakte mit Agenten und Vertretern, Direktinvestitionen und den in der Bedeutung für das internationale Geschäft zunehmenden E-Commerce ausgerichtet. Die Stichprobe umfasst selbst mikro- und kleine Unternehmen, die es schaffen, erfolgreich in den geografisch und kulturell weit entfernten Märkten Nordamerikas sowie Süd- und Ostasiens tätig zu sein.

Das erste Teilziel der Befragung lag in der Identifikation der bedeutsamsten Anliegen bzw. Anforderungen der Exportwirtschaft an die Exportförderung des Bundes. Die Studienergebnisse zeigen, dass trotz der oftmals sehr globalen Ausrichtung der befragten Unternehmen dem Export in die nahegelegenen Auslandsmärkte Westeuropas die grösste Bedeutung zuzumessen ist. Hiermit werden nicht nur die grössten anteilmässigen Umsätze erzielt, es ist auch der Bereich, in dem der Ausbau der Exportunterstützung am stärksten gefordert wurde. Die beiden Nachbarländer Frankreich und Deutschland werden in der offenen Frage nach konkreten Ländern, in denen die Exportunterstützung fehlt oder auszubauen sei, am häufigsten genannt. Ausserhalb des Euroraumes besteht der Bedarf an Exportunterstützung hauptsächlich in Nordamerika (die USA und in kleinerem Umfang Kanada) sowie China. Hinsichtlich der Art der Unterstützungsleistungen schneiden Dienste rund um den Ausbau und die Pflege der Netzwerke wie auch spezifische, massgeschneiderte Informationsaufbereitungen und Marktanalysen am besten ab. Sie werden von den Unternehmern sowohl für die Gegenwart als auch für die Zukunft als wertvoll betrachtet. Ebenfalls als bedeutsam für die Zukunft schätzen viele Unternehmen die Messepräsenz und etwaige Dienstleistungen rund um die Messen ein. Solche Service-Angebote wurden trotz der erschwerten Bedingungen der letzten beiden Jahre relativ häufig in Anspruch genommen. Umso bedeutender schätzen daher die meisten Unternehmen diese Dienstleistungen für die Zukunft ein. Der Wunsch nach einem Ausbau des digitalen Angebotes konnte bei den befragten Unternehmen hingegen nicht identifiziert werden, da sich keines der Unternehmen für eine zusätzliche Digitalisierung einer bereits bestehenden Dienstleistung aussprach. Das bereits bestehende digitale Angebot scheint diesbezüglich den Anforderungen der internationalisierenden Unternehmen zu genügen. Angesichts dieser Rückmeldungen ist es für die Exportförderung 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.

Das zweite Teilziel der Befragung waren Erkenntnisgewinne zur Digitalisierung und zur unternehmerischen Orientierung der Exportwirtschaft. Dieser Studie ist ebenfalls zu entnehmen, dass die Digitalisierung bei den exportorientierten Unternehmen im Hinblick auf eine verstärkte Involvierung der Kunden und einem Ausbau des E-Commerces als Vertriebskanal im In- und Ausland durch die Coronakrise an Bedeutung gewonnen hat. Beschränkte sich in der letzten

Internationalisierungsstudie der Hochschule für Wirtschaft Freiburg (HSW-FR) aus dem Jahre 2019 der E-Commerce noch hauptsächlich auf Märkte in Westeuropa und trug im Schnitt 4-5 % zum Gesamtumsatz der Unternehmen bei, so ist dieser Wert inzwischen auf 6-8 % angestiegen und betrifft auch zunehmend geografisch weiter entfernte Absatzmärkte in den USA und in Asien. Der Digitalisierungsgrad der Unternehmen hat im Schnitt ebenfalls leicht zugenommen. Die Einbindung der Kunden in die digitalen Geschäftsprozesse ist dabei die Dimension, bei der die stärksten Veränderungen gegenüber 2019 wahrgenommen wurden: Während die Kundeneinbindung vor ein paar Jahren noch hauptsächlich über standardisierte Kanäle gemanagt wurde, sind inzwischen mehr als die Hälfte der internationalisierenden Unternehmen mit integrierteren Modellen vertraut. Der digitale Verkauf stellt diesbezüglich eine grosse Herausforderung für die internationalisierenden Unternehmen 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 wird. Sollen sie ihn outsourcen oder organisieren sie ihn gemeinsam mit Partnern oder Grosskunden? Darüber hinaus zeigt sich in den Studienresultaten eine zunehmende unternehmerisch-orientierte Ausrichtung, gemessen an der Innovationsneigung, der Proaktivität und dem Risikoverhalten, je stärker die entsprechenden Unternehmen in die Auslandsmärkte eingebunden sind.

Das dritte Teilziel der Studie lag darin, die Zusammenarbeit des Bundes mit Dritten und privaten Exportförderern näher zu beleuchten. Der staatlich finanzierte Exportförderer Switzerland Global Enterprise (S-GE) spielt nebst den Banken und den privaten Unternehmens- und Rechtsberatungen eine bedeutende Rolle für die 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.

Es lässt sich daher festhalten, dass die Exportförderung für die meisten internationalisierenden Schweizer Unternehmen von grossem Nutzen ist und die Zusammenarbeit der Exportförderung des Bundes mit Dritten und privaten Exportförderern gut zu funktionieren scheint. Die internationalisierenden und exportorientierten Schweizer Unternehmen haben im Bereich der Digitalisierung in den letzten paar Jahren stark aufgeholt und sind sowohl im E-Commerce als auch in der generellen Einbindung der Kunden in die digitalen Geschäftsprozesse besser gerüstet als noch bei der letzten Erhebung im Jahr 2019, gut einem Jahr vor Ausbruch der Coronapandemie. Dennoch sollte man sich gerade bei der Digitalisierung gut überlegen, in welcher Form diese umzusetzen ist. So sehr sie in unternehmensrelevanten Prozessen bei der Marktdurchdringung und -bearbeitung von unabdingbarem Nutzen ist, kann eine Digitalisierung des Angebotes der Exportförderung persönlich erbrachte Dienstleistungen nicht ersetzen. Der Ausbau und die Pflege eines internationalen Netzwerkes sind für exportorientierte Unternehmer unerlässliche Werkzeuge für den zukünftigen Erfolg. Gerade in Zeiten hochkomplexer und sich

ständig verändernder internationaler Marktbedingungen kann der persönliche Austausch zwischen Unternehmern und deren potentiellen Kunden wesentlich zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil beitragen.



7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stichprobe nach Grössenklassen der Unternehmen	9
Abbildung 2: Umsatzanteil pro Region für ausgewählte Weltregionen	12
Abbildung 3: Marktbearbeitungsstrategien pro Region für ausgewählte Weltregionen	13
Abbildung 4: Häufigkeiten und relativer Anteil der Vertriebswege im Internationalisierungsprozess	15
Abbildung 5: Bewertung des Nutzens verschiedener Unterstützungsdienste im internationalen Geschäft	16
Abbildung 6: Märkte in denen Exportunterstützung fehlt.....	17
Abbildung 7: Nutzung der Organisationen im Internationalisierungsprozess	18
Abbildung 8: Nutzen der Organisationen im Internationalisierungsprozess	19
Abbildung 9: Nutzung der Synergien zwischen den Organisationen	20
Abbildung 10: Nutzung der S-GE Dienstleistungen.....	21
Abbildung 11: Nutzen der S-GE Dienstleistungen.....	22
Abbildung 12: Gründe für die nicht in Anspruchnahme der S-GE Dienstleistungen	23
Abbildung 13: Digitalisierungsgrad der befragten Unternehmen nach den Dimensionen	24
Abbildung 14: Digitalisierungsgrad der befragten Unternehmen 2022 und 2019 (Panelstudie)	25
Abbildung 15: Unternehmerische Orientierung der befragten Unternehmen.....	26
Abbildung 16: Verschiedene Unterstützungsdienste die als wichtig in der Zukunft bewertet wurden	37
Abbildung 17: Verschiedene Unterstützungsdienste die in digitaler Form erwünscht sind.....	38



8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anteil der Firmen in den verschiedenen Weltregionen, Total und nach Grössenklassen	11
Tabelle 2: Deskriptive Auswertung der Stichprobe.....	33
Tabelle 3: Deskriptive Auswertung der Mikrounternehmen	34
Tabelle 4: Deskriptive Auswertung der kleinen Unternehmen.....	35
Tabelle 5: Deskriptive Auswertung der mittelständischen Unternehmen	36



9 Anhang

Anhang 1 – Deskriptive Auswertung der Stichprobe

	Anzahl Mitarbeiter	Anzahl Länder	Ländersumsatz am Gesamtumsatz	Anteil Auslandsumsatz am Gesamtumsatz	Umsatzkategorie
N	227	218	212	193	
Mittelwert	112.44	15.18	57.01	6.89	
Median	24.00	8.00	70.00	5.00	
Modus	2.00	5.00	10.00	4.00	
Standardabweichung	310.33	17.42	34.64	5.83	
Schiefe	6.81	1.92	-0.32	1.68	
Standardabweichung der Schiefe	0.16	0.16	0.17	0.17	
Kurtosis	55.22	3.36	-1.49	1.69	
Standardabweichung der Kurtosis	0.32	0.33	0.33	0.35	
Minimum	0.50	1.00	-	1.00	
Maximum	3'200.00	85.00	100.00	22.00	
25 % Perzentil	7.00	4.00	20.00	4.00	
50 % Perzentil	24.00	8.00	70.00	5.00	
75 % Perzentil	110.00	20.00	90.00	7.50	

Tabelle 2: Deskriptive Auswertung der Stichprobe



Mikrounternehmen (0-9 MA)						
	Anzahl Mitarbeiter	Anzahl Lander	Anteil Auslandsumsatz am Gesamtumsatz	Umsatzkategorie	Digitalisierungsgrad	Unternehmerische Orientierung
Mittelwert	4.71	11.88	61.85	4.60	1.99	4.15
Median	4.50	5.00	76.00	4.00	2.00	4.22
Standardabweichung des Mittelwertes	3.06	13.26	33.32	4.91	0.73	1.16
Schiefe	0.50	1.60	-0.50	2.95	0.45	-0.02
Standardabweichung der Schiefe	0.28	0.30	0.29	0.30	0.29	0.28
Kurtosis	-1.07	1.51	-1.35	7.95	-0.29	0.49
Standardabweichung der Kurtosis	0.56	0.59	0.58	0.60	0.57	0.56
Minimum	1.00	1.00	5.00	1.00	1.00	1.33
Maximum	10.00	50.00	100.00	22.00	3.75	7.00
25 % Perzentil	2.00	3.00	25.75	2.00	1.46	3.44
50 % Perzentil	4.50	5.00	76.00	4.00	2.00	4.22
75 % Perzentil	7.00	16.50	91.00	4.00	2.50	4.77

Tabelle 3: Deskriptive Auswertung der Mikrounternehmen



Kleine Unternehmen (10-49 MA)						
	Anzahl Mitar- beiter	Anzahl Län- der	Anteil Aus- landsumsatz am Gesam- tumsatz	Umsatzka- tegorie	Digita- lisie- rungs- grad	Unter- nehmeri- sche Ori- entierung
Mittelwert	24.68	13.87	48.00	4.52	2.08	4.40
Median	21.50	7.00	48.00	4.00	2.00	4.44
Standardabwe- ichung des Mit- telwertes	11.02	16.33	32.78	1.26	0.68	0.97
Schiefe	0.77	2.05	-0.03	0.28	0.57	-0.36
Standardabwe- ichung der Schiefe	0.29	0.30	0.30	0.32	0.30	0.29
Kurtosis	-0.64	3.64	-1.54	0.77	-0.13	-0.36
Standardabwe- ichung der Kurto- sis	0.58	0.59	0.60	0.64	0.59	0.58
Minimum	12.00	1.00	1.00	2.00	1.00	2.11
Maximum	48.00	69.00	98.00	8.00	4.00	6.22
25 % Perzentil	15.00	5.00	10.00	4.00	1.50	3.78
50 % Perzentil	21.50	7.00	48.00	4.00	2.00	4.44
75 % Perzentil	34.25	15.00	81.00	5.00	2.50	5.22

Tabelle 4: Deskriptive Auswertung der kleinen Unternehmen



Mittelständische Unternehmen (50-249 MA)						
	Anzahl Mitar- beiter	Anzahl Län- der	Anteil Aus- landsumsatz am Gesam- tumsatz	Umsatzka- tegorie	Digitali- sie- rungs- grad	Unter- nehme- rische Orien- tierung
Mittelwert	131.57	20.03	59.83	9.47	2.21	4.40
Median	120.00	11.50	75.50	8.00	2.25	4.56
Standardabwei- chung des Mit- telwertes	68.02	21.76	37.34	5.63	0.54	0.95
Schiefe	0.31	1.62	-0.45	1.13	0.01	-1.02
Standardabwei- chung der Schiefe	0.29	0.29	0.31	0.31	0.30	0.29
Kurtosis	-1.41	1.80	-1.50	0.32	-0.78	1.61
Standardabwei- chung der Kurto- sis	0.58	0.58	0.61	0.61	0.59	0.58
Minimum	50.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.22
Maximum	245.00	85.00	100.00	22.00	3.25	6.11
25 % Perzentil	61.00	5.75	20.00	5.00	1.75	3.97
50 % Perzentil	120.00	11.50	75.50	8.00	2.25	4.56
75 % Perzentil	200.00	25.00	94.75	11.00	2.75	5.00

Tabelle 5: Deskriptive Auswertung der mittelständischen Unternehmen



Anhang 2 – Deskriptive Auswertung der Unterstützungsdienste

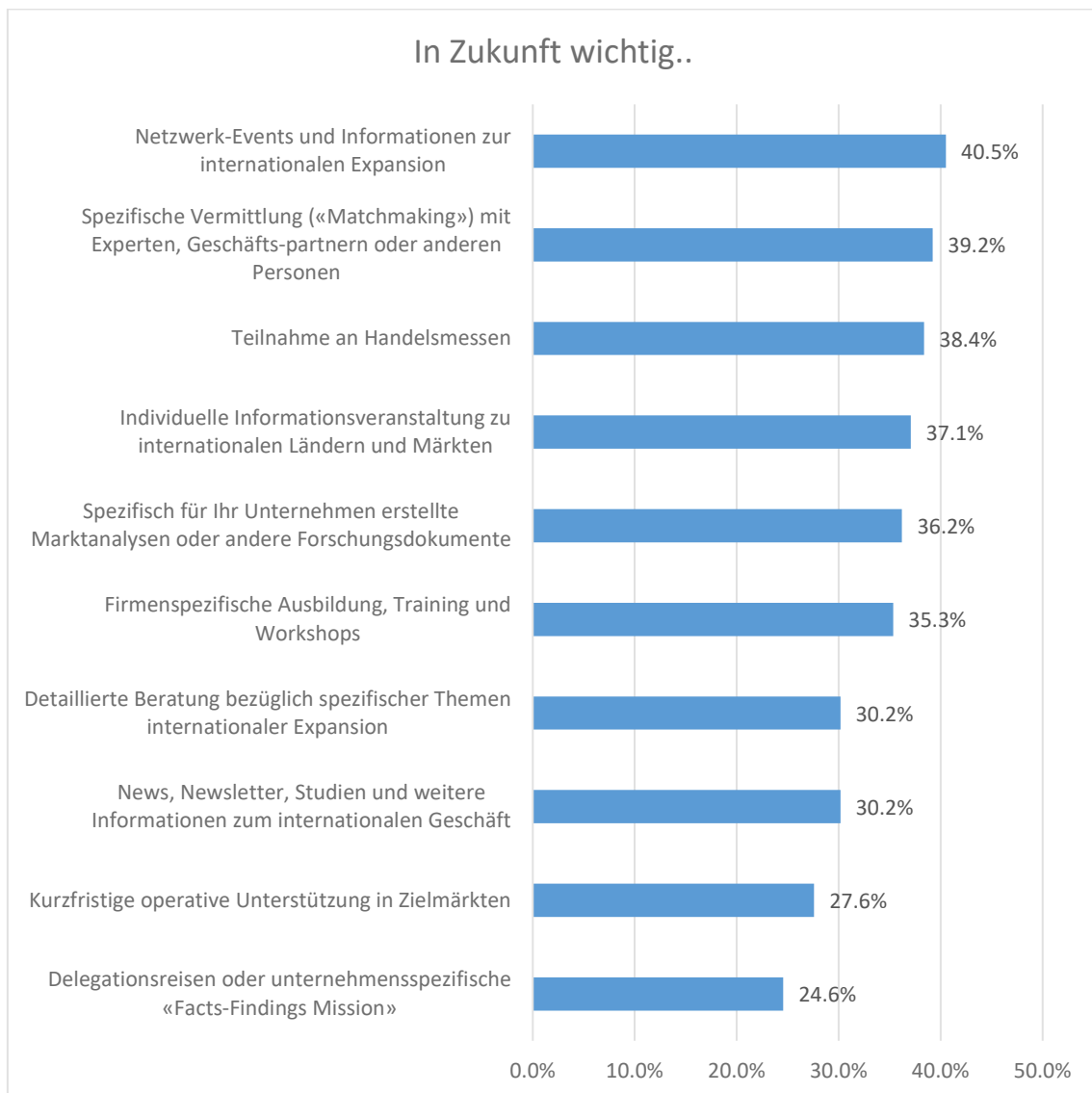


Abbildung 16: Verschiedene Unterstützungsdienste die als wichtig in der Zukunft bewertet wurden



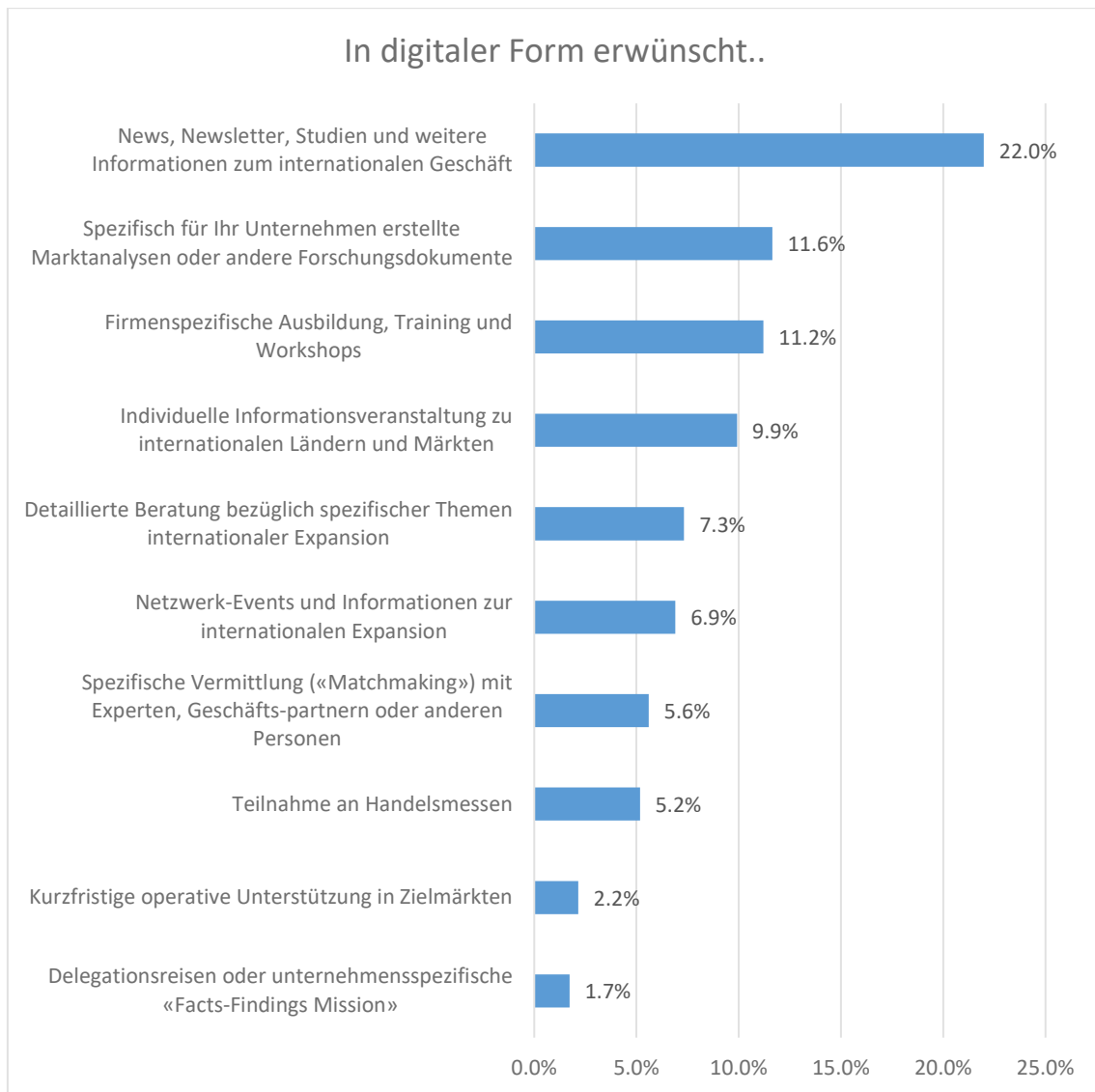


Abbildung 17: Verschiedene Unterstützungsdienste die in digitaler Form erwünscht sind



