

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

# HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft  
FH Zentralschweiz



**KMU zum internationalen  
Erfolg führen**



01	<b>Vorwort</b>	Seite 3
02	<b>Zweck der Studie</b>	Seite 4
03	<b>Ergebnisse der Studie</b>	Seite 7
04	<b>Messung und Entwicklung der Internationalisierungskompetenzen</b>	Seite 15
05	<b>Handlungsempfehlungen</b>	Seite 18
06	<b>Take-Aways der Studie</b>	Seite 21
07	<b>Methoden der Forschung</b>	Seite 22

## 01 Vorwort

**Der Erfolg des schweizerischen Wirtschaftsstandortes ist zu einem grossen Teil vom Erfolg der schweizerischen KMU abhängig. Und der Erfolg der schweizerischen KMU ist immer stärker von deren Erfolg auf internationalen Märkten abhängig. Deshalb ist es wichtig die Antworten auf folgende Fragen zu kennen: Wie kann ein KMU zu einer erfolgreichen Internationalisierung geführt werden? Wie kann der internationale Markterfolg von KMU langfristig gesichert werden?**

Es ist überraschend, dass bisher wenig bekannt war über die richtigen Antworten auf diese Fragen. Zugegebenermassen, wir kennen die richtigen Antworten auf diese Fragen für internationale Grossunternehmen. Deren Internationalisierungsprozesse wurden wiederholt untersucht, entsprechende Modelle und Best Practices bestehen. Aber die Muster erfolgreicher Internationalisierung sehen für KMU anders aus als für Grossunternehmen. Und diese KMU-Muster der Internationalisierung wurden bisher kaum analysiert, trotz deren Relevanz für den schweizerischen Wirtschaftsstandort. Es ist deshalb wichtig, die zuvor genannten Fragen auch aus der Perspektive von KMU zu beantworten. Wir sind froh Ihnen hiermit entsprechende Antworten präsentieren zu dürfen.

Die hier vorgestellten Antworten wurden im Rahmen des Forschungsprojekts «KMU-Internationalisierung» erarbeitet. Als Folge der Ergebnisse dieses Forschungsprojekts verstehen wir nun besser, welche Wege zu einer erfolgreichen Internationalisierung von KMU führen, welche Führungs- und Managementkompetenzen wichtig sind zur Beschreitung dieser Wege, wie festgestellt werden kann, ob die nötigen Kompetenzen in ausreichendem Masse vorliegen und wie diese Kompetenzen – wenn nötig – entwickelt werden können. Wir können nun also Führungskräften in KMU aus unterschiedlichen Perspektiven Massnahmen, Werkzeuge und Verhaltensweisen empfehlen, die einen internationalen Markterfolg wahrscheinlicher machen.

Wir bieten dieses neue Wissen an, um KMU zu unterstützen ihren eigenen Internationalisierungserfolg zu erarbeiten, und um damit den gesamten schweizerischen Wirtschaftsstandort zu stärken.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse an unseren Ergebnissen. Und wir bedanken uns ebenfalls bei der Innosuisse für die Förderung sowie bei unseren Partnern für die konstruktive und wertvolle Zusammenarbeit anlässlich der Erarbeitung dieser Ergebnisse.

**Prof. Dr. Ingo Stolz**  
**Sylvie Scherrer**  
*Leiter & stellvertretende Leiterin Forschungsprojekt KMU-Internationalisierung*

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie



Prof. Dr. Ingo Stolz



Sylvie Scherrer

# Zweck der Studie

Für Schweizer KMU ist die Internationalisierung ein wichtiger Bestandteil oder gar eine Voraussetzung der langfristigen und erfolgreichen Unternehmensentwicklung (Baldegger, 2013, 2016). Jedoch ist die kontinuierliche Internationalisierung ein komplexer, risikoreicher und äusserst vielseitiger Prozess (Lehmann, Hauser, & Baldegger, 2013), der hohe Anforderungen an die Führungskraft und die Organisation stellt. Denn die Internationalisierung fordert Führungskräfte in KMU heraus trotz grosser Unsicherheit und hoher Komplexität schnell und richtig zu handeln.

**Die Internationalisierung fordert Führungskräfte in KMU heraus trotz grosser Unsicherheit und hoher Komplexität schnell und richtig zu handeln.**

Es fehlte leider bisher noch ein fundiertes Verständnis davon, was Führungskräfte von KMU konkret tun, wenn sie erfolgreich internationalisieren. Es gab deshalb für KMU wenig Informationen und Anhaltspunkte, wie sie den Unsicherheiten und der Komplexität der Internationalisierung begegnen können. Viele KMU verfügen zudem nicht über die benötigten Erfahrungen und Kompetenzen, das international ausgerichtete Netzwerk oder die entsprechenden finanziellen Ressourcen (Knapp & Kronenberg, 2013; Stoian, Dimitratos, & Plakoyiannaki, 2018), um die Internationalisierung zum Gewinn ihres Unternehmens zu gestalten (Li, Li, Goerzen, & Shi, 2018). Daher sehen sich KMU-Führungskräfte im Rahmen der fortschreitenden Internationalisierung trotz grosser Herausforderungen zuweilen mit einem Mangel an Informationen konfrontiert (Ahroni, Tihanyi, & Connelly, 2011; Stoian, Dimitratos, & Plakoyiannaki, 2018).

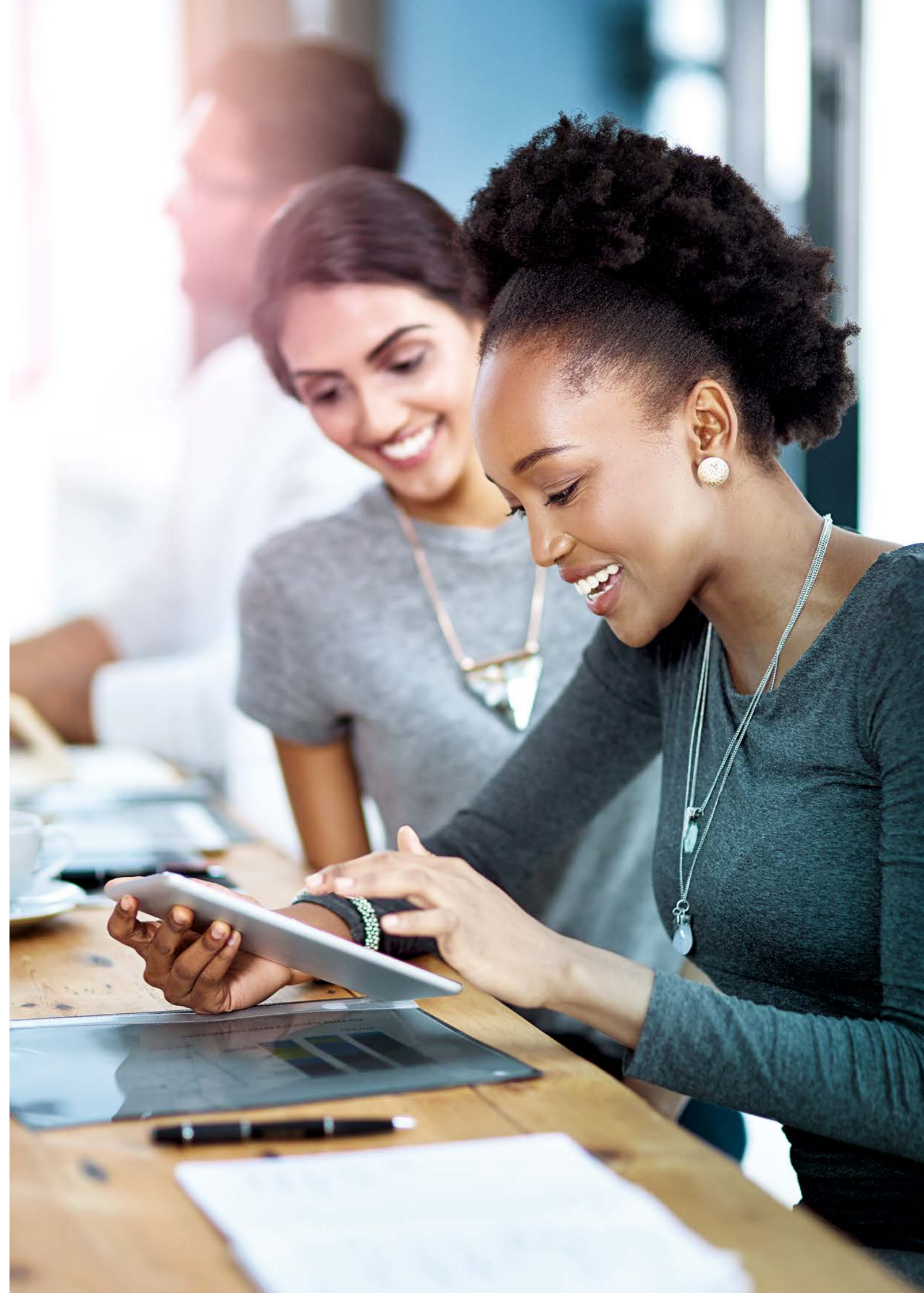
Trotz der insgesamt steigenden Publikationsdichte zum Thema KMU-Internationalisierung wurde der KMU-Führungskraft und deren Handeln und Kompetenzen also bisher überraschend wenig Aufmerksamkeit zu Teil (Knight & Liesch, 2016; Martineau & Pastoriza, 2016; Ribau, Moreira, & Raposo, 2018). Die im Folgenden präsentierten Ergebnisse des Innosuisse-Forschungsprojekts «KMU-Internationalisierung» adressieren diese Lücke und stellen die Führungskraft ganz in den Fokus der Untersuchungen. Diese Fokussierung auf die Führungskraft ist wichtig, hängt der Internationalisierungserfolg eines KMU doch besonders stark von Handeln und den Kompetenzen der Führungskraft ab.

## Ziele der Studie

Das Innosuisse-Forschungsprojekt «KMU Internationalisierung» setzte sich zum Ziel die Rolle der Führungskraft im Kontext der kontinuierlichen Internationalisierung zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurden von 2017 bis 2019 im Rahmen von vier Forschungsphasen qualitative und quantitative Daten erhoben (für mehr Informationen siehe Kapitel 7). Um die Rolle der Führungskraft im Internationalisierungsprozess besser zu verstehen, wurden die folgenden Forschungsfragen untersucht:

- **Worin bestehen die Aufgaben der Führungskraft im Internationalisierungsprozess?**
- **Welche Anforderungen stellt der Internationalisierungsprozess an die Führungskraft? Welche Führungs- und Managementkompetenzen sind gefordert?**
- **Inwiefern werden diese Anforderungen von den Führungskräften in Schweizer KMU zurzeit erfüllt?**
- **Wie können die zentralen Führungs- und Managementkompetenzen gefördert werden?**

Nachfolgend werden ausgewählte Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt vorgestellt.





## 03

# Ergebnisse der Studie

### Internationalisierung als unternehmerischer Prozess

Unsere Ergebnisse machen deutlich, dass die KMU-Internationalisierung als eine Aneinanderreihung von Opportunitäten und auch Zufälligkeiten zu verstehen ist (Galkina & Chetty, 2015). Die KMU-Internationalisierung gleicht deshalb stark einem unternehmerischen Prozess, und weniger einem linearen, stufenartig geplanten Strategieprozess. Die meisten traditionellen Internationalisierungstheorien betrachten die Internationalisierung jedoch als einen solchen linearen und

**Die Internationalisierung aus einer KMU-Perspektive ist kein linearer, sondern ein opportunitätsgesteuerter und zyklischer Prozess.**

stufenartigen Prozess, in welchem Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten strategisch und schrittweise ausdehnen. Dabei wird typischerweise von der Annahme ausgegangen, dass zuerst in geographisch nahe Märkte expandiert werden soll (d.h. ähnliche Sprache, Kultur, politisches System und vergleichbarer industrieller Entwicklungsstand). Im Verlauf des Internationalisierungsprozesses – so diese traditionellen Theorien – bauen Unternehmen dann schrittweise Wissen und Kompetenzen auf, als Grundlage für eine stufenartige Intensivierung der Internationalisierungsaktivitäten im Zielmarkt oder den Eintritt in neue und distanziertere Märkte (Johanson & Vahlne, 1977).

Kurzum, die traditionelle Sicht auf Internationalisierung geht davon aus, dass Unternehmen und ihre Führungskräfte Zeit haben sich Schritt für Schritt an die Internationalisierung heranzutasten und dadurch ihre Internationalisierungskompetenzen zu entwickeln.

Doch entspricht dieses Internationalisierungsmuster immer weniger den heutigen Realitäten von KMU. Die Internationalisierung – wie so vieles – ist bedeutend schneller geworden (Knight & Liesch, 2016). Für die meisten Schweizer KMU bedeutet dies, dass sie nur 5 Jahre nach Internationalisierungsbeginn bereits um die 10 Auslandsmärkte bearbeiten (Baldegger, 2016). Ebenfalls dehnt sich das internationale Engagement in fernerer Kontinenten deutlich aus, auch wenn die meisten Schweizer KMU nach wie vor in Westeuropa aktiv sind. Die Internationalisierung aus einer KMU-Perspektive geht also von keinem linearen und stufenartigen Prozess aus, sondern von einem opportunitätsgesteuerten Prozess, der niemals anhält. Erfolgreich internationalisierende Führungskräfte in KMU schaffen daher fortwährend einen fruchtbaren Nährboden für internationale Opportunitäten, um über die effektive und effiziente Nutzung dieser Opportunitäten immer wieder neue Internationalisierungsaktivitäten einzuleiten (Dimitratos, Johnson, Plakoyiannaki, & Young, 2016).

**Es liegt an Entscheidungsträgern und Entrepreneuren, Chancen zu erkennen und zu nutzen. Mit Wissen und Erfahrung trotzen sie schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Sie entwickeln Innovationen, steigern die Effizienz und machen so einen Sprung vorwärts bei der Produktivität, bevor der Druck des Markts sie lähmt.**

(Baldegger, 2013, S. 3)

## Internationalisierung im Spannungsfeld

Führungskräfte in KMU bewegen sich im Prozess der Internationalisierung stets in zwei Spannungsfeldern (siehe x- und y-Achsen in Abbildung 1). Einerseits bewegen sie sich kontinuierlich zwischen **intuitivem Handeln** und **rationalem Entscheiden**. Das intuitive Handeln von KMU-Führungskräften zeigt sich unter anderem darin, dass sie auf Reisen gehen, Events besuchen und sich aktiv vernetzen; um im direkten Kontakt ein Gespür für die Opportunitäten der Internationalisierung zu entwickeln (Galkina & Chetty, 2015). Doch die erfolgreiche Internationalisierung bedarf auch sehr fokussierter und durchdachter Momente, in denen KMU-Führungskräfte strategisch, rational und mutig entscheiden, welche Opportunitäten der KMU-Internationalisierung verfolgt werden sollen. Mit diesen mutigen Entscheiden schaffen Sie die Voraussetzung, dass die Energie des Handelns nicht verpufft, sondern für das Vorantreiben des richtig gewählten Internationalisierungs-Szenarios verwendet wird.

Andererseits suchen KMU-Führungskräfte kontinuierlich die richtige Balance zwischen dem **Bestehenden** und dem **Neuen**. Im Rahmen der Internationalisierung müssen KMU zwangsläufig Neues

schaffen, wie z.B. dem Aufbau einer internationalen Supply-Chain oder Niederlassung oder der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden. Gleichzeitig verfügen KMU aber meist über beschränkte Mittel, weshalb es für sie besonders wichtig ist bereits bestehende Stärken und Ressourcen effektiv und effizient zu nutzen.

Im weiteren Verlauf der Ergebnispräsentation wird immer wieder deutlich werden, dass die Führungs- und Managementkompetenzen, die KMU-Führungskräfte im Prozess der Internationalisierung benötigen, von diesen zwei grundlegenden Spannungsfeldern stark geprägt sind.

## Internationalisierung in drei Phasen

Die Internationalisierung von KMU ist heute klar ein Prozess ohne Anfang und Ende. Dennoch durchlaufen KMU im Rahmen der Umsetzung unterschiedlicher Internationalisierungsideen immer wieder drei übergeordnete Phasen der Internationalisierung: Start-Phase, Konsolidierungs-Phase und Etablierungs-Phase (Abbildung 1). Diese Phasen beschreiben die Intensität, den Reifegrad und auch die Ausprägung der in einer jeweiligen Phase nötigen Führungs- und Managementkompetenzen.

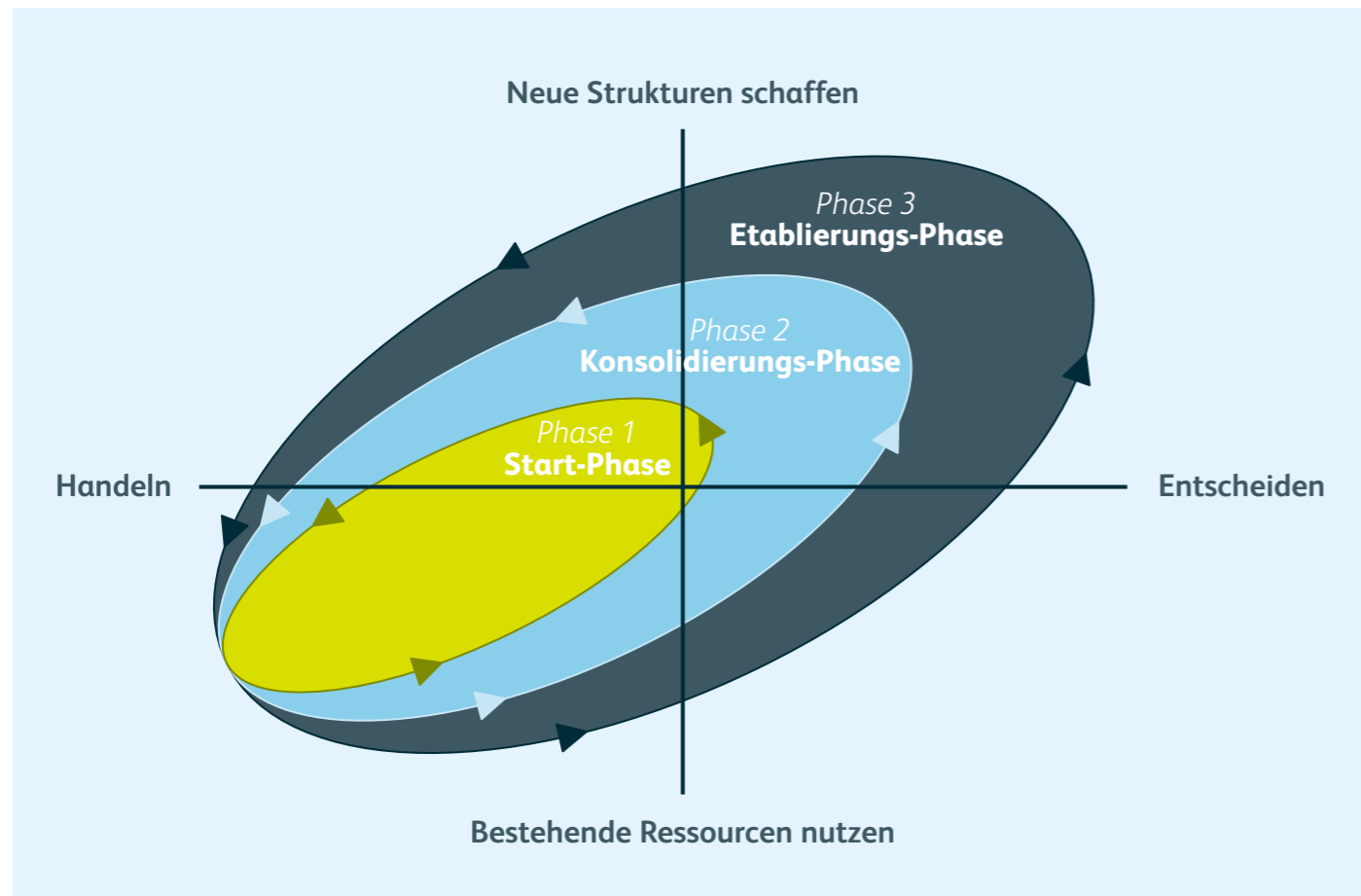


Abbildung 1 Spannungsfelder und Phasen der KMU-Internationalisierung



Erfolgreich internationalisierende Führungskräfte navigieren gleichzeitig zwei Spannungsfelder und drei Phasen der Internationalisierung.

In der **Start-Phase** findet durch geschäftiges und hartnäckiges Handeln eine Ideenfindung und eine erste Exploration statt, um überhaupt die Optionen, Szenarien und Opportunitäten einer etwaigen Internationalisierung zum Leben zu erwecken und zu reflektieren. In dieser Phase nutzen Führungskräfte in KMU beispielsweise das bestehende private und professionelle Netzwerk um schnell und kostengünstig erste Informationen zu der Internationalisierungsidee

zu sammeln. In dieser Phase entwickeln erfolgreiche KMU-Führungskräfte ein Gespür für die möglichen Erfolgchancen und die potenziellen Herausforderungen der Internationalisierungsidee.

In der **Konsolidierungs-Phase** werden diese neuen Informationen verdichtet und zu ersten Entscheidungsgrundlagen ausgearbeitet. Diese Entscheidungsgrundlagen sind jedoch nicht als festgelegte Strategie



Trotz der grossen Vielfalt an gleichzeitigen Tätigkeiten entsteht ein klares Bild davon, welche Führungs- und Managementkompetenzen wann eingesetzt werden müssen.

zu verstehen, vielmehr dienen sie der Entwicklung erster Pilotprojekte, um die Internationalisierungsidee zu testen und zu evaluieren. Diese Pilotprojekte werden meist unerschwinglich, ressourcenarm und risikoreduziert gestaltet. Ziel dieser Phase ist es den besten Weg zur Umsetzung der Idee sowie Lösungen auf unmittelbar auftretende Herausforderungen zu finden. Die Phase ist daher geprägt von einem kontinuierlichen Hin und Her zwischen intuitivem Handeln und reflektiertem Entscheiden.

Der Eintritt in die **Etablierungs-Phase** markiert den Übergang zur konsequenten Umsetzung der Internationalisierungsidee. In dieser Phase werden mutig diejenigen Lösungen skaliert und implementiert, die man zuvor getestet und evaluiert hat. Das bedeutet, dass KMU-Führungskräfte in dieser Phase zwar kontrolliert aber doch konsequent sehr viel riskieren. Sie priorisieren ein zuvor getestetes Projekt klar und investieren konsequent die nötigen finanziellen und personellen Ressourcen. Dazu gehört u.a. die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden oder der Aufbau einer internationalen Marke.

### Die Führungskraft im Internationalisierungsprozess

Für uns war es wichtig offenzulegen, welche Führungs- und Managementkompetenzen von Führungskräften in KMU wann notwendig sind, um internationalen Erfolg zu erarbeiten und zu sichern. Im Rahmen unserer Forschung wurde zunächst deutlich: Erfolgreiche KMU-Führungskräfte sind im Prozess der Internationalisierung Generalisten, sie können Vieles, sie machen sehr viel Verschiedenes, und sie tun dies gleichzeitig. Trotz dieser ausserordentlich grossen Vielfalt an gleichzeitigen Handlungen entsteht aber keinesfalls ein Chaos. Bei genauem Betrachten entsteht vielmehr ein klares Bild davon, welche Führungs- und Managementkompetenzen wann eingesetzt werden müssen.

Unsere Forschung zeigt, dass die Internationalisierungskompetenz von KMU-Führungskräften aus sieben Teil-Kompetenzen besteht, die je nach Phase der Internationalisierung eine andere Ausprägung annehmen (Abbildung 2). Die sieben Teil-Kompetenzen sind wie folgt zu benennen:

#### 1. Risikobewusstsein

Die Kompetenz eine adäquate Risikoeinschätzung vorzunehmen, um (je nach Phase) entweder kleinteilige Internationalisierungsvarianten mit Fehlertoleranz zu testen, oder konsequent und mutig grosse Ressourcen zu mobilisieren.

#### 2. Strategie

Die Kompetenz eine Internationalisierungsstrategie herzuleiten, zu fokussieren und umzusetzen.

#### 3. Lernfähige Organisation

Die Kompetenz eine Kultur einer lernfähigen Organisation herzustellen, so dass im Internationalisierungskontext im richtigen Masse Exploration, Delegation und Entwicklung stattfinden.

#### 4. Unternehmergeist

Die Kompetenz im ausreichenden Ausmass und kontinuierlich Elan, Durchhaltewille, Problemlösungsorientierung, Improvisationsvermögen, Zielgerichtetheit und Resilienz vorzuleben.

#### 5. Interkulturelle Kompetenz

Die Kompetenz Personen mit anderen kulturellen Hintergründen sowohl persönlich wie beruflich einschätzen zu können, sowie die Kompetenz sich an Gepflogenheiten und Regeln anderer Kulturen und Märkte anzupassen und etwaige Divergenzen zu überbrücken.

#### 6. Internationale Partnerschaften

Die Kompetenz zum Aufbau, zur Nutzung und Förderung internationaler Partnerschaften, zum Zweck des Voranbringens unternehmerischer Ziele.

#### 7. Marktorientierung

Die Kompetenz Kunden- und Marktbedürfnisse und -mechanismen zu verstehen, um darauf aufbauend die Kunden und Märkte effektiv und effizient zu bedienen.

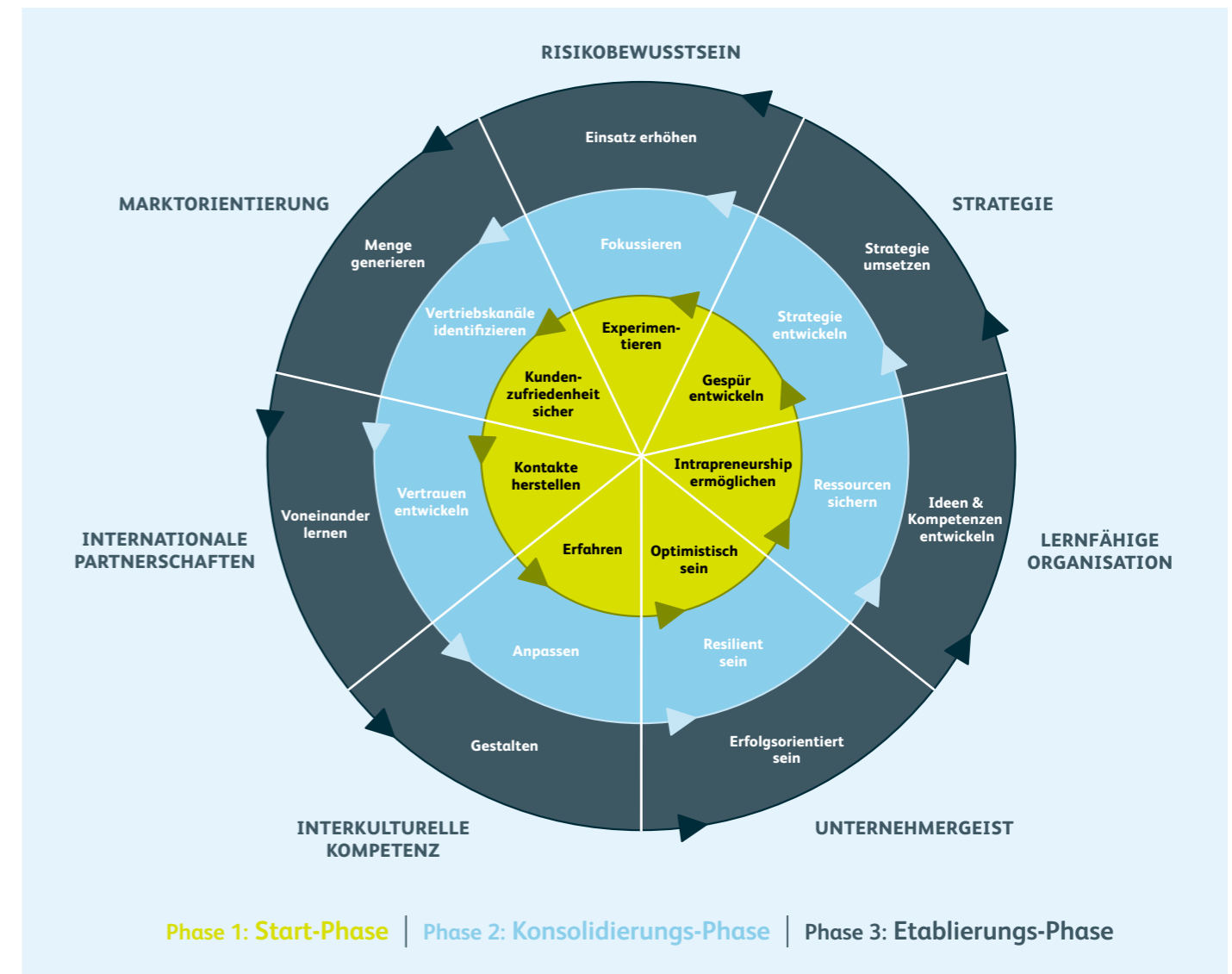


Abbildung 2 Luzerner Modell der KMU-Internationalisierung

Je nach Phase der Internationalisierung nehmen diese Teil-Kompetenzen eine andere Ausprägung an (Abbildung 2 und Tabelle 1).

Wichtig zu erwähnen ist, dass sich die oben dargestellten Teil-Kompetenzen auf die Projektebene beziehen. Dies heisst, dass es beispielsweise durchaus sein kann, dass sich ein KMU mit einem Internationalisierungsprojekt bereits in der Etablierungs-Phase befindet, mit einem anderen aber erst in der Konsolidierungs-Phase. Die KMU-Führungskraft muss hier gleichzeitig in der Lage sein – je nach Phase dieser beiden Projekte – diese Projekte mit einer unterschiedlichen Ausprägung der Teil-Kompetenzen voranzutreiben.

Auch ist es wichtig zu erwähnen, dass KMU-Führungskräfte mit Kompetenzen auf der Stufe der Phase 3 nichts desto trotz bzgl. neuer Projekte die Projektbe-

gleitung wieder in Phase 1 beginnen. Führungskräfte in KMU brauchen also neben den oben dargestellten Teil-Kompetenzen die Fähigkeit zu erkennen, in welcher Phase sich das Internationalisierungsprojekt befindet; um sich richtig und phasengerecht für das Projekt einzusetzen.

Im Rahmen unserer Forschung hat sich der rechtzeitige Übergang in die jeweils nächste Phase als entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Internationalisierungsprojekts erwiesen. Das Verweilen in einer Phase – d.h. das fehlende Vermögen Führungs- und Managementkompetenzen der nächsten Herausforderungsstufe anzupassen – ist bei KMU-Führungskräften oftmals deutlich ausgeprägt. Mit dem Wissen um die Phasenhaftigkeit und Ausprägung der Teil-Kompetenzen in der jeweils nächsten Phase können KMU-Führungskräfte ihr Handeln bewusster steuern und anpassen.

**Führungskräfte sollten nicht zu lange in einer Phase verweilen und ihre Führungs- und Managementkompetenzen rechtzeitig der nächsten Phase anpassen.**



TEIL-KOMPETENZ	PHASE 1: START-PHASE	PHASE 2: KONSOLIDIERUNGS-PHASE	PHASE 3: ETABLIERUNGS-PHASE
RISIKO-BEWUSSTSEIN	<b>Experimentieren</b> Einsatz überschaubarer Mittel und Wahrung von Flexibilität. Sammeln von Erfahrungen – auch durch teilweises Scheitern – ohne zu grosse Verlustrisiken	<b>Fokussieren</b> Lancierung eines Internationalisierungspiloten und Evaluation dessen Eignung zur Skalierung	<b>Einsatz erhöhen</b> Herbeiführung konsequenter und auch risikoreicher Entscheide. Mutige Bereitstellung nötiger Ressourcen
STRATEGIE	<b>Gespür entwickeln</b> Erlangung eines guten Gespürs für die Opportunitäten der Internationalisierung, auf schnelle, direkte und kostengünstige Art und Weise	<b>Strategie entwickeln</b> Definition von SMARTen Internationalisierungszielen, abgeleitet von ersten Internationalisierungserfahrungen	<b>Strategie umsetzen</b> Motivation und Befähigung von Mitarbeitenden und Partnern zur Erreichung der Internationalisierungsziele; Durchführung fundiertes Controlling
LERNFÄHIGE ORGANISATION	<b>Intrapreneurship ermöglichen</b> Anleitung von Mitarbeitenden zur Erarbeitung eigenständiger Lösungen und innovativer Geschäftsmodelle	<b>Ressourcen sichern</b> Arbeitsschritte der Internationalisierung mit dem richtigen Auftrag und den richtigen Ressourcen an die richtigen Mitarbeitenden delegieren	<b>Ideen &amp; Kompetenzen entwickeln</b> Ausstattung der Mitarbeitenden mit den nötigen Internationalisierungskompetenzen sowie Ermöglichung Wissens- und Erfahrungsaustausch im KMU
UNTERNEHMER-GEIST	<b>Optimistisch sein</b> Vorantreiben der Internationalisierung mit viel Elan und dem Selbstvertrauen in die eigene Lösungsfindungsfähigkeit	<b>Resilient sein</b> Konsequente Verfolgung der Internationalisierungsziele gemäss den eigenen Grundsätzen – auch nach Rückschlägen und angesichts mangelhafter Informationslage	<b>Erfolgsorientiert sein</b> Schnelle Identifikation von Lösungen bei Auftreten von (unerwarteten) Problemen im laufenden Geschäft; Geduld für langfristigen Internationalisierungserfolg
INTERKULTURELLE KOMPETENZ	<b>Erfahren</b> Regelmässige Kontakte zu bestehenden und etwaig neuen Zielmärkten	<b>Anpassen</b> Anpassung an Gepflogenheiten des Zielmarktes; realistisches Einschätzen der Ansprüche und Bedürfnisse	<b>Gestalten</b> Eigene Ansprüche in Einklang bringen mit den Bedürfnissen der internationalen Partner und internationalen Kunden
INTERNATIONALE PARTNERSCHAFTEN	<b>Kontakte herstellen</b> Auffinden und Auswahl der richtigen internationalen Partner	<b>Vertrauen entwickeln</b> Herstellen und Pflegen einer vertrauensvollen und konstruktiven Arbeitsbeziehung mit den internationalen Partnern	<b>Voneinander lernen</b> Entwicklung neuer Ideen und Kompetenzen, als Folge der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern
MARKTORIENTIERUNG	<b>Kundenzufriedenheit sichern</b> Anpassung des Produktes/der Dienstleistung gemäss internationalen Kundenbedürfnissen	<b>Vertriebskanäle identifizieren</b> Verständnis für Vertriebs- und Marketingkanäle in internationalen Zielmärkten	<b>Menge generieren</b> Zufriedenheit mit Umsatz und der Zielerreichung bzgl. der anvisierten Kennzahlen der Internationalisierung

Tabelle 1 Ausprägung der Teil-Kompetenzen je Internationalisierungs-Phase



## 04

# Messung und Entwicklung der Internationalisierungs-kompetenzen

Nun wurde dargestellt, welche Führungs- und Managementkompetenzen von Führungskräften in KMU notwendig sind, um internationalen Erfolg zu erarbeiten und zu sichern. Von ähnlich grosser Wichtigkeit ist die Frage, ob diese Kompetenzen in einer KMU in ausreichendem Masse vorhanden sind, und wie sie – wenn nötig – entwickelt werden können. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde deshalb ein Messinstrument entwickelt, mit dem der Reifegrad der Internationalisierungskompetenzen innerhalb eines KMU gemessen werden kann. Weiterhin wurden Lösungsansätze erarbeitet, um etwaige Lücken im Kompetenzprofil zu schliessen.

**Es ist wichtig zu analysieren, welche Internationalisierungskompetenzen vorhanden sind, und wo Entwicklungsbedarf besteht.**

Das «Assessment KMU-Internationalisierung» misst anhand von 51 Aussagen diejenigen Führungs- und Managementkompetenzen, die in einem KMU für die Internationalisierung zur Verfügung stehen. Die Messung erfolgt hierbei über die sieben oben dargestellten Teil-Kompetenzen hinweg, d.h. jede der 51 Aussagen ist einer Teil-Kompetenz zugeordnet (siehe Tabelle 2 auf der nächsten Seite für die beispielhafte Listung der Aussagen für die Messung der Teil-Kompetenzen «Marktorientierung» und «Interkulturelle Kompetenz»).

Das Messinstrument richtet sich an KMU-Führungskräfte, d.h. es ist von Führungskräften auszufüllen. Diese bewerten die 51 Aussagen (mithilfe einer Likert-Skala – von 1 = «trifft nicht zu»; bis 5 = «trifft stark zu»), und geben damit an, in welchem Ausmass die zur Internationalisierung nötigen Führungs- und Managementkompetenzen in ihrer jeweiligen KMU vorhanden sind.

Nach Bewertung der 51 Aussagen liegt für jede Teil-Kompetenz ein separates Ergebnis vor. Die Ergebnisse der Bewertung werden zunächst in der Form eines Spider-Charts dargestellt, das sich über die sieben Teil-Kompetenzen hinweg aufspannt (siehe Abbildung 3 auf der nächsten Seite). Gleichzeitig werden die Ergebnisse gebenchmarkt, auf Basis von Vergleichsdaten (der Benchmark kann – je nach Wunsch – hergestellt werden im Vergleich zur Gesamtzahl aller Daten, oder zu einer Auswahl an Vergleichsdaten, z.B. fokussiert auf spezifische Branchendaten. Im hier visualisierten Beispiel wird ein Benchmark zur Gesamtzahl aller 69 Zielpersonen hergestellt, die während der Forschungsphase das Messinstrument vollständig ausgefüllt haben). So wird auf einen Blick ersichtlich, welche Führungs- und Managementkompetenzen noch entwickelt werden müssen, wenn die Chancen auf eine erfolgreiche Internationalisierung erhöht werden sollen.





**Das «Assessment KMU-Internationalisierung» bietet KMU ohne viel Aufwand eine Standortbestimmung bzgl. der notwendigen Führungs- und Managementkompetenzen im Geschäftsfeld der Internationalisierung.**

Im in Abbildung 3 dargestellte Beispielergebnis wird deutlich, dass die Werte in allen Teil-Kompetenzen über dem Medians-Wert des Benchmarks liegen – ausser für die Teil-Kompetenzen «Marktorientierung» und «Interkulturelle Kompetenz». D.h. dass die Führungs- und Managementkompetenzen, die diesem Beispiel-KMU für die Internationalisierung zur Verfügung stehen – gemäss der Bewertung der Führungsperson – in allen ausser zweier Teil-Kompetenzen über dem Median des Benchmarks liegen. Als erste Schlussfolgerung ergibt sich einerseits, dass diese KMU auf gut ausgeprägte Internationalisierungskompetenzen zurückgreifen kann, insbesondere in den Teil-Kompetenzen «Internationale Partnerschaften», «Unternehmergeist» und «Lernfähige Organisation». Anderer-

seits kann unmittelbar schlussgefolgert werden, dass «Interkulturelle Kompetenzen» und insbesondere die Kompetenzen der «Marktorientierung» entwickelt werden müssten, wenn die Chancen auf den Internationalisierungserfolg erhöht werden sollen. Bereits diese ersten Schlussfolgerungen erlauben es also dem KMU Stärken zu identifizieren sowie nötige Entwicklungsschritte zur Förderung der Internationalisierungskompetenzen zu priorisieren.

Für die Konkretisierung des Förderbedarfs bzgl. Internationalisierungskompetenzen ist es angebracht die Einzelergebnisse pro Aussage anzusehen. Im Beispiel in Abbildung 3 bedarf es insbesondere einer Analyse der Einzelergebnisse der Teil-Kompetenz

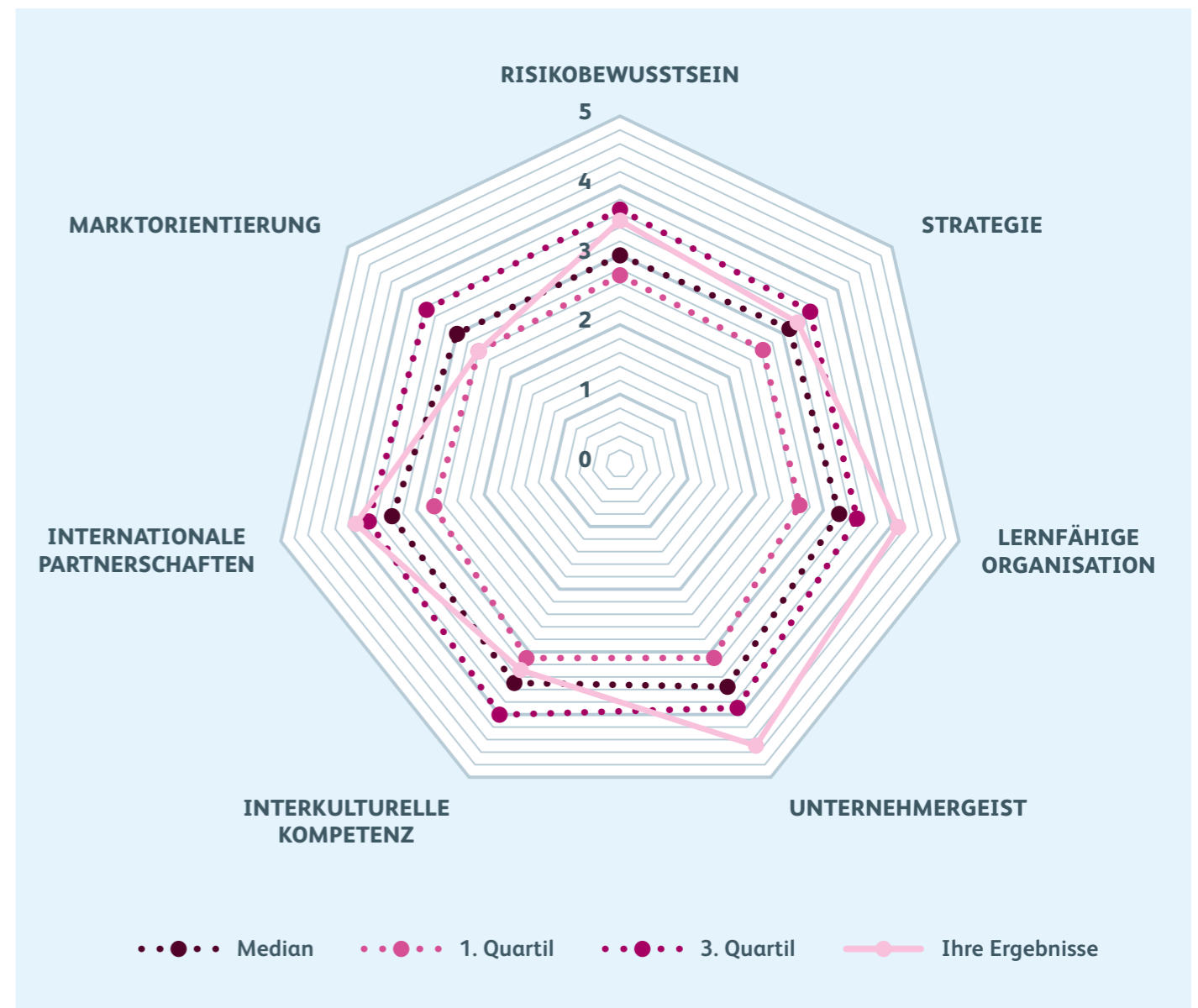
MARKTORIENTIERUNG	INTERKULTURELLE KOMPETENZ
1. Wir geniessen hohes Ansehen für das Qualitätsniveau unserer Produkte/Dienstleistungen.	1. Wir reisen regelmässig in unsere Zielmärkte.
2. Wir passen unsere Produkte/Dienstleistungen den Kundenbedürfnissen in den Zielmärkten an.	2. Wir entdecken oft neue Länder und Kulturen.
3. Wir haben vor Ort ein Verständnis erlangt, wie wir unsere Produkte/Dienstleistungen unseren internationalen Kunden am besten anbieten können.	3. Wir können unsere internationalen Partner gut einschätzen.
4. Wir nutzen unsere internationalen Geschäftspartner, um Kenntnisse über den bestmöglichen Vertrieb unserer Produkte/Dienstleistungen zu erlangen.	4. Wir können uns an die Gepflogenheiten unserer Zielmärkte anpassen.
5. Wir nutzen unser bestehendes Netzwerk, um Kenntnisse über den bestmöglichen Vertrieb unserer Produkte/Dienstleistungen zu erlangen.	5. Wir und unsere internationalen Partner ergänzen uns gut.
6. Wir sind mit dem Umsatz in unseren internationalen Zielmärkten zufrieden.	6. Wir verstehen die Ansprüche unserer internationalen Kunden.
7. Wir haben unsere anvisierten Kennzahlen in unseren internationalen Zielmärkten erreicht oder übertroffen.	

**Tabelle 2** Beispielhafte Listung der Aussagen bzgl. der Teil-Kompetenzen «Marktorientierung» und «Interkulturelle Kompetenz». Jede der Aussagen wird mithilfe einer Likert-Skala (von 1 = «trifft nicht zu»; bis 5 = «trifft stark zu») bewertet.

«Marktorientierung». Schaut man diese im Beispielsfall an, so ergibt sich eine interessante erste Erkenntnis. Zwar genießt dieses KMU hohes Ansehen für das angebotene Produkt; Aussage 1 dieser Teil-Kompetenzen wurde in diesem Fall mit einer 5 bewertet. Jedoch wurden die Aussagen 2, 3 und 7 nur mit einer 2 bewertet. Abgeleitet von diesen Ergebnissen kann vermutet werden, dass das KMU zwar über ein anerkanntes Produkt verfügt, die anvisierten Kennzahlen aber deshalb unter den Erwartungen bleiben, weil das Verständnis dafür fehlt, wie dieses Produkt einem internationalen Zielpublikum angeboten werden kann, und ob es dafür etwaiger Anpassungen am Produkt bedarf. Als prioritärer Entwicklungsschritt kann auf Basis der Ergebnisse eine vertiefte Analyse der Kundenbedürfnisse des Zielmarktes sowie der Vertriebsprozesse ins Auge gefasst werden. Dies würde unbedingt Recherchen direkt vor

Ort beinhalten – dies zeigen auch die niedrigen Werte bzgl. der ersten beiden Aussagen der Teil-Kompetenz «Interkulturelle Kompetenz»; Aussage 1 wurde in diesem Beispiel mit einer 3 und Aussage 2 mit einer 2 bewertet.

Aus den Ergebnissen der Messung können also einerseits konkrete Entwicklungsschritte abgeleitet und priorisiert werden, mit denen die Internationalisierungskompetenz wo nötig entwickelt werden kann. Andererseits wird erkennbar, auf welche Kompetenzressourcen bereits in welchem Ausmass zurückgegriffen werden kann. Das «Assessment KMU-Internationalisierung» bietet KMU also ohne viel Aufwand eine wichtige Standortbestimmung bzgl. der notwendigen Führungs- und Managementkompetenzen im Geschäftsfeld der Internationalisierung.



**Abbildung 3** Anonymisiertes Beispielergebnis einer Bewertung der 51 Aussagen durch eine KMU-Führungsperson



05

## Handlungsempfehlungen

Schaffen Sie es, die Internationalisierung im Geiste dieser sieben Handlungsschritte voranzutreiben?

### 1. Schaffen Sie eine gute Ausgangslage!

Schaffen Sie – besonders in der Start-Phase – eine optimale Ausgangslage für den Internationalisierungserfolg. Fördern Sie eine Organisationskultur, die Veränderungen positiv gegenübersteht, stellen Sie sicher, dass ihre Produkte oder Dienstleistungen auch im Ausland den Kundenbedürfnissen entsprechen, und stellen Sie die nötigen Ressourcen bereit, die eine erfolgreiche Internationalisierung erst ermöglichen.

#### SCHLÜSSELFRAGEN

- Können meine Mitarbeitenden selbständig Lösungen erarbeiten und alternative Wege beschreiben?
- Sind wir (im Ausland) für das hohe Qualitätsniveau unseres Produktes/ unserer Dienstleistung angesehen?
- Welche finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche personellen Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Internationalisierungskompetenzen haben wir im Unternehmen?

### 2. Geniessen Sie es!?

Sie sollten Freude am internationalen Arbeiten haben; oder ansonsten Mitarbeitende identifizieren, denen Internationalität Spass macht. Entdecken Sie das Neue, und reisen Sie viel, um Partnerschaften im Ausland zu entwickeln und zu pflegen.

#### SCHLÜSSELFRAGEN

- Inwiefern genieße ich das Entdecken neuer Länder und Kulturen?
- Verbringe ich gerne Zeit auf Reisen?
- Fällt es mir leicht mich unterschiedlichen kulturellen Gepflogenheiten anzupassen?
- Inwiefern ist Reisen mit meiner aktuellen beruflichen und privaten Situation vereinbar?
- Gibt es Teammitglieder, denen das Reisen und Entdecken viel (oder gar mehr) Freude macht?
- Bin ich mit Haut und Haaren dabei?

### 3. Vernetzen Sie sich!

Bauen Sie – insbesondere in der Start- und Konsolidierungs-Phase – internationale Kontakte auf, und vertiefen Sie diese. Je mehr, desto besser. Investieren Sie viel Zeit und Energie dafür.

#### SCHLÜSSELFRAGEN

- Welche internationalen Messen besuche ich?
- Welche passenden Networking-Anlässe bieten Institutionen wie Handelskammer, Wirtschaftsförderung, Switzerland Global Enterprise oder mein Branchenverband an?
- Welche Kontakte mit Beziehungen zum Zielmarkt haben mein Führungsteam und ich?
- Welche Kunden/Partner sind bereits in den Zielmärkten aktiv? Welche Internationalisierungsideen werden dort von unseren Kunden/Partnern verfolgt?
- Haben wir mit unseren internationalen Partnern ein gutes und vertrauensvolles Verhältnis aufgebaut?

### 4. Experimentieren Sie!

Meistern Sie die Internationalisierung mit viel Improvisationstalent und Mut. Gewinnen Sie schnell und ressourcenschonend Erfahrungen, indem sie mit Varianten der Internationalisierung experimentieren. Orientieren Sie sich hierbei am «leistbaren Verlust» (Saravathy, 2008), d.h. rechnen Sie stets auch damit, dass eine Internationalisierungsvariante scheitern könnte.

#### SCHLÜSSELFRAGEN

- «Im Kleinen anfangen und darauf aufbauen» – Was bedeutet dies für mein Unternehmen?
- Wie vermeiden wir Vorgehensweisen, die unsere Flexibilität reduzieren?
- Wie definieren wir einen «leistbarer Verlust» (Saravathy, 2008) für unser Internationalisierungsvorhaben?
- Gelingt es uns mit wenig Ressourcen und schnell Internationalisierungsvarianten zu testen?
- Gehen wir mit Rückschlägen konstruktiv um?



## 5. Entwickeln Sie ein gutes Gefühl!

Trauen Sie Ihrem Bauchgefühl. Seien Sie aber gleichzeitig bereit dazu einzuhalten, zu reflektieren und alternative Wege zu gehen. Denn Ihre Instinkte bleiben nur dann gut, wenn Sie diese immer wieder trainieren und hinterfragen; indem Sie sich unmittelbar in Situationen hineinbegeben, die Hände selbst «schmutzig machen» und nicht nur «von oben» führen. In einem internationalen Umfeld ist dies doppelt wichtig.

### SCHLÜSSELFRAGEN

- **Fällt es unserem Unternehmen leicht Opportunitäten der Internationalisierung zu erkennen?**
- **Haben wir vor Ort ein Verständnis erlangt für die Bedürfnisse unserer internationalen Partner/Kunden?**
- **Nehmen wir uns Zeit dafür, unser gewähltes Vorgehen regelmässig zu hinterfragen?**
- **Tauschen wir uns regelmässig über unsere Erfahrungen aus?**
- **Entsprechen unsere Ziele der Internationalisierung unseren Erfahrungswerten?**

## 6. Entscheiden Sie – in aller Konsequenz!

Schrecken Sie im Übergang von der Konsolidierungs- in die Etablierungs-Phase nicht vor schwierigen Entscheidungen zurück. Bestimmen Sie – nach der Phase des Experimentierens – auf Basis von Erfahrungswerten, welche Internationalisierungsprojekte mit voller Kraft weiterverfolgt und welche besser terminiert werden. Verfolgen Sie konsequent ihr Ziel.

### SCHLÜSSELFRAGEN

- **Welche Projekte waren bis anhin erfolgreich?**
- **Welche Massnahmen, Praktiken und Initiativen sollten repliziert werden?**
- **Welche neuen Strukturen, Prozesse und Kompetenzen müssen in Zukunft aufgebaut werden, um das Internationalisierungsprojekt erfolgreich umzusetzen?**
- **Sind wir bereit für die konsequente Umsetzung unserer Idee auch erhöhte Risiken zu tragen?**
- **Weiss jede/r in unserem Unternehmen, was er/sie wie zur Erreichung unseres Internationalisierungsziel beitragen kann?**
- **Bleiben wir unseren Grundsätzen treu?**

## 7. Hören Sie nicht auf!

Wenn Sie erste internationale Erfolge feiern: Nutzen Sie das Wissen und Vertrauen Ihrer internationalen Partner und Kunden für die Entwicklung innovativer Geschäfts- und Produktlösungen; sowohl für den internationalen Ziel- wie für den Heimmarkt. Testen Sie diese erneut mit Freude, Gespür und Konsequenz.

### SCHLÜSSELFRAGEN

- **Nutzen wir unsere internationalen Partner und Kunden zur Entwicklung neuer Opportunitäten?**
- **Entwickeln wir neue Ideen in Zusammenarbeit mit unseren internationalen Partnern?**
- **Entwickeln wir unsere Kompetenzen weiter für den nächsten Internationalisierungssprung?**
- **Schaffen wir es erneut, die Internationalisierung im Geiste dieser sieben Handlungsschritte voranzutreiben?**

Das Forschungsprojekt «KMU-Internationalisierung» hat sich der Aufgabe verschrieben darzustellen, welche Wege zu einer erfolgreichen Internationalisierung von KMU führen, welche Führungs- und Managementkompetenzen wichtig sind zur Beschreitung dieser Wege, und wie festgestellt werden kann, ob die nötigen Kompetenzen in ausreichendem Masse vorliegen. Als Folge dieser Aufgabenstellung können wir – in Ableitung von der hier vorliegenden Ergebnispräsentation – folgende übergeordneten «Take-Aways» formulieren:

- **Die Erfolgsrezepte für die Internationalisierung von KMU unterscheiden sich von den entsprechenden Erfolgsrezepten von Grossunternehmen. Bisher waren die Erfolgsrezepte für KMU wenig bekannt.**
- **Der Erfolg der Internationalisierung eines KMU ist stark abhängig von den Führungs- und Managementkompetenzen der Führungskräfte, und deren Investition in ein opportunitätsgeleitetes Unternehmertum. Dies steht im Gegensatz zu traditionellen Theorien und Modellen der Internationalisierung, die den Fokus auf die lineare Umsetzung stufenartig strukturierter Prozesse legen.**
- **Die Führungskraft eines KMU muss angesichts der Internationalisierung stets zwei Spannungsfelder navigieren: Sie muss einerseits den jeweils richtigen Zeitpunkt für intuitives Handeln oder aber für rationales Entscheiden identifizieren. Und sie muss andererseits effizient bereits bestehende Ressourcen verwenden, ohne den Zeitpunkt für mutige Investitionen in Neues zu verpassen.**
- **Führungskräfte begleiten Internationalisierungsprojekte in der Regel durch drei Phasen: (1) Start-Phase, zum Aufsuchen der möglichen Szenarien und Opportunitäten; (2) Konsolidierungs-Phase, um durch die Lancierung eines Pilotprojekts eine konkrete Umsetzungsidee zu testen; (3) Etablierungs-Phase, zur konsequenten Umsetzung und Skalierung eines Projekts.**
- **Die Führungs- und Managementkompetenz zur Internationalisierung besteht aus sieben Teil-Kompetenzen; in den folgenden Bereichen: Risikobewusstsein, Strategie, Lernfähige Organisation, Unternehmergeist, Interkulturelle Kompetenz, Internationale Partnerschaften und Marktorientierung. KMU-Führungskräfte benötigen gut ausgeprägte Kompetenzen bzgl. aller sieben Teil-Kompetenzen, um die Chancen auf den Internationalisierungserfolg zu erhöhen.**
- **Je nach Phase der Internationalisierung nehmen diese sieben Teil-Kompetenzen eine andersartige Ausprägung an, bzw. sind von KMU-Führungskräften andersartig ausgeprägte Führungs- und Managementkompetenzen notwendig.**
- **Die Führungs- und Managementkompetenz von KMU-Führungskräften kann mit Hilfe des Messinstrumentes «Assessment KMU-Internationalisierung» gemessen werden. Dadurch wird die Identifikation bestehender oder noch notwendiger Kompetenzen möglich. Auf Basis einer eventuell identifizierten Lücke können zielgenau nötige Entwicklungsschritte eingeleitet werden.**



07

## Methoden der Forschung

Das Forschungsprojekt «KMU-Internationalisierung» durchlief vier Forschungsstränge auf dem Weg zur Beantwortung der Forschungsfragen. Die übergeordnete methodische Vorgehensweise beruhte auf einem im Bereich der Organisations- und Managementforschung etablierten Mixed-Methods-Forschungsdesign. Hierbei wurden qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden (Flick, 2007) sowie eine Action-Research-Methodik in Form von Unternehmensfallstudien (Yin, 2014) mit einer quantitativen Erhebung (Bryman & Bell, 2015) kombiniert. Im Folgenden wird das konkrete methodische Vorgehen vorgestellt.

### Die qualitative Studie

Die qualitative Studie des Projektes umfasste in einem ersten Schritt die Erhebung sogenannter «Good Practices». Um neben einer umfassenden Literaturliteraturanalyse erste Erkenntnisse aus der Schweizer Unternehmenspraxis zu gewinnen, führten wir problemzentrierte Interviews (Witzel & Reiter, 2012) mit den Führungskräften erfolgreich internationalisierter

Unternehmen durch. Die Interviewpartner wurden daher aufgrund ihrer anerkannten Internationalisierungserfolge ausgewählt (z.B. «Switzerland Global Enterprise Success Stories»). Die halbstrukturierten Interviews wurden anschliessend transkribiert und inhaltsanalytischen Auswertungen unterzogen, um die zentralen Führungs- und Managementkompetenzen in KMU-Internationalisierungsprozessen zu identifizieren. Daraus wurden sogenannte «Good Practices» erarbeitet und in Diskussionen mit den Forschungspartnern des Projekts validiert.

Der zweite Schritt unserer qualitativen Studie basiert auf Fallstudien unserer Forschungspartner. Dafür wurden semi-strukturierte Interviews mit mehreren Führungskräften des jeweiligen Unternehmens geführt. Diese wurden transkribiert, inhaltsthematisch analysiert und als Unternehmensfallstudie aufgearbeitet. Anschliessend wurden die einzelnen Fallstudien und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen im Sinne eines Action Research mit den Praxispartnern diskutiert, konkretisiert und validiert.

In einem dritten Schritt führten wir einen Fallstudienvergleich durch, mit dem Ziel unsere identifizierten Führungs- und Managementkompetenzen weiter zu verfeinern. Zudem wurden diese Erkenntnisse erneut mit den «Good Practices» aus dem ersten Schritt verglichen. Mit dieser vergleichenden Perspektive konnten bereits analysierte Muster bestätigt sowie neue Muster identifiziert werden. Diese Muster legten die Grundlage für die darauffolgende quantitative Studie.

### Die quantitative Studie

Ziel der quantitativen Studie war die Entwicklung eines Messinstruments bzgl. der in KMU-Internationalisierungsprozessen nötigen Führungs- und Managementkompetenzen von Führungskräften. Basierend auf den Erkenntnissen aus der qualitativen Studie, im kontinuierlichen Abgleich mit der aktuellen Forschungsliteratur und den methodischen Erarbeitungsschritten von Messinstrumenten folgend wurde ein standardisiertes Messinstrument zur Erhebung dieser Kompetenzen erarbeitet. Diese Arbeit resultierte in einem Instrument, das mit 51 Aussagen die zur Verfügung stehenden Führungs- und Managementkompetenz von Führungskräften evaluiert. Darüber hinaus beinhaltet das Instrument deskriptive Frage, um den Kontext der jeweiligen KMU zu erfragen (z.B. Grösse des Unternehmens, Umsatz im Ausland, etc.).

Für die Darstellung von Messergebnissen wurde eine äquidistante Darstellung der Skala gewählt, so dass sie für die Berechnung der Ergebnisse als intervallskaliert angenommen werden darf und z.B. Mittelwerte berechnet werden können (Hadler, 2005).

### Forschungsteam

**Prof. Dr. Ingo Stolz**, Leiter Forschungsprojekt  
**Sylvie Scherrer**, stellvertretende Leiterin Forschungsprojekt  
**Sheron Baumann**  
**Leila Gisin**  
**Markus Hess**  
**Sebastian Huber**  
**Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum**  
**Prof. Dr. Claus Schreier**  
**Prof. Markus Zemp**

### Forschungspartner

**Thomas Affolter**, Partner und Leiter  
Marktregion Zentralschweiz, KPMG  
**Christoph Baumgartner**, Geschäftsführer,  
Leister Technologies AG  
**Jürg Brand**, Verwaltungsratspräsident, vonRoll hydro AG  
**Oliver Jmfeld**, Yes Music AG  
**Jürg Mischler**, CEO, SwissLuggage AG

**Carsten Pohland**, Geschäftsführer, Pohland AG  
**Michael Sommer**, Chefredakteur, KMU-Magazin  
**Dr. Markus Sulzberger**, Präsident, Schweizerische  
Gesellschaft für Organisation & Management

Das Forschungsprojekt wurde gefördert von der Schweizerischen Innosuisse.

### Literatur

- Ahroni, Y., Tihanyi, L., & Connelly, B. L. (2011). Managerial decision-making in international business: A forty-five-year retrospective. *Journal of World Business*, 46(2), 135–142.
- Baldegger, R. (2013). Swiss International Entrepreneurship Survey 2013: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU. Online Zugriff (04.02.2019): [http://www.heg-fr.ch/FR/Recherche-mandats-et-instituts/projets-recherche/Documents/A4\\_de\\_Studie\\_SIES\\_Doppelseiten\\_ok2.pdf](http://www.heg-fr.ch/FR/Recherche-mandats-et-instituts/projets-recherche/Documents/A4_de_Studie_SIES_Doppelseiten_ok2.pdf)
- Baldegger, R. (2016). Swiss International Entrepreneurship Survey 2016: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU. Online Zugriff (04.02.2019): [http://www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/Communication-et-evenements/evenements/Documents/Swiss\\_International\\_Entrepreneurship\\_Survey\\_2016\\_DE.pdf](http://www.heg-fr.ch/FR/HEG-FR/Communication-et-evenements/evenements/Documents/Swiss_International_Entrepreneurship_Survey_2016_DE.pdf)
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. 4. Auflage. Oxford: Oxford University Press.
- Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211–1222.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Galkina, T., & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647–676.
- Hadler, M. (2005). *Quantitative Datenanalyse für Sozialwissenschaftler*. Wien: LIT Verlag.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Knapp, J. L., & Kronenberg, C. (2013). Strategic analysis of SME's early internationalisation processes. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 1(1/2), 35–71.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102.
- Lehmann, R., Hauser, C., & Baldegger, R. (2013). Exportrisiken kontrollieren – Leitfaden Exportrisikomanagement. Online Zugriff (04.02.2019): [https://www.htwchur.ch/fileadmin/htw\\_chur/unternehmerisches\\_handeln/SIFE/publikationen/internationalisierung/publikation-leitfaden-exportrisiken.PDF](https://www.htwchur.ch/fileadmin/htw_chur/unternehmerisches_handeln/SIFE/publikationen/internationalisierung/publikation-leitfaden-exportrisiken.PDF)
- Li, L., Li, D., Goerzen, A., & Shi, W. S. (2018). What and how do SMEs gain by going international? A longitudinal investigation of financial and intellectual resource growth. *Journal of World Business*, 53(6), 817–834.
- Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458–470.
- Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280–303.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stoian, M. C., Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2018). SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers. *Journal of World Business*, 53(5), 768–779.
- Witzel, A., & Reiter, H. (2012). *The problem-centred interview: Principles and practice*. Los Angeles: Sage.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage.

# Hochschule Luzern – Wirtschaft

Die Hochschule Luzern – Wirtschaft ist das zentral-schweizerische Kompetenzzentrum für höhere Managementbildung. Mit ihren Bachelor- und Master-Studiengängen und Weiterbildungen sowie Forschung und Beratung leistet die Hochschule Luzern – Wirtschaft einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Wissensgesellschaft.

## **Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR**

Das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft wurde 1979 gegründet und beschäftigt heute über 100 Mitarbeitende. Das IBR ist der Zentralschweizer Wissens- und Bildungspartner für Management und Regionalökonomie. Mit mehr als 150 Projekten pro Jahr unterstützt das Institut die Praxis mit innovativen und nachhaltigen Lösungen. Die Mission des IBR ist, Menschen, Organisationen und Regionen weiterzubringen. Dafür ist es sehr gut in der Region verankert und verfügt über ein breites nationales sowie internationales Netzwerk zu Unternehmen, Verwaltungen und anderen Hochschulen.

## **Qualitätsmanagement**

Die Qualität ihrer Leistungen ist der Hochschule Luzern wichtig. Sie entwickelt diese ständig weiter und lässt sie von einer externen Organisation überprüfen. Als erste Hochschule in der Schweiz und in Deutschland hat die Hochschule Luzern die Stufe «Recognised für Excellence 5\*» im Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) erreicht. Zudem erhielt die Hochschule Luzern bei der Verleihung des ESPRIX Swiss Award for Excellence 2016 den Preis in der Kategorie «Nutzen für Kunden schaffen». [www.efqm.org](http://www.efqm.org)



### **Kontakt**

**Hochschule Luzern – Wirtschaft**  
Institut für Betriebs- und  
Regionalökonomie IBR

Zentralstrasse 9  
Postfach 2940  
6002 Luzern

[www.hslu.ch/ibr](http://www.hslu.ch/ibr)  
[ibr@hslu.ch](mailto:ibr@hslu.ch)  
T +41 41 228 41 50