

# Junge Hightechunternehmen erobern ausländische Märkte



Prof. Dr. Ralph Lehmann

Niemand ist so innovativ wie die Schweiz. Dies bestätigt das European Innovation Scoreboard aufgrund des günstigen Verhältnisses von Forschungs- und Entwicklungsausgaben zum Bruttoinlandsprodukt, des hohen Ausbildungsstandes der Bevölkerung, der günstigen Finanzierungsmöglichkeiten und der grossen Zahl von Patentanmeldungen. Immer mehr junge Hightechunternehmen erobern ausländische Märkte mit innovativen Produkten. Ein Beispiel dafür ist die Firma Sensirion mit Sitz in Stäfa.

Gegründet wurde das Unternehmen von zwei ETH-Doktoranden, die Physik studiert und gemeinsam mit ihrem Professor einen Feuchtigkeitssensor entwickelt hatten, der kleiner und leistungsfähiger war als die bestehenden Modelle. 1998 gewannen die beiden Partner den Venture-Jungunternehmerpreis und begannen, den Sensor zur Marktreife zu entwickeln. Die Durststrecke war lang, erforderte viel Kapital, Risikobereitschaft und Geduld. Als die ersten Umsätze hereinkamen, zählte das Unternehmen bereits 30 Mitarbeitende. Doch die Ausdauer hatte sich gelohnt. Seit zehn Jahren wächst das Unternehmen jedes Jahr um mindestens 30 Prozent. Es setzt internationale Massstäbe in der Sensortechnologie, exportiert seine Produkte in alle Welt und betreibt Vertriebsniederlassungen in den USA, Japan, China und Südkorea.

## *Beschleunigte Internationalisierung von KMU*

Beispiele wie das Unternehmen Sensirion zeigen, dass sich der Internationalisierungsprozess von kleinen und mittleren Unternehmen verändert hat. Die traditionelle Vorstellung von einer schrittweisen Expansion aus dem vertrauten Heimmarkt in immer entferntere Auslandsmärkte wird abgelöst durch internationale Unternehmensgründungen, die mit innovativen Produkten von Beginn weg international tätig werden. Sogenannte Born Globals sind meist auf enge Marktnischen fokussiert und verfügen über eine risikofreudige, engagierte und international ausgerichtete Geschäftsleitung.

Die international ausgerichtete Gründung eines Unternehmens wie Sensirion verspricht grosse Wachstumschancen und wird manchmal aufgrund der Begrenztheit des Heimmarktes sogar erzwungen. Internationale Unternehmensgründungen stellen Unternehmerinnen und Unternehmer aber auch vor mächtige Herausforderungen. Die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur hat in einer empirischen Studie den Internationalisierungsprozess von Born Globals mit jenem von traditionellen, stufenförmigen Internationalisierern verglichen und festgestellt, dass die internationale Gründung eines Unternehmens deutlich höhere Anforderungen an die Verantwortlichen stellt.

## *Anspruchsvolle Finanzierung*

Die Finanzierung eines Born Global gestaltet sich schwieriger als jene einer traditionellen Unternehmensgründung. Born Globals sind einem höheren Marktrisiko ausgesetzt als stufenförmige Internationalisierer. Sie steigen kurz nach der Gründung simultan und in mehrere ausländische Märkte ein. Das bedeutet, dass ihnen schnell ein grosses Absatzpotenzial offensteht. Es bedeutet aber auch, dass sie im Durchschnitt schlechter über die Bedingungen in den Auslandsmärkten informiert sind als traditionelle KMU, deren Internationalisierung schrittweise erfolgt. Entsprechend höher ist das Risiko des Markteintritts. Gelingt der Eintritt, wird der Born Global schnell grosse Umsätze generieren. Gelingt er nicht, weil die Marktbedingungen falsch eingeschätzt wurden, werden praktisch keine Rückflüsse realisiert und es besteht die Gefahr, sich seine Reputation für längere Zeit zu verderben. Der Investition in einen Born Global haftet also durchschnittlich ein grösseres Risiko an als jener in ein traditionelles KMU. Entsprechend anspruchsvoller und teurer gestaltet sich die Finanzierung.

## *Grosser Bedarf an Managementkapazität*

Born Globals haben einen hohen Bedarf an Managementkapazität während der Gründungszeit, da die ►►

anspruchsvollen Aufgaben der Unternehmungsgründung und -internationalisierung zeitlich zusammenfallen. Die Geschäftsleitung verbringt viel Zeit im Ausland und sollte sich gleichzeitig zu Hause um den Aufbau der Unternehmung kümmern. Ganz anders in traditionellen KMU, die sich zuerst im Heimatmarkt etablieren und deren Internationalisierung erst beginnt, wenn Managementkapazitäten zu Hause frei werden.

*Komplexe Produktentwicklung*

Traditionelle KMU entwickeln ihre Produkte für den Heimatmarkt und passen sie dann schrittweise an die unterschiedlichen Bedingungen auf den ausländischen Märkten an. Born Globals müssen die Vielfalt von international unterschiedlichen Anforderungen bereits im ersten Entwurf des Produktes umfassend berücksichtigen. Das Unternehmen Sensirion musste die Ansprüche der Gebäudetechnik in verschiedenen Ländern, die unterschiedlichen technischen Rahmenbedingungen und Vertriebsmöglichkeiten in verschiedenen Märkten verstehen, bevor es ein darauf abgestimmtes, international kompatibles Leistungsangebot bereitstellen konnte.

*Vermarktung eines neuen Produktes*

«Es ist nicht einfach, als Nobody ein neues, unerprobtes Produkt in mehreren Märkten mit kleinem Marketingbudget einzuführen und dabei im Wettbewerb mit grossen Unternehmungen zu stehen, die einen durch Preisnachlässe jederzeit aus dem Geschäft drängen können.» Diese Aussage eines Unternehmensgründers zeigt, dass

die internationale Vermarktung eines neuen Produktes eine grosse Herausforderung darstellt. Born Globals haben im Gegensatz zu traditionellen KMU nicht die Möglichkeit, ihr Produkt zuerst im Heimatmarkt zu testen und zur Reife zu bringen, bevor sie es im Ausland einführen. Sie können keine Reputation aufbauen, welche die Markteinführung im Ausland erleichtern würde, und es fehlt ihnen die Möglichkeit, im Heimatmarkt finanzielle Reserven zu erarbeiten, die sie anschliessend zur Internationalisierung einsetzen können.

*Gezielte Unterstützung nötig*

Die Studie der HTW Chur erhebt keinen repräsentativen Anspruch, aber sie deutet an, dass die internationale Gründung eines Unternehmens deutlich höhere Anforderungen stellt als die schrittweise Internationalisierung. Entsprechend wichtig scheint es, Born Globals im Internationalisierungsprozess auf die besonderen Herausforderungen aufmerksam zu machen und sie bei deren Bewältigung zu unterstützen, denn Unternehmen wie Sensirion gehören zur volkswirtschaftlich wertvollsten Gruppe von Firmen. Sie sind innovativ, verfügen über ein hohes Wertschöpfungspotenzial und schaffen Arbeitsplätze in grosser Zahl. ◀

Quellen:

Signorell G., Dietschi I., Innovative Schweiz, in: Beobachter 15/2010  
 Ammann P., Lehmann R., van den Bergh S., Hauser C., Going International, Versus Verlag 2012

**Ralph Lehmann**, Prof. Dr. oec. publ., ist Projektleiter International Entrepreneurship, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur.  
 Kontakt: ralph.lehmann@htwchur.ch

ANZEIGE

# Ausgewählte Orte für Ihre Tagungen, Konferenzen und Seminare

**RESTAURANT BELVOIRPARK** Zürich

Das Belvoirpark Restaurant bietet Raum für verschiedenste Veranstaltungen:  
 Hochzeiten, Geburtstage, Jubiläen und Geschäftsessen sowie Sitzungen und Workshops. Ihren Anlass werden wir mit Ihnen gemeinsam planen und durchführen. Lassen Sie die einmalige Atmosphäre des Hauses mit dem Park auf sich wirken.  
 Wir freuen uns auf Ihren Besuch!




**Restaurant Belvoirpark**  
 Seestrasse 125, CH-8002 Zürich  
 T +41 (0)44 286 88 44, F +41 (0)44 286 88 40  
 info@belvoirpark.ch, www.belvoirpark.ch

**STORCHEN ZÜRICH** Zürich

Seit über 650 Jahren ist der Storchen Zürich bekannt für seine herzliche Gastlichkeit  
 An einzigartiger Lage im Herzen der Limmatstadt bietet der Storchen Zürich mit stilvollen Räumlichkeiten verschiedener Grösse den gediegenen Rahmen für Geschäftsanlässe und Familienfeiern für bis zu 120 Personen.




**Storchen Zürich**  
 Weinplatz 2, CH-8001 Zürich  
 T +41 (0)44 227 27 27, F +41 (0)44 227 27 00  
 info@storchen.ch, www.storchen.ch