

Born Global – Die Herausforderungen einer internationalen Unternehmungsgründung

Autoren

Ralph Lehmann

PD Dr. oec. publ.

Professor für Management

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur

Comercialstrasse 24

CH-7000 Chur, GR

Tel. +41 081 286 39 45

Mail: ralph.lehmann@fh-hwtchur.ch

Lutz E. Schlangen

Dipl.-Kfm. Dr. oec. HSG

Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marketing

Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur

Comercialstrasse 24

CH-7000 Chur, GR

Tel. +41 081 286 39 66

Mail: lutz.schlangen@fh-hwtchur.ch

Summary: Born Global – The challenges rapidly internationalising SMEs are facing

Within the emerging field of international entrepreneurship, a core research interest concerns the recent phenomenon of rapidly internationalising companies; so-called ‘born globals’. This paper investigates the challenges that management teams face when establishing a new venture on an international scale. Based on case studies conducted in Switzerland with born global companies on one hand, and incrementally internationalising firms on the other, we compared typical management issues between the two groups. Our findings suggest that born globals face challenges that are qualitatively different from those faced by traditional SMEs, which might have important implications for their adequate support by export agencies.

1. Einführung

Im Verlauf des Wachstumsprozesses von Unternehmungen besteht eine Kernaufgabe des Managements darin, nach Möglichkeiten zur Markterweiterung zu suchen. Neben dem Erschliessen neuer Kundengruppen gehört hierzu auch der Eintritt in Auslandmärkte z.B. durch den direkten oder indirekten Export an ausländische Kunden, die Vergabe von Lizzenzen an ausländische Partnerunternehmungen oder das Tätigen von Direktinvestitionen in ausländischen Märkten.

Die Internationalisierung von Unternehmungen beschäftigt die Forschung auf dem Gebiet des Internationalen Marketing und Management seit langem intensiv. Auf der Basis einer grossen Anzahl von empirischen und theoretischen Studien gelangte man zur Auffassung, dass der Internationalisierungsprozess einer Unternehmung durch ein stufenförmiges Modell erklärt werden kann. Diese Denkschule ist bekannt geworden als Uppsala-Modell der Internationalisierung (Johanson/Vahlne, 1977, 1990) sowie als innovations orientiertes Exportentwicklungsmodell (Bilkey/Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981).

Stufenmodelle erklären den Internationalisierungsprozess von Unternehmungen als inkrementalen, schritt- oder stufenweise verlaufenden Prozess, welcher sich im Bild des ringförmigen Wellenschlags eines Steinwurfs ins Wasser verdeutlichen lässt. Konkret bedeutet dies, dass Unternehmungen zuerst auf ihrem Heimmarkt eine sichere Position aufbauen, um anschliessend den ihnen psychologisch am nächsten liegenden Markt zu erschliessen und ihre Expansionsstrategie dann Schritt für Schritt in weitere Auslandsmärkte fortzusetzen.

Die Grundannahme dieses von schrittweisem Erfahrungsgewinn geprägten Vorgehens trägt der Tatsache Rechnung, dass für die meisten Unternehmungen die Expansion ins Ausland eine besonders risikobehaftete Strategie der Markterweiterung darstellt. Indem sie risikoaverses unternehmerisches Verhalten unterstellt, erhebt die traditionelle Theorie den stufenförmigen Internationalisierungsprozess sowohl konzeptionell als auch handlungspraktisch zum Regelfall und versperrt damit zugleich den Blick auf andersartige Muster der Expansion von Unternehmungen ins Ausland.

Seit den 90er Jahren hat jedoch ein neuartiges Phänomen an Aufmerksamkeit gewonnen, das die Sichtweise der Stufentheorie in Frage stellt. Rennie (1993) erstellte im Auftrag der australischen Regierung eine Studie über die in diesem Land tätige Exportindustrie. Er kam zum Befund, dass ein Viertel der 300 untersuchten Unternehmungen kurz nach oder gleich zu Beginn ihrer Existenz in verschiedenen Auslandsmärkten tätig waren und nicht – wie es die Stufenmodelle postulieren – zuerst eine gefestigte Position im Heimmarkt aufgebaut hatten (Rennie, 1993). Diese Erkenntnisse haben die Internationalisierungsforschung nachhaltig beeinflusst und eine eigenständige Forschungsrichtung unter dem Titel 'International Entrepreneurship' entstehen lassen, die sich vorwiegend mit dem Phänomen von internationalen Unternehmungsgründungen auseinander setzt (Zahra et al. 2002).

Der vorliegende Artikel fasst zunächst die bestehenden Erkenntnisse über die Merkmale, Verbreitung und Ursachen von internationalen Unternehmungsgründungen zusammen. Auf Basis einer qualitativ empirischen Untersuchung gehen wir anschliessend der Frage nach, vor welchen Herausforderungen international gegründete Unternehmungen stehen und inwiefern sich diese von jenen einer stufenförmigen Internationalisierung unterscheiden. Das Ziel der Untersuchung besteht darin, Thesen zu den besonderen Herausforderungen internationaler Unternehmungsgründungen zu formulieren, welche eine Grundlage für weiterführende empirische Studien bilden können.

Die Bedeutung unserer Fragestellung ergibt sich zum einen aus dem volkswirtschaftlichen Stellenwert, welcher international gegründeten Unternehmungen zukommt. Ihre ausgeprägte Auslandorientierung und die hohe Wertschöpfung können gemäss der Studie von Rennie (1993) massgeblich zum Exportwachstum und der Produktivität eines Landes beitragen. Zum anderen unterstützen Erkenntnisse über die Herausforderungen von internationalen Unternehmensgründungen Unternehmer in ihrem Bemühen, die entsprechenden Voraussetzungen zur Internationalisierung zu schaffen. Sie erleichtern Finanzinstituten die Aufgabe, diese Voraussetzungen zu beurteilen und sie helfen exportfördernden Organisationen, ihre Dienstleistungen auf die Bedürfnisse von Born Globals auszurichten.

2. Literaturübersicht

2.1. Begriff und Charakteristika

Die Bezeichnung von international ausgerichteten Unternehmungsgründungen variiert innerhalb der neuen Forschungsrichtung noch relativ stark. Neben dem von Rennie (1993) eingeführten Begriff 'Born Global' ist auch die Rede von 'International New Ventures', 'Global Start-ups', 'Infant Internationals' oder 'Instant Exporters' (Oviatt/McDougall, 1994; Bell/McNaughton, 2000; Madsen/Servais, 1997; Aspelund/Moen, 2001).

Oviatt und McDougall definieren einen International New Venture als eine erwerbswirtschaftlich tätige Organisation, welche bereits bei ihrer Gründung entscheidende Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von Ressourcen oder den Absatz von Leistungen in mehreren Ländern zu erlangen sucht (Oviatt/McDougall, 1994, S. 49; McDougall et al., 1994, S. 470).

Andere Autoren haben die Kriterien zur Definition weiter ausgelegt und z.B. in empirischen Studien auch solche Unternehmungen einbezogen, die erst einige Jahre nach ihrer Gründung zu exportieren begannen (vgl. z.B. Knight und Cavusgil, 1996, S. 11). Uneinigkeit herrscht unter den Autoren auch hinsichtlich der erforderlichen Mindestanzahl von zu bedienenden Auslandsmärkten oder dem Anteil der Exporte am jeweiligen Gesamtumsatz.

Relativ grosse Übereinstimmung besteht jedoch bezüglich der Charakteristika, die international gegründete Unternehmungen auszeichnen (Rennie 1993; Oviatt/McDougall 1994; Madsen/Servais 1997; Bell/McNaughton 2000; Servais/Rasmussen, 2000; Aspelund/Moen 2001; Larimo, 2001;

Wickramasekera/Bamberg, 2001; Ripollés et al., 2002; Zahra/George, 2002; Andersson/Wictor, 2003): Sie sind auf relativ enge Marktneischen fokussiert. Die Unternehmer weisen eine starke internationale Orientierung auf. Sie sprechen häufig mehrere Fremdsprachen, haben bereits im Ausland gearbeitet und sich ein Netzwerk von Kontakten zu möglichen Absatzmittlern aufgebaut. Die Produkte werden für den internationalen Markt entwickelt und von Anfang an auf unterschiedliche Bedürfnisse in verschiedenen Ländern abgestimmt. Die Auswahl der Märkte ist keine Frage der geografischen Lage, sondern lediglich des Marktpotenzials. Born Globals treten kurz nach der Gründung simultan in jene Länder ein, die sie als Leadmärkte für ihre Produkte betrachten. Zur Entwicklung dieser Unternehmungen spielt der Aufbau eines funktionstüchtigen Netzwerkes mit Zulieferbetrieben und Marktleistungspartnern eine zentrale Rolle.

2.2. Empirische Befunde

Empirische Arbeiten auf dem Gebiet des International Entrepreneurship haben sich auf die Erhebung der Verbreitung von Born Globals in Europa, Nord- und Südamerika, den Mittleren Osten und Asien konzentriert (vgl. z.B. Granitsky, 1989; Jolly et al., 1992; McDougall et al., 1994; Knight, 1997; Madsen/Servais, 1997; Moen, 2002). Dabei lassen sich Untersuchungen zu einzelnen Ländern und Vergleichsstudien über mehrere Länder unterscheiden.

Zur ersten Gruppe gehören Waago et al. (1993), die zeigten, dass 44% aller norwegischen Start-ups innerhalb von zwei Jahren nach der Gründung zu exportieren begannen. Bloodgood et al. (1996) befragten in den USA 61 Venture-Capital Firmen aus verschiedenen Branchen, welche bereits mit einer internationalen Ausrichtung gegründet worden waren. Burgel und Murray (1998) untersuchten in ihrer breit angelegten Studie die Exportentscheidungen technologieintensiver Firmen in Großbritannien, welche auf eine beschleunigte Internationalisierung nach deren Gründung schließen lassen. Bei 230 technologieintensiven britischen Firmen verschiedener Branchen wiesen Autio und Sapienza (2000) ebenfalls einen markant beschleunigten Verlauf des Internationalisierungsprozesses nach. Diese Befunde wurden ergänzt um diejenigen von Kilantaridis und Levanti (2000), welche rund 1000 Unternehmungen in England befragten. Sie kamen zum Ergebnis, dass die in den 90er Jahren gegründeten Firmen durchschnittlich bereits innerhalb eines Jahres international aktiv waren (Kilantaridis/Levanti, 2000, S. 6). In einer Stichprobe von 272 dänischen KMU fanden Madsen et al. (2000) 47 Firmen, welche kurz nach ihrer Gründung im Exportgeschäft tätig waren und ihre Auslandsaktivitäten rasch ausweiteten. Schliesslich analysierten Aspelund und Moen (2001) das Exportverhalten von 213 norwegischen KMU und ordneten diese – bezogen auf den Zeitpunkt ihrer Gründung – drei verschiedenen Generationen zu. Ihre Analysen zeigten, dass die in den 70er Jahren gegründeten Firmen im Durchschnitt 27 Jahre benötigten, bis sie in ausländische Märkte exportierten. In den 80er Jahren gegründete Unternehmungen brauchten hierfür nur mehr 2 Jahre, während die Start-ups der 90er Jahre im Mittel bereits innerhalb eines Jahres im Ausland aktiv waren.

In der Gruppe der Vergleichsstudien fanden Lindmark et al. heraus, dass nahezu 50% aller Start-ups in Finnland, Norwegen, Schweden und Dänemark binnen zweier Jahre nach ihrer Gründung im Export tätig waren (Lindmark et al., 1994). Bell (1995) untersuchte 187 KMU aus der Computer-software-Industrie in Irland und Skandinavien und stellte dabei fest, dass das Internationalisierungsverhalten dieser Firmen den Voraussagen des Stufenmodells widersprach. Eine Untersuchung von 405 norwegischen und französischen KMU ergab schliesslich, dass die Mehrheit der in den 90er Jahren gegründeten Firmen zur Gruppe der Born Globals zu zählen sind (Moen, 2002).

Für die Schweiz liegen bis heute keine Untersuchungen über die Verbreitung von Born Globals vor – und dies, obwohl das in der einschlägigen Literatur am häufigsten zitierte Beispiel der Firma Logitech in der Schweiz beheimatet ist (vgl. z.B. Alahuhta, 1990). Zwei der umfangreichsten Studien über das Internationalisierungsverhalten von Schweizer Unternehmungen wurden von Bezzola et al. (1999) und Dembinski/Bologna (2001) durchgeführt. Sie beschäftigten sich vor allem mit den Markteintrittstrategien von Schweizer Unternehmungen und lieferten keine direkten Erkenntnisse über das Internationalisierungstempo. Weil der Gründungszeitpunkt der untersuchten Unternehmungen nicht erfasst wurde, lassen sich aus den vorliegenden Resultaten nur auf indirektem Wege Hinweise auf das Vorkommen von Born Globals ableiten. So zeigte sich beispielsweise, dass die Internationalisierungstendenz in der Gruppe der Kleinfirmen (5-19 Beschäftigte) während des Betrachtungszeitraums besonders ausgeprägt war (Bezzola et al., 1999, S. 5). Dabei könnte es sich um kurz vor der Untersuchung gegründete und deshalb noch kleine Firmen handeln. Dies ist jedoch lediglich eine Vermutung, die durch gezielte Untersuchungen überprüft werden müsste.

Madsen und Servais äusserten sich kritisch zu den bestehenden Untersuchungen über die Verbreitung von Born Globals. Sie sind der Ansicht, dass die vorliegenden Studien noch zuwenig repräsentativ seien, um Aussagen über die Bedeutung von internationalen Unternehmungsgründungen machen zu können (Madsen/Servais, 1997, S. 561). Oviatt und McDougall (1994, S. 45) stellten überdies fest, dass das Phänomen nicht neu ist, sondern z.B. die Ford Motor Company schon im Jahre 1903 international gegründet wurde. Gestützt wird die skeptische Haltung dieser Autoren durch eine empirische Erhebung im deutschen Mittelstand, wo Born Globals eher zu den Ausnahmefällen gehörten. Die grosse Mehrheit der untersuchten Unternehmungen erschlossen ihre Auslandsmärkte zwar in proaktiven, aber inkrementalen Schritten (McDonald et al., 2003).

Trotz dieser z.T. kontroversen Diskussion setzt sich in der Literatur die Auffassung durch, dass sich der Internationalisierungsprozess von kleinen und mittleren Unternehmungen in vielen Ländern und Branchen stark verkürzt hat (Rennie, 1993; Jones, 1999; Madsen et al., 2000; Servais/Rasmussen, 2000; Aspelund/Moen, 2001; Larimo, 2001; Moen, 2002; McDougall et al., 2003; Bell et al., 2003) und dass sich diese von Christensen (1991) treffend als 'SME exporter's squeeze' bezeichnete Entwicklung vor allem in kleinen, reifen Volkswirtschaften – wie der Schweiz – in Zukunft weiter verstärken wird (vgl. z. B. Madsen/Servais, 1997; Rialp et al., 2004).

2.3. Theoretische Erklärungsansätze

Die Theoriebildung auf dem Gebiet des International Entrepreneurship hat sich bisher vor allem auf die Erklärung des beschleunigten Internationalisierungsverhaltens von jungen Unternehmungen konzentriert. McDougall et al. (1994) stellten fest, dass dazu gängige Internationalisierungstheorien wie die ökonomische Theorie des monopolistischen Vorteils, die Produktlebenszyklustheorie, die Theorie des oligopolistischen Parallelverhaltens sowie die Transaktionskostentheorie wenig geeignet sind (vgl. auch Schmidt-Buchholz, 2001, S. 13). Bis heute fehlt ein theoretisches Modell, das das Phänomen Born Global umfassend erklären könnte. Die bestehenden Ansätze vermuten dessen Ursache in unternehmensexternen und –internen Faktoren sowie der Person des Unternehmers oder der Unternehmerin.

Zu den unternehmensexternen Faktoren gehören Einflüsse, die einerseits den Druck zur Internationalisierung verstärken und diese andererseits vereinfachen (Rennie, 1993; Oviatt/McDougall, 1994; Bloodgood et al., 1996; Knight/Cavusgil, 1996; Roberts/Senturia, 1996; Acs et al., 1997; Madsen/Servais, 1997; Bell/McNaughton, 2000; Knight, 2000; Aspelund/Moen, 2001; Harveston/Davis, 2001; Rasmussen et al., 2001; Moen, 2002):

- Die Mobilität der Kunden und die Homogenität der Märkte in Bezug auf die Bedürfnisse und Vertriebsstrukturen hat in vielen Bereichen zugenommen. Dies bewirkt sinkende Kosten zur Anpassung von Produkten und erlaubt es den Unternehmungen, ihre Leistungen zunehmend standardisiert international zu vertreiben.
- Durch die Reduktion der Transportkosten sowie den Abbau von Handelsschranken können Waren günstiger in entfernte Märkte exportiert werden.
- Zahlreiche Branchen sehen sich mit immer kleiner werdenden Marktsegmenten konfrontiert. Die Lebenszyklen der Produkte verkürzen sich. Beide Entwicklungen zusammen genommen zwingen die Unternehmungen in immer kürzerer Zeit die Produktentwicklungskosten zu amortisieren. Dies lässt sich am ehesten über eine schnelle Internationalisierung des Vertriebes erreichen.
- Das Internet erlaubt es auch kleinen Unternehmungen, ohne grosse Marketingbudgets ihre Leistungen über die Grenzen hinaus bekannt zu machen und international gestreute Aktivitäten kostengünstiger zu koordinieren.
- In zahlreichen Branchen, wie z.B. der Automobil- oder der Medizintechnikindustrie, haben sich Allianzen zwischen Gross- und Kleinunternehmungen entwickelt. Grosse, multinationale tätige Konzerne beschaffen weltweit von den besten Zulieferanten und fördern so die Internationalisierung von kleinen, innovativen Unternehmungen.

Diese Faktoren bewirken, dass sich immer mehr Branchen von einer multinationalen zu einer globalen Struktur entwickeln. Die Globalisierung erleichtert die Internationalisierung von KMU, weil sie viele Hindernisse im grenzüberschreitenden Verkehr von Waren und Dienstleistungen beseitigt. Sie erzwingt die Internationalisierung aber auch, weil Unternehmungen, die ihre Tätigkeit rein national ausrichten, Wettbewerbsnachteile gegenüber international tätigen Konkurrenten erleiden. Diese Nachteile können durch die Grösse bedingt sein, wenn die internationale Ausrichtung Economies of Scale mit sich bringt. International tätige Unternehmungen können aber auch Erfahrungen, die sie in ausländischen Märkten sammeln, in die Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen investieren und sich so Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Eine zweite Gruppe von Einflussfaktoren erkennen McDougall et al. (1994) im unternehmungsinternen Bereich. Gemäss ihrer „New Venture Internationalization Theory“ lässt sich die beschleunigte Internationalisierung vor allem durch die Vision einer international tätigen Unternehmung und die Verfügbarkeit von Ressourcen zur Realisierung dieser Vision erklären (Mc Dougall et al., 1994; vgl. auch Lindquist, 1991; Boter/Holmquist, 1996; Knight, 1997). Diese Vision könnte in den 90er Jahren eine grössere Bedeutung erlangt haben durch die zunehmenden Fixkosten, die in Know how intensiven Branchen bei der Produktentwicklung entstehen und es für Unternehmungen vor allem in kleineren Ländern ausschliessen, im Heimmarkt die kritische Grösse zu erreichen.

Die dritte Gruppe von Faktoren, die zur Erklärung der beschleunigten Internationalisierung geeignet sind, sehen McDougall et al. (1994) und Harveston et al. (2000) in der Unternehmungsleitung selbst. Schlussendlich ist es das Management einer Unternehmung, das über dessen Internationalisierung entscheidet. Auf dieses Management wirken Anreize aus dem inneren und aus dem Umfeld der Unternehmung ein, die für oder gegen eine Internationalisierung sprechen. Wie diese Anreize wahrgenommen und welche Entscheide daraus abgeleitet werden, hängt massgeblich von der Auslandorientierung der betreffenden Personen ab. Harveston et al. (2000) zeigten auf, dass Born Globals meist durch Personen geführt werden, die sowohl über persönliche Auslandserfahrung als auch eine ausgeprägte Offenheit gegenüber dem internationalen Umfeld verfügen. Sie sprechen mehrere Sprachen und wissen mit fremden Kulturen umzugehen.

Aufgrund der bisherigen Ansätze zur Erklärung des Phänomens Born Global spricht u.E. vieles dafür, dass Gründerteams durch eine Vielfalt interner und externer Anreize zur Internationalisierung beeinflusst werden, welche sich in Abhängigkeit von den situationsspezifischen Gegebenheiten eines Start-ups gegenseitig verstärken oder abschwächen. Von der Auslandorientierung des Gründerteams hängt es schliesslich ab, wie schnell die Internationalisierung verläuft. Die Entwicklungen der 90er Jahre haben dazu geführt, dass die Anreize zur Internationalisierung stärker und Unternehmungsgründer gegenüber der Internationalisierung offener geworden sind. Entsprechend hat sich der Internationalisierungsprozess verkürzt (vgl. auch Rialp et al., 2004).

3. Methode

Die Literaturübersicht zeigt, dass sich die bisherige Forschung im Bereich International Entrepreneurship auf die Charakteristika, Verbreitung und Erklärung von Born Globals konzentriert hat. Bisher noch kaum untersucht wurde die Frage, welche Herausforderungen im Rahmen einer internationalen Unternehmungsgründung entstehen und inwieweit sich diese von jenen einer traditionellen, stufenförmigen Internationalisierung unterscheiden. Dieser Frage sind wir in einer explorativ angelegten Studie nachgegangen, deren Ziel es war, Thesen über die Herausforderungen einer internationalen Unternehmungsgründung zu formulieren.

Als Untersuchungsmethode wählten wir die Fallstudienmethodik. Sie erlaubt es, differenzierte Informationen über den Verlauf der Internationalisierung einer Unternehmung zu erheben und hat sich deshalb zur Analyse von Internationalisierungsprozessen fest etabliert (Quinn, 1992; Yin, 1994, Alahuhta, 1990; McDougall et al., 1994; Coviello/Munro, 1995; Boter/Holmquist, 1996; Murray, 1996; Roberts/ Senturia, 1996; Schmidt-Buchholz 2001).

Die Stichprobe setzte sich aus 14 international tätigen KMU zusammen – 7 Born Globals und 7 traditionellen Unternehmungen. Um als Born Global eingestuft zu werden, mussten die Unternehmungen das folgenden Kriterium erfüllen: Das Produkt wurde für den internationalen Markt entwickelt und innerhalb eines Jahres nach der Unternehmungsgründung in mindestens zwei Auslandmärkten abgesetzt. Im Gegensatz dazu galten Unternehmungen als traditionell, wenn sie zuerst mehrere Jahre im Heimmarkt (Schweiz) tätig waren, bevor sie ihre Aktivitäten ins Ausland ausweiteten. Die in die Studie einbezogenen Firmen hatten weniger als 250 Mitarbeiter. Sie waren technologieorientiert und mit innovativen Produkten in marktischen tätig.

Die Datenerhebungsmethode bestand zum einen aus teilstrukturierten Interviews, die mit den Geschäftsleitern geführt wurden. Zum anderen aus der Auswertung von internen Dokumenten sowie veröffentlichten Berichten, die den Prozess der Internationalisierung der Unternehmungen darstellten.

Die Auswertung der erhobenen Informationen wurde mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse vorgenommen. Ziel der Analyse war es, im Internationalisierungsprozess auftretende Problemstellungen aus dem Material herauszufiltern und zu kategorisieren. Die Analyse wurde unabhängig für die Gruppe der Born Globals und für die Gruppe der traditionellen KMU durchgeführt. Der anschliessende Vergleich der entstehenden Kategorien erlaubte es zu beurteilen, ob sich die Probleme einer internationalen Gründung von jenen einer traditionellen Internationalisierung unterscheiden. Die Auswertung für die Gruppe der Born Global ist in Abbildung 1, diejenige für die traditionellen Unternehmungen in Abbildung 2 dargestellt.

4. Ergebnisse

Der Vergleich der beiden Auswertungen zeigt, dass die Herausforderungen einer Internationalisierung grundsätzlich darin bestehen, die Voraussetzungen zur Internationalisierung zu schaffen (Finanzierung, Managementkapazität, Produktanpassung), die geeigneten Auslandmärkte zu bestimmen (Auslandmarktanalyse), den Markteintritt zu vollziehen (Akquisition und Führung der Absatzmittler, Marketing) und die Geschäfte abzuwickeln (Logistik, Service, Zahlungsabwicklung, Produktheaftpflicht, interkulturelle Kommunikation, Strukturanpassungen). Die Bedeutung und Qualität der einzelnen Problemstellungen wurde jedoch von Born Globals und traditionellen KMU z.T. sehr unterschiedlich eingestuft.

4.1. Voraussetzungen zur Internationalisierung

Mit Blick auf die Voraussetzungen zur Internationalisierung stellte sich für Born Globals zunächst heraus, dass sich die Finanzierung solcher Unternehmensgründungen schwieriger und teurer gestaltet als die einer traditionellen Internationalisierung. Die Ursachen scheinen darin zu liegen,

Herausforderungen / Born Globals	1	2	3	4	5	6	7
Finanzierung	X	X	X	X	X		X
Managementkapazität	X		X	X		X	X
Produktanpassung			X	X	X	X	
Auslandmarktanalyse	X	X		X	X		X
Akquisition, Führung Absatzmittler	X				X	X	
Marketing			X		X	X	X
Logistik				X			
Service							
Zahlungsabwicklung							
Produktheaftpflicht			X			X	
Interkulturelle Kommunikation			X		X	X	X
Strukturanpassungen							

Abbildung 1: Herausforderungen einer internationalen Gründung

dass Born Globals einem höheren Marktrisiko ausgesetzt sind als traditionelle Internationalisierer. Sie steigen simultan und kurz nach der Gründung in mehrere Märkte ein. Das bedeutet, dass ihnen schnell ein grosses Absatzpotenzial offen steht. Es bedeutet aber auch, dass sie im Durchschnitt schlechter über die Bedingungen in den Auslandmärkten informiert sind als traditionelle KMU, deren Internationalisierung schrittweise verläuft. 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.

Die Managementkapazität, die zur Internationalisierung einer Unternehmung zur Verfügung gestellt werden muss, ist verständlicherweise vor allem ein Problem der Born Globals. Bei diesen Unternehmungen fallen die management-intensiven Aufgabenstellungen der Gründung und Internationalisierung gleichzeitig an. Die Mitglieder des Gründungsteams sind viel im Ausland unterwegs während einer Zeit, in der sie sich eigentlich zuhause um den Aufbau der Unternehmung kümmern

Herausforderungen / Traditionelle KMU	1	2	3	4	5	6	7
Finanzierung		X					X
Managementkapazität					X		X
Produktanpassung	X	X	X		X	X	X
Auslandmarktanalyse		X	X	X	X		
Akquisition, Führung Absatzmittler	X	X		X		X	X
Marketing				X		X	
Logistik	X			X	X		X
Service					X	X	
Zahlungsabwicklung		X		X	X	X	X
Produktheftpflicht							
Interkulturelle Kommunikation	X	X	X	X	X	X	X
Strukturanpassungen		X					

Abbildung 2: Herausforderungen einer traditionellen Internationalisierung

sollten. Traditionelle KMU widmen sich zunächst der Gründung und beschäftigen sich erst mit der Internationalisierung, wenn die Firma im Heimmarkt etabliert ist, eine starke Position erreicht hat und Managementkapazität frei wird.

Die Anpassung der Produkte an national unterschiedliche Bedürfnisse, Normen und Umweltbedingungen bedeutet für beide Formen der Internationalisierung eine Herausforderung. Indes ist diese Herausforderung von unterschiedlicher Qualität: Traditionelle Internationalisierer stehen vor der Aufgabe, ein fertig entwickeltes Produkt sowie laufende Produktionsprozesse immer wieder an neue Anforderungen anzupassen zu müssen. Eine Unternehmung, die Präsentationssysteme für modische Produkte wie Brillen oder Uhren entwickelt und produziert, differenziert diese Systeme nach Geschmacksunterschieden sowie unterschiedlichen Vorschriften bezüglich der Entsorgung und Materialzusammensetzung nach verschiedenen Ländern. Beim Markteintritt in Brasilien stellte sich heraus, dass klimatische Bedingungen eine zusätzliche Anpassung der Produkte nötig machten. Die Holzbestandteile der Ausstellungsträger verzogen sich bei hoher Luftfeuchtigkeit. Dies machte es nötig, Holz durch ein anderes Material zu ersetzen. Aufwendige Entwicklungsarbeiten mussten von neuem vollzogen, Produktionsprozesse und Lieferantenstrukturen mussten verändert werden.

Für Born Global besteht das Problem der Produktanpassung darin, dass sie die Vielfalt von international unterschiedlichen Anforderungen an ihre Produkte bereits bei der Produktentwicklung umfassend berücksichtigen müssen. Dies macht umfangreiche Abklärungen von rechtlichen Vorschriften, Bedürfnissen, Normen und Umweltbedingungen nötig, um ein für alle potentiell interessanten Märkten kompatibles Produkt erstellen zu können. Solche Abklärungen verlängern die Entwicklungszeit der Produkte, steigern den Finanzbedarf und erhöhen das Risiko, das international gegründete Unternehmungen eingehen.

4.2. Auswahl der Zielmärkte

Hinsichtlich der Bestimmung geeigneter Auslandmärkte erscheint bei den Born Globals die Analyse von ausländischen Märkten als bedeutendere Herausforderung. Anders als traditionelle Internationalisierer treten Born Globals bei ihrer Gründung in mehrere Auslandsmärkte, die sie als Leadmärkte betrachten, gleichzeitig ein. Und dies weitgehend unabhängig davon, wie vertraut ihnen diese Märkte sind und wo sie geografisch liegen. Ein typisches Beispiel aus der Stichprobe stellt eine Unternehmung dar, welche sich darauf spezialisiert hat, neue Medikamente im Auftrag von grossen Pharmafirmen klinisch testen zu lassen und ein Jahr nach der Gründung bereits in Deutschland, Frankreich, Dänemark, Ungarn, USA, Korea und Japan tätig war.

Traditionelle KMU bearbeiten die Auslandmärkte sukzessiv, einen nach dem anderen. Sie beginnen mit den ihnen am nächsten liegenden Märkten, die ähnliche Strukturen aufweisen wie der Heimmarkt, und sammeln Erfahrungen. Auf der Basis dieser Erfahrungen dehnen sie ihre Tätigkeit dann

schrittweise in weiter entfernt liegende Märkte aus (vgl. auch Bilkey/Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981). Entsprechend weniger Probleme haben sie, ihre Zielmärkte zu verstehen.

4.3. Markteintritt

Mit Blick auf das Vollziehen des Markteintritts bezeichneten traditionelle KMU die Akquisition und Führung von Absatzmittlern häufiger als eine Herausforderung als es bei Born Globals der Fall war. Dies hängt damit zusammen, dass die traditionellen Internationalisierer ihre Produkte im Ausland häufiger über eigene oder fremde Absatzmittler vertreiben. Als Markteintrittstrategie kommt für Born Globals oft nur die Möglichkeit des direkten Exports infrage, weil der Aufwand, in jedem Zielmarkt Absatzmittler zu akquirieren, ihre Kräfte schlicht übersteigt. So stellt sich das Problem gar nicht, im Ausland Personen zu finden, die geeignet sind, das eigene Produkt zu vertreten, sie zu motivieren, sich für dieses Produkt einzusetzen und die richtigen Kundenbeziehungen aufzubauen.

Der Bereich Marketing wiederum bietet für Born Globals weitaus grössere Herausforderungen als für traditionelle Internationalisierer. Eine Unternehmung, die eine neue Art von Verband zur Behandlung von chronischen Wunden entwickelt und diesen in den Märkten Argentinien, Australien, Japan, Türkei, Deutschland, Österreich und der Schweiz einge führt hat, schilderte diese Herausforderung folgendermassen: "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." Born Globals haben im Gegensatz zu traditionellen KMU nicht die Möglichkeit, ihr Produkt zuerst im Heimmarkt zu testen und zur Reife zu bringen, bevor sie es im Ausland einführen. Daher entfällt für sie auch die Möglichkeit, Bekanntheit innerhalb der Branche aufzubauen, welche die Markteinführungen im Ausland erleichtern würde. Zudem ist ihnen der Weg verstellt, sich im Heimmarkt finanzielle Reserven zu erarbeiten, die sie anschliessend zur Internationalisierung einsetzen können. Der Hersteller von Wundverbänden erlebte die Bekanntmachung seiner Produkte im Ausland als sehr zeitintensiv, denn trotz des Vorhandenseins einer internationalen Medizinprodukteverordnung mussten die Verbände in jedem Markt einer informellen Prüfung durch die als Experten geltenden Ärzte unterzogen werden, um Anerkennung zu finden.

4.4. Geschäftsabwicklung

Mit Blick auf die Geschäftsabwicklung wurde die Logistik von lediglich einem Born Global als Herausforderung bezeichnet. Im Vergleich dazu empfanden vier traditionelle Internationalisierer diesen Bereich als Problem. Der Grund für die unterschiedliche Wahrnehmung liegt darin, dass Born Globals meist Produkte vertreiben, die sich sehr einfach transportieren lassen. Extremes Beispiel dafür ist der Hersteller einer Software, mittels derer sich Videosequenzen am Computer vergleichen und analysieren lassen. Diese Software kann per Internet versendet werden – ganz im

Gegensatz zu den Maschinen, die eines der traditionellen KMU für Ziegeleifabriken weltweit vertreibt. Der Transport dieser Anlagen ist teuer und langsam, was der Unternehmung nicht nur Kosten-, sondern auch Differenzierungsnachteile im internationalen Wettbewerb einträgt. Nicht nur die Lieferzeiten sind länger als jene der einheimischen Konkurrenten, sondern auch die Versorgung der Kunden mit Ersatzteilen gestaltet sich z.B. dann schwierig, wenn eine Lieferung an einem Wochenende abgewickelt werden sollte und die Zölle geschlossen sind.

Der Service stellt für traditionelle KMU ein Problem der Internationalisierung dar, wenn sie diesen in weit entfernten Märkten leisten müssen und dort nicht über eigene Vertriebsniederlassungen verfügen. Mitarbeiter mit Wohnsitz in der Schweiz lassen sich nur schwer motivieren, mehrere Monate im Jahr im Ausland als Servicetechniker unterwegs zu sein. Born Globals zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihre Produkte häufig in Kooperation mit Partnerunternehmungen im Ausland vertreiben. Diese Partner übernehmen meist auch die Servicefunktion vor Ort, so dass dieses Problem bei Born Globals gar nicht auftritt.

Die Zahlungsabwicklung wurde nur von den traditionellen Unternehmungen als Problem bezeichnet. Ein Hersteller von optischen Sensoren rechnete vor, dass er im Jahr 2003 rund eine halbe Million Schweizerfranken alleine durch die Abwertung des Dollars verloren hat. Neben der Absicherung des Währungsrisikos wurde das Delkredererisiko von vielen traditionellen KMU als Problem bezeichnet. Die Zahlungsmoral sei international sehr unterschiedlich und es sei schwieriger, bei ausländischen Kunden Zahlungen einzufordern als im Inland. Wieso Born Globals die Zahlungsabwicklung leichter fällt, wurde aus den Befragungen nicht ganz klar. Ein Grund könnte darin liegen, dass sie von Anfang an in vielen verschiedenen Märkten tätig sind und sich Währungsschwankungen gegenseitig ausgleichen, so dass sie gar nicht abgesichert werden müssen.

Kulturelle Unterschiede stellen traditionelle KMU vor grössere Probleme, obwohl sie ihre Internationalisierung schrittweise vollziehen. Der Grund dafür könnte darin liegen, dass Born Globals meist von international erfahrenen Unternehmern gegründet werden – Personen, die bereits mehrere Jahre im Ausland gearbeitet haben, ein ausgeprägtes Bewusstsein für kulturelle Unterschiede aufweisen und internationale Kontakte geknüpft haben.

Strukturanpassungen während des Internationalisierungsprozesses scheinen grundsätzlich wenig Herausforderungen zu bieten. Nur eine Unternehmung bezeichnete diesen Bereich als bedeutsam. Dabei lag die Herausforderung vor allem darin, im Verlaufe der Internationalisierung immer wieder neu die optimale Konfiguration und Koordination der Unternehmung zu bestimmen, das heisst zu entscheiden, welche Aktivitäten wo wahrgenommen und ob sie standardisiert oder nach Ländern differenziert werden sollten (vgl. Porter 1989, S. 17ff.). Die besagte Unternehmung stellt einen innovativen Baustoff auf der Basis von Altglas her. Altglas kann in der Schweiz sehr günstig bezogen werden. Dies legte eine Zentralisierung der Produktion nahe. Dagegen sprechen die Transportkosten, die entstehen, wenn der Baustoff ins Ausland transportiert werden muss. Mit jeder Erschliessung eines Auslandmarktes wird deshalb neu entschieden, ob dieser aus der Schweiz

beliefert oder eine eigene Produktionsstätte aufgebaut wird. Zudem muss abgeklärt werden, ob das Produkt standardisiert in allen Märkten in der gleichen Qualität vertrieben oder ob es auf unterschiedliche Bedürfnisse angepasst werden soll. Für Born Globals stellen sich diese Fragen weniger, weil sie mit einer internationalen Ausrichtung gegründet werden und ihre Strukturen von Anfang an auf eine Tätigkeit in unterschiedlichen Märkten auslegen.

5. Schlussfolgerungen

Die Aussagekraft dieser Ergebnisse ist aufgrund der Untersuchungsanlage zu relativieren. Die Auswahl der Unternehmungen geschah auf der Basis der in der Literatur üblichen Abgrenzung von Born Globals und traditionellen, exportorientierten KMU. Die Untersuchungsmethode erlaubte es, im persönlichen Kontakt mit den Personen, die für die Internationalisierung der Unternehmungen verantwortlich waren, differenzierte Informationen über die damit verbundenen Herausforderungen zu erheben und diese anschliessend systematisch zu vergleichen. Die Auswahl der untersuchten Unternehmungen erfolgte jedoch zufällig und kann nicht als repräsentativ betrachtet werden. So sind alle bis auf eine Unternehmung Produktionsbetriebe und es kann nicht gesagt werden, ob die Erkenntnisse über die Unterschiede von internationalen Gründungen und der traditionellen Internationalisierung auch für Dienstleistungsfirmen gelten. Die Zahl der untersuchten Fälle war auch zu klein, um statistische Aussagen über die Häufigkeit der aufgetretenen Problemstellungen machen zu können. Wir betrachten deshalb die Ergebnisse als vorläufig und formulieren abschliessend die folgenden Thesen über die besonderen Herausforderungen einer internationalen Unternehmungsgründung, die durch repräsentativ angelegte empirische Studien getestet werden sollten:

1. Born Global stehen vor der Aufgabe, vor ihrer Gründung Produkte zu entwickeln, die den Anforderungen mehrerer Ländermärkte gleichzeitig gerecht werden und haben nicht die Möglichkeit, diese den unterschiedlichen Anforderungen sukzessiv anzupassen.
2. Die Kapitalkosten einer internationalen Unternehmungsgründung übersteigen jene einer stufenförmigen Internationalisierung, da das Risiko eines simultanen Eintrittes in mehrere Auslandmärkte grösser ist als jenes eines sukzessiven Markteintrittes.
3. Born Global führen ein neues, unerprobtes Produkt als unbekannter Anbieter mit kleinem Budget in mehreren Märkten ein, im Gegensatz zu traditionellen Internationalisierern, die ihre Produkte vor der Internationalisierung im Heimmarkt ausreifen lassen.
4. Born Global müssen die Managementkapazität aufbringen können, die nötig ist, um die Gleichzeitigkeit der Unternehmungsgründung und –internationalisierung bewältigen zu können, während bei der stufenförmigen Internationalisierung diese Aufgaben nacheinander anfallen.

6. Literatur

- Acs, Z.J., Morck, R., Shaver, J.M., Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small- and Medium-sized Enterprises: A Policy Perspective, *Small Business Economics*, 9(1), 7-20.
- Alahuhta, M. (1990). Global growth strategies for high technology challengers. *ACTA Polytechnica Scandinavia. Electrical Engineering Series No. 66*. Helsinki: Doctoral dissertation.
- Andersson, S., Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born-globals – the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1/3, 249-276.
- Aspelund, A., Moen, O. (2001). A generation perspective on small firms' internationalization – from traditional exporters and flexible specialists to born globals. In: Axinn, C.N., Matthysse, P. (eds.) *Reassessing the internationalization of the firm*, (Advances in International Marketing, 11) (pp. 197-225). Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.
- Autio, E., Sapienza, H.J. (2000). Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 413-424.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, 29/8, 60-75.
- Bell, J., McNaughton, R. (2000) Born global firms: a challenge to public policy in support of internationalization. In: Pels, J., Stewart, D.W. (eds.), *Marketing in a Global Economy* (pp. 176-185) (conference proceedings in CDROM). Buenos Aires, Argentina : American Marketing Association (AMA).
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1/4, 339-362.
- Bezzola, M., Donzé, L., Hollenstein, H. (1999). Die Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft. Eine Analyse anhand der Resultate der Internationalisierungsumfrage der KOF/ETH vom Herbst 1998, KOF/ETH Zürich.
- Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8/1, 93-98.
- Bloodgood, J., Sapienza, H.J., Almeida, J.G. (1996). The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20/4, 61-76.
- Boter, H., Holmquist, C. (1996). Industry Characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing*, 11/6, 471-487.
- Burgel, O., Murray, G.C. (1998). The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. *Journal of International Marketing*, 8/2, 33-62.

Cavusgil, S.T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8/6, 273-281.

Christensen, P. R. (1991). The Small and Medium Sized Exporters' Squeeze: Empirical Evidence and Model Reflections. *Entrepreneurship and Regional Development* (3), 49-65.

Coviello, N.E., Munro, H.J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29/7, 49-61.

Dembinski P., Bologna C. (2001). Zwischen Tradition und Innovation: die neue Internationalisierung der Schweizer KMU. *Die Volkswirtschaft*, 3, 4-7.

Granitsky, J. (1989). Strategies for Innate and Adoptive Exporters: Lessons from Israel's Case. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.

Harveston, P. D., Kedia, B. L., Davis, P. S. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Advances in Competitiveness Research*, 8, (1), 92-99.

Harveston, P. D., Davis, P. S. (2001). Entrepreneurship and the born global phenomenon: Theoretical foundations and a research agenda. In: Butler, J. (ed.) *E-Commerce and Entrepreneurship: Research in Entrepreneurship and Management*, Information Age Publishing, vol. 1, 1-30.

Johanson, J., Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8/1, 23-32.

Johanson, J., Vahlne, J-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7/4, 11-24.

Jolly, V., Alahuhta, M., Jeannet, J-P. (1992). Challenging the incumbents: how high-technology start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82.

Jones, M.V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 7/4, 15-41.

Kilantaridis, C., Levanti, A. (2000). Internationalisation and the Size of the firm. Working paper, University of Luton UK.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: Cavusgil, S.T., Madsen, T.K. (eds.): *Export internationalizing research – enrichment and challenges*, (Advances in International Marketing, 8), 11-26. NY: JAI Press Inc.

Knight, G.A. (1997). *Emerging paradigm for international marketing: The born global firm*. Ph.D. thesis. Michigan State University, USA.

- Knight, G.A. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8/2, 12-32.
- Larimo, J. (2001). Internationalization of SMEs – two case studies of Finnish born global firms. Paper presented at the *CIMaR Annual Conference* in Sydney, Australia (November 20th, 2001), 1-21.
- Lindmark, L. (1994). *Småföretagens Internationalisering. – en nordisk studie jämförande studie*. Nord REFO 1994, 7.
- Lindquist, M. (1991). Infant Multinationals. The internationalization of young, technology-based Swedish firms, Stockholm, 1991, Diss. Stockholm School of Economics.
- Madsen, T.K., Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, 6/6, 561-583.
- Madsen, T.K., Rasmussen, E.S., Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. In: Yaprak, A., Tutek, J. (eds.) *Globalization, the multinational firm, and emerging economies*, (Advances in International Marketing, 10), Amsterdam: JAI/Elsevier Inc., 247-265.
- Mayer M., Exportförderung für KMU, in: *Die Volkswirtschaft*, 6-2003, S. 38-41.
- McDonald, F., Krause, J., Schmengler, H., Tuselmann, H.-J. (2003). Cautious International Entrepreneurs: The Case of the Mittelstand. *Journal of International Entrepreneurship*, Dec. 2003 Vol. 1(4), 363-381.
- McDougall, P.P., Shane, S., Oviatt, B.M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9/6, 469-487.
- McDougall, P.P., Oviatt, B.M., Shrader, R.C. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1/1, 59-82.
- Moen, O. (2002). The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19/2, 156-175.
- Murray, G. (1996). A synthesis of six exploratory, European case studies of successfully exited, venture-capital-financed, new technology-based firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20/4, 41-60.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25/1, 45-64.
- Porter, M. (1989). Der Wettbewerb auf globalen Märkten, in: Porter M., *Globaler Wettbewerb*, Wiesbaden, 17-68.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise*. New York: The Free Press.

- Rasmussen, E.S., Madsen, T.K., and Evangelista, F. (2001). The founding of the born global company in Denmark and Australia: sense-making and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13/3, 75-107.
- Reid, S.D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12/2, 101-112.
- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rialp, A., Rialp, J., Knight, G.A. (2004). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, Special Issue (forthcoming).
- Ripollés, M., Menguzzato, M., Iborra, M. (2002). The internationalization of new ventures. The Spanish case. *Entrepreneurship and Innovation*, August, 191-200.
- Roberts, E.B., Senturia, T.A. (1996). Globalizing the emerging high-technology company. *Industrial Marketing Management*, 25, 491-506.
- Schmidt-Buchholz, A. (2001). Born Globals. Die schnelle Internationalisierung von High-tech Start-ups. Köln (J. Eul Verlag).
- Servais, P., Rasmussen, E.S. (2000). Different types of international new ventures. Paper presented at the *Academy of International Business (AIB) Annual Meeting* (November), Phoenix, AZ., USA, 1-27.
- Waago, S.J., Pettersen, P.G., Skjelnes, A.B., Nesse, P.J. (1993). Evaluering av Offenvillige Forskings og Utviklingskontrakter. Rapport, Trondheim, NTH.
- Wickramasekera, R. and Bamberry, G. (2001). Born globals within the Australian wine industry: an exploratory study. *Working-Paper No. 1/01*, Charles Sturt University, Wagga Wagga.
- Yin, R.K. (1994). Case Study Research. Design and Methods. 2nd ed., Thousand Oaks, California.
- Zahra, S.A., George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: Hitt, M., Ireland, R., Camp, M., D. Sexton (eds.) *Strategic leadership: creating a new mindset* (pp. 255-288). London, UK: Blackwell.