

Born Global: In Liechtenstein gegründet, in der Welt zu Hause

Einfach ausgedrückt sind Born Globals Unternehmen, die mit Ambition eine internationale Wachstumsstrategie verfolgen. Liechtenstein ist Meister, was Born Globals betrifft. Miriam und Felix Schüssler erklären, weshalb in unserem Land Born Globals erfolgreich sind und mit welchem Schachzug das Unternehmen aufs internationale Parkett geführt wird.

In den letzten Jahrzehnten hat das internationale Geschäftsvolumen dramatisch zugenommen und mit dem stetigen Wandel von Technologie und Geschäftsmodellen dazu geführt, dass sich heute fast jeder Unternehmenslenker mit diesen Themen auseinandersetzen muss. Insbesondere die Digitalisierung und neue Kommunikationswege, allen voran das Internet, haben zu einem raschen Ausbau internationaler Beziehungen und geschäftlicher Allianzen geführt. Doch welches sind die strategischen Stellschrauben, an denen Unternehmer und Manager drehen können, um einen Betrieb oder ein einzelnes Geschäftsfeld erfolgreich zu internationalisieren?

Von den Besten lernen

Um sich dieser Frage pragmatisch zu nähern, lohnt der Blick auf Best-Practice-Beispiele, Firmen also, die eine überdurchschnittliche Internationalisie-

«Es kann also bereits festgehalten werden, dass Born Globals offensichtlich besser darin sind, mit limitierten Ressourcen den grösstmöglichen Ertrag zu generieren.»

rungsperformance aufweisen und offensichtlich einiges richtig machen. Ein bestimmter Unternehmenstypus, auf den diese Eigenschaften per Definition zutreffen, ist das sogenannte Born Global. Seit den 90er-Jahren beschäftigt dieses Phänomen Wissenschaftler und Praktiker, die auf der Suche nach den entscheidenden Erfolgsfaktoren sind. Zwischenzeitlich wurden viele unter-



Miriam Schüssler untersucht im Rahmen ihrer Promotion an der Universität Liechtenstein den Einfluss der Geschäftsmodell-Innovation auf den Unternehmenserfolg. Felix Schüssler beschäftigt sich in seinem Doktorat ebenfalls an der Universität Liechtenstein mit den Erfolgsfaktoren von Born Globals. (Foto: Nils Vollmar)

schiedliche Aspekte beleuchtet, ohne bislang eine befriedigende Antwort zu erhalten: Weder bestimmte Eigenschaf-

ten der Born-Global-Unternehmer noch eine spezifische Ressourcenausstattung oder bestimmte Netzwerkpartner kön-

nen den Erfolg von Born Globals erklären.

Forschung, die es in sich hat

Bahnbrechend könnten jetzt die Erkenntnisse aus ganz aktueller Forschung sein, die sich gezielt mit der Konfiguration von Born-Global-Geschäftsmodellen und deren Einfluss auf den Internationalisierungserfolg beschäftigt hat. Hierzu wurden Daten von über 250 international tätigen Unternehmen (darunter 46 Born Globals) jeder Branche und Grössenklasse aus Liechtenstein, der Schweiz und Deutschland statistisch ausgewertet und miteinander verglichen. Untersucht wurde zunächst, ob sich die Geschäftsmodelle von Born Globals in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung unter-

«Um von den Besten zu lernen, kann man jedem Unternehmer mit globalen Wachstumsambitionen eine Studienreise ins Fürstentum Liechtenstein empfehlen.»

scheiden und eher effizienz- oder eher innovationsorientiert sind. Die Ergebnisse waren überraschend: Beide Ausrichtungen waren gegenüber anderen Unternehmen stärker ausgeprägt, wobei der Faktor Effizienz die höheren Werte aufwies. Es kann also bereits festgehalten werden, dass Born Globals offensichtlich besser darin sind, mit limitierten Ressourcen den grösstmöglichen Ertrag zu generieren. Diese Erkenntnis ist naheliegend, da ein Born-Global-Unternehmen (wie die meisten Start-ups) zumindest zu Beginn seiner Geschäftstätigkeit nur über sehr begrenzte Mittel verfügt und gezwungenermassen das Beste daraus machen muss.

Smarte Innovationsstrategie

Wie erklärt sich aber dann die gleichzeitig höhere Innovationsausprägung, die klassischerweise mit hohen Investments einhergeht? Auch hier haben sich spannende Erkenntnisse aufgetan: Born Globals stemmen den Innovationsprozess nicht alleine, sondern machen sich ihre Netzwerkpartner zunutze. In der Praxis bedeutet das beispielsweise, dass ein neues Produkt nicht komplett selbst entwickelt wird, sondern gewisse Teilschritte an die Lieferanten oder Produzenten «ausge-



Die Produzenten dieses «S12 Allround» gehören auch in die Kategorie dieses Geschäftsmodells. Die Kaiser AG in Schaanwald ist ein sogenanntes Born-again Global, das sind Unternehmen, die beispielsweise nach 20 Jahren innert Kürze eine Born-Global-Entwicklung aufs Parkett legen. (Foto: ZVG)

Was sind Born Globals?

Das sind Unternehmen, die bereits mit oder kurz nach ihrer Gründung sehr rasch und erfolgreich internationalisieren. Dabei erfolgt die globale Expansion nicht graduell, sondern es werden sprunghaft gleich mehrere Auslandsmärkte parallel erobert. Nur geschätzt 10 Prozent aller Unternehmen besitzen die Eigenschaften eines Born Globals und finden sich in allen Branchen wieder. In den 90er-Jahren hat das Phänomen dieser jungen und flinken Unternehmen die bis dahin existierenden Internationalisierungstheorien auf eine harte Probe gestellt – seitdem wird intensiv zu den Erfolgsfaktoren von Born Globals geforscht.

lagert» werden. Diese verfügen meist ohnehin über das nötige Know-how, die Manpower und kapitalintensiven Anlagen, die oft gar nicht zur Gänze ausgelastet sind. Die Offenheit für neue Potenziale ist gross. Durch diesen cleveren Schachzug haben Born Globals Zugriff auf einen grossen Pool an externen Ressourcen, sind aber gleichzeitig bereit, ihre Netzwerkpartner über Exklusivitätsvereinbarungen langfristig mit ins Boot zu holen.

Archetyp des Geschäftsmodells

Um ein noch griffigeres Bild dieser erfolgreichen Geschäftsmodelle zu zeichnen, wurden Inhaber von Born-Global-Unternehmen persönlich interviewt. Hierbei wurde gezielt nachgefragt, wie die Komponenten konkret ausgestaltet sind, aus denen jedes Geschäftsmodell besteht. Im Ergebnis konnte folgender Archetyp eines Born-Global-Geschäftsmodells abgeleitet werden: ▶



Was im Jahre 1923 in Zürich mit der Produktion künstlicher Zähne begann, zeigt sich heute als ein führendes Unternehmen in der Dentalbranche. Die Ivoclar Vivadent AG in Schaan ist heute in 25 Ländern der Welt präsent. (Foto: ZVG)

Ein Born Global kombiniert Produkte mit dazu passenden Dienstleistungen, die jeweils einen hohen Individualisierungsgrad aufweisen und direkt an den Kunden (ohne Zwischenhandel) vertrieben werden. Das Produktportfolio ist relativ schmal und die Produktionstiefe hoch. Born Globals fokussieren sich auf das B2B-Geschäft und besetzen damit internationale Nischenmärkte. Dabei bedienen sie in der Regel den Endkunden und pflegen mit diesem eine enge Partnerschaft. Zu den starken Kernkompetenzen der Born Globals zählen Verkauf und Marketing, aber auch Technologie und Forschung und Entwicklung. Ein Born Global setzt sich sowohl durch überdurchschnittliche Effizienz als auch durch hohe Innovationskraft vom Wettbewerb ab. Das Image am Markt generiert sich aus der hohen Geschwindigkeit und der

«Born Globals fokussieren sich auf das B2B-Geschäft und besetzen damit internationale Nischenmärkte.»

hohen Qualität der Leistungen. Durch die Kombination aus verschiedenen Produkten und Dienstleistungen verfügt ein Born Global über mehrere Um-

satzquellen. Es kann hohe Margen durchsetzen und hält das Verhältnis von fixen zu variablen Kosten möglichst niedrig. Born Globals verfolgen

«Durch diesen cleveren Schachzug haben Born Globals Zugriff auf einen grossen Pool an externen Ressourcen.»

eine klare Wachstumsstrategie via internationaler Expansion.

Liechtenstein als Erfolgsmodell

Auch grosse, bereits gut etablierte Unternehmen können damit von einem Blick auf die flinken Born Globals profitieren und sich deren erfolgreiche Geschäftsmodellstrategie für die eigenen Internationalisierungsaktivitäten zunutze machen. Daraus entstehende Geschäftsmodell-Innovationen können sowohl im Unternehmen als Spin-in umgesetzt oder auch als Spin-off ausgegründet werden, um strukturellen Verkrustungen entgegenzuwirken und dynamisch den schneller wandelnden Marktbedingungen zu begegnen. Um von den Besten zu lernen, kann man jedem Unternehmer mit globalen Wachstumsambitionen eine Studienreise ins Fürstentum empfehlen: In kei-

nem anderen Land der Welt trifft man wohl auf eine höhere Dichte an Born Globals. Durch kluge politische Entscheidungen, eine überdurchschnittlich hohe unternehmerische Schaffenskraft der Einwohner und ideale volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen hat sich Liechtenstein in den letzten Jahrzehnten zu einem internationalen Vorzeigemodell entwickelt.

Autoren des Artikels

Felix Schüssler, M.Sc., unterstützt Unternehmen bei der internationalen Expansion. In seinem Doktorat an der Universität Liechtenstein beschäftigt er sich mit den Erfolgsfaktoren von Born Globals. Er ist Inhaber der Unternehmensberatung Schüssler-Consulting in Schaanwald.

Miriam Schüssler, M.Sc., ist Mitinhaberin der Schüssler-Consulting und betreut den Bereich Mergers & Acquisition. Im Rahmen ihrer Promotion an der Universität Liechtenstein untersucht sie den Einfluss der Geschäftsmodell-Innovation auf den Unternehmenserfolg.