

# Herausforderungen und Strategien österreichischer Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländern in Zeiten der Covid-19-Pandemie

Juni 2021



In Kooperation mit



Gefördert durch die



**IMPRESSUM**

ICEP Wirtschaft und Entwicklung GmbH  
Möllwaldplatz 5, 1040 Wien  
office@corporaid.at, www.corporaid.at  
Juni 2021

# Herausforderungen und Strategien österreichischer Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländern in Zeiten der Covid-19-Pandemie

## Abstract

Während der weltweite Ausbruch und die dramatischen Folgen von Covid-19 den globalen Charakter der Pandemie in das öffentliche Bewusstsein rückten, wurde den daraus folgenden unternehmerischen Herausforderungen in Schwellen- und Entwicklungsländern (SEL) kaum Beachtung geschenkt. Im Zuge dieser enormen Krise war mit einer weiteren Marginalisierung der SEL-Thematik zu rechnen. Überraschenderweise kommt unsere qualitative Studie jedoch zum Schluss, dass die befragten österreichischen Internationalisierungspioniere SEL als zukünftige Wachstumstreiber sehen, die an Bedeutung für die Unternehmensentwicklung weiter gewinnen werden. Trotz beträchtlicher Nachfragerückgänge, unterbrochener Lieferketten und stillstehender Projekte ziehen sich die Unternehmen nicht aus diesen Märkten zurück. Die rasche Rückkehr zum Wachstumspfad in China, Vietnam und anderen südostasiatischen Ländern zeigt deutlich die Notwendigkeit, in diesen Ländern weiterhin präsent zu sein. Zugleich ist aber eine differenziertere Sicht auf diese

Märkte angebracht. Im Unterschied zu Asien sind die mittelfristigen Wachstumsaussichten für Lateinamerika eher getrübt. Ähnliches gilt für Afrika, dem ein hohes, aber schwer auszuschöpfendes Marktpotential bescheinigt wird.

Die Marktabschottung gerade zu Beginn der Pandemie hat die Vorteilhaftigkeit dezentraler und regionaler Organisationsstrukturen sowie einer direkten lokalen Präsenz aufgezeigt. Reisebeschränkungen und Quarantänepflichten haben zu einem markanten Rückgang der Kontakte mit Kunden, Geschäftspartnern und Behörden geführt. Der Umstieg auf digitale Medien in der internen Kundenkommunikation, bei Projektanfragen oder Inbetriebnahmen hat sich auch in den SEL bewährt. Allerdings sind Videokonferenzen in kritischen Geschäfts- und Verhandlungsphasen kein adäquater Ersatz. Der fehlende persönliche Kontakt mit dem Kunden behindert insbesondere die Neukundengewinnung, auch Onlinemessen sind beispielsweise in Afrika wenig effektiv. Jedoch ist für die Unternehmen deutlich geworden, dass die verstärkte Nutzung digitaler Medien im Kundenkontakt, im Verkauf und in anderen Betriebsprozessen die Auslandsmarktbearbeitung auch in Zukunft verstärkt prägen wird. Die Krise hat ansonsten zu keinen grundsätzlichen Veränderungen in den Geschäftsmodellen außer der stärkeren Integration der digitalen Komponente in Betriebs-, Verkaufs- und Kommunikationsprozesse geführt. Die Weiterentwicklung exportorientierter Modelle zu regionalen Produktions- und Managementsystemen mit erhöhter lokaler Wertschöpfung ist aus Gründen der Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit anzustreben.

---

**MAG. SOPHIE LANGER-HANSEL** verantwortet den Bereich Research & Fachveranstaltungen bei corporAID – einem österreichischen Think Tank an der Schnittstelle Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung mit Fokus auf Schwellen- und Entwicklungsländer.

**DR. ARNOLD SCHUH** ist Direktor des Competence Center for Emerging Markets & CEE und Assistenzprofessor an der WU Wien. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich des globalen strategischen Managements und Marketings.

---

## Ziel der Studie und Forschungsfragen

Der Ausbruch der Covid-19-Pandemie hat eine negative Seite der Globalisierung aufgezeigt, nämlich wie rasch sich ein Virus aufgrund der wirtschaftlichen Vernetzung und Mobilität weltweit ausbreiten und internationale Lieferketten und lokale Volkswirtschaften zum Stillstand bringen kann. Gleichzeitig hat die Pandemie die Notwendigkeit einer globalen Sichtweise und Kooperation zur Bekämpfung solcher Krisen vor Augen geführt. Durch die wirtschaftliche Brille Österreichs gesehen, endet der internationale Horizont für viele Unternehmen in Europa, wo 80 Prozent der Exporte hingehen. Nur langsam hat sich der außereuropäische Anteil an österreichischen Unternehmensexporten in den letzten Jahren erhöht und das trotz des fulminanten Bedeutungsgewinns der sogenannten Schwellenländer an der globalen Wirtschaftsleistung, allen voran Chinas. Es stellt sich die Frage, inwieweit eine Krise wie diese den unternehmerischen Blick auf Schwellen- und Entwicklungsländer (SEL) beeinflusst? Führt diese schwere Krise dazu, dass sich das Management von international tätigen Unternehmen zunächst auf die Absicherung und dann auf die Belebung des Geschäfts in den sogenannten Heim- und Kernmärkten konzentriert, wie wir es von der globalen Finanzkrise her kennen? Oder wird den Führungskräften durch diese globale Krise die wirtschaftliche Bedeutung der SEL stärker bewusst?

Ziel dieser qualitativen Studie ist es, einen Einblick in die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf die Geschäfte von österreichischen Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländern, den Umgang mit den Herausforderungen und den neu gewonnenen Erkenntnissen zu gewinnen. Unter Schwellenländern verstehen wir jene Volkswirtschaften in Asien, Afrika und Lateinamerika, die niedrige bis mittlere Einkommen haben, aber gleichzeitig eine hohe Wachstumsdynamik, eine rasche Industrialisierung und eine zunehmende Integration in die Weltwirtschaft aufweisen. Als Entwicklungsländer bezeichnen wir Länder in den oben genannten Kontinenten mit niedrigem Pro-Kopf-Einkommen, deren Volkswirtschaften im Wesentlichen auf dem Einsatz gering ausgebildeter Arbeitskräfte, der Herstellung von einfachen Produkten und der Nutzung natürlicher Vorkommen basieren. Dabei interessierten uns besonders folgende Fragen:

- Welche Auswirkungen hat die Pandemie auf das Geschäft in den SEL?
- Wie haben Unternehmen die Krise in dieser Ländergruppe bisher bewältigt?
- Wie sieht die Zukunft des Geschäfts in SEL aus? Ziehen sich Unternehmen zurück oder ergeben sich sogar neue Chancen?
- Inwieweit hat die Krise zu Änderungen im Geschäftsmodell für SEL geführt?
- Auf welche Resilienzfaktoren konnten die Unternehmen in der Krisenbewältigung zurückgreifen?
- Was haben die Unternehmen aus der Krise gelernt?

Die Studie hat einen explorativen Charakter und ist daher qualitativ angelegt. Sie stützt sich auf tiefgehende Interviews mit zehn für die Marktbearbeitung in SEL zuständigen Führungskräften von österreichischen Internationalisierungspionieren und auf die parallele Auswertung von Unternehmensberichten. Diese Studie ist ein gemeinsames Forschungsprojekt von ICEP/corporAID und dem Competence Center for Emerging Markets & CEE der Wirtschaftsuniversität Wien.

## Ausgangslage

Während die Interviews im Winter 2020/21 durchgeführt wurden, befanden sich Europa und viele andere Weltregionen gerade in der zweiten Pandemiewelle. Die dritte Welle im Frühjahr 2021, die v.a. in Indien und Lateinamerika zu neuen Höchstständen an Infizierten geführt hat, spiegelt sich daher nicht in den Aussagen wider. Wenngleich Covid-19 die erste globale Gesundheitskrise darstellt, die sich in kürzester Zeit ausbreitete und potentiell alle Menschen gefährden kann, sind Verbreitung und Ansteckung regional ungleich ausgefallen. Mit Stand Ende April 2021 zeigt sich eine unterschiedliche Betroffenheit der verschiedenen Weltregionen (WHO, 2021). Der amerikanische Kontinent führt die Rangreihe der Infizierten mit über 62 Mio. Personen an, gefolgt von Europa mit 52 Mio. und Südostasien mit 23 Mio. infizierten Personen. Am unteren Ende befinden sich Afrika mit 3,3 Mio. und der westliche Pazifik mit 2,5 Mio. Infizierten. Insgesamt sind 3,2 Mio. Menschen an einer Corona-Infektion verstorben, die meisten davon in den USA, Brasilien, Indien, Mexiko und Großbritannien. Auf Nord-, Lateinamerika

und Europa entfallen knapp mehr als 80 Prozent aller Todesopfer. Die Pandemie hat über Lockdowns, Lieferkettenunterbrechungen und Nachfrageeinbrüche auch die Volkswirtschaften stark getroffen. Obwohl die Regierungen versuchten, über Kurzarbeit, Zuschüsse und andere Fiskalmaßnahmen die schlimmsten Auswirkungen auf Haushalte und Unternehmen einzudämmen, kam es zu dramatischen Einbrüchen in den Wirtschaftsleistungen.

Die Schätzungen der regionalen Wirtschaftsleistung zeigen, dass die fortgeschrittenen Volkswirtschaften einen höheren Rückgang des Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2020 zu verzeichnen hatten und niedrigere Wachstumsraten in 2021 und 2022 zu erwarten haben als die SEL (IMF, 2021a). Die Eurozone schneidet hier noch schlechter als die USA ab. Die asiatischen SEL stechen hier mit den besten Zahlen hervor, allen voran China, das sogar in 2020 ein Wachstum von 2,3 Prozent verzeichnen konnte. Der geschätzte Wirtschaftsaufschwung von 12,5 Prozent in 2021 in Indien dürfte nach dem enormen Anstieg der Infektionen im Frühjahr nicht zu halten sein. Subsahara-Afrika hat sich in der Krise mit einem Rückgang von weniger als 2 Prozent widerstandsfähig gezeigt, dafür fällt auch die Erholung gedämpfter aus. Allerdings ist wieder ein Anstieg der weltweiten Armut zu erwarten, der insbesondere Länder mit niedrigem Einkommen betrifft. Die Vereinten Nationen rechnen in einem Extrem-Szenario bei einem Rückgang des Pro-Kopf-Einkommens von 20 Prozent als Folge der Pandemie mit 420 bis 580 Mio. zusätzlichen Personen, die zum Pool der globalen Armen hinzustoßen könnten (Sumner, Hoy & Ortiz-Juarez, 2021). Dies würde den Fortschritt in der Armutsbekämpfung der letzten dreißig Jahre zunichtemachen.

Die Pandemie hat im Jahr 2020 auch zu einem spektakulären Einbruch von 42 Prozent auf 859 Mrd. US-Dollar bei den globalen ausländischen Direktinvestitionen geführt (UNCTAD, 2021). Die Industrieländer haben mit einem Rückgang von 69 Prozent schlechter als die SEL mit minus 12 Prozent abgeschnitten. Zugleich erreichte der Anteil der SEL an den weltweiten Direktinvestitionen mit 72 Prozent einen neuen Höchststand. Von den 616 Mrd. US-Dollar-Zuflüssen gingen 476 US-Dollar an die SEL in Asien, 101 Mrd. US-Dollar nach Lateinamerika und 38 Mrd. US-Dollar nach Afrika. China führt die Länder Rangliste der ausländischen Zuflüsse mit 163 Mrd. vor den USA mit 134

Mrd. US-Dollar im Jahr 2020 an. Die Zuflüsse in der Europäischen Union EU fielen um 71 Prozent auf 110 Mrd. US-Dollar.

## DIE ÖSTERREICHISCHE AUSSENWIRTSCHAFT IST NOCH IMMER EUROZENTRISCH GEPRÄGT

Die österreichischen Warenexporte sind 2020 um 7,5 Prozent auf 142 Mrd. Euro zurückgegangen (Aussenwirtschaft Austria, 2021a). Die regionale Struktur hat sich dabei kaum verändert: 80 Prozent der österreichischen Exporte gehen nach Europa, 8,8 Prozent nach Asien, 7,3 Prozent nach Nordamerika, 1,6 Prozent nach Lateinamerika und je 1,2 Prozent nach Afrika und in den Nahen & Mittleren Osten. Die in BRICS zusammengefassten größten Schwellenländer kommen auf 6 Prozent, wovon auf China die Hälfte entfällt. Die österreichischen Warenexporte sind damit noch immer auf Europa konzentriert (Aussenwirtschaft Austria, 2021b). Auf alle SEL außerhalb Europas entfallen somit nur 11 Prozent. Diese eurozentrische Struktur spiegelt sich auch in den ausländischen Direktinvestitionen wider. Die Bestände an aktiven Direktinvestitionen österreichischer Unternehmen im Ausland fielen im Jahr 2020 um 8,8 Prozent auf 191 Mrd. Euro (OeNB, 2021). Während die Direktinvestitionsbestände in Europa nur um 9 Prozent einbrachen, gingen sie in den BRICS-Staaten um 20 Prozent zurück. Auf Europa entfallen 80 Prozent der ausländischen Direktinvestitionen, auf Asien 9 Prozent, auf Lateinamerika 2 Prozent und auf Afrika 0,4 Prozent – auf die BRICS-Staaten 6 Prozent. Es ist offensichtlich, dass eine stärkere Annäherung der Struktur der österreichischen Außenwirtschaft an die weltweite Wirtschaftsleistung und Nachfrage die zentrale Herausforderung für Unternehmen darstellt. Bereits 58 Prozent der globalen Wirtschaftsleistung werden gegenwärtig in Schwellen- und Entwicklungsländern generiert, nur mehr 42 Prozent in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften, wovon wiederum 15 Prozent-Punkte auf die Europäische Union entfallen (IMF, 2021b).

## Die Sicht österreichischer Internationalisierungspioniere auf Schwellen- und Entwicklungsländer im Kontext der Pandemie

Im Folgenden stellen wir die wesentlichen Ergebnisse der Befragung vor. Wir beginnen mit einer Darstellung des allgemeinen Zugangs zur Unternehmenstätigkeit in SEL, um die nachfolgenden Aussagen zum Pandemieeffekt besser einordnen zu können. Dann präsentieren wir die Rückmeldungen zum Umgang mit der Krise und zum Ausblick auf Geschäft und Strategie in SEL. Mit den Resilienzfaktoren zur Bewältigung der Krise und den „lessons learned“ beschließen wir das Kapitel.

### ABSATZMOTIV UND EXPORTMODELL DOMINIEREN SEL-STRATEGIE

Bevor wir auf die Covid-19 bezogenen Ergebnisse eingehen, ist es sinnvoll, die Motive, die internationale Marktpräsenz sowie die Geschäftsmodelle der befragten Unternehmen vorzustellen. Die Erschließung von neuen Märkten und die Umsatzausweitung sind die dominanten Beweggründe für das Engagement in SEL. Während Exporte aus europäischen Werken die globale Marktbearbeitung prägen, betreibt die Hälfte der Unternehmen auch Produktionsstätten in Lateinamerika und Asien. Die Exportstrategie setzt dabei auf direkte Präsenz über Vertriebsgesellschaften in wichtigen Märkten, wobei mit zunehmender Unternehmensgröße auch andere Wertaktivitäten wie Veredelungsschritte oder der Zukauf lokaler Komponenten vorkommen. Unternehmen mit Produktionsstätten in Lateinamerika und Asien sind an der besseren Abdeckung des regionalen Bedarfs und der Nähe zu Kunden interessiert. „Local content“-Anforderungen, also die lokale Beschaffung oder Produktion von Komponenten, spielen eine zunehmende Rolle bei öffentlichen Kunden. In der Verpackungsbranche wiederum ist die geographische Nähe zu Key Accounts, das sind große lokale oder internationale Abnehmer, wichtig. Aufgrund der im globalen Vergleich beschränkten Unternehmensgröße und Ressourcenausstattung wird keine generelle globale Marktabdeckung mit Produktionsstätten angestrebt, sondern eher eine Konzentration auf Schlüsselmärkten gesetzt, wo mittel- bis langfristige ein hohes Marktwachstum erwartet wird.

Der Anteil der SEL am Gesamtumsatz schwankt bei den befragten Unternehmen zwischen 10 Prozent bis 50 Prozent, was bei der Mehrzahl der Unternehmen den 10 Prozent SEL-Anteil am österreichischen Export weit übersteigt und zugleich unterstreicht, dass es sich bei der Stichprobe um Unternehmen mit langer Erfahrung in der Bearbeitung von SEL-Märkten handelt. Die wichtigsten SEL-Märkte sind Indien und China, gefolgt von Brasilien, Vietnam und Russland und dann der Türkei. Die schwächere Bedeutung des chinesischen Marktes bei einigen Unternehmen wird mit der starken lokalen Konkurrenz begründet. Die chinesische Regierung unterstützt massiv lokale Mitwerber, v.a. bei öffentlichen Ausschreibungen, und lässt damit ausländischen Unternehmen kaum Spielraum im lokalen Markt.

### TROTZ SCHWIERIGER GESCHÄFTSLAGE HERRSCHT ZUVERSICHT

Im Jahr 2020 verzeichneten die befragten Unternehmen Umsatzrückgänge für die gesamte Unternehmensgruppe zwischen 5 bis 22 Prozent. Ein Unternehmen konnte sogar Rekordhöchststände bei Umsatz (+6,5 Prozent) und Betriebsergebnis erreichen. In einzelnen SEL waren jedoch kräftigere Umsatzeinbrüche zu verzeichnen, sehr wohl aber auch rasche Erholungen wie in China und Südostasien. Die Marktbearbeitungsaktivitäten aller Unternehmen waren von Reisebeschränkungen und Unterbrechungen der Produktion und Lieferkette gekennzeichnet. Trotzdem gelang es in den meisten Fällen, die Produktion nach den strikten Lockdowns wiederaufzunehmen und Kunden zu beliefern. In der akuten Krisenbekämpfung hatte die Gesundheit der Mitarbeiter und Kunden Priorität. In kürzester Zeit wurden in den Unternehmenszentralen Krisenstäbe eingerichtet, die intensiv mit dem Management im Ausland kommunizierten. Sicherheitskonzepte wurden rasch entwickelt, verbreitet und an den Auslandsstandorten mit den lokalen Vorschriften abgestimmt. Aufgrund des Umsatzeinbruchs wurden Maßnahmen zur Senkung der Kosten und der Investitionen vorgenommen, die Erhaltung eines positiven Cashflows rückte in den Mittelpunkt der Unternehmensführung. Besonders litt der persönliche Kontakt mit Kunden und Mitarbeitern unter den Lockdown-Maßnahmen. Produktpräsentationen, persönliche Verkaufsgespräche vor Ort beim Kunden, Trainings, Projektarbeiten und

Erhaltungsreparaturen konnten überhaupt nicht oder nur in digitaler Form durchgeführt werden.

*„Wir haben auch über Großprojekte Verhandlungen digital geführt, aber das was wir sonst in ein paar Tagen über die Bühne bringen, dauert dann halt drei Wochen.“*

**MASCHINENBAU-UNTERNEHMEN**

Der Umstieg auf digitale Medien und ihr Einsatz in neuartigen Situationen (zum Beispiel wie Remote Assistance bei notwendigen Reparaturen oder Inbetriebnahmen von Anlagen) funktionierte gut. Allerdings beklagten alle Befragten die Schwierigkeit der Neukundengewinnung über digitale Medien, sei es über Videoanrufe, Webinare oder Online-Messen. Neue Verkäufe konnten meistens nur mit bestehenden Kunden realisiert werden, der Verkauf von innovativen Lösungen gestaltete sich schwierig. Absatzchancen ergaben sich aber bei neuen digitalen Angeboten, die Lösungen für durch den Lockdown hervorgerufene Probleme gebracht haben (zum Beispiel Remote Control Lösungen für Maschinen, wo der Zugang des Bedienungspersonals eingeschränkt war). Da im afrikanischen, arabischen und asiatischen Raum persönliche Kontakte eine wesentliche Rolle in der Geschäftsbahnung spielen, wiegt der Wegfall des persönlichen Kundenkontakts schwer. Dabei geht es beispielsweise auch um die Einschätzung der Produktionsbedingungen beim Kunden oder die Notwendigkeit der Produktanpassung, die nur durch einen persönlichen Betriebsbesuch vor Ort erfasst werden kann.

#### **UNTERNEHMEN GLAUBEN AN SEL ALS ZUKUNFTSMÄRKTE**

Entgegen unseren Erwartungen ist kein Abrücken von den SEL festzustellen – im Gegenteil, es wird sogar ein stärkeres Engagement geplant. Vor allem China, Indien und Südostasien (zum Beispiel Vietnam, Indonesien) werden verstärkt als Zukunftsmärkte angesehen, v.a. vor dem Hintergrund der raschen Erholung in den letzten Monaten. Während die Rolle Chinas als Wachstumstreiber unbestritten ist, hängt die Teilnahme am enormen lokalen Wachstum von der Wettbewerbsposition im Markt ab, die von starker lokaler Konkurrenz und Schwierigkeiten beim Zugang zu Ausschreibungen

geprägt ist. Indien wurde von der Pandemie hart getroffen, zählt die zweithöchste Zahl an Infizierten nach den USA. Die Regierung reagierte darauf mit scharfen und langen Lockdowns, die zu Produktionsunterbrechungen und Reisebeschränkungen führten. Trotzdem wird Indien mittelfristig optimistisch gesehen, wobei von einer grundsätzlichen Verbesserung des Geschäfts- und Investitionsklimas in diesem hoch fragmentierten Markt ausgegangen wird. Die „Make in India“-Initiative, die Verlagerung von Produktionsstätten von China nach Indien im Zuge des US-China-Handelskonflikts und die Recyclingbestrebungen der indischen Regierung bieten Geschäftschancen für Unternehmen mit innovativen Produktangeboten.

Gleichzeitig ist in der Einschätzung der SEL durch die Befragten eine markante Differenzierung hinsichtlich des Wachstumspotentials zwischen Ländern bzw. Regionen zu erkennen. Lateinamerika befindet sich schon seit längerem in einer wirtschaftlichen Schieflage, die Covid-19-Pandemie hat diese Probleme nur noch verschärft. Die Märkte wurden von der Krise stark getroffen und die dort tätigen Unternehmen sehen mittelfristig weiterhin ein schwieriges Geschäftsumfeld und geringes Marktwachstum. Schuld daran sind restriktive staatliche Maßnahmen, die Mitarbeiterfreisetzungen während der Krise unter Strafe stellten, und die überbordende Bürokratie im Allgemeinen. Dies hat bereits zu einem Exodus unter den ausländischen Automobilfirmen und ihren Zulieferern geführt. Optimierungen und Kostensenkungen stehen bei den Unternehmen daher im Vordergrund. Wenn die politischen Rahmenbedingungen instabiler und noch unternehmensunfreundlich werden, ist auch ein Rückzug überlegenswert.

Afrika bleibt ein Hoffnungsmarkt und wird bei bescheidenen aktuellen Umsätzen großes Potential beschieden. Südafrika, der aus österreichischer Sicht bedeutendste Markt, kämpft jedoch schon länger mit beträchtlichen internen Problemen, die auch den Wachstumsausblick trüben. Erstaunt haben jedoch die geringen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie in Afrika, die zuletzt auch das Reisen nach und innerhalb Afrikas verhältnismäßig wenig eingeschränkt haben.

Generell werden Absatzchancen im Aufholeffekt nach der Krise gesehen, wenn Produktionen wieder den vollen Betrieb aufnehmen und die Lager aufgefüllt werden müssen. Allerdings hängt dieser Effekt auch vom Vertrauen der Kunden in einen nachhaltigen

Aufschwung ab, da im Vorlauf Bestellungen aufgegeben und Investitionen getätigt werden müssen. Dämpfend auf eine rasche Exportbelebung wirken sich der Währungsverfall von SEL-Währungen wie jener der indischen Rupie oder des südafrikanischen Rand gegenüber dem US-Dollar und Euro aus. Strukturell dürften auch Auftragsrückgänge in jenen Branchen zu erwarten sein, die unter geringeren Einnahmen infolge der Pandemie leiden (zum Beispiel geringere Strompreise, Ausfall von Gebühreneinnahmen) und damit Neuanschaffungen zurückstellen müssen.

Neue Absatzchancen haben sich während der Krise dort ergeben, wo digitale Lösungen frühere Präsenzversionen ersetzen konnten, wie beispielsweise durch die Einführung neuer Remote Control und Assistance Lösungen beim Betrieb von Anlagen. Auch die Priorisierung von Anschaffungen im Gesundheitsbereich in SEL wie Telemedizin, pandemiespezifische Infrastruktur und verstärkte Hygieneanforderungen führt zu neuen Geschäftschancen.

#### PANDEMIE FÜHRT ZU KEINEN GRUNDLEGENDEN ÄNDERUNGEN AM GESCHÄFTSMODELL

Bisher hat die Krise bis auf die Digitalisierung zu keiner grundlegenden Neuausrichtung der Geschäftsmodelle für SEL geführt. Die Digitalisierung findet Eingang als neue Komponente, wobei der Verbreitungsgrad stark von der Branche bestimmt wird. So gestaltet sich die Einführung von digitalen Lösungen in der Baubranche schwieriger als im Maschinenbau, wo Ferndiagnosen und Funkfernbedienungen schon vorher verbreitet waren. Die Unternehmen waren zum Teil auch überrascht darüber, dass Kunden in Entwicklungsländern gegenüber digitaler Kommunikation und digitalen Lösungen so zugänglich waren.

Einige Unternehmen nutzen nun die Digitalisierungswelle, um proaktiv digitale Geschäftsmodelle umzusetzen. Ziel ist es, damit Kosten zu senken, schneller und besser innerbetrieblich und mit Kunden und Geschäftspartnern zu interagieren sowie als First-Mover einen Vorsprung auf die Konkurrenz zu gewinnen (zum Beispiel digitales Kundenportal, Virtual Reality Lösungen bei Fernwartungen). Unternehmen, deren führende Marktstellung und Markenstärke neben starken Produkten auf einem umfassenden Verkaufs- und Marketingprogramm basieren, haben ebenfalls rasch

auf digitale Medien und Kommunikation umgeschaltet. Diese Anstrengungen spiegeln sich in einer verstärkten Präsenz im Internet und in den sozialen Medien, in der Erweiterung des Webauftritts um zusätzliche Landessprachen sowie in digitalen Präsentationen, Hausmes- sen und Konferenzen für Kunden und Geschäftspartner wider. Während die Verkaufswirkung (noch) nicht mit den physischen Präsenzformaten zu vergleichen ist, gelingt es dadurch den Unternehmen, Kontakt mit Kunden zu halten und Verkäufe bei Bestandskunden zu stimulieren. Die Zahl und Qualität der Leads, also der qualifizierten Kontakte mit neuen Interessenten, ist schwächer als bei traditionellen Messen. Die Anbahnung von Abschlüssen mit Neukunden in SEL gestaltet sich virtuell schwierig bis unmöglich. Andererseits bringt die Onlineoffensive bei bekannten Marktführern auch eine Zunahme von Anfragen aus bisher nicht oder kaum aktiv bearbeiteten SEL-Märkten. Mit der wachsenden Akzeptanz von digitalen Medien und der zu erwartenden Professionalisierung in Anwendung und Umgang damit auf Anbieter- und Nachfrageseite dürfte sich auch die Wirksamkeit des digitalen Marketings und Verkaufs verbessern. Es gab sogar die Rückmeldung, dass Kunden während der Pandemie nun mehr Zeit für die Beschäftigung mit neuartigen Lösungsangeboten hätten.

*„Ein Asset ist, dass wir vor Ort tätig sind. Durch die Abschottung während der Pandemie gibt es nur die Möglichkeit des Kundenkontakts im jeweiligen Land.“*

ANBIETER VON SPEZIALPRODUKTEN

Wenngleich die Grundausrichtung der Geschäftsmodelle abgesehen von der Digitalisierung beibehalten wird, beschleunigt die Krise die Diskussionen über deren Weiterentwicklung. So hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich die direkte Präsenz vor Ort in wichtigen Absatzmärkten als großer Vorteil bei der Abschottung der einzelnen Länder erwiesen hat. Bestehende regionale und dezentrale Managementstrukturen haben sich sowohl in der autonomen Betriebsführung als auch im Kontakt zu Kunden und Behörden bewährt – die lokale Präsenz signalisiert eine engere Bindung zum Markt und Verlässlichkeit. Es ist offensichtlich, dass ein eigenständiges lokales Team besser auf Kundenwünsche eingehen und Rückmeldungen



zur Weiterentwicklung der Produkte aufgreifen kann. So hat ein österreichischer Verpackungshersteller in Indien ein neues Werk errichtet, wo eine vollständig recycelbare Kunststoffverpackung produziert wird. Zurückzuführen ist dieses Projekt auf ein Gesetz der indischen Regierung, das bis 2022 ein Verbot von Einwegkunststoffen vorsieht. Inzwischen werden diese Verpackungsmaterialien von Indien in andere Länder exportiert. Das Beispiel zeigt, dass Innovationen heutzutage überall auf der Welt passieren, auch in SEL. Mit zunehmender Markt- und Kundennähe rücken damit „frugale Innovationen“ in den Mittelpunkt, das sind einfache, ressourcen- und kapitalschonende Problemlösungen für Kundenschichten mit niedrigen Einkommen. Während wirkliche frugale Innovationen noch selten sind, haben einige der befragten Unternehmen lokale Mitbewerber in Asien und Lateinamerika erworben, um mit deren Produkten preissensitive Segmente besser ansprechen zu können. Das Offerieren von verschiedenen Produktqualitäten unter verschiedenen Marken bietet einen guten Schutz gegenüber Nachfragefluktuationen im Verlauf des Konjunkturzyklus oder bei plötzlichen Wirtschaftskrisen und unterstützt die Durchdringung des Marktes.

Öffentliche Auftraggeber fordern vermehrt lokale Fertigungsanteile bei der Beschaffung von Kapitalgütern. Die gute Kenntnis der Marktbedingungen sowie der Aufbau eines Netzwerks mit lokalen Bezugs- und Fertigungspartnern würde hier die Absatzchancen erhöhen. Die Hinwendung zu Baukastensystemen in der Produktion, bei denen im Heimmarkt die Vorfertigung, im Zielmarkt die Finalisierung unter Zukauf lokaler Komponenten und Assembling-Leistungen stattfindet, wird sich in diesem Kontext weiter durchsetzen. Ebenso wird der 3D-Druck von Metallteilen bei technisch anspruchsvollen Speziallösungen in sogenannten Additive-Manufacturing-Zentren in Auslandsmärkten als effektive und schnelle Kundenlösung genannt.

Interessant sind auch die Auswirkungen der Pandemie auf Branchentrends. Für Anlagenbauer und Zulieferer hat die Krise noch einmal verdeutlicht, dass sie sich von der Hardware weg und stärker auf die Software ausrichten müssen. Im Verpackungsbereich hat sich der Nachhaltigkeitstrend so verfestigt, dass er der Krise wegen nicht geopfert wird. Die Investitionen in die Kreislaufwirtschaft und Green Economy werden auch in SEL nicht zurückgefahren oder durch billigere

und weniger umweltfreundliche Produkte ersetzt, um die Profitabilität zu sichern. Mit globalen Unternehmen aus dem Markenartikelbereich als Kunden gelten die weltweiten Standards auch in SEL.

## DIE MARKTBEARBEITUNG IN SEL BRAUCHT UNTERSTÜTZUNG DURCH STAAT UND EU

Grundsätzlich werden die Angebote der Oesterreichischen Kontrollbank OeKB zu Exportgarantien und -finanzierung sowie die Unterstützung durch die Außenwirtschaft Austria als sehr hilfreich und sinnvoll beurteilt. Die Rolle der kommerziellen Kreditversicherer wird sehr kritisch gesehen, weil sie in der Krise ihrem Auftrag, Außenstände zu versichern, nicht ausreichend nachgekommen sind. Gewünscht wird ein risikofreudigerer und proaktiver Zugang der OeKB. Eine Lücke im österreichischen Angebot sehen die befragten Unternehmen bei der Finanzierung von Ausbildungs- und Trainingszentren.

Für die Gewinnung von Projekten in Ländern mit niedrigem Einkommen sind zinsgünstige Kredite erforderlich, um gegen die Konkurrenz aus China und anderen Schwellenländern wettbewerbsfähig zu sein. Um europäische Technologien bei der Transformation Afrikas in Richtung nachhaltige Technologien, erneuerbare Energiesysteme und Kreislaufwirtschaft zu forcieren, wären gemeinsame und umfassende Förderprogramme auf EU-Ebene wünschenswert, die europäische Unternehmen finanziell und politisch unterstützen. Die Befragten wünschen sich EU-Förderprogramme ähnlich der chinesischen Belt & Road-Initiative im Infrastrukturbereich für SEL. So nimmt ein österreichischer Anlagenbauer über seine chinesische Tochtergesellschaft und als Zulieferer für mitwirkende chinesische Unternehmen an Belt & Road-Projekten teil. Derzeit herrscht in der Wahrnehmung der Befragten noch kleinteiliges Denken in der EU vor, die Präsenz der EU in SEL wird kaum wahrgenommen.

## DIVERSIFIKATION UND MANAGEMENTERFAHRUNG ALS RESILIENZFAKTOREN

Die Covid-19-Pandemie war für die österreichischen Unternehmen eine neuartige Krise, nämlich eine globale Gesundheitskrise, die alle Gesellschaftsbereiche

und jeden einzelnen Menschen betraf. Es war aber nicht die erste Krise, die es zu bewältigen galt. Sie konnten damit auf ähnliche Erfahrungen zurückgreifen, und die im Großen und Ganzen geglückte Eindämmung der Folgen zeigt, dass die Unternehmen auf eine bereits entwickelte organisationale Resilienz aufbauen konnten.

Folgende Resilienzfaktoren wurden in den Interviews genannt:

- Griffbereite Pläne zum **Krisenmanagement** sowie ein gutes Risikomanagement ermöglichen eine rasche Reaktion.
- **Lokale Präsenz und lokale Wertschöpfung** erlauben ein relativ autonomes Handeln im (blockierten) Auslandsmarkt.
- **Diversifikation im Produkt- und Leistungsportfolio** und über Kundensegmente hinweg zahlt sich aus. Letzterer Fall betrifft nicht nur die horizontale Streuung über verschiedene Branchen, sondern auch die vertikale über verschiedene Preissegmente. Durch den Kauf von lokalen Unternehmen in SEL können deren Produktprogramme als niedrigpreisige Zweitmarken in das Angebot integriert und damit preissensitive Kunden bearbeitet werden.
- Risikostreuung durch **Verteilung der Produktionsstätten und Bezugsquellen** auf verschiedene Regionen.
- **Vertikale Integration** von der Mine bis zur Kundenlösung bei gleichzeitiger Regionalisierung der Produktion reduziert die Abhängigkeit von Beschaffungsmärkten und Zulieferern.
- Ein **internationales Organisationsmodell**, das zentrales Expertenwissen in regionalen Hubs mit lokalem Vertrieb und Kundendienst effektiv verbindet, wird durch die Digitalisierung noch leichter umsetzbar.
- Vorhandene **Managementenerfahrung** in der Bearbeitung von SEL und gezielte Personalentwicklung durch Entsendung von Mitarbeitern in diese Märkte schärft das Bewusstsein für diese Märkte, bringt die lokale Sicht besser in die Entscheidungsprozesse ein und sorgt generell für mehr Internationalität im Stammhaus.

Die Widerstandskraft gegenüber externen Schocks wie der Pandemie wird somit von der organisatorischen Konstellation, der Produkt- und Marktstruktur

und der Verfügbarkeit von Wissen und Erfahrung im Umgang mit Krisen geprägt.

## „LESSONS-LEARNED“: LOKALE PRÄSENZ UND VERSTÄRKTE DIGITALISIERUNG

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Covid-19-Pandemie lassen sich in der Vorteilhaftigkeit dezentraler Organisationsstrukturen und direkter lokaler Präsenz sowie der verstärkten Nutzung der Digitalisierung im Kundenkontakt, Verkauf und anderen Betriebsprozessen zusammenfassen.

Die lokale Präsenz von Unternehmen vor Ort hat sich in der Krise bewährt. Dabei handelt es sich um lokales Management, also entsendete und lokale Mitarbeiter, die eigenständig vor Ort handeln, Kontakt mit Kunden und Behörden halten und auf lokale Netzwerke zurückgreifen können. Eingebettet in regionale Organisationsstrukturen und dezentrale Managementsysteme kann das lokale Management hohe Wirksamkeit entfalten. Außerdem zeigte sich, dass Kunden verlässliche Partner schätzen, die sie auch in der Krisensituation beliefern und betreuen.

*„Ich kann in Mexiko oder Indien nicht mit einem deutschen oder österreichischen Verkäufer arbeiten - das wäre fatal.“*

VERPACKUNGSHERSTELLER

Das Vortreiben der Digitalisierung der Betriebsprozesse und des Geschäftsmodells ist die andere wesentliche Erfahrung. Die Digitalisierung des Marketings, des Verkaufs und der Kommunikation mit den Kunden bleiben ein Schwerpunkt. Dies gilt auch für die interne Kommunikation in der Unternehmensgruppe und für andere Betriebsprozesse. Nicht zu vergessen ist die zunehmende Bedeutung der digitalen Komponente als Bestandteil des Angebots bzw. Leistungsbündels (digitale Kundenportale, Services etc.).

## Schlussfolgerungen

Unsere Befragung deckt eine Vielzahl von Unternehmenssituationen ab, die durch die Unternehmensgröße, die internationale Präsenz und Organisationsstruktur, die Konfiguration des Produktionsnetzwerks, Kundenstruktur (privat vs. öffentlich) und Geschäftstyp (Projekt- vs. Produktgeschäft) bestimmt sind. Während daher die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie nach Branche und Unternehmen variieren, unterscheiden sich die Ansichten über die Bedeutung von SEL für die zukünftige Geschäftsentwicklung und über wirksame Maßnahmen der Krisenbekämpfung und der Marktbearbeitung nur wenig. Die Vorteilhaftigkeit lokaler Strukturen, die Förderung von einem besseren Verständnis von SEL im Unternehmen und der Internationalität im Management sowie die vermehrte Nutzung von hybriden Go-to-Market-Zugängen, die situationsbezogen physische mit digitaler Präsenz kombinieren, als zukünftiger Standard in der Marktbearbeitung finden einhellige Zustimmung.

Die gegenwärtige Krise hebt jedoch auch die strukturellen Probleme der österreichischen Unternehmen in der internationalen Marktbearbeitung hervor. Die österreichischen Unternehmen sind immer noch zu eurozentrisch in ihrem Auftritt. Historisch gewachsen, sind die wesentlichen Wertaktivitäten in Österreich und Europa angesiedelt. Während von vielen Exportpionieren immer größere Umsatzanteile im außereuropäischen Raum erwirtschaftet werden, bleiben Produktion und F&E weiterhin Großteils in Österreich. Großen und vielfach börsennotierten Unternehmen gelingt es, durch Investitionen, Übernahmen und Verschmelzungen neue regionale Standbeine zu gründen und damit die in globalen Krisen vorteilhafte Flexibilität zu erlangen. Aber generell sind die Unternehmen noch immer mit der regionalen Angleichung von Nachfrage und Produktionskapazitäten beschäftigt. Es gilt, das vorherrschende exportorientierte Grundmodell im Sinne einer Globalisierungsstrategie um neue Produktions- und Exportplattformen in Hauptabsatzmärkten zu erweitern. Parallel dazu sind auch F&E, Produktentwicklung und das Top-Management zu internationalisieren, um auf die vielfach abweichenden Marktverhältnisse besser reagieren zu können. Die Technologieführerschaft allein, die die meisten dieser

Unternehmen auszeichnet, reicht nicht aus, um neue Märkte zu erobern. Die Innovationsvorsprünge werden immer kürzer und benötigen umfangreiche marketing- und vertriebstechnische Ressourcen und Kompetenzen, um in Markterfolge umgesetzt zu werden.

Die andere Herausforderung sind die politischen und institutionellen Rahmenbedingungen und Marktverhältnisse in den SEL selbst. Während die potentielle Nachfrage nach hochwertigen Kapitalgütern und Produkten grundsätzlich gegeben ist, dämpft die mangelnde Leistbarkeit den Absatz. Eine hohe Volatilität in den politischen Rahmenbedingungen, eine unzureichende Infrastruktur sowie institutionelle Schwächen wie eine ausgeprägte Korruption, überbordende Bürokratie und mangelnde Vertragssicherheit schrecken viele Unternehmen vor einem stärkeren Engagement ab. Eine bessere Präsenz vor Ort, die über einen Generalimporteur hinausgeht, bedingt Direktinvestitionen in eine Repräsentanz oder Vertriebsgesellschaft und in späterer Folge in Produktionsstätten. Um diesen finanziellen Aufwand zu rechtfertigen, ist eine kritische Masse an Aufträgen und eine positive zukünftige Marktentwicklung notwendig. Dafür sind viele dieser Märkte zu fragmentiert, die politischen Verhältnisse und wirtschaftliche Entwicklung zu instabil und der Wettbewerb durch andere internationale Anbieter zu stark. Chinesische Unternehmen reüssieren in Afrika mit niedrigen Preisen, günstigen Finanzierungsbedingungen und politischer Unterstützung. Türkische und asiatische Unternehmen können sich ebenfalls besser auf die schwierigen Marktverhältnisse einstellen und sind flexibler in ihrem Marktzugang.

So sehr die Bedeutung dieser SEL als Zukunftsmärkte auch erkannt wird, bremst die wirtschaftliche Realität den Vorstoß in diese Ländergruppe. Trotz ihrer internationalen Technologie- und Nischenmarktführerschaft sind viele dieser Unternehmen zu klein, um die Vorabinvestitionen in die Erschließung dieser Märkte und die damit verbundenen potentiellen Risiken zu stemmen. Auch ist der Fit zwischen dem Produktportfolio und dem Entwicklungsstand des Marktes oft nicht gegeben, d.h. einfachere und billigere Lösungen von Mitbewerbern aus Asien sind vielfach gut genug. Ohne direkte Präsenz vor Ort und ohne Verständnis der lokalen Marktverhältnisse kommen europäische Technologieführer aber gar nicht in die Lage, alternative und

angepasste „Go-to-Market“-Modelle mit höherer lokaler Wertschöpfung und angepasster Funktionalität zu entwickeln. Sollen nachhaltige europäische Lösungen in für die Kunden leistbarer Form zum Einsatz kommen, dann ist eine überbetriebliche branchenbezogene Zusammenarbeit erforderlich, die von nationalen und noch besser EU-Programmen finanziell und politisch unterstützt werden. Der Aufbau von nachhaltigen Energielösungen oder einer Kreislaufwirtschaft umfasst nicht nur den Export von Anlagen, sondern stellt einen Systemverkauf dar, der neben der Hardware auch Planung, Software, Finanzierung sowie Ausbildungs- und Trainingsleistungen umfasst.

Zusammenfassend gesehen überrascht das breite Bekenntnis zu den SEL in Zeiten dieser schweren Krise. Es ist erfreulich zu beobachten, wie rasch und effektiv die österreichischen Unternehmen auf die Covid-19-Pandemie reagiert haben. Um die organisatorische Resilienz weiter zu steigern, ist ein Ausbau der direkten Präsenz in den Märkten notwendig. Dies erhöht die aktuellen Verkaufschancen, ist aber gleichzeitig eine Vorleistung für eine zukünftig wirksamere Bearbeitung dieser Märkte, da damit Marktkennntnis erworben, Kontakte zu Kunden und Behörden hergestellt sowie ein Netzwerk an potentiellen Geschäftspartnern für lokale Wertschöpfung aufgebaut werden kann.

## Methodik

Diese qualitative Studie ist ein gemeinsames Forschungsprojekt von ICEP/corporAID und dem Competence Center for Emerging Markets & CEE der

Wirtschaftsuniversität Wien. Die Studie hat einen explorativen Charakter. Sie soll einen Einblick bieten, wie österreichische Pioniere der Internationalisierung in den Schwellen- und Entwicklungsländern von der Pandemie getroffen wurden und wie sie darauf reagiert haben. Außerdem interessierten die Krisenauswirkungen auf die Bedeutung der SEL für die zukünftige Unternehmensentwicklung, den Zugang in der Marktbearbeitung und das Geschäftsmodell sowie die durch die Pandemie ausgelösten Veränderungen in Management und Strategie. Ausgewählt wurden Unternehmen mit einer langen Erfahrung in der Bearbeitung von Auslandsmärkten und einem bedeutenden SEL-Anteil am Gesamtumsatz. Viele haben sich im Zuge der Globalisierung von ursprünglich mittelbetrieblichen „Hidden Champions“ zu weltweit operierenden Großunternehmen entwickelt. Geblieben ist ihnen die Ausrichtung auf eine enge Marktnische, in der sie unter den globalen Technologie- und Marktführern sind. Damit verbunden ist eine hohe Spezialisierung und Kundennähe, die sich auch in einer Premiumstrategie niederschlägt. Alle Unternehmen sind im B2B-Sektor entweder im Produkt- oder Projektgeschäft tätig. Die Unternehmensgröße reicht von 1.600 bis 49.000 Mitarbeitern. Die Unternehmen sind in 16 bis 130 Länder vertreten, fast alle auch mit Produktionsstätten in SEL. Der SEL-Anteil am Gesamtumsatz reicht von 10-50 Prozent. Es wurden tiefgehende Interviews mit für die SEL zuständigen Führungskräften in zehn Unternehmen geführt. Die Befragungsergebnisse wurden um Auswertungen von Unternehmens- und Marktberichten ergänzt. Die Interviews wurden von Oktober 2020 bis Februar 2021 über Videokonferenzen durchgeführt und dauerten jeweils 60 bis 90 Minuten.

---

## REFERENZEN

Aussenwirtschaft Austria (2021a): Österreichs Außenhandel von Waren 2020 – Regionen. URL: <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/2020-aussenhandel-gereiht-nach-regionen.pdf> [5.5.2021]

Aussenwirtschaft Austria (2021b): Österreichische Exportwirtschaft 2021 - Österreichischer Außenhandel und Direktinvestitionen. Perspektiven der heimischen Wirtschaft. Zukunftstrend und Innovationen. URL: <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/exportwirtschaft.pdf> [5.5.2021]

IMF (2021a): World Economic Outlook – Managing Divergent Recoveries. April 2021. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021> [2.5.2021]

IMF (2021b): Database – GDP, Current prices. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPGDP@WEO/OEMDC/WEOWORLD/AS5/ADVEC> [2.5.2021]

OeNB (2021): Bestände Aktiver Direktinvestitionen nach Regionen. URL: <https://www.oenb.at/isaweb/report.do?lang=DE&report=9.3.01> [6.5.2021]

Sumner, A., Hoy, C. & Ortiz-Juarez, E. (2020): Estimates of the impact of COVID-19 on global poverty. United Nations University. WIDER Working Paper 2020/43. URL: <https://www.wider.unu.edu/publication/estimates-impact-covid-19-global-poverty> [5.5.2021]

UNCTAD (2021): Global FDI flows down 42 Prozent in 2020. Investment Trends Monitor, January 21, No.38. URL: <https://unctad.org/web-flyer/global-investment-trend-monitor-no-38> [6.5.2021]

WHO (2021): WHO Coronavirus (Covid-19) Dashboard. URL: <https://covid19.who.int/> [4.5.2021]

---

