

Resilienz der oberösterreichischen Exportwirtschaft: Umfrage zur Exportresilienz



Global Business Management
Driven by GLOBAL SALES AND MARKETING



Forschungsbereich Global Business Management – Studiengang Global Sales and Marketing
30/09/2021

Vorwort

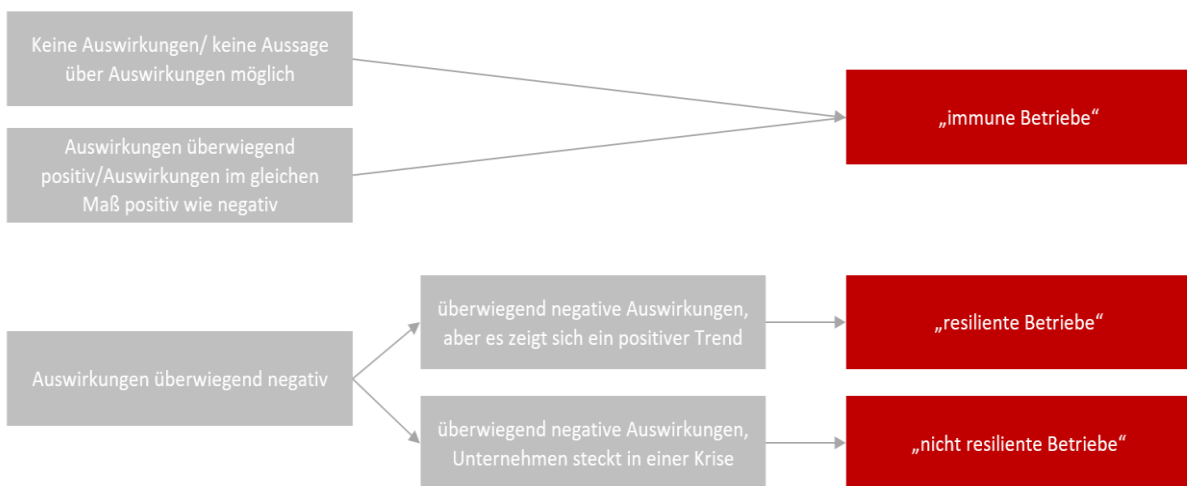
In Krisenzeiten ist eine gewisse Widerstandsfähigkeit essenziell, um diese schwierige Phase zu durchtauchen und als Unternehmen zu überleben. Die Covid-19 Krise hat die Relevanz dieser sogenannten „organisationalen Resilienz“ verdeutlicht und schonungslos aufgezeigt. Im internationalen Handel kann sich dies noch schwieriger gestalten. Aus diesem Grund sind es oberösterreichische Unternehmen, die hier besonders gefordert sind, stammen doch 25,4% der österreichischen Gesamtexporte aus Oberösterreich. Gegen Ende der Krise wird insbesondere im Export ein starker Anstieg erwartet. Aus diesem Grund ist es entscheidend, möglichst früh und unbeschadet aus der Krise zu kommen, um diesen Aufschwung optimal nutzen zu können.

Die vorliegende Studie befasst sich mit dem Verhalten dieser Unternehmen während der Covid-Krise in Bezug auf Marktentscheidungen, Vertriebs- und Kommunikationstätigkeiten, Geschäftsmodelle, sowie der Nutzung diverser Digitalisierungsmöglichkeiten. 172 Vertriebs- und Exportleiter*innen aus den verschiedensten Branchen (Response Rate deckt sich mit der Relevanz der Exportmärkte in Bezug auf monetäres Volumen) wurden hierzu in einem Online-Fragebogen zu den genannten Themen anhand geschlossener und offener Fragen zu der Situation im jeweiligen Unternehmen befragt.



Was ist organisationale Resilienz?

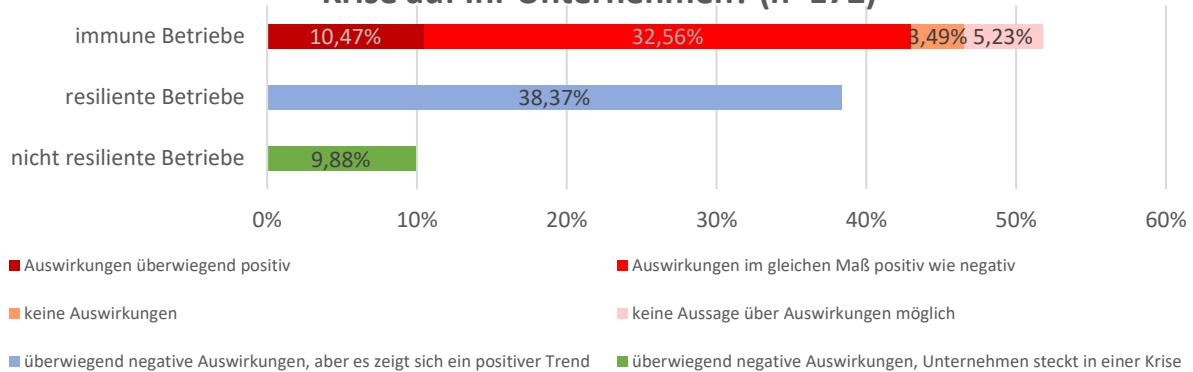
Der Begriff „organisationale Resilienz“ wird ... „in der Regel nicht nur im Zusammenhang mit der Vermeidung oder Minderung von Risiken und der Anpassung an einen spezifischen Schock mit der Rückkehr zum alten Normalzustand verwendet, sondern verstärkt auf die Fähigkeit eines Unternehmens bezogen, sich in einem unbeständigen Umfeld den eigenen Handlungsspielraum zu erhalten und neue Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen. [...] In diesem Sinn wird eine Störung oder eine Krise nicht oder zumindest nicht nur als etwas Bedrohliches interpretiert, sondern es wird [...] der Frage nachgegangen, wie Organisationen kontinuierlich die gewünschten Ergebnisse in einem von Widrigkeiten gekennzeichneten Umfeld erzielen können.“ Steccolini, Jones and Saliterer (2017, s. 41)



Unternehmen, die nach Einschätzung der Umfrageteilnehmer*innen nicht von einer Krise betroffen sind oder bei denen die positiven Effekte mindestens so stark sind wie die negativen, werden als „immune Betriebe“ bezeichnet. Unternehmen, die von der Krise negativ betroffen sind, sich aber im Aufwärtstrend befinden, werden als „resiliente Betriebe“ bezeichnet. Folglich sind diejenigen, die negativ betroffen sind und in naher Zukunft keine Verbesserung sehen, „nicht resiliente Unternehmen“.

Auswirkungen der Covid-19 Krise

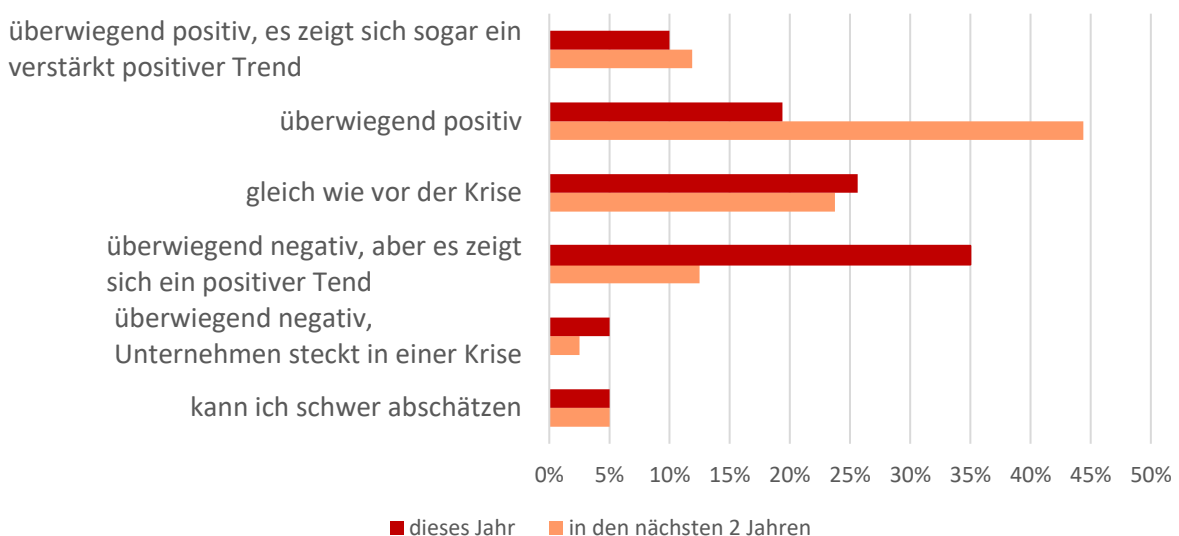
Aus heutiger Sicht: Welche Auswirkungen hat die Covid-19 Krise auf Ihr Unternehmen? (n=172)



In Bezug auf die zuvor genannte Definition können 52% der teilnehmenden Unternehmen als „immune Betriebe“ eingestuft werden. Die Krise hatte also keinen negativen Einfluss auf das Geschäft dieser Unternehmen. 38% der Teilnehmer haben einen negativen Einfluss der Krise erlebt, sehen aber bereits einen Aufwärtstrend (=resiliente Unternehmen). Daraus folgt, dass nur knapp 10% der Unternehmen nach wie vor in einer Krise stecken, ohne eine kurzfristige Besserung der Lage zu erwarten.

Einschätzung des Geschäftserfolges

Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Exportgeschäfts ein? (n=160)

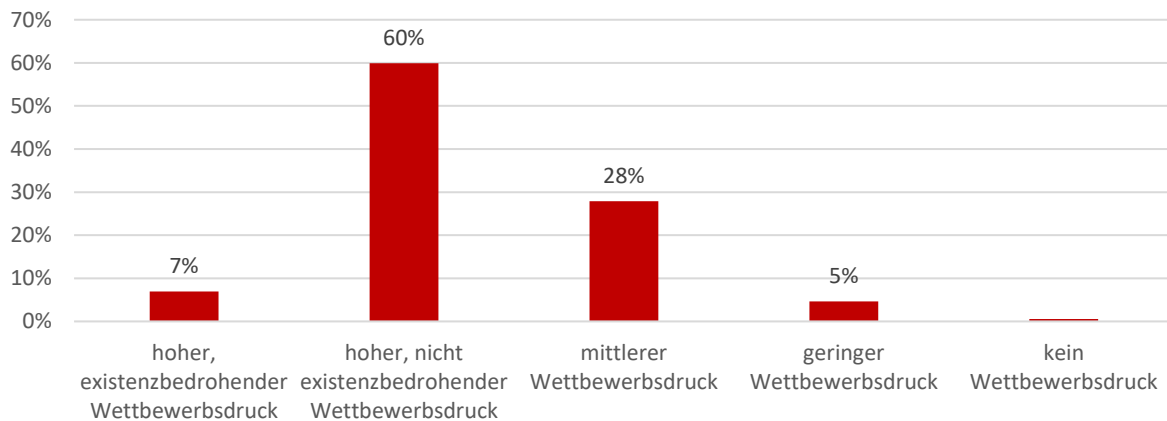


Die Covid-Krise brachte für viele Unternehmen vorerst eine negative Entwicklung – ein positiver Trend ist jedoch spürbar. Dieser Aufwärtstrend wird sich in den nächsten Jahren verstärken, der Anteil der Unternehmen mit anhaltend negativer Performance sinkt deutlich. Nur knapp 3% der Unternehmen sehen den Erfolg des Exportgeschäftes langfristig in Gefahr.

Unternehmen, die als „immun“ eingestuft werden, erwarten für die nächsten zwei Jahre einen positiven Geschäftserfolg, während „nicht resiliente“ Unternehmen einen überwiegend negativen Erfolg erwarten.

Wettbewerbsdruck

Wie beurteilen Sie den Wettbewerbsdruck, dem Ihr Unternehmen ausgesetzt ist? (n=172)

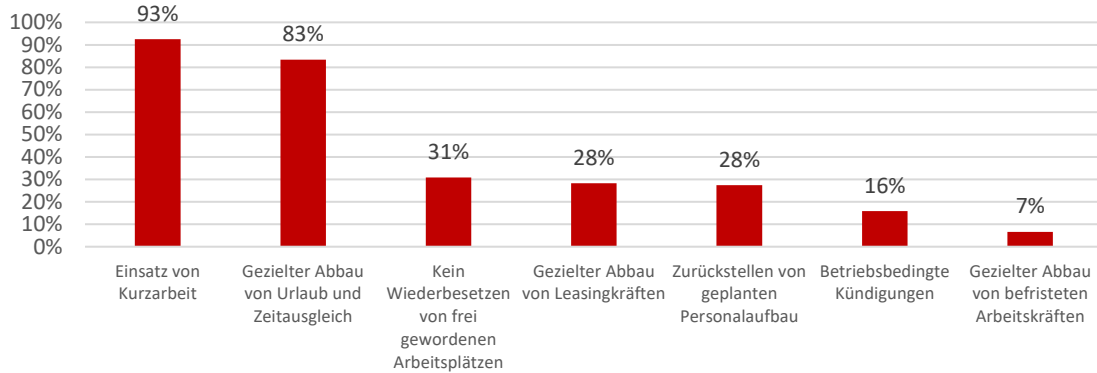


Während knapp 5% angeben, nur geringem Wettbewerbsdruck ausgesetzt zu sein, haben rund 67% der Unternehmen mit hohem Wettbewerbsdruck zu kämpfen. Trotz des Konkurrenzkampfes zwischen den USA und China stammt der Großteil des Konkurrenzdrucks für oberösterreichische Unternehmen weiterhin aus Europa. Während Nordamerika einen verschwindend geringen Anteil von nur 3% erreicht, verspüren 17% der Unternehmen den Wettbewerbsdruck aus Asien am stärksten. Der Grund für diesen Unterschied kann unter anderem im Preisvorteil des asiatischen Mitbewerbs liegen.

Für 80% der teilnehmenden Unternehmen stammt der Wettbewerbsdruck direkt aus Europa.

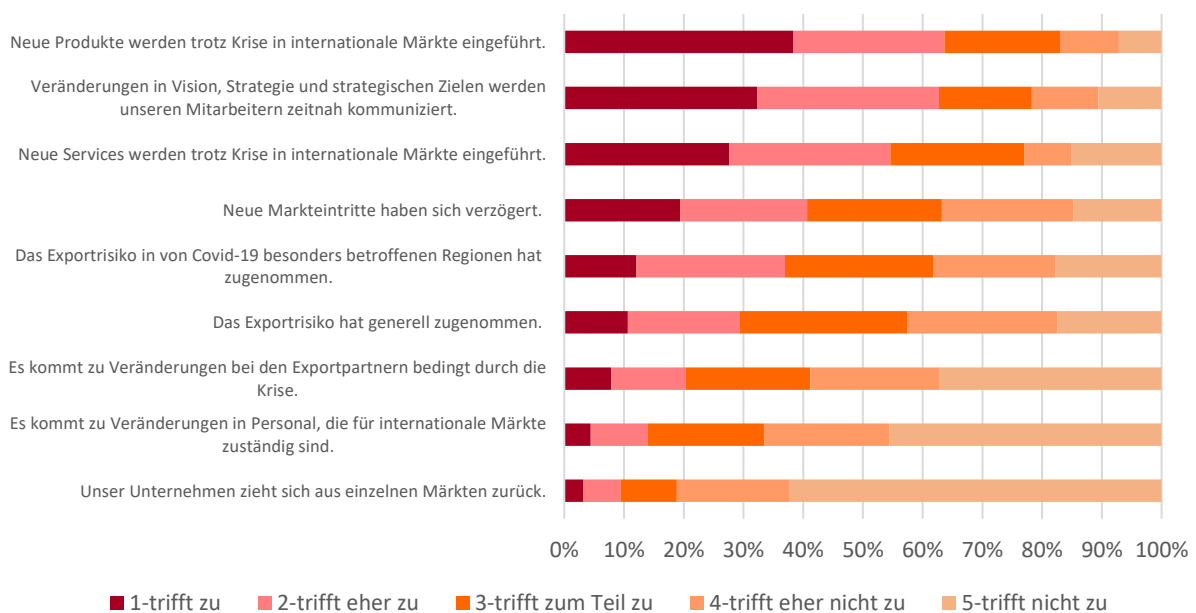
Umgang mit der Covid-19 Krise

Welche Maßnahmen wurden während der Covid-19 Krise zur Reduktion des Arbeitsvolumens gesetzt? (n=120)



Während der Covid-19 Krise wurde von 70% der Unternehmen Maßnahmen zur Reduktion des Arbeitsvolumens gesetzt. Diese Unternehmen setzten in erster Linie auf Kurzarbeit sowie den gezielten Abbau von Urlaub und Zeitausgleich. Betriebsbedingte Kündigungen wurden von 16% der Unternehmen vollzogen. Die allgemeine Intention, selbst in Krisenzeiten am Personal festhalten zu wollen (wenn auch unter Mithilfe staatlicher Mittel), ist also erkennbar. Diese Strategie könnte vor allem nach der Krise deutliche Vorteile bringen, da neues Personal nicht aufwändig gesucht und eingeschult werden muss. So kann eine dadurch verursachte verringerte Profitabilität während der Krise auf lange Sicht ein sinnvolles Investment darstellen, um das Maximum aus dem Aufschwung nach der Krise herauszuholen.

Welche Aussagen sind für Ihr Unternehmen – bedingt durch die Covid-19 Krise – zutreffend? (n=160)

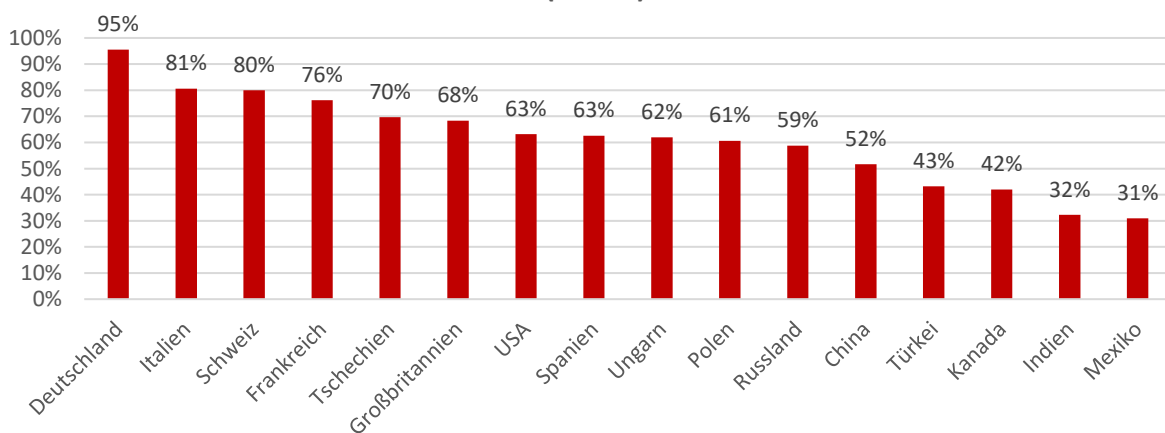


Folgende Erkenntnisse wurden in Bezug auf die Exportmarktbearbeitung gewonnen:

- Oberösterreichische Unternehmen führen trotz der Krise neue Produkte und Services in internationale Märkte ein. Ob neue Produkte auf internationalen Märkten eingeführt werden, ist abhängig von den Auswirkungen, die Covid-19 auf das Unternehmen hatte. „Immune“ Unternehmen tendieren eher dazu, neue Produkte auf internationalen Märkten einzuführen, während „nicht resiliente“ Unternehmen eher zögern.
- Nur die wenigsten Unternehmen ziehen einen Rückzug aus einzelnen Märkten in Erwägung. Die Unternehmen sind sich also durchaus bewusst, dass es für manche vorübergehend unprofitable Märkte eines gewissen Investments bedarf, um nach der Krise schnell Fuß fassen zu können. Ob das Unternehmen einzelne Märkte verlässt, ist abhängig von den Auswirkungen, die Covid-19 auf das Unternehmen hatte. Unternehmen, die als „immun“ eingestuft werden, bleiben in der Regel in einem Markt, während „nicht resiliente“ Unternehmen eher einzelne Märkte verlassen.
- Veränderungen in Vision, Strategie und strategischen Zielen werden von den meisten Unternehmen zeitnah an die Mitarbeiter weitergeleitet.
- Für ca. 40% der Unternehmen haben sich Markteintritte aufgrund der Krise verzögert.
- Das Exportrisiko hat aufgrund der Krise allgemein zugenommen. Dies gilt vor allem für jene Regionen, die von Covid-19 besonders stark betroffen sind.
- Personalveränderungen bzw. Veränderungen bei Exportpartnern werden nur selten vorgenommen. Unternehmen, die als „immun“ eingestuft werden, neigen dazu, ihre Exportpartner unverändert zu lassen, während die resilienten Unternehmen (diejenigen, die negativ beeinflusst wurden, aber einen positiven Trend spüren) eher ihre Exportpartner wechseln.

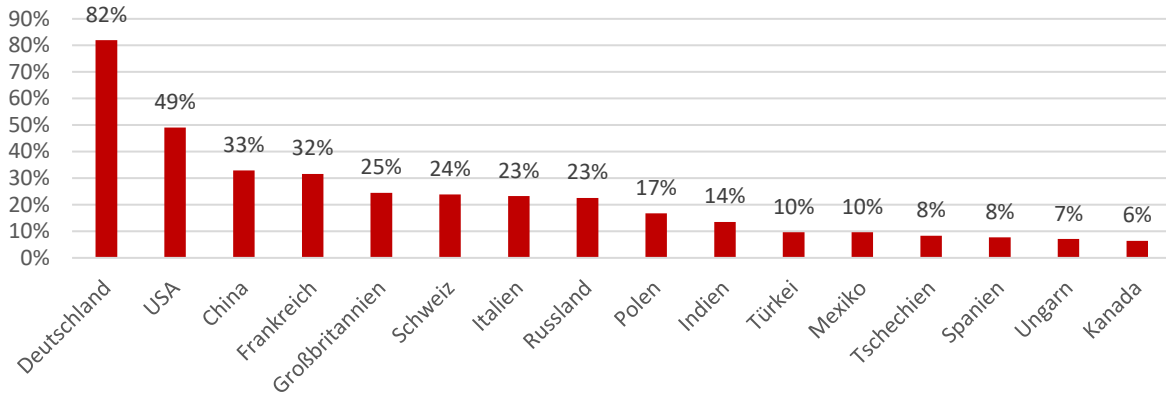
Exportmärkte

In welchen der folgenden Länder ist Ihr Unternehmen derzeit aktiv?
(n=155)



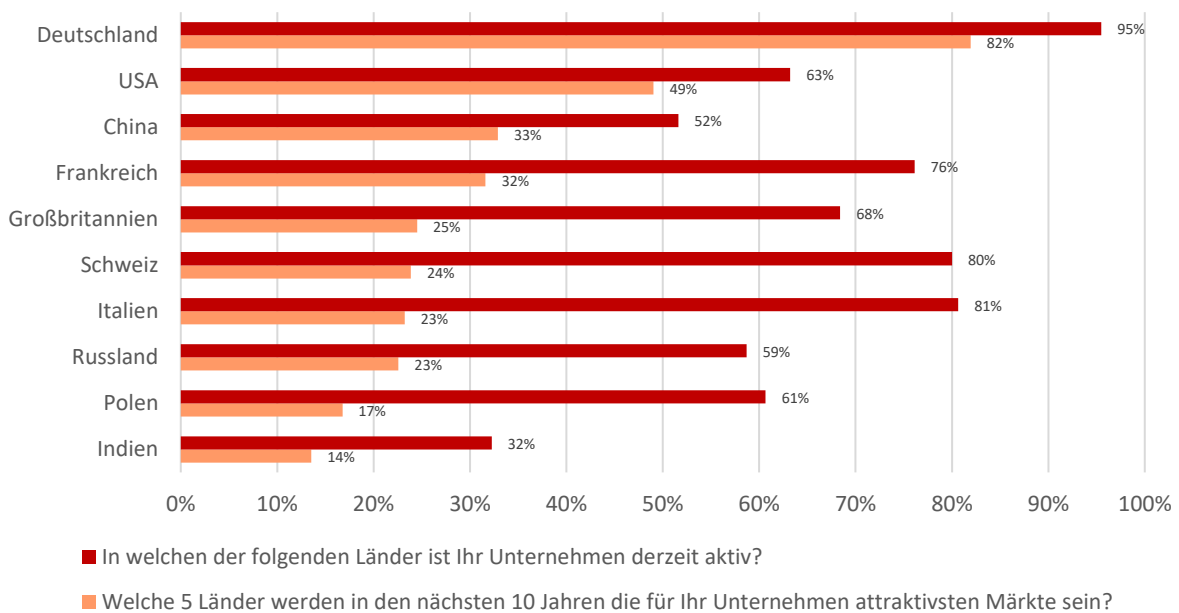
Mit über 95% ist Deutschland gefolgt von Italien, der Schweiz sowie Frankreich das häufigste Exportland für oberösterreichische Unternehmen. Der Großteil der Exportländer liegt in Europa und Nord- und Mittelamerika. Während Asien vereinzelt vertreten ist (Russland, China, Indien), ist Afrika als Exportregion für die teilnehmenden Unternehmen noch nicht relevant.

Welche 5 Länder werden in den nächsten 10 Jahren die für Ihr Unternehmen attraktivsten Märkte sein? (n=155)



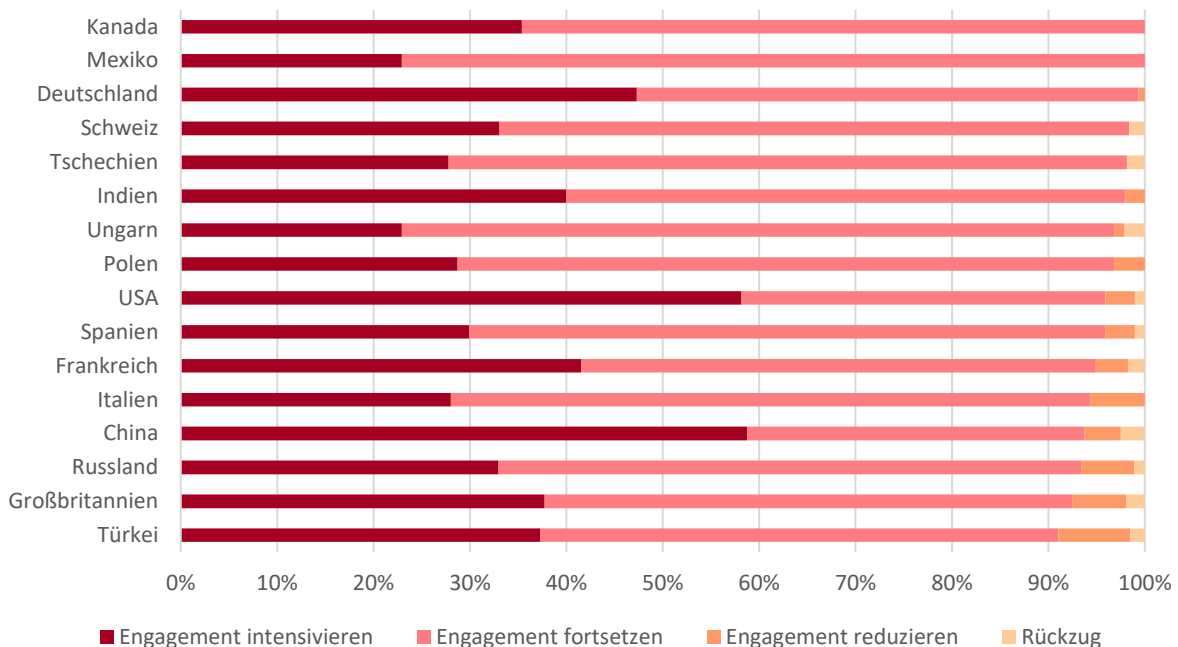
Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Attraktivität der Länder in den nächsten 10 Jahren ab, wobei die USA und China eine wichtigere Rolle einnehmen werden. Frankreich sowie Großbritannien werden auch in Zukunft von hoher Relevanz sein. Wird die momentane Aktivität mit den attraktivsten Märkten für die Zukunft verglichen, so fällt auf, dass vor allem die Schweiz und Ungarn in Zukunft an Relevanz als Exportpartner verlieren werden.

Vergleich momentane Aktivität vs. attraktive Zukunftsmärkte



Deutschland, die USA, China, Frankreich, Großbritannien, die Schweiz, Italien, Russland, Polen und Indien sind die Top 10 der attraktivsten Exportmärkte in den nächsten 10 Jahren aus der Sicht der teilnehmenden Unternehmen. Dennoch ist für jeden dieser Märkte zu erkennen, dass der Anteil der in diesen Ländern aktiven Unternehmen größer ist als der Anteil jener Unternehmen, die das jeweilige zu den 5 attraktivsten Märkten zählen würde. Besonders groß ist dieser Unterschied für Italien und die Schweiz. Während 81 bzw. 80% der teilnehmenden Unternehmen dort aktiv sind, glauben nur 23 bzw. 24%, dass der jeweilige Markt in den nächsten 10 Jahren zu den 5 attraktivsten zählen wird. Selbst bei der Volksrepublik China, welche als zukünftig stärkste Wirtschaft der Welt gehandelt wird, ist dieser Unterschied erkennbar.

**Welche strategische Tendenz unter Berücksichtigung von Covid-19 wird
Ihr Unternehmen voraussichtlich in den nächsten 5 Jahren verfolgen?
(n=155)**

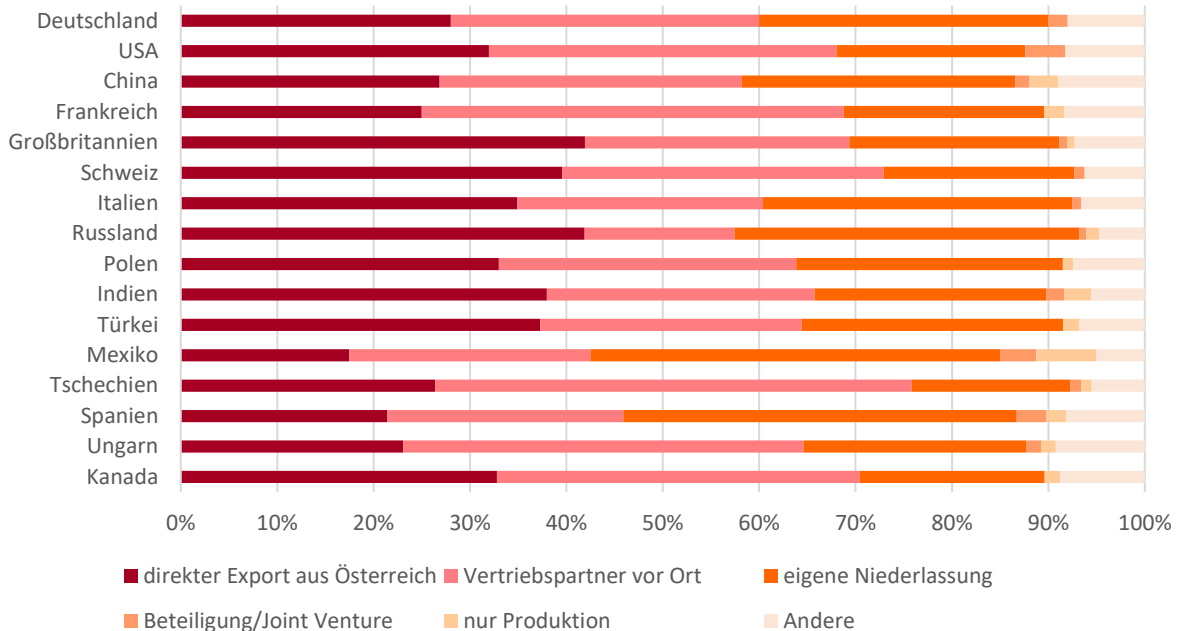


Analog zu dieser Einschätzung wollen die meisten Unternehmen, die in China und den USA tätig sind, deren Engagement in diesem Regionen intensivieren. Eine Reduktion des Engagements bzw. ein totaler Rückzug steht nur bei den wenigsten Unternehmen im Raum – die Tendenz ist in der Türkei (ca. 9%) bzw. in Großbritannien (ca. 8%) am deutlichsten zu erkennen. Genau die Hälfte der Unternehmen plant, neue Länder zu erschließen. Rund 53% dieser Unternehmen haben angegeben, asiatische Märkte ausbauen zu wollen. Außerdem möchten 19% das Geschäft in Afrika vorantreiben.

Deutschland, Italien, die Schweiz und Frankreich sind die wichtigsten Exportmärkte für Österreich. In Zukunft werden zusätzlich vor allem die USA und China im Fokus stehen. Dementsprechend wird das Engagement vor allem in diesen Regionen verstärkt werden.

Vertriebsformen je Exportland

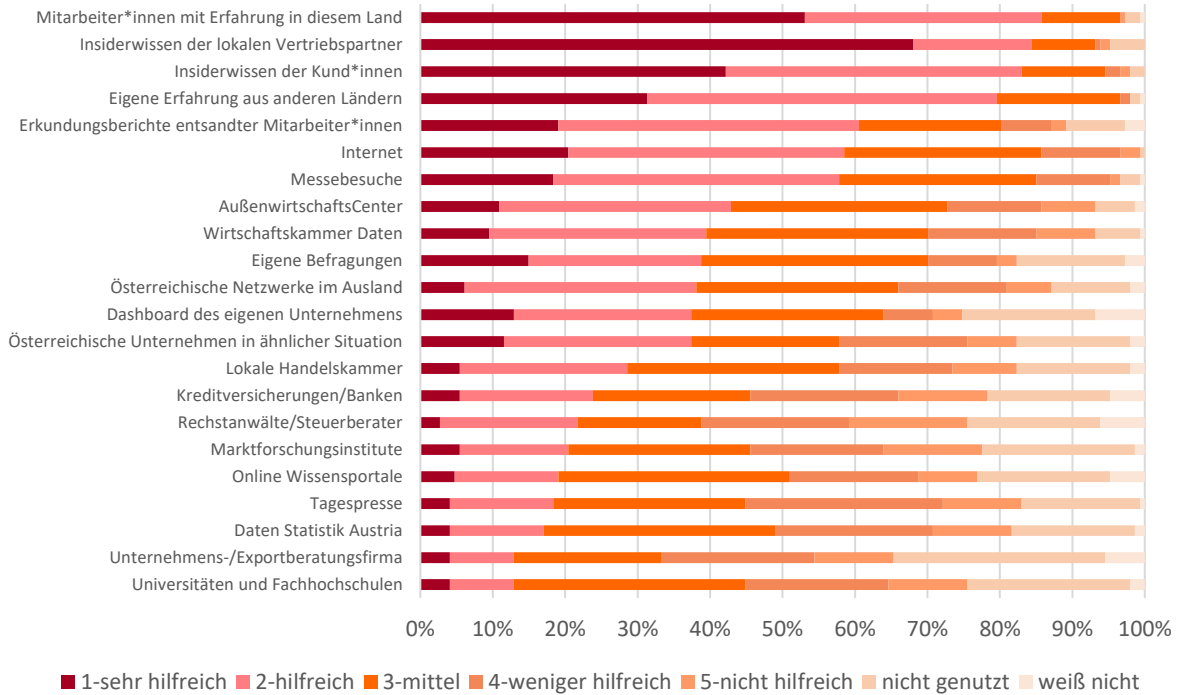
Mit welcher Hauptvertriebsform wird dabei im jeweiligen Land gearbeitet?



Über 40% der nach Großbritannien oder Russland exportierenden Unternehmen setzen auf direkten Export aus Österreich – in Mexiko (18%) bzw. Spanien (21%) trifft das deutlich seltener zu. Hier wird tendenziell eher auf eigene Niederlassungen gesetzt. Mit Vertriebspartnern vor Ort wird vor allem in Tschechien und Frankreich gearbeitet. Speziell in den USA und in China planen die dort vertretenen Unternehmen, vermehrt auf eigene Niederlassungen umzustellen.

Marktanalyse in den Exportländern

Wie hilfreich sind folgende Informationsquellen über Ihre Exportländer für Ihr Unternehmen? (n=147)

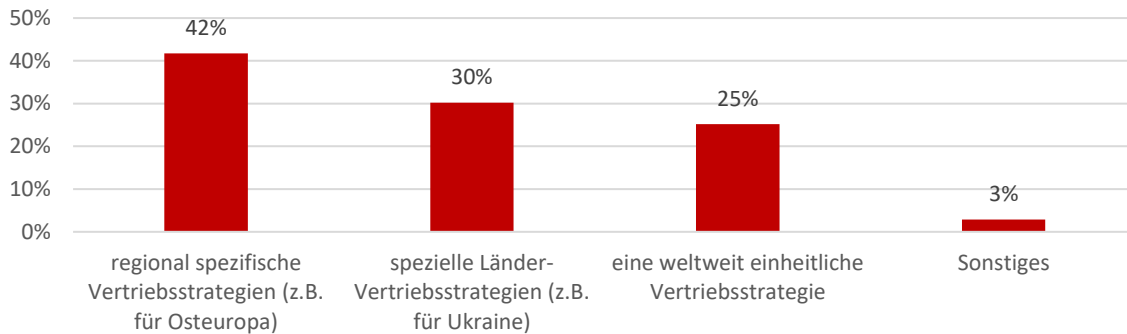


Als wichtigste Informationsquelle bzgl. der Exportländer gelten Mitarbeiter*innen mit Erfahrung im jeweiligen Land, erfahrene Vertriebspartner, Insiderwissen der Kunden sowie eigene Erfahrungen aus anderen Ländern. Unternehmensberater sowie Universitäten und Fachhochschulen werden als Informationsquelle hingegen kaum genutzt. Das Internet wird vermehrt als Informationsquelle genutzt und hat die Relevanz von Messebesuchen bereits überholt. Mit den Möglichkeiten der Digitalisierung wäre es eine interessante Option, die Vorteile dieser beiden Quellen in Form von digitalen Messen zu vereinen.

Um Informationen bzgl. der jeweiligen Märkte zu erlangen, wird in erster Linie auf interne Quellen bzw. das Wissen der Kunden gesetzt.

Vertrieb im Exportland

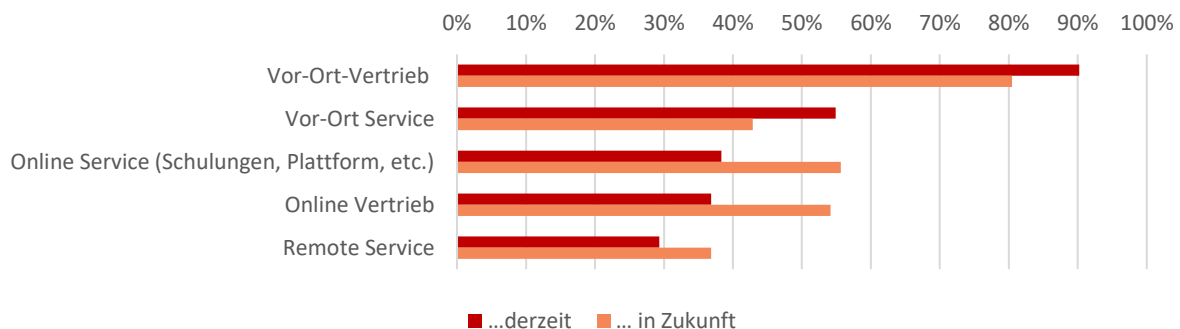
Welche Strategie haben Sie beim Vertrieb Ihrer Produkte/Dienstleistungen gewählt? (n=139)



72% der Unternehmen verwenden eine regional bzw. länderspezifisch angepasste Strategie für den Vertrieb, während ca. 25% auf eine weltweit einheitliche Strategie setzen. Sowohl die regionale, die länderspezifische als auch die weltweit einheitliche Strategie hat sich für die jeweiligen Unternehmen bisher bewährt. Dies bedeutet, dass die Unternehmen die Vertriebsstrategie gut auf das jeweilige Geschäftsmodell angepasst haben und so eine passende Vorgehensweise gefunden haben. Die Vertriebsstrategie der teilnehmenden Unternehmen scheint besonders gut für diejenigen zu funktionieren, deren Hauptkonkurrenz außerhalb Europas liegt. Diejenigen, die ihre Hauptkonkurrenten in Europa haben, haben mit größerer Wahrscheinlichkeit Probleme mit ihrer Vertriebsstrategie. Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass der Wettbewerbsdruck für jene Unternehmen, deren Konkurrenz vor allem außerhalb Europas platziert ist, generell niedriger ist.

Unternehmen, deren Vertriebsstrategie besser funktioniert, bleiben eher in deren Märkten. Folglich verlassen jene Unternehmen mit unklarer Vertriebsstrategie eher die betroffenen Märkte.

Welche Kanäle nutzen Sie für Ihre Export-Märkte? (n=133)



Obwohl in Zukunft ein Rückgang zu erkennen ist, ist und bleibt Vor-Ort-Vertrieb der wichtigste Vertriebskanal für die teilnehmenden Unternehmen. Online Vertrieb, Online Services sowie Remote Services werden in Zukunft häufiger genutzt. Es ist deutlich zu erkennen, dass Vor-Ort-Vertrieb bzw. Services nicht in dem Ausmaß verringert werden, in dem die Online- und Remote-Kanäle steigen. Es kommt also zunehmend zu einer gleichzeitigen Verwendung von allen zur Verfügung stehenden Kanälen. Das Anforderungsprofil für Vertriebsmitarbeiter*innen wird demnach in Zukunft vielseitiger sein, um all diese Kanäle optimal entsprechend einer personalisierten Customer Journey nützen zu können.

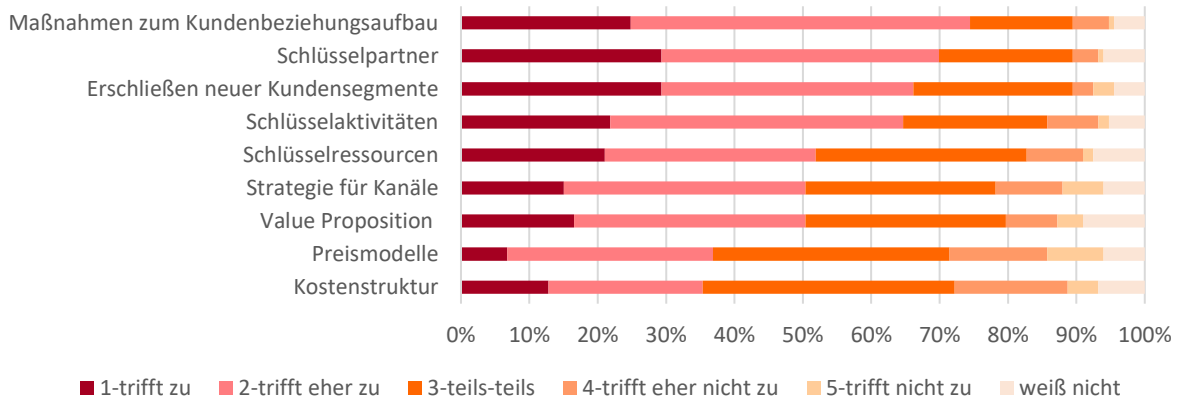
Sowohl Vor-Ort-Vertrieb als auch Online- und Remote-Kanäle werden in Zukunft im internationalen Vertrieb eingesetzt werden.

Folgende Möglichkeiten der Digitalisierung werden von Unternehmen genutzt, um das Exportgeschäft in Zukunft zu unterstützen:

- **Cluster 1 – 61% der Befragten:**
Online Meetings (intern und extern), Verhandlungen, Webinare, Schulungen und Messen werden in erster Linie genutzt, um effizienter arbeiten zu können. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Face-to-Face Interaktion komplett verschwinden werden. Die Relevanz dieser physischen Meetings ist weiterhin unumstritten.
- **Cluster 2 – 31% der Befragten:**
Sowohl interne als auch externe Abläufe und Prozesse werden weitestgehend digitalisiert und vernetzt. Dafür werden intern beispielsweise ERP (Enterprise-Resource-Planning) oder CRM (Customer-Relationship-Management) Systeme verwendet, während extern häufig EDI (Electronic Data Interchange) Lösungen den Datenaustausch zwischen Lieferanten und Kunden vereinfachen.
- **Cluster 3 – 27% der Befragten:**
Immer häufiger wird eCommerce als zusätzlicher Vertriebskanal verwendet. Darüber hinaus wird der allgemeine Online-Auftritt des Unternehmens (z.B. Social Media oder Websites) professioneller gestaltet und zunehmend in der strategischen Positionierung berücksichtigt.
- **Cluster 4 – 17% der Befragten:**
Die Technologien der Virtual Reality (VR) bzw. Augmented Reality (AR) werden von einigen Unternehmen bereits im Servicebereich genutzt. Die Reaktionszeit der Servicetechniker*innen sowie deren Effizienz werden durch die unmittelbare Verfügbarkeit und die ausfallende Reisezeit deutlich verbessert. Dies kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil mit sich bringen.
- **Cluster 5 – 9% der Befragten:**
Von manchen Unternehmen werden auch die Produktionsprozesse mithilfe neuer Technologien weiter digitalisiert. Internet of Things bzw. künstliche Intelligenz sind hier die prominentesten Begriffe, die zu einer weiteren Steigerung der Effizienz sowie der Output-Qualität beitragen sollen.

Die vielseitigen Möglichkeiten der Digitalisierung, sowohl in Marketing und Vertrieb als auch in anderen Unternehmensbereichen, werden von vielen Unternehmen bereits großflächig genutzt.

Bezugnehmend auf Ihre strategischen Überlegungen, wie werden Sie Ihr Geschäftsmodell für spezifische Exportmärkte adaptieren? (n=133)



Über 70% der Unternehmen möchten gezielt deren Beziehungen zu den Kunden und Schlüsselpartnern aufbauen bzw. verbessern. Das Erschließen neuer Kundensegmente wird ebenso häufig in Erwägung gezogen. Die Preismodelle sowie die Kostenstruktur wird nur in den wenigsten Fällen angepasst, die momentane Strategie scheint hier für die meisten Betriebe also zielführend zu sein. Interessant ist in dieser Hinsicht der Aspekt der Value Proposition – in etwa die Hälfte der Betriebe plant das Kernelement der strategischen Ausrichtung, das Wertversprechen, für die Exportmärkte anzupassen. Ausgehend davon, dass sämtliche strategischen Maßnahmen auf das Wertversprechen aufbauen, bedeutet das für die betroffenen Unternehmen eine erhebliche Änderung in der gesamten strategischen Ausrichtung.

Beziehungspflege im Export

Welche Bedeutung hat die Pflege von Beziehungen bei der Geschäftstätigkeit? (n=138)

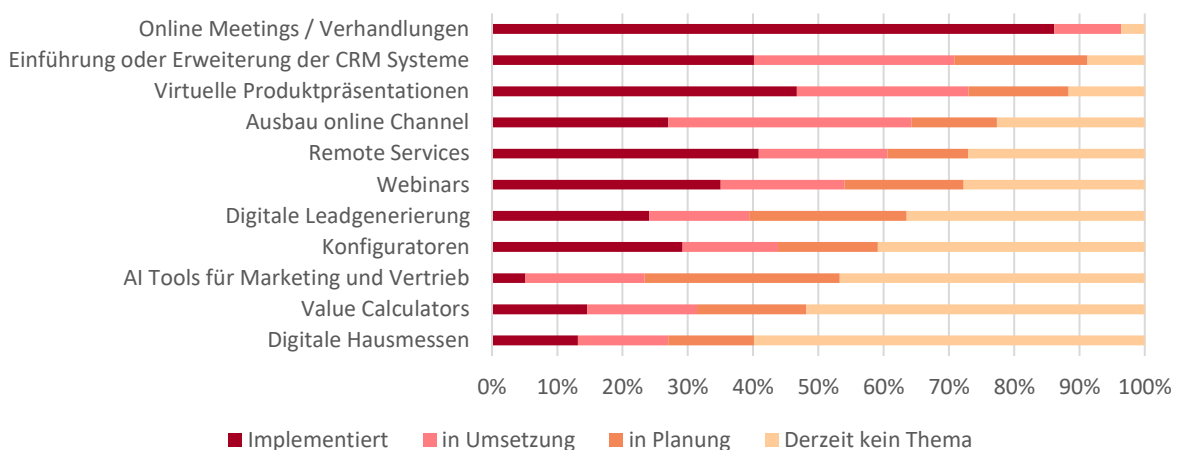


Obwohl die Covid-19 Krise vielen Unternehmen die Möglichkeiten der Digitalisierung auch in Hinsicht auf den Vertrieb aufgezeigt hat, bleibt die Pflege von Geschäftsbeziehungen für die meisten Unternehmen weiterhin sehr bedeutend. Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden

hier eher als ergänzende Hilfsmittel zur Steigerung der Effizienz betrachtet, während der zwischenmenschliche Kontakt und die resultierenden Beziehungen weiterhin von großer Relevanz sind. Dies wird auch in der Einschätzung der wichtigsten Mittel zur Beziehungspflege verdeutlicht, sind es doch einfache zwischenmenschliche Aspekte wie regelmäßige persönliche Meetings, Zuverlässigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit und informeller Meinungsaustausch und ähnliche Maßnahmen die hier als entscheidend eingestuft werden. Trotz der vermehrten Anwendung von digitalen Tools bleiben regelmäßige persönliche Meetings also das Um und Auf in der Beziehungspflege.

Die Pflege von Geschäftsbeziehungen bleibt auch in Zukunft unverändert wichtig.

Wie ist der Entwicklungsstatus folgender Marketing- und Vertriebsthemen in Ihrem Unternehmen? (n=137)



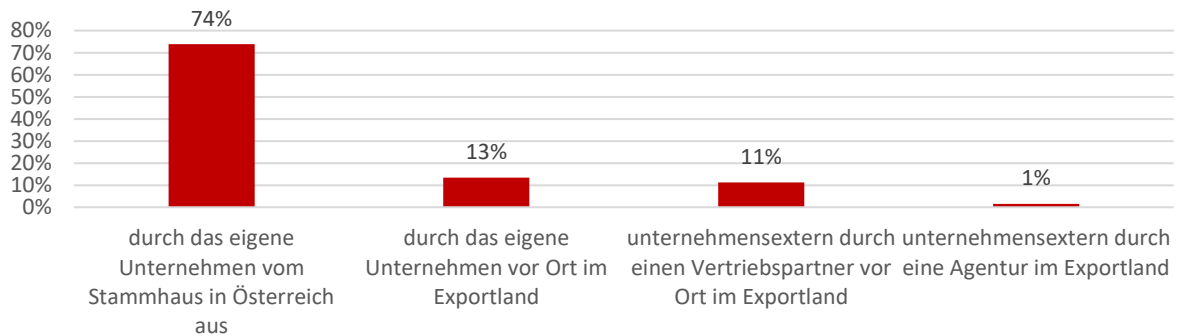
Digitale Tools wie z.B. CRM-Systeme, Online Meetings und Verhandlungen oder virtuelle Produktpräsentationen werden von den meisten Unternehmen bereits eingesetzt bzw. befinden sich in der Planungs- oder Umsetzungsphase. Nur die wenigsten der teilnehmenden Unternehmen planen nicht, diese Tools in naher Zukunft einzusetzen. Digitale Hausmessen, Value Calculators (ermöglichen die Quantifizierung des Wertes aus der Sicht des Kunden) bzw. der Einsatz von künstlicher Intelligenz werden bisher seltener geplant und umgesetzt.

Die Studie hat gezeigt, dass das lokale Exportrisiko mit dem Umsetzungsgrad der digitalen Leadgenerierung zusammenhängt.

Unternehmen, die die digitale Lead-Generierung noch nicht implementiert haben, sind stärker von den Reisebeschränkungen betroffen und dadurch einem größeren Risiko ausgesetzt. Unternehmen, die diese Maßnahmen bereits getroffen haben, konnten die Leadgenerierung auch während der Covid-19-Krise erfolgreich fortführen.

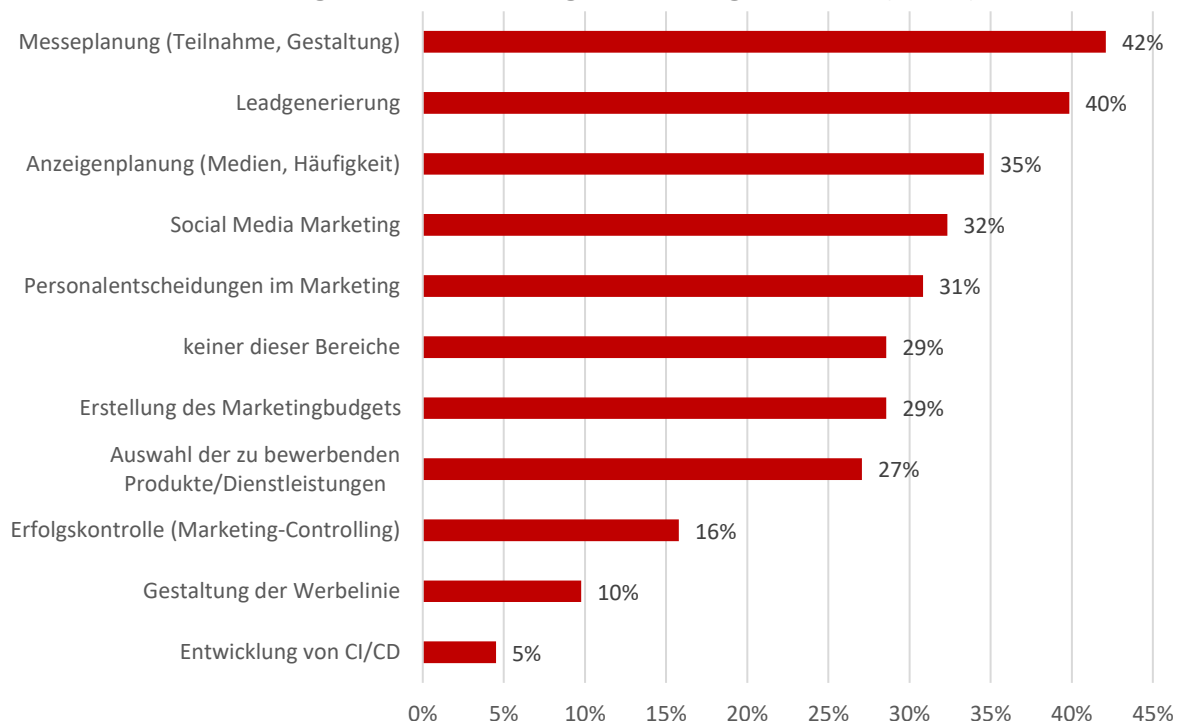
Marktkommunikation Exportländer

Wie ist der Bereich Marktkommunikation (Werbung/PR/Verkaufsförderung) organisiert? (n=134)



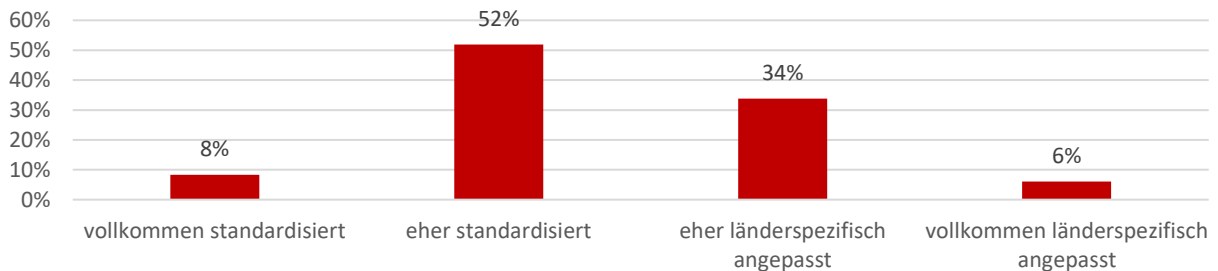
Knapp drei Viertel der Unternehmen gestalten die Marktkommunikation in den jeweiligen Exportländern vom Stammhaus in Österreich aus. Nur knapp 13% der Unternehmen führen die Marktkommunikationstätigkeiten in den Exportmärkten nicht selbst aus. Hier werden entweder Vertriebspartner oder Agenturen engagiert.

In welchen der folgenden Bereiche darf die lokale Organisation im Exportland vollständig autonom Marketingentscheidungen treffen? (n=133)



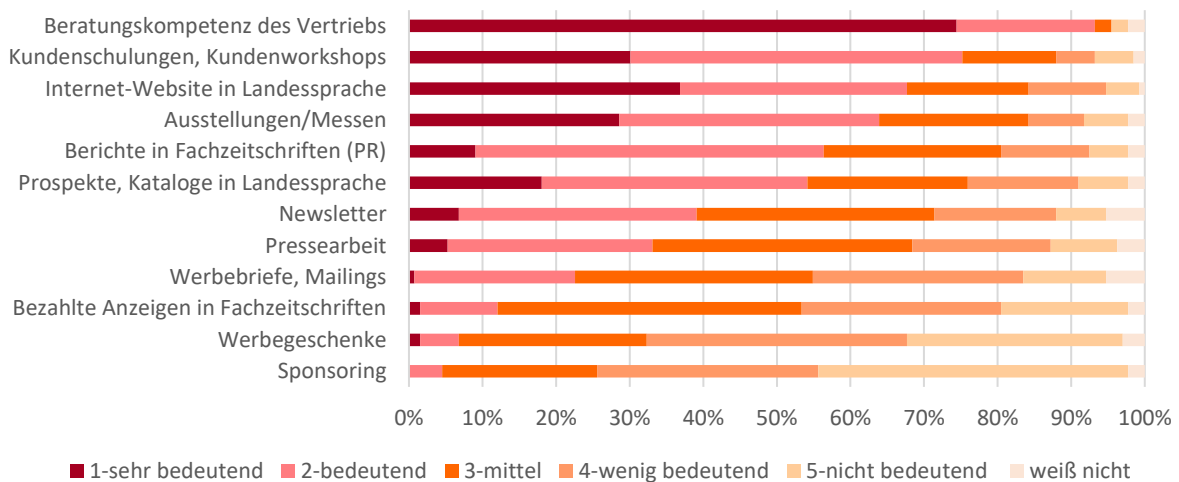
Die Erfolgskontrolle und die Gestaltung der Werbelinie sowie der Corporate Identity und des Corporate Design obliegt in den meisten Fällen dem Stammhaus in Österreich. Bei der Planung von Messen in den lokalen Märkten darf die Organisation im Exportland am ehesten (in 42% der Fälle) selbst entscheiden.

**Wie beurteilen Sie den Standardisierungsgrad Ihrer Marktkommunikation?
(n=133)**



60% der Befragten betrachten die Marktkommunikation ihres Unternehmens als standardisiert, während in etwa 40% der Unternehmen auf eine länderspezifisch angepasste Kommunikationsstrategie setzen.

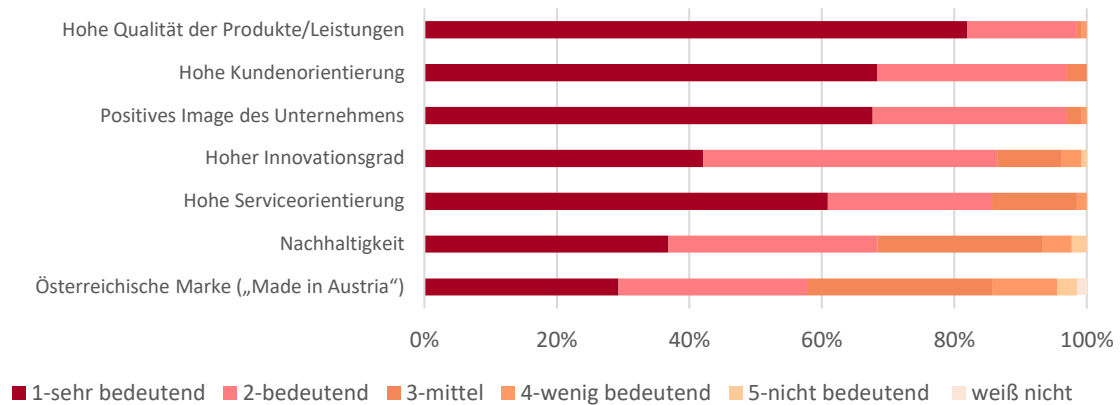
Wie bedeutend sind folgende Kommunikationsmaßnahmen für den Geschäftserfolg in den Exportländern? (n=133)



Vor allem die Beratungskompetenz des Vertriebspersonals hat entscheidenden Einfluss auf den Geschäftserfolg in den Exportländern. Aktivitäten wie Sponsoring, das Versenden von Werbegeschenken, die Veröffentlichung von bezahlten Anzeigen in Fachzeitschriften sowie Werbebriefe und Mailings werden tendenziell als wenig bzw. nicht bedeutend eingestuft. Der Geschäftserfolg wird durch diese Maßnahmen also nicht beeinflusst.

Um im Exportgeschäft erfolgreich zu sein, ist eine exzellente Beratungskompetenz des Vertriebspersonals wichtig.

Wie bedeutend sind die folgenden Kommunikationsbotschaften für den Geschäftserfolg in den Exportländern? (n=133)



Hohe Qualität der Produkte und Leistungen, hohe Kundenorientierung sowie ein positives Image entscheiden über den Geschäftserfolg in den Exportländern. Unterstützt wird der internationale Geschäftserfolg von durch hohen Innovationsgrad sowie hohe Serviceorientierung.

Handlungsempfehlungen für das Top-Management

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass jene österreichischen B2B-Unternehmen eher als resilient im Exportgeschäft gelten, welche...

- **Robustheit** (z.B. durch ausreichend Kapital, Customer Centricity, Customer Opportunity Management) **und Flexibilität** (z.B. durch Szenariotechnik, Anwendung von KI- und Digitalisierungsmöglichkeiten) **im gleichen Maße in deren operatives Geschäft einbauen.**
- laufend das **direkte und indirekte Vertriebspersonal weiterentwickeln** und durch den Einsatz von **digitalen Tools** das B2B-Marketing und den Vertrieb unterstützen.
- das Exportpersonal mit digitalen und **AI-unterstützten Tools** ausstatten, mit dem Ziel, einen **integrierten End-to-End-Planungs- und Ausführungsprozess** zu erreichen und so die Effizienz zu steigern.
Die Nutzung dieser von KI unterstützten, digitalen Tools müssen durch die Schaffung einer digitalen Kultur für alle Beteiligten ermöglicht werden.
- deren **Produkte und Dienstleistungen** besser und schneller als die Konkurrenz **an die individuellen Kundenbedürfnisse anpassen** und entsprechend vermarkten (**Industrial Service Excellence**).

Zusätzliche Informationen

Falls Sie weitere Fragen oder Anmerkungen zu dieser Studie haben, können Sie uns gerne kontaktieren:

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Margarethe Überwimmer

Studiengangsleitung Global Sales and Marketing
Scientific Head Global Business Management

Email: gsm@fh-steyr.at

Wir würden uns freuen, gemeinsam mit Ihnen zur Verbesserung der Exportresilienz österreichischer Unternehmen beizutragen!

