



# Leitfaden für den Dienstleistungsexport





# Inhalt

Einleitung // 4

## 1 Strategien für das Auslandsgeschäft von Dienstleistungsunternehmen // 6

1.1 / Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie // 6

1.2 / Systematische Auswahl von Zielmärkten // 8

1.3 / Formen des Auslandsengagements von Dienstleistungsunternehmen // 10

## 2 Marketing und Vertrieb von Dienstleistungen in Auslandsmärkten // 15

2.1 / Strategische Zielgruppen- und Positionierungsentscheidungen // 15

2.2 / Standardisierung oder Differenzierung // 17

2.3 / Anpassung des Marketing-Mix // 18

## 3 Die Rolle von Kooperationen für den erfolgreichen Dienstleistungsexport // 21

3.1 / Kooperationsentscheidung und Kooperationspartner // 21

3.2 / Partnersuche und Partnerauswahl // 22

3.3 / Management der Kooperation // 23

## 4 Personalmanagement für international tätige Dienstleistungsunternehmen // 27

4.1 / Mitarbeitersuche und -auswahl // 27

4.2 / Mitarbeiterentsendung // 29

4.3 / Rechtliche Aspekte bei Mitarbeiterentsendungen // 31

4.4 / Mitarbeiterbindung und -entwicklung // 35

## 5 Organisationale Voraussetzungen für den erfolgreichen Dienstleistungsexport // 38

5.1 / Organisation von länderübergreifenden Dienstleistungsprozessen // 38

5.2 / Kommunikation in international tätigen Dienstleistungsunternehmen // 39

5.3 / Sicherstellung von Qualitätsstandards // 41

5.4 / Rolle der Unternehmenskultur // 42

## 6 Förderungen und Finanzierung für internationale Dienstleistungsunternehmen // 45

6.1 / Finanzierungsmöglichkeiten und finanzielle Förderungsleistungen // 45

6.2 / Beratung und sonstige Unterstützungsleistungen // 48

6.3 / Absicherung von Exportrisiken // 49

## 7 Potenzielle Stolpersteine auf dem Weg zum internationalen Erfolg // 54

7.1 / Kulturelle Spezifika und Sprache // 54

7.2 / Physische Erreichbarkeit und Zeitzone // 55

7.3 / Korruption und Umgang mit illegalen Geschäftspraktiken // 56

7.4 / Zahlungsausfallrisiko und Finanzierung // 58

7.5 / Steuerrecht bei grenzüberschreitenden Dienstleistungen // 59

7.6 / Vertragsrechtliche Aspekte // 62

Literatur // 65

Autoren // 67



## Marketing und Vertrieb

Kapitel 2 beschäftigt sich darauf aufbauend mit strategischen Zielgruppen- und Positionierungsentscheidungen. In diesem Zusammenhang müssen auch Entscheidungen über den Standardisierungs- bzw. Individualisierungsgrad von Dienstleistungen im internationalen Kontext getroffen sowie etwaige Adaptierungen im Marketing-Mix vorgenommen werden.

## Kooperationen

Kapitel 3 behandelt die Rolle von Kooperationen im Rahmen des Dienstleistungsexports. Es enthält unter anderem Tipps für die Partnersuche sowie Hinweise, was in Bezug auf das laufende Partnermanagement zu berücksichtigen ist.

## Personal

Kapitel 4 beleuchtet wesentliche Aspekte des Personalmanagements im Rahmen der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen. Personalentscheidungen spielen gerade in Dienstleistungsunternehmen eine ganz besondere Rolle, da die Leistungserstellung zumeist einen engen Kontakt zwischen Kunden und Mitarbeitern erfordert (Servicebegegnung). Besondere Beachtung sollte daher der Personalsuche und -auswahl, den Herausforderungen bei der Mitarbeiterentsendung (speziell auch in rechtlicher Hinsicht) sowie der Personalentwicklung und der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen geschenkt werden

## Organisationale Voraussetzungen

In Kapitel 5 werden organisatorische Aspekte der Internationalisierung von Dienstleistungen näher beleuchtet. Neben der Organisation grenzüberschreitender Dienstleistungsprozesse und der Einhaltung von Qualitätsstandards im Ausland werden dabei auch die interne Kommunikation sowie die Unternehmenskultur in internationalen Dienstleistungsunternehmen berücksichtigt.

## Förderungen und Finanzierung

Kapitel 6 beschäftigt sich mit Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten für die Internationalisierung von Dienstleistungen. Bei grenzüberschreitenden Geschäften können zusätzliche Kosten anfallen und unvorhergesehene Risiken auftreten. Länderspezifisches Know-how sowie eine optimale Finanzierung und Risikoabsicherung stellen daher wesentliche Erfolgsfaktoren für exportierende Dienstleistungsunternehmen dar.

## Potenzielle Stolpersteine

Kapitel 7 beschreibt mögliche Stolpersteine, die im Zuge der Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen berücksichtigt werden sollten. Neben kulturellen und sprachlichen Herausforderungen umfasst dies auch die physische Erreichbarkeit, den Umgang mit Korruption und illegalen Geschäftspraktiken sowie umsatzsteuerliche und rechtliche Aspekte (insbesondere bei der internationalen Vertragsgestaltung).

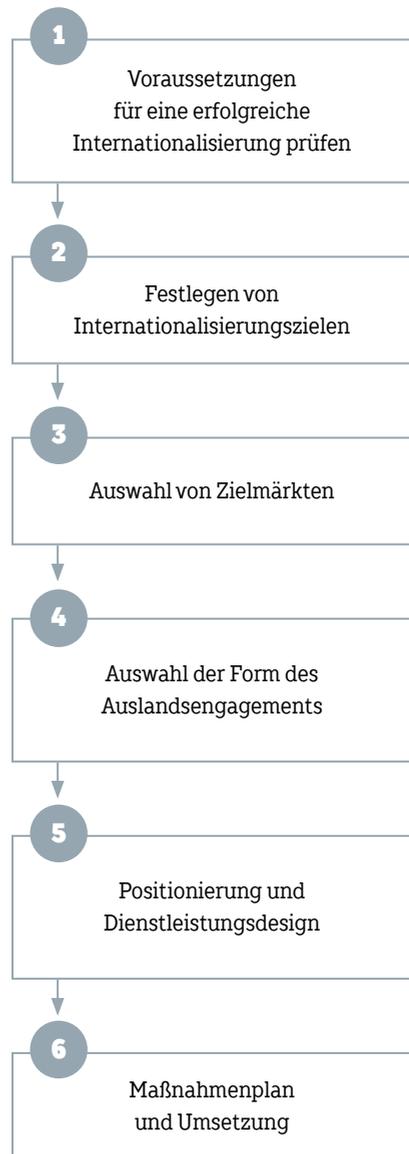


Commitment des Managements zur Internationalisierung vorhanden sein. Eine erste Umfeldanalyse hilft dabei zu prüfen, ob wesentliche Voraussetzungen gegeben sind, die eine Internationalisierung sinnvoll erscheinen lassen. Dies beinhaltet zum Beispiel das Vorhandensein einer potenziellen Nachfrage für die eigene Dienstleistung auf internationalen Märkten oder eine günstige Wettbewerbssituation auf Auslandsmärkten. **Werkzeug A** kann bei der Prüfung der Voraussetzungen für eine erfolgreiche Dienstleistungsinternationalisierung helfen.

**2 Festlegen von Internationalisierungszielen:** Der nächste Schritt ist eine klare Definition der Ziele, die mit der Internationalisierung erreicht werden sollen:

- Sollen bestimmte Umsätze in Auslandsmärkten erzielt werden?
- Welche Gewinnmargen werden dabei erwartet?
- Gibt es Ziele hinsichtlich des Erreichens einer bestimmten Marktposition bzw. bestimmter Marktanteile in einer definierten Region?
- Geht es darum, Risiko zu streuen, Know-how zu erwerben oder eine Reputation als international erfolgreiches Unternehmen aufzubauen, um ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden?

Je klarer die Ziele definiert werden, umso zielgenauer können anschließend



**Abbildung 1: Ablauf der Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie für Dienstleistungsunternehmen**



**2 Prüfen der Attraktivität von Zielmärkten:** Besonders attraktiv sind Märkte mit (a) hohem Nachfragepotenzial, (b) geringen Marktrisiken und (c) einer Wettbewerbssituation, die es dem Unternehmen erlaubt, seine eigenen Stärken auszuspielen. Bei der Analyse dieser Faktoren können Gespräche mit (potenziellen) Kunden oder Partnern, die den Zielmarkt bereits kennen, oder mit Vertretern der Außenwirtschafts-Center der WKO im jeweiligen Land helfen. Risikoratings verschiedener Institutionen (z. B. die OECD-Country Risk Classifications oder der BERI-Risikoindex), internationale Messen bzw. eigene Wirtschaftsmissionen vor Ort stellen weitere Ansätze dar, um relevante Informationen über einen Auslandsmarkt zu bekommen. Eine Auswahl zwischen verschiedenen grundsätzlich infrage kommenden Zielmärkten kann anhand von Checklisten, Punktebewertungsverfahren oder dem Erreichen bestimmter Schwellenwerte bei vorher definierten Kriterien erfolgen.

Internationalisierungswillige Dienstleistungsunternehmen wählen üblicherweise nicht nur Zielländer aus, sondern auch ganz **konkrete Zielregionen bzw. Städte** in den jeweiligen Ländern. Dabei spielen auch Faktoren wie die Verkehrsinfrastruktur (z. B. Flugverbindungen), Entfernungen zwischen Heimatmarkt und Zielmarkt und Konzentration von (potenziellen) Kunden in einer bestimmten Region eine wichtige Rolle.

**3 Ressourcencheck:** Dies beinhaltet die Überprüfung, ob entsprechende finanzielle und personelle Ressourcen vorhanden sind, um den Zielmarkt bearbeiten zu können. Falls dies nicht der Fall sein sollte, kann auch noch überlegt werden, ob diese Ressourcen zugekauft bzw. im Zuge einer Kooperation aufgebaut werden können. Bei Dienstleistungsunternehmen geht es dabei oft auch um die Frage, ob entsprechend qualifiziertes Personal im Zielmarkt vorhanden ist bzw. für das eigene Unternehmen gewonnen werden kann.

*„Man sollte sich nicht alleine auf Marktanalysen verlassen – also darauf, welcher Markt aus Firmensicht interessant ist. Es ist wichtig, auch auf die Menschen zu schauen, die in diesem Markt dann tätig sein werden.“*

GESCHÄFTSFÜHRER EINES CONSULTINGUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (20 % EXPORTANTEIL)



wird ein solcher aufgrund des (noch) nicht vorhandenen Kundenpotenzials im Zielmarkt hinsichtlich eines entsprechenden „Returns on Investment“ noch nicht als sinnvoll erachtet, da Direktinvestitionen oft mit höheren Kosten verbunden sind.

Alternativ dazu besteht dann die Möglichkeit, mit **Kooperationspartnern im Ausland zusammenzuarbeiten**, die im Zielmarkt bereits gut vernetzt bzw. etabliert sind und die landestypischen Verhaltensmuster und Geschäftspraktiken beherrschen. Kooperationen bringen allerdings Abstimmungsnotwendigkeiten mit sich und können zudem risikobehaftet sein – insbesondere für wissensintensive Unternehmen, wo es zu Know-how-Abfluss kommen kann. Auch Qualitätsstandards sind oft über eigene Standorte im Ausland besser einzuhalten als in Kooperationen.

Sonderformen der Kooperation sind Joint Ventures und Franchising. Im Zuge eines **Joint Ventures** teilt man sich die Gesellschaftsanteile an einem Unternehmen im Ausland mit einem (lokalen) Partner. Den Vorteilen des geringeren Kapitaleinsatzes sowie der lokalen Vernetzung und Marktkenntnis des Partnerunternehmens steht dabei aber der Nachteil gegenüber, dass es im Konfliktfall schwierig sein kann, über die Grenzen hinweg eine einheitliche Geschäftspolitik zu verfolgen. Beim **Franchising** übernimmt der Kooperationspartner ein gesamtes Geschäftskonzept gegen Bezahlung einer Franchisegebühr. Diese Form kommt zum Beispiel in der Handelsbranche, der Autovermietung oder der Unternehmensberatung häufig zur Anwendung.

**Werkzeug B** kann bei Auswahl der passenden Form des Auslandsengagements für Dienstleistungsunternehmen helfen.

---

---

## Branchenspezifische Informationen

- Im **Wartungs- und Instandhaltungs-Geschäft** kann es effizienter sein, Wartungsschulungen zu exportieren, als die Wartungen vor Ort selbst durchzuführen. Derartige Trainings können dabei auch zum Türöffner für weitere Geschäfte werden.
- Das **Unternehmensberatungsgeschäft** ist stark von einzelnen Persönlichkeiten (den Beratern) abhängig. Im Rahmen der Zielmarktauswahl sollte daher auch berücksichtigt werden, ob für den Zielmarkt geeignete Berater vorhanden sind bzw. rekrutiert werden können.
- Im **grenzüberschreitenden Handel** ist zu beachten, dass Kunden nicht nur die Ware bekommen wollen (die aus der Ferne exportiert werden kann), sondern oft auch ein gewisses After-Sales-Service voraussetzen. Daher bedarf es oftmals des Aufbaus eines lokalen Servicenetzes zur optimalen Betreuung der lokalen Kunden.



<b>Commitment zur Internationalisierung</b>	Unser Unternehmen ist bereit, im erheblichen Ausmaß Ressourcen (insbesondere Zeit und Geld) für das Internationalisierungsvorhaben zu investieren.	
	Das Management ist bereit, auch die Risiken in Kauf zu nehmen, die mit dem Auslandsgeschäft verbunden sind (z. B. höhere Zahlungsausfallsrisiken, Wechselkursrisiken, bürokratische Hürden).	
<b>Vorhandene Ressourcen</b>	Es sind entsprechende personelle Ressourcen vorhanden, um das Auslandsgeschäft zu organisieren.	
	Das notwendige Investitionskapital für ein Auslandsengagement kann bereitgestellt werden.	
	Internationalisierungs- und Markt-Know-how ist vorhanden (bzw. kann zugekauft oder im Rahmen einer Kooperation erworben werden).	
	Die Mitarbeiter bringen die notwendigen sprachlichen und interkulturellen Fähigkeiten mit.	
	Es können genügend zeitliche Kapazitäten im Management bereitgestellt werden, um das Auslandsengagement entsprechend zu begleiten.	

### **Werkzeug B: Ablaufdiagramm für die Auswahl der passenden Form des Auslandsengagements für Dienstleistungsunternehmen**

Dieses Werkzeug hilft bei der Auswahl der geeigneten Form des Auslandsengagements. Einerseits kann dies zu Beginn der Internationalisierung erfolgen, um die passende Markteintrittsstrategie zu wählen. Andererseits sollte die Prüfung der geeigneten Form des Auslandsengagements nach einiger Zeit wiederholt werden, da sich die Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen im Laufe der Zeit verändern können. →



# 2 Marketing und Vertrieb von Dienstleistungen in Auslandsmärkten

## 2.1 / Strategische Zielgruppen- und Positionierungsentscheidungen

Grundsätzlich sollten Dienstleistungsunternehmen ihre Internationalisierungsstrategie strukturiert entwickeln und bei der Wahl der Auslandsmärkte systematisch vorgehen (*siehe Kapitel 1*). Bei den ersten Internationalisierungsschritten wählen diese aber häufig einen sehr pragmatischen Zugang, indem sie sich bei der Marktauswahl zunächst an **Zielgruppen** orientieren oder **Auslandstöchter bestehender Kunden** ansprechen.

Da gerade die erstmalige Bearbeitung von Auslandsmärkten meist viele Ressourcen bindet, sollten bei dieser Vorgehens-

weise im Vorfeld folgende Fragen geklärt werden, um die Gefahr eines „Sichverzetteln“ zu vermeiden:

- Wie lassen sich die Kunden charakterisieren (hinsichtlich Branche, Unternehmensgröße, kaufentscheidender Kriterien, Preissensibilität etc.)?
- Welche sind die für das Unternehmen attraktivsten Zielgruppen (z. B. in Hinblick auf die erzielbaren Deckungsbeiträge oder das Umsatzvolumen)?
- Warum entscheiden sich diese Kunden für dieses Angebot im Vergleich zu den Angeboten der Mitbewerber?

*„Wir haben versucht, gewissermaßen eine «Cherry-Picking-Policy» zu betreiben, nämlich wirklich interessante Firmen, die einen derartigen Bedarf haben, herauszupicken, ganz egal, wo sie zu Hause sind.“*

**GESCHÄFTSFÜHRER EINES HANDELSUNTERNEHMENS AUS KÄRNTEN (35 % EXPORTANTEIL)**



## 2.2 / Standardisierung oder Differenzierung

Eine wichtige Entscheidung, die Dienstleistungsunternehmen in weiterer Folge zu treffen haben, betrifft die Möglichkeiten und Grenzen einer standardisierten Bearbeitung unterschiedlicher Ländermärkte. Dabei geht es einerseits um die Standardisierung der Prozesse der Leistungserstellung (*siehe dazu auch Kapitel 5*), andererseits aber auch um die Dienstleistung selbst, die Kommunikation, den Vertrieb und die Preisgestaltung (**Marketing-Mix**).

Bei der Frage nach dem „optimalen Standardisierungsgrad“ zeigt sich ein typischer Zielkonflikt, der vom Dienstleistungsunternehmen zu lösen ist: Ein hoher Grad an Standardisierung reduziert Komplexität und damit Fehlerquellen und Kosten. Gleichzeitig wird dadurch aber auch die Möglichkeit eingeschränkt, sich auf Besonderheiten von Märkten und Kunden einzustellen, was insbesondere für jene Dienstleistungsunternehmen ein Problem darstellt, die sich als „Problemlöser für den Kunden“ positionieren.

In den meisten Fällen kann der Marketing-Mix weder vollkommen unverändert

belassen werden, noch muss dieser vollständig an den Zielmarkt angepasst werden. Je stärker sich Heimat- und Auslandsmarkt unterscheiden, desto stärker muss der Marketing-Mix angepasst werden. Bevor diese Entscheidung für jedes der Marketing-Mix-Instrumente konkret getroffen werden kann, sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Wettbewerbsstrategie wird am Heimatmarkt verfolgt? Ist das Unternehmen hier deshalb erfolgreich, weil es ein Kundenproblem besser löst (Differenzierer) oder punktet es über das Preis-Leistungs-Verhältnis seiner Leistungen (Kostenführer)?
- Verfügt das Unternehmen am Auslandsmarkt über denselben USP (Alleinstellungsmerkmal) wie am Heimatmarkt?
- Gibt es rechtliche Vorschriften oder technische Besonderheiten, die eine Anpassung der Dienstleistung, bzw. einzelner Komponenten davon, zwingend erforderlich machen?
- Wie stark unterscheidet sich der Auslandsmarkt in kultureller und wirtschaftlicher Hinsicht vom Heimatmarkt?

*„Wir wollen Partner des Kunden sein und kein Lieferant.“*

**GESCHÄFTSFÜHRER EINES IT-DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (90 % EXPORTANTEIL)**



*„Unsere Schulungen sind so individuell, wir haben keine Standardprogramme – außer vielleicht in öffentlichen Trainings, um Leute neugierig zu machen. Aber wenn es um einzelne Kunden geht, dann ist das immer individuell auf den Prozess des Kunden abgestimmt, weil das das Wichtigste ist.“*

**GESCHÄFTSFÜHRER EINES DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS IN DER  
REINRAUM-BRANCHE AUS KÄRNTEN (< 10 % EXPORTANTEIL)**

---

---

## Branchenspezifische Informationen

- Gerade im Bereich der **wissensintensiven Dienstleistungen** (Consulting, IT etc.) ist es wichtig, sich nicht nur gegenüber Kunden zu positionieren, sondern sich auch generell in der Branche einen Namen zu machen. Dies funktioniert besonders gut über Vorträge auf Fachveranstaltungen, Konferenzen und Symposien.
- In der **Handelsbranche** wird das Sortiment grundsätzlich an die Bedürfnisse des Zielmarktes und der jeweiligen Kundengruppe zugeschnitten.
- Eine hohe Skalierbarkeit kann durch eine hohe Standardisierung ohne lokale Anpassungen (außer der Sprache) erreicht werden, was insbesondere bei **Software** gut möglich ist.



# 3 Die Rolle von Kooperationen für den erfolgreichen Dienstleistungsexport

## 3.1 / Die Kooperationsentscheidung und Kooperationspartner

Kooperationen können Dienstleistungsunternehmen einen schnelleren und einfacheren Markteintritt ermöglichen. Grundsätzlich kann mit Unternehmen aus dem Heimatmarkt kooperiert werden, um einen ausländischen Markt gemeinsam zu bearbeiten, oder es wird ein Kooperationspartner im Auslandsmarkt gesucht. Als einer der häufigsten Gründe für eine **Kooperation mit Partnern vor Ort** werden von Dienstleistungsunternehmen die Marktkenntnisse lokaler Partner genannt bzw. dass diese mit den besonderen Gegebenheiten des Zielmarkts vertraut sind. Ferner spielt die Nutzung von Ressourcen, Infrastruktur und Netzwerken dieser Partner eine große Rolle. Oft wünschen sich Kunden in den Auslandsmärkten auch, dass lokale Partner in die Geschäftsabwicklung eingebunden sind. Ergänzend dazu können lokale Erfordernisse (z. B. rechtliche Vorschriften) der Grund für eine Kooperation mit lokalen Unternehmen sein.

Die Kooperation mit lokalen Partnern kann unterschiedliche Formen annehmen:

- Die **Erstellung der Dienstleistung** erfolgt gemeinsam, wobei die Leistungserstellung zur Gänze oder teilweise ausgelagert wird (d. h. der Kooperationspartner fungiert als Subunternehmer).
- Der Kooperationspartner übernimmt den **Vertrieb der Dienstleistung**.
- Der Kooperationspartner erbringt **Supportleistungen**.

Je nachdem, welches Ziel mit der Kooperation verfolgt wird, sind Anbieter der gleichen Branche (z. B. Consultingunternehmen), spezialisierte Dienstleister (z. B. Logistikanbieter) und Handelsunternehmen häufige **Arten von Kooperationspartnern**.

Im Hinblick auf den **Formalisierungsgrad der Kooperation** stehen dem Dienstleistungsunternehmen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung: beginnend mit einer einfachen Absichtserklärung über



*„Bei Kooperationspartnern ist nicht nur das fachliche Know-How wichtig, sondern es muss auch menschlich passen, hinsichtlich der Werte und eines gemeinsamen Grundverständnisses.“*

GESCHÄFTSFÜHRER EINES CONSULTINGUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (20 % EXPORTANTEIL)

werden, dass auch solche Absichtserklärungen, abhängig von der jeweiligen nationalen Rechtslage, teilweise gleichwertig mit vertraglichen Vereinbarungen gesehen werden und daher nicht leichtfertig abgeschlossen werden sollten. Auch wenn informelle Kooperationen durchaus ihre Berechtigung haben, so ist es gerade bei Kooperationen mit ausländischen Partnern dringend anzuraten, die

Kooperation formal in einem **Kooperationsvertrag** zu regeln. Dieser beinhaltet Details über Rechte und Pflichten der Kooperationspartner, die Dauer und den Zweck der Zusammenarbeit, die Aufteilung von Gewinnen bzw. Verlusten, den Beendigungsprozess sowie den Umgang mit Streitfällen und stellt insbesondere bei langfristigen geschäftlichen Kooperationen eine absolute Notwendigkeit dar.

### 3.3 / Management der Kooperation

Für den langfristigen Erfolg einer Kooperation sind **Verlässlichkeit und gegenseitiges Vertrauen** notwendige Grundvoraussetzungen. Dieses Vertrauen muss auf Ebene der betroffenen Mitarbeiter aufgebaut werden, die möglichst früh miteinbezogen werden sollten, dafür aber auch die Möglichkeit brauchen, sich persönlich gut kennenzulernen. Dies kann zum Beispiel im Rahmen gemeinsamer Workshops geschehen.

Nach dem erfolgreichen Aufbau der Kooperation braucht es für die operative Durchführung ein gemeinsames Kooperationsmanagement, das folgende Bereiche berücksichtigt:

#### Projektmanagement

Kooperationen können auch als Projekte betrachtet werden, die ein eigenständiges Projektmanagement benötigen. Dazu müssen konkrete **Aufgaben, Meilensteine** und ein **Zeitplan** definiert werden. Bei einer Vertriebskooperation bedeutet dies beispielsweise, dass die über den reinen Vertrieb hinausreichenden Aufgaben des Vertriebspartners (z. B. Kundenbetreuung oder Informationssammlung) ebenso vereinbart werden wie Meilensteine im Hinblick auf Umsatzzahlen.



## **Werkzeug D: Checkliste zur Erstellung eines Anforderungsprofils für lokale Kooperationspartner**

Dieses Werkzeug dient als Checkliste zur Erstellung eines Anforderungsprofils an lokale Kooperationspartner. In einem ersten Schritt gilt es, die Ziele, die mit der Kooperation erreicht werden sollen, zu definieren.

Anschließend geht es darum, mögliche Anforderungen an die jeweiligen Kooperationspartner zu präzisieren. Wesentliche Aspekte dabei sind generelle Unternehmenscharakteristika, Kompetenzen des Partnerunternehmens sowie persönliche Eigenschaften der Kooperationspartner. Idealerweise werden dabei Mindestanforderungen sowie Idealanforderungen festgelegt.

<b>Zielsetzung der Kooperation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Erstellung der Dienstleistung durch den Kooperationspartner</li><li><input type="checkbox"/> Gemeinsame Erstellung der Dienstleistung mit Kooperationspartner</li><li><input type="checkbox"/> Übernahme eines Teils der Leistungserstellung durch den Kooperationspartner</li><li><input type="checkbox"/> Durchführung des Vertriebs durch den Kooperationspartner</li><li><input type="checkbox"/> Erbringung von Supportleistungen durch den Kooperationspartner, nämlich _____</li></ul>
------------------------------------	--

→

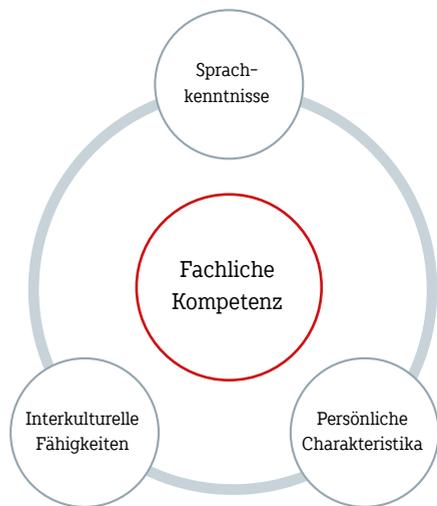


# 4 Personalmanagement für international tätige Dienstleistungsunternehmen

## 4.1 / Mitarbeitersuche und -auswahl

International tätige Dienstleistungsunternehmen sollten bei der Mitarbeiterakquise neben der **fachlichen Kompetenz** auch auf weitere Faktoren achten, die im Rahmen der internationalen Geschäftstätigkeit zu tragen kommen (*siehe Abbildung 2*). Dazu zählen in erster Linie Sprachkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten, aber auch persönliche Charakteristika der potenziellen Mitarbeiter. Die Bedeutung solcher Anforderungen hängt natürlich auch davon ab, inwiefern die jeweiligen Mitarbeiter ins internationale Geschäft involviert sind bzw. welche Aufgaben von ihnen konkret dabei übernommen werden sollen.

Mitarbeiter, die ins Auslandsgeschäft involviert sind, sollten jedenfalls gute **Kenntnisse** in Englisch vorweisen können. Ist das Unternehmen auch auf anderssprachigen Auslandsmärkten aktiv, so ist es von besonderem Vorteil, wenn Mitarbeiter auch über die für diese Zielmärkte relevanten Sprachkenntnisse verfügen.



**Abbildung 2: Kriterien  
bei der Personalauswahl**

Darüber hinaus sind **interkulturelle Fähigkeiten** sowie **persönliche und soziale Charakteristika** der Mitarbeiter von großer Bedeutung, da die internationale Dienstleistungserbringung meist in engem Kontakt mit ausländischen Kunden erfolgt. Interkulturelle Fähigkeiten beziehen sich darauf, mit landestypischen Verhaltens- und Denkmustern vertraut zu sein, über Kenntnisse lokaler Geschäftsusancen zu verfügen sowie kulturelle Unterschiede erkennen zu können. Auch persönliche Eigenschaften der Mitarbeiter sind im internationalen Kontext bedeutsam, da die Tätigkeiten oft in weiter Entfernung zur Zentrale, in ungewohnter Umgebung oder in einer Fremdsprache ausgeübt werden. Dies erfordert von den Mitarbeitern Eigenschaften wie beispielsweise Anpassungsfähigkeit, Toleranz, Höflichkeit, Konfliktfähigkeit oder Durchhaltevermögen. Dazu kommt natürlich auch die fachliche Problemlösungskompetenz, um auf die unterschiedlichen Anforderungen der

Kunden eingehen und spontan auftretende Probleme eigenständig lösen zu können.

Mitarbeiter, die international tätig sind, sollten ferner auch Offenheit und Interesse gegenüber fremden Ländern und Kulturen sowie idealerweise auch eine Bereitschaft für Auslandseinsätze bzw. Entsendungen mitbringen.

Der Zugang zu qualifiziertem und motiviertem Personal erweist sich in der Praxis oftmals als Herausforderung. Viele Dienstleistungsunternehmen legen daher großen Fokus auf **„Active Sourcing“**, die ständige aktive Suche nach potenziellen Mitarbeitern mit dem Ziel, nicht erst im Bedarfsfall den Recruiting-Prozess starten zu müssen, sondern bereits auf einen Pool an geeigneten Arbeitskräften zurückgreifen zu können. Als vorteilhaft erweist sich dabei die Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen, um junge Talente (im Rahmen von Praktika, Teilzeitbeschäftigung, Projekten oder Abschlussarbeiten) frühzeitig zu erkennen und auszubilden.

*„Man muss den richtigen Mitarbeiter finden, der das Geschäft im Ausland aufbaut. Dieser muss nicht nur das fachliche Know-how mitbringen, sondern es muss auch menschlich in Bezug auf die Werte passen.“*

**GESCHÄFTSFÜHRER EINES CONSULTINGUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (20 % EXPORTANTEIL)**

## 4.2 / Mitarbeiterentsendung

Eine **Entsendung** von Mitarbeitern in einen Auslandsmarkt kommt gerade im Dienstleistungsbereich sehr häufig vor. Die Mitarbeiterentsendung kann sich dabei ganz unterschiedlich gestalten, einerseits hinsichtlich der Aufgabe, die den Mitarbeitern bei der Entsendung zukommt (z. B. Vertrieb, Kundenservice oder Beratungsleistungen), andererseits hinsichtlich der Entsendungsdauer (von einem bis zu mehreren Tagen, Wochen, Monaten oder sogar mehreren Jahren).

Da die Qualität der entsandten Mitarbeiter die Qualitätswahrnehmung des Unternehmens durch die Kunden ganz entscheidend beeinflusst, achten erfolgreiche Dienstleistungsunternehmen darauf, die **Mitarbeiter vor der Entsendung ausreichend auszubilden und vorzubereiten**. Defizite der Mitarbeiter in Bezug auf fachliche und sprachliche Anforderungen sollten dabei ausgeglichen und die Mitarbeiter über zu erwartende Herausforderungen sowie den Umgang mit möglichen Problemen im Ausland informiert werden. Je nach Branche und Dienstleistung können hierzu auch Manuals bzw. Handbücher eingesetzt werden. Auch Erfahrungsberichte von und ein Informationsaustausch mit bereits entsandten Kollegen können sich als hilfreich erweisen.

Sind die grundlegenden Voraussetzungen im Hinblick auf die für einen Auslandseinsatz notwendigen Fähigkeiten erfüllt,

liegt es auch an der **Reisebereitschaft der Mitarbeiter**, ob sie tatsächlich im Dienstleistungsexport eingesetzt werden können. Erfahrungsberichte zeigen, dass viele Mitarbeiter insbesondere längeren Auslandseinsätzen gegenüber negativ eingestellt sind. Es können aber auch finanzielle Anreize geschaffen werden, um die Reisebereitschaft zu erhöhen. Dazu zählen etwa ein höheres Grundgehalt oder Boni für den Auslandseinsatz. Aber auch die Unterbringung in attraktiven Unterkünften, die Übernahme der Reisekosten für eine Begleitperson oder für eine Verlängerung der Auslandsreise im privaten Rahmen können Anreize für eine Auslandstätigkeit darstellen. Auch die Möglichkeit zur Fortbildung im Rahmen der Auslandstätigkeit kann einen Beitrag dazu leisten, die Reisebereitschaft zu erhöhen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass für entsandte Mitarbeiter der **Kommunikationsfluss mit der Zentrale im Heimmarkt** sichergestellt ist und dass die Erfahrungen der entsandten Mitarbeiter auch zur kontinuierlichen Verbesserung (im Rahmen von Feedbackgesprächen) genutzt werden. Neben der generellen Bereitschaft zu einer Auslandstätigkeit spielt ferner die **Flexibilität der Mitarbeiter** (im Sinne einer spontanen Bereitschaft, Termine im Ausland wahrzunehmen) eine maßgebliche Rolle für den internationalen Erfolg von Dienstleistungsunternehmen.



*„Dann erfordert es natürlich auch eine gewisse Flexibilität des Teams. Es ist nicht jeder bereit, wochenlang permanent im Ausland zu sein. Wenn man einen «Mixed-Modus» schafft (man ist zwischendurch ein paar Tage oder eine Woche im Ausland und der Rest wird remote erledigt), funktioniert das für die meisten gut. Das ist definitiv zu berücksichtigen, weil sonst hat man zwar einen Kunden, aber Widerstand im Team.“*

GESCHÄFTSFÜHRER EINES IT-DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (50 % EXPORTANTEIL)

Beim Eintritt in einen neuen Auslandsmarkt entscheiden sich Unternehmen oft dazu, eigene – zumeist langjährige und erfahrene – Mitarbeiter zu entsenden, die das Geschäft vor Ort zunächst aufbauen (mit dem Ziel, die gewohnte Qualität auch im Ausland sicherzustellen und neuen

Mitarbeitern zu vermitteln). Grundsätzlich und insbesondere bei Niederlassungen im Ausland empfiehlt sich aber eine Kombination aus entsandten und lokalen Mitarbeitern, die über länder- und kulturspezifisches Know-how bzw. verhandlungssichere Sprachkenntnisse verfügen.

## 4.3 / Rechtliche Aspekte bei Mitarbeiterentsendungen

Die Entsendung von Mitarbeitern stellt Dienstleistungsunternehmen oft auch vor **rechtliche Herausforderungen**. Besonders die unterschiedlichen arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Rahmenbedingungen sowie die verschiedenen nationalen Sonderrichtlinien sorgen dabei häufig für Unsicherheit. Daher empfiehlt es sich, sich vorab über die spezifischen Bestimmungen des Ziellandes zu informieren und mit

den ausländischen Vertretungsbehörden in Österreich sowie den lokalen Außenwirtschaftszentren der WKO frühzeitig Kontakt aufzunehmen.

### Mitarbeiterentsendung vs. Arbeitskräfteüberlassung

Die **Mitarbeiterentsendung** kann rechtlich unterschiedlich ausgestaltet werden, wobei grundsätzlich zwischen zwei Arten



*„In Bulgarien ist es zum Beispiel notwendig, dass ein bulgarischer Planer vor Ort ist, da man sich als Österreicher gar nicht lizenzieren lassen kann. Ich müsste dafür eine Prüfung in bulgarischer Nationalsprache ablegen. Ähnlich läuft es in Ungarn. Also Dienstleistungsfreiheit, so wie sie eigentlich definiert ist, wird dort anders gelebt. Ich habe über ein Jahr gebraucht, dass ich mich in Slowenien als Ingenieur zertifizieren lassen durfte, um überhaupt planen zu dürfen.“*

**GESCHÄFTSFÜHRER EINES ELEKTRONIKDIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS  
AUS DER STEIERMARK (30 % EXPORTANTEIL)**

solchen Auslandsmarkt getroffen werden kann. Dazu zählen insbesondere die gewerberechtliche Zulässigkeit, Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen, Sozialversicherungspflichten und Arbeitserlaubnis.

### Mitarbeiterentsendung in der EU

Übersteigt der Auslandseinsatz die Dauer eines Monats, ist den entsandten Mitarbeitern ein **Dienstzettel** auszuhändigen. Dieser muss Einzelheiten zur Dauer des Auslandseinsatzes, Angaben zur Währung, in der das zu bezahlende Entgelt ausgezahlt wird (alles außer Euro), zu Rückführbedingungen nach Österreich und zu etwaigen Zusatzvergütungen enthalten. Sind diese Angaben bereits anderweitig schriftlich erfasst (z. B. im Dienstvertrag), so entfällt die Verpflichtung zur Ausstellung dieses Dienstzettels.

Generell kann bei Auslandseinsätzen auf **österreichisches Recht** zurückgegriffen werden, das die Aspekte Arbeitszeit, Entgelt und Urlaubsbestimmungen regelt. Bei Entsendungen in EU/EWR-Staaten

kommt jedoch die **EU-Entsenderichtlinie** (RL 96/71/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 1996 über die Entsendung von Arbeitnehmern im Rahmen der Erbringung von Dienstleistungen) zum Tragen, welche vorgibt, dass **mindestens die Bestimmungen des Zielstaates** zur Anwendung kommen müssen. Dazu zählen insbesondere folgende Aspekte:

- Höchstarbeitszeiten und Mindestruhezeiten
- Bezahlter Mindestjahresurlaub
- Mindestlohnsätze einschließlich Überstundensätze
- Sicherheit, Gesundheitsschutz und Hygiene am Arbeitsplatz
- Gleichbehandlung von Männern und Frauen und andere Antidiskriminierungsbestimmungen

### Beispiel:

*Entsendet ein österreichisches Unternehmen einen Mitarbeiter nach Schweden, gelten für den Mitarbeiter grundsätzlich*



Umständen länger profitieren. Kündigt der Mitarbeiter dann beispielsweise innerhalb eines Jahres nach der Entsendung, so sollte es in der Vereinbarung auch hier eine Regelung zur Kostentragung geben.

Aufgrund der Vielzahl an zu beachtenden Faktoren – sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Sicht der entsendeten Mitarbeiter – kann **Werkzeug E** als Hilfestellung bei der Planung von Entsendungen dienen.

## 4.4 / Mitarbeiterbindung und -entwicklung

Gerade in Zeiten eines zunehmenden Fachkräftemangels sind Mitarbeiterentwicklung und -bindung besonders wichtige Aspekte des Personalmanagements in international tätigen Dienstleistungsunternehmen.

Dazu gehört zum einen die **Ausbildung neuer Mitarbeiter** und zum anderen die **laufende Weiterbildung von langjährigen Mitarbeitern**, um die Dienstleistungen kontinuierlich in hoher Qualität erbringen zu können. Immer mehr Unternehmen bieten dafür eigene Ausbildungsprogramme für Lehrlinge oder auch für neue Mitarbeiter an. Neben den fachlichen Fähigkeiten ist im Hinblick auf die Internationalisierung insbesondere der Auf- bzw. Ausbau von Sprachkenntnissen und Sozialkompetenzen relevant. Aber auch durch langjährige Interaktionen (z. B. Sommerpraktika während der Schulzeit, Maturaprojekte, Teilzeitanstellung während des Studiums, Bachelor- oder Masterarbeiten in Kooperation mit den Unternehmen) können Mitarbeiter eine Bindung zu einem Unternehmen aufbauen, mit dem Vorteil, dass eine monatelange Grundausbildung oder Einschulung entfällt. Erfahrungsgemäß nehmen es jedoch viele Unternehmen gerne in

Kauf, talentierte und motivierte Arbeitskräfte über Jahre hinweg auszubilden.

Im Kontext der Internationalisierung fördern insbesondere auch regelmäßige (z. B. jährliche) **Treffen von Mitarbeitern oder Partnern von mehreren internationalen Standorten** die grenzüberschreitende Weiterentwicklung des Unternehmens. Durch den Austausch von Erfahrungen oder unterschiedlichen Arbeitsweisen ergeben sich zahlreiche Lern- oder Entwicklungsmöglichkeiten.

Wie stark Mitarbeiter an ein Unternehmen gebunden sind, hängt zu einem großen Teil auch von der **Unternehmenskultur** ab. Unternehmen stehen dabei vor der großen Herausforderung, eine Mentalität aufzubauen, die sich förderlich auf die Internationalisierung auswirkt. Ein wesentlicher Aspekt ist auch die **Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation**. Während finanzielle Anreize die Basis dafür bilden, können auch eine angenehme Arbeitsplatzkultur, die Förderung des Teamgeistes (auch über nationale Grenzen hinweg) und die Anerkennung besonderer Leistungen einen wesentlichen Beitrag dazu leisten.



## Werkzeug E: Checkliste bei der Entsendung von Mitarbeitern

Dieses Werkzeug dient als Hilfestellung, um die Entsendung von Mitarbeitern besser planen zu können. Dabei sind sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht des Mitarbeiters verschiedene Faktoren zu berücksichtigen.

Kategorie	Kriterien
<b>Allgemeines</b>	Dauer der Entsendung: _____ <input type="checkbox"/> Tage <input type="checkbox"/> Wochen <input type="checkbox"/> Monate <input type="checkbox"/> Jahre Zielland: _____ <input type="checkbox"/> EU <input type="checkbox"/> Nicht-EU
<b>Anforderungen Mitarbeiter</b>	<p><b>Aufgabe des Mitarbeiters im Rahmen der Entsendung</b></p> <input type="checkbox"/> Marketing & Vertrieb (Kunden-/Partnerakquise, Messebesuche) <input type="checkbox"/> Initiale Dienstleistungserstellung (Erstinstallation, Aufbau/Montage etc.) <input type="checkbox"/> Laufende Dienstleistungserbringung (Wartung) <input type="checkbox"/> Weiterbildung (Schulungen, Vorträge) <input type="checkbox"/> Sonstiges _____
	<p><b>Benötigte Fähigkeiten/Kompetenzen des Mitarbeiters</b></p> <input type="checkbox"/> Fachlich: _____ <input type="checkbox"/> Sprache: _____ <input type="checkbox"/> Soft Skills: _____ <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
	<p><b>Bereitschaft des Mitarbeiters zur Entsendung gegeben?</b> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>
<b>Vorbereitungen Mitarbeiter</b>	<p><b>Briefing / zusätzliche Ausbildung des Mitarbeiters nötig?</b> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein  <b>Hin- und Rückreise organisiert?</b> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein  <b>Unterkunft organisiert?</b> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein  <b>Zwischenzeitlicher Heimataufenthalt angedacht?</b> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein  <b>Sonstige Anreize (finanziell, materiell, immateriell)?</b> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p>
<b>Arbeitsrechtliche Aspekte</b>	<p><b>Bei Entsendungen in der EU:</b></p> <input type="checkbox"/> Dienstzettel ( <i>bei Entsendungsdauer &gt; 1 Monat bzw. wenn nicht anderweitig schriftlich vereinbart</i> ) <input type="checkbox"/> Länderspezifische Sonderregelungen in Hinblick auf die Dienstleistungsfreiheit ( <i>z. B. spezielle Sicherheitsschulungen für Mitarbeiter, Brandschutzrichtlinien</i> ) <input type="checkbox"/> Anwendung der Bestimmungen des Ziellandes ( <i>Arbeits-/Ruhezeiten, Lohnsätze, Urlaubsanspruch etc.</i> ) <input type="checkbox"/> Abklärung Sozialversicherung <p><b>Bei Entsendungen außerhalb der EU:</b></p> <input type="checkbox"/> Gewerberechtliche Zulässigkeit <input type="checkbox"/> Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen (Visa) <input type="checkbox"/> Arbeitserlaubnis <input type="checkbox"/> Abklärung Sozialversicherung



Grenzüberschreitend tätige Dienstleistungsunternehmen sollten sich auch überlegen, welche Ressourcen in welcher Form in mehreren Ländern gemeinsam genutzt und welche Systeme und Tätigkeiten zentralisiert werden könnten (z. B. IT-Systeme) bzw. welche Aktivitäten unbedingt vor Ort durchgeführt werden müssen.

Dienstleistungsprozesse können auch dadurch effizienter werden, dass man sie **digitalisiert und automatisiert** abwickelt. Die Standardisierung von Prozessen ist dafür allerdings eine Grundvoraussetzung. Eine Methode, die dabei zur Anwendung

kommen kann, ist der sogenannte „**Service Blueprint**“. Dabei kann ein Dienstleistungsprozess inklusive aller Prozessschritte und Interaktionspunkte mit den Kunden systematisch visualisiert und darauf aufbauend entsprechend optimiert werden. Ist ein Serviceprozess mit einem „Service Blueprint“ einmal dokumentiert, kann auf dieser Basis auch überlegt werden, welche Prozessschritte zentralisiert und welche besser dezentral im Auslandsmarkt durchgeführt werden könnten bzw. sollten (siehe dazu auch **Werkzeug F**).

## 5.2 / Kommunikation in internationalen tätigen Dienstleistungsunternehmen

Eine effektive interne Kommunikation ist in grenzüberschreitend tätigen Unternehmen ein ganz besonders wichtiger Erfolgsfaktor.

Eine wesentliche Erleichterung zur effizienten internen Abstimmung bieten

verschiedenste **elektronische Systeme** wie beispielsweise Instant-Messaging-Systeme für die schnelle und direkte standortübergreifende Kommunikation oder ein Ticketsystem, mit dessen Hilfe Aufgaben

*„Wir haben einfach festgestellt in unserer Firma: Es kann nie zu viel Kommunikation geben. Es ist ein Pluspunkt bei uns, dass wir viel und gerne reden. Denn beim Reden kommen die Leute zusammen.“*

QUALITÄTSMANAGER EINES DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS IN DER  
REINRAUM-BRANCHE AUS KÄRNTEN (< 10 % EXPORTANTEIL)



## 5.3 / Sicherstellung von Qualitätsstandards

Werden standardisierte Dienstleistungen im Ausland angeboten, so muss das Unternehmen die Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards in den Auslandsmärkten sicherstellen.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt dafür ist ein entsprechendes **Training der Mitarbeiter**. Die geschulten Mitarbeiter können dann aus dem Heimatmarkt entsendet werden, allerdings ist dies oft aufgrund der räumlichen, kulturellen oder sprachlichen Distanz nicht zielführend. In solchen Fällen empfiehlt es sich, mit Partnern zu kooperieren und die Mitarbeiter der jeweiligen Partnerunternehmen die entsprechenden Schulungsmaßnahmen durchlaufen zu lassen.

Falls es vor Ort **Räumlichkeiten** gibt, in denen Dienstleistungen erbracht werden bzw. in denen die Büros des Dienstleistungsunternehmens untergebracht sind, bieten auch diese die Möglichkeit, einen einheitlichen und professionellen Auftritt gegenüber den Kunden sicherzustellen. Dies kann beispielsweise durch die Verwendung ähnlicher Gestaltungselemente erreicht werden.

Ein weiterer Ansatzpunkt zur Gewährleistung der Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards ist die klare Definition und Einhaltung von **Prozessen**. Neben einer Beschreibung des Ablaufs der einzelnen

Prozessschritte im Standardfall macht es für international tätige Dienstleistungsunternehmen auch Sinn, den **Umgang mit Ausnahmefällen** zu regeln und hierbei länderspezifische Unterschiede zu berücksichtigen. Dienstleistungsunternehmen sollten sich ferner darüber Gedanken machen, wie sie die **Einhaltung von Prozessen überwachen**. Dies kann mithilfe von IT-Systemen erfolgen, aber auch durch Qualitätsprüfungen vor Ort (z. B. durch eine Bauaufsicht bei Dienstleistungen am Bau).

Schließlich können klare Kriterien bzw. Qualitätsvorgaben bezüglich der Beschaffenheit von Leistungsergebnissen dazu beitragen, den Kunden Dienstleistungen in einheitlicher Qualität zu liefern. Gibt es länderspezifisch unterschiedliche Kundenerwartungen, so kann die **Definition von Standards der Leistungsergebnisse** auch von Land zu Land abweichen.

Sowohl in Bezug auf Qualifikationen als auch auf Prozesse und Leistungsergebnisse macht es Sinn, die Qualitätsstandards – auch wenn sie sich von Land zu Land unterscheiden – schriftlich festzuhalten, um diese dann auch länderübergreifend weiterentwickeln zu können. Werden Standards für einen spezifischen Zielmarkt optimiert, so können dadurch auch Verbesserungen für andere Zielmärkte bewirkt werden.



---

---

## Branchenspezifische Informationen

- In manchen Branchen (z. B. **Electronic Manufacturing Services**) werden von internationalen Kunden zertifizierte Prozesse gefordert (z. B. ISO-Zertifizierungen).
- Im **Instandhaltungsgeschäft** können durch elektronische Systeme zur 24/7-Ferndiagnose und Fernwartung von Anlagen hohe Reisekosten vermieden werden. Manche Tätigkeiten (z. B. die Reinigung von Anlagen) können aber nur vor Ort durchgeführt werden.
- Im **Unternehmensberatungsgeschäft** haben sich Strukturen bewährt, die eine hohe Autonomie der lokalen Einheiten (im Sinne von „agilen Teams“) mit wenigen, klar kommunizierten Grundsätzen und Spielregeln sowie einem starken (auch datenbankbasierten) Know-how-Austausch verbinden.

### **Werkzeug F: Das Service-Blueprint-Modell für die grenzüberschreitende Standardisierung von Dienstleistungsprozessen**

Dieses Werkzeug hilft, Prozessschritte chronologisch und geordnet nach der Nähe bzw. Entfernung zu den Kunden einer Dienstleistung darzustellen. Dabei werden verschiedene Linien eingesetzt, um Aktivitäten danach zuzuordnen, ob sie für den Kunden sichtbar oder unsichtbar sind (Sichtbarkeitslinie) oder ob der Kunde in den Aktivitäten selbst involviert ist oder nicht (Interaktionslinie).

Die interne Interaktionslinie grenzt „Backstage-Aktivitäten“ der Serviceabteilung von unterstützenden Aktivitäten anderer Fachabteilungen des Unternehmens ab. Die Kästchen im grauen Feld stellen dabei die einzelnen Aktivitäten dar. Die Pfeile visualisieren, wie die einzelnen Aktivitäten miteinander verbunden sind. Die Darstellung kann auch dabei helfen, zu erkennen, welche Aktivitäten im Unternehmen zentralisiert und welche dezentralisiert werden können. →



# 6 Förderungen und Finanzierung für internationale Dienstleistungsunternehmen

## 6.1 / Finanzierungsmöglichkeiten und finanzielle Förderungsleistungen

Auslandsgeschäfte sind in der Regel mit zusätzlichen Kosten verbunden, die beispielsweise für Marktanalysen, den Ausbau des Vertriebsnetzes, Anpassungen der Dienstleistung, Mitarbeiterentsendungen oder (insbesondere bei kombinierten Produkt- und Dienstleistungslösungen) Zölle und Transport anfallen können. Die Wahl der passenden **Exportförderungen und Finanzierungsmöglichkeiten** kann Dienstleistungsunternehmen dabei helfen, diese Kosten zu minimieren und die Arbeit im Ausland zu erleichtern.

### Förderungen der Wirtschaftskammer (Außenwirtschaft Austria)

Die Internationalisierungsoffensive des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW) und der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) nennt sich „**go-international**“. Diese umfasst

sowohl Beratungsleistungen als auch finanzielle Unterstützungen für exportierende Unternehmen, wobei auch spezielle Programme und Förderungen für Dienstleistungsunternehmen angeboten werden. Über das jährlich aktualisierte „go-international“-Leistungsangebot können sich internationalisierende Dienstleister direkt bei der Wirtschaftskammer informieren.

Um Förderungen beantragen zu können, ist ein initiales Beratungsgespräch bei der WKO notwendig, in welchem die Unternehmen über die Antragstellung sowie die Richtlinien und Abrechnung der Förderungen informiert werden. Auch während der Antragstellung steht die WKO unterstützend zur Seite. Dafür gibt es in jedem Bundesland einen zuständigen Ansprechpartner, an den sich exportwillige Dienstleistungsunternehmen wenden können.

### Förderungen des Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds

Mit dem Ziel der Verbesserung des Wirtschaftsstandortes Kärnten bietet der Kärntner Wirtschaftsförderungs Fonds (KWF) die **Internationalisierungsförderung für KMU** an. Beantragen können diese Förderung kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Kärnten aus den Bereichen Gewerbe, Industrie, Produktionsnahe Dienstleistungen oder Handel. Geförderte Unternehmen erhalten 50 Prozent Zuschuss für exportorientierte Maßnahmen wie Publikationen, die Erstellung fremd- bzw. mehrsprachiger Websites, die Teilnahme an internationalen Messen im Ausland sowie eine 100-Prozent-Förderung für Internationalisierungsberatungen (bei erstmaliger Orientierung am ausländischen Markt). Es werden jedoch pro Unternehmen maximal 7.000 € an Fördermitteln ausgegeben.

Zudem gibt es die KWF-Ausschreibung **Internationalisierungsoffensive für KMU**. Hierbei handelt es sich um eine Förderung für produktionsnahe Dienstleistungs- und Handelsunternehmen im Zuge der internationalen Geschäftsanbahnung. Gefördert werden hierbei 50 Prozent der Beratungskosten im Zusammenhang mit der Erstellung eines Internationalisierungskonzepts, eines darauf aufbauenden Maßnahmenplans und konkreten Umsetzungsschritten. Die Höhe des maximal ausgegebenen Förderbetrages pro Unternehmen wird jährlich neu beschlossen und kann direkt beim KWF angefragt werden.

### Förderungen der Österreichischen Kontrollbank (OeKB)

Die Österreichische Kontrollbank (OeKB) bietet eine Vielzahl an Finanzierungsmöglichkeiten für Exportgeschäfte an.

Für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen eignet sich der **Exportfonds-Kredit**. Dieser Kredit hat einen niedrigen Zinssatz, kann über Jahre hinweg bestehen und flexibel ausgenützt werden. Dabei können bis zu 30 Prozent des jährlichen Exportumsatzes finanziert werden. Der Antrag für diesen Kredit wird bei der Hausbank eingereicht, woraufhin der Bund die Haftung bis maximal 80 Prozent des Finanzierungsvolumens (nach entsprechender Prüfung und Genehmigung) übernimmt.

Für Großunternehmen, die Dienstleistungen oder Waren exportieren, besteht die Möglichkeit, den **Kontrollbank-Refinanzierungsrahmen** zu beantragen. Wenn die Hausbank dem Unternehmen einen Betriebsmittelkredit gewährt, übernimmt dabei die Republik Österreich mit einer Wechselbürgschaft einen Teil des Risikos (maximal 80 Prozent des Finanzierungsvolumens, maximal 15 Prozent des Exportumsatzes und maximal 60 Mio. Euro). Dadurch kann die Hausbank einen zinsgünstigen Rahmenkredit zur Finanzierung der Exportgeschäfte vergeben.

### Förderungen des Austria Wirtschaftsservice (aws)

Die Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (aws) bietet ebenfalls zahlreiche För-

derungen und Finanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen an. Nur ein Beispiel ist der zinsengünstige **aws erp-Wachstums- und Innovationskredit** für Modernisierungs- und Erweiterungsinvestitionen. Zudem ist er für den Aufbau oder die Erweiterung von Dienstleistungen oder Betriebsansiedlungen geeignet.

Damit Unternehmen aus dem umfangreichen Angebot die für sie passenden Fördermittel auswählen können, wird vom aws eine **Förderungsberatung** sowie ein digitaler Förderkonfigurator (**aws Digi-Coach**) angeboten. Diese liefern – je nach Unternehmensgröße, Branche und Bedarf – Informationen zu den verschiedenen Förderungs- und Finanzierungsangeboten, sowie zu generellen Serviceleistungen des aws. Für die Erstellung von Förderanträgen steht Unternehmen zusätzlich der „aws Fördermanager“ zur Verfügung. Er dient dazu, die Antragstellung zu erleichtern, und hilft Unternehmen dabei, den Überblick über wichtige Termine sowie den Bearbeitungsstatus von Anträgen zu behalten.

Der **Förderpilot** des aws bietet Dienstleistungsunternehmen eine generelle Übersicht über die Angebote zahlreicher Förderstellen des Bundes und der Länder

(u. a. aws, OeKB, build! Gründerzentrum, KWF, FFG) und die Möglichkeit, auszuwählen, welche Art der Unterstützung für welchen Zweck benötigt wird.

### Sonstige Förderungen

Nicht speziell auf exportierende Unternehmen (wohl aber auf Dienstleistungsunternehmen) ausgerichtet ist die **Smart and Digital Services-Initiative (SDS-I)** der österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG). Es handelt sich dabei um eine bereichsübergreifende Initiative zur Förderung von innovativen Dienstleistungen mit zusätzlichen Budgetmitteln des BMDW. Ziel der Initiative ist die Unterstützung der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, wodurch die Produktivität in Dienstleistungsbetrieben vorangetrieben werden soll. Gefördert werden Dienstleistungen, die Neuheitscharakter für den gesamten Markt und nicht nur für das einzelne Unternehmen haben.

**Werkzeug G** dient als Checkliste für Dienstleistungsunternehmen, um herauszufinden, ob einzelne Förderungen für das eigene Unternehmen infrage kommen.



*„Die Außenwirtschaft ist eine extrem schlagkräftige und sachorientierte Organisation, die eine große Hilfe darstellt. Sie verschafft einem das Basiswissen, sie gibt eine gute Initialberatung. Es hilft beim Start ungemein und sie hat sehr gute Beziehungen im Ausland. Ohne dem geht es nicht.“*

GESCHÄFTSFÜHRER EINES ELEKTRONIKDIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (70 % EXPORTANTEIL)

Internationalisierungsvorhaben profitieren können. Um mit der Außenwirtschaft in Kontakt treten, können Unternehmen die zuständige **Landeskammer vor Ort** nutzen.

Im Ausland helfen die Wirtschaftsdelegierten in den über 100 **Außenwirtschaftszentren** weltweit weiter.

## 6.3 / Absicherung von Exportrisiken

Die Geschäftstätigkeit im Ausland bietet gerade Dienstleistungsunternehmen eine Vielzahl an Chancen, jedoch gehen damit aber auch zahlreiche **Risiken** einher, wie zum Beispiel Wechselkurs- und Inflationsrisiken, Kreditrisiken, Transport- und Lagerrisiken (z. B. im Handel oder bei kombinierten Produkt- und Dienstleistungslösungen), mangelnde Rechtssicherheit, steuerliche Risiken oder Korruption.

Um diese Risiken für Unternehmen möglichst gering zu halten, bieten die österreichische Kontrollbank und das Austria Wirtschaftsservice Mittel zur Absicherung von Exportrisiken an.

### Risikoabsicherungen der Österreichischen Kontrollbank (OeKB)

Mithilfe der Österreichischen Kontrollbank (OeKB), die **Garantien für Exportgeschäfte** anbietet, wird eine **Absicherung von Exportrisiken für österreichische Dienstleister** möglich. Exportgarantien decken Auslandsrisiken wie zum Beispiel den Zahlungsausfall eines ausländischen Kunden ab. Die OeKB fungiert hierbei als Risikopartner und nimmt der Hausbank einen Teil des Unternehmerrisikos ab. Die Antragstellung erfolgt dabei über die Hausbank.

Eine weitere Form der Risikoabsicherung ist der **Forderungsverkauf**. Auch dieser wird von der OeKB angeboten. Geeignet ist der Forderungsverkauf für österreichi-



der Antragstellung Fragen auftauchen, kann auch die WKO weiterhelfen.

Ergänzt wird das Absicherungsangebot in Österreich durch weitere **private Exportkredit- bzw. Garantversicherungen** wie Coface, PRISMA oder Atradius.

**Werkzeug H** bietet eine Übersicht, in welchen Situationen eine Absicherung empfohlen wird.

---

---

## Branchenspezifische Informationen

- Für viele Exportförderungen bzw. -garantien muss ein entsprechender Exportanteil nachgewiesen werden. Das ist vor allem bei **IT-Unternehmen**, die ein „Produkt“ (z. B. Software) in Kombination mit einer Dienstleistung (z. B. Wartung dieser Software) anbieten, besonders schwierig. Hier empfiehlt es sich, mit der Förderstelle abzuklären, in welcher Form dieser Nachweis über den Exportanteil erfolgen kann.
- Gemäß den Richtlinien der WKO ist eine „go-international“-Förderung nur dann möglich, wenn die Dienstleistung im Ausland erbracht wird. Dadurch kann es sein, dass insbesondere **Beratungsunternehmen** nicht förderungswürdig sind, wenn diese einen ausländischen Kunden in Österreich beraten, auch wenn der Kunde im Ausland angeworben wurde.

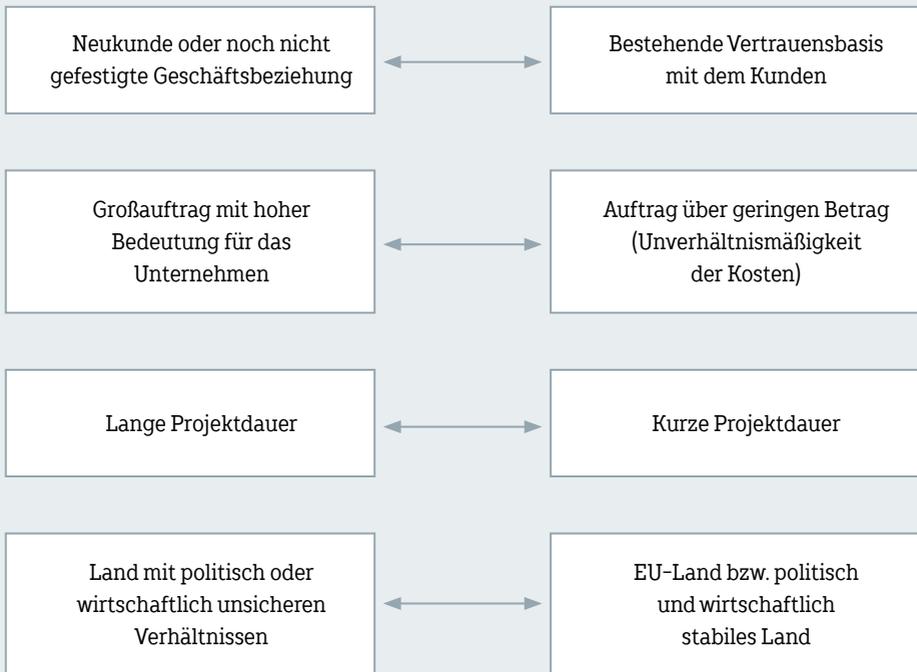


## **Werkzeug H: Checkliste zur Überprüfung der Sinnhaftigkeit in Bezug auf Maßnahmen zur Absicherung von Exportrisiken**

Dieses Werkzeug bietet eine Übersicht, in welchen Situationen eine Absicherung empfohlen wird bzw. unter welchen Rahmenbedingungen eine Absicherung nicht zwingend erforderlich ist.

### **Absicherung empfohlen**

### **Absicherung nicht zwingend erforderlich**



# 7 Potenzielle Stolpersteine auf dem Weg zum internationalen Erfolg

## 7.1 / Kulturelle Spezifika und Sprache

Im Zuge der Zusammenarbeit mit ausländischen Kunden und Partnern können Kommunikationsschwierigkeiten während der Geschäftsanbahnung und -abwicklung auftreten. Um eine gute Qualität der grenzüberschreitenden Dienstleistungserbringung sicherzustellen, müssen kulturelle und sprachliche Unterschiede überwunden werden. Je weiter der Zielmarkt entfernt ist, umso bedeutender ist es, diese kulturellen und sprachlichen Unterschiede im Vorfeld zu analysieren.

Für den Dienstleistungsexport sind Sprache und Mentalität auf zwei Ebenen bedeutsam. Hinsichtlich der **Geschäftsabwicklung sowie im Vertrieb** erweisen sich Kenntnisse in der jeweiligen Landessprache als vorteilhaft, weil dadurch ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Zudem sind kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen, die zum Beispiel im Rahmen von Verhandlungen auftreten können. Für rein **technische Erklärungen** hingegen, die sich auf Produkte bzw. Dienstleistungen

beziehen, nimmt Englisch als Fachsprache nach wie vor eine sehr bedeutende Rolle ein.

Im Rahmen ihrer Internationalisierung müssen Dienstleistungsunternehmen oft auch **Prozesse in der Organisation** an andere Sprachen anpassen. Auch eine englischsprachige Dokumentation der internen Strukturen oder die Anpassung bestimmter Vertragswerke (z. B. von Allgemeinen Geschäftsbestimmungen) können dabei notwendig sein.

Englisch stellt daher in Bezug auf die **Mitarbeiterqualifikationen** eine Mindestanforderung dar (*siehe auch Kapitel 4*). Die Mitarbeiter müssen sich dabei aber auch zutrauen, die Sprache anzuwenden und in Englisch zu kommunizieren. Für andere Sprachen können sich im Zuge der Zusammenarbeit auch Übersetzungstools – mit gewissen Einschränkungen – als nützlich erweisen. Mitarbeiter, deren Muttersprache die Landessprache des Zielmarktes ist, profitieren davon, dass sie nicht nur die Sprache des Kunden sprechen, und somit

leichter kommunizieren können, sondern auch mit der Mentalität des Landes vertraut sind. Jedoch sollten diese Mitarbeiter umgekehrt idealerweise auch die deutsche Sprache beherrschen, um sich mit der Zentrale im Heimatmarkt gut abstimmen zu können.

Mitarbeiter in internationalen Dienstleistungsunternehmen sollten auch offen sein für andere Mentalitäten und fremde Kulturen. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass manche Länder für Auslandseinsätze weniger beliebt sind als andere. Umgekehrt ist bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern sowie beim Aufbau einer internationalen Niederlassung mit Mentalitätsunterschieden und einem anderen Verständnis hinsichtlich Qualität oder der Gestaltung von Abläufen zu rechnen. Die Unterschiede sollten dabei nicht

bewertet, sondern in erster Linie erkannt und entsprechend berücksichtigt werden.

In Bezug auf die sprachliche Thematik werden auch **gesetzliche Bestimmungen** schlagend, die dazu dienen, den Markteintritt ausländischer Firmen zu regulieren. So kann es vorkommen, dass die Ausübung eines Gewerbes nur durch den entsprechenden Nachweis einer staatlichen Prüfung in der Landessprache möglich ist (*siehe dazu Kapitel 4*). Dadurch können gravierende Wettbewerbsnachteile entstehen, weshalb eine Vorabrecherche über branchenspezifische Bestimmungen im Zielmarkt unbedingt empfohlen wird. Gesetzliche Vorgaben können auch vorsehen, im Zielmarkt eine gültige Firmenadresse und inländische Telefonnummer zu führen, um überhaupt im Markt aktiv sein zu können.

---

## 7.2 / Physische Erreichbarkeit und Zeitzonen

Im Zuge der Auslandstätigkeit gilt es neben sprachlichen und kulturellen Herausforderungen auch die physische und zeitliche Erreichbarkeit sicherzustellen. Die räumliche Distanz zu Kunden sowie zu Niederlassungen und Partnern im Ausland erschwert es oftmals, organisatorische Abläufe zu managen. Dies betrifft sowohl die **Geschäftsanhaltung und Kundengewinnung** als auch die **Kundenbetreuung vor Ort**. Die Internationalisierung von Dienstleistungsunternehmen erfordert von

Geschäftsführern oder leitenden Mitarbeitern, regelmäßig in die Zielmärkte zu reisen, insbesondere dann, wenn Niederlassungen vorhanden, aber beispielsweise Systeme noch nicht standardisiert sind. Auch jene Mitarbeiter, welche die operative Umsetzung der Dienstleistung verantworten, werden – je nach Art der Dienstleistung – in (un)regelmäßigen Abständen ins Ausland entsendet, weshalb von ihnen Flexibilität und Reisebereitschaft gefordert wird (*siehe Kapitel 4*). Vorgesetzte und Geschäftsführer müssen



der Zielmarktentscheidung eingehend zu recherchieren, welche Länder hier kritisch zu beurteilen sind. Statistiken zur Kriminalität können zum Beispiel auf der Website von EUROSTAT, der statistischen Datenbank der Europäischen Union, recherchiert werden. Die Erfahrungen der Dienstleistungsexporture zeigen allerdings auch, dass sich hier in den letzten Jahren vieles zum Positiven verändert hat. Darüber hinaus gibt der **Korruptionsindex von Transparency International** Auskunft darüber, in welchem Maße Korruption in 180 Ländern der Welt wahrgenommen wird.

**Tabelle 1** zeigt den Korruptionsindex der wichtigsten Exportländer Österreichs (nach Anteil am Exportvolumen gemäß WKO). Laut Index können maximal 100 Punkte erreicht werden – dies würde bedeuten, dass ein Land völlig korruptionsfrei wäre. Je nachdem, wie viele Punkte ein Land erreicht, landet es somit im Gesamtranking weiter oben oder weiter unten.

Sollte man tatsächlich mit korrupten Machenschaften, Drohungen, Erpressungen oder einer anderen Form von Kriminalität konfrontiert werden, so ist der Rückzug aus dem Zielmarkt zu überlegen.

	Anteil am österreichischen Exportvolumen (in %)	Rang (von 180 Ländern)	Punkte (max. 100)
Österreich	-	16	75
Deutschland	30,50 %	12	81
Italien	6,70 %	54	50
Vereinigte Staaten	6,60 %	16	75
Schweiz	4,70 %	3	85
Frankreich	4,50 %	23	70
Tschechische Republik	3,70 %	42	57
Ungarn	3,40 %	66	45
Polen	3,20 %	36	60
Vereinigtes Königreich	2,80 %	8	82
China	2,50 %	77	41
Slowakei	2,10 %	54	50
Slowenien	2,00 %	34	61

**Tabelle 1: Korruptionsindex 2017 für ausgewählte Länder**

## 7.4 / Zahlungsausfallrisiko und Finanzierung

Exportgeschäfte können und sollten generell gegen verschiedene Risiken, wie etwa gegen **Zahlungsausfall**, abgesichert werden (*siehe auch Kapitel 6*). Bei der Zusammenarbeit mit langjährigen Kunden und Geschäftspartnern sinkt das Risiko eines Zahlungsausfalls naturgemäß. Gerade für Dienstleistungsunternehmen ist die Versicherung gegen Geschäftsrisiken schwierig. Die Wagnisse müssen kalkulierbar sein, was sich bei internationalen Dienstleistungsgeschäften nach wie vor als herausfordernd gestaltet. Auf jeden Fall sollten aber Kunden im Ausland eingehend auf ihre Bonität geprüft werden und eine gute finanzielle Basis vorweisen können.

Generell sind bei Eintritt in einen neuen Auslandsmarkt auch **Liefer- und Zahlungsbedingungen** zu überprüfen. In anderen

Ländern können andere Zahlungsziele üblich sein, was sich nicht zuletzt auch auf die Liquidität im Unternehmen auswirkt. Bei neuen, unbekannteten Kunden wird daher in der Regel eine Zahlung per Vorkasse empfohlen (auch wenn zu berücksichtigen ist, dass dies oft schwierig durchzusetzen ist), während man Kunden bei regelmäßiger Zusammenarbeit längere Zahlungsziele gewährt. Wird die Dienstleistung in Form eines Projektes abgewickelt, kann auch eine Abrechnung nach Meilensteinen oder Quartalen erfolgen, um die Liquidität zu sichern. Ferner ist bei Projektgeschäften zu berücksichtigen, dass lange Verhandlungsphasen nicht zwingend zu einem Auftrag führen.

Bei der **Exportkalkulation von Dienstleistungen** sollte den Reisekosten besondere Beachtung geschenkt werden. Die

*„Wir schauen uns den Kunden im ersten Schritt bei einer Ratingagentur bzw. «Creditreform» an. Wichtig ist auch, was am Markt erzählt wird. Wenn man hört, «der zahlt später» oder «da gibt es Probleme», dann weiß der Markt das schon vor einer Ratingagentur. Wenn das Rating schlecht ist, machen wir nichts auf offene Rechnung ohne Absicherung. Da gibt es genaue Kriterien, ab welchem Rating eine offene Rechnung und Lieferung noch möglich ist.“*

GESCHÄFTSFÜHRER EINES HANDELSUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (80 % EXPORTANTEIL)

annehmliche Gestaltung und Organisation einer Dienstreise kann für Mitarbeiter ein Motivationsfaktor sein, ist meist aber mit höheren Kosten verbunden, die letztendlich im Preis aufgeschlagen werden müssen (*siehe hierzu auch Kapitel 4*). Ferner

müssen auch rechtliche Besonderheiten im Zielmarkt berücksichtigt und mitkalkuliert werden, wie zum Beispiel spezielle Steuern, die in Österreich bzw. im europäischen Ausland nicht üblich oder bekannt sind.

## 7.5 / Steuerrecht bei grenzüberschreitenden Dienstleistungen

Erbringen österreichische Unternehmen ihre Dienstleistung an ausländische Unternehmen oder Privatpersonen, liegt eine **grenzüberschreitende Dienstleistung** vor, wobei dann einige steuerliche Aspekte berücksichtigt werden müssen.

### Umsatzsteuer

Verfügt das Dienstleistungsunternehmen über **keine Betriebsstätten oder Niederlassungen im Zielmarkt**, sind insbesondere folgende umsatzsteuerliche Bestimmungen zu beachten:

#### **Unternehmereigenschaft und Ort der Leistungserbringung**

Der Ort der Besteuerung bei grenzüberschreitenden Dienstleistungen wird grundsätzlich daran bemessen, ob die Dienstleistung für ein Unternehmen oder eine Privatperson erfolgt. Auftraggeber aus der EU können ihre Unternehmertätigkeit mithilfe der Umsatzsteueridentifikationsnummer

(UID-Nr.) belegen, wobei diese sowohl in Österreich als auch innerhalb der EU auf ihre Gültigkeit zu prüfen ist. Die Überprüfung erfolgt über **FinanzOnline** oder über eine sogenannte MIAS-Selbstabfrage bei der EU. Bei Dienstleistungsgeschäften außerhalb der EU muss der Dienstleistungsempfänger mit anderen geeigneten Unterlagen (z. B. Unternehmerbescheinigung) nachweisen, dass er als Unternehmer tätig ist.

Wurde die Unternehmereigenschaft des Dienstleistungsempfängers geklärt, so ist im nachfolgenden Schritt der Ort der Leistungserbringung festzustellen. Bei Dienstleistungserbringung **an Privatkunden (B2C)** gilt der Standort der Unternehmensbetriebsstätte des Dienstleistungserbringers als Leistungsort (**Besteuerung am Unternehmerort**). Werden Dienstleistungen **an einen Unternehmer (B2B)** erbracht, befindet sich der Leistungsort in dem Land, in dem der Empfänger seine Betriebsstätte betreibt (**Besteuerung am Empfängerort**).

*„In Europa bewegen wir uns auf einem einigermaßen sicheren Pfad. Man sollte sich trotzdem bei den jeweiligen Ländern immer erkundigen. Ich empfehle da wirklich den Kontakt zur Wirtschaftskammer, die ist da wirklich gut aufgestellt. Und das ist eine kostenlose Beratung, nur um sicherzustellen, dass es da keine Überraschungen gibt.“*

**GESCHÄFTSFÜHRER EINES IT-DIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (50 % EXPORTANTEIL)**

### **Generalklausel**

Bei der Leistungserbringung an einen Unternehmer (B2B) innerhalb der EU ist darauf zu achten, ob die Dienstleistung unter die Sonderbestimmung bezüglich Leistungsort oder – als Auffangtatbestand – unter die Generalklausel fällt, in welchem Fall das **Reverse-Charge-System (Umkehr der Steuerschuld)** angewendet werden muss. Kommt Reverse Charge zum Tragen, so darf der Dienstleistungserbringer die Umsatzsteuer nicht verrechnen und muss auf der Rechnung vermerken, dass die Steuerschuld beim Leistungsempfänger liegt.

Dienstleistungen, die unter die Generalklausel fallen und für einen Leistungsempfänger eines EU/EWR-Staates erbracht werden, müssen dem Finanzamt mittels der **Zusammenfassenden Meldung (ZM)** gemeldet werden. Hierbei sollen die UID-Nr. und das Entgelt je Leistungsempfänger bis spätestens einen Monat nach Ende des Meldezeitraumes (bis 100.000 € Umsatz Meldung pro Quartal, über 100.000 € Umsatz Meldung monatlich) dem Finanzamt

elektronisch über FinanzOnline bekannt gegeben werden. Die Daten der Zusammenfassenden Meldung für den Meldezeitraum August sind beispielsweise bis spätestens 30. September des gleichen Jahres zu übermitteln.

Beispiele für **Dienstleistungen, die nicht unter die Generalklausel fallen** und abweichende Sondervorschriften in Bezug auf den Ort der Leistungserbringung aufweisen, sind:

- Bei **Grundstücksleistungen** (Gebäude samt Zubehör, Baurecht, Errichtung, Instandhaltung, Vermietung, Verpachtung, Architektenleistungen etc.) gilt der Ort, an dem das Grundstück gelegen ist, als Leistungsort.
- **Personenbeförderungen** (Transport einer Person durch einen Beförderungsunternehmer gegen Entgelt) gelten dort als ausgeführt, wo sie bewirkt werden.
- **Tätigkeitsortleistungen** (Kultur-, Sport- und Restaurantdienstleistungen) haben als Leistungsort den Ort, an dem der Dienstleister ausschließlich oder zum wesentlichen Teil tätig wird.

- Die **kurzfristigen Vermietungen von Beförderungsmitteln** (alle Fahrzeuge zur Beförderung von Personen und Gütern, ununterbrochen nicht länger als 30 Tage) gelten dort als ausgeführt, wo die Übergabe des Beförderungsmittels erbracht wird.

Bei Dienstleistungen, die nicht im Rahmen der Generalklausel berücksichtigt werden, sollte daher abgeklärt werden, ob für die jeweilige Leistung das Reverse-Charge-System zur Anwendung kommt oder ob nach ausländischem Steuerrecht verrechnet werden muss. Bei einer Leistungserbringung außerhalb der EU/EWR-Staaten kommen generell die steuerrechtlichen Vorschriften des Exportlandes zum Tragen. In beiden Fällen können die zuständigen AußenwirtschaftsCenter der WKO Auskunft bezüglich der anzuwendenden Regelungen geben.

**Werkzeug I** bildet die in Bezug auf steuerrechtliche Fragen beim Dienstleistungsexport wichtigsten zu berücksichtigenden Aspekte ab und hilft dabei zu eruieren, welche steuerlichen Bestimmungen angewandt werden müssen.

## Ertragssteuern (Einkommens- oder Körperschaftssteuer)

Sobald eine **Betriebsstätte im Ausland** besteht, erfolgt gegebenenfalls die Besteuerung von Unternehmensgewinnen vor Ort. Durch das **Doppelbesteuerungsabkommen** soll vermieden werden, dass grenzüberschreitende Aktivitäten von Unternehmern doppelt besteuert werden. Österreich hat mit den wichtigsten Staaten derartige Verträge, sogenannte Doppelbesteuerungsabkommen, geschlossen. Eine ausführliche Liste der bestehenden Doppelbesteuerungsabkommen kann beim Bundesministerium für Finanzen eingesehen werden. Es wird empfohlen, vorab zu prüfen, ob für das Zielland derartige Abkommen bestehen und welches Steuerrecht zur Anwendung kommt. Aufgrund der Komplexität kann auch vorab die Wirtschaftskammer kontaktiert bzw. ein Steuerberater, der über Steuerrechtkenntnisse des Ziellandes verfügt, zurate gezogen werden.

Ein solches Doppelbesteuerungsabkommen besteht zum Beispiel zwischen Österreich und den USA. Gerade im Hinblick

*„Eine große Herausforderung sind die ganzen steuerlichen Themen. Jedes Land hat andere Bestimmungen. Da sollte man sehr aufpassen und ich kann nur empfehlen, das sehr genau zu prüfen, am besten mit großen Kanzleien, die internationale Erfahrung haben.“*

**GESCHÄFTSFÜHRER EINES ELEKTRONIKDIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMENS  
AUS KÄRNTEN (80 % EXPORTANTEIL)**

auf Dienstleistungen (die ohne Warenlieferung erfolgen) müssten US-Amerikaner bei Zahlungen ins Ausland eine Quellensteuer abführen. Mit einem sogenannten **W8-Formular**, das dem US-Zahler bereitgestellt wird, kann dies umgangen werden. Sie sind von den Kunden für die Dauer von

drei Jahren für eine eventuelle Prüfung des Finanzamts aufzubehalten. Zu beachten ist dabei, dass es verschiedene W8-Formulare gibt. Die Außenwirtschaftszentren der WKO in den USA können bei der Auswahl der richtigen Formulare unterstützen.

---

## 7.6 / Vertragsrechtliche Aspekte

Bei Vertragsabschlüssen mit ausländischen Unternehmen, Partnern oder Kunden sollten österreichische Unternehmen im Rahmen des Dienstleistungsexports einige vertragsrechtliche Aspekte vorab prüfen:

### ***Rolle des Vertragspartners***

Hierbei ist unter anderem abzuklären, mit wem der Vertrag geschlossen wird, ob es sich um eine Muttergesellschaft oder nationale Niederlassung handelt und welche Rolle der Vertragspartner im Konzerngefüge hat.

### ***Eignung des Vertragspartners***

Besonders essenziell ist die Prüfung, ob der Vertragspartner über eine entsprechende Bonität verfügt und ob allfällige Ansprüche oder Exekutionen getilgt werden können. Des Weiteren empfiehlt sich eine Prüfung, ob der Vertragspartner wirtschaftlich und technisch dazu in der Lage ist, den Vertrag zu erfüllen, und ob er über das entsprechende Know-how verfügt.

### ***Vertragsinhalte***

Wichtige Aspekte, die unbedingt vertraglich festgehalten werden sollten, umfassen Zahlungs- und Liefermodalitäten sowie Kündigungsbedingungen. Zudem bedarf es der Vereinbarung des Gerichtsstands und einer Abklärung, welches Recht im Ernstfall zur Anwendung kommt. Wird dies nicht im Vertrag festgelegt, gilt der Erfüllungsort als Gerichtsstand und es kommt das Recht des Landes, in dem der Dienstleistungserbringer seinen gewöhnlichen Aufenthalt hat, zur Anwendung.

### ***Dokumentation und Kontrolle***

Um für einen Streitfall vorbereitet zu sein und um in einem möglichen Prozess die Erfolgchancen zu erhöhen, sollte alles Wesentliche unbedingt schriftlich vereinbart und festgehalten werden. Es empfiehlt sich, Zahlungsflüsse zu verfolgen sowie regelmäßig zu kontrollieren und auch Außenstände möglichst gering zu halten bzw. zu reduzieren.

---

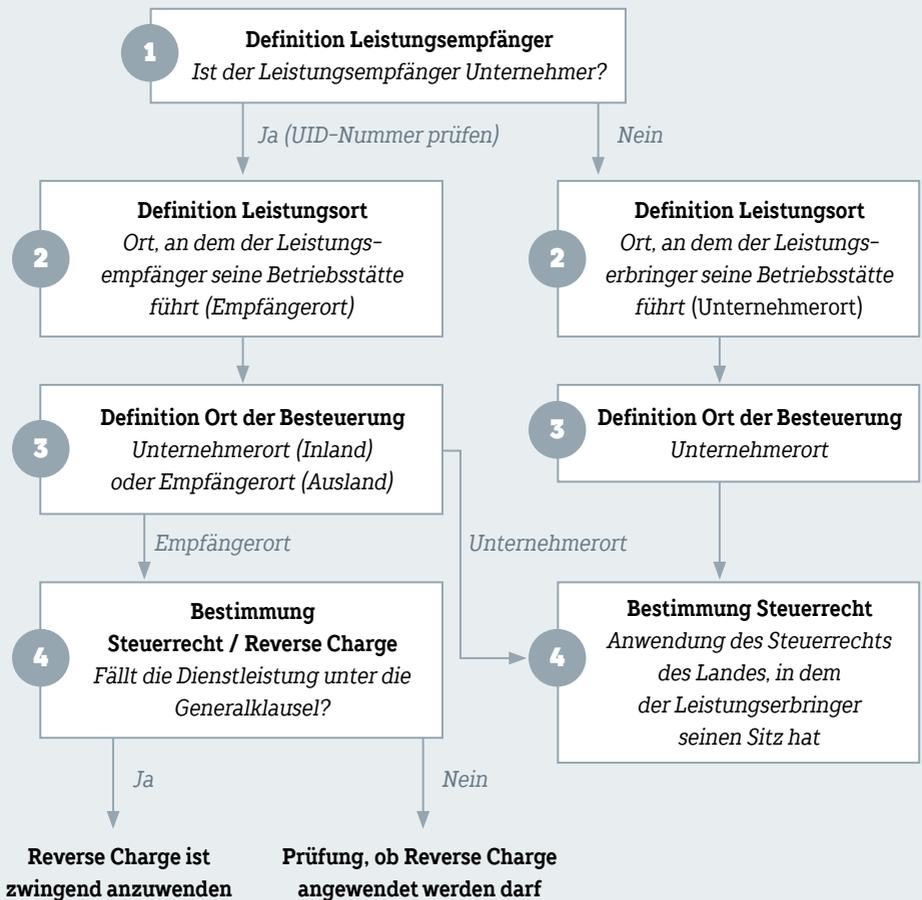
---

## Branchenspezifische Informationen

- Speziell **Handelsunternehmen** setzen oft auf Exklusivverträge bzw. Alleinvertretungen in verschiedenen Ländermärkten. Diese sollten nur in Ausnahmefällen und mit vertrauenswürdigen langjährigen Partnern geschlossen werden. Vertragsrechtliche Aspekte sollten in diesem Fall genau geprüft werden, da solche Arrangements zu starken Einschränkungen (bzw. sogar zu totalen Blockaden) führen können. Auch auf etwaige Abfertigungsansprüche von Vertretern ist zu achten.
- Gerade in der **IT-Branche** ist Englisch die gängige Arbeitssprache. Nichtsdestotrotz kann es auch hier notwendig sein, auf Fachübersetzer zurückzugreifen, etwa wenn es um das Aufsetzen professioneller „knowledge base“-Artikel geht.
- Insbesondere in der **Baubranche** wird von Schwierigkeiten bei der Geschäftsabwicklung in internationalen Märkten hinsichtlich Korruption und krimineller Machenschaften berichtet.

## **Werkzeug I: Ermittlung der Umsatzsteuerschuld bei EU-Auslandsgeschäften**

Dieses Werkzeug kann Dienstleistungsunternehmen dabei helfen, zu überprüfen, welche steuerlichen Bestimmungen im Falle eines Dienstleistungsexports angewandt werden müssen. Dies hängt unter anderem davon ab, ob der Leistungsempfänger Unternehmer ist bzw. wo der Leistungs- und Besteuerungsort liegt. Die nachfolgende Darstellung zeigt dabei überblicksmäßig, welche Aspekte beachtet werden sollten.



# Literatur

- Ahlert, D., Backhaus, C., Blut, M. & Michaelis, M. (2010). Erfolgsfaktoren der Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen. In Krcmar, H., Böhm, T. & Sarkar, R. (Hrsg.), Export und Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen, S. 45–76. Köln: Josef Eul Verlag.
- aws (2018). Förderungen. URL: [www.aws.at/foerderung](http://www.aws.at/foerderung)
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (2018). Mitarbeiter. Arbeiten im Ausland. URL: [www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/mitarbeiter/arbeiten\\_im\\_ausland/37071.html](http://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/mitarbeiter/arbeiten_im_ausland/37071.html)
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort & WKO (2018). go-international. URL: [www.go-international.at](http://www.go-international.at)
- Bundesministerium für Finanzen (2018). Steuern & Finanzen. Umsatzsteuer. Umsätze innerhalb der EU. URL: [https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern\\_und\\_finanzen/umsatzsteuer/umsaetze\\_innenhalb\\_eu/zusammenfassende\\_meldung/40956.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/umsatzsteuer/umsaetze_innenhalb_eu/zusammenfassende_meldung/40956.html)
- Bruhn, M. (2005). Internationalisierung von Dienstleistungen – eine Einführung in den Sammelband. In Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.), Internationalisierung von Dienstleistungen, S. 3–42. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. & Stauss, B. (2005). Internationalisierung von Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. & Hadwich, K. (2005). Internationalisierung von Dienstleistungskonzepten. In Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.), Internationalisierung von Dienstleistungen, S. 103–124. Wiesbaden: Gabler.
- FFG (2018). FAQs zur „Smart and Digital Services“-Initiative. URL: [www.ffg.at/content/faqs-zur-smart-and-digital-services-initiative](http://www.ffg.at/content/faqs-zur-smart-and-digital-services-initiative)
- FH Kärnten (2014). SI-K Exportcoop SEE: Leitfaden und Toolkit. URL: [www.exportcoopoolkit.eu](http://www.exportcoopoolkit.eu)
- Fließ, S. & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently, Journal of Business Research, 57(4), 392–404.
- Fischlmayr, I. C. (2004). Expatriation – Ein Handbuch zur Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland. Linz: Trauner Verlag.
- Haber, G. & Ogertschnig, M. (2013). Die Absicherung von Exportrisiken. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, S. 283–300. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haller, S. (2017). Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Häring, J. (2007). Internationalisierungsstrategien von Dienstleistern der Informationsgesellschaft: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. Mannheim: ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.
- Heeke, K. (2015). Das Arbeitsrecht im internationalen Personaleinsatz. In Stähler, G. & Apel, W. (Hrsg.), Strategien internationaler Personalbeschaffung: Personalplanung, Rekrutierungs- und Auswahlverfahren, Mitarbeiterintegration, rechtliche Grundlagen, S. 139–183. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Höfferer, M. & Grausberg, P. (2013). Export- und Internationalisierungsförderung. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, S. 301–315. Wiesbaden: Springer Gabler.



# Autoren

- **Mag. Petra Gollner, Bakk. MSc** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Kärnten.
- **Mag. Melanie Krenn, BBakk. MA MSc** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Fachhochschule Kärnten.
- **Sarah Lehnert, BA** ist wissenschaftliche Projektassistentin an der Fachhochschule Kärnten.
- **Gabriele Weiß, BA** ist wissenschaftliche Projektassistentin an der Fachhochschule Kärnten.
- **FH-Prof. Mag. Dr. Alexander Schwarz-Musch** ist Professor für Marketing & Marktforschung und Studiengangsleiter für Business Development & Management an der Fachhochschule Kärnten.
- **FH-Prof. Mag. Dr. Dietmar Sternad, BSc MBA** ist Professor für International Management und Studiengangsleiter für International Business Management an der Fachhochschule Kärnten.

**IMPRESSUM: Herausgeber:** Wirtschaftskammer Kärnten, Abteilung Außenwirtschaft und EU, Europaplatz 1, A-9021 Klagenfurt am Wörthersee, E: [aussenwirtschaft@wkk.or.at](mailto:aussenwirtschaft@wkk.or.at), W: [www.wko.at/ktn/aw](http://www.wko.at/ktn/aw) - Fachhochschule Kärnten, Studienbereich Wirtschaft & Management, Europastraße 4, A-9524 Villach, E: [wirtschaft@fh-kaernten.at](mailto:wirtschaft@fh-kaernten.at), W: [www.fh-kaernten.at](http://www.fh-kaernten.at) • **Autoren:** Petra Gollner, Melanie Krenn, Sarah Lehnert, Alexander Schwarz-Musch, Dietmar Sternad, Gabriele Weiß • **Layout:** designation e.U. • **Bildrechte:** ©Rawpixel/depositphotos • **Verlagsort:** Klagenfurt, Villach • Jänner 2019



Wie der Dienstleistungssektor insgesamt hat auch der **Export von Dienstleistungen** für die österreichische Wirtschaft in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Die Internationalisierung von Dienstleistungen bietet viele Chancen, stellt Unternehmen gleichzeitig auch vor neue Herausforderungen.

Dieser Leitfaden soll Dienstleistungsunternehmen dabei unterstützen, die Herausforderungen, die mit dem Dienstleistungsexport verbunden sind, zu meistern, um die vielfältigen Chancen, die durch die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit entstehen, bestmöglich zu nutzen.

Sie finden in diesem Leitfaden Informationen zu folgenden Themengebieten:

- Strategien für das Auslandsgeschäft von Dienstleistungsunternehmen
- Marketing und Vertrieb von Dienstleistungen in Auslandsmärkten
- Kooperationen für den erfolgreichen Dienstleistungsexport
- Personalmanagement für international tätige Dienstleistungsunternehmen
- Organisatorische Voraussetzungen für den erfolgreichen Dienstleistungsexport
- Förderungen und Finanzierung für internationale Dienstleistungsunternehmen
- Potentielle Stolpersteine am Weg zum internationalen Erfolg

