



# Leitfaden für den Dienstleistungsexport

 **KÄRNTEN**  
University of  
Applied Sciences

**WKO**  
WIRTSCHAFTSKAMMER KÄRNTEN  
AUSSENWIRTSCHAFT

LAND  KÄRNTEN

„Jeder hat natürlich auch seine privaten und persönlichen Ziele (mit der eigenen Person, mit der Familie, mit dem Freundeskreis). Die Mitarbeiter dann so weit zu bringen, dass sie flexibler werden oder dass sie auch gemeinsam mit der Firma diesen neuen Herausforderungen der Internationalisierung gewachsen sind, erfordert sehr viel Kommunikation.“

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

Um die Reisebereitschaft sowie die Flexibilität der Mitarbeiter sicherzustellen bzw. zu fördern, ist die interne Kommunikation und Überzeugungsarbeit im Unternehmen maßgeblich für die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber einer beginnenden oder fortschreitenden Internationalisierung. Gelebte Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern bewirkt dabei eine starke Identifikation mit dem Unternehmen und fördert das Commitment zur Internationalisierung.

Entsendungen sollten grundsätzlich nur dann erfolgen, wenn diese notwendig sind. Um unnötige Entsendungen und die damit verbundenen Kosten zu minimieren, greifen Dienstleistungsunternehmen auch

auf digitale Technologien zurück. Dabei arbeiten viele Unternehmen mit „**Remote-Systemen**“, IT-Anwendungen, die es ermöglichen, Dienstleistungen auch aus der Ferne (also ohne die Notwendigkeit einer persönlichen Anwesenheit beim Kunden) zu erbringen. Einerseits betrifft dies die Kommunikation (Ersatz von persönlichen Treffen durch virtuelle Meetings), andererseits aber auch die Ferndiagnose bzw. -wartung. Viele Unternehmen senden ihre Mitarbeiter aber zumindest zu Projektbeginn persönlich ins Ausland, um die Kundenbeziehung aufzubauen und anfängliche Installationen vorzunehmen.

„Der typische Ablauf ist so, dass wir initial beim Kunden vor Ort sind. Einfach damit sich die Teams kennenlernen können und da man sich im direkten Gespräch auch wesentlich rascher abstimmen kann. Danach kommt man in einen gemischten Modus, bei dem wir nur mehr teilweise vor Ort sind, und der andere Teil wird dann von hier aus erledigt.“

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

„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

der Entsendung unterschieden werden kann. Bei der **Aktivleistung** (Assistenzleistung) bleibt der Arbeitsvertrag zwischen dem Mitarbeiter und dem entsendenden Unternehmen bestehen. Der Mitarbeiter ist im Namen des entsendenden Unternehmens im Ausland tätig. Hierfür wird ein eigener Entsendungsvertrag abgeschlossen. Bei der **Passivleistung** (Gestellung) wird der nationale Arbeitsvertrag kareziert und ein befristeter Arbeitsvertrag mit dem (Tochter-) Unternehmen im Ausland abgeschlossen. Organisatorisch sowie disziplinar wird der entsandte Mitarbeiter im Unternehmen vor Ort eingegliedert.

Zudem wird zwischen Mitarbeiterentsendung und **Arbeitskräfteüberlassung** unterschieden. Bei der Arbeitskräfteüberlassung wird ein Mitarbeiter von seinem Unternehmen (Überlasser) für bestimmte oder unbestimmte Zeit einem anderen Unternehmen (Beschäftiger) überlassen. Der Arbeitsvertrag zwischen dem überlassenen Mitarbeiter und dem Überlasser bleibt bestehen und unterliegt österreichischem Recht. Zwischen den beiden Unternehmen besteht eine Überlassungs- bzw. Dienstleistungsvereinbarung und der Beschäftiger ist für die Meldung der Überlassung in seinem Staat verantwortlich.

*„Als entsandter Arbeitnehmer gilt jeder Arbeitnehmer, der während eines begrenzten Zeitraums seine Arbeitsleistung im Hoheitsgebiet eines anderen Mitgliedstaats als demjenigen erbringt, in dessen Hoheitsgebiet er normalerweise arbeitet.“*

RICHTLINIE 96/71/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES  
ÜBER DIE ENTSENDUNG VON ARBEITNEHMERN IM RAHMEN  
DER ERBRINGUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

### EU vs. Nicht-EU

Die geltende **Dienstleistungsfreiheit** ermöglicht es Unternehmen grundsätzlich, zwischen EU/EWR-Staaten Dienstleistungen grenzüberschreitend durch eigene Mitarbeiter anzubieten. Jedoch können dabei länderspezifische Sonderregelungen diese Dienstleistungsfreiheit maßgeblich

einschränken (z. B. spezielle Ausbildungsanfordernisse, Sicherheitsschulungen für Mitarbeiter oder Brandschutzrichtlinien).

Wollen Unternehmen ihre Dienstleistungen außerhalb der EU/EWR-Staaten anbieten, müssen vorab einige weitere Aspekte abgeklärt werden, bevor eine Entscheidung über den Eintritt in einen

*„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 gewerbliche Zulässigkeit, Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen, Sozialversicherungs- und Arbeitserlaubnis.

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*

### 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

die österreichischen arbeitsrechtlichen Bestimmungen. Schreibt jedoch das schwedische Arbeitsrecht einen höheren Mindestlohn als in Österreich vor, so muss der Mitarbeiter danach entlohnt werden (sofern er mit dem österreichischen Lohn unter dem schwedischen Mindestlohn liegt). Auch bestimmte Normen, wie zum Beispiel Mindestruhezeiten laut schwedischem Gesetz, müssen eingehalten werden. Günstigere Vereinbarungen als die Mindestvereinbarungen können jedoch jederzeit getroffen werden.

Wird ein Mitarbeiter ins Ausland entsandt (keine Mitarbeiterüberlassung), bleibt dieser in Österreich nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG) sozialversichert, wenn:

- die Entsendung den Zeitraum von 24 Monaten nicht übersteigt (unter gewissen Voraussetzungen bis zu einem Zeitraum von fünf Jahren möglich);
  - der Unternehmer eine neunenswerte Geschäftstätigkeit in Österreich ausübt;
  - der Entsandte keinen Arbeitnehmer ablöst, dessen Entsendezeitraum abgelaufen ist (Kettensendung);
  - die Arbeit auf Rechnung des entsendenden Unternehmens ausgeführt wird.
- Neben den arbeits- und sozialversicherungsrechtlichen Aspekten sollten sich internationalisierungswillige Dienstleistungsunternehmen auch folgende zusätzliche Vertragsinhalte überlegen:

- Um die Bereitschaft der Mitarbeiter für einen Einsatz im Ausland zu unterstützen, können weitere (finanzielle) Benefits vereinbart werden.
- Insbesondere bei längeren Entsendungen gilt es zu bestimmen, wer die **Übersiedlungskosten** vom Heimatland in das Zielland und wieder retour trägt.
- Zudem sollte sich das Exportunternehmen überlegen, ob die **Unterkunft im Zielland** gestellt wird oder ob die Kosten voll bzw. teilweise übernommen werden.
- Weiters kann festgelegt werden, ob **Heimataufenthalte** finanziell unterstützt oder sogar in voller Höhe rückerstattet werden.
- Die Bereitstellung eines **Dienstwagens** im Zielland kann ebenso einen Mehrwert für entsandte Arbeitskräfte darstellen.
- Wird der Mitarbeiter außerhalb des Euroraums entsandt, so muss bei der Entlohnung definiert werden, in welcher **Währung** das Gehalt ausbezahlt und welcher Stichtag zur **Wechselkursberechnung** angewendet werden soll.
- Ein wesentlicher Aspekt bei der Mitarbeiterentsendung ist auch die Regelung der **Kündigung während des Entsendezeitraumes** bzw. eines bestimmten Zeitraums danach. Bei Ersterer gilt es zu vereinbaren, wer die Kosten der Entsendung trägt, wenn der Mitarbeiter während der Entsendung kündigt. Kehrt der Mitarbeiter nach der Entsendung in das Unternehmen zurück, so will das Unternehmen von seinem erworbenen Know-how unter

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 entsandten 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.

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.

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 Vorstell, dass eine monatelange Grundausbildung oder Einschulung entfällt. Erfahrungsgemäß nehmen es jedoch viele Unternehmen gerne in

- Ingwald, J., Nott, A. & Holz Müller, H. H. (2009). Koordination im internationalen Dienstleistungsmanagement. Herausforderungen und Gestaltungsansätze. In Holtrübe, D., Holz Müller, H. & von Wangenheim, F. (Hrsg.), Management internationaler Dienstleistungen mit 3K: Konfiguration – Koordination – Kundenintegration, S. 29–56. Wiesbaden: Gabler.
- Krömer, H., Böhm, T. & Sarkar, R. (Hrsg.) (2010). Export und Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen. Köln: Josef Eul Verlag.
- KWF (2017). Förderungen. URL: [www.kwf.at/foerderung](http://www.kwf.at/foerderung)
- Mundschütz, C. & Sternad, D. (2013). Kooperationen im grenzüberschreitenden Geschäft. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, S. 83–110. Wiesbaden: Springer Gabler.
- OeKB (2018). Österreichische Kontrollbank. URL: [www.oekb.at](http://www.oekb.at)
- OeKB Versicherung (2018). Österreichische Kontrollbank Versicherung. URL: [www.oekbv.at](http://www.oekbv.at)
- Schumann, J. H., Betzler, D., Nusswald, M. & von Wangenheim, F. (2010). Remote Services – Wege für den Export wissensintensiver Dienstleistungen. In Krömer, H., Böhm, T. & Sarkar, R. (Hrsg.), Export und Internationalisierung wissensintensiver Dienstleistungen, S. 77–104. Köln: Josef Eul Verlag.
- Schwarz-Musch, A. (2013). Standardisierung versus Differenzierung im internationalen Marketing. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, S. 129–142. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sternad, D. (2013). Die Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, S. 25–40. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sternad, D. (2013). Beurteilung und Auswahl von Zielmärkten. In Sternad, D., Höfferer, M. & Haber, G. (Hrsg.), Grundlagen Export und Internationalisierung, S. 41–60. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sternad, D., Hartlieb, E. & Stromberger, M. (2018). Internationalisierung von Start-ups. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sternad, D. & Mödritscher, G. (2018). Qualitatives Wachstum: Der Weg zu nachhaltigem Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Transparency International (2017): Corruption Perceptions Index 2017. URL: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)
- WKO (2017): Österreichische Außenhandlungsergebnisse. Jänner bis Dezember 2017. URL: [http://wko.at/statistik/Extranet/AHstat/AH\\_12\\_2017e\\_Bericht.pdf](http://wko.at/statistik/Extranet/AHstat/AH_12_2017e_Bericht.pdf)
- WKO (2018). Außenwirtschaft. URL: [www.wko.at/service/aussenwirtschaft](http://www.wko.at/service/aussenwirtschaft)
- WKO (2018): Steuern. URL: [www.wko.at/service/steuern](http://www.wko.at/service/steuern)

### Experteninterviews

- Experteninterview mit Mag. Miran Breznik, zertifizierter INCITE Export- und Internationalisierungsberater, am 27.11.2018.
- Experteninterview mit Dr. iur. Maria Škof, Partnerin Rechtsanwaltskanzlei Grlic Vouk Škof, Lektorin an der FH Kärnten für International Contract Law, am 4.12.2018.
- Experteninterview mit Mag. Bernhard Venhauer, Steuerberater, Lektor an der FH Kärnten für Bilanzanalyse & Buchhaltung und Bilanzierung, am 6.12.2018.

Experteninterview mit Mag. iur. Birgitta Winkler, LL.M., Expertin für internationales Arbeitsrecht, Lektorin an der FH Kärnten für International Labour Law, am 30.11.2018.

## 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-3021 Klagenfurt am Wörthersee. E: [aussenwirtschaft@wkk.or.at](mailto:aussenwirtschaft@wkk.or.at), W: [www.wko.at/ktm/aw](http://www.wko.at/ktm/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