



GLOBAL



FACHLEUTE GESUCHT. Die Hälfte bleibt länger als ein Jahr im Zielland.



REGINA KARNER, ERNST & YOUNG: »Entsendungen, die maßgeblich über finanzielle Impulse erfolgen, sind selten erfolgreich.«



INTERNATIONALE KONZERNE würden gerne mehr Geschäfte in Wachstumsregionen abwickeln. Sie haben die Rechnung jedoch ohne ihre Mitarbeiter gemacht. Bei Entsendungen in die BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China) und nach Afrika stoßen die Unternehmen häufig auf massive Widerstände. Die Vorbehalte der Mitarbeiter sind nicht unberechtigt: Selten können die interkulturellen Erfahrungen genutzt werden, wie aus dem »Global Mobility Effectiveness Survey 2012« der Beratungsgesellschaft Ernst & Young hervorgeht.

Für die Studie wurden 520 internationale Unternehmen befragt. Fast die Hälfte von ihnen hat 2012 die Zahl der entsendeten Mitarbeiter erhöht, 60 % wollen sie bis 2015 noch weiter steigern. Im Fokus der Wachstumsträume steht China. Dort sind im Schnitt bereits 24 Mitarbeiter für die befragten Unternehmen tätig, in Afrika sind

es 18. Aber auch Brasilien holt stark auf: Bis 2015 soll die Zahl der entsendeten Angestellten von neun auf 14 klettern.

» China und Indien unbeliebt «

Die Begeisterung der Mitarbeiter – großteils hoch qualifizierte Fachleute und Führungskräfte, die Hälfte bleibt länger als ein Jahr – hält sich aber in Grenzen. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, geeignetes Personal für die Niederlassungen zu finden. »Die Unternehmen wissen genau, dass sie auf den Wachstumsmärkten nur erfolgreich sein können, wenn sie Mitarbeiter mit entsprechendem Know-how vor Ort haben«, sagt Regina Karner, Partnerin bei Ernst & Young. »Eine Entsendung ist nur dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen motivierte und zufriedene Mitarbeiter für eine solche Auslandsposition findet.«

Gerade die von den Konzernen favorisierten Zielländer stoßen auf wenig Gegenliebe,

insbesondere nach China und Indien will kaum jemand. 21 bzw. 28 % der Befragten bestätigten Vorbehalte potenzieller Kandidaten für Auslandsaufenthalte in diesen Ländern. Wobei die Gründe variieren: Schlechte Unterkünfte sind vor allem in Indien ein Thema. Ebenso wie in China befürchtet außerdem ein Drittel der Mitarbeiter, dort keine geeignete Schule für die Kinder zu finden. In Afrika und Brasilien schreckt dagegen das Sicherheitsrisiko 71 bzw. 65 % ab.

In der Regel machen den Beschäftigten persönliche Umstände am meisten zu schaffen. 61 % der befragten Unternehmen nannten familiäre Probleme als größte Herausforderung. Ein Drittel berichtete über kulturelle Differenzen, bei 45 % gab es Unstimmigkeiten über Art und Höhe von Kompensationsleistungen. Denn um das Abenteuer trotz aller Widrigkeiten schmackhaft zu machen, greifen viele Unternehmen zu monetären Abgeltungen und bieten ihren Mitarbeitern im Ausland einen gehobenen Lebens- und Wohnstandard. Studienautorin Karner beurteilt diese Strategie skeptisch: »Entsendungen, die maßgeblich über finanzielle Impulse zustande kommen, sind selten erfolgreich. Bessere Ergebnisse erzielen Auslandsaufenthalte, die dazu beitragen, Persönlichkeit und Karriere umfassend weiterzuentwickeln.«

» Karriereknick statt Beförderung «

Tatsächlich profitieren aber meist weder Mitarbeiter noch Unternehmen von der gewonnenen Erfahrung. Ein ins Ausland entsendeter, hochqualifizierter Angestellter kostet etwa drei bis sechs Mal so viel wie ein Kollege am heimischen Firmenstandort. Diese Investition amortisiert sich kaum, denn jeder zehnte Rückkehrer wechselt innerhalb von zwei Jahren Job und Firma. Zum Teil aus Frust, da sich die Hoffnung auf einen Karrieresprung nicht erfüllt hat. Jeder vierte Beschäftigte nimmt einfach wieder die frühere Stelle ein. Laut einer früheren Studie des Beratungsunternehmens =>

MOBILITY

FAST JEDES ZWEITE INTERNATIONALE UNTERNEHMEN schickt hochqualifizierte Mitarbeiter in die BRIC-Staaten. *Doch nur wenige sind dazu bereit* – und viele Rückkehrer wechseln bald nach ihrer Rückkehr den Job. Die Fluktuation ist für die Konzerne teuer, wie eine Studie der Beratungsgesellschaft Ernst & Young belegt.

VON ANGELA HEISSENBERGER

FOTO: PHOTOS.COM, ERNST & YOUNG, VOESTALPINE, OMY

⇒ PricewaterhouseCoopers mussten einige Rückkehrer statt einer Beförderung gar einen Karriereknick hinnehmen. Nicht einmal die Hälfte der Befragten konnte die neuen Fähigkeiten und Erkenntnisse später einbringen. Die Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag des Heimatunternehmens ist meist mangelhaft oder gar nicht organisiert. Ein doppelter Schaden für den Konzern, treibt die fehlende Re-Integration doch allzu oft die besten Talente in die Arme der Konkurrenz. »Viele Unternehmen versäumen, ihren zurückgekehrten Mitarbeitern entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten durch die neu erworbene, höhere Qualifikation zu bieten. Zu viele Rückkehrer landen auf ihrem alten Posten und sehen dann in einem Wechsel die Chance zur beruflichen Verbesserung«, meint Karner. Die Ernst & Young-Partnerin rät Konzernen, sich intensiver um die beruflichen und privaten Belange ihrer Auslandsmitarbeiter zu kümmern, um Enttäuschungen zu vermeiden: »Sie sollten das persönliche Umfeld frühzeitig in den Entscheidungsprozess einbinden und die beruflichen Anforderungen und Perspektiven klar kommunizieren.« Nachholbedarf besteht eindeutig: Nahezu jedes zweite Unternehmen hat keine systemische Agenda zum Thema »Global Talent Management«.

» Best Practice «

Geradezu vorbildlich zeigen sich diesbezüglich die heimischen Top-Konzerne, wie ein Rundruf beweist. Die OMV bietet ein eigenes Expatriate-Service, das die Mitarbeiter samt Familie während der gesamten Entscheidungszeit betreut und bei der Wohnungs-, Schul- bzw. Kindergartensuche hilft. Eine private Krankenversicherung sowie Heimflüge sind ebenfalls vorgesehen. »Um auch einen guten »Wiedereinstieg« im Heimatland zu gewähren, unterstützt die OMV bei der Wiedereingliederung der Kinder ins Heimatschulsystem, der Rückkehr des Partners in den Beruf bzw. durch Übernahme von Schulungs- und Trainingskosten«, heißt es seitens des Unternehmens.

Auch die Lenzing AG sichert mit einer »Expat Policy« die gewohnten Standards »in der gesamten Lebenssphäre wie Wohnen, Mobilität, Versicherung etc.« – eine Strategie, die sich bezahlt macht, so Konzernsprecherin Angelika Guld: »So wie für viele andere Unternehmen auch ist die Suche nach Mitarbeitern für Auslandspositionen keine ganz einfache Sache. Wir können aber die anstehenden Positionen nach wie vor gut besetzen.« Die voestalpine AG, präsent in mehr als 50 Ländern rund um den Erd-



FERN DER HEIMAT. Ein Expatriate-Service hilft beim Einleben in die neue Kultur.

WICHTIGE PUNKTE

» Bei Auslandsinsätzen sind eine Reihe von Regeln und Maßnahmen zu beachten, die je nach Land differieren.

1. Meldepflicht: Längere Einsätze unterliegen länderspezifischen Vorschriften bezüglich der Meldepflicht bzw. eines Aufenthaltstitels. Die notwendigen Formalitäten sollten vorab geklärt werden.

2. Sozialversicherung: Es ist zu prüfen, ob österreichische Rechtsvorschriften weiterhin Anwendung finden. Bei Entsendung in einen Mitgliedsstaat der EU, des EWR oder in die Schweiz gelten Kollisionsnormen, die sicherstellen, dass die Sozialversicherungspflicht grundsätzlich im Tätigkeitsstaat besteht. Pensionsversicherungszeiten gehen dabei nicht verloren, es können sich aber Pensionsansprüche gegenüber anderen Staaten (entsprechend der jeweils nationalen Regelungen) ergeben. Bei Entsendungen in andere Staaten, mit denen Österreich ein Abkommen über Soziale Sicherheit abgeschlossen hat, ist zu beachten, dass dieses möglicherweise nicht alle Bereiche abdeckt. So ist beispielsweise die Pensionsversicherung eingeschlossen, nicht aber die Krankenversicherung. Besteht mit dem Staat kein Abkommen, erfolgt die Versicherung in beiden Ländern. Der Abschluss einer privaten Krankenversicherung ist generell empfehlenswert.

3. Steuer: Arbeitslöhne von Dienstnehmern, die ins Ausland entsendet werden, sind weiterhin grundsätzlich kommunalsteuerepflichtig (Ausnahme: Lohnsteuerbegünstigte Ausländstätigkeit,

vulgo »Auslandsmontage«). Sowohl für die Sozialversicherung als auch für die Einkommensteuer kann eine Registrierungs- und Abfuhrpflicht erwachsen. Die Definition einer »Betriebsstätte« wird in anderen Ländern höchst unterschiedlich ausgelegt. Das für Tschechien geltende Doppelbesteuerungsabkommen sieht etwa eine feste Einrichtung als Betriebsstätte gar nicht mehr vor, entscheidend ist lediglich die Ausübung einer unternehmerischen Tätigkeit über insgesamt mehr als sechs Monate innerhalb eines Zeitraumes von zwölf Monaten. Durch die Begründung einer Betriebsstätte im Ausland entsteht automatisch eine Ertrags- und Umsatzsteuerpflicht.

4. Business Case: Ziel und Dauer des Einsatzes müssen klar definiert sein und die Auswahl des Mitarbeiters entsprechend dieser Prämissen erfolgen. Der Einsatz sollte kontinuierlich beobachtet und dokumentiert werden. Ändern sich die Voraussetzungen – z.B. wenn doch ein längerer Aufenthalt nötig ist –, muss auch der Business Case entsprechend angepasst werden.

5. Repatriierung: Schon vor der Rückkehr des Mitarbeiters sollte mit ihm seine nächste Aufgabe abgesprochen werden, um die internationale Erfahrung für seine weitere Karriere und das Unternehmen optimal zu nützen. Für die Wiedereingliederung ist wie schon bei der Integration im Gastland jede Unterstützung, insbesondere auch für die Angehörigen, hilfreich.

Quelle: TPA Horwath, WKO

ball, stellt je nach Position und Hintergrund des Auslandsinsatzes ein individuelles Expatriate-Paket nach internationalem Standard zusammen. »Das kann im Einzelfall beispielsweise einen Wohnungszuschuss, Heimflüge und ein Versicherungspaket umfassen – vor allem die Krankenversicherung

ist wichtig. Darüber hinaus werden interne und externe Beratung und Unterstützung bei Steuer- und Sozialversicherungsfragen angeboten«, erklärt Unternehmenssprecher Peter Felsbach. Via Intranet können außerdem wichtige Länderinformationen und interkulturelle Tipps abgerufen werden. ■