

Gut geplant, sicher entsandt

VORBEREITUNGEN. Unternehmen, die regelmäßig Mitarbeiter ins Ausland entsenden, sollten eine verbindliche Entsende-Policy entwickeln und nachhaltig einführen.

Von **Anne-Katrin Schulz**

Immer mehr Unternehmen – darunter auch viele kleine und mittelständische – engagieren sich international. Die Vereinten Nationen schätzen, dass aktuell etwa drei Millionen deutsche Expatriates – so die gängige Bezeichnung für Auslandserwerbstätige – für ihren Arbeitgeber im Ausland tätig sind. Auslandsentsendungen benötigen eine gründliche Vorbereitung – nicht nur für den entsandten Mitarbeiter selbst, sondern auch für das Unternehmen. Dabei sind neben den geschäftlichen Aufträgen, der Risikoversorge und sozialversicherungsrechtlichen Überlegungen auch einheitliche Richtlinien unentbehrlich, die die Rahmenbedingungen einer Entsendung für alle Mitarbeiter transparent und vergleichbar festlegen.

Was zeitgemäße Richtlinien in der Praxis bringen, zeigt folgender Fall: Vor seiner ersten Entsendung nach Macao trifft sich Bauingenieur Simon Heller mit seinem Kollegen Krämer. Dieser war ein paar Jahre zuvor als Bauingenieur in einem Projekt ebenfalls in Macao beschäftigt. Das als gemütlicher Abend geplante Treffen hatte allerdings ernste Konsequenzen: Bereits am Folgetag kommt es zu einem Eklat zwischen Heller und seinem Arbeitgeber, in dessen Folge Heller sich weigert, nach Macao zu gehen. Was war passiert?

Transparenz und Verbindlichkeit

Heller hatte von seinem Exkollegen erfahren, dass dieser für sein zweijähriges

EXPATRIATE-ZYKLUS

Die sieben Phasen der Entsendung

Idealerweise sollte die Vorbereitung für den potenziellen Entsandten einen Prozess von mindestens sechs Monaten umfassen. In dieser Zeit und während der Entsendung lösen unterschiedliche Phasen einander ab.

Vor der Auslandstätigkeit

Phase 1: Auswahlprozess (mindestens sechs Monate vor der Entsendung)

- Eignungsprüfung des Mitarbeiters (soziale Kompetenz, fachliche Qualifikation, Gesundheit)
- Definition der Auslandstätigkeit (Welchen Job soll der Expat im Ausland ausüben?)
- Definition der Entsendeziele (beispielsweise Umsetzung eines Projekts, Gründung einer Niederlassung, Aufbau lokaler Vertriebsstrukturen)

Phase 2: Look-and-see-Trip (unmittelbar nach Kandidatenauswahl)

- Mitarbeiter reist für eine Woche in das Entsendeland (gegebenenfalls mit Familie)
- Prüfen eines längeren Aufenthalts (Klima, interkulturelle Bedingungen, Infrastruktur)
- Erstes Kennenlernen der ausländischen Firma; bei Niederlassungsgründung erstes Treffen mit Kontaktpersonen und Partnern

Phase 3: Vorbereitungsphase

- Erstellen von Checklisten in der Personalabteilung und Klärung von Verantwortlichkeiten: Welche Aufgaben werden im Home und welche im Host übernommen?
- Frage: Geht die Familie mit dem Expat ins Ausland? › eventuell Dual-Career-Problem
- Ausarbeitung des Entsendevertrags (Dauer, Vergütung, Zulagen, Positionsbeschreibung des Expats, Rückkehrklausel)
- Klärung des sozialversicherungsrechtlichen Status (Verbleib im deutschen SV-System oder Übertritt in das System des Gastlandes, gegebenenfalls Zusatzversicherungen)
- Klärung des steuerrechtlichen Status (Payroll: Zahlt deutsche Muttergesellschaft oder ausländische Niederlassung das Gehalt? Bleibt der Wohnsitz des Expats bestehen?)
- Gesundheitsprävention (zum Beispiel Impfungen, gegebenenfalls Empfehlungen des Tropeninstituts, Gesundheitscheck)
- Interkulturelles Training
- Wenn erforderlich: Sprachkurs
- Einbeziehen eines Relocation-Partners (Wohnungssuche, Umzug, Schulen et cetera)



Nicht nur die ersten Schritte auf fremdem Boden müssen gut geplant sein – Entsenderichtlinien begleiten den Expat bis zur Rückkehr.

Beginn der Auslandstätigkeit

Phase 4: Eingewöhnungsphase/Integration

- Letzte Abstimmungen mit dem Relocation-Partner
- Kennenlernen der Unternehmenskultur und -strukturen sowie des Arbeitsteams (bei Niederlassungsgründung: Treffen mit Partnern/Sponsoren, Zusammenstellung des Teams, operativer Beginn des Auslandsengagements)
- Interkulturelle Eingewöhnung (Ziel: Abmilderung eines eventuellen Kulturschocks)
- Aufbau sozialer Kontakte (häufig innerhalb der Expat-Community)
- Wenn Familie mitkommt: gegebenenfalls Jobsuche für den Ehepartner

Phase 5: Umsetzungsphase (durchschnittlich zwei bis fünf Jahre)

- Durchführung des Projekts (Umsetzen der Entsendeziele)
- Zwischenphasen: Heimataufenthalte und Dienstreisen in die Muttergesellschaft
 - Zwischenevaluation (aktueller Stand des Projekts, Abstimmungsprozesse mit entsendender Firma, Kontaktpflege mit ehemaligen Kollegen)
- Expat koordiniert Zielvorgaben/Wünsche der Muttergesellschaft mit operativen Prozessen im Gastland

Phase 6: Abschlussphase (sechs Monate vor Ende der Entsendung)

- Rückabwicklung in Zusammenarbeit mit Personalabteilung der Muttergesellschaft
- Klärung des Aufgabenbereichs und Neudefinition der beruflichen Position im alten Unternehmen (gegebenenfalls Beförderung)
- Einbeziehen des Relocation-Partners (Wohnungsauflösung, Umzug et cetera)

Ende der Auslandstätigkeit/Rückkehr

Phase 7: Reintegrationsphase (unmittelbar nach der Rückkehr)

- Evaluation der Entsendung (Sind Ziele erreicht? Welche Probleme gab es? Welche Qualifikationen hat der Expat während der Entsendung hinzugewonnen?)
- Aufnahme der neu erworbenen Qualifikationen in Tätigkeit bei Muttergesellschaft
- Karrieresprung
- Maßnahmen zur Abmilderung eines möglicherweise auftretenden umgekehrten Kulturschocks, da sich der Expat erst wieder an die deutschen Gepflogenheiten und Geschäftsstrukturen gewöhnen muss

Projekt nicht nur deutlich mehr Geld bekommen hatte – bei gleicher Qualifikation und nahezu identischem Aufgabenprofil –, sondern auch diverse Extras wie die Finanzierung für die Schulausbildung seiner Kinder und Zulagen für eine ansehnliche Wohnung. Es kostete die mittelständische Baufirma zusätzliches Geld und vor allem viel Überzeugungskraft, um den Bauspezialisten Heller doch noch zur Entsendung zu bewegen. Das Unternehmen hatte zum damaligen Zeitpunkt keine für alle Expats verbindliche und transparente Entsende-Policy, in der beispielsweise Auslandsgehalt und Gratifikationen definiert sind. Bis dato gab es lediglich einzelne Entsendeverträge, bei denen galt: Wer sich am besten verkauft und am härtesten verhandelte, holte auch das meiste für sein Auslandsengagement heraus.

Grundsätzlich dient die Entsende-richtlinie der Fairness unter den international entsandten Mitarbeitern untereinander, aber auch dem Verhältnis der Kollegen im Heimatland. Zudem soll sie einheitliche Informationen über die Rahmenbedingungen eines Auslandseinsatzes gewährleisten, auf die sich Personalabteilungen wie Mitarbeiter berufen können. In die Entsenderichtlinie sollte idealerweise auch stets die Unternehmenskultur einfließen. Eine Entsenderichtlinie im beschriebenen Kontext ist kein gesetzliches Regelwerk, das sich an vorgegebenen Normen orientiert, sondern eine Art allgemeingültiger Rahmenvertrag, der den individuellen Arbeitsvertrag eines Expats flankiert.

Rundum-sorglos-Paket hat ausgedient

Inzwischen verzichtet kaum noch ein Unternehmen, das regelmäßig Auslandseinsätze für Mitarbeiter plant, auf die hilfreiche Policy. Allerdings: Einige Gesellschaften oder Personalverantwortliche verschlafen Entwicklungen und Trends im Expatriate-Management, was sie in der Praxis teurer zu stehen kommt, als es müsste. So hat das Rundum-sorglos-Paket für Entsendungen ausgedient.

Stattdessen vergüten Unternehmen ihre entsandten Mitarbeiter zunehmend zu lokalen Konditionen und packen lediglich ein zu verhandelndes Plus drauf. Eine Erschwerniszulage beispielsweise gibt es nur noch in Ausnahmefällen. Eine Entsendung in Länder wie China, Shanghai und selbst Indien gilt längst nicht mehr als waghalsiges Abenteuer, geschweige denn als Härtefall, sondern ist eine großartige Chance für die Karriere.

Diese Beobachtung bestätigt die Expatriate-Studie „Up or Out“ vom Economist-Verlag. Tatsächlich zahlen nur noch 58 Prozent der entsendenden Unternehmen einen Mietzuschuss, 56 Prozent einen Heimatflug, lediglich 39 Prozent steuern etwas zum Schulgeld der Kinder bei und weniger als jede dritte Firma (29 Prozent) zahlt noch eine Erschwerniszulage. Dafür sind Unternehmen eher bereit, ihren Expatriates Sprach- oder interkulturelle Trainings zu finanzieren (36 Prozent).

Einsparungen versus Fürsorgepflicht

Wer seinen Expatriates zu wenig Zugeständnisse macht und allein auf den möglichen Karrieresprung verweist, kann mit dieser Strategie jedoch auch auf die Nase fallen. Die Analyse eines Entsendevertrags des Expatriates eines Elektrounternehmens, das einen Techniker nach China entsenden wollte, bestätigte schnell, was falsch gelaufen war: Der Elektronik-Spezialist hatte den Mitarbeiter fast ausschließlich zu lokalen Konditionen eingestellt. Kein Wunder, dass dieser nachverhandeln wollte und sich weigerte, unter diesen Umständen die Reise in die chinesische Niederlassung anzutreten. Hintergrund: Bei einer leichten Gehaltserhöhung, maximal 20 Urlaubstagen und keinem einzigen Heimatflug musste der Expat sogar in das chinesische Sozialversicherungssystem eintreten. Zwischen letzterem und dem deutschen liegen jedoch (Qualitäts-)Welten. Die Position des Unternehmens ist fast fahrlässig. Das A und O einer Entsenderichtlinie ist, dass Mitarbeitern kein finanzieller Nachteil entsteht. Es

CHECKLISTE

Was eine Entsenderichtlinie klären sollte

Die Checkliste zeigt, was im Einzelnen überlegt und in der Entsenderichtlinie verbindlich geklärt sein sollte, um den Auslandseinsatz ausreichend vorzubereiten.

- Was gehört zur Vorbereitung, wer übernimmt die Organisation (Arbeitserlaubnis, Visa, Pässe et cetera)
- Notwendigkeit von medizinischen Untersuchungen
- Verhalten im Einsatzland (zum Beispiel Ausschluss politischer Tätigkeiten, Produktionsordnung)
- Zahlungsquelle (entsendendes oder ausländisches Unternehmen), Höhe der Vergütung sowie gesonderte Zulagen (zum Beispiel Lebenshaltungsausgleich, Miete, Schulgeld)
- Kosten für Sozialversicherung und gegebenenfalls für Steuerberater
- Dauer des Auslandsaufenthalts, Urlaub und Arbeitszeiten
- Position des Mitarbeiters nach dessen Rückkehr ins Unternehmen

gilt der Grundsatz, nach dem ein entsandter Mitarbeiter nicht schlechter gestellt werden darf als sein Pendant im Heimatland.

Bausteinlösungen mit Zusatzpaketen

Eine überaus fortschrittliche Entsende-Policy hat vor einiger Zeit das Software-Haus SAP aufgelegt und diese im Global Mobility Report von FAZ-Institut und Ernst & Young vorgestellt. Bei SAP existieren zwei grundsätzliche Entsenderichtlinien. In der ersten ist das Heimatland der Ausgangspunkt und der Mitarbeiter erhält dort Gehalt und Benefits. Darüber hinaus bekommt er einen materiellen oder anders gearteten Ausgleich (zum Beispiel Finanzierung der Auslandsschule für die Kinder) für die Nachteile, die ihm durch den Auslandseinsatz entstehen. Für die zweite Richtlinie ist das Gastland die Basis, in dem der Expatriate einen lokalen Arbeitsvertrag erhält. Für den Schritt in die Ferne leistet der Arbeitgeber zusätzliche, aber zeitlich befristete Benefits wie Bezahlung eines Relocation-Unternehmens. Um dennoch eine Flexibilität zu gewährleisten, ergänzt SAP beide Modelle bei Bedarf um Zusatzpakete, in denen variable Bestandteile wie Lebenskostenausgleich, Wohnungszulage oder Schulgeld enthalten sind. Dies, so SAP, sei notwendig, um

den unterschiedlichen hierarchischen Positionen und der jeweiligen Qualifikation der Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Denn selbstverständlich habe ein langjähriger IT-Spezialist mit familiärem Hintergrund eine andere Verhandlungsbasis als ein lediger Berufsanfänger.

Regelmäßiges Anpassen unerlässlich

Haben Unternehmen eine passende und praktikable Entsende-Policy entworfen, dürfen sie eines nicht vergessen: Die Richtlinien sind dynamische Dokumente, sie bedürfen einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung an sich verändernde Umstände. Dazu ein abschließendes Beispiel: Nach der Katastrophe von Fukushima sollte kein Unternehmen seinem Expat weismachen, der Trip nach Japan sei eine Vergnügungsreise und eine Erschwerniszulage unangemessen. Und damit es keiner Personalabteilung geht wie der Baugesellschaft bei der Entsendung Simon Hellers nach Macao, ist es ratsam, die Entsenderichtlinien transparent zu kommunizieren und in der Praxis zu leben. ■



ANNE-KATRIN SCHULZ ist Leiterin Unternehmenskommunikation bei der BDAE Gruppe.