Die Kosten auf dem Prüfstand

Umzugskosten, Look & Feel-Aufenthalte, Mietkostenzuschuss – Unternehmen klagen über die hohen Kosten von Entsendungen. Würden die Klagen verstummen, wenn sich die Investitionen rentieren? Schwer zu beurteilen, denn kaum eines misst den ROI von Assignments.

Unternehmen erschließen Absatzmärkte im Ausland, errichten Fertigungsstätten, gründen eine Niederlassung oder Vertriebsrepräsentanz und setzen dabei auf die Entsendung der heimischen Spezialisten. In vielen Fällen ein notwendiges und sinnvolles Vorhaben. Im Vorfeld projiziert die Mehrzahl der Betriebe die zu erwartenden Kosten, denn sie wissen, Expats sind eine kostspielige Investition. Eine Auslandsentsendung schlägt – je nach Familienstatus und Entsendeland – im Vergleich zu einer lokalen Arbeitskraft mit drei- bis fünfmal mehr Aufwendungen zu Buche. Doch ob sich das Assignment (genau genommen: der Business Case) betriebswirtschaftlich auszahlt, wird selten gemessen. Selbst die tatsächlich entstandenen Kosten werden nach der Entsendung nicht mit den prognostizierten verglichen, so die aktuelle Erhebung „Worldwide International Assignments Policies and Practices" von Mercer (siehe Beitrag ab Seite 57). Danach stellen sich nur sechs Prozent diesem Abgleich, und zwei Prozent messen den ROI, also beantworten die Frage, ob die Kosten die Entsendung gerechtfertigt haben.

Fehlende Prozesse

Es sind mehrere Barrieren, die einer ROI-Messung im Weg stehen. So zeigen Untersuchungen, dass Unternehmen zwar nicht die Ansicht vertreten, die Rentabilität sei nicht relevant, aber das HR-Management bekommt oft weder den Auftrag noch die Mittel für deren Berechnung. Zu diesem Ergebnis kommt die Untersuchung „The ROI of International Assignments" (2011). Die Autorinnen Amelia Räss-Fernandez und Beatrice Gruber nahmen das Thema unter die Lupe und stellten weitere Gründe für die fehlende Messung fest:

- Mangel an geeigneten Tools für die Ermittlung,
- dezentralisierte Daten,
- Zeitmangel und begrenzte Ressourcen,
- schlechte Planung,
- unzureichende Unterstützung durch das Management sowie,
- die Ansicht, dass Auslandsentsendungen Bestandteil der Geschäftskosten sind.

> „Unternehmen vertreten zwar nicht die Ansicht, die Rentabilität sei nicht relevant, aber das HR Management bekommt oft weder den Auftrag noch die Mittel für deren Berechnung.

> Eine Auslandsentsendung schlägt – je nach Familienstatus und Entsendeland – im Vergleich zu einer lokalen Arbeitskraft mit drei- bis fünfmal mehr Aufwendungen zu Buche.

„Ebenso trifft man auf Unternehmen, die zwar prinzipiell über geeignete Prozesse verfügen", ergänzt Monika Kumetat, Partnerin im Bereich Global Mobility Advisory Services bei KPMG. Aber oftmals wachsen deren internationale Geschäftstätigkeiten so rasch, dass die vorhandenen Strukturen und Prozesse den geänderten Ausrichtungen, dem gestiegenen Volumen und der ausgeprägteren Segmentierung der Einsatzarten nicht ausreichend entsprechen.

Außerdem fehlen dem Personalmanagement sehr häufig die Kriterien für eine Erfolgsmessung. Gut nachzuhalten ist beispielsweise die Entsendung eines Monteurs, der im Gastland für sechs Monate eine Produktionsanlage instand setzt. „Solche projektbasierten Entsendungen, die in Geldeinheiten beziffert werden können, machen es leicht, die anfallenden Kosten für den Mitarbeiter und den Nutzen der reparierten Anlage gegenüberzustellen", so Omer Kodjo Dotou, Leiter der Auslandsberatungsstelle & Internationale Mitarbeiterentsendung bei der BDAE Gruppe. Aber eine weiterbildungsorientierte Entsendung oder der Aufbau einer Niederlassung mache „die Nutzenrechnung auf monetärer Basis sehr schwierig". Trotzdem, auch wenn die Daten nie an den Punkt kommen werden, an dem sie final belastbar sind, ist die Philosophie der Unternehmen „Lieber gar nicht messen als ungenau" wenig sinnvoll. Selbst wenn die deutsche Gewohnheit, bis auf die dritte Kommastelle exakt zu rechnen, nicht erfüllt werden kann, profitieren Unternehmen erheblich von der Messung. „Denn nur auf diesem Weg können sie evaluieren, an welcher Stelle der Entsendungsprozess optimiert werden sollte", so Philipp Bastian, Senior Manager EMEA von AIRINC.

Augen zu und durch

„Wir scheuen den genauen Blick", ist aus dem Munde mancher Unternehmensverantwortlichen zu hören. Ihnen ist durchaus bewusst, dass bei bestimmten Entsendungen eine positive ROI-Beurteilung nicht gegeben sein wird. Der Grund: Sie wissen, dass ihr Unternehmen beispielsweise in die Emerging Markets nicht seine besten oder geeignetsten Mitarbeiter entsenden konnte. Diese sind zwar äußerst motiviert, in die USA, nach England oder Südafrika zu gehen, aber Indien oder China gehören nicht zu ihren Top-„Reisezielen". Nun ist die zweite Garde auch nicht komplett ungeeignet, aber dass sie einen signifikanten Einfluss auf den Geschäftserfolg einer ausländischen Niederlassung hat, wird im Vorhinein bezweifelt. Eine ROI-Beurteilung würde in diesen Fällen das Entsendemanagement von Grund auf hinterfragen. Also agieren Firmen lieber nach dem Motto „Augen zu und durch".

Kriterien für die Erfolgsmessung

Für Unternehmen, die keine Furcht haben, dem ROI ins Auge zu blicken, gilt es einige Punkte zu beachten. Durchaus unterschiedlich fällt die Haltung der Experten bei der Frage aus, welche Assignments der Rentabilitätsprüfung unterzogen werden sollten. Den ROI nur bei Langzeitentsendungen zu messen, rät Omer Dotou vom BDAE. Denn bei Aufenthalten unter zwei Jahren spielten die Investitionen eine untergeordnete Rolle, weil erst Unterkunft, Schulausbildung und andere Posten die Kosten nach

> Je kürzer das Assignment, umso leichter ist es, einen ROI zu definieren.

oben treiben würden. Darunter lohne die Kosten-Nutzen-Analyse nicht, da bestimmte Leistungen nicht angeboten und die Kosten von vornherein begrenzt werden.

Anders die Meinung von Philipp Bastian: „Unabhängig von der Länge oder dem Grund der Entsendung sollte jedes Unternehmen trotzdem immer versuchen, eine ROI-Berechnung vorzunehmen und ausreichend flexible Beurteilungskriterien setzen." Bei den klassischen Fällen – der Mitarbeiter wird ins Ausland entsendet, um ein zweijähriges Projekt umzusetzen und abzuschließen – würden die Kosten dem Projektfortschritt gegenübergestellt. Somit könne direkt überprüft werden, ob das Assignment wirtschaftlich erfolgreich war. Je kürzer das Assignment, umso leichter sei es, einen ROI zu definieren, weil der Zweck der Entsendung deutlich besser abzugrenzen sei. Doch auch bei Langzeitentsendungen ist die Messung möglich, „wenn die Parameter anders gesetzt werden". Der Experte von AIRINC nennt Beispiele:

- Hat der Mitarbeiter die Produktionseffizienz wie geplant erhöht?
- Hat er Kundenkontakte aufgebaut?
- Wie sah seine Akquisetätigkeit aus?
- Gab es Nachfolgeaufträge?

Ungleich schwieriger sei es, die Frage nach der persönlichen Entwicklung zu beurteilen. „Doch wenn das Management keine Kriterien vorgibt, fehlt die Chance, eine strukturierte Erfolgsbeurteilung vorzunehmen", so Bastian.

Wird das Assignment wiederum als Personalentwicklungsmaßnahme verstanden, ist es wichtig, die Zielsetzung des Einsatzes mit dem Mitarbeiter klar zu vereinbaren und entsprechende Beurteilungskriterien festzulegen. „Die Prozesse sollten eine regelmäßige Abstimmung zwischen den Fachbereichen im Einsatz- sowie im Heimatland vorsehen sowie eine damit einhergehende, regelmäßige Rückmeldung an den Mitarbeiter", rät Monika Kumetat, KPMG. Hört sich einfach an, ist jedoch in den Unternehmen noch lange keine Selbstverständlichkeit.

Zielvereinbarungen

Leistungsziele zu vereinbaren und während des Assignments zu kontrollieren – mit Feedback an den Mitarbeiter – ist für viele Heimatunternehmen noch Neuland. Die Leistung der Mitarbeiter kann jedoch gemessen werden, wenn vorher konkret formulierte Ziele vereinbart wurden. „In der Praxis werden große Summen als Bestandteil der Vergütung bei hundertprozentiger Zielerreichung vereinbart, ohne die passenden Messinstrumente und Kennzahlen festzulegen", berichtet Omer Dotou, BDAE.

Zwar setzten je nach Position und Entsendungstyp Unternehmen Instrumente wie Mitarbeitergespräche oder monatliche Reportings ein, doch wenn diese nicht die mit der Tätigkeit im Ausland verbundenen Herausforderungen berücksichtigen, sei eine sachliche Beurteilung zum Scheitern verurteilt.

Denn: Im Ausland laufen viele Prozesse anders als im Heimatland. Dotou empfiehlt, die Kriterien für die Erfolgsmessung anzupassen und bei konzerninternen Entsendungen einen dezentralen Ansatz wie die Beurteilung durch die ausländischen Vorgesetzten zu wählen. Im Idealfall solle der Mitarbeiter eine Zielsetzung mit auf den Weg bekommen, die regelmäßig überprüft wird. Als wesentliche Eckpunkte, an denen der Return of Investment gemessen werden kann, sieht Monika Kumetat von KPMG folgende:

- Definition der Zielvorgabe – nur was definiert ist, kann gemessen werden,
- Verantwortlichkeit im Unternehmen bestimmen, KPIs definieren und messen,
- Gesamtkostenschätzung im Vorfeld des Einsatzes mit einem Abgleich am Ende des Einsatzes,
- Identifizierung von Kosteneinsparungsmöglichkeiten – etwa Möglichkeiten der lokalen Besetzung erörtern,
- Beurteilungsprozesse auf den Auslandseinsatz und dessen Zielsetzung abstimmen,
- Prozesse zwischen Fachbereichsleitern im Einsatz- und Heimatland etablieren,
- Repatriierungsprozess und Planung der Folgeaufgabe unter Berücksichtigung der Zielvorgabe.

Stellt sich heraus, dass sich die Investition für das Assignment nicht so wie gewünscht rentiert hat, können die Organisationen verschiedene Hebel bewegen, um künftige Entsendungen effektiver zu gestalten. Wichtig dabei: Nicht selten liegt die Schwäche eines Assignments in der Mitarbeiter-Auswahl. Philipp Bastian, AIRINC Deutschland, gibt zu bedenken: „Einen Business Case aufsetzen ist heute üblich, auch unter Einbeziehung der Soft- und Hard Skills. Würden die Experten aus dem Mobilty-Personalbereich bei der Auswahl rechtzeitig eingebunden, ließe sich der ROI eindeutig erhöhen." Eine Entsendung hat heute in der Regel eine hohe Bedeutung. Sie ist womöglich ein strategisches Projekt, weswegen das Mobilty Management nicht nur auf Service reduziert werden darf, sondern als projektrelevanter Akteur strategische Bedeutung erhalten sollte. Auch wenn sich die Experten über das „Wie" der ROI-Beurteilung nicht immer einig sind, so gibt es bei der Frage, ob messen oder nicht, nur eine Antwort: Die Kosten-Nutzen-Rechnung eines Assignment gehören immer auf den Prüfstand.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz

> Leistungsziele zu vereinbaren und während des Assignments zu kontrollieren – mit Feedback an den Mitarbeiter – ist für viele Heimatunternehmen noch Neuland.