

# Mitarbeiterentsendungen: Expatriates-Einsätze auf dem Prüfstand | ALPHA.CH - Blog für Online-Kaderstellen

[http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-w-issens-w-eiterbildung/1\\_alpha-aktuell/expatriates-auslandentsendungen-mitarbeiterentsendungen/](http://content.alpha.ch/b2c/1-ratgeber-hr-informationen/4-w-issens-w-eiterbildung/1_alpha-aktuell/expatriates-auslandentsendungen-mitarbeiterentsendungen/)

January 16, 2012

## Die Rentabilität internationaler Mitarbeiterentsendungen

**Eine Auslandsentsendung kostet in der Regel fast fünfmal mehr als eine lokale Anstellung. Dennoch sind die meisten Unternehmen nicht in der Lage, den Mehrwert internationaler Mitarbeiterereinsätze akkurat zu messen. Die Gründe dafür sind vielfältig.**



*Von Amelia Räss-Fernandez (\*) und Beatrice Gruber (\*\*)*

Im Rahmen einer Diplomarbeit für das Executive MBA Programm 2011 der Universität Zürich(\*\*\*) gingen die Autorinnen der Frage nach, weshalb Unternehmen die Rentabilität von Auslandsentsendungen nicht ermitteln, obwohl sie erheblich in diesen Teil der Belegschaft investieren. Die Untersuchungen zeigten, dass die Unternehmen zwar nicht der Ansicht sind, dass die Rentabilität nicht relevant ist, aber die Human Resources (HR) haben oft weder den Auftrag noch die Mittel für deren Berechnung. Die Gründe hierfür sind unter anderem der Mangel an geeigneten Tools für die Ermittlung, dezentralisierter Daten, Zeitmangel und begrenzte Ressourcen, schlechte Planung, unzureichende Unterstützung durch das Management sowie die Ansicht, dass Auslandsentsendungen Bestandteil der Geschäftskosten sind. Diese Hindernisse sind nicht unüberwindbar, doch die Rentabilität von Auslandsentsendungen gehört offenbar nicht zu den Unternehmenszielen – oder das Management ist nicht bereit, in die dazu erforderlichen Mittel zu investieren. Andere Geschäftsinvestitionen, wie der Kapitalwert bei Projekten, werden sorgfältig kalkuliert. Warum nicht auch die Rentabilität von Auslandsentsendungen?



### **Schwierige Leistungsmessung**

In der Praxis – und laut einer Umfrage der australischen Wissenschaftlerin Yvonne McNulty im 2009 – greifen internationale Grossunternehmen bei der Erfassung der Leistung ihrer Expatriates und bei der Messung des Erfolgs eines Auslandsesatzes in erster Linie auf die Beurteilung der Mitarbeiterleistung zurück. Mitarbeitende betrachten die Leistungsbewertung jedoch als ungeeignetes Mittel, da sie diese eher als Alibiübung wahrnehmen, die den gewonnenen Nutzen aufhebt. Um dieses Problem zu vermeiden, werden oft verschiedene informelle Erfolgskennzahlen herangezogen:

- Grad der Erfüllung lokaler Ziele, Vorbereitung lokaler Nachfolger, Fluktuation nach der Rückkehr, vorzeitige Rückkehr/Misserfolg;
- Beförderungsquoten;
- Nutzen für den entsandten Mitarbeitenden, z.B. Verbesserung der Karrieremöglichkeiten;
- Einsatzkosten im Verhältnis zum Budget oder Gewinnsteigerung durch den Expatriate.

Die Kosten für die Entsendung eines Expatriates sind unmittelbar und materiell, während der durch den entsandten Mitarbeiter geschaffene Gewinn oder Mehrwert sich erst im Laufe der Zeit erhöht und oft immateriell ist. Letzteres ist eine der grössten Herausforderungen für die Anwendung

traditioneller Buchhaltungskennzahlen wie der Rentabilität auf das komplexe Spektrum immaterieller Werte, die mit internationalen Mitarbeiterereinsätzen einhergehen. Um eine aussagekräftige Berechnung der Rentabilität zu erhalten, empfehlen die Autorinnen der Studie folgende Schritte (auf Grundlage der Methodologie von McNulty&Tharenou, 2006):

1. Festlegung der Einsatzziele;
2. Klare Definition sowohl von finanziellen als auch von nicht finanziellen Kosten und dem Nutzen, die während der gesamten Dauer des Einsatzes entstehen;
3. Vereinbarung quantifizierbarer Kennzahlen für den Einsatz und die Entwicklung einer Gleichung, die qualitative Verhaltensweisen in quantifizierbare Kennzahlen umwandelt;
4. Verknüpfung von Kosten und Nutzen mit dem Ziel der Entsendung eines Expatriates;
5. Bestimmung von HR-Einbindung und -Aktivitäten, welche die Rentabilität erhöhen oder verringern könnten (wie z.B. Personalplanung und Bindungsprozesse);
6. Auswahl des richtigen Zeitraums innerhalb der Einsatzdauer für die Berechnung der Rentabilität.

Die Rentabilität internationaler Mitarbeiterentsendungen sollte Teil eines globalen Kennzahlensystems sein, in dem das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Expatriates durch weitere aussagekräftige Leistungsindikatoren, wie beispielsweise dem Anteil der für die Auslandsentsendung ausgewählten «Best Performers», ergänzt wird.

### **Dem Zufall entziehen**

So kann der Mehrwert von Auslandsentsendungen verbessert werden:

1. Legen Sie den Schwerpunkt bei der Planung des Einsatzes auf die Abstimmung der Ziele: Stimmen Sie die internationalen Mitarbeiterereinsätze mit der Geschäftsstrategie ab. Stellen Sie sicher, dass ein dokumentierter und vereinbarter «Business Case» vorliegt, der Zweck und Ziele der Auslandsentsendung definiert. Stellen Sie im Falle von «Talent Pools» sicher, dass der Einsatz mit der allgemeinen Karriereplanung übereinstimmt.
2. Verbessern Sie die Kundenerfahrung Ihrer entsandten Mitarbeitenden und fördern Sie den Wissenstransfer: Stellen Sie Ihren Expatriates praktische Richtlinien und Checklisten zur Verfügung. Fördern Sie aktiv den Erfahrungsaustausch zwischen den entsandten Mitarbeitern (Alumni-, Mentorprogramme) und stellen Sie den Wissenstransfer der gesammelten Erfahrungen nach der Rückkehr sicher.
3. Verwalten Sie die Leistung der Expatriates aktiv während des Einsatzes und danach, indem Sie den Fokus auf den Grad der erfolgreichen Erfüllung der Einsatzziele legen. Sofern möglich, beziehen Sie sowohl das Heimat- als auch das Gastland in den Prozess und insbesondere in die langfristigen Entwicklungsgespräche ein. Erfassen Sie, inwieweit sich die Leistung während des Einsatzes verbessert, verschlechtert oder stagniert und ob ein Zusammenhang zwischen Leistung und Vergütung besteht. Beurteilen Sie, ob eine höhere Vergütung und höhere Zusatzleistungen auch zu einer Verbesserung der Leistung führen. Vergleichen Sie zum Schluss die Bewertung der entsandten Mitarbeiter mit nicht entsandten Kolleginnen und Kollegen – wer erzielt eine bessere Leistung?
4. Messen Sie die Rentabilität der Auslandsentsendung: Erfassen und vergleichen Sie die Kosten und den Nutzen sowohl intern als auch im Vergleich mit anderen Unternehmen. Um die Rentabilität der Auslandsentsendung zu ermitteln, legen Sie zunächst die Einsatzziele fest und vereinbaren Sie quantifizierbare Kennzahlen (auch für qualitative Verhaltensweisen). Bestimmen Sie anschliessend die finanziellen und nicht finanziellen Kosten und Nutzen und setzen Sie diese ins Verhältnis mit dem Einsatzziel. Führen Sie die Berechnung zu einem geeigneten Zeitpunkt durch (McNulty & Tharenou, 2006).

### **Eine Chance für HR**

Laut einer Studie von PricewaterhouseCoopers (2006) leisten Expatriates keinen höheren Beitrag zur Unternehmensleistung als lokale Angestellte; warum also soll in Auslandsentsendungen investiert werden? Da die Zahl der Entsendungen jedoch weiter steigt und die Kosten in den meisten Unternehmen ein zentrales Thema bleiben (PricewaterhouseCoopers 2010), ist die HR-Funktion vermehrt gefordert, die Effektivität ihrer Mobilitätsstrategien zu messen und zu verbessern.

Die Rentabilität von internationalen Mitarbeiterereinsätzen sollte Teil eines globalen Kennzahlensystems werden, in dem das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Expatriates durch weitere aussagekräftige Leistungsindikatoren ergänzt wird.

Mit der Messung der Rentabilität internationaler Mitarbeiterereinsätze schafft HR einen klaren Mehrwert für das Unternehmen und trägt dazu bei, die Human Resources-Funktion als wertvolle Geschäfts-funktion zu positionieren.

*(\*) Amelia Räss-Fernandez (amelia.raess@zurich.com) ist Human Resource Executive am Hauptsitz der Zurich Insurance Company Ltd. in Zürich.*

*(\*\*) Beatrice Gruber (beatrice.gruber@credit-suisse.com) ist Head Security Engineering bei der Credit Suisse.*

*(\*\*\*) Die Auszeichnung für die innovativste Diplomarbeit im Rahmen des Executive MBA Programms 2011 der Universität Zürich ging an Amelia Räss-Fernandez und Beatrice Gruber für ihre Arbeit «The ROI of International Assignments».*