



DGFP e. V. (Hg.)

Expatriat-Management

Auslandseinsätze erfolgreich gestalten

2. Auflage

DGFP e. V.

Expatriat-Management

Auslandseinsätze erfolgreich gestalten

DGFP-PraxisEdition | Band 96

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

DGFP e. V.

Expatriat-Management

Auslandseinsätze erfolgreich gestalten

DGFP e. V.

Expat-Management

Auslandseinsätze erfolgreich

gestalten

DGFP-PraxisEdition Band 96

Reihenherausgeber:

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2. Auflage 2012

Gesamtherstellung und Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: service@wbv.de, Internet: wbv.de

Signet PraxisEdition: Grafikstudio HÜGEMO

Umschlag, Gestaltung und Satz: Christiane Zay, Bielefeld



Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Die Autoren und der Verlag haben die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass vereinzelte Informationen auf irrtümlichen Angaben beruhen oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden, soweit mit dem Produkthaftungsgesetz vereinbar.

Dieses Buch enthält Verweise auf Internetseiten, deren Inhalte zum Zeitpunkt der Linksetzung mit größter Sorgfalt ausgewählt und geprüft wurden. Auf die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte sowie die aktuelle und zukünftige Gestaltung der verlinkten/verknüpften Seiten haben Herausgeber und Verlag keinerlei Einfluss. Wir distanzieren uns ausdrücklich von allen Inhalten aller verlinkten/verknüpften Seiten, die nach der Linksetzung verändert wurden, und übernehmen keine Haftung.

ISBN 978-3-7639-3860-5 **Bestell-Nr. 6001963**

© 2012, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Inhalt

Vorwort.....	11
1 Einleitung	13
1.1 Expat-Management – eine Definition	13
1.2 Abgrenzung von Dienstreisen und Entsendungen.....	15
1.3 Aspekte der Entsendung in diesem Buch	15
2 Strategische Vorüberlegungen.....	17
2.1 Ziele der Entsendung und Stellenbesetzungsstrategien	17
2.1.1 Einflussfaktoren und Entsendungsziele aus Unternehmenssicht ..	17
2.1.2 Ziele aus Mitarbeitersicht.....	19
2.1.3 Stellenbesetzungsstrategien	20
2.2 Entsendungsgrundsätze	22
2.2.1 Die Notwendigkeit von Entsendungsgrundsätzen	22
2.2.2 Anforderungen an Entsendungsgrundsätze	23
2.2.3 Strukturierungsaspekte bei Entsendungsrichtlinien.....	23
3 Rechtliche Rahmenbedingungen des Entsendungs- managements	29
3.1 Bedeutung von Compliance für das Entsendungsmanagement ..	29
3.2 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen der Auslands- entsendung	32
3.2.1 Allgemeines.....	32
3.2.2 Anwendbares Recht	32
3.2.3 Internationale Zuständigkeit bei gerichtlichen Auseinander- setzungen	36
3.2.4 Ausstrahlung des Betriebsverfassungsgesetzes auf Auslands- sachverhalte	39
3.3 Steuerrecht	40
3.3.1 Unbeschränkte versus beschränkte Steuerpflicht.....	40
3.3.2 Anwendung von Abkommen zur Vermeidung der Doppel- besteuerung für natürliche Personen (Doppelbesteuerungs- abkommen)	42

3.3.3	Die „183-Tage-Regelung“	44
3.3.4	Auslandstätigkeitserlass	47
3.3.5	Steuerlicher Betriebsstättenbegriff	48
3.3.6	Lohnsteuereinbehaltungspflicht.....	49
3.3.7	Besteuerung einzelner Entgeltbestandteile nach Doppel- besteuerungsabkommen	50
3.3.8	Verrechnungspreisaspekte bei Arbeitnehmerentsendungen	50
3.4	Sozialversicherungsrecht.....	55
3.4.1	Grundsätzliches zur Versicherungspflicht	55
3.4.2	Entsendung in EU-/EWR-Mitgliedstaaten	56
3.4.3	Entsendung in Abkommensländer	60
3.4.4	Entsendung ins vertragslose Ausland	64
3.4.5	Informationspflichten des Arbeitgebers bei fehlender Ausstrahlung	68
3.4.6	Beitragsentrichtung.....	68
3.4.7	Betriebliche Zusatzversicherung	69
3.4.8	Vertragliche Vereinbarung über Sozialversicherung.....	71
3.4.9	Betriebliche Altersversorgung	72
3.4.10	Kindergeld.....	73
3.4.11	Elterngeld	74
3.5	Einreise- und Arbeitsgenehmigungen	74
4	Vertragsgestaltung	77
4.1	Arbeitsvertragskonstellationen	77
4.1.1	Ein- oder Zweivertragsmodell	77
4.1.2	Sonderkonstellationen.....	78
4.1.3	Wichtige Aspekte bei der Auswahl des Vertragsmodells	79
4.2	Vertragliche Vereinbarung über den Auslandseinsatz.....	82
4.2.1	Inhaltliche Aspekte	82
4.2.2	Entsendungsrichtlinien	85
5	Vergütung.....	89
5.1	Einkommensansätze	89

5.2	Einkommensfindung bei Short Term Assignments	91
5.3	Einkommensfindung bei Long Term Assignments	91
5.3.1	Ermittlung des Funktionseinkommens	92
5.3.2	Kaufkraftausgleich	93
5.3.3	Länderzulage	94
5.3.4	Nettovergleichsrechnung/Einkommenskalkulation	94
5.3.5	Festlegung des Einkommens.....	96
5.4	Auszahlung und Anpassung des Einkommens.....	97
5.4.1	Auszahlung des Einkommens.....	97
5.4.2	Gehaltsüberprüfung.....	98
5.4.3	Kursausgleich	98
5.5	Steuerliche Behandlung des Einkommens und der entscheidungs- bedingten Leistungen	100
6	Operatives Entsendungsmanagement	107
6.1	Planung	107
6.1.1	Notwendigkeit der Planung	107
6.1.2	Fürsorgepflicht des Arbeitgebers	108
6.1.3	Ablauf und Prozessschritte.....	108
6.1.4	Kosten und Wirtschaftlichkeit.....	110
6.2	Auswahl.....	112
6.2.1	Eignungskriterien.....	112
6.2.2	Auswahlmethoden.....	113
6.3	Gewinnung	116
6.3.1	Informationen für den ausgewählten Mitarbeiter.....	116
6.3.2	Förderung der Mobilität.....	119
6.4	Vorbereitung	123
6.4.1	Umfang der Vorbereitungen	123
6.4.2	Fachliche Vorbereitung.....	123
6.4.3	Persönliche Vorbereitung.....	124
6.4.4	Unterstützung bei der Mitausreise von Angehörigen oder Partnern	129

6.5	Ausreise ins Einsatzland.....	130
6.5.1	Transfer.....	130
6.5.2	Umzug.....	131
6.5.3	Relocation Allowance	133
6.5.4	Übergangsregelungen/Interimswohnung.....	134
6.5.5	Relocation-Service.....	135
6.6	Leistungen während des Einsatzes.....	136
6.6.1	Auslandsvergütung	136
6.6.2	Unterkunft im Einsatzland	136
6.6.3	Kindergarten-/Schulkosten	138
6.6.4	Dienstwagen.....	140
6.6.5	Heimreisen	141
6.6.6	Anwendung von Reiserichtlinien während des Auslands- einsatzes	142
6.6.7	Besonderheiten bei Auslandseinsätzen in Krisengebieten	143
6.7	Betreuung während der Entsendung.....	145
6.7.1	Sonderstatus des Expat.....	145
6.7.2	Betreuung durch den aufnehmenden Bereich	146
6.7.3	Betreuung durch den entsendenden Bereich	147
6.8.	Exkurs: Drittlandsentsendungen (Third Country Nationals).....	151
6.9	Ende der Entsendung und Reintegration	153
6.9.1	Maßnahmen für eine erfolgreiche Reintegration.....	153
6.9.2	Lokalisierung.....	156
6.9.3	Vorzeitige Beendigung der Entsendung.....	156
7	Kontrolle der Entsendung.....	159
7.1	Kostenschätzung für den Soll-Ist-Vergleich	159
7.2	Datenbankgestützte Kontrollmaßnahmen	160
7.3	Reporting: Gesamtkosten der Entsendemaßnahmen und Kosten pro Entsendung.....	161
7.4	Zufriedenheitsabfrage als Kontrollinstrument für das Entsende- programm	162

8	Organisation des internationalen HR-Managements.....	165
9	Anhang	169
9.1	Stellenbesetzungsstrategien	169
9.2	Übersicht zu den Ausnahmeregelungen in den Abkommens- ländern	170
9.3	Musterberechnung für eine Auslandsentsendung.....	171
9.4	Zuständigkeiten bei Rechtsstreitigkeiten	173
9.5	Dokumentation bei internationalen Mitarbeiterereinsätzen	174
9.6	Literaturverzeichnis	177
9.7	Abbildungsverzeichnis.....	178
9.8	Autorenverzeichnis	179
9.9	Stichwortverzeichnis.....	183

Zeichenerklärung



Abbildungen



Checklisten



Interne Seitenverweise



Tipps



Verweise auf weitere Informationen im Netz

Vorwort

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) beschäftigt sich im Rahmen ihrer Arbeit bereits seit vielen Jahrzehnten mit dem Thema „Internationales Personalmanagement“ und dem Auslandseinsatz von Mitarbeitern.¹ Innerhalb der bestehenden Erfahrungsaustausch-Gruppen gibt es seit jeher einen intensiven Dialog zu dieser vielschichtigen und komplexen Thematik. In unserer Buchreihe wurde das Thema Mitte 1990 aufgegriffen und im Buch „Der internationale Einsatz von Fach- und Führungskräften“ inhaltlich systematisiert und praxisnah dargestellt.

Die zunehmende Globalisierung der Arbeitsmärkte, die auch kleine und mittelständische Unternehmen erfasst, die dynamische Weiterentwicklung der relevanten Gesetze und des Erfahrungswissens zum Thema sowie die Kostenüberprüfung von Auslandseinsätzen machten es erforderlich, sich erneut in einem Arbeitskreis mit diesem Themengebiet zu beschäftigen.

Die vorliegende Veröffentlichung soll ein Praxishandbuch und -leitfaden für Leser sein, die sich neu in die Thematik der Auslandsbeschäftigung von Mitarbeitern einarbeiten wollen.

An den Diskussionsprozessen im Arbeitskreis und den Textbeiträgen für dieses Buch haben sich in alphabetischer Reihenfolge die folgenden Personen beteiligt:

Thomas Clever	Deutsche Telekom AG, Bonn
Angela Gil Wolf	EADS Deutschland GmbH, München
Petra Haberl	ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen
Frank Hohns	Deloitte & Touche GmbH, Düsseldorf
Gabriele Joram-Kostka	Evonik Services GmbH, Frankfurt am Main
Alexandra Laufs	Outotec GmbH, Oberursel
Dietmar Mandl	DyStar Textilfarben GmbH, Frankfurt am Main
Wolfgang Neumeier	Leonberg

1 Wenn in diesem Buch von Mitarbeitern, Führungskräften oder anderen Personengruppen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

Benjamin Schalk	DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main
Heike Schilling	IPM Frankfurt Limited, Frankfurt am Main
Manuela Schweizer	Lisa Dräxlmaier GmbH, Vilsbiburg
Dr. Ekkehard Wirth	Siemens AG, Erlangen

Ihnen allen gilt unser Dank für ihr außerordentliches Engagement in diesem Projekt. Wir danken zudem der Professorin Dr. Marion Festing, ESCP Europe, Berlin, für das Kapitel 2.1 „Ziele der Entsendung und Stellenbesetzungsstrategien“ sowie Marc Schnell, Director Transfer Pricing, Deloitte & Touche GmbH München, für das Kapitel 3.3.8 „Verrechnungspreisaspekte bei Arbeitnehmerentsendungen“.

Von Seiten der DGFP e.V. hat Petra Esch, Leiterin Regionalstellen Frankfurt am Main und Stuttgart, das Projekt gesteuert. Das Lektorat wurde von Siegrid Geiger, Eckental, ausgeführt. Der Herausgeberrat der DGFP-Schriftenreihe – Karl-Heinz Große Peclum, Commerzbank AG, Frankfurt am Main, und Joachim Höper, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld – hat die Veröffentlichung qualitativ begutachtet und die vorliegende Publikation befürwortet.

Wir wünschen allen Lesern eine interessante Lektüre und zahlreiche Gestaltungsansätze und Lösungshilfen aus dem vorliegenden Buch. Als Fachorganisation für professionelles Personalmanagement unterstützt die DGFP e.V. den Erfahrungsaustausch und das Netzwerken zum Thema. Finden Sie hierzu mehr Angebote unter www.dgfp.de oder schreiben Sie uns Ihre Fragen und Anliegen zu diesem Buch an esch@dgfp.de. Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Prof. Gerold Frick

Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.

1 Einleitung

1.1 Expat-Management – eine Definition

Ob es um kleine und mittelständische Unternehmen oder um die großen Global Player geht – die internationalen Unternehmens-tätigkeiten werden in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Je internationaler Unternehmen werden, umso wichtiger wird auch ein unternehmensinterner Personalaustausch über die nationalen und kulturellen Grenzen hinweg. Expatriates (oder kurz: „Expats“), also Mitarbeiter des Stammhauses in Deutschland, werden befristet oder unbefristet in die ausländischen Unternehmens-einheiten entsandt, um dort zum Beispiel die Geschäfte im Sinne der entsendenden Einheit zu führen. Unternehmen müssen sich also zunehmend mit Auslandsentsendungen beschäftigen.

Bei der Gestaltung der Entsendungsaktivitäten haben viele Unternehmen bereits Routinen entwickelt. Angesichts der Entwicklungen der letzten Jahre müssen diese Routinen immer wieder angepasst werden: Die EU-Osterweiterung wie das Erstarken der asiatischen Schwellenländer zwingen zu länderorientierten Neuausrichtungen der Entsendungsaktivitäten. Die veränderten Rechtsgrundlagen auf nationaler und internationaler Ebene machen Modifikationen der Entsendungsprozesse und der handlungsleitenden Policies notwendig. Nicht zuletzt stellen globale Unternehmensstrategien neue Anforderungen an die internationale Personalpolitik.

Veränderte Rahmenbedingungen für Auslandsentsendungen

Der DGFP-Arbeitskreis hat seiner Arbeit folgende Definition des Expat-Managements zugrunde gelegt:

Expat-Management

- beschäftigt sich mit der Gestaltung grenzüberschreitender Arbeitnehmereinsätze aus der Perspektive eines Unternehmens;
- betrachtet daher die Entsandten aus Deutschland, aus dem Ausland nach Deutschland und Drittland-Transfers (*Third Country Nationals*);
- braucht ein flexibles, das heißt an unternehmensinterne sowie rechtliche Rahmenbedingungen angepasstes Maß an Standardisierung;

- bedarf einer unternehmensspezifischen Aufbau- und Ablauforganisation.

Das Thema der Entsendung nach Deutschland wurde bereits in einem DGFP-Arbeitskreis bearbeitet, dessen Ergebnisse sich in einer eigenen Publikation niedergeschlagen haben. Daher liegt in dieser Veröffentlichung der Schwerpunkt auf der Entsendung aus Deutschland ins Ausland.²

Mitarbeitereinsätze im Ausland werden in der Praxis unterschiedlich benannt. Es gibt hierzu keine einheitlich festgelegte Terminologie. In diesem Zusammenhang verwenden die Unternehmen eine Vielfalt von Begriffen, wie zum Beispiel Entsendung, Abordnung und Versetzung. Allein die Anwendung von bestimmten Begriffen hat jedoch keine rechtliche Wirkung. Für die rechtliche Beurteilung sind nur die faktische und die arbeitsvertragliche Gestaltung des Auslandseinsatzes maßgeblich.

*Differenzierung der
Auslandstätigkeiten
in der Praxis*

Auslandstätigkeiten können unterschiedliche zeitliche und inhaltliche Dimensionen haben; in der Praxis ist es üblich zu differenzieren nach:

- Dienstreise/Geschäftsreise/Montageeinsatz:
vorübergehende Tätigkeit im Ausland, bis maximal drei Monate
- Abordnung (*Secondment*) – *Short Term*:
kurzfristige Auslandsentsendung von drei bis zu zwölf Monaten
- Entsendung/Versetzung/Delegation – *Long Term*:
Mitarbeitereinsatz von einem Jahr bis hin zu fünf Jahren
- Übertritt:
Auslandstätigkeit mit lokalem Vertrag, meist unbefristet.

Sozialversicherungsrecht, Steuerrecht und Arbeitsrecht verwenden Begriffe, die im allgemeinen Sprachgebrauch und unternehmensintern gegebenenfalls unterschiedliche Bedeutungen haben.

Aufgrund der verschiedenen Leistungsansprüche sind Dienstreisen und Entsendungen deutlich voneinander zu unterscheiden.

2 Die Ergebnisse des genannten Arbeitskreises sind nachzulesen in dem Buch: Sascha Armutat, Wolfgang Neumeier (Hg.): *Impat-Management – befristete Entsendungen nach Deutschland im Unternehmen gestalten*. Bielefeld 2007.

1.2 Abgrenzung von Dienstreisen und Entsendungen

Es ist besonders wichtig festzulegen, ab welchem Zeitpunkt und bei welchen Sachverhalten nicht von einer Dienstreise, sondern von einer Entsendung die Rede ist, da diese mit der Gewährung von besonderen Leistungen verknüpft ist – im Gegensatz zu Dienstreisen, bei denen in der Regel über eine Kostenerstattung hinaus keine besonderen Leistungen (wie zum Beispiel eine Mobilitätsprämie) erfolgen.

Häufig begrenzen Unternehmen die Dauer einer Dienstreise auf 90 Tage. Anders als bei einer Entsendung findet für den Zeitraum der Dienstreise keine arbeitsvertragliche Änderung statt. Alle Rechte und Pflichten des Arbeitsverhältnisses ergeben sich aus dem Arbeitsvertrag mit dem inländischen Arbeitgeber und bleiben unverändert. Für den Reiseprozess ist die Dienstreiseordnung des Stammbetriebes maßgeblich.

1.3 Aspekte der Entsendung in diesem Buch

Im Rahmen dieses Buches wird der Begriff *Entsendung* für den zeitlich befristeten Transfer von Mitarbeitern ins Ausland für länger als drei Monate verwendet. Dabei wird in den einzelnen Kapiteln den relevanten Aspekten des Entsendungsprozesses nachgegangen:

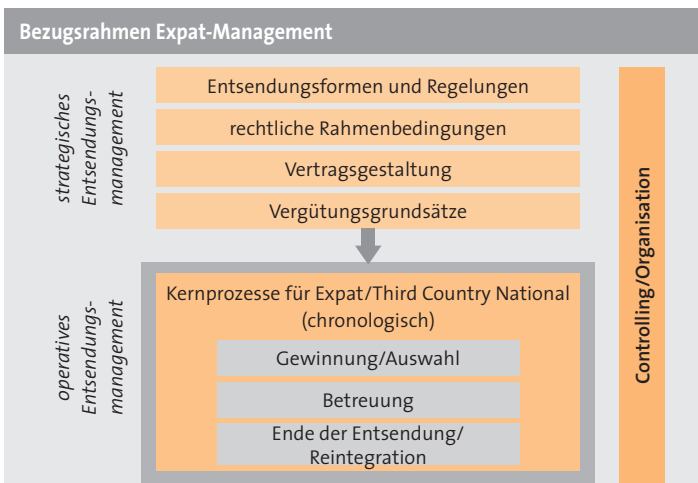


Abbildung 1

- Kapitel 2 beschäftigt sich mit den strategischen Vorüberlegungen wie den Zielen der Entsendung und den Entsendungsgrundsätzen.
- Kapitel 3 behandelt alle rechtlichen Rahmenbedingungen des Entsendungsmanagements: vom Arbeits- über das Steuerrecht bis hin zum Sozialversicherungsrecht.
- In den Kapiteln 4 und 5 werden die Vertragsgestaltung und die Vergütung für Expats näher betrachtet.
- In Kapitel 6 werden die Kernprozesse des operativen Entsendungsmanagements beschrieben: beginnend bei der Planung über die Auswahl und Gewinnung des Mitarbeiters hin zur Vorbereitung und Ausreise. Die Leistungen und die Betreuung während der Entsendung und das Ende des Auslandseinsatzes runden das Kapitel ab. In einem Exkurs wird auch auf die zunehmende Zahl an Drittlandsentsendungen eingegangen, den sogenannten *Third Country Nationals*.
- Die Kapitel 7 und 8 beschreiben den Prozess des Controllings und geben Hinweise zur Organisation eines internationalen Personalmanagements im Unternehmen.

2 Strategische Vorüberlegungen

► Die Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland kann auf unterschiedlichen strategischen Entscheidungen des Unternehmens beruhen. Doch nicht nur das Unternehmen stellt Überlegungen zur Entsendung an, auch die Mitarbeiter haben Gründe für oder gegen eine Entsendung, die zu thematisieren sind. Die Wahl einer bestimmten Stellenbesetzungsstrategie ist verbunden mit der Einstellung der Unternehmenszentrale zu ihren Mitarbeitern im Ausland.

Mit der Entscheidung für Entsendungen ins Ausland ist es für das Unternehmen wie für die Mitarbeiter wichtig, sich auf standardisierte Prozesse verlassen zu können. Eine Entsendungsrichtlinie im Unternehmen ist dafür die notwendige Basis. Acht in der Praxis häufig vorzufindende Aspekte sind bei der Gestaltung dieser Richtlinie zu beachten.

2.1 Ziele der Entsendung und Stellenbesetzungsstrategien

Bevor die Entscheidung für eine Auslandsentsendung fällt, stellt sich die Frage nach den Zielen, die aus Unternehmenssicht und aus Sicht des Mitarbeiters damit verbunden werden. Diese Aspekte sowie die verschiedenen daraus resultierenden Stellenbesetzungsstrategien werden im folgenden Abschnitt behandelt.

2.1.1 Einflussfaktoren und Entsendungsziele aus Unternehmenssicht

Für die Wahl internationaler Stellenbesetzungsstrategien sind verschiedene Einflussfaktoren bedeutsam:

- (1) *Stammhaus bzw. Unternehmenszentrale*: Hier sind insbesondere die Grundhaltung des Stammhauses zu internationalen Aktivitäten, der Internationalisierungsgrad des Unternehmens sowie die Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung. Diese Faktoren äußern sich dann in bestimmten Stellenbesetzungsstrategien, die eher zum Einsatz von Expatriates oder eher zum Einsatz von lokalen Mitarbeitern in Fach- und

Führungspositionen des Unternehmens führen können. Diese Stellenbesetzungsstrategien werden weiter unten detaillierter beschrieben.

- (1) *Rahmenbedingungen des Gastlandes:* In diese Kategorie fallen vorwiegend rechtliche und politische Rahmenbedingungen im Gastland, das Qualifikationsniveau der Gastlandmitarbeiter oder die lokale Arbeitsmarktsituation. Sind qualifizierte Arbeitskräfte knapp und die politischen Rahmenbedingungen für die Erlangung von Visum und Arbeitserlaubnis günstig, so sind viele Auslandsentsendungen in diese Länder zu erwarten.
- (2) *Merkmale der Auslandsgesellschaft:* Als wichtige Einflussfaktoren werden das Alter, die Größe der Auslandsgesellschaft, die Branchenzugehörigkeit sowie die Technologie angeführt. Tendenziell gilt, dass Unternehmen – insbesondere technologieintensive Unternehmen – in der Aufbauphase mehr Expatriates entsenden, um den Technologietransfer zu sichern.

Aus diesen Einflussfaktoren lässt sich kein konsistentes Bild als Grundlage für Gestaltungsempfehlungen ableiten. Die Situation des Stammhauses, die Umweltbedingungen im Gastland und die Merkmale der Auslandsgesellschaft müssen im jeweiligen Einzelfall betrachtet werden.

Gründe eines Unternehmens, Mitarbeiter ins Ausland zu entsenden

Die Bedeutung der jeweiligen Einflussfaktoren wird zudem von den Zielen beeinflusst, die mit der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland verbunden sind. Hier wird zwischen drei Zielkategorien unterschieden:

- (1) *Transfer von Know-how:* Mit Know-how-Transfer ist der Transfer von technologischem Wissen sowie von Managementkenntnissen gemeint. In der Regel ist dieses Wissen auf lokaler Ebene nicht vorhanden, sodass eine Person aus dem Stammhaus entsandt wird, um eine Stelle adäquat besetzen zu können und um das Wissen an lokale Mitarbeiter weiterzugeben.
- (3) *Koordination und Kontrolle der Unternehmenseinheiten:* Hiermit sind verschiedene Steuerungsaktivitäten in international tätigen Unternehmen angesprochen. So können entsandte Mitarbeiter zur Schaffung von Koordinations- und Kontrollinstru-

menten, einer gemeinsamen Unternehmenskultur und damit zur Implementierung bestimmter Verhaltensweisen beitragen.

- (4) *Führungskräfteentwicklung*: In international tätigen Unternehmen spielt die Auslandsentsendung als Element der Personalentwicklung insbesondere von Führungskräften eine wichtige Rolle. Häufig ist die Auslandserfahrung Grundvoraussetzung für den Aufstieg in das Topmanagement.

Auch diese drei Zielkategorien schließen sich selbstverständlich nicht gegenseitig aus. So kann eine Führungskraft zu Personalentwicklungszwecken ins Ausland entsandt werden und gleichzeitig zum Transfer von Know-how und zur Koordination und Kontrolle von Unternehmenseinheiten beitragen.

Nachdem bisher die Unternehmensperspektive im Vordergrund stand, wird im folgenden Abschnitt dargestellt, welche Vor- und Nachteile für Mitarbeiter relevant sind, wenn es um eine Entscheidung für oder gegen eine Auslandstätigkeit geht.

2.1.2 Ziele aus Mitarbeitersicht

Für ein Unternehmen ist es wichtig zu wissen, welche Gründe aus Mitarbeitersicht für und gegen eine Entsendung sprechen. Als Anreize für eine Auslandstätigkeit werden häufig Karrierevorteile, Einkommensvorteile sowie die Herausforderung, in einem fremden Land zu arbeiten und zu leben, genannt. Mit unterschiedlichen Zielländern werden dabei teilweise unterschiedliche Zielsetzungen verbunden. So scheint bei Entsendungen in Entwicklungsländer eher ein hohes Einkommen von Bedeutung zu sein. Gerade in diesen Ländern ist es mit beachtlichen Kosten verbunden, wenn der Mitarbeiter und seine Familie den gewohnten Lebensstandard aufrechterhalten wollen. Offensichtlich wird ein hohes Einkommen aber auch als Kompensation für eine teilweise geringere Lebensqualität gesehen. Im Gegensatz dazu zählt bei einem Auslandseinsatz in einem Industrieland eher der Karrierevorteil. Setzt sich der Mitarbeiter an einem wettbewerbsintensiven Standort durch und kommt er mit neuestem Know-how zurück, so wird dies als Vorteil gewertet.

*Karriere oder Familie –
Gründe für und gegen
eine Entsendung*