

Global arbeiten – lokal betreuen

Zur Entwicklung ihrer Auslandsaktivitäten entsenden Unternehmen eine steigende Zahl an Mitarbeitern in neue Wachstumsmärkte. Mit jedem zusätzlichen Standort steigt die Komplexität für die Betreuung und Steuerung der sogenannten „Expats“. Das globale Netzwerk der International Executive Services (IES) von KPMG bietet Unternehmen Beratungsleistungen aus einer Hand.



Wer als Unternehmer dem Wachstum rund um den Globus folgen will, braucht mobile Mitarbeiter. Die Entsendung von Beschäftigten an Unternehmensstandorte im Ausland hat für international agierende Konzerne strategische Bedeutung. Sie sind ein wichtiges Bindeglied für den Transfer von Know-how und helfen dabei, die Arbeit mit den ausländischen Tochterfirmen oder Kooperationspartnern effektiv zu steuern und zu entwickeln.

Die steigende Zahl der sogenannten „Expatriates“ stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. Der vorübergehende Wechsel des Arbeitsplatzes beinhaltet viele administrative, rechtliche, kulturelle und persönliche Fragestellungen. Mit jedem neuen Auslandsstandort steigt dabei die Komplexität des Themas für die einzelne Firma. Sie muss steuerrechtliche Paragraphen beachten, Visumbestimmungen studieren oder beispielsweise die Bedingungen für den Versicherungsschutz von Partner und Familie erfassen.

Bei all den Regelwerken und Gesetzeselementen darf die persönliche Betreuung der Mitarbeiter nicht in den Hintergrund treten. Die Unterstützung der Firma darf nicht mit der Auswahl

und der administrativen Abwicklung der Auslandsstation enden. Auch die Bedürfnisse von Partnern und Familien müssen beispielsweise in die Planungen des Unternehmens aktiv miteinbezogen werden. KPMG-eigene und externe Untersuchungen in multinationalen Konzernen zeigen, dass nur eine umfassende Strategie den Erfolg eines Auslandsengagements sicherstellen kann – über alle Phasen der Entsendung und der Wiedereingliederung hinweg.

Steuern, Sozialversicherung, Arbeitsrecht und IT – ein integriertes Konzept führt zu besseren Lösungen

KPMG berät Arbeitgeber und ihre Mitarbeiter bereits seit 30 Jahren bei der Entsendung ins Ausland. Das flexible, integrierte IES-Konzept deckt alle wichtigen Themenbereiche ab – vom Steuerrecht über IT-Lösungen bis hin zu kompletten Servicepaketen für die ausgewählten Expatriates. „Angesichts der dynamischen Entwicklungen der globalen Arbeitsmärkte sind Unternehmen

gefordert, laufend alle Aspekte ihrer Entsendungsprogramme zu überprüfen und zu hinterfragen“, sagt Karl-Wilhelm Hofmann, Leiter des Bereichs International Executive Services bei KPMG in Deutschland. „Die Konzerne müssen dabei auch auf die neuen Lebens- und Karrierevorstellungen der entsandten Mitarbeiter reagieren, die sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert haben.“

Die qualifizierten Mitarbeiter des globalen IES-Netzwerks in den verschiedenen KPMG-Mitgliedsgesellschaften betreuen mehr als 80.000 Auslandsmitarbeiter in der ganzen Welt. Dank der Präsenz in 148 Ländern kann KPMG Expatriates fast rund um den Globus vor Ort betreuen und mit Serviceangeboten versorgen. Arbeitgebern bietet das dichte Netzwerk eine Betreuung nach internationalen Qualitätsstandards – auch an manchen außergewöhnlichen Auslandsstandorten. Besonderer Vorteil: Die Firmen können alle Fragen und Prozesse mit einem zentralen Ansprechpartner abwickeln.

Mehrere Trends haben die Entwicklung der internationalen Arbeitnehmerentsendung in den vergangenen Jahren geprägt. Der Einsatz moderner Technologien und Softwarelösungen erleich-

Drei Fragen



an
Karl-Wilhelm Hofmann
 Leiter International Executive
 Services (IES) bei KPMG

Die wirtschaftliche Entwicklung neuer Wachstumsmärkte stellt die Auslandsentsendung von Mitarbeitern vor neue Herausforderungen. Was kommt auf die Unternehmen in Zukunft zu?

Wenn Arbeitnehmer früher für Projekte ins Ausland geschickt wurden, war immer ein gutes Stück Pioniergeist mit im Spiel. Heute gehört ein Auslandsaufenthalt zum Alltag der globalisierten Arbeitswelt, oft ist er Voraussetzung für weitere Karriereschritte. Die Unternehmen müssen auf die beruflichen, aber auch psychologischen Veränderungen reagieren, denn sie werden sich in Zukunft nur noch verstärken. Mitarbeiter erwarten nicht nur finanzielle Anreize und Aufstiegschancen, sondern zunehmend auch maßgeschneiderte Angebote, um die Auslandsstation in ihre – teils fortgeschrittenere – Lebensplanung zu integrieren.

Wie können Unternehmen die wachsende Zahl der Auslandsstandorte effizient managen?

Die Vielzahl mitunter unbekannter Auslandsstandorte erschwert es den Arbeitgebern, die Kosten für die Entsendungen zu kalkulieren und nach verschiedenen Kriterien den passenden

Standort für den jeweils richtigen Mitarbeiter zu identifizieren. Parallel ist es eine große Herausforderung, die administrativen Prozesse schlank und effektiv zu gestalten. Hier spielt der Einsatz maßgeschneiderter technischer Lösungen eine Schlüsselrolle. Unser IES-Team hat hier inzwischen eine Vielzahl praxiserprobter Beratungsansätze und Lösungsmöglichkeiten entwickelt, die die Arbeit für Unternehmen deutlich transparenter gestaltet und erleichtert.

Auf welche Betreuungsaspekte müssen Unternehmen bei Ihren „Expatriates“ achten, um sie nicht mitsamt dem gesammelten Know-how zu verlieren?

Die Gefahren drohen in verschiedenen Phasen. Nur ein Beispiel: Viele Unternehmen unterschätzen die Bedeutung eines strukturierten Mentorenprogramms schon während der Auslandsstation. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht nur unzureichend betreut, sondern verliert auch den Kontakt und Bezug zur heimischen Unternehmenszentrale. Schon damit wird die spätere Wiedereingliederung des Expatriates nach der Rückkehr erschwert und erhöht damit das Risiko der Abwanderung. ■

tert zunehmend die Kommunikation und Abwicklung des Entsendeprozesses über große Entfernungen hinweg. Egal, ob es um Leistungsbilanzen, Finanzprozesse oder das persönliche Reporting der Mitarbeiter geht: Die von KPMG eingesetzten webbasierten IT-Angebote spielen inzwischen eine Schlüsselrolle, um eine hohe Transparenz bei den Auslandsentsendungen zu schaffen. Dies verbessert die Effektivität und damit auch den Erfolg der Expatriate-Programme in den Unternehmen.

Zukünftig müssen sich die Konzerne auf eine neue Generation von Beschäftigten einstellen, die für sie ins Ausland gehen. Eine Zukunftsstudie von KPMG in Australien weist zum Beispiel auf die Konsequenzen des demographischen Wandels hin. Die gesellschaftliche Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Gestalt der Expatriate-Programme der Unternehmen.

Demnach müssen sich die Konzerne damit rechnen, dass die entsandten Mitarbeiter zukünftig ein höheres Durchschnittsalter aufweisen und sich in einer späteren Phase ihrer Lebensplanung befinden. Als Mittvierziger oder Fünfziger könnte für sie die Attraktivität eines Auslandsaufenthalts davon

abhängen, ob von Unternehmensseite eventuelle Absicherungen oder Langfristvereinbarungen bis zum Zeitpunkt der Pensionierung angeboten werden. Finanzielle Anreize und kürzere Entsendungszeiträume dürften zukünftig eine größere Rolle spielen als Karrierechancen und persönliche Lernziele. Zudem stehen die Unternehmen vor neuen Herausforderungen, um die tendenziell abnehmende Firmenloyalität ihrer ins Ausland entsandten Mitarbeiter durch neue Bindungselemente zu ersetzen.

Auch die Lebenssituation der Partner und Kindern würde sich durch die Effekte des demographischen Wandels verschieben. Die Entscheidung zu einer Auslandsstation hängt dann eventuell nicht mehr von der Unterbringung der schulpflichtigen Tochter, sondern von einem Studienplatz an der ausländischen Universität ab. Die Zahl der Pendelarrangements könnte im Durchschnitt steigen. Selbst die Betreuung von Eltern im Pflegealter würde dabei in den Fokus der betreuenden Personalabteilungen geraten.

Untersuchung und Umfragen zu zukünftigen Trends sind aus Sicht der IES-Spezialisten bei KPMG ein wichtiges Analyseinstrument, um Betreuungspakete für Mitarbeiter und Programmstruktu-

ren für Unternehmen frühzeitig zu überprüfen und das Beratungsangebot auf dem modernsten Stand zu halten. Damit erhalten Unternehmen eine höhere Sicherheit, hochqualifizierte Mitarbeiter von einem Auslandsaufenthalt zu überzeugen – und deren erworbenes Wissen nach der Rückkehr auch wieder in das Unternehmen einfließen zu lassen. Nach aktuellen Branchenstudien verlässt durchschnittlich jeder sechste Expatriate sein Unternehmen im ersten Jahr nach der Rückkehr. Multinationale Konzerne müssen deshalb moderne Konzepte mit effektiven Steuerungs- und Anreizsystemen entwickeln, um das in die Mitarbeiter investierte Geld und ihr im Ausland gewonnenes Know-how auch nach der Rückkehr für die Firma zu nutzen. ■

Info

IES im Web

Das globale IES-Netzwerk von KPMG informiert über aktuelle steuerliche Entwicklungen und weitere nützliche Informationen zu „Expats“ in vielen Einsatzländern: Studien, Newsletter, Länderreports und mehr unter www.kpmg.com/expat