

# Führungskräfte im Ausland – Expat oder Local?

**V**on der Entscheidung, im Ausland zu investieren, bis hin zur funktionierenden Niederlassung ist es oft ein weiter Weg. Häufig besteht der erste Schritt darin, mithilfe einer einzelnen Person vor Ort Fuß zu fassen. Der zentrale Faktor in diesem Prozess ist die Auswahl eines geeigneten Personals und die Frage, ob die Position des „Markteröffners“ von einem Kandidaten aus dem Zielland oder einem Expatriate, also einem Westeuropäer mit beruflichen Erfahrungen im Zielland, besetzt werden soll.

## Local oder Expatriate?

Beide Optionen haben ihre Vor- und Nachteile: Ein Expatriate kennt sich mit hiesigen Organisationsstrukturen aus und kann deshalb gut als Schnittstelle zur ausländischen Tochtergesellschaft fungieren. Allerdings kennt er das Land, die Sprache und die kulturellen Gegebenheiten weniger gut als ein Einheimischer, der meist auch über ein besseres Netzwerk und Kontakte verfügt. Außerdem wird ein Expatriate immer deutlich teurer sein als ein Einheimischer, da er nicht nur sein Gehalt zu westlichen Konditionen erhält, sondern darüber hinaus auch oftmals eine Wohnung vor Ort und Zulagen in Form von Schulgeld für die Kinder und Reisepauschalen für den Flug nach Hause bekommt.

In den letzten Jahren ist jedoch vor allem in den Wachstumsmärkten eine zunehmende Abkehr vom Expat-Modell zu beobachten. In Russland beispielsweise drängen immer mehr

junge Kandidaten auf den Markt, die eine hervorragende Ausbildung, teilweise auch im westlichen Ausland, genossen und bereits mehrere Jahre Berufserfahrung aus westlichen Unternehmen vorzuweisen haben.

In Russland aber auch China haben sich zudem Hybridsysteme entwickelt – sogenannte „Rupats“ in Russland und „Chipats“ in China. Hierbei handelt es sich um Expats, die schon sehr lange in Russland bzw. China tätig und oft auch schon mit einem lokalen Arbeitsvertrag ausgestattet sind. Diese Form der Anstellung ist für das Mutterunternehmen nicht so teuer wie die eines reinen Expatriates und hat zudem den Vorteil, dass man mit einem aus Westeuropa stammenden Manager im Land zusammenarbeitet.

## Die richtige Auswahl

Bei der Auswahl passender Kandidaten gilt es, deren Qualitäten genau zu prüfen. Vor allem bei der Einstellung eines lokalen Mitarbeiters sollte man bedenken, dass ausländische Lebensläufe nicht immer den in Deutschland gängi-

gen Vorstellungen entsprechen. So sind Berufsanfänger in Russland oft sehr jung und häufige Arbeitsplatzwechsel üblich, da hier noch immer eine gewisse „Goldgräber-Mentalität“ herrscht.

Einige grundlegende Faktoren helfen jedoch, die grundsätzliche Tauglichkeit eines Kandidaten zu bewerten. Entscheidend ist zum Beispiel, ob die Kandidaten bereits über berufliche Erfahrungen in westlichen Unternehmen verfügen. Kommt ein Kandidat aus eher hierarchisch geprägten Unternehmensstrukturen, könnte er in der Matrixstruktur eines westlichen Unternehmens Schwierigkeiten haben. Auch die Zusammenarbeit mit einem geografisch weit entfernten Hauptquartier kann sich unter diesen Voraussetzungen als problematisch herausstellen.

Prinzipiell muss sichergestellt werden, dass der Kandidat in der Lage ist, eigenverantwortlich zu arbeiten und sich in westliche Unternehmensstrukturen zu integrieren. Gerade junge Kandidaten bringen häufig eine weltoffene Einstellung mit und können sich an die Anforderungen anpassen. Aber auch ältere Locals können durch gezieltes und kontinuierliches On-the-job-Training an weniger hierarchische Unternehmensmodelle herangeführt werden.

Neben diesem Aspekt sind vor allem gute Englischkenntnisse ein Muss. Diese Fähigkeit ist gerade unter den jungen Locals inzwischen weit verbreitet, da viele von ihnen im Ausland studieren. Doch auch bei Kandidaten mit geringer ausgeprägten Fremdsprachkenntnissen kann ein Sprach-Crashkurs schnell Abhilfe schaffen.



**Sergey Frank**

ist Personalberater und begleitet seit mehr als 20 Jahren Unternehmen

auf ihrem Weg in die Internationalisierung. In unserer Serie zeigt er Strategien auf für das Business auf internationalem Terrain – ebenso wie Fettnäpfchen, die drohen, wenn unterschiedliche Kulturen aufeinanderprallen. Falls Sie Fragen an den Autor haben: [sergey.frank@sergey-frank.com](mailto:sergey.frank@sergey-frank.com)