



Nicht für Geld und Benefits

Beschäftigte wollen und sollen nicht dauerhaft in Krisenländer gehen. Personalverantwortliche müssen sich deswegen auf neue Entsendemodelle einstellen – diese können virtuell, hybrid und kurzfristig sein. Zwei Praxisbeispiele verdeutlichen die Möglichkeiten.

► Zuerst die Pandemie mit ihren vielfältigen Verwerfungen und nun auch der russische Krieg in der Ukraine haben der Bereitschaft von Mitarbeitenden, für ihre Tätigkeit ins Ausland zu gehen, einen kräftigen Dämpfer verabreicht. Die Fachleute der auf Entsendungen spezialisierten BDAE Gruppe unterstützen Unternehmen bei der Entwicklung und Ausgestaltung von Alternativen.

1. Fall: Kein Zurück nach Shanghai

Mit dieser ablehnenden Haltung hatte die Personalabteilung einer privaten Investmentbank nicht gerechnet, musste sich aber schnell geschlagen geben. Liane Peters wollte mit ihrer Familie partout nicht zurück nach Shanghai. Zu sehr steckte allen Familienmitgliedern das Hin und Her, die Ungewissheit und die Sorge um die Gesundheit noch in den Knochen. Stattdessen präsentierte die Investmentbankerin einen Plan, der es auf den ersten Blick in sich hatte: Künftig würde sie ihr Team in Shanghai von ihrer Ferienfinca in Spanien aus leiten. Das Global-Mobility-Team hatte große Mühe, diese „Kröte zu schlucken“ und holte erst einmal Expertenrat ein. Beim BDAE stieß der Fall mitnichten auf Verwunderung, denn seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie haben die Expertinnen und Experten unzählige Mandanten in ähnlich gelagerten Konstellationen beraten.

Mitte 2019 war Führungskraft Liane Peters noch voller Motivation mit Kind und Kegel für geplante fünf Jahre nach Shanghai übersiedelt. Wie so viele Expats in China gehörte sie dann aber zu den ersten, die unmittelbar vom Ausbruch des Corona-Virus betroffen waren – mit sämtlichen Unwägbarkeiten, die es Ende 2019 noch gab. Nach wochenlanger Unsicherheit und einem ersten Lockdown in der Millionenmetropole hatte es ihr Arbeitgeber geschafft, die Familie nach Deutschland zurückzuholen – wenige Tage, bevor dann auch in Deutschland der Ausnahmezustand begann. Für Peters, ihren Mann und den damals fünfjährigen Sohn haben sich die Wochen voller Ungewissheit und die rigiden Sicherheitsmaßnahmen in Shanghai eingebraunt und Spuren hinterlassen. Damals versuchten alle, sich so gut wie möglich auf die Lage einzustellen: Der lokale Arbeitsvertrag bei der Niederlassung in Shanghai wurde zunächst ausgesetzt, der deutsche reaktiviert, und die Immobilien-Finanzexpertin leitete ihr Team vom Homeoffice in Deutschland aus. Es gelang ihr, sowohl die lokalen Mitarbeitenden in Shanghai als auch jene in Großbritannien zusammenzuhalten und die geplanten Projekte zu realisieren. Monatlang war es ausländischen Arbeitnehmenden nicht möglich, zur ausländischen Niederlassung zurückzukehren, denn China setzte die Visavergabe aus, Linienflüge gab es nicht.

Virtuelle Entsendung

Im Sommer 2020 flog die Familie dann mit einem Charterflug für Personen mit einem langfristigen Aufenthaltsstatus in China zurück nach Shanghai, musste aber zunächst für mehrere Wochen in ein Quarantänehotel. Peters und ihre Familie fühlten sich jedoch unwohl, allein das Wissen, nicht wie ursprünglich geplant regelmäßig Heimaturlaub bei Freunden und Verwandten in Deutschland machen zu können, setzte ihnen zu. Der Sohn musste seine ersten Monate an der internationalen Schule digital zu Hause erleben, und auch der Ehemann der Bankerin war mit der Situation überfordert. Dies alles war für die Familie sehr belastend. Im Frühjahr 2021 kehrten alle vorübergehend nach Deutschland zurück, und die Finanzfachfrau leitete ihr Team erneut digital aus der Ferne. Den Sommer verbrachte die Familie in der eigenen Ferienimmobilie in Spanien. In dieser Zeit reifte die Idee der virtuellen Entsendung. Tatsache war, dass sich die Teamleiterin auch mit Geld und anderen Benefits nicht mehr davon überzeugen ließ, dauerhaft nach Shanghai zurückzugehen. Im Rückblick scheint Liane Peters Bauchgefühl richtig gewesen zu sein, denn Shanghai hat Ende März erneut einen harten Lockdown verhängt, der vielen Menschen und insbesondere europäischen Expats schwer zu schaffen macht.

Remote Work Policy wird erweitert

Die bereits bestehende Remote Work Policy des Unternehmens wurde auf dauerhafte Konstellationen (anstelle der bisherigen drei Monate) ausgeweitet. Diese definiert, wie die Arbeitstätigkeit mit Auslandsaufenthalten künftig geregelt wird und welche rechtlichen Rahmenbedingungen gelten. Welche Schritte musste die Perso-

nalabteilung gehen, damit die Investmentbankerin auf rechtssicherer Basis weiterhin für das Unternehmen arbeiten und ihr Team in Shanghai führen kann? Werden Mitarbeitende ausschließlich im Ausland tätig, liegen der gewöhnliche Arbeitsort und der Schwerpunkt des Arbeitsverhältnisses ebenfalls im Ausland. Eine Rechtswahl und Zusatzvereinbarung nach deutschem Arbeitsrecht sind hier meist nicht mehr ausreichend. In diesem Fall vereinbarte das Unternehmen ein dauerhaftes Tätigwerden im Homeoffice in Spanien und legte es als künftigen Tätigkeitsort vertraglich fest. Es wurde außerdem vereinbart, dass Liane Peters mindestens einmal im Quartal nach Shanghai fliegen müsse – inklusive etwaiger erforderlicher Quarantänezeit, – um dort im Team nach dem Rechten zu schauen. Eine aktive Arbeitstätigkeit vor Ort würde nicht erforderlich werden, sodass in der Regel kein Arbeitsvisum benötigt würde.

Prüfung der Sozialversicherungspflicht

Die Sozialversicherungsbeiträge müssen künftig ins spanische System abgeführt werden, zusätzlich schloss das Unternehmen eine Auslandsrankenversicherung für die gesamte Familie ab. Um die Beitragszahlung in Spanien zu gewährleisten, muss ein Steuerbüro beauftragt werden, das die Anmeldung des Berliner Unternehmens zur Sozialversicherung übernimmt. Darüber hinaus muss eine monatliche Lohnabrechnung in Spanien erfolgen. Diese dient sowohl als Grundlage der Sozialversicherungsbeiträge als auch zur Abführung der Lohnsteuer. Aufgrund von Peters' Wohnsitzverlegung ergibt sich in steuerlicher Hinsicht eine Ansässigkeit in Spanien, weshalb sie ebenfalls in Spanien steuerpflichtig wird. Im Gegenzug willigte die Finanzbankerin ein, selbst für die Schulkosten ihres Sohnes aufzukommen und verzichtete auf weitere für Shanghai ausgehandelte Benefits wie Wohngeld, Dienstwagen und Heimatflüge. Am Ende profitierte auch die Privatbank von dem neuen Konstrukt: Sie sparte jede Menge „klassische“ Entsendekosten, auch das Thema Währungsschwankungsausgleich spielte keine Rolle mehr, da die Entgeltzahlung nun in Euro erfolgte.

2. Fall: Taiwan – Sorge vor einem neuen Krisenherd

Inzwischen zeigt sich, dass Fälle wie diese zwar kompliziert sind, aber den Fokus vor allem auf das Wohlbefinden der Expats legen. Ein anderer aktueller Beratungsfall verdeutlicht, dass es bei vielen anderen Mitarbeitenden mehr denn je um deren Sicherheit geht. Ursprünglich wollte ein Unternehmen Mitarbeitende in die Elektro-

UMFRAGEN SEHEN SINKENDE BEREITSCHAFT, FÜR DEN JOB INS AUSLAND ZU GEHEN

Laut einer Studie der Boston Consulting Group (BCG) aus dem Jahr 2021 ist die Bereitschaft von Fach- und Führungskräften, im Rahmen einer Entsendung für den Arbeitgeber ins Ausland zu gehen, seit der Covid-19-Pandemie insgesamt deutlich gesunken. **Demnach wären weltweit nur noch 50 Prozent aller Arbeitnehmenden dazu bereit, ihren Arbeits- und Wohnort langfristig in ein anderes Land zu verlegen.**

Auch eine Umfrage des Wirtschaftsprüfungs- und Beraterunternehmens Ernst & Young (EY) und des RES Forums (eine internationale Plattform für HR- und Mobility-Experten) hat ergeben, dass ein Großteil (86 Prozent) der befragten Expertinnen und Experten davon ausgeht, dass die meisten Mitarbeitenden nicht mehr mit ihrer kompletten Familie umziehen möchten. **Demnach sei absehbar, dass sich die Zahl der klassischen Kurzzeimentsendungen um 52 Prozent, die der Langzeimentsendungen um 58 Prozent reduziert.**

nik-Chip-Fabrik nach Taiwan entsenden. Üblich war es bis dato, ein Entsendepaket mit allen üblichen Benefits von zwei bis drei Jahren zu schnüren. Doch seit dem Russland-Ukraine-Krieg ist die Firmenführung sehr risikoavers geworden und hat entschieden, die Ingenieurinnen und Ingenieure im hybriden Modell in Taiwan einzusetzen. Zu groß ist die Sorge bei den Arbeitnehmenden samt Familien, dass Taiwan zu einem neuen Krisenherd wird und es sich im Ernstfall als schwierig erweisen könnte, Mitarbeitende außer Landes zu bringen. Die Reaktionsgeschwindigkeit ist deutlich höher, wenn Expats keine feste Bleibe und Familie im Ausland haben. Die Integration eines Notfallkonzeptes, in dem klar definiert ist, wie Mitarbeitende im Krisenfall geschützt und unter Umständen evakuiert werden können, soll dem deutschen Team bei der hybrid-virtuellen Entsendung dabei die nötige Sicherheit geben.

Um die Strukturen und Teams der Niederlassung vor Ort kennenzulernen, werden die Fachkräfte zunächst zu Schulungszwecken für circa zwei Wochen in Taiwan eingesetzt und leben während dieser Zeit in Projektwohnungen, die ihnen auch bei späteren regelmäßigen Aufenthalten zur Verfügung stehen. Für die kommenden drei Jahre wird vereinbart, dass die Führungskräfte alle zwei bis drei Monate für mindestens zwei Wochen im Rahmen einer Dienstreise dort präsent sind, um die Führung des lokalen Teams zu gewährleisten. Zudem erhalten sie einmal im Monat ein interkulturelles Coaching mit einer ortsansässigen Trainerin.

Auch dieses Konzept bietet für das Unternehmen zahlreiche Vorteile: Es entfällt das aufwendige Visaverfahren für die Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung, es sind keine teure Housingkosten erforderlich, und alle

Beteiligten können schnell und flexibel reagieren, sollte sich die politische Lage vor Ort zuspitzen. Die Mitarbeitenden können zudem in der deutschen Sozialversicherung verbleiben – etwas, das in der Vergangenheit meistens nicht möglich war und oft für Unmut gesorgt hatte. Lediglich in Sachen Steuern musste der Elektronik-Hersteller anhand des deutsch-taiwanesischen Doppelbesteuerungsabkommens prüfen, inwieweit auch in dem Inselstaat Steuern fällig würden. Denn: Die zu verwertende Tätigkeit der Ingenieure kam wie bei einer Arbeitnehmerversetzung auch der Auslandsniederlassung zugute.

Fazit: Know-how-Transfer ins Ausland weiterhin erforderlich

Sowohl die Pandemie als auch die gegenwärtigen geopolitischen Risiken zeigen, dass Deutschland als Exportnation weiterhin auch Know-how ins Ausland transferieren will und muss. Der derzeit stattfindende Paradigmenwechsel sorgt dafür, dass die Auslandsentsendung, wie wir sie in den letzten Jahrzehnten erlebt haben, wesentlich seltener stattfinden wird. Die neue Welt der Auslandsentsendungen wird künftig aufgeteilt werden in virtuelle, hybride und kurzfristige Modelle. Diese Zäsur bringt glücklicherweise nicht nur Vorteile für Arbeitnehmende, sondern auch für Unternehmen: Der Pool potenzieller Expats ist aufgrund der neuen Modelle und hybrid-flexiblen Entsendeformen größer als je zuvor. Es macht für Arbeitnehmende unterschiedlichster Couleur einen Auslandseinsatz attraktiver als bisher, weil niemand mehr zwangsläufig sein Leben neu ordnen und große Risiken eingehen muss. ■

AUTOR UND AUTORIN



Omer Dotou, Leiter Unternehmensberatung Internationale Mitarbeiterentsendung, BDAE Consult GmbH, Hamburg, odotou@bdae.com



Anne-Katrin Schwanitz, Leiterin Unternehmenskommunikation BDAE Gruppe, Hamburg, akschwanitz@bdae.com

Ihr Partner für die richtige Global Mobility Strategie

Ob klassische Kurz- oder Langzeitentsendung, der Projekteinsatz im Ausland, eine Funktion in einer Matrixorganisation oder ein hybrider Mobilitätsansatz mit einer Home-Office-Vereinbarung und vereinzelt Dienstreisen – wir entwickeln mit Ihnen die passgenaue Mobilitätslösung für Ihr Unternehmen. Das Global Expatriate Service-Team der WTS bietet Unternehmen und Privatpersonen umfassende Beratung aus einer Hand in allen relevanten Fragestellungen. Dies umfasst sowohl die steuer- und sozialversicherungsrechtlichen als auch die arbeits- und aufenthaltsrechtlichen Aspekte des internationalen Personaleinsatzes. In diesem ganzheitlichen und integrativen Ansatz liegt unsere besondere Stärke.

Erfahren Sie mehr:

Frank Dissen | Partner WTS Frankfurt | +49 69 1338456-52 | frank.dissen@wts.de

wts.com/de/expatriates

wts