

#steuern**kompakt**

smart &
fokussiert

Mitarbeiter- entsendung



SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

[Hinweis zum Urheberrecht](#)

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[Abkürzungsverzeichnis](#)

[1 Global Mobility Management](#)

[1.1 Vom Randthema in HR zum eigenständigen Bereich mit signifikantem Beitrag zum Geschäftserfolg](#)

[1.2 Diversifizierung von Entsendetypen](#)

[1.2.1 Übersicht Entsendetypen](#)

[1.2.2 Erwartungen an zukünftige Entwicklungen](#)

[1.2.2.1 Anwachsen und Differenzierung innerhalb der Business Traveller Population](#)

[1.2.2.2 Grenzüberschreitendes Homeoffice](#)

[1.3 Exkurs: Grenzüberschreitendes Recruiting](#)

[1.3.1 Notwendige zu beachtende Punkte](#)

[1.3.2 Definition Leistungspakete für International Hires](#)

[1.4 Auswahl der adäquaten Policy.](#)

[1.4.1 Policy-Modelle](#)

[1.4.1.1 Klassische Entsenderichtlinie](#)

[1.4.1.2 Core-Flex-Ansatz](#)

[1.4.1.3 Cafeteria-Modell](#)

[1.4.1.4 Business-Traveller-Vorgaben](#)

[1.4.1.5 Grenzüberschreitendes Homeoffice](#)

- 1.4.2 Kostenaspekte im Rahmen der Policy-Auswahl**
- 1.4.3 Blickwinkel Employee Experience**
- 1.5 Prozesse und Abwicklungsmodelle**
 - 1.5.1 Provider-Nutzung**
 - 1.5.2 Outsourcing von Leistungen an externe Provider**
 - 1.5.2.1 Definition der Leistungen**
 - 1.5.2.2 Installation eines Providers**
 - 1.5.2.3 Vorbereitung der Ausschreibung**
 - 1.5.2.4 Durchführung der Ausschreibung**
 - 1.5.2.5 Transition neuer Provider**
 - 1.5.3 Provider-Management**
 - 1.5.3.1 Unternehmensinternes Provider-Controlling**
 - 1.5.3.2 Singulärer Provider vs. diverse Provider**
 - 1.5.4 Provider-Wechsel aufgrund von Audit Rotation**
 - 1.5.5 Technologiegestützte Prozesse**
- 1.6 Mobility-Projektmanagement**
 - 1.6.1 Erwartungsmanagement der internen Stakeholder durch HR-/Global-Mobility-Team**
 - 1.6.2 Projektphasen - von reaktiven Mobility-Maßnahmen hin zum integralen Bestandteil einer Projektplanung**
 - 1.6.3 Mobility Compliance**
- 1.7 Kostenmanagement: Weiterbelastung bzw. Zuordnung von (Provider-)Kosten und mehr**
 - 1.7.1 Notwendige Kosten einer Entsendung**

- [1.7.2 Kostenplanung](#)
- [1.7.3 Providerkosten](#)
- [1.8 Trends und zukünftige Herausforderungen](#)
 - [1.8.1 Externe Compliance-Vorgaben wie die EU-Entsenderichtlinie](#)
 - [1.8.2 Weiterhin bestehende Notwendigkeit der physischen Entsendung trotz digitalisierter Alternativen](#)
 - [1.8.3 »Sustainability« im Expatriate Management](#)

[2 Arbeitsrecht](#)

- [2.1 Arten der Entsendung](#)
- [2.2 Vertragliche Gestaltungsmöglichkeiten](#)
- [2.3 Anzuwendendes Recht](#)
- [2.4 Mindestvertragsinhalt](#)
- [2.5 Entsendung aufgrund von Versetzungsklauseln](#)
- [2.6 Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes](#)
- [2.7 Mitbestimmung des Betriebsrats](#)
- [2.8 Auslandseinsatz in Form der Arbeitnehmerüberlassung](#)
- [2.9 Typische Aspekte in der betrieblichen Praxis](#)
- [2.10 Auswirkungen der reformierten Entsenderichtlinie](#)
- [2.11 Einbettung von Entsendungen in eine internationale Matrixorganisation](#)

[3 Immigration](#)

- [3.1 Einleitung](#)
- [3.2 Begrifflichkeiten](#)
 - [3.2.1 Arbeitserlaubnis in der Abgrenzung zur Aufenthaltserlaubnis](#)

3.2.2 Aufenthaltstitel

3.2.3 Vorabzustimmung

3.3 Internationaler Personalaustausch (§ 19c Abs. 1 AufenthG in Verbindung mit § 10 BeschV)

3.3.1 Neuerungen durch das FEG

3.3.2 Abgrenzung zur ICT-Karte

3.4 Beschäftigung bestimmter

Staatsangehöriger (§ 19c Abs. 1 AufenthG i. V. m. § 26 Abs. 1 BeschV)

3.5 Titel basierend auf der ICT-Richtlinie (RL 2014/66/EU)

3.5.1 ICT-Karte (§ 19 AufenthG, § 10a BeschV)

3.5.2 Mobile ICT-Karte (§ 19b AufenthG)

3.5.3 Kurzfristige Mobilität für unternehmensintern transferierte Arbeitnehmer (§ 19a AufenthG)

3.6 Sonstige mögliche Grundlagen

3.7 Entsendungen und der Brexit

3.7.1 Briten mit Neueinreise nach dem 01.01.2021

3.7.2 Briten, die schon vor dem 01.01.2021 in Deutschland gewohnt haben

3.8 Entsendungen und die COVID-19-Pandemie

3.8.1 Einreise aus bestimmten Gebieten

3.8.2 Wirtschaftliche Notwendigkeit der Einreise

3.8.3 Geimpfte Personen

3.8.4 Einteilung der Risikogebiete

3.8.5 Sonderrolle China

3.8.6 Grenzpendler

3.9 Verlängerung der Entsendung

3.10 Lokalisierung

3.11 Niederlassungserlaubnis

4 Sozialversicherung

4.1 Entsendungen in das vertragslose Ausland

4.1.1 Territorialitätsprinzip

4.1.2 Ausstrahlung

4.1.2.1 Entsendung ins Ausland

4.1.2.2 Fortbestehendes

Beschäftigungsverhältnis

4.1.2.3 Besonderheiten bei

Entsendungen innerhalb verbundener Unternehmen

4.1.2.4 Zeitliche Befristung

4.1.2.5 Unterbrechung und Beendigung

4.1.3 Einstrahlung

4.2 Entsendung innerhalb der EU

4.2.1 Grundsätze

4.2.2 Entsendung

4.2.2.1 Entsendender Arbeitgeber

4.2.2.2 Arbeitsrechtliche Bindung

4.2.2.3 Weitergeltung der

Rechtsvorschriften des Entsendestaates

4.2.2.4 Zeitliche Befristung

4.2.2.5 Nachweis über das

anzuwendende

Sozialversicherungsrecht (A1-Bescheinigung)

4.2.2.6 Homeoffice-Tätigkeit

4.2.3 Tätigkeiten in mehreren

Mitgliedstaaten

4.2.4 Ausnahmevereinbarung

4.2.5 Brexit

4.3 Bilaterale Sozialversicherungsabkommen

4.3.1 Grundsätze

4.3.2 Ausnahmevereinbarung

4.4 Möglichkeiten der freiwilligen

Weiterversicherung

4.4.1 Kranken- und Pflegeversicherung

4.4.2 Rentenversicherung

4.4.3 Arbeitslosenversicherung

4.4.4 Gesetzliche Unfallversicherung

5 Lohn- und Gehaltsabrechnungen

5.1 Persönliche Steuerpflicht

5.1.1 Unbeschränkte

Einkommensteuerpflicht

5.1.2 Beschränkte Einkommensteuerpflicht

5.1.3 Sonderformen

5.2 Sachliche Steuerpflicht

5.2.1 Exkurs: Reisekosten, Umzugskosten und Mehraufwendungen bei doppelter Haushaltsführung

5.2.2 Umfang der Steuerpflicht in Deutschland

5.3 Doppelbesteuerungsabkommen

5.3.1 Persönlicher Geltungsbereich

5.3.2 Sachlicher Geltungsbereich

5.3.3 Räumlicher Geltungsbereich

5.3.4 Zuweisungsartikel

5.3.5 Methodenartikel

5.4 Nationale Regelungen

5.5 Auslandstätigkeitserlass

5.6 Inländischer Arbeitgeber

5.7 Nationale Besonderheiten

5.7.1 Rückfallklauseln

5.7.2 Progressionsvorbehalt

5.7.3 Verfahrensvorschriften

6 Sonderformen der Vergütung

6.1 Abfindungen (inklusive »Garden Leave«).

6.1.1 Besteuerung von Abfindungen nach dem EStG

6.1.2 Besteuerung von Abfindungen nach den DBA

6.1.3 Vergütungen während der Freistellungsphase (»Garden Leave«).

6.2 Aktienoptionen und vergleichbare LTIPs

6.3 Antrittsgelder (»Signing Boni«)

6.4 Arbeitszeitkonten (»Deferred Compensation«)

6.5 Nettolohnvereinbarungen

6.6 Zahlungen für Wettbewerbsverbote

6.7 Zukunftssicherungsleistungen

6.7.1 Sozialversicherungsleistungen

6.7.2 Private Altersvorsorge

6.7.3 Betriebliche Altersversorgung (»Pensions«)

7 Betriebsstätten und Transfer Pricing

7.1 Transfer Pricing bei Mitarbeiterentsendungen

7.1.1 Deutsche Perspektive

7.1.2 OECD-Perspektive

7.2 Risikofelder

7.2.1 Betriebsstättenrisiken

7.2.1.1 Konsequenzen der Betriebsstättenentstehung

7.2.1.2 Betriebsstätte als feste Geschäftseinrichtung

7.2.1.3 Vertreterbetriebsstätte

7.2.1.4 Dienstleistungsbetriebsstätte

7.2.1.5 Auslöser der Betriebsstättenbegründung in der Praxis

7.2.2 Entsendung von Geschäftsführern

7.2.3 Homeoffice

7.2.4 Matrixorganisation

7.2.5 Globale Krisen

Literatur

Glossar

Stichwortverzeichnis

Digital Extras

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.
Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und
Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf
bringen.

Dafür vielen Dank!

Haufe Lexware GmbH & Co KG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print:	ISBN 978-3-7910-5300-4	Bestell-Nr. 14153-0001
ePub:	ISBN 978-3-7910-5301-1	Bestell-Nr. 14153-0100
ePDF:	ISBN 978-3-7910-5302-8	Bestell-Nr. 14153-0150

Christiane Bourseaux, Jens Glaser, Klaus Heeke, Melanie Heithausen, Carolin Reichel,

Daniele Sendler, Susanne C.F. Turner, Michael Weiß

#steuernkompakt Mitarbeiterentsendung

1. Auflage, April 2022

© 2022 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Torge Stoffers Grafik-Design

Produktmanagement: Rudolf Steinleitner

Lektorat: Barbara Buchter, extratour, Freiburg; Petra Bandl

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Einen Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Vorwort

Die Internationalisierung ist für viele deutsche Unternehmen ein wichtiger Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie. Zwei wichtige Treiber für die Expansion ins Ausland sind einerseits das Erschließen neuer Absatzmärkte und andererseits der Zugang zu kostengünstigerer Produktion. Bereits bei den ersten Schritten ins Ausland kommt es zu kurzfristigen grenzüberschreitenden Einsätzen von Mitarbeitern bspw. von Mitgliedern der Geschäftsführung, des Vertriebs oder der Beschaffung. Je weiter entwickelt die Auslandsaktivitäten sind, desto wahrscheinlicher kommen langfristige Einsätze von Mitarbeitern in ausländische Tochtergesellschaften hinzu.

Die von Arbeitgebern für die Auslandseinsätze ihrer Mitarbeiter genutzten Formen haben sich in den vergangenen Jahren erweitert. Wurde noch Mitte der 1990er Jahre fast ausschließlich zwischen Langfrist- und Kurzfristeinsätzen sowie Dienstreisen unterschieden, sind seitdem Direkteinstellungen im Ausland (Foreign Local Hires oder International Local Hires), Commuter, Rotatoren, internationale Trainee-Programme und die Nutzung von ausländischen Freelancern hinzugekommen. Die Corona-Pandemie hat dann die verbreitete Nutzung weiterer Formen von grenzüberschreitendem Arbeiten erfordert und gefördert: insbesondere virtuelle Entsendungen und grenzüberschreitende Mobilarbeit, sei es aus dem ausländischen Homeoffice oder bspw. einer Ferienwohnung.

Von den Personalabteilungen wird regelmäßig nicht nur erwartet, dass sie diese Formen der grenzüberschreitenden Arbeit kennen. Hinzu kommt auch die Anforderung, die für

den jeweiligen Einzelfall passende Form rechtssicher umsetzen zu können.

Die in diesem Zusammenhang zu beachtenden Regelungen sind vielfältig und ständigen Fortentwicklungen unterworfen. Visa und Arbeitserlaubnisse gehören zwar – wie der Wunsch nach dem Verbleib in der Heimatland-Sozialversicherung – zu den Standard-Anforderungen, doch können im Einzelfall die Regelungen komplex sein, insbesondere für die neuen Formen des Auslandseinsatzes wie die grenzüberschreitende Mobilarbeit. Die Beachtung steuerlicher Regelungen im In- und Ausland durch den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer ist ebenfalls sicherzustellen. Relativ neue Regelungen zu Entsendemeldungen nach der EU-Entsenderichtlinie oder die Erfüllung des am 30.07.2020 eingeführten Grundsatzes »Equal Pay for Equal Work« stellen die Arbeitgeber vor immer neue Herausforderungen, denn selbst nach der Einführung einer Neuregelung gibt es nicht sofort in allen Ländern klare Regelungen zur nationalen Umsetzung. Hieraus resultieren Risiken, deren Arbeitgeber sich bewusst sein sollten.

Damit Arbeitgeber rechtzeitig entscheiden können, ob sie für eine grenzüberschreitende Beschäftigung die Unterstützung eines externen Dienstleisters in Anspruch nehmen, ist ein gutes Grundverständnis der verschiedenen Aspekte eines Auslandseinsatzes hilfreich. Hierfür wollen wir Arbeitgebern mit diesem Buch einen Überblick an die Hand geben. Ziel war es nicht, ein Kompendium mit dem Anspruch an die Berücksichtigung aller denkbaren Einzelfälle zu erstellen. Vielmehr haben alle Autoren dieses Buches, die in ihrer täglichen Berufspraxis seit vielen Jahren im Zusammenhang mit grenzüberschreitenden Personaleinsätzen beraten, Wert darauf gelegt, aktuelle und wesentliche Fragestellungen verständlich darzustellen.

Wir hoffen, dass Ihnen dieses Buch bei der Betreuung der Auslandstätigkeiten Ihrer Mitarbeiter eine wertvolle Hilfe ist.

Marcus Krohn

Partner und Serviceline Leader, Global Employer Services,
Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ABV	Arbeitsgemeinschaft berufsständischer Versorgungseinrichtungen
AentG	Arbeitnehmerentsendegesetz
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AN	Arbeitnehmer
AO	Abgabenordnung
Art.	Artikel
AstG	Außensteuergesetz
ATE	Auslandstätigkeitserlass
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
AufenthG	Aufenthaltsgesetz
AufenthV	Aufenthaltsverordnung
AUV	Auslandsumzugskostenverordnung
BA	Bundesagentur für Arbeit
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BEPS	Base Erosion and Profit Shifting
BeschV	Beschäftigungsverordnung
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMF	Bundesfinanzministerium
BRKG	Bundesreisekostengesetz
BSG	Bundesgerichtshof
BsGaV	Betriebsstättengewinnaufteilungsverordnung
bspw.	beispielsweise
BStBl	Bundessteuerblatt
Buchst.	Buchstabe
BUKG	Bundesumzugskostengesetz
BurlG	Bundesurlaubsgesetz
BverwG	Bundesverwaltungsgericht

BverwGE	Bundesverwaltungsgerichtsentscheidung
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
DBA	Doppelbesteuerungsabkommen
d. h.	das heißt
DVKA	Deutsche Verbindungsstelle Krankenversicherung – Ausland
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
EG	Europäische Gemeinschaft
EStG	Einkommensteuergesetz
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
FEG	Fachkräfteeinwanderungsgesetz
ff.	fortfolgende
GATS	General Agreement on Trade in Services
gem.	gemäß
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
HR	Human Resources
ICT	Intra Corporate Transfer
i. d. R.	in der Regel
i. S. d.	im Sinne des
i. V. m.	in Verbindung mit
inkl.	inklusive
IP	Intellectual Property
ITSG	Informationstechnische Servicestelle der Gesetzlichen Krankenversicherung GmbH
KPI	Key Performance Indicator
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
lit.	Litera
LStDV	Lohnsteuerdurchführungsverordnung
LStR	Lohnsteuerrichtlinien

LTIP	Long-Term-Incentive-Pläne
lt.	laut
MA	Mitarbeiter
MiLoG	Mindestlohngesetz
mind.	mindestens
MLI	Multilaterales Instrument
MuSchG	Mutterschutzgesetz
NachwG	Nachweisgesetz
Nr.	Nummer
NV	nicht veröffentlicht
o. g.	oben genannt
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OECD-MA	OECD-Musterabkommen
OECD-VPL	OECD-Verrechnungspreisleitlinien für multinationale Unternehmen und Steuerverwaltungen
PIE	Public Interest Entity
PWD	Posted Workers Directive
RKI	Robert Koch-Institut
Rn.	Randnummer
ROI	Return on Investment
ROM I-VO	Europäische Verordnung VO (EG) Nr. 593/2008 (ROM I-Verordnung)
Rz.	Randziffer
S.	Satz
SLA	Service Level Agreement
sog.	sogenannten
SGB	Sozialgesetzbuch
Tz.	Textziffer
u. a.	unter anderem
UN	Vereinte Nationen (United Nations)
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VWG VP	Verwaltungsgrundsätze Verrechnungspreise
z. B.	zum Beispiel

1 Global Mobility Management

Auf den Punkt gebracht

Der Bereich Global Mobility hat in seiner Bedeutung und seinen Tätigkeiten für Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit einen tiefgreifenden Wandel erlebt, der zusätzlich durch Corona und den Mobility-Bereich betreffende Änderungen der rechtlich verpflichtenden Vorgaben weiter vorangetrieben wird. Deutlich mehr Unternehmen sehen sich daher zum Handeln im Bereich Global Mobility veranlasst, um empfindliche Strafen und Blacklisting aufgrund von Compliance-Verstößen z. B. im Bereich der EU-Entsenderichtlinie (PWD - Posted Workers Directive) zu vermeiden. Was ein zeitgemäßes und erfolgreiches Mobility Management ausmacht, wird in diesem Teil des Buches vorgestellt.

1.1 Vom Randthema in HR zum eigenständigen Bereich mit signifikantem Beitrag zum Geschäftserfolg

Global Mobility befindet sich im kontinuierlichen Wandel. Nicht zuletzt durch die Auswirkungen der Pandemie wurden verschiedene Entwicklungen, welche sich bereits zuvor abzeichneten, beschleunigt. Dies verändert nicht nur die Anforderungen an die Themen, denen sich die Global-Mobility-Abteilung widmen muss; die jüngsten Entwicklungen sorgen auch dafür, dass sich Unternehmen, welche zuvor wenige bis keine Berührungspunkte mit Global Mobility hatten, mit Themen beschäftigen müssen, für die unternehmensintern noch keine umfassenden Prozesse und Regelungen aufgestellt wurden.

Auf den folgenden Seiten werden die im Rahmen von internationalen Mitarbeiterereinsätzen zu diskutierenden Themen, die aktuell auf der Agenda der Unternehmen stehen und sowohl im allgemeinen Diskurs als auch in der praktischen Umsetzung Beachtung finden sollten, präsentiert. Als Ausgangsbasis werden die aktuellsten Entwicklungen bei internationalen Personalbewegungen aufgezeigt sowie die steigende Diversifizierung innerhalb der Entsendetypen und zukünftig zu erwartende Tendenzen bei internationalen Dienstreisenden und grenzüberschreitendem Homeoffice dargestellt. Ergänzt wird dies mit einem kurzen Exkurs auf die zu beachtenden Regelungen und zu definierenden Leistungspakete bei »International Hires«, da auch dieser Punkt bei internationalen Sourcing-Strategien an Bedeutung zunimmt und daher im Gesamtkontext Beachtung finden sollte.

Darauf folgt die Auswahl der für den Auslandseinsatz geeigneten Policy und neben den klassischen Entsendeformen wird die zunehmende Flexibilität, die sich bspw. in Modellen wie »Cafeteria« oder »Core-Flex« widerspiegelt, beleuchtet. Die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter und deren Familien sowie der mit einer Entsendung verbundenen Kosten werden immer entscheidender; entsprechend werden die beiden Themen »Employee Experience« und die Kostenaspekte eines grenzüberschreitenden Einsatzes betrachtet.

Der Schritt zur praktischen Umsetzung der in Entsenderichtlinien definierten Leistungspakete schließt sich an. Zunächst ist zu klären, wie das passende Abwicklungsmodell aussehen soll, welche Aktivitäten unternehmensintern ausgeführt werden und welche Tätigkeiten an Drittanbieter ausgelagert werden. Eine professionelle Durchführung des Ausschreibungsprozesses, die detaillierte Beschreibung der auszulagernden Aktivitäten und eine fachgerechte Transition sind essenziell bei der

Neuimplementierung eines Providers. Nicht zu vernachlässigen ist das fortlaufende Provider-Management. Aufgrund der gesetzlichen Änderungen zur verpflichtenden Audit Rotation besteht zukünftig je nach Ausgangslage eine gesteigerte Notwendigkeit, den Mobility Provider zu wechseln. Auch auf diesen Fall sollte ein Mobility-Team im Unternehmen vorbereitet sein und vorausschauend agieren.

Um die Einhaltung von Compliance-Vorschriften sicherzustellen, aber auch um die Entsendepopulation effizient betreuen zu können, benötigen Unternehmen technologiegestützte Lösungen, um den manuellen Aufwand bei administrativen Tätigkeiten nach Möglichkeit zu reduzieren, dabei aber gleichzeitig Datensicherheit zu gewährleisten.

Bevor auf das Planen und Controlling der Kosten, insbesondere für externe Provider, eingegangen wird, wird das Projektmanagement von internationalen Einsätzen ausgeführt. Entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten, ein professionelles Kommunikations- und Erwartungsmanagement sind aufgrund der immer stärker zunehmenden Komplexität und Dynamik unbedingt erforderlich.

Ein Ausblick auf die Trends und zukünftigen Herausforderungen, die u. a. durch rechtliche Vorgaben massiv beeinflusst werden, schließt den Global-Mobility-Management-Teil dieses Buches ab. Dabei werden die Auswirkungen von Digitalisierung und Nachhaltigkeit auf Global Mobility ausreichend Beachtung finden.

Beratungshinweis

Aufgrund der verbesserten Möglichkeiten der Behörden, sich durch Digitalisierung und länderübergreifende Kommunikation enger auszutauschen, sollten Unternehmen mit internationalen Personalbewegungen versuchen, ihr Entsendemanagement aktiv anzugehen. Dabei gilt es die Verantwortlichkeiten für bisher vermeintliche Randthemen

wie Remote Work, International Hires und Dienstreisende im Unternehmen eindeutig zuzuteilen und ausreichend Kapazitäten in Global-Mobility-Abteilungen bereitzustellen. Nur so kann ein modernes und zeitgemäßes Global Mobility Management stattfinden, das einen wichtigen Beitrag leistet, um Unternehmen handlungsfähig, international wettbewerbsfähig und rechtssicher zu halten.

1.2 Diversifizierung von Entsendetypen

Beratungshinweis

Die Anzahl möglicher Entsendetypen ist angestiegen sowie vielfältiger und individueller geworden. Unternehmen müssen ihre Entsendevorgaben regelmäßig überprüfen und ggf. anpassen, um den veränderten Bedürfnissen einer heterogenen globalen Workforce Rechnung zu tragen.

Der Trend »Mobility is diversifying« hält weiter an. Betrachtet man Entsendepopulationen in Unternehmen, kann man feststellen, dass klassische Entsendetypen wie Short- und Long-Term-Entsendungen zwar als Kerntypen und somit Ausgangspunkt der Betrachtungen weiterhin vorhanden sind, aber durch eine Vielzahl an Varianten wie Commutern, Remote Work über Ländergrenzen hinweg, grenzüberschreitendes Homeoffice und der Einsatz von Freelancern ergänzt werden. In ein anderes Land fest versetzte Mitarbeiter als auch grenzüberschreitende Einstellungen zählen ebenso zu gängigen Einsatztypen. Letztere Gruppe von Mitarbeitern befindet sich zwar nicht in einer typischen Entsendesituation, aber eine Definition von Vorgaben lohnt sich aufgrund der komplexen Rahmenbedingungen.

Eine deutliche Steigerung der Anzahl konnte zudem in den letzten Jahren bei den Business Travellern festgestellt

werden – zumindest vor der Pandemie.

Entsendeabteilungen in Unternehmen mussten in den vergangenen Jahren verstärkt auf veränderte äußere Rahmenbedingungen reagieren, zu denen Trends wie die generelle Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen und die Digitalisierung eine entscheidende Rolle spielen.

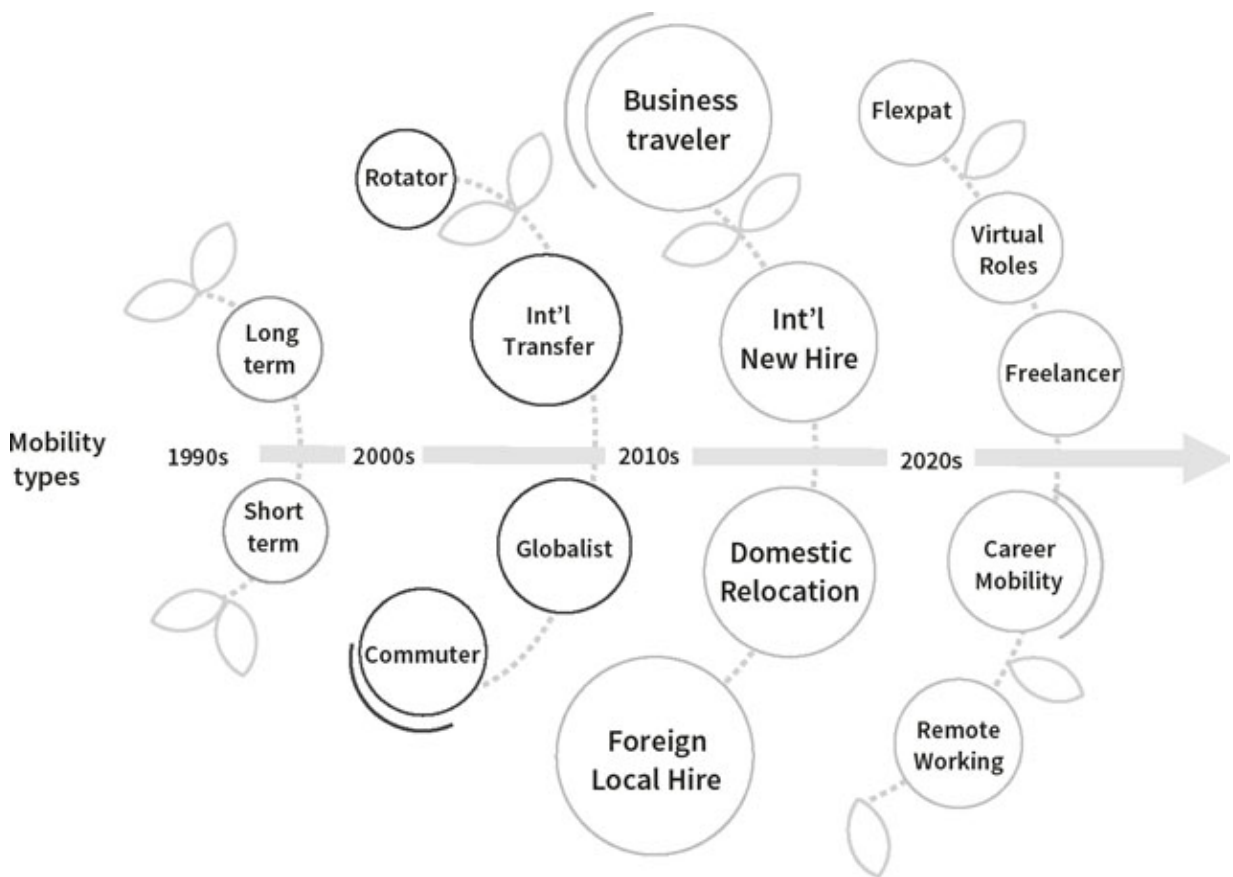


Abb. 1: Entwicklung von grenzüberschreitenden Einsatzarten während der letzten Jahrzehnte

1.2.1 Übersicht Entsendetypen

Wird aus Sicht der Personalabteilung auf die Dauer des Auslandeinsatzes abgestellt, unterscheidet man in der

Praxis üblicherweise folgende Entsendeformen:

- Kurzzeitige Entsendungen (Short-Term)
 - Auslandseinsätze dieser Kategorie dauern üblicherweise zwischen 3 und 12 bzw. 18 Monate.
 - Meist behält der Mitarbeiter seinen Arbeitsvertrag mit der Heimatlandgesellschaft des Unternehmens bei und für die Zeit des Auslandseinsatzes wird eine zusätzliche Entsendevereinbarung geschlossen.
 - Ein befristeter Arbeitsvertrag mit der aufnehmenden Gastlandgesellschaft wird i. d. R. nur abgeschlossen, wenn dies nach ausländischem Recht erforderlich ist.
- Langfristige Entsendungen (Long-Term)
 - Auslandseinsätze dieser Kategorie dauern üblicherweise zwischen 12 und 60 Monate.
 - In der Praxis sind folgende zwei Vertragskonstellationen am häufigsten vertreten:
 - a. Der Arbeitsvertrag des Mitarbeiters mit der inländischen Heimatlandgesellschaft wird ruhend gestellt. Der Mitarbeiter erhält einen befristeten Arbeitsvertrag mit der ausländischen Gastlandgesellschaft.
 - b. Der Mitarbeiter behält seinen Arbeitsvertrag mit der Heimatlandgesellschaft des Unternehmens bei und erhält für die Zeit des Auslandseinsatzes eine zusätzliche Entsendevereinbarung.
- Lokalisierungen (Permanent Transfer)
 - Eine Lokalisierung kann sowohl nach Ablauf einer langfristigen Entsendung erfolgen als auch als eigene Einsatzform auftreten:
 - a. Es erfolgt ein lokaler Übertritt in die Gastlandgesellschaft nach Beendigung der vorangegangenen Entsendung, der ruhende oder aktive Arbeitsvertrag im Heimatland wird beendet und der Mitarbeiter wird bei der ausländischen

Gesellschaft (meist unbefristet) angestellt. Die entsendebedingten Benefits werden infolgedessen beendet und der Mitarbeiter wird in der Regel zu vergleichbaren Konditionen wie seine Kollegen vor Ort eingestellt. Einige Unternehmen gewähren für eine Übergangszeit noch anteilige Benefits, lassen diese über einen festgelegten Zeitraum auslaufen bzw. diese werden über den Zeitablauf nach und nach abgeschmolzen, um dem Mitarbeiter den Übergang zu erleichtern.

- b. Ein Mitarbeiter der ausländischen Gesellschaft wechselt in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis der inländischen Gesellschaft (ohne vorangegangene Entsendung); der aktive Arbeitsvertrag im Heimatland wird beendet.
- Dienstreisen (Business Traveller)
 - Die Dauer von Dienstreisen ins Ausland bewegt sich in vielen Unternehmen zwischen einem Tag und 90 Tagen. Diese vorübergehende Tätigkeit im Ausland unterscheidet sich zu den vorherigen Einsatztypen dadurch, dass keine arbeitsvertraglichen Änderungen vorgenommen werden und in der Regel keine weiteren Zahlungen oder Leistungen über die Kostenerstattung im Rahmen der Dienstreiserichtlinie hinaus gewährt werden.
 - Commuter
 - Diese Entsendeform stellt weniger auf die Dauer als auf die Besonderheit ab, dass einer der Arbeitsorte regelmäßig im (oft europäischen) Ausland liegt. Der Mitarbeiter lebt und arbeitet dabei in einem Land und verbringt regelmäßig Arbeitstage in einem oder mehreren anderen Ländern. Der Lebensmittelpunkt verbleibt aufgrund privater Bindungen zumeist im Heimatland. Der Arbeitsvertrag im Heimatland bleibt in der Regel bestehen und wird um eine Entsende- oder Zusatzvereinbarung ergänzt.

1.2.2 Erwartungen an zukünftige Entwicklungen

Unternehmen, die im »War for Talents« bestehen wollen, müssen zum Teil ihre Strategien umstellen und sowohl über Ländergrenzen hinweg denken als auch gleichzeitig attraktive Modelle anbieten, die sie von der Konkurrenz unterscheiden. Die zunehmende Heterogenität der mobilen Beschäftigten erfordert dabei eine weitere Flexibilisierung der Entsendeprogramme und -leistungen.

Es zeichnet sich bspw. ein Trend ab zu sog. Hybrid-Entsendungen, bei der ein Teil der Entsendung im Gastland verbracht wird (oftmals ohne Begleitung der Familie) und der andere Teil im Heimatland – auch repetitiv.

Virtuelle Entsendungen, die komplett remote stattfinden, ohne dass der Mitarbeiter sein Heimatland verlassen muss, werden auch nach der Pandemie weiter zunehmen.

Klassische Long-Term-Entsendungen verlieren nach aktuellen Entwicklungen zukünftig an Bedeutung und werden sich tendenziell auf Schlüsselpositionen beschränken, während Short-Term-Entsendungen, Dienstreisen, Commuter und flexible Modelle für andere Tätigkeiten stärker in den Vordergrund treten. Fortschritte im Bereich technologischer Entwicklungen haben zunehmend Einfluss auf die Ausgestaltung traditioneller Entsendungen und spielen eine immer größere Rolle bei der Konzeption neuer Einsatzformen über Ländergrenzen hinweg.

Insgesamt ist ein Wandel in der Entsendepopulation zu verzeichnen: Nicht zuletzt seit der Corona-Pandemie liegen kürzere und flexiblere Auslandseinsätze im Trend.

1.2.2.1 Anwachsen und Differenzierung innerhalb der Business Traveller Population

Im Bereich der internationalen Dienstreisen ist über die letzten Jahre ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Business Traveller und auch Commuter-Varianten bieten Unternehmen Möglichkeiten, Tätigkeiten zu definierten Zeitpunkten durch Personal vor Ort ausführen zu lassen, ohne eine klassische Entsendung mit Umzug, Wohnungssuche und Eingewöhnung in ein komplett neues Umfeld aufzusetzen und um damit den Aufwand aufseiten der Mitarbeiter möglichst gering zu halten.

Unternehmen müssen in der Lage sein, ihre Business Traveller zu identifizieren und gesetzliche Vorgaben rechtzeitig umzusetzen. Compliance-relevante Erfordernisse stellen sich bspw. im Rahmen von Registrierungen gemäß der PWD und Equal-Pay-Vorgaben innerhalb der EU. Der Fokus der Steuer- und Sozialversicherungsbehörden verlagert sich zunehmend auf administrativ komplexere Gruppen von Auslandseinsätzen. Dass Immigration dabei auch eine wichtige Rolle spielt, braucht hier nicht eigens erwähnt zu werden und der zeitliche Aspekt muss bei der Planung von Dienstreisen entsprechend berücksichtigt werden.

Allerdings mangelt es in der Praxis oft noch an klaren Regelungen der Verantwortung innerhalb der Unternehmen. Zentrale Anlaufstellen oder feste Zuordnung zu einer Abteilung in der Organisation fehlten im Jahr 2020 noch in rund der Hälfte der deutschen Unternehmen. Die Identifizierung der Business Traveller erfolgt meist auf Basis diverser Datenquellen wie z. B. Reisemittelbestellungen, eingereichte Reisekosten- oder Kreditkartenabrechnungen im Nachgang der Dienstreise. Unternehmen tendieren daher intensiv zur Suche nach technologischer Unterstützung, um die manuelle Abwicklung abzulösen. Mit der Einführung eines automatisierten »PreTravel Clearance«-Prozesses werden Aspekte wie Betriebsstätten-Identifizierung, Steuer-Compliance, Sozialversicherungsthemen,

Visa/Arbeitserlaubnis oder PWD-Meldungen abgedeckt. Sowohl die Identifizierung als auch die »Lösung«, also die abzuarbeitenden Themen, der zu durchlaufende Prozess und die dabei unterstützenden Einheiten, werden bereits vor Antritt der Reise gewährleistet und so die Sicherstellung der zuvor genannten Compliance ermöglicht.

Beratungshinweis

Es bedarf eindeutiger unternehmensinterner Regelungen, Prozesse und Zuordnung klarer Verantwortlichkeiten im Unternehmen – auch für bspw. Commuter und Business Traveller und Remote-Work-Arbeitsstrukturen.

1.2.2.2 Grenzüberschreitendes Homeoffice

Mit dem Ausbau von Remote Work, der Möglichkeit von Homeoffice im Ausland sowie eines verstärkten Angebots von digitalen Lösungen und virtueller Zusammenarbeit haben Unternehmen auf die Auswirkungen des Brexits und der Corona-Pandemie reagiert.

Zum einen dienen oder dienen sie der Aufrechterhaltung bestehender Auslandseinsätze, wenn z. B. der Zugang zu den Büroräumen vor Ort (vorübergehend) nicht mehr oder nur noch teilweise möglich ist. Zum anderen stellen derartige Remote-Work-Strukturen über Ländergrenzen hinweg mittlerweile eine häufig genutzte, zunehmend üblicher werdende Form grenzüberschreitender Beschäftigung dar.

Gerade aus Sicht junger Talente gehören flexible Arbeitsmodelle inklusive grenzüberschreitendem Homeoffice (bis hin zu Angeboten wie »Workation«) wesentlich zur Attraktivität eines Arbeitgebers.

Beratungshinweis

Atypische Entsendeformen bedeuten in der Regel einen hohen administrativen Aufwand und bergen gewisse Risiken für den Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Arbeiten im grenzüberschreitenden Homeoffice kann z. B. Änderungen in den Bereichen Personen- und Unternehmenssteuern und Sozialversicherung mit sich bringen und das Risiko der Begründung einer Betriebsstätte beinhalten. Auch Risiken im Bereich Immigration und Arbeitsrecht sind nicht zu unterschätzen und entsprechende Maßnahmen sind zu ergreifen, um Compliance sicherzustellen.

1.3 Exkurs: Grenzüberschreitendes Recruiting

Beratungshinweis

Für viele Unternehmen macht sich das Thema Fachkräftemangel und die daraus resultierenden Probleme bei der Besetzung von anspruchsvollen oder spezialisierten Positionen seit vielen Jahren bemerkbar. Recruiting überschreitet inzwischen Ländergrenzen, Teams werden international zusammengestellt und um sich die notwendigen Kompetenzen ins Unternehmen zu holen, erhalten Fachkräfte einen Vertrag im jeweiligen Heimatland des Unternehmens, bspw. der Unternehmenszentrale. Es gilt jedoch zu beachten, dass es bei derartigen Konstellationen mit Ausstellung eines lokalen Arbeitsvertrages allein nicht getan ist, sondern eine Vielzahl anderer Facetten zu behandeln sind.

1.3.1 Notwendige zu beachtende Punkte

Ein Arbeitsvertrag in einem anderen Land bedeutet im Jahr des Umzugs für Mitarbeiter ähnliche Konsequenzen wie beim Start einer Entsendung. Die neu eingestellten Mitarbeiter werden die gleichen Fragen, Themen und Probleme bewegen wie einen Expat, der auf eine Langzeit-Entsendung geht. Sowohl für ein erfolgreiches Assignment als auch für international rekrutierte Mitarbeiter ist daher eine gute Vorbereitung und ausführliche Information im Vorfeld unerlässlich.

Während man für Expats zumeist auf formale Regelungen im Rahmen einer Policy zurückgreifen kann, ist dies bei International Hires nicht zwingend der Fall. Gelegentlich kommt es daher zu Zusagen von viel zu umfangreichen Zusatzleistungen, welche für das Unternehmen hohe Kosten verursachen und beim Vergleich mit ebenfalls aus anderen Ländern eingestellten Kollegen mit geringeren Leistungsumfängen zu Unzufriedenheit führen können.

Am anderen Ende der Bandbreite, also bei mangelnder Unterstützung, kann es dazu führen, dass sich ein neu angestellter Mitarbeiter beim Neustart völlig allein gelassen fühlt, da er zunächst all seine Zeit darauf verwenden muss, um sich im neuen Vertragsland persönlich zurechtzufinden. Ein beträchtlicher Anteil seiner Zeit würde dann für die Einarbeitung und Konzentration auf die neue Stellenposition fehlen. Dies kann zu Frustration führen und schlimmstenfalls wird die Entscheidung für den Wechsel durch den Mitarbeiter revidiert und die wertvolle Fachkraft wäre für das Unternehmen verloren – abgesehen von den bereits entstandenen Aufwänden für den Recruiting-Prozess.

Somit ist es dringend empfehlenswert, dass Global-Mobility-Abteilungen einen einheitlichen Rahmen auch für International Hires stecken.

1.3.2 Definition Leistungspakete für International Hires

Als wichtigsten Teil des Leistungspakets ist die Aufenthalts- und/oder Arbeitserlaubnis einzustufen. Dass diese vorhanden ist, liegt klar im Interesse des einstellenden Unternehmens. Daher ist anzuraten, dass notwendige Immigration-Leistungen in jedem Fall über das einstellende Unternehmen veranlasst werden und diese Verpflichtung nicht an den eingestellten Mitarbeiter übertragen wird. Nur

auf diese Weise kann sicher davon ausgegangen werden, dass neue Mitarbeiter eingesetzt werden können und ihre Arbeit auch aufnehmen dürfen. Dadurch können Wartezeiten verhindert werden, in denen sich Mitarbeiter unter Umständen bereits schon im Land des neuen Arbeitsvertrags aufhalten, aber dort noch nicht tätig werden dürfen. Einstellende Führungskräfte sollten ebenfalls darauf hingewiesen werden, dass Zeiten für die notwendige Beschaffung von Arbeits-/ Aufenthaltsgenehmigungen im Recruiting-Prozess mitberücksichtigt werden müssen.

Über den Punkt der Aufenthalts-/Arbeitserlaubnis hinaus bleibt abzuwägen, welche weiteren Benefits und Unterstützungsleistungen man einem neu eingestellten International Hire anbieten möchte. Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass ein Umzug in ein anderes Land für eine Arbeitsstelle ein großer Schritt für den jeweiligen Mitarbeiter ist und dass ein guter und reibungsloser Start im Land des neuen Arbeitsvertrags die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass neue Mitarbeiter sich voll auf die Einarbeitung in die neue Stelle konzentrieren können und grundsätzlich besser im neuen Land ankommen.

Daher sollten Unternehmen, welche international ihr Personal einstellen, grundsätzliche Leitplanken oder auch Leistungspakete definieren, um diese international neu eingestellten Mitarbeitern anzubieten. Hierunter fallen bspw. die im Folgenden aufgeführten Leistungen:

- Prüfung der Notwendigkeit einer Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung sowie Unterstützung bei der Beschaffung
- Einkommensteuererklärung im Heimatland und im Land des neuen Arbeitsvertrages
- Umzugsdienstleistungen
- Bereitstellung/Suche einer temporären Unterkunft, bis die finale Wohnung bereitsteht