

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Die Autorinnen	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Literaturverzeichnis	XXIII
1. Einleitung	1
2. Planung	5
2.1. Strategische Planung	5
2.1.1. Definitionen	5
2.1.2. Staffing – Ansätze	5
2.1.3. Die Ziele von Auslandsentsendungen	9
2.1.3.1. Aus Sicht der Unternehmen	9
2.1.3.1.1. Füllen von vakanten Stellen	9
2.1.3.1.2. Schulen von lokalem Personal	9
2.1.3.1.3. Kontrolle und Koordination des lokalen Personals	9
2.1.3.1.4. Organisationsentwicklung	9
2.1.3.1.5. Entwicklung eines internationalen Denkens im Unternehmen – Bilden von Managementpools	9
2.1.3.2. Aus Sicht des Mitarbeiters	10
2.1.3.2.1. Finanzielle Anreize	10
2.1.3.2.2. Karriereziele	10
2.1.3.2.3. Autonomie und sozialer/gesellschaftlicher Status im Ausland	11
2.1.3.2.4. Persönliche Weiterentwicklung	11
2.1.3.2.5. Flucht und Abenteuer	11
2.1.4. Gründe gegen eine Auslandsentsendung sowie steigende Zurückhaltung	12
2.1.4.1. Ablehnungsgründe aufgrund von Erfahrungen	13
2.1.4.1.1. Kostenreduktionen von Unternehmen	13
2.1.4.1.2. Erfolglosigkeit im Ausland/frühzeitige Rückkehr	13
2.1.4.1.3. Rückkehrphase	13
2.1.4.1.4. Veränderte Karrierekonzepte	14
2.1.4.2. Private Gründe der Mitarbeiter	14
2.1.4.3. Krisen, Gefahren und Unsicherheiten	15
2.1.4.4. Ungleichgewicht von Nachfrage und Angebot	16
2.1.4.5. Alternative Formen des internationalen Mitarbeiter- einsatzes	16

2.1.5.	Arten von Auslandsentsendungen	16
2.1.5.1.	Langzeit-Entsendungen oder Long-Term-Assignments (LTA)	17
2.1.5.2.	Kurzzeit-Entsendungen oder Short-Term-Assignments (STA)	17
2.1.5.3.	Pendler und rotierende Assignments	17
2.1.5.4.	Vielflieger	18
2.1.5.5.	Virtuelle Auslandsentsendungen	18
2.1.5.5.1.	Millennials	19
2.1.6.	Wirtschaftlicher Zweck eines Auslandseinsatzes	20
2.1.6.1.	Wert für das Unternehmen vs Entwicklungsfokus	20
2.1.6.1.1.	Selbst initiierte Entsendungen	21
2.1.6.1.2.	Experteneinsätze	21
2.1.6.1.3.	Trainees	21
2.1.6.1.4.	Führungskräfte/Management	22
2.1.6.2.	Assistenz- vs Duldungsleistung	22
2.1.6.2.1.	Assistenz- oder Aktivleistung	22
2.1.6.2.2.	Duldungs- oder Passivleistung	22
2.1.7.	„Mobility Cycle“ als Orientierungshilfe	22
2.1.8.	Strategische Entsendeplanung	23
2.1.9.	Strategische Rückkehrplanung	24
2.1.10.	Strategische Bedeutung für Unternehmen	25
2.2.	Operative Planung	25
2.2.1.	Mobilitäts-Richtlinien	26
2.2.1.1.	Die Motive für eine Mobilitäts-Richtlinie	26
2.2.1.2.	Die Mobilitätsstrategie als „Rückgrat“ der Richtlinie	27
2.2.1.3.	Die Motive für ein Richtlinien-Portfolio	27
2.2.1.3.1.	„Strategische Möglichkeit“ – die Führungskräfte von morgen	29
2.2.1.3.2.	„Traineeprogramme“	29
2.2.1.3.3.	„Experten“	29
2.2.1.3.4.	Selbst initiierte Entsendung	29
2.2.1.4.	Was versteht man unter einer „Flexible Policy“?	31
2.2.1.5.	Richtlinien und neue Reward-Strukturen	32
2.2.1.6.	Themen für die Richtlinie	33
2.2.2.	Entlohnungsgrundsätze	35
2.2.2.1.	Stamm-/Heimatlandorientiertes Modell	36
2.2.2.2.	Gastlandorientiertes Modell	39
2.2.2.3.	Internationales Vergütungssystem	42
2.2.2.4.	Hybridmodelle und Local Plus Approach	44
2.2.2.4.1.	Local Plus Approach	44
2.2.2.5.	„Balance Sheet Approach“	45
2.2.3.	Zulagen und Zuschläge	48
2.2.3.1.	Funktionszulage	48
2.2.3.2.	Mehrarbeitsvergütung	48

2.2.3.3.	Tages- und Nächtigungsgelder	48
2.2.3.4.	Auslandszulagen	49
2.2.3.4.1.	Mobilitätzulage, „Financial Incentive“, „Foreign Service Premium“, „Mobility Premium“	49
2.2.3.4.2.	Härtezulage, „Location allowance“, „Hardship allowance“	49
2.2.3.4.3.	Kaufkraftausgleichszulage, „Cost of Living allowance“, „COLA“	49
2.2.3.5.	Sonstige Zulagen	50
2.2.3.5.1.	Heimreisen, „Home leaves“	50
2.2.3.5.2.	Wohnung am Einsatzort, „Housing“	52
2.2.3.5.3.	Übersiedlungskosten, „Relocation Allowance“	53
2.2.3.5.4.	Schule/Kindergarten, „Schooling“, „Kindergarten“	55
2.2.3.5.5.	Trainings	55
2.2.3.5.6.	Unterstützung des Partners, „Spousal support“	56
2.2.3.5.7.	Fahrzeug, „Company car“	57
2.2.3.5.8.	„Look and See-Trip“, „Pre-Assignment-Trip“	57
2.2.3.5.9.	Steuerberatung, „Tax Support“	57
2.2.3.6.	Support und Zulagen iZm Versicherung/ Zukunftsvorsorge	58
2.2.3.6.1.	Beibehalt der Sozialversicherung des Stammlandes – sog „erste Säule“	58
2.2.3.6.2.	Betriebliche Pensionsvorsorge – sog „zweite Säule“	60
2.2.3.6.3.	Gewährung von Zusatzversicherungen – sog „dritte Säule“ iZm einer Pensionszusatzversicherung	62
2.2.4.	Vergütungsmodelle in Verbindung mit Steuern	62
2.2.4.1.	Bruttovereinbarung	62
2.2.4.2.	Echte Nettolohnvereinbarung	63
2.2.4.3.	Unechte Nettolohnvereinbarung	64
2.2.4.4.	„Tax Equalization“	64
2.2.4.5.	„Tax Protection“	68
2.2.4.6.	Steuerliche Auswirkungen – Zusammenfassung/ Vergleich	69
2.2.5.	Kostenerfassung und Vorschau	70
2.2.6.	Sonstige Rechte und Pflichten – die „Brücke“ zum Individualvertrag	72
2.2.6.1.	Begriffsbestimmungen und Abgrenzungsfragen	72
2.2.6.2.	Arbeitsrechtliche Klarstellungen	72
2.2.6.2.1.	Arbeitszeit	72
2.2.6.2.2.	Urlaub	73
2.2.6.2.3.	Feiertage	73
2.2.6.2.4.	Krankheit	73
2.2.6.2.5.	Notfälle – Krisen	73
2.2.6.2.6.	Unterbrechung – Beendigung	74
2.2.6.2.7.	Verlängerung	74
2.2.6.2.8.	Lokalisierung	75

2.2.6.3.	Anwendbarkeit	75
2.2.6.3.1.	Implementierung	75
2.2.6.3.2.	Mergers & Acquisitions	76
2.2.6.4.	Verhalten im Einsatzland	76
2.2.7.	Personalwirtschaftliche Aspekte	76
2.2.7.1.	Leistungsbeurteilung/Evaluierung	76
2.2.7.2.	Rollen und Verantwortungen	77
2.2.8.	Operative Rückkehrplanung	77
2.2.9.	Entwicklung von Richtlinien	78
2.2.9.1.	Bestimmung bei der Richtlinienerstellung: Status quo und Vorausschau	78
2.2.9.2.	Vorausschau	79
2.2.9.3.	Prozess der Richtlinienerstellung	82
2.3.	Rechtliche Grundlagen zur operativen Planung	82
2.3.1.	Arbeitsrechtliche Grundlagen	83
2.3.1.1.	Kollisionsnormen	83
2.3.1.2.	Freie Rechtswahl und Eingriffsnormen	84
2.3.1.3.	Nationales Recht	85
2.3.1.4.	Vertragliche Gestaltung	87
2.3.1.4.1.	Dienstreise – „business trip“	88
2.3.1.4.2.	Entsendung, Abordnung – „assignment“	88
2.3.1.4.3.	Arbeitskräfteüberlassung – Arbeitskräfte- oder Personal- gestellung – „labor leasing“, „secondment“	89
2.3.1.4.4.	Versetzung, temporäre Versetzung – „temporary (local) contract“	89
2.3.1.4.5.	Lokalisierung, definitive Versetzung, Übertritt – „localization“	90
2.3.1.4.6.	Karenzierungsvereinbarung, ruhendes Dienstverhältnis – „suspension“, „dormant contract“	90
2.3.1.4.7.	Unterbrechungsvereinbarung, Aussetzung – Wieder- einstellungszusage – „re-entry clause“	90
2.3.1.4.8.	Beendigung des Arbeitsvertrages – „termination of employment contract“	91
2.3.1.4.9.	Doppel- oder Mehrfacharbeitsverhältnis – „dual/multiple employments“, „split contract“	91
2.3.2.	Steuerrechtliche Grundlagen: Die Wirkungsweise von Doppelbesteuerungsabkommen (DBA)	93
2.3.2.1.	Ansässigkeit	94
2.3.2.2.	Verteilungsnorm: Welcher Staat darf das Arbeits- einkommen besteuern?	95
2.3.2.2.1.	183-Tage-Regel	96
2.3.2.2.2.	„Arbeitgeber“ im DBA-Recht	97
2.3.2.3.	Aufsichtsrats- oder Verwaltungsratsvergütungen	99
2.3.2.4.	Vermeidung der Doppelbesteuerung	99
2.3.2.5.	Es gibt kein Doppelbesteuerungsabkommen (DBA)	99
2.3.2.6.	Nationales Recht	100

2.3.2.7.	Prüfungsschema – Zusammenfassung	100
2.3.2.8.	Lohnsteuer – Quellensteuer	102
2.3.3.	Ertragsteuerliche Aspekte für das Unternehmen	102
2.3.3.1.	Betriebsstätten	102
2.3.3.1.1.	Betriebsstätten nach DBA-Recht	102
2.3.3.1.2.	Betriebsstätten nach nationalem Recht	103
2.3.3.1.3.	Vertragsformen und die damit zusammenhängende Begründung einer Betriebsstätte	104
2.3.3.1.4.	Folgen des Vorliegens einer Betriebsstätte	105
2.3.3.2.	Verrechnungspreise	105
2.3.3.2.1.	Methoden	105
2.3.3.2.2.	Folgen einer Nichtbeachtung	105
2.3.3.2.3.	Relevanz iZm dem grenzüberschreitenden Mitarbeiter- einsatz	106
2.3.3.3.	Abzugssteuern, Lohnnebenkosten und Ähnliches	106
2.3.4.	Grundlagen des Sozialversicherungsrechts	107
2.3.4.1.	Verordnung (EG) 883/2004	108
2.3.4.1.1.	Einfachversicherung und Territorialprinzip	108
2.3.4.1.2.	Entsendung	109
2.3.4.1.3.	Kollisionsnormen für Sonderfälle	110
2.3.4.1.4.	Ausnahmeantrag	111
2.3.4.2.	Bilaterale Sozialversicherungsabkommen	112
2.3.4.3.	Zusammenfassung zum Beitragsrecht und Überblick	112
2.3.4.4.	Freiwillige Versicherung	114
2.3.4.5.	Leistungsrechtliche Vorschriften	114
2.3.4.5.1.	Nationales Recht	114
2.3.4.5.2.	Verordnung (EG) 883/2004	114
2.3.4.5.3.	Bilaterale Abkommen	116
2.3.4.6.	Zusammenfassung zum Leistungsrecht und Überblick	116
2.3.5.	Welcher Vertrag für welchen Einsatz? – Beispiele und Wechselwirkung mit steuerlichen Aspekten	118
2.3.5.1.	Assistenzleistung	118
2.3.5.2.	Duldungsleistung (Arbeitskräfteüberlassung)	120
2.3.5.3.	Führungskräfteentsendung	122
2.3.5.4.	Unterschiedliche Einsätze – inkl virtuelle Entsendung	123
3.	Umsetzung	125
3.1.	Auswahl-Selektion	126
3.1.1.	Der Einfluss von Kultur	127
3.1.2.	Jobbeschreibung und Ziele	131
3.1.3.	Auswahlkriterien	133
3.1.3.1.	Gastlandbezogene Kriterien	133
3.1.3.2.	Jobbezogene Kriterien	135
3.1.3.3.	Persönliche Kriterien	136
3.1.3.4.	Persönliches Umfeld	138

3.1.4.	Rekrutierung	141
3.1.5.	Term Sheet	144
3.1.6.	Karriereplan, Entwicklungsplan	144
3.1.7.	Arbeitsschritte (Zusammenfassung)	145
3.2.	Vorbereitung und Unterstützung vor der Entsendung	146
3.2.1.	Individueller Auslandsbezug, Verträge, Anträge, Visa	146
3.2.1.1.	Bezüge und Vertrag für den anstehenden Auslands- einsatz	146
3.2.1.1.1.	Vertragsentwurf	147
3.2.1.1.2.	Steuerliche Würdigung und Optimierung	147
3.2.1.1.3.	Finaler Vertrag und Dokumentation	153
3.2.1.2.	Sozialversicherung	154
3.2.1.2.1.	Pflichten des/der Dienstgeber(s) bei Einfach- oder Mehrfachbeschäftigung	154
3.2.1.2.2.	Anträge aufgrund von Auslandseinsätzen	155
3.2.1.3.	Einreise, Aufenthalt und Beschäftigung	156
3.2.2.	Orientierungsgespräche und Support durch HR und Serviceprovider	161
3.2.2.1.	Orientierungsgespräche mit HR	161
3.2.2.2.	Orientierung und Unterstützung durch den Steuerberater oder andere Serviceprovider	163
3.2.2.2.1.	Compliance Trainings und Briefings	164
3.2.3.	Auseinandersetzung mit dem und Vorbereitung auf das Gastland	164
3.2.3.1.	Auseinandersetzung mit dem Gastland	165
3.2.3.1.1.	Look & See-Trip	165
3.2.3.1.2.	Informelle Informationsweitergabe	166
3.2.3.1.3.	Formelle Informationen	166
3.2.3.2.	Vorbereitung auf das Gastland	166
3.2.3.2.1.	Sprachkurse	166
3.2.3.2.2.	Interkulturelles Training	167
3.2.3.2.3.	Informationen zu Land und Leuten	170
3.2.3.3.	Jobbezogene Vorbereitung	170
3.2.3.3.1.	Fachliche Schulung	170
3.2.3.3.2.	Überlappende Aufenthalte	170
3.3.	Übersiedlung	171
3.3.1.	Relocation	172
3.3.1.1.	Übersiedlung	172
3.3.1.2.	Relocation-Agenturen	172
3.3.1.3.	Welcome Service	172
3.4.	Lohnverrechnungstransfer	173
3.4.1.	Aufsetzen der Expatriate-Lohnverrechnung	173
3.4.2.	Lohnverrechnung und Quellensteuereinbehalt	174
3.4.3.	Entlastung an der Quelle	176
3.4.4.	Lohnausweise und Tarif	176
3.4.5.	Einrichten der Zahlungsmodalitäten	177

3.5.	Start im Gastland und laufende Unterstützung	177
3.5.1.	Anpassung und Kontakt zum Heimatland	178
3.5.1.1.	Kulturschock	178
3.5.1.2.	Die erste Zeit im Gastland	181
3.5.1.3.	Anpassung im Gastland	182
3.5.1.4.	Kontakt zwischen dem Unternehmen im Heimat- und dem Expatriate im Gastland	183
3.5.1.5.	Miteinbeziehen der Familie	186
3.5.2.	Administratives	189
3.5.2.1.	Ermittlung des Entsendebezuges	189
3.5.2.2.	Koordination der Lohnverrechnung	189
3.5.2.3.	Managen von Leistungen von dritter Seite	190
3.5.2.4.	Überprüfung auf Richtlinienkonformität	190
3.5.2.5.	Reports	191
3.5.3.	Arbeitsschritte (Zusammenfassung)	191
3.6.	Reporting und Steueradministration	192
3.6.1.	Ermittlung des entsendebedingten Aufwandes/der Kosten	192
3.6.2.	Zusammenführung von Bezügen im In- und Ausland	193
3.6.3.	Soll-Ist-Vergleich	194
3.6.4.	Jahresend-Reporting (Bezugsnachweise)	194
3.6.5.	Jährliche steuerliche Notwendigkeiten	194
3.7.	Rückkehr und Reintegration	195
3.7.1.	Frühere Rückkehr	196
3.7.2.	Verlängerung des Assignments und Lokalisierung	198
3.7.3.	Rückkehr und Reintegration	200
3.7.3.1.	Rückkehrkulturschock	201
3.7.3.1.1.	Rückkehr in das soziale und kulturelle Umfeld	202
3.7.3.1.2.	Rückkehr in das berufliche Umfeld	204
3.7.4.	Administratives	206
3.7.4.1.	Übersiedlung	206
3.7.4.2.	Rückkehrgespräche	207
3.7.4.3.	Schlusszahlungen oder nachträgliche Zahlungen	207
3.7.4.4.	Interner und externer Steuerausgleich	208
3.7.4.5.	Abmeldungen	208
3.7.5.	Evaluierung/Performance Measurement	209
3.7.6.	Arbeitsschritte (Zusammenfassung)	211
3.8.	Ausblick und Trends	211