

## Fachtagung zum „Impat-Management“

Mitarbeiter aus internationalen Unternehmenseinheiten werden zunehmend zeitlich befristet in Deutschland eingesetzt. Damit der Einsatz dieser „Impats“ ein Erfolg für Unternehmen und Mitarbeiter wird, gilt es eine Reihe von Besonderheiten – sowohl in rechtlicher als auch in personalstrategischer und finanzieller Hinsicht – zu beachten. Was man als Unternehmen alles berücksichtigen muss, damit eine vorübergehende Entsendung nach Deutschland den Aufwand lohnt, war Thema einer DGFP-Fachtagung Mitte Oktober in Frankfurt am Main. Experten aus der Praxis stellten ihre Konzepte und Erfahrungen beim Impat-Management vor.

### Offenheit für die Fremde

Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit und Toleranz des zu entsendenden Mitarbeiters sind wichtige Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Einsatz von Ausländern in Deutschland (Impats, Kurzform von Impatriates); letztlich steht und fällt die Erreichung der Entsendungsziele aber mit der Bereitschaft des Kandidaten, sich auf die neue Aufgabe und die für ihn

gründe und -ziele zu verständigen, denn aus dieser Analyse und Definition ergeben sich jeweils andere Erfordernisse – etwa im Hinblick auf den Grad der Unterstützung, die man einem Impat zuteil werden lässt. Liegt das Ziel der Entsendung in der Personalentwicklung, „dann lernen die betroffenen Mitarbeiter nichts, wenn wir ihnen alle Schwierigkeiten aus dem Weg räumen“, erläuterte Neumeier. „Wenn der Impat dagegen ein Experte ist, der wegen seines Fachwissens in Deutschland benötigt wird, dann ist eher eine Rundum-

„Bisher wird die steuerliche Handhabung nur in Sonntagsreden einfacher, und auch innerhalb der EU ist in einem überschaubaren



„Ziel der Vorbereitung auf den Einsatz in Deutschland ist es, alle Einflussfaktoren zu berücksichtigen, ein Maximum an Informationen zu geben

## Kultur als Erfolgsfaktor

gehörten Hinweise auf andere klimatische Verhältnisse, Trennungsphasen von der Familie oder andere Essgewohnheiten. Aber auch das in Deutschland herrschende Ausländerbild, das häufig mit der Zuschreibung eines niedrigen sozialen Status (z. B. bei Asylbewerbern und Gastarbeitern früherer Jahrzehnte) einhergehe, müsse thematisiert werden.

Neumeier riet dazu, das Impat-Management als Aufgabengebiet des Personalbereichs anzulegen und phasenorientiert (vor, während und nach der Entscheidung) auszurichten. Dabei müsse entschieden werden, ob man die anfallenden Aufgaben durch Länderspezialisten oder durch Impat-Spezialisten bearbeiten lässt. Während Länderspezialisten sowohl inbound (Impats) als auch outbound (Expats) unterstützen können, kennt der Impat-Spezialist die Bestimmungen des Gastlands besser. Ob das Impat-Management zentral oder dezentral organisiert ist, sei letztlich eine Frage des Volumens: Je seltener Impats in einer Organisation sind, desto eher bietet sich eine zentrale Bearbeitung an.

### Vorbereitung und Einreise

Dass das Impat-Management in deutschen Personalabteilungen zunehmend zum Thema werden wird, verdeutlichte Neumeiers Ausblick. Die Zahl der Entscheidungen nach Deutschland nimmt zu, und durch die wachsende Zahl von Abordnungen und Versetzungen nach Deutschland wird es zu einer weiteren Professionalisierung des Impat-Managements kommen. Lokale Personalabteilungen und Vorgesetzte werden zunehmend Betreuungsaufgaben übernehmen, während das zentrale Impat-Management mehr mit beratenden Aufgaben als mit der Abwicklung betraut sein wird.

Wie die Vorbereitung von Impat-Aufenthalten und die Einreise der ausländischen Mitarbeiter in der Praxis aussehen kann, verdeutlichte Iris Kollek, Teamleiterin Impats, Executive and Expatriate Administration der Bayer Direct Services GmbH in Leverkusen, am Beispiel eines Prozessschemas des Bayer-Konzerns. Der Ablaufplan berücksichtigt und verzahnt (beginnend zwei bis vier Monate vor der vorgesehenen Einreise) alle Tätigkeiten, die von internen und externen Dienstleistern (wie Botschaften und Behörden, Relocation Service, Logistik, Entgeltabteilung), der HR-Abteilung im Heimatland, der hiesigen Impat-Abteilung, dem Management im Heimatland und in Deutschland sowie vom Impat selbst (vor und im Anschluss an die Einreise) erledigt werden müssen.

Ein Kernstück der Vorbereitung ist der sogenannte Look-and-see-Trip, dessen Ablauf die wesentlichen Einflussfaktoren (Familie, Beruf, Umzug und Formalien) für einen erfolgreichen Aufenthalt in Deutschland widerspiegelt. Iris Kollek stellte das Programm eines typischen, fünftägigen Look-and-see-Trips vor, der mit der Begrüßung am Flughafen und einem Willkommensabendessen im Kreis künftiger Kollegen oder anderer Impats beginnen kann. Am nächsten Morgen lädt die Impat-Abteilung zum Pre-Trip-Gespräch ein, bei dem die Impat Policy, die Umzugsorganisation, Einreiseformalitäten sowie Versetzungskonditionen (z. B. Gehalt und Benefits, Sozialversicherung und Steuern) erörtert werden können.

Neben weiteren Begegnungen mit Kollegen und dem Besuch der aufnehmenden Abteilung umfasst das Bayer-Programm vor allem intensiven Kontakt mit dem externen Relocation Service. Dieser unternimmt eine Orientierungstour mit dem Impat und gegebenenfalls dessen Ehepartner, stellt Mietobjekte, Kindergärten und Schulen vor, die er im Vorfeld bereits für den ausländischen Gast ausgesucht hat, hilft dem zukünftigen Impat auch bei der Eröffnung eines Bankkontos und unterstützt ihn beim Abschluss des Mietvertrags und von Versicherungen. Auch nach der definitiven Einreise ist es der Relocation Service, der den Impat bei seinen ersten Schritten in Deutschland an die Hand nimmt. In einem „Welcome-Package“ findet der ausländische Mitarbeiter Blumen und Nahrungsmittel, aber auch Kontaktadressen; er wird bei Behördengängen und Formalien wie Telefonanmeldung, Kindergeldantrag und Führerschein-Umschreibung begleitet.

### Fragen des Aufenthaltsrechts

Heike Schilling, International HR Consultant im BPO Private International Personnel Management der Hewlett Packard GmbH in Frankfurt, erläuterte (auf der Basis des seit 2005 gültigen Zuwanderungsgesetzes) den aufenthaltsrechtlichen Hintergrund einer Impat-Maßnahme. Mit dem Visum, der Aufenthaltserlaubnis und der Niederlassungserlaubnis gibt es derzeit drei Aufenthaltstitel, die für den Personenkreis der Impats relevant sind. Jeder dieser Titel muss erkennen lassen, ob die Ausübung einer Erwerbstätigkeit erlaubt ist.

Für die Entscheidung, welcher dieser Titel beantragt wird, sei es wichtig, mit der aufnehmenden Abteilung die Modalitäten und Ziele der Entsendung wie Aufenthaltsdauer oder eine beabsichtigte Erteilung von Prokura genau abzuklären. Um eine Niederlassungserlaubnis zu erwirken, ist es zum Beispiel erforderlich, den Nachweis eines öffentlichen Interesses, etwa den Erhalt oder die Schaffung von Arbeitsplätzen, zu erbringen. In der Praxis werde dieser Nachweis an die Höhe des erzielten Einkommens gekoppelt. Wer eine Niederlassungserlaubnis beantragt, muss mindestens 84 000 Euro pro Jahr verdienen. „Diese Grenze ist ein Manko beim Zuwanderungsgesetz, weil es für kleine Unternehmen oft schwierig ist, Gehälter in dieser Höhe zu bezahlen“, sagte Schilling.

Während früher sowohl das Ausländeramt als auch das Arbeitsamt getrennt um Aufenthalts- beziehungsweise Arbeitserlaubnis ersucht werden mussten, gilt heute das Prinzip des One-Stop-Governments: Der Antrag wird bei der zuständigen Ausländerbehörde gestellt, und diese wendet sich gegebenenfalls selbst an die Agentur für Arbeit. Allerdings habe dieses Prinzip bisher keine Beschleunigung des Zustimmungsverfahrens gebracht, so Schilling.

Die Referentin riet dazu, selbst aktiv zu werden, um die Dauer des Genehmigungsverfahrens abzukürzen. Das heißt, die aufnehmende Gesellschaft sollte den Antrag auf Aufenthaltstitel mit Zusicherung einer Arbeitserlaubnis sowie alle erforderlichen Papiere wie Stellenbeschreibung und Lebenslauf frühzeitig bei der deutschen Ausländerbehörde einreichen (wenn der Visumantrag von der deutschen Botschaft im Heimatland des Impats noch geprüft wird). Sobald der Visumantrag mit der Zusicherung vom Ausländeramt an die betreffende deutsche Botschaft zurückgeht, kann das Impat-Management darauf hinwirken, dass das Papier gleichzeitig in Kopie zum Bundesverwaltungsamt in Köln geschickt

wird. Auf diese Weise könne ein eventuell erforderlicher zusätzlicher Sicherheits-Check frühzeitig angestoßen werden, so Schilling. Grundsätzlich gelte für Impat-Manager: „Immer mit der Ausländerbehörde in Kontakt bleiben!“

Zu den Errungenschaften des Zuwanderungsgesetzes zählt laut Schilling, dass die zwölfmonatige Wartezeit für eine Beschäftigungsaufnahme von mitreisenden Ehepartnern aufgehoben worden ist. Die moderate Öffnung des Arbeitsmarktes für Hochqualifizierte sei in Europa einmalig; positiv sei auch zu werten, dass ausländische Hochschulabsolventen nach Abschluss des Studiums ein Jahr lang im Land bleiben dürfen, um eine adäquate Beschäftigung zu suchen.

### Sozialversicherungsrechtliche Regelungen

Jens Reinders, Sozialversicherungs-Fachangestellter aus Bonn, ermöglichte einen strukturierten Überblick über die komplexen sozialversicherungsrechtlichen Regelungen, die bei einer Entsendung nach Deutschland zu berücksichtigen sind. Anhand fiktiver Fallbeispiele erläuterte er die Unterschiede zwischen deutschem Sozialversicherungsrecht, EU-Recht und so genanntem Abkommensrecht, bei dem zwischenstaatliche Abkommen als Rechtsquelle dienen.

Im Grundsatz gilt bei jeder Impatriierung deutsches Sozialversicherungsrecht. Dieses kann jedoch mitunter durchbrochen werden, sodass andere Vorschriften anzuwenden sind. So regelt etwa Art. 14 der EWG-Verordnung Nr. 1408/71, dass ein französischer Mitarbeiter, der voraussichtlich nicht länger als ein Jahr in Deutschland bleibt, weiterhin nach französischem Sozialversicherungsrecht behandelt wird. Voraussetzung in diesem

„Mit der Projektdelegation hat Siemens jetzt eine neue Entsendungsform mit eigenen Konditionen geschaffen“, sagte Gabriele Chedor (Siemens AG, Erlangen).



„Der Anteil von Entsendungen nach Deutschland wächst bei der Robert Bosch GmbH um 20 bis 25 Prozent pro Jahr“, sagte Andrew Jenkinson (Robert Bosch GmbH, Stuttgart).

Fall ist allerdings, dass der arbeitsvertragliche Entgeltanspruch des französischen Kollegen sich – unabhängig davon, wo das Geld ausgezahlt wird – weiterhin an den französischen Arbeitgeber richtet.

Bleibt der Impat aus Frankreich länger als ein Jahr, muss er im Regelfall nach deutschem Recht versichert werden; die Versicherungszeit in der deutschen Rentenversicherung wird ihm später in Frankreich angerechnet. Unter der (in der Regel gegebenen) Voraussetzung, dass der Mitarbeiter bereits vorher in Frankreich gesetzlich versichert war, kann jedoch eine Ausnahmevereinbarung getroffen werden, nach der dieser auch dann nach dem Recht seines Heimatlands behandelt wird, wenn er länger als zwölf Monate in Deutschland gebraucht wird.

Auch bei einem Impat aus Südafrika, für den weder das EU- noch das Abkommensrecht in Betracht kommen, kann die Geltung des deutschen Sozialversicherungsrechts aufgrund des § 5 Abs. 1 SGB IV durchbrochen sein, falls seine Entsendung auf einem außerhalb Deutschlands bestehenden Beschäftigungsverhältnis beruht. Der im Gesetz verwandte Begriff der Entsendung sei zwar extrem dehnbar, aber der Impat dürfe dann definitiv in Deutschland kein Geld beziehen. „Ein Rechtsanspruch allein, wie im Beispiel des Franzosen, reicht hier nicht aus“, erklärte Reinders. Allerdings müsse ein Südafrikaner auch nicht vorher im Heimatland versichert gewesen sein, damit das Recht seines Heimatlandes in Deutschland ‚einstrahle‘. Die „unbedenkliche Höchstgrenze“ für die Entsendung eines Südafrikaners liegt bei acht Jahren: „Neun Jahre müssen Sie schon gut begründen“, so der Referent. Außerdem endet die ‚Einstrahlung‘ sofort, wenn der Impat beschließt, dauerhaft in Deutschland zu bleiben.

Am Beispiel eines US-Amerikaners verdeutlichte Jens Reinders die Besonderheiten des auf bilateralen Verträgen beruhenden Abkommensrechts, das sich mitunter nur auf einzelne Zweige der Sozialversicherung bezieht. Das deutsch-amerikanische Abkommen über soziale Sicherheit enthält mit Art. 6 (2) eine Durchbrechungsklausel, die der Einstrahlungsregel in der EWG-Verordnung ähnelt, die vorgesehene maximale Entsendungsdauer aber höher ansetzt (fünf Jahre). Da das Abkommen aber den Begriff der Entsendung nicht näher definiert, wird dieser je nach nationaler Rechtsauffassung unterschiedlich ausgelegt: „Das kann dazu führen, dass aus amerikanischer Sicht eine astreine Entsendung vorliegt und das amerikanische Rentenrecht weiter gilt, während die Beurteilung auf der Grundlage deutschen Rechts ergibt, dass keine Einstrahlung vorliegt“, erläuterte Reinders. Die aufnehmende deutsche Organisation müsse deshalb das Vorliegen oder Fehlen der ‚Einstrahlung‘ selbst prüfen und dürfe sich nicht auf eine in Amerika ausgestellte Bescheinigung verlassen.

#### Gestaltung von Verträgen

Gabriele Chedor, Referatsleiterin Inbound im International Delegation Center der Siemens AG in Erlangen, und Andrew Jenkinson, Director Corporate Human Resources, International Assignments der Stuttgarter Robert Bosch GmbH, schilderten Vertragsgestaltung, Vergütung und Benefits beim Einsatz von Impats in ihren Unternehmen. Bei der Siemens AG ist der weltweite Rahmen für Entsendungsbedingungen in „Global Delegation Principles“ festgelegt. Diese werden von den Ländergesellschaften nach folgenden Kriterien umgesetzt:

trennt nach Kurzzeitentsendungen, bei denen der Impat weiterhin seinem Herkunftsland zugerechnet wird (home), und Langzeitentsendungen, bei denen er reguläres Mitglied der aufnehmenden Organisation wird (host), sowie nach inbound und outbound.

Die Robert Bosch GmbH hat ihr Vertragspaket sogar weltweit standardisiert. „Früher musste die aufnehmende Personalabteilung mit Verträgen in unterschiedlichen Formaten und Sprachen zu recht kommen“, erklärte Jenkinson. Jetzt wird auf globaler Ebene ein und dasselbe Vertragspaket geschnürt, das sich zum einen aus einem Standardvertrag sowie einer (grundsätzlich in Englisch abgefassten) Vergütungsberechnung zusammensetzt und zum anderen Informationen über die internationale Personalpolitik, über Entsendebedingungen sowie über die spezifischen Bedingungen im Heimat- und im Aufenthaltsland enthält.

Des Weiteren ist die Frage einer angemessenen Bezahlung im Aufenthaltsland zu klären. Ziel ist, dem Mitarbeiter mindestens die Beibehaltung seines bisherigen Lebensstandards zu ermöglichen. Bei Bosch setzt sich das Nettogehalt in Deutschland aus dem Nettogehalt im Heimatland, einem Zu- oder Abschlag zum Ausgleich unterschiedlicher Lebenshaltungskosten, einem Wohnungszuschuss und einer Erschwerniszulage zusammen: „Für Deutsche ist es häufig schwer nachzuvollziehen, dass der Aufenthalt in Deutschland für einen Inlander eine Erschwernis darstellt. Aber der Impat muss hier seinen Haushalt selbst erledigen, und die Bedeutung der Trennung vom weiteren Familienkreis in der Zeit der Entsendung in der indischen Kultur darf nicht unterschätzt werden“, erklärte Jenkinson.



„Wer bei der EDF Topmanager werden soll, muss mindestens einmal im Ausland gewesen sein“, sagte Jean-Philippe Sandrock (EnBW AG, Karlsruhe).



Die Bandbreite der bei einer Entsendung auftretenden Besteuerungsprobleme erfordert, dass man die Schnittstellen kennt und berücksichtigt“, sagte Carmen Iris Klinker (Kerkhoff Consulting GmbH, Düsseldorf).

#### Differenzierte Vergütungsberechnung

Bei Siemens stehen die Größen „Funktionseinkommen“ und „Soll-Bruttoeinkommen“ im Mittelpunkt der Vergütungsberechnung. Das Funktionseinkommen bezeichnet die Vergütung, die ein vergleichbarer lokaler Mitarbeiter für die gleiche Tätigkeit bekommen würde, das Soll-Bruttoeinkommen berücksichtigt Kaufkraftparitäten, die Sparquote im Heimatland sowie Zuschläge und gegebenenfalls Länderzulagen. Liegt das errechnete Soll-Bruttoeinkommen über dem hierzulande normalerweise zu erzielenden Funktionseinkommen, wird die Differenz durch einen Wohnkostenzuschuss und eine „Expatriate Allowance“ ausgeglichen. Ist das Soll-Bruttoeinkommen dagegen niedriger als das lokale Funktionseinkommen, wird nur das lokale Funktionseinkommen gezahlt.

Bei Impats aus Ländern mit hoher Inflationsrate ist die Berechnung des Sparanteils häufig problematisch. Bei der Bosch GmbH wird dieser Anteil nach der statistisch ermittelten, durchschnittlichen Sparquote der Haushalte im Herkunftsland des Mitarbeiters bemessen; bei einem Japaner liegt der Sparanteil beispielsweise bei 50 Prozent. Dieser Anteil wird grundsätzlich in der Heimatlandwährung garantiert, während eine Vergütung des für den Konsum zur Verfügung stehenden (spendablen) Gehaltsbestandteils in Euro erfolgt. Jenkinson wies darauf hin, dass das Inflationsproblem durch die Festlegung eines vorläufigen Wechselkurses zu Jahresbeginn gelöst wird, der am Jahresende mit dem tatsächlichen Durchschnittskurs verglichen wird. Die Differenz wird dann durch Nachzahlungen oder Rückforderungen ausgeglichen.

#### Funktion des Karrieremanagers

Jean-Philippe Sandrock, Projektleiter HR International bei der EnBW AG in Karlsruhe, berichtete von den positiven Erfahrungen mit einem Austauschprogramm zwischen dem deutschen Energieversorger und seinem wesentlich größeren französischen Anteilseigner EDF: „Wir haben ständig 20 bis 25 Franzosen bei uns.“ Zur erfolgreichen Abwicklung des Aufenthaltes plädierte Sandrock eindringlich für die Einschaltung eines externen Relocation Services. Ein entsprechender Rahmenvertrag ermögliche ausreichende Flexibilität hinsichtlich der im Einzelfall erforderlichen Leistungen. Auf besonderes Interesse bei den Zuhörern stießen eher informelle Angebote für die Impats, wie die EnBW Sportgemeinschaft, gemeinsame Unternehmungen nach der Arbeit oder der wöchentliche Impats-Stammtisch im Betriebsrestaurant, der auch allen deutschen Mitarbeitern offensteht, die gern Französisch sprechen möchten. Zu interessierten Rückfragen aus dem Publikum führte auch die von Sandrock erwähnte Funktion des Karrieremanagers bei der EDF. Dieser führt mindestens einmal pro Jahr mit den nach Deutschland entsandten Mitarbeitern ein „Bilanzgespräch“ und unterstützt die Impats ein halbes Jahr vor der Rückkehr nach Frankreich bei der Suche nach einer adäquaten Stelle in der EDF-Organisation. Es handelt sich dabei um eine in operativen Leitungspositionen erprobte Führungskraft, die einige Jahre vor dem Ende ihrer Laufbahn steht.

#### Steuerrechtliche Rahmenbedingungen

Über die besonderen steuerrechtlichen Rahmenbedingungen beim Einsatz von

Impats in Deutschland informierte Carmen Iris Klinker, Personalleiterin bei der Kerkhoff Consulting GmbH in Düsseldorf, die Teilnehmer der DGFP-Tagung. Die Bundesrepublik Deutschland hat mit einer Reihe von Staaten Abkommen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung geschlossen. Danach steht die Steuer auf den Arbeitslohn grundsätzlich dem Staat zu, in dem der Mitarbeiter tätig ist, im Heimatland werden seine Einkünfte derweil von der Einkommensteuer freigestellt. Eine Ausnahme stellt die „183-Regelung“ dar: Wenn der Arbeitnehmer sich nicht länger als 183 Tage im Tätigkeitsland aufhält, der Arbeitgeber, der die Vergütung zahlt, nicht im Tätigkeitsland ansässig ist und der Arbeitslohn nicht von einer im Tätigkeitsland gelegenen Betriebsstätte des Arbeitgebers getragen wird, werden die Einkünfte des Arbeitnehmers weiterhin im Wohnsitzland und nicht im Tätigkeitsstaat versteuert.

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, dem Arbeitnehmer die Lohnsteuer direkt vom Arbeitslohn abzuziehen. Ist nach einem Doppelbesteuerungsabkommen der vom Arbeitgeber in Deutschland gezahlte Arbeitslohn von der Lohnsteuer freizustellen, erteilt das Finanzamt auf Antrag eine entsprechende Bescheinigung. Um eine Haftung für zu wenig einbehaltene Steuer auszuschließen, sollte der Lohnsteuerabzug durch den Arbeitgeber jedoch nur dann unterbleiben, wenn ein Antrag gestellt worden ist, das Finanzamt diesem zugestimmt und den Freistellungszeitraum bescheinigt hat. Für den Fall, dass der Arbeitnehmer zu viel Steuern gezahlt hat, stehe diesem grundsätzlich immer noch der Weg offen, sich diese im Rahmen seiner Einkommensteuererklärung vom Fiskus zurückerholen.

dhs