

Not macht erfinderisch

Sowohl die Pandemie als auch die Zunahme geopolitischer Risiken haben auf die Entsendepraxis grundlegenden Einfluss. Es zeigt sich: Personalverantwortliche müssen sich auf eine völlig neue Welt bei der Global Mobility einstellen und kreativ werden. Aller Voraussicht nach werden virtuelle, hybride und kurzfristige Modelle dominieren. Das zeigen zwei Praxisbeispiele.

● Bereits vor der Coronapandemie stellte die Personalabteilung eines deutschen Automotive-Unternehmens fest, dass sich Entsendungen nach China zunehmend schwieriger gestalteten als zur „Hochzeit“ in den beginnenden Nullerjahren. Die Gründe dafür waren wie immer multifaktoriell. Jedoch potenzierten sie sich mit der Pandemie spürbar. War es früher vor allem die chinesische Provinz, in die keine Fachkraft gehen wollte, so sind inzwischen auch Entsendungen nach Peking, Schanghai, Hongkong oder Taiwan für deutsche Mitarbeitende so attraktiv wie eine Wurzelbehandlung beim Zahnarzt.

Das war auch in etwa der O-Ton von Simon Lange. Der Ingenieur wollte partout nicht mit seiner Familie zurück in die chinesische Provinz und auch nicht nach Schanghai ausweichen. Zu sehr steckte allen das Hin und Her, die Ungewissheit und die Sorge um die Gesundheit noch in den Knochen. Stattdessen präsentierte der Mitarbeiter einen Plan, der es auf den ersten Blick in sich hatte: Künftig würde er sein Team in China vom Ferienhaus in Dänemark aus leiten. Der Arbeitgeber und das Team in China wollten Ingenieur Lange unbedingt halten und holten erst einmal Rat bei der Unternehmensberatung der BDAE Consult ein. Dort kannte man Fälle wie diesen zur Genüge, denn seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie haben die Beraterinnen und Berater unzählige Mandanten in ähnlich gelagerten Konstellationen beraten.

Immer mehr Regularien in China

Anfang 2019 war Ingenieur Simon Lange noch motiviert mit Kind und Kegel für geplante drei Jahre nach China übergesiedelt, doch schon vor der Pandemie machte sich Enttäuschung bei ihm breit. So musste er sich entgegen den Zusagen um viele administrative Dinge, die gar nicht seine Tätigkeit betrafen, kümmern. Denn China hatte in den vergangenen Jahren immer mehr Regularien für ausländische Unternehmen eingeführt, die es diesen schwer machen, hier ohne eine Tochtergesellschaft vor Ort, die bei den administrativen Erfordernissen unterstützt, Fuß zu fassen. Selbst in einzelnen Phasen der Marktbeobachtung und um potenzielle

Geschäfte zu bewerten, kann es notwendig oder empfehlenswert sein, eine Repräsentanz vor Ort zu gründen. Expats werden mittlerweile – wie auch schon zunehmend in der Vergangenheit – lokal bei der chinesischen Gesellschaft angestellt, um die Anforderungen zur Erlangung eines Work Permits zu erfüllen beziehungsweise die Erteilung zu erleichtern. Ingenieur Lange musste sich hingegen im Entsendestatus ohne Anstellung bei der lokalen Gesellschaft vor Ort selbst um das Thema Einkommensteuer kümmern. Allein das hatte ihm einige Nerven sowie Zeit und Motivation für seinen Job vor Ort geraubt. Hinzu kam, dass seine Frau und die Kinder sich in der tiefen chinesischen Provinz überhaupt nicht wohlfühlten. Ein Schicksal, dass viele nach China entsandte Familien teilen.

Viele Unternehmen wollen es daher vermeiden, Mitarbeitende mit Familien nach China zu entsenden. Das Problem ist nur: Für China-Einsätze sind in der Regel Berufserfahrene erforderlich und eben diese haben oftmals bereits Familie. So wie auch Simon Lange. Nach den ersten Startschwierigkeiten einigte man sich darauf, dass die Familie nach Schanghai zieht und Lange unter der Woche in der chinesischen Provinz lebt und arbeitet.

Erfolge beim Homeoffice

Doch wie so viele Expats in China gehörte dann auch der Ingenieur mit seiner Familie zu den ersten, die unmittelbar vom Ausbruch des Coronavirus betroffen waren – mit sämtlichen Unwägbarkeiten, die es Ende 2019 noch gab. Nach wochenlanger Unsicherheit und einem ersten Lockdown in der Millionenmetropole hatte es sein Arbeitgeber geschafft, die Familie nach Deutschland zurückzuholen – wenige Tage bevor auch in Deutschland der Ausnahmezustand begann.

Für Lange, seine Frau und die Kinder haben sich die Wochen voller Ungewissheit und die rigiden Sicherheitsmaßnahmen in Schanghai ins Gedächtnis eingebrannt und Spuren hinterlassen. Damals versuchten alle, sich so gut wie möglich auf die Lage einzustellen: Die Entsendung in die chinesische Provinz wurde zunächst ausgesetzt, die Beschäftigung für den deutschen

Bereitschaft für den Job ins Ausland zu gehen ist gesunken

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 bereit, für den Job ins Ausland zu gehen. Die Pandemie war zudem ein gewaltiger Katalysator für Veränderungen in den Unternehmen, denn sie hat neue Lebens- und Arbeitsweisen hervorgebracht. Millionen von Menschen auf der ganzen Welt haben erfahren, dass sie ihre Arbeit effektiv erledigen können, ohne jemals einen Fuß in ein Büro zu setzen. Auch eine Umfrage des Wirtschaftsprüfungs- und Beraterunternehmens Ernst & Young und des RES Forums 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. Es sei absehbar, dass sich die Zahl der klassischen Kurz- und Langzeitentsendungen um 52 beziehungsweise 58 Prozent reduzieren.

Frauen und Singles übernehmen während der Pandemie häufiger Aufgaben im Ausland. Der typische Expat ist jedoch weiterhin männlich, zwischen 24 und 49 Jahre alt, verheiratet, mit Kindern.

Arbeitgeber wieder in Deutschland ausgeübt. Und so leitete der Ingenieur sein Team vom Homeoffice in Deutschland aus. Es gelang ihm, die lokalen Mitarbeitenden in China zusammenzuhalten und die Projekte zu realisieren. Monatelang war es ausländischen Arbeitnehmenden nicht möglich, zur ausländischen Niederlassung zurückzukehren, denn China setzte die Visavergabe aus, Linienflüge gab es keine.

Neue Unsicherheiten und Lösungsansätze

Im Sommer 2020 flog die Familie dann mit einem Charterflug für Personen mit einem langfristigen Aufenthaltsstatus in China zurück nach Schanghai, musste aber zunächst für mehrere Wochen in ein Quarantänehotel. Simon Lange und seine Familie fühlten sich unwohl. Allein das Wissen, nicht wie ursprünglich geplant, regelmäßig Heimaturlaub bei Freunden und Verwandten in Deutschland machen zu können, setzte ihnen zu. Die Kinder mussten die ersten Monate an der internationalen Schule digital von zu Hause aus lernen mit Unter-

stützung von Langes Ehefrau. Die Familie litt sehr unter der Situation. Im Frühjahr 2021 kehrten alle vorübergehend nach Deutschland zurück und der Ingenieur leitete sein Team erneut digital aus der Ferne.

Den Sommer verbrachte die Familie in einem Ferienhaus nahe Kopenhagen. In dieser Zeit reifte die Idee der Arbeitstätigkeit aus Dänemark, mit der sich nun die Personalverantwortlichen gemeinsam mit der BDAE Consult auseinandersetzen. Tatsache war, dass sich der Ingenieur auch mit Geld und anderen Benefits nicht mehr davon überzeugen ließ, dauerhaft zurück nach China zu gehen. Sogar Hongkong als Basis bot man ihm an. Doch auch dieser Staat verfolgte eine rigide Null-Covid-Strategie, und Lange wies zudem darauf hin, dass die Grundfreiheiten für die Zivilgesellschaft in Hongkong seit geraumer Zeit immer stärker eingeschränkt würden. Er sorgte sich um die Sicherheit seiner Familie, die ihm in Hongkong nicht mehr gewährleistet erschien. Es war also nichts zu machen. Das Automotive-Unternehmen knickte ein und ging auf den Vorschlag „Homeoffice in Dänemark“ ein.

Remote Work Policy erforderlich

Die Beraterinnen und Berater der BDAE Consult hielten im Beratungsgespräch fest, dass die bereits bestehende Remote Work Policy solche dauerhaften Konstellationen nicht abdeckt. Geklärt werden musste also, welche Schritte die Personalabteilung nun gehen muss und was sie beachten muss, damit der Ingenieur auf rechtssicherer Basis weiterhin für das Unternehmen arbeiten und das Team in China 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 Dänemark und legte das als künftigen Tätigkeitsort vertraglich fest. Es wurde außerdem vereinbart, dass Simon Lange mindestens



LEA FIEBELKORN ist Beraterin bei der BDAE Consult, eine Unternehmensberatung für rechtliche Fragen beim Thema Mitarbeiterereinsätze im Ausland.



OMER DOTOU ist Leiter der Unternehmensberatung BDAE Consult und Experte für internationales Sozialversicherungsrecht.

einmal im Quartal nach China fliegen würde – inklusive einer eventuell erforderlichen Quarantänezeit –, um vor Ort das Team zu unterstützen und nach dem Rechten zu sehen.

Prüfung der Sozialversicherungspflicht

Die Sozialversicherungsbeiträge müssen künftig ins dänische System abgeführt werden. Zusätzlich schloss das Unternehmen eine Auslandskrankenversicherung für die gesamte Familie ab. Um die Beitragszahlung in Dänemark zu gewährleisten, muss ein Steuerbüro beauftragt werden, das die Anmeldung des Berliner Unternehmens zur Sozialversicherung übernimmt. Darüber hinaus muss eine monatliche Lohnabrechnung in Dänemark erfolgen. Diese dient sowohl als Grundlage der Sozialversicherungsbeiträge als auch zur Abführung der Lohnsteuer. Aufgrund von Langes Wohnsitzverlegung ergibt sich in steuerlicher Hinsicht eine Ansässigkeit in Dänemark, weshalb er ebenfalls in Dänemark steuerpflichtig wird.

Im Gegenzug willigte der Ingenieur ein, auf die für China ausgehandelten Benefits wie Wohngeld, Dienstwagen und Heimatflüge zu verzichten. Am Ende profitierte auch das Unternehmen von dem neuen Konstrukt: Es sparte jede Menge „klassische“ Entsendekosten. Ein positiver Nebeneffekt: Die Personalabteilung konnte einen Reputationsverlust abwenden, denn es wurde eine individuelle Lösung für eine geschätzte Fachkraft gefunden. Wenn etwas schlecht läuft bei einem Auslandsprojekt in einer international agierenden Firma, dann spricht sich dies erfahrungsgemäß herum und bleibt lange in den Köpfen der Mitarbeitenden hängen. In diesem Fall erkannten viele, dass die Personalverantwortlichen weder Geld noch Mühe scheuten, um Simon Lange zu halten.

Expats für China-Einsätze schwer zu finden

Dennoch gestaltet sich die Personalsuche für China-Einsätze weiterhin äußerst schwierig. Kurzfristige Einsätze sind aufgrund der weiterhin strengen Quarantäneregelungen kaum umzusetzen. Gleiches gilt für Look-and-See-Trips sowie für Heimataufenthalte von Expats. Sie sind nur unter erschwerten Bedingungen und zu hohen Ausfallkosten realisierbar. Einige Unternehmen rekrutieren inzwischen Fachkräfte aus dem osteuropäischen Ausland, da diese noch eher gewillt sind, eine Zeit lang in China zu arbeiten, als die deutschen Kolleginnen und Kollegen. Inzwischen zeigt sich, dass solche Fälle zwar kompliziert sind, aber den Fokus vor allem auf das Wohlbefinden der Expats legen. Ein weiterer Beratungsfall verdeutlicht, dass es bei vielen anderen Mitarbeitenden mehr denn je um die Sicherheit geht. Ursprünglich wollte ein Mandant der BDAE Consult seine Mitarbeitenden nach Taiwan entsenden. Üblich war es bis dato, ein Entsendepaket mit allen klassischen Benefits von zwei bis drei Jahren zu schnüren. Doch seit dem Russland-Ukraine-Krieg ist die Firmenführung sehr risikoavers geworden und hat entschieden, die Einkäuferinnen und Einkäufer im hybriden Modell in Taiwan einzusetzen.

Sorge vor neuen Krisenherden

Zu groß ist die Sorge bei den Arbeitnehmenden samt Familie, 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

Die neue Welt der Auslandsentsendungen wird künftig aufgeteilt in virtuelle, hybride und kurzfristige Modelle.

Work-Life-Harmony steht bei Expats im Vordergrund

Obwohl es keinen Rückgang hinsichtlich der Anzahl von Expatriates insgesamt gibt, so hat die Pandemie doch ein anderes Profil von Expats hervorgebracht. Zu diesem Schluss kommt Cigna in einer Studie. So wurden vor 2020 vor allem Männer mit jungen Familien ins Ausland entsandt. Die Pandemie hat dazu geführt, dass einige Familien nach Hause zurückgekehrt sind, und daher ein größerer Anteil von Frauen und Singles weltweit unter den Expats zu finden sind.

Auffallend ist, dass die Familie bei Entsendungen stärker einbezogen ist als zuvor. Mittlerweile gilt Work-Life-Harmony statt Work-Life-Balance. Auch geht es im Vorfeld weniger darum, Expats von dem Schritt, ins Ausland zu gehen, zu überzeugen, sondern darum, das Stresslevel möglichst niedrig beziehungsweise in Balance zu halten. Dazu gehören Gesundheitskonzepte, die einen niedrigschwelligen Zugang zu Gesundheitsleistungen bieten (beispielsweise Ärztinnen und Ärzten, welche die Muttersprache oder fließend Englisch sprechen, Unterstützung bei Leistungen zur psychischen Gesundheit, Telemedizin via App).

höher, wenn Expats keine feste Bleibe und Familie im Ausland haben. Die Integration eines Notfallkonzepts, in dem klar definiert ist, wie Mitarbeitende im Krisenfall geschützt und unter Umständen evakuiert werden, soll dem deutschen Team bei der hybrid-virtuellen Entsendung 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 vor Ort präsent sind, um die Führung des Teams vor Ort 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 fallen keine teuren Housing-Kosten an 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, was in der Vergangenheit nicht möglich war

und oft für Unmut gesorgt hat. Lediglich bei den Steuern musste das Handelsunternehmen anhand des deutsch-taiwanesischen Doppelbesteuerungsabkommens prüfen, inwieweit auch in dem Inselstaat Steuern fällig würden. Denn: Die zu verwertende Tätigkeit der Einkäuferinnen und Einkäufer kam wie bei einer Arbeitnehmerversetzung auch der Auslandsniederlassung zugute.

Know-how-Transfer ins Ausland 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-flexibler Entsendeformen größer als je zuvor. Es macht für Arbeitnehmende unterschiedlichster Couleur einen Auslandsentsatz attraktiver als bisher. ■■■

WUSSTEN SIE SCHON...

dass Entsenden mit BBGO grenzenlos einfach ist ?

BBGO



Dienstreisen und Entsendungen – Ihr Manager zum Abonnieren

BBGO ist die langersehnte Antwort auf die Komplexität der Entsenderichtlinie ins EU-Ausland. Lassen Sie aufwändige Recherchen und den fehlenden Überblick über entsandte Mitarbeiter hinter sich. BBGO – Ihr Expatmanager – organisiert für Sie alles an einem Ort, in Ihrem Web-Browser.

Grenzenlos einfach.

BBGO – Ihr Expatmanager

Vorteile für Ihre optimierten Entsendeprozesse:



**TOPAKTUELLE
RECHTSNORMEN**



**SCHNELLE
ENTSENDUNG**



**INTUITIV &
STRUKTURIERT**



**AB 49 €
MONATLICH**

Neugierig?

[WWW.BB-GO.DE](http://www.bb-go.de)

BBGO ist ein Produkt der Beiten Burkhardt Services GmbH

In Kooperation mit:

ADVANT Beiten