

Entsendungsreglemente und Vergütungsgrundsätze bei internationalen Mitarbeitereinsätzen

Friederike V. Ruch
Steuerberaterin, Partnerin

CONVINUS
International Employment Solutions
Forchstrasse 5, Postfach, CH-8032 Zürich
Tel. +41 (0)44 250 20 22, Fax +41 (0)44 250 20 22
friederike.ruch@comvinus.ch, www.comvinus.ch



Friederike V. Ruch

Aufgrund der vielschichtigen Problemgebiete, welche es bei Entsendungen/Auslandseinsätzen von Mitarbeitern zu regeln gilt, sollten grundsätzlich gleich lautende Regelungen und Gestaltungen für die gleichen Fragestellungen festgelegt werden. Sobald der internationale Einsatz von Mitarbeitern in einem Unternehmen über wenige Einzelfälle hinausgeht, ist die jeweilige individuelle Regelung aller Aspekte des Auslandseinsatzes bzw. der Entsendung nicht mehr effizient. Die Erarbeitung von individuellen Lösungen für Einzelfälle ist mit einem unverhältnismässig grossen administrativen Aufwand verbunden sowie mit höheren Kosten. Dies hat tendenziell zur Folge, dass die Lösungen inkonsistent sind und in der Folge von dem einzelnen Mitarbeiter als ungerechte Behandlung wahrgenommen werden.

Hierauf basierend ist es sinnvoll und empfehlenswert, dass Unternehmen mit internationalen Mitarbeitereinsätzen im voraus

– eine klare Entsendungspolitik definieren und verfolgen

und daraus

– eine eindeutige Entsendungsrichtlinie erstellen.

Fragen, die während einer Entsendung auftauchen und erst dann von Seiten des Unternehmens/Arbeitgebers individuell beantwortet und gelöst werden, führen in den meisten Fällen zu sehr teuren Lösungen und zudem ziehen diese in der Regel ungewollte Folgewirkungen nach sich.

Entsendungsrichtlinie/ Entsendungsreglement

Einige Unternehmen waren oder sind noch gegenüber einer Entsendungsrichtlinie für Entsandte negativ eingestellt, da solche Richtlinien von diesen eher als einengend, wenig flexibel und nicht zur Firmenkultur passend angesehen wurden bzw. werden. Dies sind nur einige wenige der Vorurteile gegenüber einer Entsendungsrichtlinie. Die Vorteile der Entsendungsrichtlinie überwiegen jedoch, so ist es auch nicht erstaunlich, dass mittlerweile in den meisten international ausgerichteten Unternehmen eine bzw. sogar teilweise mehrere Entsendungsrichtlinien vorhanden sind. In der Praxis war bzw. ist in den meisten Unternehmen für den ersten Entsandten keine Entsendungsrichtlinie vorhanden. In den meisten Fällen wurde erst eine Entsendungsrichtlinie implementiert, nachdem das Unternehmen erkannt hatte, welcher «Alptraum» die Administration von einer Anzahl von verschiedenen Entsendungspaketen ist. Ebenfalls ein wichtiges Argument für die Einführung einer einheitlichen Entsendungsrichtlinie ist der auf Grund des hohen Verwaltungsaufwandes resultierende hohe Kostenaufwand.

Die Minimierung des administrativen Aufwands ist nur eines der Ziele, welche ein Unternehmen im Sinn hat, wenn es eine Entsendungsrichtlinie implementiert. Daneben gibt es noch eine Reihe von weiteren Zielen. Die Wichtigsten hierunter sind:

– *Kontrolle der Entsendungskosten und Minimierung des Verhandlungsspielraumes:* Das Vergütungspaket eines Entsandten tendiert dazu, zwei bis drei Mal höher als das eines lokal Angestellten zu sein. Mit einer Entsendungspolitik und einer Richtlinie lassen sich die Verhandlungen über die Pakete minimieren und so die Kosten im geplanten Rahmen zu behalten.

– *Reduktion von den gesamten administrativen Kosten:* Die Administration von Entsendungsprogrammen ist sehr komplex. Sobald Mitarbeiter mit unterschiedlichen Paketen darunter vorhanden sind, steigt der Administrationsaufwand.

– *Reduktion der Unsicherheit des Entsandten:* Der Umzug eines Entsandten in ein anderes Land führt erfahrungsgemäss bei diesem zu einer (grossen) Unsicherheit und (grossen) Bedenken bzw. Ängsten. Dies noch mehr, wenn der Auslandseinsatz nicht nur der erste des Entsandten sondern auch der erste Auslandseinsatz in einem Unternehmen ist. Wenn der Arbeitnehmer Punkte vorbringt, welche nicht von der Entsendungsrichtlinie abgedeckt werden, könnte der Arbeitnehmer das Gefühl erhalten, dass das Unternehmen nicht an alle Punkte des Auslandseinsatzes gedacht hat. Daraus resultiert in der Regel, dass der Entsandte seine eigenen Nachforschungen betreiben wird, ob darüber hinaus noch weitere Punkte vergessen wurden. Die einmal so kreierte Unsicherheit des Entsandten resultiert in zusätzlichen Kosten.

In einigen Unternehmen ist nicht nur eine Entsendungsrichtlinie sondern sind verschiedene Entsendungsrichtlinien vorhanden, wie bspw. eine Entsendungsrichtlinie für Kurz-

zeit-Entsandte und eine Entsendungsrichtlinie für Langzeitentsandte. Unabhängig davon sollte eine Entsendungsrichtlinie vor allem auf die nachfolgenden Punkte/Fragen, die Sie nachfolgend aufgelistet finden, eine Antwort geben:

– *Strategie und Zielsetzung:* Weshalb sollen Auslandseinsätze durchgeführt werden? Welche Arten von Auslandseinsätzen sind geplant und welche Entsendungszeiträume sind für die Auslandseinsätze vorgesehen? Welche Ziele sollen mit den Auslandseinsätzen erreicht werden?

– *Personenkreis:* Wer soll als zukünftiger Entsandter angesprochen werden (z.B. ausschliesslich Führungskräfte)?

– *Definition der verwendeten Ausdrücke:* Was wird beispielsweise unter dem Begriff Familie verstanden: Wird unter einem Konkubinats-Paar eine Familie verstanden? Definition von Begriffen wie z.B. Kaufkraftausgleich, Lebenskosten-Ausgleich, usw.

– *Selektion und Karrieremöglichkeiten:* Wie sieht das Selektionsverfahren aus und welche Kriterien sind für eine Entsendung massgebend? Welche Karriereschritte sind während und/oder nach der Entsendung die Folge?

– *Vergütung und Zulagen:* Wie wird das Salär während der Entsendung berechnet und wie wird das Salär ausgezahlt? Welche Zulagen sind vorhanden und wann werden diese ausbezahlt sowie die Regelung der Einmalzahlungen gemäss Entsendungsrichtlinie?

– *Versetzung und Repatriierung:* Wie sieht der Umzug aus; wer bezahlt den Transport/Lagerung des Hausrats? Wer kümmert sich um die Wohnung im Gastland; wie sieht das Prozedere innerhalb des Unternehmens aus, nach Ablauf der Entsendung und wenn der Mitarbeiter wieder zurückkommt? Wie stellt man sicher, dass der Mitarbeiter nach der Rückkehr wieder einen (mindestens) gleichwertigen Job hat?

– *Betreuung während der Entsendung:* Der Informationsaustausch zwischen Heimat- und Gastland bezüglich des Mitarbeiters muss sichergestellt werden und die Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten bezüglich des Entsandten müssen im Unternehmen im Heimat- und Gastland festgelegt werden?

– *Besteuerung und Steuerausgleich:* Erklären der Besteuerungsmethoden und des Steuerausgleichs; Informationen darüber, wie die hypothetische Steuer berechnet wird und wozu. Was passiert mit Steuerrückvergütungen? Sicherstellen der Einhaltung der Steuergesetzgebung des Entsandten im Gastland; Übernahme der Kosten für die Steuerberatung.

– *Sozialversicherungspflicht und Versicherungen:* Wie sehen die Regelungen bezüglich der Altersvorsorge aus? Wo ist der Entsandte während der Entsendung sozialversicherungspflichtig und was sind die daraus resultierenden Auswirkungen? Wie sieht die internationale Deckung bei Krankheit und Unfall aus? Besteht eine Reiseversicherung/Risikoversicherung? Wie sieht die Deckung bei Invalidität und Tod aus? Wer kümmert sich um eine internationale Hausrat- und Privathaftpflichtversicherung?

– *Anstellungsbedingungen:* Wie sehen die Kündigungsfristen während der Entsendung aus? Welche Arbeitszeiten gelten, die des Heimatlandes oder diejenigen des Gastlandes? Wie ist der Ferienanspruch und auf welche Feiertage hat der Entsandte Anspruch?

– *Immigration:* Regelungen bezüglich der Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung für das Gastland; Regelungen bezüglich der Einhaltung der lokalen Regeln und Gesetze des Entsandten.

– *Verantwortlichkeiten:* Regelungen, wer für was verantwortlich ist (Entsandter, Unternehmen im Heimatland, Unternehmen im Gastland).

– *Familie:* Welche Regelungen sind bezüglich der Schule/Unterbringung/Kosten der Schule für die Kinder getroffen, inwieweit wird die Familie mit einbezogen und welche Regelungen/Hilfestellungen sind für die Erwerbstätigkeit des begleitenden Partners vorgesehen?

Die einzelnen Punkte sollten so geregelt sein, dass diese als fair betrachtet werden, alle Mitarbeiter in der gleichen Situation gleich behandeln, Ausnahmen minimieren sowie Auslandseinsätze grundsätzlich ermöglichen und nicht verhindern. Die grösste Herausforderung bei der Erstellung einer Entsendungsrichtlinie ist, dass diese als fair betrachtet wird und die meisten Entsandten gleich behandelt, wobei dabei spezielle Einzellösungen minimiert werden sollten.

Bei der Erstellung der Entsendungsrichtlinie ist es sehr wichtig zu beachten, dass die Richtlinie so gut wie möglich alle möglichen Felder der Entsendung abdeckt, auch wenn nur die Bemerkung in der Richtlinie bei einem Punkt vorhanden ist, dass die Kosten in diesem Fall nicht vom Unternehmen getragen werden. Der Grund hierfür ist, dass auch das Nennen der negativen Punkte wichtig ist, um dem Mitarbeiter aufzuzeigen, dass man auch daran gedacht hat und dies nicht vergessen wurde oder man dem Mitarbeiter die Entsendung nicht nur einseitig positiv vorstellen möchte.

Vergütung während des Auslandseinsatzes

Obwohl es in den meisten Ländern, wie auch in Deutschland und der Schweiz, unüblich ist das eigene Salär mit anderen Personen/Mitarbeitern zu diskutieren, so wird ein Entsandter sowie ein potenzieller Entsandter die Zulagen/Bedingungen eines Entsendungspaketes tendenziell mit fast jedem diskutieren, der nur irgendwelche Informationen dazu beisteuern kann, inklusive derjenigen Entsandten, welche vom eigenen Unternehmen bereits schon entsandt wurden. In diesem Bereich stehen Unternehmen ungewollt im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, welche auch branchenfremd sein können. Sobald ein Entsandter für die Annahme eines Auslandseinsatzes bspw. ein Monatssalär zusätzlich im Unternehmen erhält, kann davon ausgegangen werden, dass jeder zukünftige Entsandte dieses Unternehmens dies erfährt und somit ebenfalls eine solche Zusatzzahlung verlangen wird.

Als eine Folge daraus werden Vergütungspakte von Entsandten tendenziell bis zu der Höhe anwachsen, welche sich aus der jeweils jemals höchsten ausgezahlten Zulage ergibt. Demzufolge können Entsendungspakte ein sehr hohes Niveau erreichen. Dies war vor allem in den letzten Jahren der Fall. Mittlerweile pendelt sich der Umgang mit den Entsendungszulagen innerhalb der Unternehmen jedoch bei einem verhältnismässig vertretbaren Niveau wieder ein, da Unternehmen nicht mehr per se bereit sind «alles» dem Entsandten zu zahlen. Da hilft die konsequente Anwendung der Vergütungsregelungen in einer Entsendungsrichtlinie immens.

Ein Vergütungssystem für Entsandte (Expatriates) sollte so ausgestaltet sein, dass es zusammen mit den immateriellen Anreizen (Auslandserfahrung/Karrieresprung), genügend Anreize bietet, um den Mitarbeiter für einen Auslandseinsatz gewinnen zu können sowie den Mitarbeiter im Auslandseinsatz zur Aufrechterhaltung bzw. zur Stärkung des Arbeitsengagements zu bewegen und den Mitarbeiter davon abhält, den Auslandseinsatz abzubrechen und/oder das Unternehmen nach der Entsendung zu verlassen. Darüber hinaus sollte ein Vergütungssystem für Entsandte unter Kosten-/Nutzen-Aspekten gestaltet werden sowie ein hinreichendes Mass an Transparenz und Gerechtigkeit aufweisen. In der Praxis haben sich vor allem vier Ansätze zur Vergütung von Entsandten herausgebildet, welche die Folgenden sind:

– *Host-Country-Ansatz:* Die Vergütung orientiert sich dabei an dem Salärgefüge im Einsatzland (Gastland). Dieser Ansatz führt in der Regel zu Akzeptanzschwierigkeiten bei den Entsandten, sobald das Salärgefüge erheblich vom heimatlichen Niveau abweicht.

– *Home-Country-Ansatz*: Bei der heimatlandorientierten Vergütung orientiert sich die Bestimmung der Vergütung an das Heimatland. Bei der Berechnung des «Entsendungssalärs» wird das Grundgehalt im Heimatland als Basis genommen und mit zusätzlichen Entsendungszulagen/Entsendungsfaktoren erweitert. Dieser Ansatz ist nach wie vor der am Häufigsten verwendete.

– *Headquarter-Country-Ansatz*: Die Vorgehensweise bei diesem Ansatz entspricht weitgehend dem «Home-Country-Ansatz» mit dem Unterschied, dass so getan wird, als ob der Entsandte Mitarbeiter des Headquarters (Stammhauses/Mutterhauses) wäre. Eine seltene angewendete Unterart dieses Ansatzes unterscheidet sich dadurch, dass bei dieser statt des tatsächlichen Sitzes des Stammhauses ein fiktiver Firmensitz zur Anwendung kommt.

– *Better of Home or Host*: Bei diesem System wird das Entgelt sowohl nach dem «Home-Country-» als auch nach dem «Host-Country-Ansatz» ermittelt. Der Entsandte erhält die für ihn vorteilhaftere Vergütung.

Welcher dieser Vergütungsansätze in einem Unternehmen tatsächlich zur Anwendung kommt, hängt vor allem von der jeweiligen Ausrichtung des Unternehmens ab.

Geht es darum, Mitarbeiter nur für relativ kurze Zeiträume (1 Tag bis 6 Monate) im Ausland einzusetzen, wird sicherlich leicht ein Konsens darüber zu finden sein, dass die Vergütung sinnvollerweise im Heimatland verbleiben sollte. Wird hingegen die Vergleichbarkeit der Expat-Bezüge mit den Salären am ausländischen Einsatzort in einem Unternehmen als wichtig angesehen, sollte der gastlandorientierte Ansatz («Host-Country-Ansatz») gewählt werden. Der stammhausorientierte Ansatz wird dann genutzt werden, wenn die Vergleichbarkeit der «Transpatriate»-Bezüge als wichtiger gilt.

Die Auslandsbezüge müssen, unabhängig von dem verwendeten System, aufgrund der gegenüber der «normalen» Inlandsvergütung wesentlich zahlreicheren Einflussvariablen permanent überprüft werden. Die Unternehmen sollten daher gegenüber dem Entsandten auch dokumentieren, dass seine Auslandsvergütung stets den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden wird. Somit hat der Entsandte während seines Auslandseinsatzes die Sicherheit, dass er keinerlei finanzielle Nachteile, etwa durch Wechselkursschwankungen oder durch inflationäre Einflüsse, erleiden wird.

Die Steuerausgleichsberechnung («Tax Equalization»/«Tax Protection») hat auf die Wahl des Vergütungssystems und die spätere Handhabung ebenfalls einen grossen Einfluss.