



Die Familie hat das Sagen

Eine Auslandsentsendung steht und fällt mit der Familie. Haben Unternehmen den Partner und die Kinder der Expats nicht im Blick, erleben sie oft ein böses Erwachen. Über eine familienorientierte Entsendepolitik sowie Trends bei Lokalisierung, Vergütung und Outsourcing diskutierten die Global-Mobility-Experten unseres Round Tables.

Dürfte die Personalabteilung sich einen idealen Kandidaten für eine längerfristige Auslandsentsendung basteln, dann hätte er weder eine eigene Familie noch eine starke Bindung ans Heimatland, dafür jedoch ausreichend Berufserfahrung sowie alle für den Job geforderten Kompetenzen. Aber dieser Typ Mitarbeiter ist im Pool nicht gerade häufig zu finden. Deshalb stellen potenzielle Kandidaten, meist mit Partner und Kindern, die Mobility-Verantwortlichen vor etliche schwierige Sonderaufgaben.

Bekanntlich beruhen die meisten Abbrüche auf familiären Gründen. Eine erfolgreiche Entsendung steht und fällt also mit der Familie – diese Binsenweisheit ist in der Wirtschaft angekommen, und viele Unternehmen bemühen sich um eine

familienorientierte Entsendepolitik. Deshalb sollten Partner und Kinder von Anfang an in die Vorbereitungen einbezogen und vor Ort unterstützt werden. Doch Theorie und Praxis klaffen auseinander. Das Bewusstsein ist vorhanden und die Sensibilität für die begleitenden Angehörigen steigt, weiß Michael Weiß, Senior Manager Global Employer Services von Deloitte. Dennoch muss er in Entsendeprozessen feststellen, dass „bei vielen Unternehmen Familienorientierung immer noch kein Standard ist“, unabhängig von der Größe der Organisation. Diese Einschätzung wird von den Mobility-Experten der Diskussionsrunde geteilt. Dabei ist die Einbeziehung der Mitreisenden zumindest in puncto kultureller und sprachlicher Vorbereitung relativ ein-

fach umzusetzen. Beispielsweise in „Onlinetrainings, die Mitarbeiter in den Arbeitsalltag integrieren und auch vom Partner bereits in der frühen Vorbereitungsphase genutzt werden können“, sagt Dr. Sylvia Van Ziegert. Die Managerin bei Berlitz Deutschland, das Relocation-Services durchführt, erlebt immer wieder: Je besser die Familie kulturell, sprachlich und mental vorbereitet ist, umso grö-



Der Moderator des Round-Table-Gesprächs: Professor Dr. Michael Heuser von der Fachhochschule der Wirtschaft in Mettmann

ber die Chance, dass der Auslandsaufenthalt erfolgreich verläuft. Auch an mitreisende Kinder sollte gedacht werden, die mit speziell zugeschnittenen Formaten auf die fremde Umgebung vorbereitet werden. Van Ziegert wünscht sich, dass „Unternehmen frühzeitig mit Vorbereitungen für eine erfolgreiche Entsendung des Mitarbeiters und seiner Familie starten“.

Blinde Flecken

Weit außerhalb der betrieblichen Wahrnehmung liegt die Betreuung der Familie am Einsatzort des Partners im fremden Land. Für die Mehrzahl der Unternehmen ist mit der Vorbereitungszeit der „Aspekt Familie“ abgeschlossen, wenn der begleitete Expatriat in China, Brasilien oder Singapur seine Arbeit aufnimmt. Sobald Partner und/oder Kinder im Ziel-land angekommen sind, haben sie in der Regel keinen Ansprechpartner mehr, bedauert Kay Hall, Vice President EMEA vom Mobility-Beratungsunternehmen AIRINC. Dabei beginnen die größten Herausforderungen in der Regel sechs Monate nach der Entsendung, wenn der „Honey-moon“ vorbei ist. Oft fühlten sich Mitreisende isoliert oder entwickelten Ängste. Diese Probleme könnten eskalieren, sodass sie letztlich auf dem Schreibtisch der Personalabteilung landeten, weil ein Entsendeabbruch bevorstehe. Daher sei es sinnvoller, „proaktiv für die Begleitpersonen zu sorgen“, und nicht zu warten, bis ein handfestes Problem entstehe.

Eine andere familiäre Konstellation haben die Verantwortlichen für familienorientierte Entsendepolitik ebenso nicht auf dem Schirm: Partner und Kinder, die im Heimatland bleiben. Darauf macht Omer Dotou von der Auslandsversicherung und -beratung BDAE aufmerksam. Arbeitgeber, die Mitarbeiter ohne Angehörige entsenden, kümmern sich lediglich um die Anzahl der vertraglich vereinbarten Heimflüge, so Dotou, Director Expatriate Consulting & Management. Ansonsten werden die Daheimgebliebenen, „die auch



” Short-term Assignments, Commuter- und Business-Traveler-Modelle sind für das Unternehmen häufig teurer als gut geplante Long-term Assignments.

Ingo Todesco, Partner Service Line People Advisory Services, GSA Mobility Leader, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



” Unternehmen müssen Expats auch nach dem Auslandsaufenthalt bei der Wiedereingliederung in das deutsche Arbeitsleben unterstützen.

Dr. Sylvia Van Ziegert, Manager Training Supervision and Program Development, Berlitz Deutschland GmbH

Potenzial für die vorzeitige Rückkehr der Expats darstellen“, ignoriert. Dabei sollten Unternehmen idealerweise die engen Angehörigen, auch wenn sie zu Hause bleiben, in die Planung frühzeitig einbeziehen.

Mit offenen Karten spielen

Zwar ermöglichen etliche Unternehmen nicht nur dem Expatriat, sondern auch seiner Familie eine Orientierungsreise an den künftigen Tätigkeitsort. Und auch die Policies bei klassischen Long-term Assignments greifen viele Aspekte auf, aber dennoch brennen den Familien zahlreiche soziale, rechtliche und finanzielle Fragen unter den Nägeln. Transparenz ist das A und O einer erfolgreichen begleiteten Entsendung. „Wissen, auf was man sich einlässt“, schafft eine gewisse Sicherheit, betont Rechtsanwalt und Steuerberater Frank Dissen von WTS Tax Legal Consulting. „Mit offenen Karten zu spielen, ist extrem wichtig“, um ein böses Erwachen, einen vorzeitigen und kostenintensiven Abbruch der Entsendung zu verhindern.

Abbrüche können nicht generell vermieden werden, meint dagegen Ingo Todesco, Mobility Leader Germany, Switzerland and Austria von Ernst & Young (EY), trotz einer Unterstützung der Familie beispielsweise durch die Übernahme der Schulgebühren sowie eine Zulage für Ehegatten. „Aber sie können durch die individuell passende Familienunterstützung reduziert werden.“ Auch der Mittelstand nehme dies immer mehr in den Blick, da seine Auslandsentsendungen weiterhin ansteigen.

Jobs für den Partner

Richtig kompliziert für Arbeitgeber und Expats wird es immer dann, wenn der begleitende Partner versucht, seine Karriere im Ausland fortzusetzen. Ein meist vergebliches Unterfangen. „Wenn der Partner vor Ort keinen Job findet, kann das ein echtes Verlustgeschäft werden“, stellt Jürgen Heidenreich fest. Der Experte für Global Mobility bei der Techniker Krankenkasse beobachtet in den Entsendeseminaren der TK, dass sich immer mehr mittlere und kleinere Unter-



„ Es wird auch künftig Einsätze geben, die befristeter Natur sind und bei denen eine Lokalisierung aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht keinen Sinn macht.

Giovanni De Carlo, Director Business Development Continental Europe, Crown World Mobility



„ Lokalisierte Mitarbeiter nehmen anders als der Expat nicht an der Gruppenversicherung teil, für mögliche Risiken wie Unfälle, Seuchen und Rückholung im Krisenfall ist nicht vorgesorgt.

Gisela Baum, Regional Director Internationale Krankenversicherung, AXA Krankenversicherung AG

nehmen um die Familienorientierung bemühen. Wenn jedoch dem mitreisenden Partner nicht bewusst sei, dass seine Arbeitsmöglichkeiten im Einsatzland stark beschränkt sind, „fällt er in ein tiefes Loch und seine erzwungene Untätigkeit führt nicht selten zum Abbruch des Expat-Einsatzes“.

Selbst wenn die Policy eine Spouses Allowance vorsieht, sind den Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen Grenzen gesetzt. Sie können den Partner mit Bewerbungscoachings unterstützen und Arbeitszeugnisse übersetzen lassen, „aber konkret einen Job zu suchen und Kontakt zu anderen potenziellen Arbeitgebern am ausländischen Standort herzustellen, ist wesentlich komplizierter“, so Deloitte-Berater Michael Weiß. Häufig fehlten den Mitarbeitern in den Personalabteilungen entsprechende Verbindungen.

Doch es beginnt schon früher mit den Schwierigkeiten. Bei Berlitz zeigen 30 Jahre Erfahrung in Relocation-Trainings, dass Unternehmen häufig unterschätzen, dass die Jobsuche des Partners zum einen

von rechtlichen Bedingungen für eine Arbeitserlaubnis abhängig ist, die von Land zu Land sowie Region zu Region sehr unterschiedlich sind. Zum anderen werde oft nicht berücksichtigt, dass andere Länder andere Skills erfordern, die Bewerber aus dem Heimatland nicht mitbringen, berichtet Sylvia Van Ziegert. Dazu komme: Ist eine Region wie beispielsweise Washington D.C. besonders attraktiv, „existiert ein großer Wettbewerb unter den Kandidaten“. Und selbst wenn der mitreisende Angehörige als Bewerber alle Anforderungen für einen Arbeitsplatz im Einsatzland erfüllt, bleibt immer noch die Frage offen: Welcher Arbeitgeber will einen Mitarbeiter einstellen, der definitiv in zwei oder drei Jahren das Unternehmen wieder verlässt?

Job oder Frust

Networks wie die Non-Profit-Association IDCN (International Dual Career Network) haben die Probleme der Double Career Couples erkannt. Wenn große Unternehmen kooperieren und im Vorfeld ihren Stellenmarkt am Entsendeort transparent

machen, steigen die Chancen für Partner, eine Position zu finden, die ihren Qualifikationen entspricht, berichtet Kay Hall, AIRINC. Allerdings führt dieses Konzept nur in größeren Städten zum Erfolg. Abseits der Metropolen gibt es kaum Chancen, auf einen Kooperationspartner mit offenen Stellen zu treffen. Auch Netzwerke im Mittelstand wie Net-Expat oder Global Connection bieten speziell einen „Spousal Support Service“ an. Aber letztlich, so Kay Hall, „läuft es in der Mehrzahl der Fälle auf eine Betreuung der Mitreisenden hinaus“. Was bleibt also? Der Partner hängt häufig ein Zusatzstudium an oder arbeitet bei einer NGO.

Dem Partner müsse bewusst sein, dass „die Begleitung ins Ausland eine persönliche Umorientierung erfordert“, resümiert Sylvia Van Ziegert von Berlitz. Beruflich stehe ihm möglicherweise eine Auszeit bevor, die er nutzen könne, intensiv die Sprache zu lernen oder einen beruflichen Wechsel für die Zeit nach der Rückkehr einzuleiten. Denn einen Vorteil haben Mitreisende: viel mehr Zeit als der Expat, sich aktiv zu integrieren, Kontakte zu schließen und in die Landeskultur und Sprache einzutauchen.

Kurze Auslandseinsätze als Lösung?

Eine Folge der negativen familiären „Nebenwirkungen“: Immer mehr Expats mit Familie lassen sich auf begleitete Entsendung erst gar nicht mehr ein. In den letzten sechs Jahren haben Expat-Einsätze ohne Anhang deutlich zugenommen, wie eine Studie von Brookfield GRS offenlegt. Ob dieser Weg jedoch für die unternehmerischen Ziele einer Entsendung förderlich ist, bezweifelt Gisela Baum von der AXA Krankenversicherung. Häufig zeigten auch alleinreisende Expats bei der Integration im Gastland große Schwierigkeiten. Ohne Familienbindung leide das Wohlbefinden vor Ort, weshalb der Auslandseinsatz ebenfalls zu scheitern droht.

Liegt der Ausweg aus dem Dilemma der Double-Career-Partner in unbegleiteten Short-term Assignments? Nach Giovanni

De Carlo von Crown World Mobility bieten sich bei gewissen internationalen Einsätzen Kurzzeitentsendungen oder Extended Business Trips an, „aber nur für zeitlich geringe Phasen“. Ab der Dauer von einem Jahr rät der Director Business Development Continental Europe bei Double-Career-Konstellationen Arbeitgebern, verstärkte Anstrengungen in Form von Support-Programmen zu unternehmen. Auch für Ingo Todesco von EY sind kurze Entsendungen oder Business-Traveler-Modelle kein Königsweg. Sie eignen sich beispielsweise bei Projektarbeit oder anderen zeitlich begrenzten Tätigkeiten. Außerdem sind nach seiner Erfahrung „diese Arten von Entsendungen für das Unternehmen häufig teurer im Vergleich zu gut geplanten Long-term Assignments“. Daher sollten Partner soweit wie möglich involviert und über „Spousal-Support-Programme“ aufgeklärt und unterstützt werden.

Lokalisierung: Aus Gastland wird Heimatland

Die Lokalisierung von Expats liegt im Trend und ist dem größer werdenden Kostendruck der Unternehmen geschuldet. Das stellen die Mobility-Experten unisono fest. Allerdings können die Arbeitgeber die Rechnung nicht ohne den Mitarbeiter machen. Die Bereitschaft, einen lokalen Arbeitsvertrag im Gastland zu akzeptieren, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Zum einen vom jeweiligen Gehaltsniveau im Gastland. Zum anderen, so Deloitte-Berater Michael Weiß, werde sie davon beeinflusst, „ob der Mitarbeiter am Anfang seiner Karriereleiter steht oder gewisse Vergütungsstandards gewöhnt oder vielleicht durch frühere großzügige Entsendezulagen ‚verwöhnt‘ ist“.

Eine größere Akzeptanz von Lokalisierungen und Host-based-Vergütungsmodellen sieht Ingo Todesco von EY bei „Mitarbeitern der Generation Y, die aufgrund ihrer globalen Haltung flexibler und weniger an ihr Heimatland gebunden sind“. Doch alle internationalen Personaleinsätze



„ Immer mehr mittelständische Unternehmen stützen sich im Zuge der Globalisierung und steigender Vernetzung der Behörden auf professionelles externes Know-how.

Michael Weiß, Senior Manager Global Employer Services, Deloitte & Touche GmbH



„ Die Problematik der Dual Career Couples führt dazu, dass sowohl die Anzahl der Entsendungen ohne Familie als auch Short-term Assignments zunehmen.

Kay Hall, Vice President EMEA, AIRINC Workforce Globalisation

werden Unternehmen nicht in dieser Form abwickeln können und wollen. Auch zukünftig werde es Einsätze geben, die befristeter Natur sind und bei denen eine lokale Anstellung aus Sicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern keinen Sinn mache, erklärt Giovanni De Carlo, Crown World Mobility. Auch er registriert bei der jüngeren Generation vor allem außerhalb Europas eine große Akzeptanz der Lokalisierung, da sie weniger anspruchsvoll in Bezug auf Benefits sei und im internationalen Personaleinsatz einen wichtigen Meilenstein für ihre berufliche Karriere sehe.

Home-based versus host-based

Es liegt auf der Hand, dass Mitarbeiter nicht auf Gehalt verzichten oder gar drauflegen wollen, wenn sie in das Host-based-Modell einsteigen. So kann das Gehaltsniveau im Vergleich zum Heimatland am ausländischen Einsatzort niedriger sein, Mitarbeiter verzichten auf Zulagen oder Benefits und andere Annehmlichkeiten. Um Arbeitnehmern entgegenzukommen und einen Anreiz für

die Lokalisierung zu schaffen, bieten Unternehmen ein sogenanntes Local-Plus-Paket an. Rechtsanwalt und Steuerberater Frank Dissen von WTS: „Die Lokalisierung wird häufig versüßt, da ansonsten keine geeigneten Arbeitnehmer für den Auslandseinsatz gefunden werden.“ So erhält der Lokalisierte neben einer Anpassung an das Lohnniveau im Einsatzland zeitweise gewisse Zulagen und häufig zumindest für das erste Jahr eine kostenfreie Unterstützung bei der Erstellung der komplizierten in- und ausländischen Steuererklärungen.

Die „Mobility Outlook Survey 2016“ von AIRINC zeigt neben der starken Zunahme der Lokalisierungen innerhalb Europas auch die aktuell bevorzugten Vergütungsvarianten von entsendenden Unternehmen. 77 Prozent arbeiten mit Home-based Assignments. Sie alle gehen aber davon aus, dass eine home-based Light-Version, also eine schlankere Version beispielsweise ohne Housing-Beitrag, sich mehr und mehr durchsetzt. Eine satte Mehrheit der befragten Unternehmen (83 Prozent) erwartet eine Zunahme von reinen Host-

Pay-Modellen. Einige Unternehmen wollen Extras wie einen Housing-Beitrag bieten. Diese „Host-Plus-Politik“ sehen 59 Prozent als kommendes Vergütungskonstrukt. Die Studie bestätigt auch, was gefühlt schon länger Usus ist: Die Mobility-Prämie ist kein Standard mehr. Sie gewähren nur noch 38 Prozent der Unternehmen und das auch nur, wenn es gute Begründungen gibt wie beispielsweise „geografische Härten“ oder bei strategisch besonders wichtigen Positionen.

Nachteile ausgleichen

Der lokale Arbeitsvertrag bedeutet nicht nur den Verzicht auf heimische Benefits und Unterstützung für die Familie vor Ort im Einsatzland, sondern der Arbeitnehmer nimmt auch in Kauf, dass die deutsche Sozialversicherungspflicht erlischt und er auf den Versicherungsschutz sowie die Leistungen der regionalen Versicherungen angewiesen ist. TK-Versicherungsexperte Jürgen Heidenreich: „Will er also den bisherigen aus Deutschland gewohnten Standard erhalten, geht das nur über Zusatzversicherungen.“ In der Rentenversicherung innerhalb Europas funktionieren die Anrechnung der Rentenbeiträge, auch wenn das Niveau noch niedriger sei als in Deutschland. „Doch diesen Nachteil sollten Arbeitgeber ausgleichen.“ Allerdings sei es problematisch, einen finanziellen Ausgleich hierfür zu schaffen, wendet Frank Dissen von WTS ein, „vor allem weil in Unternehmen oft das Know-how fehlt, um solche komplizierten Ausgleichsberechnungen zu erstellen“ – beispielsweise bei entgenerer Rentenanwartschaft oder geminderten Ansprüchen in der Arbeitslosenversicherung im Heimatland.

Während aber größere Firmen einen wie auch immer berechneten Ausgleich zahlen, hoffen Mittelständler eher darauf, so die Erfahrung der Diskussionsteilnehmer, dass die Arbeitnehmer nicht kritisch nachfragen. Deshalb berät BDAE auch die Arbeitnehmer, die vor einer Lokalisierung stehen. Omer Dotou: „Sie denken oft nicht an die Sozialversicherung und



„ Die Entsendeadministration ist ein typisches Beispiel für sinnvolles Outsourcing, da dieser Bereich außerhalb des eigentlichen Betriebszwecks eines jeden Unternehmens liegt.

Omer Dotou, Director Expatriate Consulting & Management Department, BDAE Gruppe



„ Wenn der mitreisende Partner nicht weiß, dass seine Arbeitsmöglichkeiten im Einsatzland stark beschränkt sind, kann seine erzwungene Untätigkeit zum Abbruch des Expat-Einsatzes führen.

Jürgen Heidenreich, Experte für internationale Entsendungen, Techniker Krankenkasse

ihre Rückkehr.“ Schwer revidierbare Folgen oder unklare Spätwirkungen müssten vermieden werden. Denn es existieren durchaus arbeitsvertragliche Lösungen, die den Mitarbeiter in der Sozialversicherung halten. Bei entsprechender Kenntnis und Planung ist es auch für lokalisierte Mitarbeiter realisierbar, „dass das Arbeitsverhältnis im Heimatland während der befristeten Tätigkeit im Ausland zumindest ruhend fortbesteht“, ergänzt Frank Dissen.

Anwartschaften wahren

Ein Eigentümer schießt sich der Arbeitnehmer dann, wenn er als Lokalisierter krank nach Hause zurückkehrt und keine anrechenbaren Vorversicherungszeiten vorweisen kann. Der Arbeitnehmer, der seinen Krankenversicherungsschutz vorübergehend nicht benötigt, sollte deshalb sein Versicherungsverhältnis nicht beenden, sondern über eine Anwartschaft wahren. „Hier stehen die Firmen in der Fürsorgeverpflichtung für die Mitarbeiter. Ob der Arbeitgeber diese Beiträge übernimmt, ist natürlich Verhandlungssache“,

so Jürgen Heidenreich von der TK. Versuchen Arbeitgeber aber an dieser Stelle zu sparen, könnte künftig der Kreis der Personen, die gerne für einen gewissen Zeitraum im Ausland arbeiten, immer kleiner werden – und das führe möglicherweise beim bestehenden Fach- und Führungskräftemangel zu Problemen für Unternehmen, die international tätig sind. „Eine Renaissance der Anwartschaftsversicherung in der Krankenversicherung“ stellt Frank Dissen von WTS aufgrund der Zunahme der Lokalisierungen fest. Arbeitnehmer wollten sicherstellen, dass bei ihrer Rückkehr der Krankenversicherungsschutz unverändert wieder auflebt. Leider sei die Entscheidung, welche der Varianten der Entsendung Unternehmen wählen, zumeist durch den immer größer werdenden Kostendruck getrieben, bedauert Gisela Baum, Regional Director Internationale Krankenversicherung bei AXA. Mitarbeiter, die im Anschluss an die Entsendung lokal vor Ort angestellt werden, müssen sich in der Regel selbst um ihre Krankenversicherung kümmern. Während der Expat mit Entsendevertrag



„ Es ist wichtig, mit offenen Karten zu spielen, um einen vorzeitigen und kostenintensiven Abbruch der Entsendung zu verhindern.

Frank Dissen, Rechtsanwalt, Steuerberater,
Director Head of Global Expatriate Services,
WTS Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

an der Gruppenversicherung teilnimmt, fällt diese Möglichkeit für den Lokalisieren zunächst weg. Auch ist für mögliche Risiken wie Unfall, Seuchenausbruch, Katastrophen wie in Fukushima und die Rückholung im Krisenfall nicht vorgesorgt. „Die passende Krankenversicherung ist deshalb von existenzieller Bedeutung, da es in vielen Ländern kein Gesundheitssystem gibt, das mit dem deutschen vergleichbar wäre.“ Falls mit dem Unternehmen eine entsprechende Vereinbarung getroffen werde, kann der lokal angestellte Mitarbeiter durch Beibehaltung seines internationalen Krankenversicherungsschutzes weiterhin seinen weltweiten Privatpatientenstatus genießen. Der gegebenenfalls notwendige lokale Versicherungsschutz müsse jedoch zusätzlich beachtet werden. „Dies gilt auch für den Schutz der Familie“, so AXA-Expertin Baum. Passende Lösungen würden aber alle renommierten international aufgestellten Versicherungskonzerne bereithalten.

Ein Gebirge von Aufgaben

Nach der Auswahl des geeigneten Mitarbeiters, der Wahl der passenden Entsendungsform und des Vergütungsmodells beginnt für entsendende Unternehmen erst das eigentliche Entsendemanagement – in dem interdisziplinär verflochten ein Gebirge von Aufgaben wartet. In der Vergangenheit haben sich die Arbeitgeber entlastet und die Relocation Services sowie interkulturelle Trainings in der Regel nicht selbst ausgeführt. Als Partner wurden externe Fachleute mit speziellem Know-how ins Boot geholt. Diese Koope-

rationen wurden und werden zwar selten als Outsourcing bezeichnet, stellen es aber de facto dar. Derzeit lagern Unternehmen zunehmend die administrative Seite des Entsendemanagements aus, die von den spezialisierten Beratungshäusern mit Global-Mobility-Kompetenz gemanagt wird. Vor allem weil die steuer-, sozialversicherungs-, aufenthalts- und arbeitsrechtlichen Entwicklungen komplex sind und sich gemäß der Gesetzgebung in den einzelnen Ländern permanent ändern, holen sich auch mehr und mehr mittelständische Unternehmen „im Zuge der Globalisierung und steigender Vernetzung der Behörden professionelle externe Unterstützung“ berichtet Deloitte-Experte Michael Weiß aus der Praxis. Kein Wunder, denn die Entsendeadministration ist „das absolut typische Beispiel für sinnvolles Outsourcing“, bekräftigt Omer Dotou, da diese Tätigkeiten außerhalb des eigentlichen Betriebszwecks eines jeden Unternehmens liegen. Genau wie BDAE spüren auch EY People Advisory Services, WTS, AIRINC und Crown World Mobility eine verstärkte Nachfrage von Unternehmen, die Teile oder das ganze Entsendemanagement auslagern.

Das Spektrum der ausgelagerten Aufgaben beginnt bei der Beantragung von Sozialversicherungsbescheinigungen bis hin zur Erstellung von Gesamtkosten-schätzungen, Einkommensvergleichen, Umsetzung der Ausreisegespräche, Erläuterung des Entsendepaketes, Beantragung von Arbeitsgenehmigungen und vielem mehr. Beim vollständigen Outsourcing des Entsendungsmanagements, dem so-

genannten „End-to-End Case Management“, übernehmen dann Beratungshäuser wie beispielsweise EY auch den Part als Ansprechpartner für den Entsandten. Vor dem Hintergrund der stetigen Veränderungen bei den notwendigen Bewilligungen und den steuer- sowie sozialversicherungsrechtlichen Aspekten sieht Giovanni De Carlo von Crown World Mobility in großen Unternehmen ebenso einen Trend zur Zentralisierung der Administrierung von internationalen Personaleinsätzen. Aber auch große Organisationen suchen sich in der Regel Partner für die steuerlichen- und sozialversicherungstechnischen Aspekte. Kleine und mittelständische Unternehmen, die international agieren, fühlen sich sehr entlastet, wenn sie diesen speziellen Bereich in die Hände von Fachleuten legen. Vor allem weil ihnen häufig das spezifische Fachwissen oder die notwendigen Ressourcen fehlen, gehen sie auf die Dienstleister zu, so die Erfahrung von WTS-Experte Frank Dissen.

Ein Kontinent für sich

Nicht zuletzt stützen sich Arbeitgeber auch auf Outsourcing-Dienstleister, um an verlässliche Benchmarking-Daten zu Vergütung, Lebenshaltungsniveau im Gastland und Teuerungszulagen zu kommen. Das Sammeln und die Datenpflege sei eine große komplexe Aufgabe, sagt Kay Hall von AIRINC, mit denen ein einzelnes Unternehmen überfordert sei. Ähnlich wie die betriebliche Altersvorsorge ist das Global Mobility Management ein Kontinent für sich, bei dem HR-Abteilungen schnell an ihre Grenzen stoßen. Denn unabhängig von der Anzahl der Expats erfordert jede einzelne Entsendung schon ein verdichtetes Know-how aus vielen angrenzenden rechtlichen Bereichen, sodass gerade auch mittlere und kleine Unternehmen gut beraten sind, sich abzusichern und sich nicht mit den administrativen Aufgaben zu belasten. Mit den strategischen Fragen einer Entsendung und ihres Gelingens sind Personalabteilungen reichlich ausgelastet.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz