

# GLOBAL MOBILITY UND VERGÜTUNG: VORSICHT VOR FALLSTRICKEN!

Interview mit Ulrike Hasbargen und Gordon Rösch

*Mit welchen Herausforderungen haben Unternehmen, die regelmäßig mit dem Thema Mitarbeiterentsendung zu tun haben, zu kämpfen?*

**Ulrike Hasbargen:** Global Mobility hat an Bedeutung gewonnen. Das beschäftigt nicht nur die Abteilungen für Compensation & Benefits, sondern auch die Experten für das Talentmanagement sowie die Personalentwicklung. Die Gründe für die Entsendung von Führungskräften sind unterschiedlich. Wir sehen sie etwa in der Automobilbranche immer dann, wenn ein deutscher Hersteller ein neues Werk in einem anderen Land eröffnet. Dann braucht das Unternehmen vor Ort Experten, die die Produktion in Gang bringen. Die Führungsmannschaft kommt oft aus dem Headquarter und bringt dessen Philosophie mit. In vielen Branchen ist es Teil der Personalentwicklung, dass Nachwuchsführungskräfte für einige Zeit Führungsaufgaben bei ausländischen Tochtergesellschaften übernehmen und sich so für höhere Funktionen in der Muttergesellschaft qualifizieren.

**Gordon Rösch:** Hier unterscheiden sich die Branchen stark. So entsenden Unternehmen aus der Automobilindustrie ihre Mitarbeiter in der Regel von der Zentrale

an andere Standorte, wohingegen zum Beispiel IT-Unternehmen ihre Mitarbeiter deutlich häufiger auch von einem Standort an einen anderen entsenden. Im produzierenden Gewerbe sind Entsendungen von Führungskräften und Topexperten häufiger mit dem Aufbau neuer Niederlassungen verbunden.

*Wie sind Vergütungspakete für Expatriates typischerweise zusammengesetzt?*

**Ulrike Hasbargen:** Großunternehmen halten eine Policy vor, die die Vergütungspakete und deren Komponenten für Expatriates regelt. Dabei handelt es sich um Benefits, die zusätzlich zum Festgehalt, zur variablen Vergütung und zu Bonuszahlungen entrichtet werden. In Konzernen beteiligt sich der Arbeitgeber häufig an den Housing-Costs, und er zahlt in Abhängigkeit vom Gastland einen Cost-of-Living-Ausgleich. Der richtet sich unter anderem nach dem Spendable Income, also der Vergütung abzüglich Steuern und Housing-Costs. Hinzu kommen oft diverse Versicherungen, allen voran eine Krankenversicherung für den Auslandsaufenthalt. Weitere Komponenten sind eine Mobilitätsprämie, die



Expats, die jahrelang aus dem Koffer leben, erwarten von ihrem Arbeitgeber eine angemessene Vergütung.

sogenannte Mobility-Allowance, eine Förderung des begleitenden Partners im Rahmen einer Spousal-Allowance oder bei unattraktiven Orten auch eine Hardship-Allowance.

*Wie ist die Frage der Auszahlung der Vergütung in den Policies geregelt?*

**Ulrike Hasbargen:** Unternehmen regeln die Auszahlung unterschiedlich. Manche zahlen prinzipiell die gesamte Vergütung nur im Gastland aus, andere teilen die Zahlungen zwischen Gast- und Heimatland auf. Hier besteht die Herausforderung, sicherzustellen, dass die gesamte Vergütung im Gastland versteuert wird, also dort, wo sie verdient wird.

*Aber der entsandte Mitarbeiter will im Gastland steuerlich kaum schlechter gestellt sein als zuvor im Heimatland.*

**Gordon Rösch:** Das regeln die Arbeitgeber über die Tax-Equalization, quasi eine Steuerausgleichsrichtlinie. Danach wird der Expatriate steuerlich so gestellt, als hätte er seine Arbeitsleistung durchgängig im Inland erbracht, indem der Arbeitgeber die tatsächlich anfallende Steuerlast ➤

trägt. Zudem besteht die Möglichkeit einer Tax-Protection. Darin vereinbaren Arbeitgeber und Arbeitnehmer, dass letzterer während seines Auslandsaufenthalt steuerlich nicht schlechter gestellt sein soll, als wäre er durchgehend im Inland beschäftigt gewesen. Zusätzlich kann er von einem niedrigerem Steuersatz im Einsatzland profitieren. Trotzdem müssen Unternehmen sehr genau darauf achten, ob irgendwo eine Doppelbesteuerung droht. So läuft beispielsweise eine Führungskraft, die in einem Gastland gemeldet ist, aber in mehreren Staaten arbeitet, Gefahr, in anderen Ländern zusätzliche Steuerschulden einzugehen. Der Umgang mit Expatriates unterscheidet sich von Land zu Land. In China unterliegen ihre Einkommen einer vergleichsweise hohen Besteuerung, während Belgien seine Steuergesetzgebung attraktiv für Expatriates gestaltet. Das internationale Steuerthema ist enorm komplex, denn es sind einerseits die Unternehmensebene und andererseits die Mitarbeiterbene zu betrachten. Zudem gelten Doppelbesteuerungsabkommen zwischen vielen Staaten.

#### *Wie sieht das bei betrieblicher Altersversorgung oder bei Long-Term-Incentives aus?*

**Ulrike Hasbargen:** Hier können dem Arbeitgeber tatsächlich zusätzliche Kosten entstehen, denn der Arbeitgeberanteil zu einer bAV in Deutschland ist natürlich auch im Gastland steuerpflichtig, solange der Mitarbeiter dort tätig ist. Hier droht etwa bei einer Pensionskasse eine Doppelbesteuerung, nämlich zum Zeitpunkt der Einzahlung in die Pensionskasse und zum Zeitpunkt des Leistungsbezugs im Rentenalter. Bei der nachgelagerten Besteuerung von Long-Term-Incentives ist es international übliche Praxis, zu schauen, an welchen Standorten ein

Beschäftigter während einer Erdienungsphase von mehreren Jahren tätig war. Die Steuerzahlung darf nicht allein in dem Land erfolgen, in dem sich die Person zum Zeitpunkt der Auszahlung aufhält, sondern muss über den Zeitraum der Erdienung entsprechend verteilt werden. International gelten sehr unterschiedliche Regelungen.

**Gordon Rösch:** Bei den LTIs für Führungskräfte sehen wir einen Trend hin zur Ausgestaltung in Cash, weniger in Aktien. Vor dem Roll-out eines solchen Plans sollten Unternehmen prüfen, ob sich hier rechtliche Probleme in einzelnen Ländern ergeben und wie hoch der zulässige und übliche Anteil von LTIs an der Gesamtvergütung jeweils ist. Unternehmen sollten hierbei darauf achten, in den Ländern mit Niederlassungen compliant zu sein. Das bedeutet natürlich einen Kostenblock bei der Beratung, doch Unternehmen sollten vorab wissen, auf welche steuerlichen und rechtlichen Vorschriften sie sich bei der Vergütung von Expatriates in den betreffenden Ländern einzustellen haben. Ein einfach gestalteter Umbrella-Plan, der in den einzelnen Ländern ohne größere Anpassungen ausgerollt wird, löst administrativ einen geringeren Aufwand aus. Kostenintensiver sind individuell gestaltete Pläne, die die einzelnen steuer- und aktienrechtlichen Gesetzgebungen genauer berücksichtigen, um auch deren Vorteile zu nutzen.

#### *Wie geht der Mittelstand mit den Herausforderungen um?*

**Ulrike Hasbargen:** Die Herausforderungen stellen sich in ähnlicher Form. Da auch im Mittelstand die Internationalität zunimmt, entsenden die Unternehmen immer mehr Mitarbeiter ins Ausland. Doch sie tun sich erfahrungsgemäß noch schwerer damit, Mitarbeiter zu

finden, die Experten im Bereich Global Mobility sind und die Expatriate-Programme betreuen.

#### *Inwieweit orientieren sich deutsche Unternehmen bei der Vergütung von Expatriates an internationalen Standards?*

**Gordon Rösch:** Die meisten Unternehmen entscheiden sich für einen heimatlandorientierten Ansatz, bei dem sie ihren Beschäftigten im Gastland das gleiche Vergütungsniveau wie zu Hause bieten. Dabei stelle ich immer wieder fest, dass internationale Konzerne ihre Vergütungspakete nach ähnlichen Kriterien gestalten wie etwa Unternehmen aus Deutschland. Die Vergütungspolitik ist in der Regel an der Unternehmensstrategie, der Branche und der Wettbewerbssituation ausgerichtet. Allerdings besteht auf der globalen Ebene relativ wenig Transparenz bei der Ausgestaltung von Vergütungspaketen und ihren Komponenten für Expatriates. Das gilt vor allem für die variable Vergütung, die weltweit unterschiedlich austariert ist. ◀



**Ulrike Hasbargen,**  
Head of Human Capital GSA  
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

ulrike.hasbargen@de.ey.com  
www.ey.com



**Gordon Rösch,**  
Partner Human Capital – Talent & Reward  
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gordon.roesch@de.ey.com  
www.ey.com