



praxisratgeber



Praxistipps
zum Risiko-
management

S. 18

Rund um die Welt gut abgesichert

Wie Sie Auslandsentsendungen erfolgreich gestalten

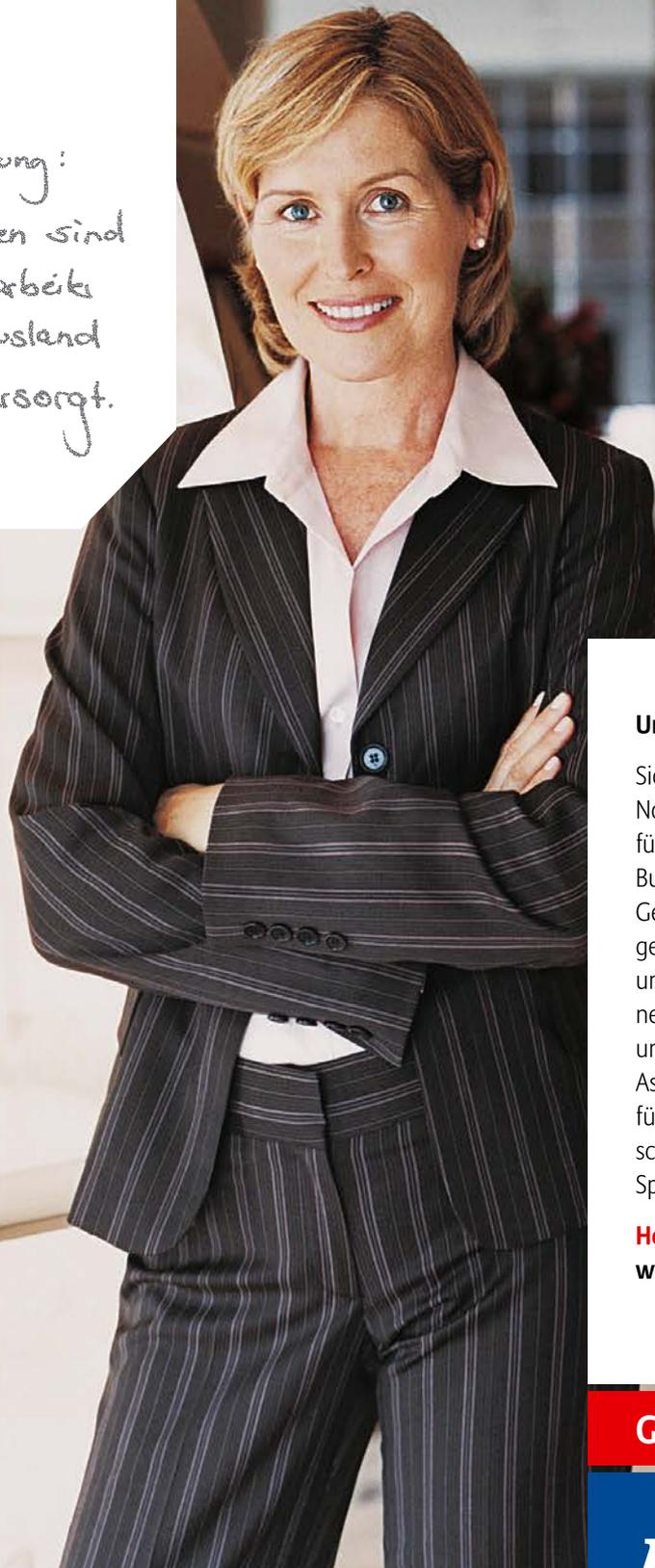
GUT VORBEREITET Mit interkulturellen Trainings einen vorzeitigen Abbruch vermeiden **s. 07**

RICHTIG VERSICHERT Prüfkriterien helfen bei der sozialversicherungsrechtlichen Einordnung **s. 10**

HILFE IM NOTFALL Medizinische Zusatzleistungen können lebensrettend sein **s. 16**

1

Eine Erfahrung:
Bei Notfällen sind
meine Mitarbeiter
auch im Ausland
bestens versorgt.



Unser BusinessTravel Assist

Sicherheit und Unterstützung im Notfall sind ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Geschäftsreise. BusinessTravel Assist bietet Geschäftsreisenden bei unvorhergesehenen Ereignissen weltweit umfassende Hilfe und professionelles Krisenmanagement – rund um die Uhr. Denn Allianz Global Assistance gehört zu den weltweit führenden Anbietern von Reiseschutz, Assistance-Leistungen und Spezialversicherungen.

How can we help?

www.businesstravelassist.de

Global Assistance

Allianz 

Liebe Leserinnen und Leser,

lange führte das Thema Auslandsentsendung ein Nischendasein. Kaum jemand kannte im deutschsprachigen Raum den Begriff Expatriates, der für ins Ausland entsandte Mitarbeiter steht. Entsprechend schwierig waren die Bedingungen, unter denen viele Mitarbeiter für ihr Unternehmen im Ausland ihr Bestes gaben. Mit der Internationalisierung der

Märkte wächst die Notwendigkeit, Entsendungen sicher und professionell zu gestalten. Personalverantwortliche sehen sich jedoch ob der vielen Rechtsvorschriften, die Bereiche des Sozialversicherungs-, Arbeits-



„Die Notwendigkeit, Entsendungen sicher zu gestalten, ist

gewachsen. Und stellt Personalleiter vor immense Herausforderungen.“

Andreas Opitz, Geschäftsführer Bund der Auslands-Erwerbstätigen (BDAE) e.V., und Katharina Schmitt, Redakteurin Personalmagazin

und Steuerrechts tangieren, vor immense Herausforderungen gestellt. Neben der Auswahl des Expatriates – bei der neben den fachlichen, auch die interkulturellen Fähigkeiten eine entscheidende Rolle spielen – gilt es, die Kosten in einem vertretbaren Rahmen zu halten.

Der vorliegende Praxisratgeber, den das Personalmagazin gemeinsam mit den Kooperationspartnern und Spezialisten im Geschäftsreise- und Auslandsentsendungsbereich, der Allianz Global Assistance und der BDAE Gruppe, entwickelt hat, liefert einen Überblick darüber, was Personalverantwortliche bei der Planung von Dienstreisen und Mitarbeiterereinsätzen im Ausland berücksichtigen sollten und müssen.

Ob im Ausland oder zu Hause – wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Andreas Opitz, BDAE, und Katharina Schmitt, Personalmagazin

INHALT

04 Gut geplant – sicher entsandt

Was bei der Planung und Einführung von Entsenderichtlinien zu beachten ist.

07 (Kultur-)Schock lass nach

Zu viele Entsendungen werden vorzeitig abgebrochen. Mit einer guten interkulturellen Vorbereitung lässt sich das vermeiden.

10 Klippen sicher umschiffen

Genauere Prüfkriterien helfen bei der sozialversicherungsrechtlichen Einordnung.

14 „Unser System ist einmalig“

Andreas Opitz und Dirk Guß im Interview zu den Möglichkeiten einer Krankenversicherung für Expats.

16 Standard genügt nicht

Was eine medizinische Assistance im Ausland bringt und worauf beim Abschluss geachtet werden sollte.

18 Sicherheit ist Chefsache

Praxistipps zur Ausgestaltung des Risikomanagements bei einer Entsendung.

Gut geplant, sicher entsandt

VORBEREITUNGEN. Unternehmen, die regelmäßig Mitarbeiter ins Ausland entsenden, sollten eine verbindliche Entsende-Policy entwickeln und nachhaltig einführen.

Von **Anne-Katrin Schulz**

Immer mehr Unternehmen – darunter auch viele kleine und mittelständische – engagieren sich international. Die Vereinten Nationen schätzen, dass aktuell etwa drei Millionen deutsche Expatriates – so die gängige Bezeichnung für Auslandserwerbstätige – für ihren Arbeitgeber im Ausland tätig sind. Auslandsentsendungen benötigen eine gründliche Vorbereitung – nicht nur für den entsandten Mitarbeiter selbst, sondern auch für das Unternehmen. Dabei sind neben den geschäftlichen Aufträgen, der Risikoversorge und sozialversicherungsrechtlichen Überlegungen auch einheitliche Richtlinien unentbehrlich, die die Rahmenbedingungen einer Entsendung für alle Mitarbeiter transparent und vergleichbar festlegen.

Was zeitgemäße Richtlinien in der Praxis bringen, zeigt folgender Fall: Vor seiner ersten Entsendung nach Macao trifft sich Bauingenieur Simon Heller mit seinem Kollegen Krämer. Dieser war ein paar Jahre zuvor als Bauingenieur in einem Projekt ebenfalls in Macao beschäftigt. Das als gemütlicher Abend geplante Treffen hatte allerdings ernste Konsequenzen: Bereits am Folgetag kommt es zu einem Eklat zwischen Heller und seinem Arbeitgeber, in dessen Folge Heller sich weigert, nach Macao zu gehen. Was war passiert?

Transparenz und Verbindlichkeit

Heller hatte von seinem Exkollegen erfahren, dass dieser für sein zweijähriges

EXPATRIATE-ZYKLUS

Die sieben Phasen der Entsendung

Idealerweise sollte die Vorbereitung für den potenziellen Entsandten einen Prozess von mindestens sechs Monaten umfassen. In dieser Zeit und während der Entsendung lösen unterschiedliche Phasen einander ab.

Vor der Auslandstätigkeit

Phase 1: Auswahlprozess (mindestens sechs Monate vor der Entsendung)

- Eignungsprüfung des Mitarbeiters (soziale Kompetenz, fachliche Qualifikation, Gesundheit)
- Definition der Auslandstätigkeit (Welchen Job soll der Expat im Ausland ausüben?)
- Definition der Entsendeziele (beispielsweise Umsetzung eines Projekts, Gründung einer Niederlassung, Aufbau lokaler Vertriebsstrukturen)

Phase 2: Look-and-see-Trip (unmittelbar nach Kandidatenauswahl)

- Mitarbeiter reist für eine Woche in das Entsendeland (gegebenenfalls mit Familie)
- Prüfen eines längeren Aufenthalts (Klima, interkulturelle Bedingungen, Infrastruktur)
- Erstes Kennenlernen der ausländischen Firma; bei Niederlassungsgründung erstes Treffen mit Kontaktpersonen und Partnern

Phase 3: Vorbereitungsphase

- Erstellen von Checklisten in der Personalabteilung und Klärung von Verantwortlichkeiten: Welche Aufgaben werden im Home und welche im Host übernommen?
- Frage: Geht die Familie mit dem Expat ins Ausland? › eventuell Dual-Career-Problem
- Ausarbeitung des Entsendevertrags (Dauer, Vergütung, Zulagen, Positionsbeschreibung des Expats, Rückkehrklausel)
- Klärung des sozialversicherungsrechtlichen Status (Verbleib im deutschen SV-System oder Übertritt in das System des Gastlandes, gegebenenfalls Zusatzversicherungen)
- Klärung des steuerrechtlichen Status (Payroll: Zahlt deutsche Muttergesellschaft oder ausländische Niederlassung das Gehalt? Bleibt der Wohnsitz des Expats bestehen?)
- Gesundheitsprävention (zum Beispiel Impfungen, gegebenenfalls Empfehlungen des Tropeninstituts, Gesundheitscheck)
- Interkulturelles Training
- Wenn erforderlich: Sprachkurs
- Einbeziehen eines Relocation-Partners (Wohnungssuche, Umzug, Schulen et cetera)



Nicht nur die ersten Schritte auf fremdem Boden müssen gut geplant sein – Entsenderichtlinien begleiten den Expat bis zur Rückkehr.

Beginn der Auslandstätigkeit

Phase 4: Eingewöhnungsphase/Integration

- Letzte Abstimmungen mit dem Relocation-Partner
- Kennenlernen der Unternehmenskultur und -strukturen sowie des Arbeitsteams (bei Niederlassungsgründung: Treffen mit Partnern/Sponsoren, Zusammenstellung des Teams, operativer Beginn des Auslandsengagements)
- Interkulturelle Eingewöhnung (Ziel: Abmilderung eines eventuellen Kulturschocks)
- Aufbau sozialer Kontakte (häufig innerhalb der Expat-Community)
- Wenn Familie mitkommt: gegebenenfalls Jobsuche für den Ehepartner

Phase 5: Umsetzungsphase (durchschnittlich zwei bis fünf Jahre)

- Durchführung des Projekts (Umsetzen der Entsendeziele)
- Zwischenphasen: Heimataufenthalte und Dienstreisen in die Muttergesellschaft
 - Zwischenevaluation (aktueller Stand des Projekts, Abstimmungsprozesse mit entsendender Firma, Kontaktpflege mit ehemaligen Kollegen)
- Expat koordiniert Zielvorgaben/Wünsche der Muttergesellschaft mit operativen Prozessen im Gastland

Phase 6: Abschlussphase (sechs Monate vor Ende der Entsendung)

- Rückabwicklung in Zusammenarbeit mit Personalabteilung der Muttergesellschaft
- Klärung des Aufgabenbereichs und Neudefinition der beruflichen Position im alten Unternehmen (gegebenenfalls Beförderung)
- Einbeziehen des Relocation-Partners (Wohnungsauflösung, Umzug et cetera)

Ende der Auslandstätigkeit/Rückkehr

Phase 7: Reintegrationsphase (unmittelbar nach der Rückkehr)

- Evaluation der Entsendung (Sind Ziele erreicht? Welche Probleme gab es? Welche Qualifikationen hat der Expat während der Entsendung hinzugewonnen?)
- Aufnahme der neu erworbenen Qualifikationen in Tätigkeit bei Muttergesellschaft
- Karrieresprung
- Maßnahmen zur Abmilderung eines möglicherweise auftretenden umgekehrten Kulturschocks, da sich der Expat erst wieder an die deutschen Gepflogenheiten und Geschäftsstrukturen gewöhnen muss

Projekt nicht nur deutlich mehr Geld bekommen hatte – bei gleicher Qualifikation und nahezu identischem Aufgabenprofil –, sondern auch diverse Extras wie die Finanzierung für die Schulausbildung seiner Kinder und Zulagen für eine ansehnliche Wohnung. Es kostete die mittelständische Baufirma zusätzliches Geld und vor allem viel Überzeugungskraft, um den Bauspezialisten Heller doch noch zur Entsendung zu bewegen. Das Unternehmen hatte zum damaligen Zeitpunkt keine für alle Expats verbindliche und transparente Entsende-Policy, in der beispielsweise Auslandsgehalt und Gratifikationen definiert sind. Bis dato gab es lediglich einzelne Entsendeverträge, bei denen galt: Wer sich am besten verkauft und am härtesten verhandelte, holte auch das meiste für sein Auslandsengagement heraus.

Grundsätzlich dient die Entsenderichtlinie der Fairness unter den international entsandten Mitarbeitern untereinander, aber auch dem Verhältnis der Kollegen im Heimatland. Zudem soll sie einheitliche Informationen über die Rahmenbedingungen eines Auslandseinsatzes gewährleisten, auf die sich Personalabteilungen wie Mitarbeiter berufen können. In die Entsenderichtlinie sollte idealerweise auch stets die Unternehmenskultur einfließen. Eine Entsenderichtlinie im beschriebenen Kontext ist kein gesetzliches Regelwerk, das sich an vorgegebenen Normen orientiert, sondern eine Art allgemeingültiger Rahmenvertrag, der den individuellen Arbeitsvertrag eines Expats flankiert.

Rundum-sorglos-Paket hat ausgedient

Inzwischen verzichtet kaum noch ein Unternehmen, das regelmäßig Auslandseinsätze für Mitarbeiter plant, auf die hilfreiche Policy. Allerdings: Einige Gesellschaften oder Personalverantwortliche verschlafen Entwicklungen und Trends im Expatriate-Management, was sie in der Praxis teurer zu stehen kommt, als es müsste. So hat das Rundum-sorglos-Paket für Entsendungen ausgedient.

Stattdessen vergüten Unternehmen ihre entsandten Mitarbeiter zunehmend zu lokalen Konditionen und packen lediglich ein zu verhandelndes Plus drauf. Eine Erschwerniszulage beispielsweise gibt es nur noch in Ausnahmefällen. Eine Entsendung in Länder wie China, Shanghai und selbst Indien gilt längst nicht mehr als waghalsiges Abenteuer, geschweige denn als Härtefall, sondern ist eine großartige Chance für die Karriere.

Diese Beobachtung bestätigt die Expatriate-Studie „Up or Out“ vom Economist-Verlag. Tatsächlich zahlen nur noch 58 Prozent der entsendenden Unternehmen einen Mietzuschuss, 56 Prozent einen Heimatflug, lediglich 39 Prozent steuern etwas zum Schulgeld der Kinder bei und weniger als jede dritte Firma (29 Prozent) zahlt noch eine Erschwerniszulage. Dafür sind Unternehmen eher bereit, ihren Expatriates Sprach- oder interkulturelle Trainings zu finanzieren (36 Prozent).

Einsparungen versus Fürsorgepflicht

Wer seinen Expatriates zu wenig Zugeständnisse macht und allein auf den möglichen Karrieresprung verweist, kann mit dieser Strategie jedoch auch auf die Nase fallen. Die Analyse eines Entsendevertrags des Expatriates eines Elektrounternehmens, das einen Techniker nach China entsenden wollte, bestätigte schnell, was falsch gelaufen war: Der Elektronik-Spezialist hatte den Mitarbeiter fast ausschließlich zu lokalen Konditionen eingestellt. Kein Wunder, dass dieser nachverhandeln wollte und sich weigerte, unter diesen Umständen die Reise in die chinesische Niederlassung anzutreten. Hintergrund: Bei einer leichten Gehaltserhöhung, maximal 20 Urlaubstagen und keinem einzigen Heimatflug musste der Expat sogar in das chinesische Sozialversicherungssystem eintreten. Zwischen letzterem und dem deutschen liegen jedoch (Qualitäts-)Welten. Die Position des Unternehmens ist fast fahrlässig. Das A und O einer Entsenderichtlinie ist, dass Mitarbeitern kein finanzieller Nachteil entsteht. Es

CHECKLISTE

Was eine Entsenderichtlinie klären sollte

Die Checkliste zeigt, was im Einzelnen überlegt und in der Entsenderichtlinie verbindlich geklärt sein sollte, um den Auslandseinsatz ausreichend vorzubereiten.

- Was gehört zur Vorbereitung, wer übernimmt die Organisation (Arbeitserlaubnis, Visa, Pässe et cetera)
- Notwendigkeit von medizinischen Untersuchungen
- Verhalten im Einsatzland (zum Beispiel Ausschluss politischer Tätigkeiten, Produktionsordnung)
- Zahlungsquelle (entsendendes oder ausländisches Unternehmen), Höhe der Vergütung sowie gesonderte Zulagen (zum Beispiel Lebenshaltungsausgleich, Miete, Schulgeld)
- Kosten für Sozialversicherung und gegebenenfalls für Steuerberater
- Dauer des Auslandsaufenthalts, Urlaub und Arbeitszeiten
- Position des Mitarbeiters nach dessen Rückkehr ins Unternehmen

gilt der Grundsatz, nach dem ein entsandter Mitarbeiter nicht schlechter gestellt werden darf als sein Pendant im Heimatland.

Bausteinlösungen mit Zusatzpaketen

Eine überaus fortschrittliche Entsende-Policy hat vor einiger Zeit das Software-Haus SAP aufgelegt und diese im Global Mobility Report von FAZ-Institut und Ernst & Young vorgestellt. Bei SAP existieren zwei grundsätzliche Entsenderichtlinien. In der ersten ist das Heimatland der Ausgangspunkt und der Mitarbeiter erhält dort Gehalt und Benefits. Darüber hinaus bekommt er einen materiellen oder anders gearteten Ausgleich (zum Beispiel Finanzierung der Auslandsschule für die Kinder) für die Nachteile, die ihm durch den Auslandseinsatz entstehen. Für die zweite Richtlinie ist das Gastland die Basis, in dem der Expatriate einen lokalen Arbeitsvertrag erhält. Für den Schritt in die Ferne leistet der Arbeitgeber zusätzliche, aber zeitlich befristete Benefits wie Bezahlung eines Relocation-Unternehmens. Um dennoch eine Flexibilität zu gewährleisten, ergänzt SAP beide Modelle bei Bedarf um Zusatzpakete, in denen variable Bestandteile wie Lebenskostenausgleich, Wohnungszulage oder Schulgeld enthalten sind. Dies, so SAP, sei notwendig, um

den unterschiedlichen hierarchischen Positionen und der jeweiligen Qualifikation der Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Denn selbstverständlich habe ein langjähriger IT-Spezialist mit familiärem Hintergrund eine andere Verhandlungsbasis als ein lediger Berufsanfänger.

Regelmäßiges Anpassen unerlässlich

Haben Unternehmen eine passende und praktikable Entsende-Policy entworfen, dürfen sie eines nicht vergessen: Die Richtlinien sind dynamische Dokumente, sie bedürfen einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung an sich verändernde Umstände. Dazu ein abschließendes Beispiel: Nach der Katastrophe von Fukushima sollte kein Unternehmen seinem Expat weismachen, der Trip nach Japan sei eine Vergnügungsreise und eine Erschwerniszulage unangemessen. Und damit es keiner Personalabteilung geht wie der Baugesellschaft bei der Entsendung Simon Hellers nach Macao, ist es ratsam, die Entsenderichtlinien transparent zu kommunizieren und in der Praxis zu leben. ■



ANNE-KATRIN SCHULZ ist Leiterin Unternehmenskommunikation bei der BDAE Gruppe.

(Kultur-)Schock lass nach

PRAXIS. Immer wieder werden Auslandsentsendungen wegen eines Kulturschocks zu früh abgebrochen. Eine gute interkulturelle Vorbereitung kann das vermeiden.

Von **Anne-Katrin Schulz**

Wer in China geschäftlich erfolgreich sein möchte, sollte die chinesische Business-Kultur mit allen Besonderheiten respektieren und als Partner auf Augenhöhe auftreten.“ Diesen simplen, aber effektiven Rat gibt China-Experte Dirk Mussenbrock von Mussenbrock & Wang Unternehmen wie Expats mit auf den Weg, die in China agieren wollen. Viele Entsendungen

hat er schon scheitern sehen. Die Gründe waren immer dieselben: So bestand oft eine mangelnde Bereitschaft, sich mit den Besonderheiten der chinesischen Mitarbeiterführung auseinanderzusetzen und Expats legten einen unangemessenen Führungsstil an den Tag. „Das oftmals überhebliche Auftreten von Ausländern führt immer wieder bereits zu Beginn von Geschäftsbeziehungen zu erheblichen Irritationen,“ erklärt Mussenbrock. „Stellen Sie niemals Mitarbeiter durch zu direkte Fragen oder offene

Kritik bloß. Das Thema Gesichtswahrung spielt immer noch eine sehr große Rolle“, unterstreicht Barbara Heyken, studierte Sinologin und interkulturelle Trainerin beim BDAE. Heyken hat selbst mehrere Jahre in China gelebt und festgestellt, dass viele Entsandte und oft auch ihre mitgereisten Angehörigen erhebliche Eingliederungsschwierigkeiten aufgrund der kulturellen Unterschiede hatten. Die Statistik untermauert diese Erfahrungen: Laut einer groß angelegten Erhebung des Economist Verlags aus dem Jahr 2010 ist jede zweite vorzeitig abgebrochene Entsendung auf kulturelle oder nationale interkulturelle Konflikte innerhalb der Belegschaft zurückzuführen. Fast genauso häufig gaben die befragten Unternehmen die Unfähigkeit der ausländischen Manager, die lokale Kultur zu verstehen, als wichtigsten Grund für das Scheitern an. In einer ähnlichen Umfrage der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Deloitte wurden als Hauptursache für den vorzeitigen Abbruch eines Auslandsaufenthalts Eingewöhnungsschwierigkeiten der begleitenden Familien genannt.

Eine wichtige Rolle spielt etwa, dass China noch nicht den gleichen Komfort und vergleichbare hygienische Bedingungen hat wie hierzulande. Viele Europäer unterschätzen die Unterschiede in Mentalität und kulturell geprägten Gewohnheiten. Es fehlen Familie, Freunde, generell soziale Kontakte – eine Menge Frustrationspotenzial. Mit dem Frust wachse der Druck auf den Entsandten. „Ich habe Partnerschaften zerbrechen und Entsendungen vorzeitig beenden



© SWETLANA GORDACHEVA / FOTOLIA.COM

sehen, weil die Familie auf eine Rückkehr bestand. Auch für das entsendende Unternehmen ist das problematisch“, so Heyken weiter.

Fremdkulturschock nach Honeymoon

Kulturwissenschaftler nennen dieses Phänomen der Krise Fremdkulturschock. Er folgt für gewöhnlich kurze Zeit nach der Ausreise aus dem Heimatland und einer sogenannten Honeymoonphase (siehe Grafik). In dieser Periode sind die meisten Geschäftsreisenden und Expatriates noch euphorisch und fasziniert von all den neuen Eindrücken. Das Exotische wird als Bereicherung und spannende Erfahrung wahrgenommen. Auch die Motivation, das Projekt zügig und erfolgreich umzusetzen, ist in diesem Punkt noch sehr stark ausgeprägt. Wie lange diese Phase anhält, lässt sich pauschal nicht sagen – es ist abhängig von der Aufenthaltsdauer und individuellen Faktoren. Auch die danach häufig einsetzende Frustration, das Gefühl, völlig fremd und fehl am Platz zu sein – der Kulturschock – variiert je nach Menschentyp und interkultureller Kompetenz.

Scheitern Entsendungen, liegt dies oft auch am Auswahlprozess. Neben der fachlichen Eignung sollten Personaler die soziale Qualifikation des potenziellen Expats im Blick behalten, denn sie gehört zur interkulturellen Kompetenz. Diese setzt sich aus drei wesentlichen Dimensionen zusammen. Die kognitive Ebene besteht aus dem erworbenen Wissen um eigen-, fremd- und interkulturelle Prozesse sowie aus der Fähigkeit, sich und sein Handeln selbst infrage zu stellen. Die verhaltensbezogene Dimension spielt eine ebenso wichtige Rolle.

Hierzu gehören unter anderem der Wille und die Fähigkeit zu kommunizieren, Konfliktlösungsstrategien sowie Vertrauen zu fremdkulturellen Interaktionspartnern aufbauen zu können. Das bedeutet, wer bereits hierzulande Schwierigkeiten hat, sich in ein Team zu integrieren, wird mit großer Wahrscheinlichkeit in einem fremdkulturellen Arbeitsumfeld noch größere Probleme bekommen. Ähnliches gilt für die dritte, die affektive Dimension, die individuelle Eigenschaften wie Empathie, Vorurteilsfreiheit und Offenheit gegenüber anderen Kulturen sowie die interkulturelle Lernbereitschaft beschreibt. Die interkulturelle Expertin Heyken rät bei der Auswahl des passenden Mitarbeiters, die Schlüsselmerkmale der drei Dimensionen als Grundlage zurate zu ziehen.

Kulturschock kostet bares Geld

Grundsätzlich sollten Unternehmen in dem im Vorfeld gemachten Kosten-Nutzen-Verhältnis des geplanten Auslandseinsatzes interkulturelle Kompetenz stark berücksichtigen. Denn Tatsache ist: Auslandsprojekte und Geschäftstermine mit Partnern in China, Dubai oder in Amerika stehen und fallen sowohl mit der fachlichen als auch der interkulturellen Qualifikation des entsandten Arbeitnehmers. Diese Erfahrung hat auch Jan Ebersold gemacht, der mehrere Jahre vom Automobilkonzern Audi nach Sao Paulo entsandt wurde, um Restrukturierungsmaßnahmen vor Ort umzusetzen. Dazu gehörte unter anderem, an sinnvoller Stelle Personal abzubauen und das Händlernetz zu reduzieren.

Keine leichte Aufgabe, wie Ebersold einräumt: „In Südamerika sind die Gren-

zen zwischen Arbeits- und Berufsleben oft fließend. Das äußert sich etwa in privaten Einladungen zum Grillen oder geschenkten Karten zum Fußballspiel. So entsteht natürlich eine persönliche Nähe, die zur Konfliktsituation heranreift, wenn es darum geht, Entlassungen auszusprechen.“ Ebersold gelang

Nur wer seine eigenen Kulturstandards kennt, ist in der Lage, die eigene kulturelle Brille abzunehmen und sich auf das neue Umfeld einzustellen.

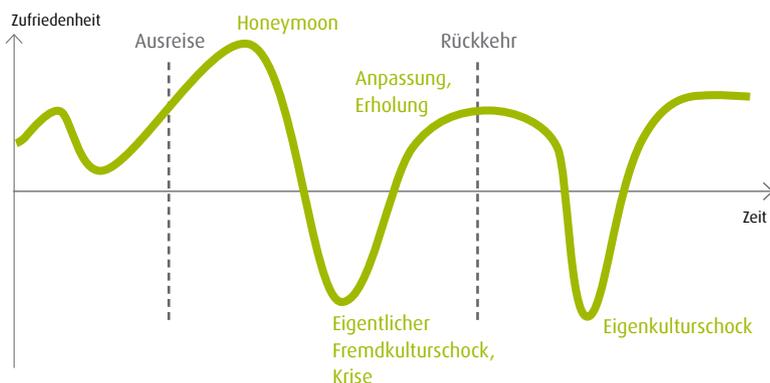
es, diese interkulturellen und zwischenmenschlichen Konflikte professionell zu lösen. Dabei halfen ihm seine vorherigen Dienstreisen nach Südamerika, eine gute Vorbereitung in Bezug auf Sitten und Gebräuche der Südamerikaner sowie seine persönliche Devise, stets hart in der Sache, aber den Menschen gegenüber immer empathisch zu handeln.

Er stellte fest, dass interkulturelle Kompetenz keineswegs bedeutet, sich komplett an die Verhaltensweisen der Gastkultur anzupassen. Im Gegenteil: Viele deutsche Kulturstandards wie beispielsweise Pünktlichkeit, Präzision und Zuverlässigkeit werden weltweit geschätzt und dementsprechend auch erwartet oder sogar eingefordert. Dies kann der ehemalige Audi-Manager bestätigen: „Die lokalen Mitarbeiter erwarten eine gewisse Autorität von ihrem Chef. Der Boss soll entscheiden.“ Was Ebersold besonders herausforderte, war die südamerikanische Lässigkeit, die seine Geduld auf eine harte Probe stellte. Hinzu kommt, dass Südamerikaner ebenso wie viele andere Kulturen – darunter auch

INTERKULTURELLES SICHERHEITSTRAINING

Die BDAE Gruppe bietet ein Training an, das alle wichtigen Grundlagen für Sicherheit auf weltweiten Geschäftsreisen und Auslandsentsendungen vermittelt. Ziel ist, die Mitarbeiter für den Ernstfall im Ausland zu wappnen. Info: http://www.bdae.com/de/interkulturelles_training/interkulturelles_sicherheitstraining.htm

PHASEN DES KULTURSCHOCKS



Persönliche Kompetenz, aber auch interkulturelles Training können helfen, die üblichen Hochs und Tiefs während der Auslandsentsendung zu vermeiden, zumindest zu mindern.

QUELLE: BDAE

Asiaten – einen indirekten Kommunikationsstil pflegen und Anweisungen und Botschaften aus einem Kontext heraus vermitteln. Deutsche Geschäftsreisende, die Klarheit und Direktheit schätzen, kann dies zur Verzweiflung bringen.

Müssen Auslandsprojekte vorzeitig abgebrochen werden, bedeutet dies oft vor allem einen großen finanziellen Verlust. Mangelnde interkulturelle Vorbereitung kann aber auch weitaus fatalere Folgen haben, etwa wenn Mitarbeiter in Risikogebiete oder Krisenregionen wie beispielsweise Afghanistan, Libyen oder Nigeria entsandt werden. Dies sind keine exotischen Exempel, sondern alltägliche Kulturkreiswechsel aus Deutschland heraus, dessen Technologie und Baufertigkeit weltweit gefragt sind. Entführungen oder gewalttätige Zwischenfälle finden häufiger statt, als es der Öffentlichkeit bewusst ist. Manches negative Ereignis lässt sich dank einer interkulturellen Vorbereitung vermeiden. Denn: Wird publik, dass Arbeitgeber eine hinreichende Vorbereitung ihrer Mitarbeiter versäumt oder als unwichtig eingestuft haben, droht neben dem finanziellen auch ein erheblicher Imageschaden. Die Grenzen zur Fürsorgepflicht sind dabei fließend. Grundsätzlich gibt es keine gesetzliche Verpflichtung seitens der Arbeitgeber, zu entsendende Mitarbeiter interkulturell zu schulen. Passiert jedoch ein Unglück, befinden sich die betreffenden Firmen

schnell in einer Grauzone, die schlimmstenfalls vor Gericht bewertet wird.

Eigene Kulturstandards erkennen

International agierende Unternehmen tun also gut daran, ihre Mitarbeiter auch in interkulturellen Belangen vorzubereiten, um den wahrscheinlichen Kulturschock abzumildern, Krisen zu vermeiden und so die Chancen für einen reibungslosen Auslandsaufenthalt entscheidend zu erhöhen. Helfen kann hier etwa ein interkulturelles Training (auch für die mitreisenden Angehörigen), das neben landestypischen Fakten vor allem für zwischenmenschliche Konflikte sensibilisiert. Nur wer seine eigenen Kulturstandards kennt und verinnerlicht, dass diese nicht universell gelten, ist in der Lage, die eigene kulturelle Brille abzulegen und sich auf das neue Umfeld einzustellen. Typische deutsche Kulturstandards sind beispielsweise Individualismus (jeder ist für sich selbst verantwortlich), direkte Kommunikation (Sachverhalte werden eindeutig benannt) und ein monochrones Zeitverständnis (Zeit muss effektiv genutzt werden, eine Aufgabe wird nach der anderen erledigt).

Wer versucht, die eigenen Standards den ausländischen Geschäftspartnern überzustülpen, ist zum Scheitern verurteilt. Johanna Horn hat viereinhalb Jahre in den Vereinigten Arabischen Emiraten gelebt und in Luxushotels in Dubai und Abu Dhabi gearbeitet. Sie hat vieles in-

tuitiv richtig gemacht: „Wichtig ist, vor Ort die Menschen und ihre Verhaltensweisen zu beobachten, sich selbst etwas stärker zurückzunehmen und nicht als Großkotz aufzutreten“, sagt Horn. Echte Konflikte blieben dank dieser Strategie aus. „Ich bin auch nicht schlechter behandelt worden, weil ich eine Frau bin. Die Emiratis sind inzwischen an westliche arbeitende Frauen gewöhnt“, berichtet Horn. Urlaub und Freizeit nutzte sie, um die Emirate zu bereisen. Auch das habe ihr geholfen, sich in die Mentalität der Menschen hineinversetzen und deren Kultur verstehen zu können.

Entscheidend für eine erfolgreiche Zeit im Ausland ist laut Mussenbrock eine vorurteilsfreie und neugierige Einstellung auf Land und Leute. „Sie dürfen unter keinen Umständen jemandem Ihre Meinung aufdrängen. Es ist wichtig, die Partner und Mitarbeiter vor Ort zu überzeugen, wenn langfristige Projekte realisiert werden sollen“, erläutert er. Gerade deutsche Manager versuchten es oft mit einem äußerst autoritären Führungsstil. Das könne kurzfristig funktionieren, aber nicht bei entscheidenden Aufgaben.

Übrigens können Menschen auch einen umgekehrten Kulturschock erleiden: Vielen Rückkehrern fällt es schwer, sich wieder an die deutschen Geschäftsstrukturen zu gewöhnen. Idealerweise beziehen Personalabteilungen dies in den Reintegrationsprozess mit ein. Dazu gehört, die im Ausland erworbenen Erfahrungen möglichst zu berücksichtigen und Spielraum für Anregungen zu schaffen. Andernfalls laufen Unternehmen Gefahr, ihre zurückgekehrten Mitarbeiter an den Wettbewerb zu verlieren. Angesichts der Kosten und der Investitionen, die eine längerfristige Entsendung abverlangt, wäre dies mehr als ärgerlich. ■



ANNE-KATRIN SCHULZ ist Leiterin Unternehmenskommunikation bei der BDAE Gruppe.

Klippen sicher umschiffen

PRÜFKRITERIEN. Eine falsche Einordnung in der Sozialversicherung kann fatale Folgen haben – Schadensersatzklagen, Imageschäden und Existenzprobleme drohen.

Von **Omer Dotou**

Das Wichtigste vorab: Die Rahmenbedingungen für eine korrekte und optimierte Regelung der Sozialversicherung sind komplex und bedürfen einer gewissenhaften Prüfung durch die Personalabteilung. Die Vorschriften des Sozialgesetzbuches (SGB) gelten für alle Personen, die ihren Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt im Geltungsbereich des SGB haben. Allerdings bleiben Regelungen des über- und zwischenstaatlichen Rechts wie zum Beispiel die EU-Verordnungen davon unberührt. Deshalb sollten sich Personaler von entsendenden Unternehmen zunächst darüber informieren, ob solche über- oder zwischenstaatlichen Regelungen mit dem geplanten Aufenthaltsland des Arbeitnehmers bestehen, da diese dann vorrangig gelten.

Sozialversicherungsrechtliche- und zwischenstaatliche Abkommen

Tatsächlich verfügt Europa (EU-Länder sowie Norwegen, Island, Liechtenstein und die Schweiz) über einheitliche Rege-

lungen zur Vereinfachung der Arbeitnehmermobilität. Diese sind seit 2010 in der Verordnung 883/2004 definiert. Mit einigen Staaten außerhalb des europäischen Wirtschaftsraums (EWR), zum Beispiel USA, Japan, China, unterhält Deutschland ebenfalls zwischenstaatliche Abkommen – nur umfassen diese in der Regel nicht alle Zweige der Sozialversicherung. Sofern sich ein Expatriate daher in einem dieser Länder aufhält, müssen Personaler das bestehende Abkommen zunächst daraufhin prüfen, welche Zweige der Sozialversicherung es regelt. Für die entsprechenden Zweige gelten dann vor-

rangig die Vorschriften des Abkommens. Mit der Mehrzahl aller Staaten bestehen jedoch keine Sozialversicherungsabkommen. Das Problem: Dazu gehören durchaus gängige Entsendungsländer wie Russland, Singapur, Malaysia, Saudi-Arabien oder Vereinigte Arabische Emirate (VAE). Bei einer vom deutschen Arbeitgeber initiierten vorübergehenden Beschäftigung von Arbeitnehmern in diesen sogenannten Nicht-Abkommensstaaten gelten aus Sicht der Bundesrepublik daher ausschließlich die deutschen Rechtsvorschriften – sofern die entsprechenden Entsendekriterien erfüllt sind.



Um die Entsendung auf Kurs zu halten, müssen die rechtlichen Vorgaben genau geprüft werden.

INFO IM WEB

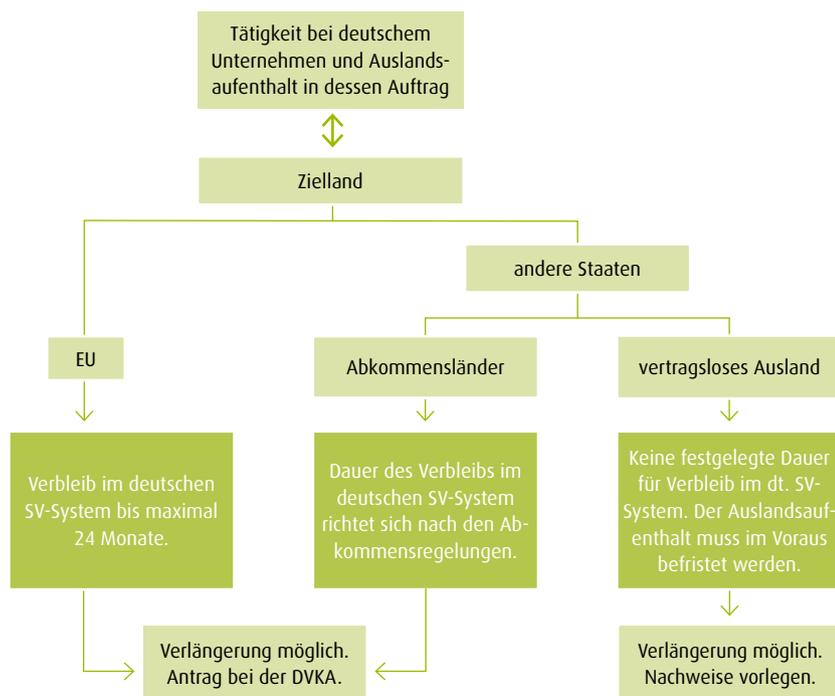
Weitere Informationen zu den Vorgaben für Auslandsentsendungen finden Sie unter:

www.bdae.com („Firmenkunden“)

www.dvka.de („Arbeiten im Ausland“)

<http://europa.eu> („Missoc“)

PRÜFSHEMA



Das Prüfschema zeigt, in welchen Ländern ein Verbleib im deutschen Sozialversicherungssystem möglich ist und welche Bedingungen für eine Verlängerung gelten.

QUELLE: BDAE

Ob ein Personalverantwortlicher nun die Regelungen eines Abkommens oder des deutschen SGB beachten muss, verdeutlicht die oben stehende Grafik.

Soziale Absicherung im Heimatland bei befristeter Entsendung

Die EG-Verordnung 883/2004 soll grundsätzlich in Bezug auf Mitarbeiterentsendungen Doppelversicherungen vermeiden und dafür sorgen, dass auch bei einer befristeten Beschäftigung in dem Gastland die soziale Absicherung des Arbeitnehmers im Heimatland weiterhin gilt. Dies spiegelt sich in der Entsendepraxis: Ein Arbeitnehmer, der zum Beispiel vorübergehend bei der Tochtergesellschaft in Großbritannien arbeiten soll, will lieber im heimischen Sozialversicherungssystem verbleiben, anstatt in das vergleichsweise leistungsärmere britische zu wechseln. Doch dafür muss der geplante Aufenthalt einige Kriterien erfüllen. Die Voraussetzungen im Einzelnen:

- Der Arbeitnehmer muss sich auf Weisung seines Arbeitgebers ins Ausland

begeben, um dort für diesen eine Tätigkeit auszuüben.

- Das inländische Beschäftigungsverhältnis muss fortbestehen.
- Im Gegensatz zum innerstaatlichen Recht sieht die EWR-Verordnung 1408/71 Fristen (24 Monate) vor, bei deren geplanter Überschreitung die Regeln des Gastlandes angewandt werden. Eine Verlängerung der Entsendung im Sinne der Ausstrahlung über diese Dauer hinaus ist grundsätzlich nicht möglich.
- Der entsandte Arbeitnehmer darf keinen anderen entsandten Mitarbeiter ablösen.

Entsendung über die Zwei-Jahres-Frist hinaus

Oft kommt es jedoch vor, dass eine Firma ihren Mitarbeiter für eine längere Dauer als zwei Jahre entsenden will. In einem solchen Fall sollte die Personalabteilung noch vor der Versetzung des Expatriates ins Ausland eine Ausnahmevereinbarung beantragen. Die entsprechenden Antragsunterlagen sind bei der Deutschen Verbindungsstelle Krankenver-

sicherung Ausland (DVKA) zugänglich. Diese entscheidet auch darüber, ob der Ausnahmevereinbarung zugestimmt werden kann. Für gewöhnlich willigt sie ein, wenn die Entsendung nicht länger als fünf Jahre dauert.

Die gleichen Voraussetzungen gelten übrigens auch für Entsendungen in Länder außerhalb des EWR-Raums, mit denen ein Sozialversicherungsabkommen besteht. Aber Achtung: Oft betreffen die zwischenstaatlichen Vereinbarungen nur einzelne Zweige der Sozialversicherung. Ein Beispiel: Das Abkommen Deutschlands mit den USA betrifft lediglich die Rentenversicherung. Keine Regelungen bestehen hinsichtlich der Kranken-, Arbeitslosen-, Unfall- und Pflegeversicherung. Das bedeutet, dass im Fall einer tatsächlichen Entsendung gemäß den Kriterien nur die gesetzliche Alterssicherung ausstrahlt. Für alle anderen Zweige muss der Mitarbeiter in der Regel in das System der USA übertreten. Hinzu kommt, dass anders als bei den EWR-Ländern unterschiedliche Fristen bei den Abkommensländern gelten, die zwischen einem und fünf Jahren variieren können.

Missdeutungen und Umgehungsversuche in der Praxis

Die Praxis zeigt allerdings, dass etliche Unternehmen die Entsendungskriterien missdeuten oder zu umgehen versuchen. So belassen diese ihre im Ausland tätigen Mitarbeiter absichtlich auf der inländischen Gehaltsliste, um dadurch die Ausstrahlung der Sozialversicherungspflicht zu erreichen. Entscheidend ist jedoch, ob dem inländischen Unternehmen, das die Auslandstätigkeit des Angestellten veranlasst hat, dessen Tätigkeit auch tatsächlich wirtschaftlich zuzurechnen ist. Sofern der Expatriate bei einer rechtlich selbstständigen Organisation, beispielsweise einer Tochtergesellschaft, im Ausland tätig ist, profitiert diese in der Regel wirtschaftlich davon. Folglich wird das in Deutschland ausbezahlte Gehalt an die ausländische

Organisation weiterbelastet, da man es in Deutschland gar nicht als Betriebsausgabe geltend machen könnte. Die Rechtsprechung ordnet das Beschäftigungsverhältnis jedoch eindeutig derjenigen Organisation zu, die letztlich die Kosten steuerlich geltend machen kann. Deshalb sind die Voraussetzungen für eine Entsendung nicht erfüllt. Die BDAE Gruppe schätzt, dass noch immer jede dritte Entsendung nichtig ist.

Dies demonstriert ein Fall, zu dem der BDAE Stellung bezogen hat: Ein deutscher Getränkehersteller hatte vor zehn Jahren einen Mitarbeiter nach Frankreich entsandt. Obwohl dieser einen lokalen Arbeitsvertrag beim Tochterunternehmen in Frankreich bekam, beließ ihn sein Arbeitgeber im deutschen Sozialversicherungssystem. Mit den Jahren bekam der Mitarbeiter Zweifel, ob dieses Vorgehen rechtlich sicher sei – die Personalabteilung seiner entsendenden Firma beharrte jedoch auf ihrer Praxis und beließ alles beim Alten. Nachdem dem Mitarbeiter nun betriebsbedingt gekündigt worden war, meldete er sich in Frankreich arbeitslos. Das dortige Arbeitsamt verwehrt aber jede Unterstützung, da nie Beiträge in das dortige Sozialversicherungssystem eingezahlt worden waren. Doch auch in Deutschland ist kein Anspruch auf

Arbeitslosengeld entstanden – der Mitarbeiter war zu Unrecht im deutschen Sozialversicherungssystem verblieben, weil er nicht für den in Deutschland ansässigen Arbeitgeber tätig gewesen ist. Der Mitarbeiter versucht nun, den ehemaligen Arbeitgeber für sein Versagen bei der Entsendung in Regress zu nehmen, die Schadenshöhe beträgt 500.000 Euro. Die Chance, zu gewinnen, steht aufgrund ähnlicher Präzedenzfälle gut.

Arbeitgeber muss auch bei falscher Auskunft der Krankenkasse haften

Vor ein paar Jahren hätte dieser Fall sogar noch dramatischere Auswirkungen gehabt. Wäre er oder ein mitversichertes Familienmitglied chronisch krank geworden, dann hätte ihn seine Krankenkasse in Deutschland bei Bekanntwerden der unrechtmäßigen Versicherung in der Bundesrepublik aller Wahrscheinlichkeit nach keine Leistungen zukommen lassen. Inzwischen besteht aber auch für Auslandsrückkehrer eine Versicherungspflicht (seit 2007 in der gesetzlichen und seit 2009 in der privaten Krankenkasse) – unabhängig davon wie krank oder alt der Rückkehrer ist.

Wie konnte es aber dazu kommen, dass die Personalabteilung eines international aktiven Unternehmens derartige Fehler machte? Der Erfahrung nach liegt

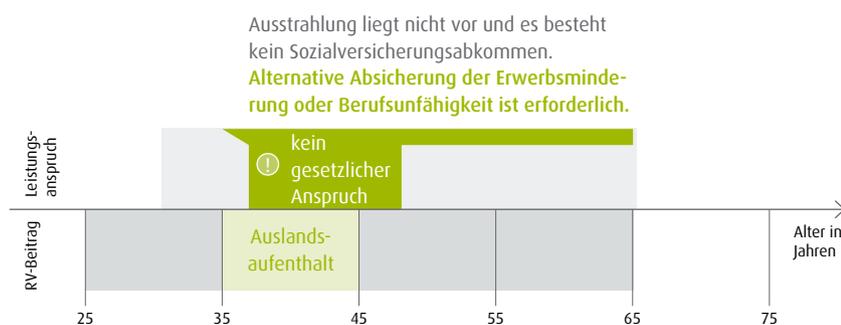
die Ursache oft bei der Krankenkasse des Arbeitnehmers. Bei der Vorbereitung der Auslandstätigkeit wenden sich Unternehmen an die örtliche Geschäftsstelle der Krankenkasse. Die Ansprechpartner dort sind allerdings über den Fall natürlich nur unzureichend informiert und können bei speziellen Fällen oft gar nicht den gesamten Sachverhalt überblicken – im schlechtesten Szenario führt das zu einer falschen Antwort. Und so zählt im Fall der Fälle die Argumentation, dass das Unternehmen aufgrund einer entsprechenden Bestätigung der Krankenkasse von der Verantwortung enthoben sei, nicht: Zum einen könnte die betreffende Krankenkasse bei einer Überprüfung darauf verweisen, unvollständig oder falsch informiert worden zu sein. Zum anderen sind die weiteren Sozialversicherungsträger wie etwa die Unfallkasse in keiner Weise an die Beurteilung der Krankenkasse gebunden. Und schlussendlich ist es der Arbeitgeber, der seine Fürsorgepflicht gegenüber dem Expatriate erfüllen muss – wozu eben auch eine umfassende Recherche zu den rechtlichen Rahmenbedingungen einer Entsendung gehört.

Entsendung in Länder ohne Sozialversicherungsabkommen

Expatriates, die in Länder entsandt werden, mit denen die Bundesrepublik kein Sozialversicherungsabkommen abgeschlossen hat, unterliegen zunächst grundsätzlich den gesetzlichen Bestimmungen des Gastlandes. Aber auch dort sieht das SGB IV Ausnahmen vor und präzisiert in § 4 Abs. 1 den Begriff der Ausstrahlung. Die Definition gleicht der Ausstrahlungsbestimmung der EG-Verordnung, allerdings mit einer Ausnahme: Die Befristung von 24 Monaten gilt nicht. Letztere kann ebenso wie bei Abkommensländern außerhalb des EWR-Raums variieren.

Die Folgen einer falschen Regelung der Sozialversicherung bei Nichtabkommensstaaten können katastrophal enden. Dies zeigt ein weiterer Fall: Ein deutsches Bauunternehmen hatte ei-

LEISTUNGSLÜCKEN



Die Grafik zeigt die Lücke (grün), die im Leistungsanspruch des Expatriats entsteht, wenn er nicht über die gesetzlichen Vorgaben hinaus abgesichert wurde.

QUELLE: BDAE

ENTSENDEVERTRÄGE

Abgabenrecht arbeitsrechtlich flankieren

Bei der Umsetzung der steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Vorgaben in den konkreten Arbeitsvertrag gilt es, auch die Aspekte des internationalen Arbeitsrechts und des Aufenthalts- und Arbeitserlaubnisrechts zu wahren. Ein Anwalt gibt dazu Praxistipps.

Ein Kardinalfehler, der in der Praxis sehr häufig vorkommt, ist die Vermischung von Vertragsmodellen, also ein Überblenden von Entsendeverträgen und Versetzungsmodellen. Wenn ich in einem Entsendevertrag lesen muss: „Während Ihrer Entsendung nach ... ruht ihr Arbeitsvertrag in Deutschland“, weiß ich, dass hier grundlegende Dinge nicht verstanden wurden. Die Probleme, die daraus resultieren, sind arbeitsrechtlich massiv. Hier hilft nur ein grundlegendes Durchforsten aller Dokumente durch einen Spezialisten. Die Entsendung erfolgt innerhalb eines fortbestehenden Arbeitsverhältnisses. Diese Prämisse ist der Grund dafür, dass es bei einem – wenn auch zeitlich begrenzten – Verbleib in der heimischen Sozialversicherung bleiben kann. Ein Entsendevertrag ist also kein eigenständiger

Arbeitsvertrag, sondern eine vertragliche Modifizierung des fortbestehenden Arbeitsverhältnisses. Dies hat sehr große Auswirkungen: Zum Beispiel ist die Kündigung eines Entsendevertrags als Teilkündigung unzulässig; trotzdem sehen fast alle Entsendeverträge ein Kündigungsrecht vor. Das konzeptionelle Gegenstück zu der Entsendung (Ein-Vertragsmodell) sind die diversen Mehrvertragsmodelle. Beim Zwei-Vertragsmodell wird ein heimischer Arbeitsvertrag ruhend gestellt und ein zweiter lokaler Vertrag im Tätigkeitsstaat mit dem dortigen, also einem zweiten Arbeitgeber (meist eine konzernzugehörige Gesellschaft) abgeschlossen. Wenn der dortige Arbeitgeber nicht zum Konzern gehört, müssen auch noch die Arbeitnehmerüberlassungsvorschriften in Deutschland und im



DR. REINHOLD MAUER ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei Hümmerich Legal.

Einsatzstaat geprüft werden. Die Verknüpfung der Arbeits- und Entsendeverträge mit den unternehmenseigenen Policies birgt ebenfalls Probleme. Häufig sind die Policies (wie Reisekosten- oder Entsenderichtlinien) gar nicht mit den Verträgen verknüpft, teilweise liegen unzulässige dynamische Bezugnahmen vor. Vielfach gibt es auch Doppelungen: Sowohl der Vertrag wie auch die Policy regeln einen bestimmten Punkt, aber in unterschiedlicher Art und Weise. Hier gilt für den Arbeitnehmer immer das Günstigkeitsprinzip.

Wichtig: Das Sozialversicherungsrecht folgt der Vertragsgestaltung. Die Vertragsgestaltung bestimmt daher die Weichenstellung für den gewollten Verbleib oder vorübergehenden Austritt aus der heimischen Sozialversicherung.

nen Mitarbeiter als Projektleiter nach Singapur entsandt. Obwohl zwei von drei Ausstrahlungskriterien nicht erfüllt waren, beließ die Personalabteilung ihn in der deutschen Sozialversicherung. Nach fünf Jahren in Singapur wird er infolge eines Unfalls auf der Projektbaustelle erwerbsunfähig. Da er zu Unrecht in Deutschland sozialversicherungspflichtig gemeldet war, der Unfall sich im Ausland ereignete und sein Arbeitgeber keinen privaten Erwerbs- oder Berufsunfähigkeitsschutz für den Mitarbeiter abgeschlossen hatte, erhält dieser weder eine gesetzliche noch eine private Erwerbsminderungsrente. Das Bauunternehmen hat demnach seine Fürsorgepflicht für den entsandten Mitarbeiter vernachlässigt und muss nun für den Schaden haften. Selbst wenn er nicht im Ausland erwerbsunfähig geworden wäre, so hätte ihm aber auch in den drei Jahren nach seiner Rückkehr im Heimatland etwas zustoßen können.

Wäre die unrechtmäßige Versicherung in der deutschen Sozialversicherung entdeckt worden, hätte der Mitarbeiter auch in dieser Zeit keine Erwerbsminderungsrente bekommen, da die erforderliche beitragspflichtige Wartezeit höchstwahrscheinlich als nicht erfüllt angesehen worden wäre. Denn es gilt: Nur wer in den vergangenen fünf Jahren mindestens drei Jahre am Stück Beiträge in die gesetzliche Erwerbsminderungskasse einzahlte, hat Anspruch auf Leistung. Welche Lücke entsteht, wenn der Arbeitgeber keinen Ausgleich dafür schafft, verdeutlicht die Abbildung auf Seite 13.

Zusätzliche private Absicherung ist im Zweifel empfehlenswert

Neben der sozialen Absicherung sollten Personalverantwortliche ihre Expatriates – auch wenn dies nicht zwingend erforderlich ist – zudem hinsichtlich ihrer privaten Policen aufklären. Beispielsweise leistet längst nicht jede Berufsunfähigkeits-, Haftpflicht- und

Unfallversicherung auch im Ausland. Ähnliches gilt für den Rechtsschutz – kaum eine Police ist zeitlich und räumlich unbegrenzt gültig. Dabei ist vor allem in einem fremden Land, dessen Rechtssystem einem Hinzugezogenen weitgehend unbekannt sein dürfte, eine internationale Rechtsschutzversicherung wichtiger denn je.

Viele Unternehmen sind sich trotz fortschreitender Internationalisierung ihres Tätigkeitsfeldes der Probleme bei Auslandsentsendungen nicht bewusst. Auch wenn bislang alles gut gegangen ist, so muss dies nicht so bleiben. Die Folgen sind oftmals unübersehbar. Die gute Nachricht: Fehler, die jetzt entdeckt werden, können meist noch im Nachhinein repariert werden. ■



OMER DOTOU ist Leiter Auslandsberatungsstelle & Internationale Mitarbeiterentsendungen bei der BDAE Gruppe.

„Unser System ist einmalig“

INTERVIEW. Wie können Expats in der Krankenversicherung optimal abgesichert werden – und auf was kann man verzichten? Wir sprachen mit zwei Versicherungsexperten.

personalmagazin: Immer öfter wird Personalern oder Travelmanagern eine Auslandskrankenversicherung für Expats empfohlen. Reicht denn der gesetzliche Krankenversicherungsschutz nicht aus?

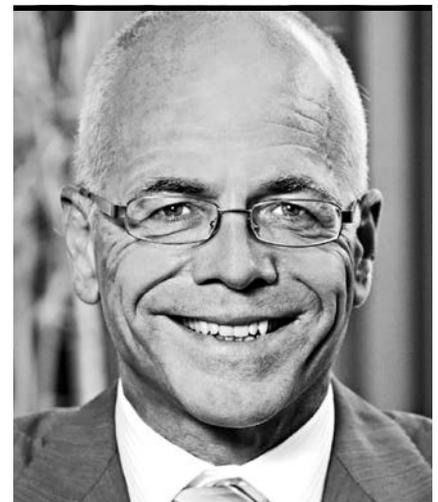
Andreas Opitz: Zunächst einmal gilt der gesetzliche Krankenversicherungsschutz nur in der Europäischen Union und in Ländern, mit denen wir ein sogenanntes Sozialversicherungsabkommen über die Krankenversicherung geschlossen haben. Sobald Expats außerhalb dieser Länder arbeiten, haben sie gar keinen Schutz. Und selbst innerhalb der EU reicht die Europäische Gesundheitskarte nicht aus, um einen adäquaten Ersatz für unser Gesundheitssystem zu bieten. In Ländern wie Spanien, Großbritannien, Portugal und Italien beispielsweise haben Ausländer lediglich Zugang zu den staatlichen Gesundheitszentren, deren Versorgungsleistungen mit dem Niveau des hiesigen Systems bei Weitem nicht

Sie für gewöhnlich im Ausland nicht mit der Europäischen Gesundheitskarte.

Dirk Guß: Hinzu kommt: Der beste Versicherungsschutz nützt nichts, wenn der Mitarbeiter im Notfall vor Ort konkrete Hilfe benötigt. So hält sich ein Großteil der Expatriates in Regionen der Welt auf, die aufgrund der Zeitverschiebung eine 24-Stunden-Erreichbarkeit des Versicherungsunternehmens in Deutschland erfordern. Normale Krankenversicherungen bieten diesen Service in der Regel nicht an.

personalmagazin: Und was ist, wenn der Mitarbeiter eine private Krankenversicherung im Inland hat?

Guß: Die Bedingungen von privaten Krankenversicherungen sind meist nicht auf einen Auslandsaufenthalt ausgerichtet. Ein konkretes Beispiel: Private Krankenversicherungen regeln ihre Erstattung meist über die Deutsche Gebührenord-



ANDREAS OPITZ ist Geschäftsführer bei der BDAE Gruppe – Bund der Auslandserwerbstätigen in Hamburg.

personalmagazin: Ist es ratsam, eine Versicherung im Ausland beim dort lokalen Anbieter abzuschließen?

Opitz: Grundsätzlich raten wir davon ab, sich bei lokalen Anbietern vor Ort abzusichern. Das Krankenversicherungssystem, wie wir es hierzulande kennen, ist auf der Welt einmalig. In kaum einem Land gibt es derart umfangreiche Leistungserstattungen wie in Deutschland. In vielen Ländern werden Versicherungsverträge zudem auf einer Jahresbasis abgeschlossen und müssen dann regelmäßig verlängert werden. Sind inzwischen chronische Krankheiten wie beispielsweise Diabetes aufgetreten, so werden diese bei der Verlängerung des Versicherungsvertrags nicht mehr ver-

„Eine gute Auslandskrankenversicherung gilt nicht nur für ein bestimmtes Land, sie bietet vielmehr eine weltweite Absicherung.“

Andreas Opitz, Geschäftsführer BDAE Gruppe

mithalten können. Hinzu kommt, dass nicht alle im Ausland beanspruchten Leistungen von der Kasse übernommen werden. Nicht versichert ist beispielsweise grundsätzlich der Krankenrücktransport. Auch freie Arztwahl haben

für Ärzte – ein Arzt im Ausland kennt diese Deutsche Gebührenordnung in seinem Abrechnungsgebaren aber im Regelfall nicht; daraus resultieren Erschwernisse bei der Erstattung der Rechnung bis hin zu Deckungslücken.

„24-Stunden-Erreichbarkeit ist wichtig. Der beste Versicherungsschutz nützt nichts, wenn der Mitarbeiter vor Ort konkrete Hilfe benötigt.“

Dirk Guß, Abteilungsleiter AGA

sichert. Auch die Deckelung der Versicherungssummen im Krankheitsfall ist bei ausländischen Anbietern verbreitet. Beispielsweise können Sie günstige Tarife abschließen, die aber nur bis zu einem Schadensfall von 100.000 Euro leisten. Bei einer Krebserkrankung etwa reicht dieser Betrag hinten und vorne nicht. Eine gute Auslandskrankenversicherung gilt nicht für ein bestimmtes Land, sondern bietet eine weltweite Absicherung.

personalmagazin: Was sollte, was kann eine Auslandskrankenversicherung beinhalten?

Opitz: Auslandskrankenversicherungen können im Prinzip mit unzähligen Leistungen aufwarten: von der Reisechutzimpfung über Erstattung von Sehhilfen und Psychotherapie bis hin zu Patientenrechtsschutz. All das bieten wir gemeinsam mit der AGA in vielen Tarifen. Entscheidend ist aus unserer Sicht, dass eine Auslands-KV die medizinische Grundversorgung abdeckt – also 100 Prozent ambulante und stationäre Versorgung ohne ein Leistungslimit. Ansonsten hängt dies vom Versicherten ab. Ein männlicher Entsandter legt keinen Wert darauf, dass seine Police Schwangerschaft und Entbindung einschließt, für die 25-jährige Trainee kann dies jedoch sehr wohl von Bedeutung sein.

personalmagazin: Gibt es schwarze Schafe in der Branche?

Opitz: Mir sind keine bekannt. Natürlich gibt es starke Qualitätsunterschiede bei den einzelnen Krankenversicherungsangeboten und entsprechend variieren die Versicherungsbeiträge. Die Versicherungsaufsicht in Deutschland und die

Gesetzgebung sind aus unserer Sicht gut aufgestellt, sodass es schwierig werden dürfte, unseriöse Produkte zu lancieren.

Guß: Es gibt massive qualitative Unterschiede innerhalb der medizinischen Assistance; eine Auslandskrankenversicherung wird durch die Auswahl des richtigen Assistance-Dienstleisters mit einem entsprechenden geprüften Netzwerk stark aufgewertet.

personalmagazin: Sie bieten innerhalb Ihrer medizinischen Assistance auch die Möglichkeit der sogenannten Telemedizin an. Um was geht es hier?

Guß: Das Besondere an der Telemedizin ist, dass die Beratung übers Telefon abgewickelt wird und somit Mitarbeiter und deren Familien in medizinischen Angelegenheiten rund um die Uhr und überall auf der Welt erreicht. Wir als AGA arbeiten hier mit Medi24 zusammen, einem telemedizinischen Beratungszentrum mit Sitz in Bern mit über 80 medizinischen Fachpersonen.

personalmagazin: Also telefonische Beratung anstelle eines Arztbesuchs?

Guß: Nein, die telemedizinische Konsultation ersetzt nicht zwingend einen Arztbesuch, zeigt aber in vielen Fällen auf, ob und wie dringend ein Arztbesuch tatsächlich notwendig ist oder welche anderen Maßnahmen unternommen werden können, um das medizinische Problem zu lösen. In etwa zwei Dritteln der Fälle kann Medi24 eine abschließende medizinische Empfehlung zur Selbstbehandlung abgeben, während nur rund acht Prozent der Anrufenden unmittelbar medizinisch versorgt werden müssen.

personalmagazin: Warum arbeiten Sie hier mit einem Schweizer Unternehmen zusammen?

Guß: Nach deutschem Recht sind telemedizinische Konsultationen aufgrund des „Fernbehandlungsverbots“ unzulässig, sofern die medizinische Beratung über allgemeine Informationen hinausgeht. In der Schweiz sind Telekonsultations-



DIRK GUSS ist Prokurist und Abteilungsleiter Finance & Special Lines bei der Allianz Global Assistance (AGA).

leistungen aber erlaubt. Medi24 bietet diese Spezialdienstleistung bereits seit 1999 an und hat in den letzten 14 Jahren mehr als 1,5 Millionen Fälle betreut. Der Vertrag zur ärztlichen Beratung kommt zwischen der zu behandelnden Person im Ausland und Medi24 zustande. Der Arbeitgeber des Expats trägt in der Regel nur die Kosten der Beratung.

personalmagazin: Zum Abschluss Ihre Empfehlung: Was sollte man unbedingt beim Abschluss einer Auslandskrankenversicherung beachten?

Guß: Ich zitiere dazu John Ruskin: „Es ist unklug, zu viel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zu viel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen.“ Daraus folgt: Achten Sie auf das Preis-Leistungs-Verhältnis. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

Standard genügt nicht

ÜBERBLICK. Die Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung reichen im Ausland oft nicht aus. Medizinische Assistance-Lösungen können hier helfen.

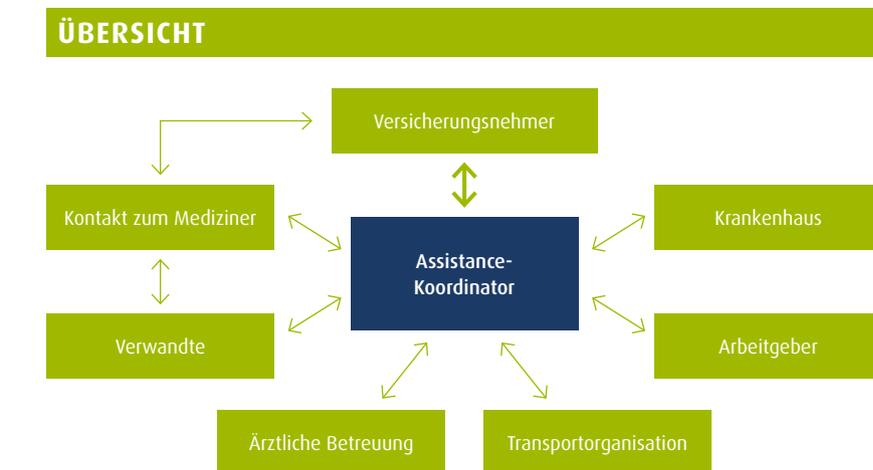
Von **Marin Cubric**

Die überwiegende Anzahl der Unternehmen hat aufgrund ihrer Fürsorgepflicht für Mitarbeiter eine Versicherung für deren Krankheitsfälle während Dienstreisen oder bei längerfristigen Entsendungen abgeschlossen. Der Abschluss einer Versicherung alleine genügt jedoch nicht, um der gesetzlichen Fürsorgepflicht für Mitarbeiter umfänglich nachzukommen. Bei der Auswahl der Versicherungsleistungen wird Folgendes oft nicht beachtet: Wird der Mitarbeiter im konkreten Notfall aktiv unterstützt? Erhält er die richtige und ausreichende medizinische Versorgung? Wie sieht die konkrete Soforthilfe im Notfall aus? Wie laufen die Prozesse bei notwendigen Rücktransporten ab?

Konkrete Probleme im Notfall

Diese konkreten Unterstützungsleistungen werden üblicherweise nicht von Versicherungsunternehmen, sondern von Assistance-Dienstleistern angeboten. In einer vertraglichen Vereinbarung werden die Rahmendaten geregelt und die gewünschten Prozesse und Leistungsbausteine festgeschrieben. Die Assistance-Gesellschaft unterstützt in Folge das Unternehmen bei der Einführung der Assistance und der Information der Mitarbeiter.

Mitarbeiter, die auf der Geschäftsreise im Ausland oder während ihrer Entsendung mit gesundheitlichen Schwierigkeiten konfrontiert sind, werden ohne eine entsprechende Assistance zwar



Die schematische Darstellung der medizinischen Assistance-Dienstleistungen veranschaulicht die Koordinationsfunktion der Assistance. Die einzelnen Bausteine sind durch Online-Lösungen und entsprechende Versicherungsverträge verbunden.

QUELLE: AGA

auf eventuellen Versicherungsschutz zurückgreifen können, jedoch im konkreten Notfall vor folgende Probleme gestellt sein:

- Sprachschwierigkeiten
- Keine Übersicht über adäquate medizinische Dienstleister
- Kein oder erschwelter Kontakt zu Familie und Arbeitgeber des Verletzten
- Undurchsichtige und schwer zu kontrollierende Kostensituation
- Organisation des Rücktransports

Ein Fall aus der Praxis

Am Beispiel eines Praxisfalls der Allianz Global Assistance zeigen sich die typischen und standardmäßigen Unterstützungen durch medizinische Assis-

tance-Leistungen: Indien, Region Pune: Ein Mitarbeiter ist auf der Fahrt von Hydrerabat nach Pune. Circa 100 Kilometer vor Pune bemerkt er beim Aussteigen aus dem Auto plötzlich einen stechenden Schmerz im Bereich der Lendenwirbelsäule. Seitdem hat er stärkste Schmerzen, kann nicht wieder ins Auto einsteigen und bemerkt eine aufsteigende Gefühllosigkeit im rechten Bein.

In einem ersten Anruf bei der Allianz Global Assistance wird der Vorgang geklärt. Die ersten Fragen des Assistenten: Ist die Primärversorgung gesichert? Wurde ein Notarzt verständigt? Falls nicht, wird die lokale Notrufnummer ermittelt und der Patient oder Mitreisende entsprechend informiert.



Ein zuverlässiger Verletztentransport kann lebensrettend sein – doch er ist im Ausland nicht immer gewährleistet.

© YUTASAK JANNARONG - SHUTTERSTOCK

Gleichzeitig erhebt der Assisteur die Basisdaten aus der Assistance-Akte. Dazu gehören Name, Adresse, Geburtsdatum, Vorerkrankungen/Vormedikation des Patienten, Hausarzt, weitere Ansprechpartner vor Ort (Kollegen, Mitreisende), Kontaktdaten aller eventuell bereits involvierten Mediziner vor Ort.

Sofort wird auch der medizinische Dienst der Assistance mit der Abklärung des Falls beauftragt; das weitere Vorgehen erfolgt in enger Abstimmung mit Patienten, Mitreisenden und den behandelnden Ärzten im Reiseland.

Das entsendende Unternehmen wird informiert, soweit vereinbart und rechtlich zulässig, der Bericht über vorläufige Diagnose erstattet, das weitere Vorgehen und der zuständige Ansprechpartner in der Notrufzentrale geklärt. Falls es nicht bereits im Vorfeld generell geregelt wurde, erfolgt nun die Identifikation des Kostenträgers für anstehende Aktionen: Wer ist der Versicherer des Patienten? Zahlt gegebenenfalls der Arbeitgeber selbst? Sind Angehörige zu informieren?

Es folgen Aufträge an die jeweils zuständigen AGA-Niederlassungen vor Ort. Diese veranlassen dann im Reiseland die Reservierung von bodengebundenen Verkehrsmitteln und Lufttransporten, erteilen die Zusage von Kostengarantien an Ärzte und Krankenhäuser, melden den Patienten zur Aufnahme an. Es er-

folgt der Austausch von Informationen und Berichten. Auf Basis der Datenbank mit geprüften Kliniken wird die dem medizinischen Notfall entsprechende medizinische Einrichtung ausgewählt und mit den notwendigen Informationen versorgt.

Im geschilderten Fall ergab die medizinische Beurteilung der Notrufzentrale einen Verdacht auf Bandscheibenprolaps, der sich durch die zeitnahe Abklärung mit einer Computertomografie bestätigte. An der Befundbesprechung nahmen der Arzt vor Ort und der Facharzt in der Notrufzentrale teil. Die weitere Therapie erfolgt in solchen Fällen je nach Befund und klinischer Situation: Bei progredienter Symptomatik erfolgt die umgehende Operation vor Ort, angestrebt wird aber meist ein Rücktransport als Stretcher case (Linienflug liegend) zur Operation in Deutschland.

Auf die Kosten achten

Bei der Auswahl der medizinischen Assistance sollte auf die nachfolgend dargestellten Rahmenbedingungen geachtet werden und die den Unternehmensanforderungen am besten gerecht werdende Lösung ausgewählt werden.

Grundsätzlich sind Verträge zur medizinischen Assistance mit einer jährlichen Grundgebühr belegt. Die Höhe der Grundgebühr richtet sich üblicherweise

nach der Anzahl der Dienstreisenden und Expatriates (inklusive mitreisender Familienangehöriger). Neben dieser jährlichen Grundgebühr, die meist für das Unterhalten eines medizinischen Netzwerks, das Betreiben einer Alarm-/Notrufzentrale sowie oft auch für den Zugriff auf Datenbanken mit Informationen zu medizinischen Hintergründen erhoben wird, fallen zusätzliche Fallabwicklungsgebühren an. Diese können als fester Betrag für eine erbrachte Dienstleistung oder als prozentualer Anteil auf die verursachten Kosten erhoben werden. Bei den Fallabwicklungsgebühren sollte darauf geachtet werden, dass diese, wenn eine prozentuale Berechnung vereinbart wurde, eine Begrenzung auf einen Höchstbetrag beinhalten.

Kundenfreundlicher hingegen ist generell die Regelung, einen festen Betrag als Fallabwicklungsgebühr zu definieren. Dies bedeutet, dass unabhängig von den anfallenden Entgelten für die medizinischen Leistungen ein Festbetrag zwischen Assistance und Unternehmen pro Fall vereinbart wurde. Wichtig ist dabei außerdem, dass der Assisteur mit Cost Containment arbeitet. Das bringt für das Unternehmen folgende Vorteile:

- Kostenreduzierung: Die gesamte Fallabwicklung wird vom Assisteur gesteuert, Redundanzen (zum Beispiel doppelte Untersuchungen) werden vermieden
- Prüfung aller Rechnungen der beteiligten Leistungsträger, zum Beispiel Kliniken, Transportunternehmen, auf Höhe und Sinnhaftigkeit
- Recherche und Prüfung auf Betrug
- Stetige Optimierung der Verträge mit den Leistungserbringern hinsichtlich der Prozesse und Kosten.

Weiterhin sollte darauf geachtet werden, dass die Rechnungen der genutzten Dienstleister offengelegt werden. ■



MARIN CUBRIC ist
Key Account Manager
Finance & Special Lines –
AGA International S.A.

Sicherheit ist Chefsache

PRAXISTIPP. Zur umfassenden Fürsorge für entsandte Mitarbeiter gehört auch das Risikomanagement. Hier können Assistances helfen, Gefahren zu vermeiden.

Von **Martin Hein**

Um global erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen auch in Entwicklungsländern und internationalen Krisenregionen präsent sein – immer öfter, immer weiter, immer exotischer. Und immer risikobehafteter, sagen viele Security Manager. Die Zwischenfälle auf Ölfeldern in Libyen, der Sturz der Regierung durch Rebellen in der Zentralafrikanischen Republik oder die wöchentlich

Oft werden – trotz arbeitsrechtlicher Fürsorgepflicht – schon einfachste Maßnahmen wie die sichere Abholung vom Flughafen vernachlässigt.

wiederkehrenden gewaltsamen Proteste in Ägypten sind die aktuellsten Beispiele dafür, wie sich innerhalb von Tagen scheinbar sichere Handelsplätze in wahre Krisengebiete verwandeln können.

Standards zur Risikoprävention

Bewaffnete Konflikte, zivile Unruhen und Kriminalität sind nur einige der Risiken, denen sich Unternehmen und ihre Mitarbeiter gegenüber sehen. Oft werden einfachste Sicherheitsmaßnahmen wie eine sichere Abholung vom

Flughafen vernachlässigt. Die aus der arbeitsrechtlichen Fürsorgepflicht entspringende Verpflichtung, sich um die Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter zu kümmern, betrifft präventive Maßnahmen wie die sachgerechte Information von Geschäftsreisenden vor Abreise aber auch die 24/7-Notfallunterstützung im Fall der Fälle. Die folgende Übersicht zeigt einige Standards, die jedes Unternehmen, das Mitarbeiter ins Ausland entsendet, erfüllen sollte:

- Tagesaktuelle Informationen zu allen Reisedestinationen weltweit (mindestens auf deutsch und englisch) für alle Mitarbeiter
- Tagesaktuelle Übersicht über die Aufenthaltsorte aller Mitarbeiters (Reisende, Expatriates)
- Risikoevaluierung und -briefing für die Expatriates und ihre Familien im Zielgebiet
- Erprobtes, internes Krisenmanagement zur Abwicklung von Notfällen
- Automatische Warnmeldungen zu Vorkommnissen im Zielgebiet auf das Mobiltelefon des im Ausland befindlichen Mitarbeiters
- Zentrale 24/7-Notfallnummer, die alle Mitarbeiter kennen, besetzt durch erfahrene Experten
- Zentrales Security Management mit direkter Berichtslinie an den Vorstand

Was Security Assistances leisten

Unterstützung bei der Erfüllung dieser Anforderungen können Unternehmen über eine sogenannte „Security Assistance“ erhalten. Grundsätzlich ist eine Assistance, die von einigen Ver-

sicherungen im Rahmen von Versicherungslösungen angeboten wird, ein Beratungsservice, den die Mitarbeiter vor und während der Reise in Anspruch nehmen können. Dies beinhaltet präventive und reaktive Sicherheitsmaßnahmen – beispielsweise ein Länderinformationssystem oder eine Notfall-Hotline für alle Mitarbeiter.

Die Allianz Global Assistance beispielsweise arbeitet bei der Security Assistance mit der EXOP Gruppe zusammen. Für jede weltweite Destination erhalten Geschäftsreisende und Expatriates schon vor Reiseantritt einen aktuellen Überblick und eine Bewertung vorhandener Risiken vor Ort, grundsätzliche Informationen zum Land sowie generelle Handlungsempfehlungen, um typische medizinische und sicherheitsrelevante Risiken vor Ort zu vermeiden. Diese Reiseratgeber können tagesaktuell und rund um die Uhr in einer Online-Datenbank abgerufen, ins lokale Firmenintranet integriert oder mit der Reisebuchung automatisch an den Reisenden verschickt werden. Im Ernstfall gewährleistet eine 24/7 Hotline in der Operationszentrale in Deutschland Unterstützung durch professionelle Betreuung, Kommunikation in über 150 Sprachen und die Koordination konkreter Hilfsmaßnahmen vor Ort. ■



MARTIN HEIN ist Leiter der Beratergruppe bei der EXOP GmbH in Konstanz.

KONTAKT BDAE



Die BDAE Gruppe wurde im Jahr 1995 mit dem Ziel geschaffen, Unternehmen und deren Mitarbeiter beim Auslandsaufenthalt zu unterstützen. Unsere Kernkompetenzen liegen im Entwickeln von maßgeschneiderten Versicherungslösungen und in der umfassenden Beratung zum Auslandsaufenthalt. www.bdae.com



OMER DOTOU ist Leiter Auslandsberatung & Internationale Mitarbeiterentsendungen BDAE Gruppe
Telefon 040 306874-45
odotou@bdae.de



ANNE-KATRIN SCHULZ ist Leiterin Unternehmenskommunikation BDAE Gruppe
Telefon 040 306874-14
akschulz@bdae.de

KONTAKT AGA



Allianz Global Assistance bietet Assistance-Leistungen und Spezialversicherungen für Auslandsaufenthalte. Mit über 10.900 Mitarbeitern und einem Netzwerk von 400.000 Service-Providern weltweit hilft sie 365 Tage im Jahr rund um die Uhr Menschen, die im Ausland in eine Notsituation geraten. www.allianz-assistance.de



DR. BEATRIX GROHN ist Head of Operations – Medizinische Assistance
Telefon 089 62424-356
businessstravelassist@allianz-assistance.de



MARIN CUBRIC ist Key Account Manager Finance & Special Lines – AGA International S.A.
Telefon 089 62424-356
businessstravelassist@allianz-assistance.de

IMPRESSUM

VERLAG

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG,
Munzinger Straße 9, D-79111 Freiburg
Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg
Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungen
GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg,
HRB 5557, Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Markus
Dränert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Randolph
Jessl, Jens Köhler, Matthias Mühe, Markus Reith-
wiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE
812398835

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

Tel.: 0800 7234253 (kostenlos)
Fax: 0800 5050446 (kostenlos)
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de

REDAKTION

Rainer Straub (verantwort. Chefredakteur)
Katharina Schmitt
E-Mail: katharina.schmitt@personalmagazin.de

REDAKTIONSASSISTENZ

Brigitte Pelka
Tel. 0761 898-3921
E-Mail: brigitte.pelka@personalmagazin.de

ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB

E-Mail: zeitschriften@haufe.de
Tel. 0800 5050445 (kostenlos)

ANZEIGEN

Thomas.Horejsi, Tel. 0931 2791751
E-Mail: thomas.horejsi@haufe-lexware.com

GRAFIK/LAYOUT

Ruth Großer

DRUCK

FIRMENGRUPPE APPL, Echter Druck GmbH,
Delpstraße 15, D-97084 Würzburg

TITELBILD

iStockphoto

VERBREITUNG

Der Praxisratgeber ist eine gemeinsame Sonderveröffentlichung von Personalmagazin, BDAE Gruppe und Allianz Global Assistance. Er ist der Ausgabe 5/2013 des Personalmagazins beigeheftet. Aktuelle Information zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Gruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter





B · D · A · E

B D A E G R U P P E

Mit Sicherheit ins Ausland!

**IHRE
EXPATS
SIND BEI UNS
GUT
VERSICHERT**

SEIT 1995
IHR PROFI FÜR
EXPAT-MANAGEMENT
UND LANGFRISTIGE
AUSLANDS-
VERSICHERUNGEN FÜR
ENTSANDTE

UNSERE POLICEN:

- AUSLANDSKRANKEN-
VERSICHERUNGEN
- GESCHÄFTSREISE-
VERSICHERUNGEN
- KRANKENTAGEGELD
- ARBEITSLOSENVERSICHERUNG
- AUSLANDSRECHTSSCHUTZ
- UNFALL UND HAFTPFLICHT
- RESTKOSTENVERSICHERUNG

WWW.BDAE.COM

• BDAE GRUPPE •
KÜHNEHÖFE 3 • 22761 HAMBURG
FON +49-40-306874-0
FAX +49-40-306874-90
info@bdae.de