

## ges-forum

Aktuelles für Ihre Entsende- und Vergütungspraxis

### Interkulturelle Kompetenz als Erfolgsfaktor für Entsendungen

Neben Produktion und Vertrieb wird von Unternehmen in verstärktem Maße ein intensiver Wissens- und Technologieaustausch an internationalen Standorten betrieben. Dies hat auch zur Folge, dass Unternehmen zunehmend ihre Arbeitnehmer für bestimmte Zeiträume ins Ausland entsenden, um den Geschäftserfolg im globalen Wettbewerb zu sichern und Kontakte im internationalen Netzwerk zu schließen. Konsequenter Weise entwickelt sich die Entsendung von Mitarbeitern in einem globalen Umfeld immer mehr zu einem strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen.

In Ausgabe 10/2008 unseres ges-forums hatten wir Sie bereits auf den Kostenaspekt von internationalen Arbeitnehmerentsendungen aufmerksam gemacht, vor dem neben dem Hintergrund des Wertschöpfungsbeitrages internationale Einsätze diskutiert und umgesetzt werden.

Will das entsendende Unternehmen den Abbruch einer Entsendung vermeiden, sollte vor allem auch der Frage Bedeutung geschenkt werden: Was kann ich als entsendendes Unternehmen tun, um den Auslandsaufenthalt meines Mitarbeiters (und seiner Familie) zu einer positiven, wertschöpfenden Erfahrung zu machen und einen denkbaren Abbruch der Entsendung zu verhindern? – Denn gerade ein solcher Abbruch stellt einen oft unterschätzten Kostenfaktor dar.

Um dem entsandten Mitarbeiter und seiner Familie vor allem einen bleibenden positiven Eindruck vom Entsendeland zu vermitteln, ist die Integration im Gastland eine große Herausforderung und zugleich wesentlicher Erfolgsfaktor einer Entsendung. Dabei ist es besonders wichtig, dass der entsandte Mitarbeiter seine Geschäftspartner und Kollegen im Entsendeland sprachlich und kulturell „versteht“. Folglich ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Entsendung, dass der entsandte Mitarbeiter ein Verständnis für die Geschäftskultur des Gastlandes entwickelt und typische Verhaltensweisen in Geschäftssituationen kennenlernt. Dabei sollte der Mitarbeiter nicht nur kulturell auf den Auslandseinsatz vorbereitet werden, sondern auch während der Entsendung, z.B. durch interkulturelles Coaching oder Mentoren, kulturell begleitet werden. Für eine erfolgreiche Entsendung ist interkulturelle Kompetenz unabdingbar.

Interkulturelle Kompetenz zeigt sich dabei in der Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen zwischen der eigenen und der fremden Kultur, z.B. in der täglichen Zusammenarbeit mit den ausländischen Kollegen oder Verhandlungssituationen mit ausländischen Kunden. Grundlage der interkulturellen Kompetenz ist, dass sich der entsandte Mitarbeiter der eigenen Kultur bewusst ist, sich auf die Andersartigkeit der fremden Kultur einlässt und so nach einer neuen Basis für die Zusammenarbeit sucht. Der Interkulturalität kommt eine handlungssteuernde Funktion zu, welche ein ziel- und erwartungsorientiertes, geplantes menschliches Verhalten umfasst. Somit wird interkulturelle Kompetenz zur notwendigen Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation, Begegnung und Kooperation zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturen – und trägt damit entscheidend zum konkreten Entsendungserfolg bei.



Interkulturelle Kompetenz beweist sich damit in der Tat als Erfolgsfaktor für Entsendungen. Gelungene Entsendungen wiederum stellen einen strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Dies beginnt bereits beim gegenseitigen Austausch von Know-how, bei der Steuerung von internationalen Unternehmen und führt bis zur Integration von Akquisitionen in eine bestehende Unternehmenskultur. Einen grundsätzlich positiven Wertbeitrag für alle Beteiligten zu generieren, muss daher das Ziel eines Unternehmens sein. Werden diverse Einflussfaktoren nicht berücksichtigt, ist eine Entsendung möglicherweise bereits vor ihrem Start zum Scheitern verurteilt.

Um ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis von Entsendungen zu realisieren, sollten Unternehmen die vielfältigen Möglichkeiten nutzen, um ihre Mitarbeiter auf eine Entsendung vorzubereiten und diese auch während der Entsendung begleiten. Investitionsverluste aufgrund von Entsendungsabbrüchen können durch interkulturelle Trainings weitestgehend vermieden werden. Darüber hinaus kann die im Rahmen einer Entsendung erlangte interkulturelle Kompetenz des Mitarbeiters in der interkulturellen Teamarbeit sowie im internationalen Austausch von Mitarbeitern für das Unternehmen produktiv genutzt werden, sogar noch nach Beendigung der entsprechenden Entsendung. Zudem gelten Auslandsentsendungen als eine wirksame Maßnahme zur Entwicklung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter im Unternehmen.

Interkulturelle Trainings zum Erwerb interkultureller Kompetenz stellen sich als eine der wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Auslandsentsendung dar. Wir unterstützen Sie gern bei allen Fragen zur Mitarbeiterentsendung und auch bei der Auswahl von interkulturellen Trainings- und Coachingangeboten. Sprechen Sie uns an!

## I Lohnsteuer & Private Einkommensteuer

### **Zuflusszeitpunkt von Arbeitslohn bei handelbaren Optionsrechten**

Grundsätzlich sind geldwerte Vorteile, die in der verbilligten Überlassung von Aktien bestehen, den Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit zuzuordnen. Dabei bleibt zu beachten, dass Arbeitslohn, der dem Arbeitnehmer nicht als laufender Arbeitslohn gezahlt wird, als in dem Kalenderjahr bezogen gilt, in dem er dem Arbeitnehmer zufließt. Nach ständiger Rechtsprechung gilt der geldwerte Vorteil aus der Ausübung von nicht handelbaren Arbeitnehmeraktienoptionen erst im Zeitpunkt der Ausübung als zugeflossen, denn das alleinige Innehaben oder Zusagen von Ansprüchen oder Rechten führt grundsätzlich nicht zum Zufluss von Arbeitslohn. Ein Vorteil ist dem Arbeitnehmer erst dann zugeflossen, wenn der Arbeitgeber die geschuldete Leistung tatsächlich erbringt.

Entgegen der Auffassung der Finanzverwaltung fließt nach Auffassung des BFH (Urteil vom 20.11.2008) dem Arbeitnehmer auch bei der verbilligten Überlassung von handelbaren Aktienoptionen der entsprechende geldwerte Vorteil (Preisnachlass auf die gewährten Aktien) erst im Zeitpunkt des vergünstigten Erwerbs der Aktien zu. Damit erlangt der Arbeitnehmer mit der Einräumung der Option auch im Fall von handelbaren Optionen zunächst lediglich eine steuerlich unerhebliche Chance. Der Zufluss eines geldwerten Vorteils ist somit nicht schon in der Einräumung eines Optionsrechts auf den späteren Erwerb von Aktien zu einem bestimmten Übernahmepreis, sondern erst in dem preisgünstigen Erwerb der Aktien nach Ausübung der Option zu sehen.

### **Lohnsteuerbescheinigung 2009 – eTIN oder ID-Nummer**

Wie wir bereits in unserer Jahresendausgabe 2008 berichtet haben, kann in der Lohnsteuerbescheinigung 2009 auch weiterhin das lohnsteuerliche Ordnungsmerkmal, d.h. die eTIN, anstatt der ID-Nummer des Arbeitnehmers angegeben werden. Das Bundesfinanzministerium hat diese Vorgehensweise nun mit seinem Schreiben vom 28.11.2008

bestätigt, da noch nicht alle Lohnsteuerkarten mit der ID-Nummer des Arbeitnehmers ausgestattet sind.

### **Besteuerung der Altersrenten – Verfassungsgemäß**

Durch das Alterseinkünftegesetz wurde die Besteuerung von Renten ab dem 01.01.2005 komplett neu geregelt. Anlass dafür war ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts, nach dem die unterschiedliche Besteuerung von Beamtenpensionen und Renten aus der gesetzlichen Rentenversicherung gegen den Gleichheitssatz des Grundgesetzes verstößt. Aufgrund dessen werden seit dem 01.01.2005 Renten aus der gesetzlichen Rentenversicherung genau wie die Beamtenpensionen nachgelagert besteuert. Dies bedeutet im Endergebnis, dass die Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung im Zeitpunkt der Zahlung steuerfrei gestellt und erst die daraus resultierenden Renten besteuert werden. Für einen Zeitraum vom 01.01.2005 bis zum 31.12.2039 wurde eine Übergangsregelung geschaffen, nach der der steuerpflichtige Rentenanteil kontinuierlich von 50% (2005) auf 100% (2040) angehoben wird. Hinsichtlich der – lediglich beschränkten – Abzugsfähigkeit von Beiträgen zur (gesetzlichen) Rentenversicherung vor dem Hintergrund der vollständigen nachgelagerten Besteuerung der Rentenbezüge sind bzw. waren bereits mehrere Verfahren vor dem Bundesfinanzhof (BFH) anhängig.

Mit seinem Urteil vom 26.11.2008 hat der BFH nunmehr bestätigt, dass die nachgelagerte Besteuerung der Alterseinkünfte verfassungsrechtlich nicht zu beanstanden sei. Dies gilt nach Auffassung des BFH grundsätzlich auch für den Zeitraum der gesetzlich geschaffenen Übergangsregelung. Der BFH deutete in seiner Urteilsbegründung jedoch an, dass verfassungsrechtliche Bedenken nur solange nicht bestünden, solange nicht gegen das Verbot der Doppelbesteuerung (d.h. keine vollständige steuerliche Freistellung in der Beitragsphase aber volle Versteuerung der Rentenbezüge) verstoßen werde. Dies hatte der BFH jedoch in dem dem Urteil zugrunde liegenden Sachverhalt nicht zu beurteilen, da eine Doppelbesteuerung bereits von der Vorinstanz ausgeschlossen wurde.

## **II Internationales Steuerrecht**

### **EU-Kommission – Vorschläge zur besseren Zusammenarbeit der Steuerbehörden**

Die EU-Kommission hat zwei neue Richtlinienvorschläge, die noch vom Ministerrat und vom Europaparlament angenommen werden müssen, entgegen genommen. Im Kern soll die grenzüberschreitende Steuerflucht eingedämmt werden. Zu diesem Zweck soll zukünftig die gegenseitige Amtshilfe und Zusammenarbeit der Steuerbehörden innerhalb der EU effizienter gestaltet und als Konsequenz das Bankgeheimnis gelockert werden. Wir werden Sie in Bezug auf die Umsetzung der Richtlinien weiter informieren.

## **III Sozialversicherung**

### **Änderung bei der Insolvenzgeldumlage**

Mit dem Gesetz zur Modernisierung der gesetzlichen Unfallversicherung (Unfallversicherungsmodernisierungsgesetz – UVMG) wurde der Einzug der Umlage für das Insolvenzgeld von den Unfallversicherungsträgern auf die Einzugsstellen (gesetzliche Krankenkassen) übertragen. Seit dem 01.01.2009 ist daher die Insolvenzgeldumlage monatlich mit dem Gesamtsozialversicherungsbeitrag vom Arbeitgeber an die Einzugsstelle abzuführen.

Der Umlagesatz für das Jahr 2009 beträgt 0,1% und ist durch den Arbeitgeber allein zu tragen. Für die Umlageberechnung gelten grundsätzlich die Regeln zur Berechnung der Gesamtsozialversicherungsbeiträge. Die Umlage wird von dem laufenden und ein-

malig gezahlten Arbeitsentgelt bis zur Höhe der für die allgemeine Rentenversicherung geltenden Beitragsbemessungsgrenze berechnet. Die Beitragsbemessungsgrenze beläuft sich für das Jahr 2009 in den alten Bundesländern auf jährlich € 64.800 und monatlich auf € 5.400, in den neuen Bundesländern beläuft sie sich jährlich auf € 54.600 und monatlich auf € 4.550.

Für die Umlagepflicht ist die Größe, Branche und Ertragslage des Unternehmens unmaßgeblich. Von der Insolvenzgeldumlage ausgenommen sind lediglich Arbeitgeber der öffentlichen Hand, private Haushalte sowie Botschaften und Konsulate ausländischer Staaten in der Bundesrepublik Deutschland.

Die Insolvenzgeldregelungen schützen dabei grundsätzlich nur inländische Beschäftigungsverhältnisse. Für Arbeitnehmer, die im Rahmen eines im Ausland fortbestehenden Beschäftigungsverhältnisses zeitlich befristet nach Deutschland entsandt wurden (sog. Einstrahlung i.S.d. § 5 SGB IV) und die daher auch nicht dem deutschen Sozialversicherungsrecht unterliegen, besteht hingegen keine Umlagepflicht. Dies gilt ebenfalls für Arbeitnehmer aus anderen Mitgliedstaaten des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR) sowie der Schweiz, sofern diese auf Basis der Verordnung (EWG) Nr. 1408/71 von der Anwendung der deutschen Rechtsvorschriften über soziale Sicherheit freigestellt wurden und im Besitz einer „Bescheinigung über die anzuwendenden Rechtsvorschriften“ (Vordruck E101) sind.

## **Ansprechpartner**

Berlin: Wolfgang Apel, Partner, Berlin, Tel +49 30 25468-241

Düsseldorf: Guido Bossmann, Partner, Tel +49 211 8772-2540

Frankfurt: Jörg Vetter, Director, Tel +49 211 8772-2297

Hamburg: Dr. Oliver Schmidt, Director, Tel +49 40 32080-4633

München/Stuttgart: Peter Mosbach, Partner, Tel +49 211 8772-2309

## **Redaktion**

Peter Mosbach, Katrin Köhler

Das nächste ges-forum erscheint im April 2009.

Sie möchten das ges-forum zukünftig per E-Mail als PDF-Datei erhalten?

Ihre Adresse hat sich geändert? Bitte wenden Sie sich an: [ges-forum@deloitte.de](mailto:ges-forum@deloitte.de)

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

### **Über Deloitte**

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkenntnis und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

© 2009 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Mixed Sources**  
Product group from well-managed  
forests and other controlled sources  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. GFA-COC-001545  
© 1996 Forest Stewardship Council

## Aktuelles aus dem Ausland

**Australien** – Rentensystem für vorübergehend Ansässige

**China** – Bevorzugte steuerliche Behandlung von SAR's und RS's

**Großbritannien** – Besteuerung von Bonuszahlungen

**Japan** – Regierung verabschiedet Konjunkturprogramm

**Kanada** – Highlights des Bundeshaushalts

**Russland** – Russisches Finanzministerium kommentiert die steuer- und sozialversicherungsrechtliche Behandlung aktienbasierter Vergütungen

**Ukraine** – Neuerungen hinsichtlich Einwanderungsvorschriften

Diese Newsletter finden Sie unter [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)