

## Best Practice bei inländischen Umzügen

Amanda Jones, Vice President of Sales & Marketing Asien und Naher Osten

### ***Geschäftsanforderungen, Mitarbeitererfahrung und länderspezifische Nuancen aufeinander abstimmen***

Im gegenwärtigen Klima der COVID-19-Pandemie ist der Umzug im Inland zu einem wichtigen Treiber der Mobilität geworden, da der Schwerpunkt auf der lokalen Talentbeschaffung, Kostenreduzierung und den internationalen Reisebeschränkungen liegt. Auch wenn ein Umzug im Inland weniger kostspielig und damit weniger belastend zu sein scheint als ein internationaler Umzug, haben Unternehmen weiterhin mit der Komplexität und den Herausforderungen eines Umzugs im Inland zu kämpfen, sei es ein multinationales Unternehmen mit Sitz im asiatisch-pazifischen Raum (APAC), ein globales Unternehmen mit Sitz in Europa oder ein amerikanisches Unternehmen mit Niederlassungen im Nahen Osten. Angesichts erheblicher Lebenshaltungskostenunterschiede, kultureller Unterschiede, eines Mangels an klar definierten Richtlinien und/oder eines Mangels an einheimischen Wissenskompetenzen im Gastland aufgrund eines zentralisierten Mobilitätsprogramms, kann es für Unternehmen schwierig sein, die richtigen Kandidaten zu finden und die Erfahrungen der Mitarbeiter mit den geschäftlichen Anforderungen in Einklang zu bringen.

Es gibt zwei entscheidende Maßnahmen, die globale Mobilitäts- oder Personalfachleute ergreifen müssen, bevor sie ein effektives inländisches Umzugsprogramm entwerfen können. Die erste ist die Beratung mit dem Unternehmen, um die organisatorischen Bedürfnisse und die erforderlichen Fähigkeiten der Talente zu verstehen. Die zweite ist der Vergleich bestehender Umzugsstrategien mit denen des Wettbewerbs in derselben Branche und Region, um die Attraktivität eines Umzugspakets sicherzustellen. Sobald die ersten beiden Punkte erreicht sind, wird der Prozess der Gestaltung eines inländischen Umzugsprogramms, das Richtlinien, Prozesse und Dienstleistungsmodelle umfasst, weitaus konstruktiver und effizienter.

### **1. Beratung und Abstimmung mit der Wirtschaft**

Unternehmen versuchen oft, den Talentbedarf auf unternehmensweiter Basis zu definieren, anstatt die Bedürfnisse lokaler Geschäftseinheiten zu berücksichtigen.

Bei SIRVA haben wir festgestellt, dass organisatorisches Wachstum und Personaleinsatz in Umfragen, die den Gesamterfolg von Unternehmen betrachten, üblicherweise als oberste organisatorische Prioritäten eingestuft werden. Daher ist es für globale Mobilitätsteams wichtig, sich mit den internen Abteilungen abzustimmen, um Folgendes zu verstehen:

- Die Unternehmensziele, die für jeden Umzug ausschlaggebend sind
- Welche strategischen Schlüsselrollen sind erforderlich?
- Schlüsselqualifikationen, die für jede Rolle erforderlich sind
- Wie ein erfolgreicher Umzug definiert wird

Wie bei vielen Unternehmensstrukturen kann die globale Mobilität auf zwei Arten gehandhabt werden: eine zentralisierte Struktur (die von einem einzigen Standort aus verwaltet wird - oft vom Hauptsitz des Unternehmens aus) oder eine dezentrale Struktur (mit Entscheidungsträgern an mehreren Standorten/Regionen). Bei Verwendung einer zentralisierten Struktur stehen globale Mobilitätsteams vor der Herausforderung, sich der kulturellen und geographischen Unterschiede in verschiedenen Ländern (und Standorten innerhalb dieser Länder) bewusst zu werden, die sich auf die Mobilität auswirken könnten.

**Bei einem Umzug innerhalb Indiens können die große ethnische und sprachliche Vielfalt des Landes sowie die Unterschiede in den Bildungsstrukturen und Wohnverhältnissen dazu führen, dass ein Mitarbeiter das Gefühl hat, in ein völlig anderes Land umzuziehen.**

Beispielsweise werden einige Dienstleistungen am Zielort bei einem Umzug innerhalb der Vereinigten Staaten zwar nicht benötigt, bei einem Umzug innerhalb Indiens können sie jedoch sehr wohl benötigt werden, da die große ethnische und sprachliche Vielfalt des Landes und die Unterschiede in den Bildungsstrukturen und Wohnpraktiken dazu führen können, dass ein Mitarbeiter das Gefühl hat, in ein völlig anderes Land umzuziehen. Es gibt keine Einheitslösung für jeden Umzug innerhalb eines Landes, daher ist es wichtig, Folgendes in Betracht zu ziehen:

- **Wahrnehmung des Umzugsprogramms:** Die Wahrnehmung eines Umzugs (wie er definiert werden sollte, woraus er bestehen sollte und in welchem Umfang er unterstützt wird) kann von Land zu Land unterschiedlich sein, daher ist es wichtig, regionale und kulturelle Normen und Erwartungen zu

verstehen - zusammen mit den Zielen und Erwartungen von Unternehmen und Mitarbeitern.

- **Das Interessenniveau lokaler Talente:** Wenn der neue Standort erhebliche Herausforderungen oder Veränderungen für die Mitarbeiter mit sich bringt - in Bezug auf Lebenshaltungskosten, Verfügbarkeit von Wohnraum, Zugang zu Annehmlichkeiten oder Sicherheitsrisiken - müssen Unternehmen möglicherweise erwägen, Mitarbeiter mit einer erhöhten Umzugsunterstützung oder -entschädigung abzuwerben.
- **Beziehungen zu lokalen Interessengruppen:** Wenn eine zentralisierte Mobilitätsmanagementstruktur verwendet wird, ist es besonders wichtig, klare Rollen und Verantwortlichkeiten mit globalen Teams zu definieren und zu formalisieren, lokales Fachwissen zu nutzen und alle potenziellen Herausforderungen zu identifizieren.
- **Zustimmung von Entscheidungsträgern:** Besonders wichtig bei der Anwendung eines zentralisierten Managementmodells ist es, die Unterstützung und Einhaltung des Rahmens des Mobilitätsprogramms durch die lokalen Interessengruppen zu sichern, damit die Prozesse reibungsloser ablaufen können. Durch die Einbeziehung lokaler Expertise bei der Planung des Mobilitätsprogramms wird die Zustimmung der Stakeholder leichter gewonnen und eine frühzeitige Fehlerbehebung erreicht, anstatt auf bereits eingetretene Herausforderungen reagieren zu müssen.

## 2. Benchmarking von Umzugsvorteilen

Das Benchmarking eines inländischen Umzugsprogramms ist eine gute Möglichkeit, um zu beurteilen, wie es im Vergleich zu anderen Unternehmen abschneidet, und ist auch ein kritischer Schritt, um zu ermitteln, welche Umzugsstrategien bei unterschiedlichen gewünschten Talentprofilen am besten funktionieren. Eine Reihe von Benchmarking-Kennzahlen kann durch folgende Überlegungen festgelegt werden:

- Best Practice und durchschnittliche Kostenvorteile
- Wettbewerber innerhalb der gleichen Branche
- Unternehmen mit einer vergleichbaren Anzahl von jährlichen Umzügen

Bei der Zusammenarbeit mit einem Umzugsmanagementunternehmen (RMC) zur Erstellung von Benchmarking-Kennzahlen profitieren die Kunden von der jahrelangen Erfahrung und dem Wissen dieses Anbieters über die Nuancen der verschiedenen globalen Standorte. Zum Beispiel gibt es einen großen Unterschied beim Vergleich eines Inlandsprogramms eines chinesischen multinationalen Unternehmens (MNC) mit den Umzugsvorteilen eines anderen Landes. In China hängt der Zugang zu seriösen öffentlichen Schulen vom [Hukou-System eines Mitarbeiters](#) und dem Wohnort ab. Dies wäre ein entscheidendes Element, das beim Umzug eines Mitarbeiters von einer Third-Tier-Stadt in eine First-Tier-Stadt oder umgekehrt zu berücksichtigen wäre. Diese regionalen Nuancen bestehen hinsichtlich der Mobilitätskomponenten in vielen Ländern; RMCs mit einer großen globalen Reichweite und umfangreichen Erfahrungen können wertvolle Hinweise - und innovative Lösungen - auf die Unterschiede geben, wenn Benchmarking-Standards erfüllt werden müssen.

**Es gibt einen großen Unterschied beim Vergleich eines Inlandsprogramms eines chinesischen multinationalen Unternehmens (MNC) mit den Umzugsvorteilen eines anderen Landes. In China hängt der Zugang zu seriösen öffentlichen Schulen vom [Hukou-System eines Mitarbeiters](#) und dem Wohnort ab. Dies wäre ein entscheidendes Element, das beim Umzug eines Mitarbeiters von einer Third-Tier-Stadt in eine First-Tier-Stadt oder umgekehrt zu berücksichtigen wäre.**

### **Entwurf eines Programms für inländischen Umzüge**

Die Gestaltung von Umzugsprogrammen im Inland umfasst Richtlinien und Prozesse, die eine Reihe von Umzugsarten unterstützen. Ein erfolgreiches Programm sollte sowohl auf die Bedürfnisse des Unternehmens als auch des umziehenden Mitarbeiters eingehen, indem es Flexibilität bei der Art, dem Level und der Bereitstellung von Unterstützung vorsieht. Es gibt viele Möglichkeiten, um Flexibilität zu erreichen. Eine Möglichkeit besteht darin, ein Core-Flex-Mobilitätsprogramm für einen Inlandsumzug zu nutzen, das flexible Komponenten in Verbindung mit einem Kernsatz von Dienstleistungen umfasst, die allen Mitarbeitern innerhalb einer Gruppe oder eines Umzugstyps zur Verfügung gestellt werden. Ein Beispiel: Ein globales Unternehmen, das ein dezentralisiertes Mobilitätsteam in Indien besitzt, hat eine interne Richtlinie erstellt, die es den Mitarbeitern erlaubt, zwischen einem vorübergehenden Aufenthalt (15-30 Tage) oder einer Kautionswahl zu wählen, nachdem es festgestellt hat, dass unterschiedliche Mitarbeiterprofile unterschiedliche Unterkunftsleistungen bevorzugen. Es zeigte sich, dass diese

flexible Komponente nicht nur die Erfahrung der Mitarbeiter verbesserte, sondern auch die Talentbindung gestärkt hat.

Zu den Bereichen, die während der Entwurfsphase zu berücksichtigen sind, gehören:

- Identifizieren von Kriterien für die Dienstleistungsdifferenzierung, wie z.B. Dienstgrad, Familiengröße und Talentknappheit vor Ort
- Bewertung potenzieller Umzugsherausforderungen für einen bestimmten Mitarbeiter oder Herkunfts- bzw. Zielort (z.B. sind in Indien Mietobjekte nicht zentral gelistet und der Markt bewegt sich extrem schnell, so dass die Unterstützung durch Dienstleistungen am Zielort für eine schnelle Orientierung im Prozess der Wohnungssuche von entscheidender Bedeutung ist. In Deutschland müssen neue Wohnsitzadressen innerhalb von 14 Tagen registriert werden, um die Anforderungen der Steuerbehörden zu erfüllen).
- Klärung der Frage, wer für Steuerpflichten verantwortlich ist: Die Erstellung von Steuererklärungen zum Jahresende und die Art und Weise, wie alle mit dem Transfer verbundenen Kosten erfasst werden können, ist auch bei inländischen Transfers wichtig, da in den meisten Gerichtsbarkeiten die Unterstützung bei einem Umzug als Sachleistung betrachtet wird und den arbeitsrechtlichen Steuervorschriften unterliegt. Im Vereinigten Königreich kann der Arbeitnehmer für die ersten 8.000 GBP berechtigter Umzugsvergünstigungen Steuererleichterungen erhalten. Für kleine oder mittlere Umzugstypen haben sich die Unternehmen dazu entschlossen, einen Pauschalbetrag von 8.000 GBP für vom Unternehmen geförderte Transfers zu zahlen. Wenn für diesen Betrag keine detaillierte Berichterstattung durch P11D- und PSA-Berichte erfasst wird, könnte der gesamte Betrag in voller Höhe steuerpflichtig werden, da nur erstattungsfähige Ausgaben unter die Befreiung fallen, so dass sorgfältig darüber nachgedacht werden muss, wie alle Umzugskosten überwacht und erfasst werden, einschließlich verschiedener Mitarbeiterausgaben. Die Jahressteuererklärung ist eine Schlüsselanforderung bei inländischen Umzügen, ebenso wie Unternehmensrichtlinien bezüglich der Frage, wer für die Übernahme der Kosten einer Steuerschuld verantwortlich sein wird.
- [Aufbau von flexiblen Rahmenbedingungen](#) zur Beseitigung von Umzugshürden

## **Bedarf an häuslicher Umzugsunterstützung**

Das Unternehmenswachstum und der Mangel an leicht verfügbaren Talenten an einigen Standorten hat dazu geführt, dass sich inländische Entsendungen als Strategie zur Talentakquise herauskristallisiert haben. Dies ist oft eine schwierige Aufgabe für Mobilitätsteams, die in besonders kurzer Zeit lokale Talente gewinnen und halten müssen. Beispielsweise stand ein globales Unternehmen mit einer zentral verwalteten Mobilitätsfunktion in den Vereinigten Staaten bei der Verlegung eines Büros von Shanghai nach Peking vor der schwierigen Aufgabe, Talente an sich zu binden und angemessene Unterstützung beim Umzug zu leisten. SIRVA wurde als Ergänzung des zentralen Mobilitätsteams beauftragt und lieferte eine objektive Beratung zu benötigten Richtlinienelementen, die für die Talentbindung erforderlich sind, sowie ein Markt-Benchmarking von Umzugsleistungen und Einblicke in die Anwendung von Hukou und [Fapiao](#). Schließlich wurden kritische Rollen beibehalten. Auch die Flächenorientierung und Einarbeitungsdienste wurden durch kreative Lösungen rechtzeitig vor dem Hintergrund der Coronavirus-Pandemie bereitgestellt.

Von der Unternehmensberatung und dem Richtlinien-Benchmarking bis hin zur Ausrichtung von Prozessen und der Implementierung kann ein erfahrener RMC eine wertvolle Ergänzung des internen Teams eines Unternehmens sein, da er jahrelange Expertise und länderspezifisches, tiefgehendes Wissen bereitstellt, das Flexibilität und Agilität fördert. Für Unternehmen mit einem zentralisierten Mobilitätsteam kann ein RMC weltweit lokales Fachwissen zur Verfügung stellen, um sicherzustellen, dass die Mobilitätsprogramme auf die lokalen Nuancen abgestimmt sind. Für Unternehmen mit dezentralisierten Mobilitätsteams ist ein einziger Kontaktpunkt mit einem Umzugsexperten unerlässlich, um reibungslose Umzüge im Inland zu unterstützen.

Für weitere Informationen darüber, wie SIRVA Ihr Unternehmen bei Umzügen im In- und Ausland unterstützen kann, kontaktieren Sie uns unter [conciierge@sirva.com](mailto:conciierge@sirva.com).

### **Mitwirkende:**

Jialin Chia, Marketing Manager, Asia and Middle East, SIRVA

Dinalie Kalpage, Global Mobility Consultant, SIRVA

Lisa Marie DeSanto, Content Marketing Manager, SIRVA