

Aktuelle Nachrichten für
Expertinnen und Experten

Sommer 2015

Im Fokus

Kartellbehörden
behalten Automobil-
industrie im Blick

Antimissbrauch

Grundsatzterlass soll
Rechte der Unternehmen
im Steuerverfahren
stärken

Neue Normalität

Wie Chinas Unternehmen
auf den Wandel reagieren
wollen

„One Belt, One Road“

Neue Chancen
durch geplante Land-
und Seeverbindung

Korea

Aktuelle Änderungen
im Zollrecht

China Compass

Editorial	3	China Business Group	49
		Ansprechpartner	49
Investition und Finanzierung	4	Impressum.....	50
ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometer: Deutsche Unternehmen sind gut aufgestellt.....	4		
Rentables Wachstum durch Effizienz: höhere Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie	7		
Fit fürs Wachstum: Worauf sich chinesische Unternehmen einstellen sollten	10		
Langsameres Wachstum und Druck durch internationalen Wettbewerb: Chinas „neue Normalität“	12		
Leasing und Carsharing: großes Potenzial, aber mit enormem Informationsdefizit	16		
Leasing und Sharing von Fahrzeugen: Digitale Revolution fördert Absatz und fordert Unternehmen heraus	18		
Automobilindustrie weiterhin im Fokus der Kartellbehörden	20		
Steuern und Recht	23		
Antimissbrauchsregelungen: Neuer Grundlagenerlass stärkt Rechte der Unternehmen ansatzweise	23		
Onlinehandel: neue zollrechtliche Erleichterungen für Einzelhandels- und Endverbrauchergeschäfte	26		
Lokale Subventionen: Neues Rundschreiben relativiert drakonische Maßnahmen.....	29		
Revidiertes Doppelbesteuerungsabkommen Schweiz-China: Anwendbarkeit auf Dividenden.....	30		
Grenzüberschreitende Zahlungen und Verrechnungspreise: Aktuelles zum Dauerbrenner.....	32		
Wirtschaftsregion Asien.....	36		
Aktuelle Änderungen im Zollrecht der Republik Korea	36		
„One Belt, One Road“: Chancen und Risiken der „Neuen Seidenstraße“	39		
In eigener Sache	45		
Umdenken in Zeiten des Wandels – Rückblick auf die PwC-China-Roadshow im Juni 2015	45		
Veröffentlichungen.....	46		
Region Asien-Pazifik: Wettbewerb der Steuerreformen befürchtet.....	46		
Börsengänge in Asien von 2012 bis 2014.....	46		
Umgang mit bahnbrechenden Entwicklungen: Erfolg in Chinas „neuer Normalität“	47		
Chinas Städte der Zukunft	47		
Geschäftsrisiken in China reduzieren	48		

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Nachrichten zu verfolgen ist nicht immer ein Vergnügen. Seine Augen angesichts der unzähligen Dauerkrisen und -konflikte zu verschließen ist allerdings auch keine Lösung, sondern bewirkt mit Sicherheit nur eins: Stagnation. Dessen ist sich die chinesische Führung bewusst. Sie hat sich intensiv mit den veränderten Rahmenbedingungen – langsames Wachstum und internationaler Druck – und den daraus entstehenden Herausforderungen auseinandergesetzt und ihre Ziele darauf abgestellt.

Auf die veränderte Lage der Wirtschaft in China und weltweit sowie den darauf abgestimmten neuen Masterplan Beijings haben wir den Schwerpunkt dieser Ausgabe Ihres *China Compass* gelegt. Den Anfang macht der Beitrag „Langsameres Wachstum und Druck durch internationalen Wettbewerb: ‚Chinas neue Normalität‘“. Die Autoren skizzieren ab Seite 12, was sich durch den Abschied von zweistelligen Wachstumsraten ändert. Gestützt auf die Ergebnisse des gerade veröffentlichten *PwC 18th Annual Global Survey* stellen unsere Experten Ihnen dort auch vor, wie chinesische Führungskräfte den Wechsel bewerten und was sie planen, um ihn zu meistern.

Unternehmen, die ihr Wachstum unter veränderten Bedingungen sichern wollen, müssen sich anpassen. John Jullens setzt in dieser Ausgabe seinen Beitrag in der Frühjahrsausgabe fort und fasst in „Fit fürs Wachstum: Worauf sich chinesische Unternehmen einstellen sollten“ ab Seite 10 zusammen, was Chinas Unternehmensleitungen besonders beachten sollten.

Manchmal – vielleicht gerade in Zeiten der Veränderung – ist es allerdings auch sinnvoll, einfach abzuwarten, bis sich der Nebel gelichtet hat. Diesen Schluss jedenfalls lässt der Beitrag „Lokale Subventionen: Neues Rundschreiben relativiert drakonische Maßnahmen“ ab Seite 29 zu. Auf den neusten Stand bringen Sie Alexander Prautzsch und Lukasz Mehl.

Dass beständige Entwicklung das tägliche Brot der Wirtschaft ist, weiß keine Branche besser als die Automobilindustrie. Der Wandel ist geradezu ihr Markenzeichen geworden. Bisher hat sie alle Veränderungen bravourös gemeistert, doch der Erfolg ist auch für sie keine Selbstverständlichkeit mehr. In ihrem Beitrag „Automobilindustrie weiterhin im Fokus der Kartellbehörden“ ab Seite 20 fassen Catherine Shen und Thomas Heck im ersten Artikel unseres Industrieschwerpunkts zusammen, vor welchen regulatorischen Herausforderungen die Branche steht.

Chancen und Risiken birgt ein Trend, der lange unterschätzt wurde, dessen Folgen aber noch kaum absehbar sind. Im Beitrag „Leasing und Sharing von Fahrzeugen: Digitale Revolution fördert Absatz und fordert Unternehmen heraus“ loten Simon Strom, Marco Fischer und Gordon Xie für Sie aus, was unter anderem die Automobilindustrie tun muss, um die Digitalisierung als Chance zu nutzen. Einen zweiten Trend, den die Automobilindustrie lange unterbewertet hat, greifen die Autoren in einem anderen Beitrag auf: „Leasing und Carsharing: großes Potenzial, aber mit enormem Informationsdefizit“. China kann, sagen die Autoren, zum Treiber dieses Trends werden.

Für alle Unternehmen, deren Waren Ländergrenzen überschreiten, sind die Abgaben, die dabei zu entrichten sind, ein notwendiges Übel. Der Zoll steht deshalb im Mittelpunkt zweier Beiträge unserer Zollrechtsexperten. In „Onlinehandel: neue zollrechtliche Erleichterungen für Einzelhandels- und Endverbrauchergeschäfte“ berichten Jochen Schmidt und Sarah Schrick über den erfreulichen Abbau von Handelshemmnissen und die Vereinfachung zollrechtlicher Vorgaben in China.

Neues gibt es auch jenseits der Landesgrenzen zu berichten. Im Beitrag „Aktuelle Änderungen im Zollrecht der Republik Korea“ fassen Jens Buslei und Michael Neumann für Sie zusammen, was Wirtschaftsbeteiligte jetzt beachten sollen.

Einige unter Ihnen hatten vielleicht die Gelegenheit, eine der Veranstaltungen während der gerade zu Ende gegangenen „China Roadshow“ zu besuchen. Ihnen und allen, die die Roadshow verpasst haben, vermittelt der Rückblick auf Seite 45 einen kleinen Eindruck davon, was den Gästen geboten wurde.

Eine anregende Lektüre aller Beiträge und viel Erfolg bei Ihren Unternehmungen wünschen Ihnen

Jens-Peter Otto

Leiter der China Business
Group Deutschland

Felix Sutter

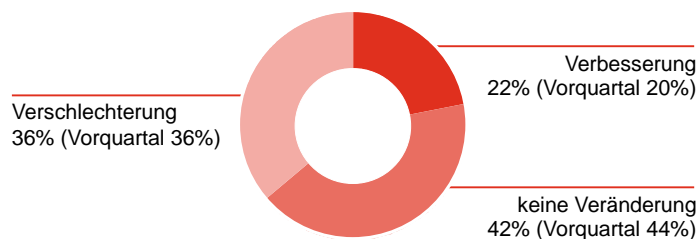
Leiter der Asia Business
Group Schweiz

ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometer: Deutsche Unternehmen sind gut aufgestellt

Deutsche Manager sehen sich mehrheitlich leicht oder sogar erheblich im Vorteil, wenn sie das eigene Unternehmen mit chinesischen Mitbewerbern vergleichen. Ein gutes Zehntel sieht sich sogar in der besonderen Position, überhaupt keinen direkten Konkurrenten zu haben. Lediglich jeder Zwölfte gibt an, die chinesischen Wettbewerber hätten ihm gegenüber einen Vorsprung. Das ist ein zentrales Ergebnis der aktuellen Befragung zu China, die das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung und PwC jedes Quartal durchführen.

Die Einschätzung der aktuellen Konjunktur hat sich im dritten Quartal verbessert und liegt bei elf Punkten. Das entspricht ungefähr dem Wert des dritten Quartals 2014. Die Quote der befragten Manager, die eine konjunkturelle Verbesserung innerhalb der nächsten zwölf Monate für wahrscheinlich halten, liegt mit ca. 22 Prozent ähnlich hoch wie im Vorquartal. 36 Prozent der Befragten sind unverändert davon überzeugt, die Konjunktur würde sich verschlechtern. Der Trend weist also wie erwartet weiter nach unten.

Abb. 1 Erwartung an die Konjunkturerwicklung in China in den kommenden zwölf Monaten



Quelle: ZEW und PwC

Steigende Inflation und verstärkter Privatkonsum

Die Einschätzungen darüber, wie sich die makroökonomischen Größen im nächsten halben Jahr entwickeln werden, haben sich teilweise stark gegenüber dem zweiten Quartal verändert. So stieg der Saldo für die Inflation auf 22,4 Punkte, während beinahe 50 Prozent der Befragten von einem Anstieg der Verbraucherpreise binnen sechs Monaten ausgehen. Ein wichtiger Antrieb dafür dürfte der weitere Anstieg der Lohnstückkosten sein, von dem etwa 90 Prozent der Befragten überzeugt sind.

Registrieren Sie sich jetzt!

Sie sind Entscheidungsträger mit China-Kompetenz und wollen auch am ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometer China teilnehmen, das alle drei Monate die Stimmungslage deutscher Unternehmen im Hinblick auf Chinas Wirtschaft erfasst? Dann registrieren Sie sich jetzt unter survey.zew.de/wiba für die Umfrage. Als Teilnehmer können Sie die Fragen bequem online am PC oder an Ihrem Tablet beantworten.

Ihr Vorteil: Sie erhalten die Umfrageergebnisse noch vor der Veröffentlichung und sichern sich damit einen Informationsvorsprung. Selbstverständlich anonymisiert das ZEW Ihre Angaben.

Mit Blick auf die Leitzinsen geht inzwischen eine Mehrheit von ca. 60 Prozent davon aus, dass sie weiter sinken. Bei aktuell niedriger Inflation und sich abschwächenden Wirtschaftsaussichten sehen viele Befragten augenscheinlich Spielraum, manche sogar die Notwendigkeit weiterer Zinssenkungen durch die People's Bank of China. Nach Einschätzung von immerhin 51,3 Prozent werden die Ausgaben für private Investitionen steigen, von einer Steigerung des privaten Konsums gehen sogar 63 Prozent der Befragten aus. Die Staatsausgaben werden nach Ansicht von 67 Prozent weiter zulegen.

Deutlich negativer als noch ein Quartal zuvor schätzen die Teilnehmer die Handelsaktivitäten Chinas ein, und zwar sowohl bei den Ex- als auch bei den Importen. Bei den Exporten gehen ca. 54 Prozent von einem Rückgang aus, bei den Importen wird eher noch mit einer Zunahme gerechnet, allerdings mit abnehmender Tendenz. Ebenso verhält es sich mit den erwarteten Investitionszuflüssen: Hier wird eine deutliche Abschwächung erwartet, mit minus 28 Prozent ist es der niedrigste Wert seit Beginn der Umfrage im Jahr 2013.

„Mit dem sich abschwächenden Wirtschaftswachstum in China werden die deutschen Unternehmen bei ihrer Investitionstätigkeit immer vorsichtiger“, kommentiert Jens-Peter Otto. „Diese Vorsicht spiegelt sich auch in der erwarteten Personalentwicklung wider: Die Zeiten, in denen deutsche Unternehmen in China immer größer wurden, sind vorbei. Steigende Lohnstückkosten zwingen Unternehmen dazu, zu rationalisieren.“

Entwicklung betrieblicher Kenngrößen deutscher Unternehmen in China

Ähnlich verhalten wie die konjunkturelle Entwicklung beurteilen die Teilnehmer aktuell die Aktivitäten deutscher Unternehmen in China. Nach ihrer Prognose wird deren Personalbestand in den nächsten sechs Monaten gleich bleiben. Bei den Handelsaktivitäten gehen die Befragten ebenfalls von einer Stagnation aus. Bezüglich der Produktion ist die Einschätzung etwas positiver, immerhin 39 Prozent halten eine weitere Zunahme für wahrscheinlich, gegenüber 27 Prozent, die mit einem Rückgang rechnen. Beim Absatz deutscher Unternehmen in China ist die Sicht noch am positivsten: Mit einer weiteren Zunahme rechnen ca. 48 Prozent.

Auslandsakquisitionen und Investitionstätigkeit nach Branchen

Bei den chinesischen Auslandsinvestitionen erwarten mehr als 83 Prozent der Befragten einen weiteren Anstieg im kommenden halben Jahr. Die Attraktivität Deutschlands als Zielland für Investitionen nimmt gegenüber dem zweiten Quartal leicht ab, mit einer Zunahme der chinesischen Investitionen auch für Deutschland rechnen aber immerhin noch ca. 61 Prozent.

Abb. 2 Tendenz der Investitionstätigkeit in den nächsten sechs Monaten

Branche	Erwartete Investitionstätigkeiten	
Information/Kommunikation	steigend	↑
Dienstleister	steigend	↑
Bankwesen/Versicherung	steigend	↑
Konsum	leicht steigend	↗
Maschinenbau	leicht steigend	↗
Elektronik	leicht steigend	↗
Einzelhandel	leicht steigend	↗
Energie	leicht steigend	↗
Fahrzeugbau	leicht steigend	↗
Chemie	leicht steigend	↗
Baugewerbe	leicht sinkend	↘
Stahl/Metalle	sinkend	↓

Quelle: ZEW und PwC

Bei den Investitionen in China ist die Einschätzung gegenüber dem zweiten Quartal zwar deutlich positiver, die Beurteilungen einzelner Branchen sind jedoch sehr heterogen. Die stärksten positiven Veränderungen gegenüber dem Vorquartal gibt es in den Branchen Maschinenbau, Chemie, Stahl/Metalle sowie im Baugewerbe. Die beiden zuletzt genannten Branchen sehen die weitere Entwicklung insgesamt allerdings immer noch skeptisch. Ein stärkerer Rückgang der Einschätzungen ist im Energiebereich zu erkennen, ebenso bei den Dienstleistungen.

Die Branche mit der besten Bewertung ist nach wie vor die Informations- und Kommunikationstechnologie. Hier erwarten 68 Prozent der Befragten eine weitere Zunahme der Investitionstätigkeit in China.

Entwicklung des regulatorischen Umfelds

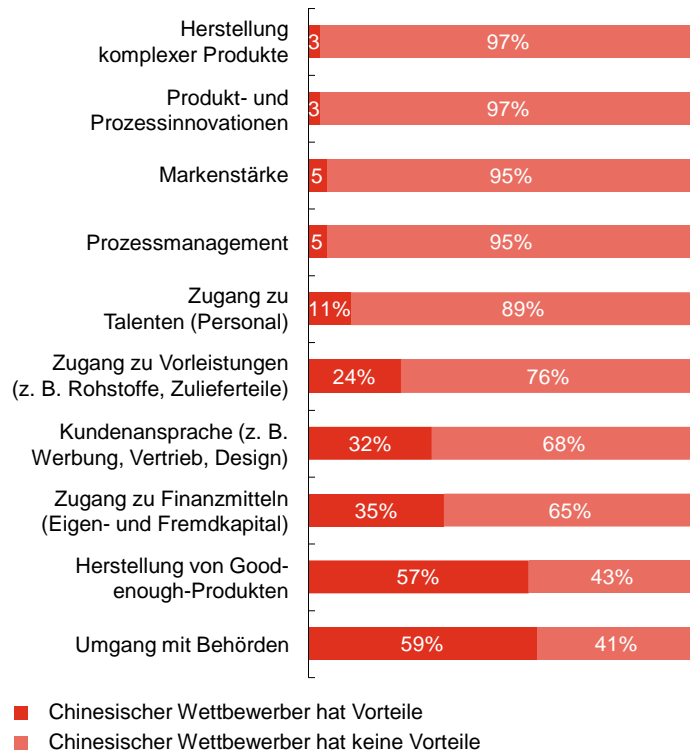
Je nach spezifischem Aspekt erwarten 50 bis 60 Prozent der Befragten keine Veränderung im regulatorischen Umfeld in den nächsten sechs Monaten. Lediglich bei den Finanzierungsbedingungen und der Kategorie „behördliche Zustimmungserfordernisse“ geht ein größerer Teil der Befragten von einer Verbesserung aus. Deutlich mehr Teilnehmer halten eine Flexibilisierung des Renminbi-Wechselkurses und eine freie Konvertibilität der chinesischen Währung für wahrscheinlich.

Betrachtet man die Entwicklung der Einschätzungen seit Beginn der Umfrage (viertes Quartal 2013), dann zeigt sich ein deutlicher Rückgang der ursprünglich recht positiven Erwartungen in Bezug auf die beiden Indikatoren Rechtsschutz und geistiges Eigentum.

Stärken und Schwächen der direkten chinesischen Wettbewerber

In fast allen Bewertungskategorien sehen die deutschen Unternehmen die Vorteile auf ihrer Seite, ganz besonders aber bei der Herstellung komplexer Produkte, bei Prozess- und Produktinnovationen, in der Stärke ihrer Marken, beim Prozessmanagement und beim Zugang zu besonders qualifiziertem Personal. Eine gewisse Stärke gestehen sie ihren direkten chinesischen Konkurrenten allenfalls beim Umgang mit öffentlichen Behörden, bei der Herstellung von Good-enough-Produkten sowie beim Zugang zu Finanzmitteln zu. Deutsche Unternehmen in China betrachten sich somit als bestens aufgestellt für den Wettbewerb.

Abb. 3 Wettbewerbsvorsprung chinesischer Mitbewerber



Mehrfachantworten waren möglich.

Acht Prozent der Befragten gaben an, ihre direkten chinesischen Wettbewerber hätten keinerlei Wettbewerbsvorteile.

Quelle: ZEW und PwC

„Ein Lichtblick ist das berechtigte Selbstbewusstsein der deutschen Unternehmen im direkten Vergleich mit ihren chinesischen Wettbewerbern“, kommentiert Jens-Peter Otto. „Gestützt auf ihre Stärken wie Innovationskraft und Know-how-Vorsprung können sie sich auf dem Weltmarkt weiterhin behaupten, auch wenn es punktuell schon jetzt ernst zu nehmende chinesische Konkurrenz gibt.“

Die Juni-Umfrage für das ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometer China wurde vom 1. bis 22. Juni 2015 durchgeführt. Es beteiligten sich insgesamt 42 Führungskräfte deutscher Unternehmen in China.

Ihre Ansprechpartner

Jens-Peter Otto

Tel.: +49 69 9585-6040

jens-peter.otto@de.pwc.com

Markus Löbke

Tel.: +49 40 6378-1178

markus.loebke@de.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820

felix.sutter@ch.pwc.com

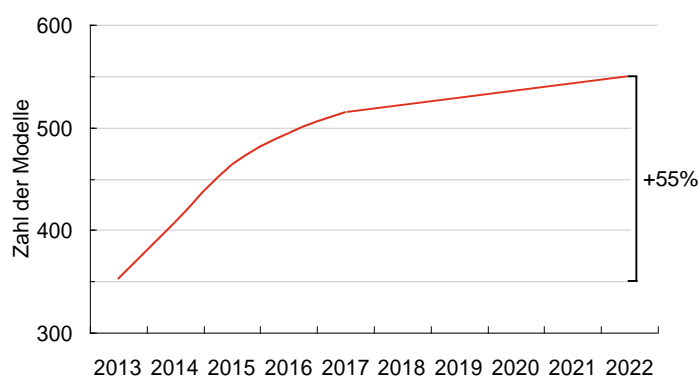
Rentables Wachstum durch Effizienz: höhere Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie

Nach Jahrzehnten einer beispiellosen wirtschaftlichen Entwicklung befinden sich die Marktteilnehmer in der chinesischen Automobilindustrie in einer Phase raschen Wachstums und auf einem groß angelegten Expansionskurs. Allerdings deutet einiges darauf hin, dass die Branche langsam auf eine Wende zusteuert. Wie sich die Unternehmen auf die Herausforderung vorbereiten können, fassen unsere Strategy-&Autoren Dr. Gerhard Nowak, Dr. Gerd Moehrke und Han Wang zusammen.

Künftige Herausforderungen

Erwies sich das derzeitige Wirtschaftsmodell der Automobilhersteller und deren Zulieferer bisher als recht erfolgreich, wird es angesichts eines zunehmend reiferen Markts und einer Verschärfung des Wettbewerbs allmählich ineffizient. Das operative Geschäft wird immer komplexer, da die Originalausrüster (OEMs) immer neue Fahrzeugmodelle auf den Markt bringen, um neue Marktsegmente und neue Kunden zu gewinnen. In den nächsten zehn Jahren soll die Anzahl der Pkw-Baureihen in China aufgrund der Marktdiversifizierung und Markenerweiterung um mehr als 50 Prozent steigen (Abb. 1). Außerdem verfolgen zahlreiche OEMs mit ihren Plänen, in den nächsten Jahren in ganz China neue Fabriken zu errichten, ehrgeizige Expansionsziele, die die interne Unternehmenssteuerung wesentlich komplexer machen.

Abb. 1 In China produzierte Pkw-Baureihen



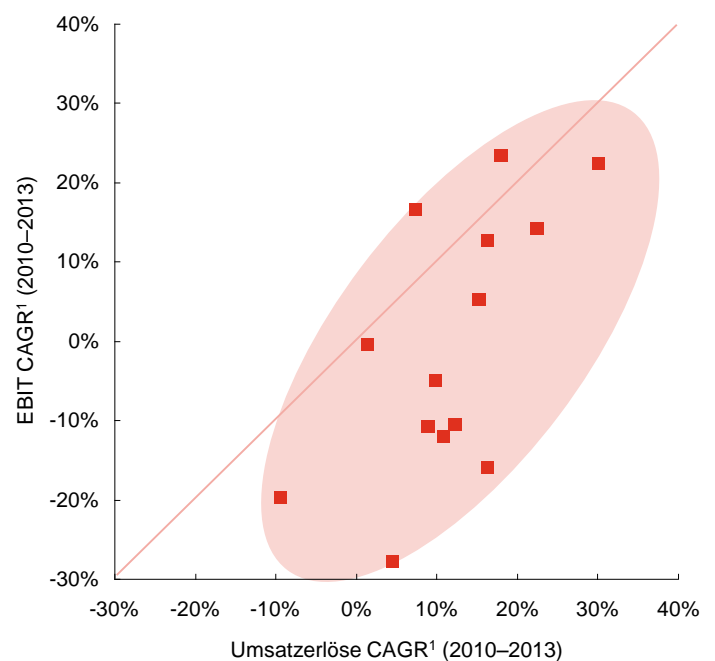
Viele Unternehmen beklagen, die Gewinne würden nicht im gleichen Maß steigen wie die Umsätze. Eine immer komplexere Geschäftsstruktur sowie eine Vielfalt des Produkt- und Serviceangebots treiben die Kosten im Vergleich zum Umsatzwachstum überproportional in die Höhe.

Themen des Beitrags

- Umwandlung extensiver Managementmodelle in hocheffiziente Geschäftstätigkeiten
- Einrichtung und Etablierung eines effizienten Projektmanagements
- Effektivität und Effizienz einer Aufbauorganisation

Die jüngsten Branchenkenntzahlen zeigen: Die Bruttogewinnspanne ist bei den meisten Automobilherstellern in China von 2010 bis 2013 trotz steigender Umsatzerlöse zurückgegangen (Abb. 2). Neben der zunehmenden Unternehmensgröße verlangen die immer komplexeren Strukturen ein ausgereifteres Modell der internen Unternehmenssteuerung. Die chinesischen OEMs müssen sich neu ordnen. Dazu gehört, extensive Managementmuster in hocheffiziente Geschäftstätigkeiten umzuwandeln, um Wettbewerbsvorteile und rentables Wachstum zu sichern.

Abb. 2 Branchenentwicklung einiger Schlüsselunternehmen in der chinesischen Automobilindustrie



¹ jährliche Wachstumsrate (Compound Annual Growth Rate, CAGR)

Quelle: EMIS 2014; Strategy&-Analyse

Erfolgsstrategien für rentables Wachstum

Erfolgreiche Unternehmen entwickeln neue Strategien, um die komplexen Strukturen zu bewältigen, die Effizienz im Unternehmen zu verbessern und somit für rentables Wachstum gerüstet zu sein. Neue Strategien machen Veränderungen in der gesamten Unternehmensorganisation und darüber hinaus notwendig. Diese Veränderungen sind funktionsübergreifend und reichen von Entscheidungsbefugnissen bis hin zur Zuordnung beschränkter Ressourcen. Wer jetzt anfängt, ein Erfolgsmodell in seinem Unternehmen umzusetzen, wird für ein tragfähiges und rentables Wachstum besser aufgestellt sein.

Einrichtung und Etablierung eines effizienten Projektmanagements

Als wichtigste und grundlegende Strategie bei der Bewältigung komplexer Strukturen sowie der Koordination einer zunehmenden Anzahl von Produkteinführungen an verschiedenen Standorten über ganz China gilt es zunächst, ein effizientes Projektmanagement einzurichten und zu etablieren. Ein solches besteht in den reifen Märkten wie Deutschland schon seit Langem. Zwar wurde in China bei vielen Unternehmen das Projektmanagementmodell vor Kurzem eingeführt, jedoch sind in der Umsetzung viele Schwachstellen festzustellen, da es im kulturellen Umfeld Chinas einige Besonderheiten zu beachten gibt.

Die chinesische Kultur ist streng hierarchisch ausgerichtet. Die Autorität der Vorgesetzten gilt praktisch unangefochten. Andererseits ermöglicht der traditionelle Familiensinn als zentraler Wert der chinesischen Gesellschaft ein reibungsloses Arbeiten im Team zwischen den einzelnen Fachbereichen und Abteilungen der Linienorganisation. Darüber

hinaus unternehmen chinesische Manager praktisch alles, um mögliche Konflikte und eine Eskalation in ihren Teams zu vermeiden. Das sind zwar die perfekten Voraussetzungen für eine funktionierende Hierarchie, nicht aber für ein effizientes Projektmanagement. Ein funktionsübergreifendes Projektmanagement setzt sich normalerweise aus losen informellen Teams aus verschiedenen Fachbereichen zusammen, die sich nicht als „Familie“ betrachten. Das heißt, die Teamdynamik ist eher durch Auseinandersetzungen als durch Kompromissfähigkeit gekennzeichnet. Außerdem genießen Projektleiter nicht die gleiche Autorität wie die Aufsichtspersonen in einer Linienorganisation und haben es deshalb oft besonders schwer, Projektziele durchzusetzen.

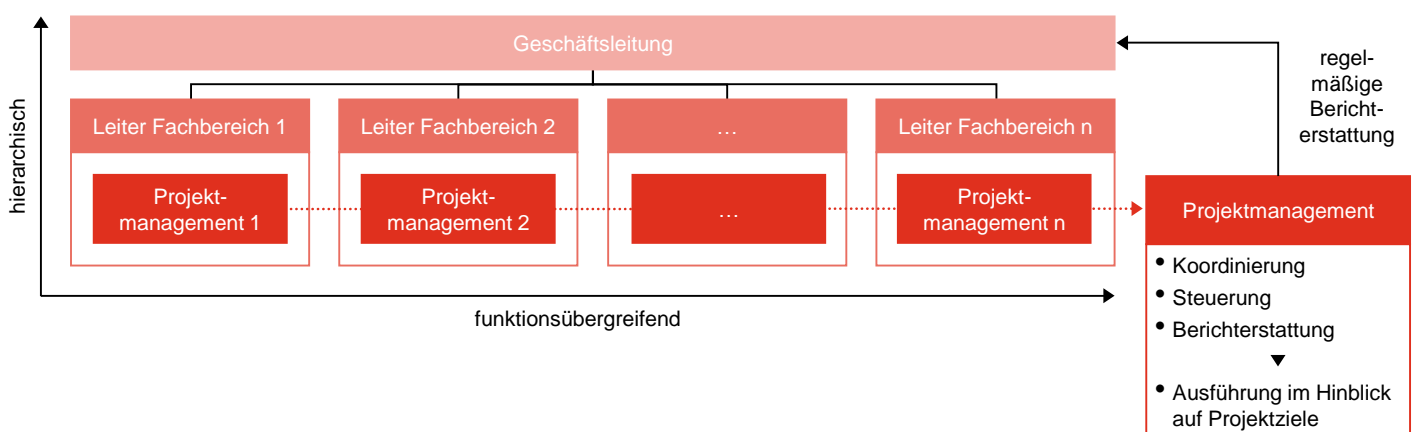
Angesichts dieser Umstände muss das Modell eines idealen Projektmanagements nach bestimmten Leitlinien definiert werden (Abb. 3).

Zunächst sollte aus den Koordinatoren aller einschlägigen Funktionen ein integriertes Projektteam gebildet werden. Projektmanagement ist nicht mehr als eine isolierte Organisationseinheit zu betrachten.

Jeder im Unternehmen sollte genau wissen, welche Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse die Projektleiter haben. Diese erarbeiten ein Projektziel (Kosten, Zeitplanung und Leistung), indem sie Projektfortschritte koordinieren und steuern sowie Projektergebnisse melden. Das Projektmanagement berichtet direkt an die Geschäftsleitung. Darüber hinaus sollten die Projektleiter gemeinsam mit den direkten Vorgesetzten die Leistung der Teammitglieder bewerten können. Dabei werden Kennzahlen für die Projektdurchführung festgesetzt und kontrolliert, um die Erreichung der Projektziele sicherzustellen.

Schließlich sollte im Projektteam auch eine „familiäre“ Atmosphäre entstehen, die am besten über ein „Projekthaus“ geschaffen wird, in dem Teammitglieder aller Fachbereiche

Abb. 3 Ideale Projektmanagementstruktur



bzw. Abteilungen sitzen und zusammenarbeiten. Eine strukturierte Karriereplanung für Teammitglieder soll zudem dafür sorgen, dass sich der Einzelne sowohl innerhalb des Projektmanagements als auch innerhalb der Linienfunktionen entwickeln kann.

Zusammen mit durchsetzungsstarken Managern und einem motivierten Team lässt sich mit diesen Maßnahmen ein sehr effizientes Projektmanagement realisieren.

Verbesserungen im Hinblick auf eine prozessorientierte Aufbauorganisation

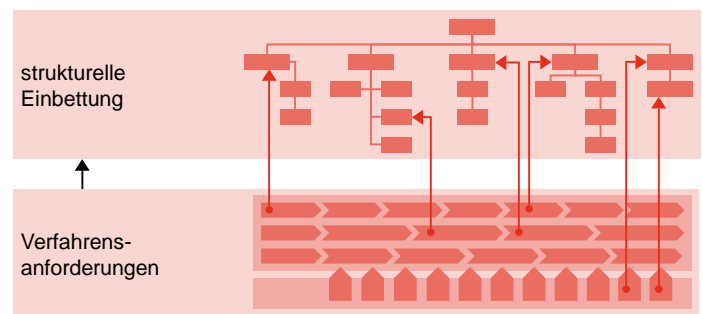
Effektivität und Effizienz einer Aufbauorganisation hängen im Wesentlichen davon ab, wie Strukturen und Unternehmensabläufe aufeinander abgestimmt werden können. Viele Automobilhersteller und deren Zulieferer in China sind „organisch“ gewachsen: Die Abteilungen haben Aufgaben übernommen, die ihnen notwendig erschienen, aber nicht unbedingt in die Aufbauorganisation passen. Dadurch führen heute viele verschiedene Abteilungen ähnliche oder verwandte Aufgaben durch, was zu Schnittstellenproblemen, doppelten Ausführungen und undurchsichtigen Zuständigkeiten führt. Im Fall eines Automobilunternehmens waren beispielsweise für den Bereich Lieferantenqualität drei unterschiedliche Unternehmensbereiche zuständig:

- der Einkauf: Er unterstützte Lieferanten bei der Maschinen-aufstellung und Werkzeugeinrichtung für neue Produkte.
- die Serienqualität: Sie war für die Produktfreigabe, Problemlösungen beim Produktionsanlauf und die Serienfertigung zuständig.
- die Lieferantenentwicklung: Sie unterstützte die Lieferanten beim Aufbau eines Qualitätsmanagement- und Controllingsystems.

Da es keine übergeordnete Zuständigkeit für die Lieferantenqualität gab, fehlte die Koordination im Tagesgeschäft, das durch dauernde Diskussionen über Aufgaben und Zuständigkeiten geprägt war. In anderen Fällen treten die Schwächen vielleicht nicht so offen zutage, werden aber nach einer detaillierten Geschäftsprozessanalyse deutlich. Die Geschäftsprozessanalyse ist ein bewährtes Instrumentarium der prozessorientierten Organisationsplanung in europäischen und amerikanischen Unternehmen. Anhand von Befragungen werden der Aufwand je Prozessschritt, Durchlaufzeiten, Kostentreiber und die Zahl der interagierenden Unternehmensbereiche ermittelt. Die daraus entstehende sogenannte Prozessmatrix erlaubt vergleichende Untersuchungen, Rationalisierungsmaßnahmen und die Organisation von Zuständigkeiten mit möglichst wenigen Schnittstellen entlang des Prozessflusses (Abb. 4). Erfahrungsgemäß wird dieses Instrumentarium akzeptiert, sobald es in einem Pilotprojekt erfolgreich eingesetzt wurde. Die Umsetzung einer prozessorientierten Organisation dauert etwa drei bis sechs Monate

und kann zu einer Minderung des Prozessaufwands von 20 bis 25 Prozent, einer Verkürzung der Ausführungszeiten von bis zu 50 Prozent und entsprechenden Kostensenkungen führen.

Abb. 4. Ablauforientierte Aufbauorganisation



Effektivität und Effizienz einer Aufbauorganisation hängen im Wesentlichen davon ab, wie Strukturen und Unternehmensabläufe aufeinander abgestimmt werden können.

Chinesische Manager begrüßen Effizienzsteigerungen, besonders wenn damit für sie eine größere Autorität in einem wachsenden Unternehmen einhergeht. Allerdings muss das Topmanagement ein Verfahren entwickeln, wie es mit Managern umgeht, die Befugnisse verlieren. In einem hochkomplexen Umfeld mit zahlreichen undurchsichtigen Beziehungen nimmt dieser Vorgang vor dem offiziellen Projektbeginn einige Zeit in Anspruch.

Fazit

Die „neue Normalität“ bedeutet für deutsche Automobilunternehmen in China auch, sich mit der ständig wachsenden Komplexität eines Unternehmensaufbaus auseinanderzusetzen. Strukturmodelle und Instrumentarien wurden in den letzten Jahren weltweit entwickelt und eingesetzt. Die Herausforderung der obersten Unternehmensleitung liegt darin, diese Modelle an die Situation und Umgebung ihres Unternehmens anzupassen.

Ihre Ansprechpartner und Ihre Ansprechpartnerin

Dr. Gerhard Nowak

Tel.: +49 89 54 525-530

gerhard.nowak@strategyand.pwc.com

Dr. Gerd Moehrke

Tel.: +86 21 2327-9800

gerd.moehrke@strategyand.pwc.com

Han Wang

Tel.: +49 211 3890-268

han.wang@strategyand.pwc.com

Fit fürs Wachstum: Worauf sich chinesische Unternehmen einstellen sollten

Chinas Wirtschaft wandelt sich von einer zentral geleiteten hin zu einer Marktwirtschaft. Welche Folgen das angestrebte neue Modell, das auf hochwertige Tätigkeiten und einen starken nationalen Konsum setzt, für die internationalen Unternehmen hat, erfahren Sie in der Ausgabe Frühjahr 2015 Ihres „China Compass“ ab Seite 11. Noch mehr als die internationalen fordert der Wandel die chinesischen Unternehmen heraus. Im zweiten Teil fasst unser Strategy&-Kollege John Jullens für Sie zusammen, was chinesische Unternehmen jetzt tun müssen, um die Weichen für den Wandel zu stellen.

Viele chinesische Unternehmen stehen vor einer paradoxen Herausforderung: Sie leisten Pionierarbeit in Sektoren, die sich häufig gerade erst entwickeln, hinken aber gleichzeitig den herausragenden Wettbewerbern in globalen, ausgereiften Industriesektoren hinterher, die ihre Stärken in Jahrzehnten perfektioniert haben. Um deren Niveau zu erreichen und zu halten, reicht es nicht aus, einfach Ausstattungsgegenstände auf dem neuesten Stand der Technik anzuschaffen, Best Practices zu übernehmen und den Mitarbeitern in Schulungen Basiswissen zu vermitteln.

Momentan halten sich viele chinesische Unternehmen im Wesentlichen noch über Wasser, indem sie sich auf arbeitsintensive Herstellungsbereiche konzentrieren, für die wenige Fähigkeiten erforderlich sind. Anzutreffen sind sie zum Beispiel in der Bekleidungs-, Schuh- und Spielzeugindustrie oder ähnlichen Branchen. Wollen diese Unternehmen in der Wertschöpfungskette aufsteigen, müssen ihre Mitarbeiter höherwertige Tätigkeiten ausführen können. Diese Mitarbeiter fit fürs Wachstum zu machen funktioniert wiederum nur, wenn es gelingt, bestimmte Fähigkeiten in allen Bereichen auszubilden – von der Innovation über *Operational Excellence* bis hin zu Marketing und Vertrieb.

Viele chinesische Unternehmen stehen am Beginn einer aufwendigen Aufholphase, während der sie ihre Fähigkeiten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg verbessern müssen. Sie müssen entscheiden, ob sie die Weltmeister, zumindest Weltklasse oder gerade gut genug für den Weltmarkt sein wollen. Und sie müssen genau planen, auf welche Weise sie diese neuen Fähigkeiten erwerben möchten: Wollen sie sie selbst entwickeln, einen externen Dienstleister damit beauftragen oder wollen sie sie durch eine Übernahme erwerben? Vermutlich müssen alle drei Optionen kombiniert eingesetzt werden, um zur Weltklasse aufsteigen zu können.

Themen des Beitrags

- Grunddilemma während der Aufholphase
- lange Tradition der Innovation und des Unternehmergeists
- Vierstufenmodell

Das wiederum setzt eine weitere Fähigkeit voraus: die Art und Weise, wie man ein Geschäft führt – in diesem Zusammenhang zu nennen sind die Teildisziplinen Strategieentwicklung, Mergers & Acquisitions, Organisation und Controlling.

Viele westliche Kommentatoren sind skeptisch, ob chinesische Unternehmen in der Lage sind, die erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln, durch die sie in der Wertschöpfungskette aufsteigen und mit multinationalen Unternehmen auf dem Weltmarkt mithalten könnten. Sie argumentieren, das chinesische Bildungssystem mit seiner Konzentration auf das Auswendiglernen behindere kreatives Denken und Innovation. Des Weiteren sind sie der Meinung, China könne keine starken Marken entwickeln, weil seine Menschen unter einem „romantischen Defizit“ leiden, wie es in einem Kommentar in der New York Times einmal zu lesen war. Mit anderen Worten: Chinesische Führungskräfte haben bei Geschäftsabschlüssen weniger die Geschäftsbeziehungen (Beziehungsebene) als die Transaktion selbst (Sachebene) im Blick.

Was viele, die so denken, übersehen: China verfügt über eine lange Tradition in Sachen Unternehmergeist und Innovation. Ein Beweis dafür ist, dass Innovation in China derzeit einen Aufschwung erlebt. In einer Umfrage von Strategy& zu Innovationen in China aus dem Jahr 2014 gaben zwei Drittel der befragten internationalen Führungskräfte an, einige ihrer chinesischen Wettbewerber seien bereits genauso gute oder sogar bessere Innovatoren als ihr eigenes Unternehmen.

Die Fähigkeiten, die ihnen im Vergleich zu multinationalen Unternehmen noch fehlen, können chinesische Unternehmen erlangen, wenn sie einen vierstufigen Entwicklungsplan verfolgen. Dessen Ziel ist, eine Entwicklung zu vollziehen: von einem Unternehmen, das sich primär auf die landesspezifischen Vorteile verlässt (wie etwa besonders geringe Lohnkosten), zu einem Unternehmen, das die eigenen unternehmensspezifischen Vorteile, wie ausgereiftes Produktdesign und Innovation, in den Vordergrund stellt.

Phase 1: Die Gelegenheit nutzen

Während des Übergangs von einer zentral geleiteten hin zu einer Marktwirtschaft tun sich immer wieder Lücken auf: Sie können offizielle Daten betreffen, aber auch Regeln, Vorschriften und Gesetze. Dieses Manko wird manchmal als „institutionelles Vakuum“ bezeichnet. Ein einheimischer

Unternehmer mit seinem persönlichen Netzwerk, seinen Geschäftsbeziehungen und seinen Verbindungen zur Regierung ist natürlich in einer weitaus besseren Position, ein derartiges institutionelles Vakuum auszunutzen, als ein multinationales Unternehmen aus dem Ausland. Das vorrangige Ziel in dieser Phase ist, die Weichen zu stellen und die grundlegenden Fähigkeiten zu entwickeln, um in der Branche Fuß zu fassen oder das Unternehmen neu zu positionieren, um die sich ergebenden Möglichkeiten zum eigenen Vorteil zu nutzen. Wenn Unternehmen es schaffen, das branchenübliche Geschäftsmodell an die lokalen Marktgegebenheiten anzupassen, haben sie in dieser Phase alles richtig gemacht. Doch dafür ist ein gewisses Maß an Experimentierfreude erforderlich.

Phase 2: Stärken aufbauen

Sobald Wettbewerber auf den Markt drängen und sich das institutionelle Vakuum nach und nach füllt, ist eine gute Vernetzung nicht mehr so wichtig wie die Entwicklung einer Strategie und grundlegender Fähigkeiten. In einem starken Gegensatz zu späteren Stadien sollte die Aufmerksamkeit in dieser Phase noch nicht auf die Differenzierung und Ausbildung einzigartiger Fähigkeiten, sondern auf die Nachahmung und Entwicklung grundlegender Fähigkeiten gerichtet sein. Bei einem typischen Unternehmen aus einem Schwellenland handelt es sich nicht um ein klassisches Start-up, sondern eher um einen Nachzügler in einer etablierten Branche. Angesichts dieser Marktposition muss das Unternehmen mehr über das Geschäft lernen – durch interne Entwicklung, Auftragsfertigung, Lizenzierung, selektive Partnerschaften und/oder Übernahmen. Gleichzeitig muss es die Vorteile des Schwellenlands und die eines Nachzüglers nutzen – darunter geringe Kosten und die Möglichkeit, sich schnell an hoch entwickelte Technologiestandards zu wagen. Die meisten Unternehmen – das haben wir immer wieder festgestellt – unterschätzen diese Phase. Haben sie aber in dieser Phase nicht ausreichend investiert, werden sie später mit den größten Herausforderungen konfrontiert, wenn sich das Wachstum verlangsamt, die Lohnkosten steigen und der Wettbewerb schärfer wird.

Phase 3: Wachstum und Konsolidierung

Sobald die grundlegenden Fähigkeiten vorhanden sind, muss sich das Unternehmen durch organisches Wachstum und Übernahmen vergrößern. Ziel dieser Phase ist, sich zunächst durch Kostenvorteile zu differenzieren, denn die meisten Unternehmen in den Schwellenmärkten sind nach wie vor noch viel zu schwach, um bei Design und Innovation der Nachfrage gerecht werden zu können. Stattdessen konzentrieren sich die besten Unternehmen hier darauf, in allen Bereichen die Kosten zu optimieren. Innovativ sein können sie in Bereichen wie günstiges Produktdesign, lokale Beschaffung, Produktionsfähigkeit oder der Entwicklung von Produkten für die Massenproduktion, und dies bei sehr niedrigen Kosten.

Gleichzeitig müssen der Heimatmarkt groß genug und die Barriere für einen Markteintritt von außen (durch natürliche oder gesetzliche Barrieren) ausreichend hoch sein. Dann können lokale Unternehmen sich auf den Weltmarkt vorbereiten, während sie einigermaßen vor den großen und hoch entwickelten multinationalen Unternehmen geschützt sind.

Phase 4: Aufstieg und Expansion

In der letzten Phase muss sich der Fokus des Unternehmens wieder verändern: Der Aufstieg in höherwertige Produktsegmente ist Voraussetzung dafür, sowohl auf dem Heimatmarkt als auch auf dem Weltmarkt weiter zu wachsen. Um in dieser Phase erfolgreich zu sein und sich von den Konkurrenten abzusetzen, müssen die Unternehmen neue und höherwertige Fähigkeiten entwickeln und sie geschickt einsetzen. Des Weiteren müssen sie ein tief greifendes Verständnis dafür entwickeln, wie stark jede Fähigkeit ausgebildet sein muss (z. B. *best in class*, wettbewerbsfähig, gut genug) und wie vorhandene Lücken geschlossen werden können (z. B. durch interne Entwicklung, durch Outsourcing oder durch strategische Partnerschaften). Es wird nicht immer leicht zu erkennen sein, wann welche Richtung eingeschlagen werden sollte, und diese Entwicklung selbst sollte zu einer (dynamischen) organisatorischen Fähigkeit des Unternehmens werden. Mit anderen Worten: Statt sich auf das zu verlassen, was in der Vergangenheit immer gut funktioniert hat, schaffen die besten Unternehmen einen systematischen Auswahlprozess, der bei jeweils neuen bzw. sich ändernden Gegebenheiten zu den optimal angepassten Entwicklungsmaßnahmen führt.

Solche Fähigkeiten zu entwickeln und die Innovationslücke im Vergleich zu multinationalen Unternehmen zu schließen, sind große Herausforderungen. Aber alle heute führenden Großunternehmen aus einem Schwellenland haben genau diesen definierten Weg zum Erfolg beschritten. Er steht auch anderen Unternehmen offen. Eine Garantie für den Erfolg gibt es nicht, aber alle Unternehmen, die dem Vierstufenplan folgen, haben auf jeden Fall die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft gestellt.

Ihre Ansprechpartner

John Jullens

Tel.: +86 21 2327-9800
john.jullens@strategyand.pwc.com

Thomas Heck

Tel.: +86 21 2323-2266
thomas.l.heck@cn.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820
felix.sutter@ch.pwc.com

Langsameres Wachstum und Druck durch internationalen Wettbewerb: Chinas „neue Normalität“

Die chinesische Wirtschaft befindet sich in einem strukturellen Wandlungsprozess: weg von zweistelligen Wachstumsraten, hin zu einer „reiferen“ Volkswirtschaft. Jens-Peter Otto und Nils Kruse fassen in diesem Artikel für Sie zusammen, welche Veränderungen Chinas „neue Normalität“ mit sich bringt. In einer Auswertung des „PwC 18th Annual Global CEO Survey“ erfahren Sie darüber hinaus, wie chinesische Führungskräfte die zukünftigen Herausforderungen bewerten und was sie planen, um sie zu meistern.

Was bedeutet Chinas „neue Normalität“?

Die Abkühlung des chinesischen Wirtschaftswachstums erregt weltweit große Aufmerksamkeit, da sich Geschäftsführer und Entscheidungsträger darauf einstellen müssen, dass die veränderten wirtschaftlichen Bedingungen – also Chinas „neue Normalität“ – die Weltwirtschaft beeinflussen werden.

Hierbei ist zu beachten: Selbst ein im Vergleich mit den Vorjahren schwächeres chinesisches Wirtschaftswachstum ist absolut betrachtet noch sehr stark. So entspricht nur das diesjährige Wachstum der chinesischen Wirtschaft in Höhe von 7,4 Prozent der jährlichen Wirtschaftsleistung von Ländern wie der Schweiz oder Schweden. Selbst eine Wachstumsrate von vier Prozent würde immer noch dem Bruttoinlandsprodukt von Österreich entsprechen. Dennoch stellt die von Präsident Xi Jinping forcierte Neuausrichtung der chinesischen Wirtschaft – von Quantität zu Qualität und von Schnelligkeit zu Effizienz – Unternehmer in China vor neue Herausforderungen. Hinzu kommen globale Trends wie wachsender Konkurrenzdruck, verändertes Konsumentenverhalten und digitale Innovationen, die chinesische Unternehmen zusätzlich unter Druck setzen.

Neu ist, dass sich auch die chinesische Regierung von dem Anspruch verabschiedet hat, steigende Wachstumsraten als quantitative Ziele vorzugeben. Man habe sich auf niedrigere Wachstumsraten einzustellen, das sei nun die „neue Normalität“, äußerte beispielsweise Xi Jinping. Aus diesem Grund sind auch keine Konjunkturprogramme von der Regierung zu erwarten.

Themen des Beitrags

- Definition der „neuen Normalität“
- Herausforderungen für Chinas wirtschaftliche Entwicklung
- Strategien der chinesischen CEOs, mit der „neuen Normalität“ umzugehen

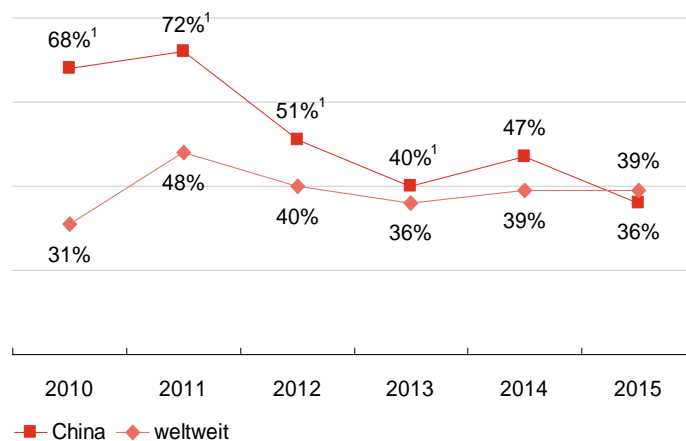
Die Ergebnisse des PwC 18th Annual Global CEO Survey legen nahe, dass sich die chinesischen Führungskräfte auf die derzeitigen Trends einstellen. Trotz der im Vergleich zum Vorjahr gedämpften Stimmung gibt es Hinweise darauf, dass sich Chinas CEOs an das neue Geschäftsumfeld anpassen. Sie sind sich der bevorstehenden Risiken bewusst und bringen ihre Unternehmen durch das Einstellen neuen Personals und das Schmieden neuer Allianzen in eine gute Ausgangslage, um auch in Zukunft wachsen zu können.

Gedämpfte Zuversicht

Der Anteil chinesischer CEOs, die sich „sehr zuversichtlich“ zeigen hinsichtlich der Wachstumschancen ihres Unternehmens in den nächsten zwölf Monaten, ist auf 36 Prozent gesunken. Dieser Wert liegt elf Prozentpunkte unter dem Vorjahreswert und somit zum ersten Mal in den vergangenen fünf Jahren unter dem weltweiten Durchschnitt.

Abb. 1 Sinkende Zuversicht angesichts der „neuen Normalität“

Nur etwas mehr als ein Drittel der chinesischen CEOs sind sehr zuversichtlich, dass ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten wachsen wird.



¹ China und Hongkong

Angegeben ist der Anteil der befragten Personen, die auf die Frage „Wie zuversichtlich sind Sie über die Aussichten Ihrer Firma, in den nächsten zwölf Monaten Umsatzwachstum zu erzielen?“ mit „sehr zuversichtlich“ geantwortet haben.

Das ist auf den ersten Blick erstaunlich, wächst doch die chinesische Wirtschaft weiterhin deutlich oberhalb des vom Internationalen Währungsfonds (IWF) auf 3,7 Prozent bezifferten durchschnittlichen Wirtschaftswachstums weltweit. Warum also die Sorge? Alle chinesischen Unternehmen sind dem Druck ausgesetzt, sich an die strukturellen Veränderungen anzupassen. Das können sie nur, wenn sie umdenken. Dabei wird die Steigerung von Produktivität und Innovation im Vordergrund stehen. Bei genauerem Hinsehen bergen die strukturellen Veränderungen für China eine Reihe von Gefahren:

- eine weiterhin schwache internationale Nachfrage nach chinesischen Exportgütern
- sinkende Investitionstätigkeiten als Resultat wirtschaftlicher Unsicherheiten
- große Überkapazitäten in einigen Wirtschaftsbranchen
- nachgebende Immobilienmärkte

Hinzu kommen die durch die Digitalisierung vorangetriebenen Veränderungen im Kaufverhalten der Konsumenten. Unter den genannten Bedingungen ist das Sinken der Zuversicht kaum verwunderlich.

Trotz dieser Herausforderungen sehen die chinesischen Führungskräfte keinesfalls nur schwarz. Fast drei Viertel der Befragten (71 Prozent) gaben an, es gebe heute mehr Wachstumsmöglichkeiten als vor drei Jahren. Mehr als die Hälfte der Befragten (57 Prozent) planen, in den nächsten zwölf Monaten neue Mitarbeiter einzustellen.

Gefahren für das Wachstum

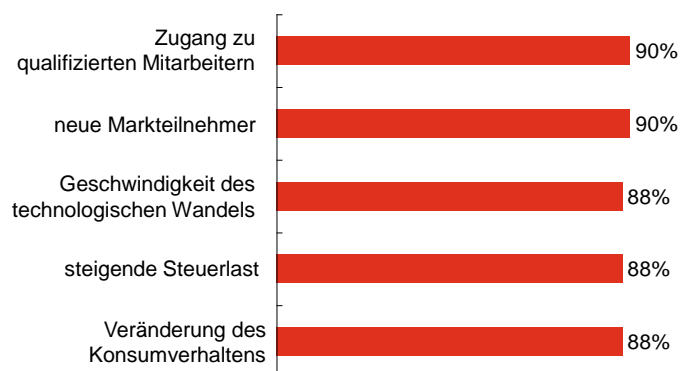
Chinas CEOs erkennen eine Vielfalt von Bedrohungen für das Wachstum ihres Unternehmens an mehreren Fronten. Sie äußerten mehr Bedenken als im Vorjahr und sehen mehr Gefahren als der weltweite Durchschnitt der Umfrageteilnehmer. So äußerten sich neun von zehn CEOs in China besorgt über einen Mangel an Fachkräften. Fachkräftemangel ist kein neues Phänomen in China, allerdings wird es durch die alternde Bevölkerungsstruktur verstärkt und kristallisiert sich als eines der entscheidenden Kriterien für den zukünftigen Unternehmenserfolg heraus. Mehr als drei Viertel der CEOs suchen aktiv nach Talenten für unterschiedliche Regionen, Branchen und demografische Bereiche. Über 80 Prozent nutzen verschiedene Kanäle, um qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Das umfasst auch Onlineplattformen und soziale Netzwerke. Während chinesische CEOs den Wert von *Diversity* für ihr Unternehmen erkennen, hat nur rund die Hälfte auch eine Strategie, um sie zu fördern.

Gleichauf steht die Sorge vor neuen Wettbewerbern, die ebenfalls von 90 Prozent der befragten Führungskräfte als Gefahr genannt wurde. Das ist zum einen ein Symptom der

zunehmenden Liberalisierung des chinesischen Markts, die durch Reformen der chinesischen Regierung vorangetrieben wird. Zum anderen spiegelt es die steigenden Kosten für Unternehmen in China wider, die zunehmend durch die relativ niedrigeren Lohnkosten im produzierenden Gewerbe in anderen Ländern unter Druck geraten. Des Weiteren beobachten chinesische CEOs die Bedrohung, die von aufstrebenden digitalen Geschäftsmodellen ausgeht, die traditionelle Geschäftsmodelle – sowohl in China als auch im Ausland – revolutionieren könnten.

Abb. 2 Zunehmende Besorgnis angesichts Fachkräftemangels, Wettbewerbs und technologischen Wandels

Top-5-Gefahren (2015)



Angegeben ist der Anteil der befragten Personen, die auf die Frage „Wie besorgt sind Sie über die folgenden möglichen wirtschaftlichen, politischen, sozialen und geschäftlichen Gefahren für die Wachstumsmöglichkeiten Ihres Unternehmens?“ mit „sehr besorgt“ oder „ein bisschen besorgt“ geantwortet haben (Basis: 136).

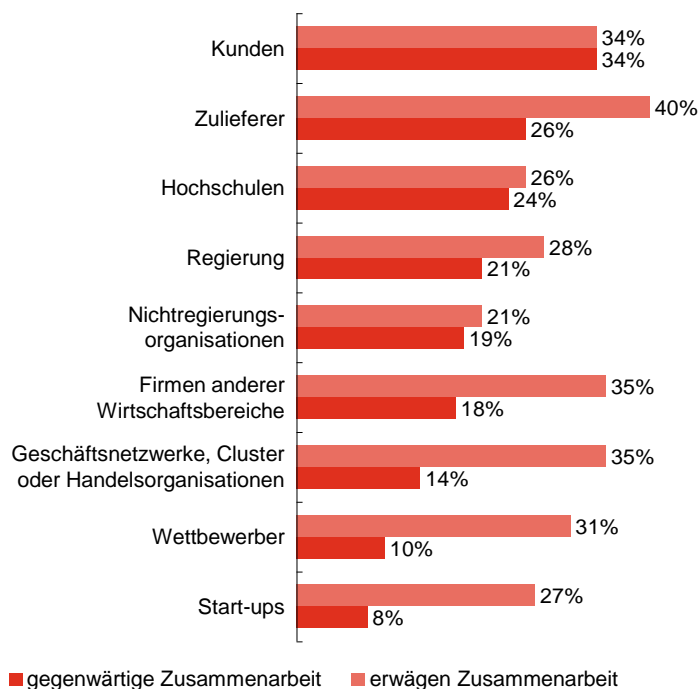
Hier sind chinesische CEOs gefordert, den sich verändernden Ansprüchen ihrer Kunden entgegenzukommen, um sich so von ihren Konkurrenten zu unterscheiden und nicht von neuen technologischen Trends abgehängt zu werden. Zusammenfassend ist zu konstatieren: Auch chinesische Unternehmen sind einem hohen Kostendruck ausgesetzt. Der bisherige Wettbewerbsvorteil, der sich im Vergleich zur internationalen Konkurrenz vornehmlich aus hohen Skaleneffekten mit geringeren Verkaufspreisen ergab, schwindet zunehmend. Um am Markt weiter bestehen zu können, müssen neue Differenzierungen gefunden werden. Der Schlüssel dazu ist sicherlich, Qualität und Produktinnovationen zu verbessern. Die Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang Zweifel geäußert, ob ausreichend geeignete Arbeitskräfte am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, um eine solche Qualitäts- und Innovationsoffensive aus eigener Kraft zu schultern. Auswege aus diesem Dilemma behandelt der folgende Abschnitt.

Wachstum durch Partnerschaften

Angesichts sich verschärfender Bedingungen werden chinesische Unternehmen aktiv. Joint Ventures (JV), Allianzen und Restrukturierungen befinden sich stark im Aufwind. Die CEOs erkennen den Nutzen formeller und informeller Kooperationen. So ziehen 34 Prozent eine Zusammenarbeit mit Kunden in Erwägung, während 40 Prozent eine Kooperation mit ihren Zulieferern befürworten. Fast ein Drittel (31 Prozent) liebäugelt damit, mit seinen Mitbewerbern zusammenzuarbeiten. Kooperationen können neue Technologien erschließen, Kernkompetenzen stärken und Innovation fördern.

Abb. 3 Zunehmende Bedeutung der Zusammenarbeit

Zusammenarbeit – insbesondere mit Kunden und Zulieferern – gewinnt zunehmend an Bedeutung für Chinas CEOs.

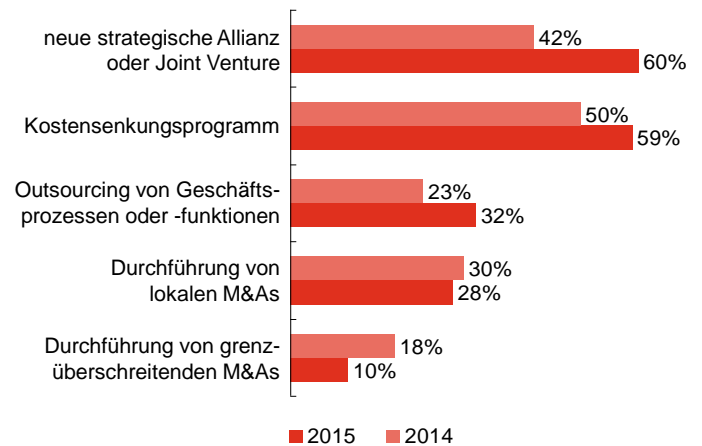


Angegeben ist der Anteil der befragten Personen, die auf die Frage „Haben oder planen Sie eine Zusammenarbeit mit einem der folgenden Partner durch Joint Ventures, strategische Allianzen oder informelle Zusammenarbeit?“ mit „ja“ geantwortet haben (Basis: 136).

Sechs von zehn CEOs in China wollen in den nächsten zwölf Monaten ein Joint Venture eingehen oder enger zusammenarbeiten. Das ist im Vergleich zum Vorjahr ein Anstieg um 18 Prozentpunkte. Die CEOs schätzen die höhere Flexibilität, die aus solchen Zusammenschlüssen resultiert – besonders mit Blick auf die erwarteten Umbrüche und technologischen Veränderungen.

Abb. 4 Joint Ventures und Allianzen

Chinas CEOs planen mehr Joint Ventures und Allianzen.



Angegeben ist der Anteil der befragten Personen, die auf die Frage „Welche, wenn zutreffend, der folgenden Restrukturierungsaktivitäten planen Sie in den nächsten zwölf Monaten anzustoßen“ die jeweilige Aktivität ausgewählt haben (Basis: 2015: 136; 2014: 66).

Die CEOs fassen auch die Steigerung der unternehmensinternen Effizienz ins Auge. 59 Prozent der Befragten planen, Programme zur Kostensenkung zu implementieren. Hinzu kommen 32 Prozent, die Outsourcing von Geschäftsprozessen oder -funktionen planen. Das ist ein Anstieg von elf Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

In Bezug auf M&As zeigen chinesische CEOs eine deutliche Präferenz für lokale Unternehmenszusammenschlüsse. Wir erwarten, dass gerade chinesische Staatsunternehmen eine Quelle für lokale M&A-Aktivitäten sein werden. Dagegen sind grenzüberschreitende M&A-Vorhaben um acht Prozentpunkte auf zehn Prozent gesunken. Solche Unternehmungen werden vor allem von nicht staatlichen Unternehmen vorangetrieben, die entwickelte Technologien, Know-how und Marken erwerben möchten, um sie auf dem chinesischen Markt zu verwenden.

Methodik des „PwC 18th Annual Global CEO Survey – China Summary“

- Befragt wurden 1.322 CEOs in 77 Ländern.
- 136 der Befragten sind auf dem chinesischen Festland ansässig und bilden die Grundlage für die China-spezifischen Fragen.
- Die Angaben wurden ergänzt durch Erkenntnisse des PwC-Netzwerks sowie detaillierte Interviews mit 33 CEOs.

Fazit

Trotz der im Rahmen der „neuen Normalität“ gesunkenen Zuversicht chinesischer CEOs besteht nach wie vor Anlass, vertrauensvoll in die Zukunft zu blicken. Die Wirtschaft entwickelt sich weiterhin positiv – vor allem im Vergleich zum Wachstum anderer großer Volkswirtschaften. Die strukturellen Veränderungen der chinesischen Wirtschaft schaffen auch neue Wachstumsmöglichkeiten für deutsche Firmen in China. Sie tun gut daran, die Risiken, die sich aus solchen Partnerschaften ergeben können, zu erkennen und angemessen auf die neuen Gegebenheiten zu reagieren. PwC hat zahlreiche Partnerschaften sowohl im Rahmen der Anbahnung beraten als auch nach Abschluss der Verkäufe in der Phase der operativen Integration begleitet. Gern erörtern Ihre Ansprechpartner mit Ihnen Ihre Vorstellungen von einer Partnerschaft mit einem chinesischen Unternehmen.

Ihre Ansprechpartner

Jens-Peter Otto

Tel.: +49 69 9585-6040

jens-peter.otto@de.pwc.com

Nils Kruse

Tel.: +49 69 9585-2376

nils.kruse@de.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820

felix.sutter@ch.pwc.com

Leasing und Carsharing: großes Potenzial, aber mit enormem Informationsdefizit

Alternative Nutzungskonzepte zum individuellen Eigentum an Fahrzeugen entwickeln sich in vielen Teilen der Welt sehr rasch. Nach einer Studie der University of California und der Internationalen Automobilherstellervereinigung wächst allein der Anteil von Carsharing doppelt so schnell wie der traditionelle Autoverkauf. Nach Berechnungen von Car Lite London macht ein optimal genutztes Carsharing im Durchschnitt bis zu 17 privat genutzte Fahrzeuge überflüssig. Wie Simon Strom und Gordon Xie berichten, kann China einer der Treiber dieses Trends werden.

Wie der *21st Century Business Herald* berichtet, wird in China das Leasing von Fahrzeugen in den nächsten fünf Jahren um rund 25 Prozent pro Jahr steigen. Das Gleiche gilt auch für Carsharing. Nach Berechnungen von PwC wird Carsharing bis 2025 einer der wichtigsten wirtschaftlichen Sharingbereiche weltweit werden. Dies kommt den Anstrengungen der chinesischen Behörden entgegen, die zunehmende Verstopfung des Autoverkehrs in den Städten mit strikten Vorschriften wie Zulassungsbeschränkungen zu begrenzen und die Verschmutzung der Umwelt einzudämmen.

Abb. 1 Faktoren, die den Trend zum Carsharing weltweit unterstützen



Themen des Beitrags

- äußere Faktoren, die Leasing und Carsharing begünstigen
- Einstellungen, die traditionelle Autonutzung priorisieren
- Schritte, um die Nutzung alternativer Autokonzepte zu stärken

Fahrzeugleasing und Carsharing in China

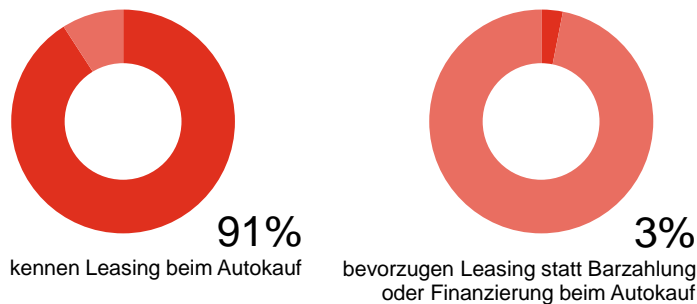
Fahrzeugleasing und Carsharing vertragen sich gut mit der Vorliebe chinesischer Verbraucher für Technik. Vor allem Fahrzeugleasing ermöglicht ihnen, teurere Fahrzeuge auf dem neuesten Stand der Technik zu fahren, die sie sich sonst nicht leisten könnten. Außerdem verfügt China über rund 466 Millionen routinierte Smartphonennutzer und hat damit die besten Voraussetzungen für ein erfolgreiches technologiebasiertes Sharinggeschäft.

Deshalb werden nach unserer Einschätzung insbesondere zwei Faktoren zu mehr Fahrzeugleasing und Carsharing führen: die Vorschriften, um Verkehrschaos und Umweltverschmutzung in den Griff zu bekommen, und die Vorliebe der Chinesen für Technik. Parallel bremsen die niedrigen Taxikosten, das Statussymbol „eigenes Auto“ und die geringen Kenntnisse der potenziellen Nutzer einen schwunghaften Zuwachs.

Für die aktuelle PwC-Studie *The shift from ownership to access* von 2014 wurden 209 potenzielle chinesische Autokäufer (vor allem Geschäftskunden) in den Städten Beijing, Shanghai, Guangzhou und Chengdu befragt. Das Ergebnis: Die Vorteile des Leasing- und Carsharingmodells müssen noch besser bekannt gemacht werden. Nach der Studie wollen viele Verbraucher nach wie vor lieber ein Auto kaufen, als es zu leasen oder mittels Carsharing zu nutzen. 91 Prozent der Teilnehmer gaben an, sie wüssten über die Option des Fahrzeugleasings als Alternative zum Autokauf Bescheid. Dennoch geben nur drei Prozent an, dass sie lieber auf Leasing als auf Barkauf oder Finanzierung zurückgreifen würden. Als Hauptgrund gaben 47 Prozent an, sie wollten grundsätzlich lieber ein eigenes Auto haben und hätten keinen Bedarf an Leasing.

Download

www.pwc.de/de/publikationen/assets/the-shift-from-ownership-to-access.pdf

Abb. 2 Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln beim Thema Leasing

Die meisten Befragten betrachten Fahrzeugleasing als teuer, kompliziert und unsicher. Viele fürchten rechtliche Unsicherheiten und im Fall eines Unfalls negative rechtliche und finanzielle Auswirkungen. Ein Faktor, der ebenfalls eher abschreckt, ist offenbar das komplizierte Anmeldeverfahren für geleaste Fahrzeuge. – Was die Studie allerdings auch zeigt: Die Meinung der Kunden lässt sich relativ schnell ändern.

Erhöhung des Bekanntheitsgrads

Dass die momentane Einstellung der Kunden gegenüber Leasing und Carsharing relativ rasch und ohne großen Aufwand geändert werden kann, ist ein weiteres wichtiges Ergebnis der Studie: Nachdem ihnen die Vorteile und Kosteneinsparungen von Fahrzeugleasing kurz erklärt worden waren, änderten 41 Prozent der Teilnehmer ihre Meinung zugunsten von Leasing (ursprünglich drei Prozent). Die 59 Prozent, die das Leasing weiterhin ablehnten, nannten als Grund zunächst den Wunsch, ein eigenes Fahrzeug zu besitzen. Später gaben sie jedoch zu, der Preis habe eine Rolle gespielt, da sie Leasing als teure Alternative angesehen hätten.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Studie auch für das Thema Carsharing. Obwohl nur 20 Prozent der Teilnehmer mit dem Konzept vertraut waren, gaben 59 Prozent nach einer kurzen Erläuterung des Carsharingmodells an, sie könnten sich vorstellen, Carsharing zu nutzen. Von den nach wie vor unwilligen Teilnehmern änderten 47 Prozent ihre Meinung, als ihnen die Vorteile vorgestellt wurden.

Grundsätzlich wird ein chinesischer Verbraucher, der es sich leisten kann, immer ein Auto kaufen und Leasing und Carsharing als teure und komplizierte Optionen ablehnen. Wie die Studie jedoch zeigt, basiert dieses ablehnende Verhalten im Kern auf fehlenden Informationen und Missverständnissen. Rücken die Vorteile alternativer Fahrzeugnutzungssysteme ins Bewusstsein, ändert sich die Einstellung schnell.

Tatsächlich antworten die meisten Teilnehmer auf die Frage, warum sie kein Auto besäßen, es sei ihnen zu teuer (47 Prozent). Wenn Leasingunternehmen die Kostenvorteile von Leasing klarmachen, potenzielle Kunden gezielt aufklären und dadurch den starken Drang zum Eigentum mindern können, werden sich der Automarkt und die traditionelle Automobilindustrie schon bald auf Leasing und Carsharing einstellen müssen.

Abb. 3 Bereitstellung digitaler Informationsquellen für den Kunden

Ihre Ansprechpartner

Simon Strom

Tel.: +86 10 6533-2356
simon.d.strom@cn.pwc.com

Gordon Xie

Tel.: +86 21 2323-2112
gordon.xie@cn.pwc.com

Matthias F. Durrer

Tel.: +86 10 6533-3019
matthias.f.durrer@cn.pwc.com

Leasing und Sharing von Fahrzeugen: Digitale Revolution fördert Absatz und fordert Unternehmen heraus

Nur in wenigen Ländern werden soziale Medien so stark genutzt wie China. Sechs der 15 weltweit größten sozialen Netzwerke stammen aus China. Der Mobiltelefonmarkt des Landes ist mit einem Anteil von 466 Millionen Nutzern der größte der Welt und wird Prognosen des China Internet Network Information Center zufolge bis 2017 ein Volumen von 600 Millionen Nutzern erreichen. Was die Automobilbranche angesichts dieser Zahlen beachten sollte, fassen Simon Strom und Gordon Xie für Sie zusammen.

Die Auswirkungen der digitalen Revolution auf den Automobil- sowie auf den wachsenden Carsharingsektor sollten nicht unterschätzt werden. Denn die routinierten chinesischen Nutzer sozialer Medien erwarten, dass sich Unternehmen digital und vorzugsweise über Apps an ihre Kunden wenden. Laut einer Umfrage der PwC-Studie *The shift from ownership to access*, die 2014 mit 209 tatsächlichen und potenziellen Autokäufern in China durchgeführt wurde, nutzen 87 Prozent der Teilnehmer soziale Medien, um sich generell über Marken zu informieren, 86 Prozent gaben sogar an, dass sie diese Produkte auch über soziale Medien kaufen würden.

Unternehmen, die mit der digitalen Revolution nicht Schritt halten können, werden daher rapide Kunden verlieren. In der PwC-Studie gaben 59 Prozent der Teilnehmer an, sie würden mit ihren Mobiltelefonen Leasingmöglichkeiten recherchieren. 62 Prozent wünschen sich vor allem eine mobile Zahlungs-App, und 59 Prozent sagten aus, sie würden gern Angebote dazu auf ihren Mobiltelefonen erhalten.

Unternehmen, auch Autohersteller und Leasingunternehmen, sollten erkennen, welchen Einfluss soziale Medien darauf haben, wie die Kunden ihre Geschäftstätigkeiten und Marken wahrnehmen. Leasingunternehmen müssen digitale Plattformen nutzen, wenn sie die Kunden frühzeitig über die Kosten- und sonstigen Vorteile von Carsharing und Leasing informieren wollen. Leasingunternehmen sollten digitale Technologie einsetzen, um besser und verständlicher über Produkt und Geschäftsablauf zu informieren. Wenn es um Empfehlungen und Beschwerden geht, sollten sich Unternehmen der Macht der sozialen Medien bewusster werden.

Der Wunsch nach mehr Information ist für Leasing- und Sharinganbieter von größter Bedeutung, da diese beiden Konzepte in China bisher noch weitgehend unbekannt sind.

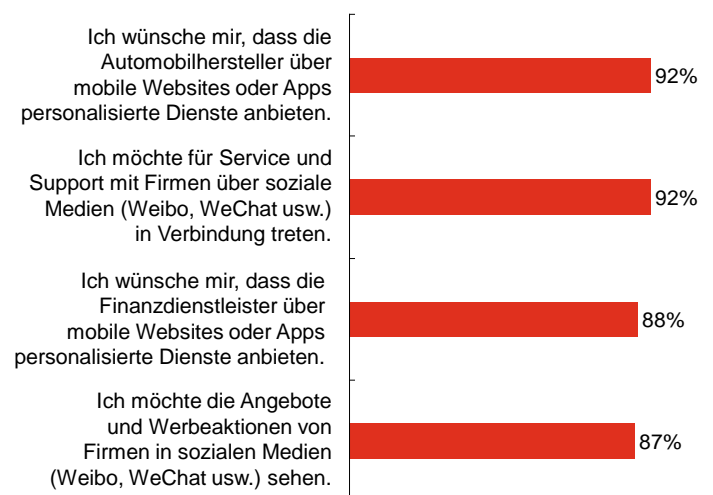
Themen des Beitrags

- Gewohnheiten und Wünsche der Verbraucher
- Anforderungen an eine App
- Chancen und Risiken bei der Kommunikation mit Kunden über soziale Netzwerke

Sich für Leasing zu entscheiden macht eine ohnehin schwierige Situation im Vergleich zu einem Barkauf noch komplexer. Fachbegriffe wie „Kilometerbegrenzung“, „übermäßige Abnutzungserscheinungen“ und die gesamte Abwicklung eines Leasingvertrags am Ende der Laufzeit können verwirrend sein und potenzielle Kunden abschrecken.

Es ist daher wichtig, dass Leasingunternehmen sich mit den Einstellungen und Erwartungen chinesischer Verbraucher auseinandersetzen und ihnen die Ängste im Hinblick auf Kosten, Komfort und Zuverlässigkeit nehmen. Dazu geeignet sind unter anderem informative (aber nicht zu komplexe) Leitfäden, ausführliche Vereinbarungen, kurze Anleitungen, Frage-und-Antwort-Foren, aktuelle Angebote und soziale Medien.

Abb. 1 Erwartungen der Kunden an die digitale Kommunikation



Wer die digitale Reichweite unterschätzt, wird Kunden verlieren

Die Vorteile der digitalen Revolution zu erkennen hilft die Kommunikation mit dem Kunden zu festigen. Eine Kundenplattform mit Feedback in Echtzeit kann zur Verbesserung der Kundenbindung erheblich beitragen. So werden detaillierte Kundenanalysen, spezifische Zielvorgaben sowie

zielgerichtetes Marketing möglich, um zum Beispiel parallel Versicherungen und Finanzierungen zu verkaufen.

Eine Unternehmens-App für Verbraucher kann den umfangreichen Informationsfluss der Kunden sicherstellen sowie die Markenbindung stärken. Eine Kunden-App, die über die nächste fällige Inspektion informiert und über die der Kunde einen Termin vereinbaren kann, trägt zur Gewinnsteigerung bei.

Tab. 1 Erwartungen der Kunden an eine Leasing-App

Anforderungen	Anteil der Befragten
Recherche von Leasingmöglichkeiten (mit Kostenplanerfunktion)	59 %
Überblick über die Kilometerleistung (Verfolgung und Verwaltung der Kilometerleistung über den gesamten Leasingzeitraum)	47 %
Übersicht über die Optionen bei Leasingende (Benachrichtigung bei Leasingablauf; Übersicht über die Optionen, Anzeige des nächsten Händlers im Umkreis, Buchung von Probefahrten, Finanzierungsmöglichkeiten)	42 %
Prüfung von Abnutzungserscheinungen (genaue Anleitung zur Selbstüberprüfung von Abnutzungserscheinungen: Onlineauswertung)	60 %
Zeitplan für die Inspektion (Onlineanmeldung)	35 %
mobile Zahlungs-App	62 %
Sonstige	3 %

Über eines sollten sich Anbieter bewusst sein: Der chinesische Verbraucher erwartet einwandfreien Service. Denn wenn er mit einem Produkt oder einer Dienstleistung unzufrieden ist, wird in den sozialen Medien kein Blatt vor den Mund genommen. 92 Prozent der Befragten gaben an, Freunde und Familienmitglieder über schlechte Erfahrungen, die sie als Kunde gemacht hätten, in sozialen Medien zu informieren. Lediglich vier Prozent der Befragten gaben an, für sie sei schlechter Service kein K.-o.-Kriterium. Nur elf Prozent der Befragten sind bereit, nach einer schlechten Erfahrung beim selben Anbieter wieder zu kaufen. 92 Prozent der Befragten sind bereit, für guten Kundendienst mehr zu zahlen. 97 Prozent würden nach einer guten Erfahrung noch einmal beim selben Anbieter kaufen. 98 Prozent würden nach einer positiven Erfahrung darüber auch in den sozialen Medien berichten.

Download

www.pwc.de/de/publikationen/assets/the-shift-from-ownership-to-access.pdf

Wie aus den Umfrageergebnissen deutlich wird, sind die Empfehlungen, die die Nutzer sozialer Netzwerke untereinander austauschen, grundlegend wichtig für die Markenentwicklung.

Unternehmen, die bereits digitale Medien als Informationsplattform nutzen, können potenziellen Kunden dabei helfen, die Leasingvorteile zu erkennen, und aktuelle Angebote und neue Fahrzeugmodelle bewerben. Ebenso kann das Verständnis der Kundenerfahrung dazu beitragen, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

Deshalb ist es extrem wichtig, diese Zufriedenheit über den gesamten Lebenszyklus des Leasings aufrechtzuerhalten, um negative Erfahrungen, die in sozialen Medien häufig geteilt werden, zu vermeiden.

Abb. 2 Phasen im Leasingbereich

Recherchephase

aktive Beteiligung an der Recherche, um die Kunden für ein Leasingverhältnis zu gewinnen

Kaufphase

Abläufe beim Leasingabschluss klar und transparent aufzeigen und so ein Vertrauensverhältnis aufbauen

Leasingendphase

eine Strategie für ein individuelles Kundenerlebnis erarbeiten, um Kunden stärker an Leasing zu binden, Investitionen während der folgenden Recherchephase einzusparen und vor allem die Kunden für einen neuen Leasingvertrag zu gewinnen

Leasingphase

durch Kundenplattform mit Feedback in Echtzeit die Kundenbindung stärken



Angesichts der Tatsache, dass in China beinahe ein Drittel aller weltweiten Smartphone-Nutzer zu finden ist, ist es unerlässlich, dass Autohersteller und Leasingunternehmen ihren digitalen Einfluss überprüfen und nutzen, um Rückschläge zu vermeiden und ihre Geschäftstätigkeit zu optimieren.

Ihre Ansprechpartner

Simon Strom

Tel.: +86 10 6533-2356
simon.strom@cn.pwc.com

Gordon Xie

Tel.: +86 21 2323-2112
gordon.xie@cn.pwc.com

Automobilindustrie weiterhin im Fokus der Kartellbehörden

Schon seit einiger Zeit berichten die chinesischen Medien, dass ausländische Automobilhersteller zu hohe Preise beim Verkauf von Neufahrzeugen als auch beim Verkauf von Ersatzteilen verlangen würden. Dies wurde in der Regel von den betroffenen Herstellern mit hohen Einfuhrzöllen und Logistikkosten begründet. Die Nationale Behörde für Entwicklung und Reformen hat dies offenbar zum Anlass genommen, verstärkt in der Automobilbranche nach Kartellverstößen zu ermitteln. Allein im Jahr 2014 verhängte die chinesische Kartellbehörde Bußgelder in einer Gesamthöhe von 671,87 Millionen Yuan (ca. 97,4 Millionen Euro) gegen ausländische Automobilhersteller und ihre Händler. Ermittlungen der Behörde richten sich sowohl gegen horizontale (konzernübergreifende) als auch vertikale (konzerninterne) Kartellstrukturen. Was die Behörden beanstandeten und was betroffene Unternehmen tun sollten, fasst Catherine Shen in ihrem Beitrag für Sie zusammen.

Am 23. April 2015, dem zweiten Tag der Internationalen Automobilausstellung in Shanghai, gaben die Behörden der Provinz Jiangsu ihre Entscheidung über das Strafmaß für den deutschen Automobilhersteller A und seine Händler aufgrund der Verletzung des Antikartellgesetzes (*Anti-monopoly Law*, AML) bekannt. Die ursprüngliche Entscheidung wurde auf der Website der Behörde in Jiangsu veröffentlicht.

A wurde zur Zahlung eines Bußgelds in Höhe von 350 Millionen Yuan (ca. 50,8 Millionen Euro) verurteilt, der bis dahin mit Abstand höchsten Summe, die gegen einen Automobilhersteller in China verhängt wurde. In der Zwischenzeit wurden außerdem Bußgelder gegen einige Händler von A in Gesamthöhe von 7,86 Millionen Yuan (ca. 1,1 Millionen Euro) verhängt. Das ist bereits der dritte Fall eines Automobilherstellers, der seit Beginn der Untersuchungen im Jahr 2014 von der Kartellbehörde der National Development and Reform Commission (NDRC) belangt wurde.

Untersuchungen der Kartellbehörden seit August 2014

Am 13. August 2014 erließen die Behörden der Provinz Hubei kartellrechtliche Strafen gegen vier Händler des deutschen Autoherstellers B in Wuhan, die im Rahmen von Geheimabsprachen Zahlungen für Inspektionen vor Auslieferung in Rechnung gestellt hatten. Diese vier Händler wurden zu Strafzahlungen in einer Gesamthöhe von 1,63 Millionen Yuan (rund 236.000 Euro) verurteilt.

Themen des Beitrags

- Verfahren gegen deutsche Unternehmen seit August 2014
- vorbeugende Maßnahmen
- Verhalten bei laufenden Untersuchungen

Am 11. September 2014 verhängten die Behörden der Provinz Hubei ein Bußgeld gegen den deutschen Autohersteller C in Höhe von 248,58 Millionen Yuan (rund 36 Millionen Euro) für den Beschluss und die Durchführung von Preisabsprachen mit acht Händlern des kooperierenden deutschen Autoherstellers D in Hubei. Insgesamt beläuft sich die Summe auf 29,96 Millionen Yuan (rund 4,3 Millionen Euro) wegen horizontaler Preisabsprachen bei Autoverkäufen.

Ebenfalls am 11. September 2014 erließ die Preisbehörde Shanghais eine kartellrechtliche Strafe in Höhe von 31,68 Millionen Yuan (rund 4,6 Millionen Euro) gegen die Handelsfirma des mit A kooperierenden Herstellers E für seine Absprache bezüglich der Wiederverkaufspreise mit drei Shanghaier Händlern und darüber hinaus für die Erlassung von Geschäftsgrundsätzen zur Kontrolle der Wiederverkaufspreise und Bestrafung derer, deren Preise unter den empfohlenen Handelspreisen liegen. Die Behörde hat zudem drei Shanghaier Händler von E aufgrund der Bildung einer horizontalen Kartellstruktur zu Strafzahlungen von insgesamt 2,14 Millionen Yuan (rund 218.000 Euro) verurteilt.

Am 23. April 2015 erließ die Kartellbehörde der Provinz Jiangsu ein Bußgeld gegen A wegen der Festsetzung von Wiederverkaufspreisen zweier Fahrzeugreihen und von bestimmten Autoteilen in einigen Gebieten der Provinz Jiangsu. Auch Händler von A in Suzhou, Wuxi und Nanjing wurden wegen Preisabsprachen bei bestimmten Autoteilen mit Bußgeldern belegt.

Horizontale und vertikale Kartelle

In den Fällen der Hersteller A, D und E wurden sowohl horizontale als auch vertikale Kartellbildungen von den Behörden identifiziert. Horizontale Preisabsprachen unter Händlern verstoßen dabei gegen Artikel 13 des AML und vertikale Preisabsprachen zwischen Produzenten und Händlern gegen Artikel 14. Aus diesem Grund sollten Unternehmen ihre internen Kontrollen in Bezug auf vertikale und horizontale Absprachen dahingehend überprüfen, ob sie den Vorschriften des Gesetzes genügen.

Tab. 1 Verfahren gegen deutsche Unternehmen

Hersteller	Datum	Grund	Betroffene	Gesamtstrafzahlung
B	13.08.2014	Preisabsprachen bei in Rechnung gestellten Zahlungen für Inspektionen vor Auslieferung	4 Händler von B	1,63 Mio. Yuan
D	11.09.2014	vertikale Preisabsprachen bei Autos und Serviceleistungen	C	248,58 Mio. Yuan
		Zwischenhändlermonopol und Absprachen bei Autoverkäufen	8 Händler von D	29,98 Mio. Yuan
E	11.09.2014	vertikale Preisabsprachen bei Wiederverkaufspreisen	E (China)	31,68 Mio. Yuan
		horizontale Preisabsprachen bei den Preisen für Reparatur und Instandhaltung, Ersatzteile und Lackierungen	3 Händler von E	2,14 Mio. Yuan
A	23.04.2015	vertikale Preisabsprachen bei Fahrzeugen und Komponenten	A (China)	350 Mio. Yuan
		horizontale Preisabsprachen bei Komponenten	Händler	7,86 Mio. Yuan
Gesamtsumme				671,87 Mio. Yuan

Programme für Strafmilderung

Bei der Entscheidung der Behörden der Provinz Jiangsu gegen A sind einige Händler entweder vollständig oder teilweise von Strafzahlungen befreit worden, weil sie aktiv an der Aufklärung mitgearbeitet und Schlüsselhinweise in eigener Sache geliefert haben. Wie in den kürzlich abgeschlossenen Fällen der NDRC waren Strafmilderungsprogramme schon immer ein wichtiges und effektives Mittel für Unternehmen, um die negativen Konsequenzen einzugrenzen. Das betraf folgende Skandale: Babynahrung, Brillenglas, japanische Autoteile, Kugellagerproduktion, die Autoversicherung Zhejiang sowie die Verfahren gegen D und E.

Grundsätzlich wurden die Programme der NDRC zur Strafmilderung nicht nur für Szenarien der horizontalen, sondern auch der vertikalen Vereinbarungen eingeführt. Anträge auf Strafmilderung vor und nach dem Beginn der Untersuchungen wurden allesamt wie erwartet von der NDRC akzeptiert.

Automobilindustrie fortgesetzt im Visier

Die Automobilindustrie ist im letzten Jahr in den Fokus von Chinas Bemühungen der Kartellzerschlagung geraten, was förmlich alle Bereiche der Industrie getroffen hat, unter anderem die Händler, die Hersteller, den Vertrieb von Autoteilen, den Reparaturservice und die Kfz-Versicherungen. Im Einzelnen wurden B, D, E, A und ihre Händler für Absprachen bestraft. Es scheint, als ob die NDRC eine strengere Linie gegen die Automobilindustrie und speziell ihre Hersteller fahren würde. Am 3. August 2014, dem bisherigen Höhepunkt der kartellrechtlichen Ermittlungen in der Automobilindustrie, gab A bekannt, die Preise für Ersatzteile zum 1. September um 15 Prozent zu senken. Das war eine Reaktion auf die Untersuchungen der NDRC, beeindruckte die Behörden aber anscheinend nicht. Die NDRC wird sicher im Rahmen ihrer Untersuchungen gegen weitere führende

Unternehmen der Branche ermitteln. Unternehmen der Automobilindustrie sollten sich drauf einstellen, dass die Ermittlungen der Kartellbehörden Routine geworden und nicht nur ein Strohfeuer behördlicher Ermittlungen sind.

Fazit

Die kürzlich intensivierten kartellrechtlichen Ermittlungen gegen die Automobilindustrie haben betroffene Unternehmen in unterschiedlichen Industrien vor neue Herausforderungen in Sachen Compliance gestellt. Betroffene Unternehmen sollten jetzt Schritte unternehmen, um ihre kartellrechtliche Compliance dahingehend anzupassen, dass sie frühzeitig Risiken vorbeugen und minimieren können.

Schritte zur Vermeidung von Strafgeldern

- Unternehmen sollten ihre internen kartellrechtlichen Kontrollinstanzen anweisen, solche Risiken bei horizontalen und vertikalen Vereinbarungen zu identifizieren, zu benennen und zu minimieren.
- Falls ein Verstoß gegen das AML bei diesen Kontrollen sichtbar wird, sind zwei Vorgehensweisen anzuraten:
 - in einem frühen Stadium, möglichst in Zusammenarbeit mit einem externen Berater, einen Antrag auf Strafmilderung stellen
 - intern die richtigen und hinreichenden Korrekturen vornehmen
- Um ein Bewusstsein für kartellrechtliche Compliance zu fördern, sollten maßgeschneiderte kartellrechtliche Compliancevorgaben für den chinesischen Markt sowie regelmäßige Schulungen für das Senior Management und relevante Mitarbeiter eingeführt werden.

Unternehmen, bei denen bereits eine Durchsuchung durch die Behörden stattgefunden hat, sollten sich so schnell wie möglich professionell beraten lassen. Außerdem ist es wichtig, mit der Durchsuchung professionell umzugehen, die eigenen rechtmäßigen Interessen zu wahren und abhängig von der Situation vorausschauend zu agieren.

Ihre Ansprechpartnerin und Ihre Ansprechpartner

Catherine Shen

Tel.: +86 10 6533-2786
catherine.x.shen@cn.pwc.com

Thomas Heck

Tel.: +86 21 2323-2266
thomas.l.heck@cn.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820
felix.sutter@ch.pwc.com

Antimissbrauchsregelungen: Neuer Grundlagenerlass stärkt Rechte der Unternehmen ansatzweise

Allgemeine Regeln gegen steuerlichen Missbrauch („General Anti-Avoidance Rules“, GAAR) wurden bereits im Jahr 2008 in das Körperschaftsteuergesetz Chinas übernommen. 2009 erfolgte eine erste Konkretisierung bezüglich spezieller steuerlicher Missbrauchsregeln. Bisher fehlte es allerdings an konkreten Regelungen zur Implementierung und Anwendung dieser Regeln. Ein neuer Grundlagenerlass soll hier Abhilfe schaffen. Ob er den hohen Erwartungen der Unternehmen gerecht werden kann, prüft und bewertet unser Steuerexperte Ulrich Reuter für Sie.

Entstehung und Einordnung der Regelung

In Ermangelung konkreter Regeln zur Implementierung und Anwendung der steuerlichen Missbrauchsregeln hatten lokale Finanzverwaltungen einen relativ großen Handlungsspielraum, während dem Steuerpflichtigen kaum verfahrensrechtliche Mittel blieben, gegen die Anwendung allgemeiner Missbrauchsbestimmungen vorzugehen. Das zielte – wenn auch nicht ausschließlich – auf internationale Unternehmen und Chinesen mit außerchinesischen Geschäftsaktivitäten. Ein Beispiel für die aggressive Anwendung der Antimissbrauchs-„Keule“ durch die chinesische Finanzverwaltung ist die umfangreiche Überprüfung indirekter Anteilsübertragungen in der Praxis.

Seit Längerem arbeitete die staatliche Steuerverwaltung (State Administration of Taxation, SAT) daher schon an einem verfahrensrechtlichen Rahmen für Missbrauchsvorschriften in Bezug auf grenzüberschreitende Transaktionen oder Geschäftsbeziehungen. Diesem allgemeinen und grundlegenden Regelwerk zur allgemeinen Bekämpfung des Missbrauchs wurde ein so hoher Stellenwert eingeräumt, dass bis zu seinem endgültigen Erlass auch andere Verwaltungsanweisungen zu speziellen Missbrauchsregelungen zurückgestellt wurden (darunter die Neuregelung zur indirekten Anteilsübertragung, kürzlich veröffentlicht im Erlass *Gonggao [2015] 7*). Nach Bekanntgabe eines ersten Entwurfs im Juli letzten Jahres wurde am 2. Dezember 2014 dann mit der *SAT Zongjuling 32* endlich die lang erwartete Regelung veröffentlicht. Auch die Einordnung des Erlasses als *Zongjuling* (Anordnung der Zentralverwaltung – mit durchgehender Nummerierung ohne Jahreszahl) veranschaulicht die herausgehobene Stellung der Vorschrift im Rahmen der steuerlichen Verwaltungsanweisungen.

Themen des Beitrags

- Fortschritt gegenüber der Entwurfsfassung von Juli 2014
- Definition einer missbräuchlichen Gestaltung
- die vier Phasen eines Missbrauchsverfahrens

Die Verordnung ist nach Ansicht der chinesischen Verwaltung auch ein wichtiger Schritt zur Umsetzung des „Aktionsplans gegen die Erosion der Bemessungsgrundlage und Gewinnverlagerung“ (Base Erosion and Profit Shifting, BEPS) der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung in China, wie sie der chinesische Präsident Xi Jinping in seiner Rede auf dem Gipfeltreffen der G-20-Staaten im November 2014 angekündigt hat.

Auch wenn die nun veröffentlichten Regelungen sich in der Mehrheit an die Finanzverwaltung wenden und für den Steuerpflichtigen nicht direkt anwendbar sind, werden sie dennoch einen maßgeblichen Einfluss auf die Durchführung zukünftiger Antimissbrauchsverfahren haben.

Anwendungsbereich und Definitionen

Die neue Verordnung wird nur auf grenzüberschreitende Gestaltungen und Zahlungen angewandt, rein chinesische Sachverhalte sind explizit ausgenommen. Ebenso fallen offensichtliches Fehlverhalten und Steuerstraftaten, wie die Nichtzahlung von Steuern oder das Fälschen von Quittungen, nicht in den Anwendungsbereich des neuen Erlasses. Die allgemeinen Missbrauchsvorschriften sollen subsidiär zu speziellen Regelungen angewandt werden, sind also insofern – ähnlich § 42 Abgabenordnung – eine Art Auffangbecken für Gestaltungen, die von spezifischen Regelungen nicht erfasst werden.

Obwohl das Inkrafttreten der Verordnung auf den 1. Februar 2015 terminiert wurde, ist sie dennoch grundsätzlich auf alle noch nicht endgültig abgeschlossenen Vorgänge anwendbar. Da das chinesische Steuerrecht (derzeit noch) kein Überschreiten von Fristen (Verfristung) von Steueransprüchen kennt (eine Neuregelung im Rahmen des neuen Steuerverwaltungsgesetzes ist in Arbeit), gelten die neuen Vorschriften damit grundsätzlich für alle noch nicht entschiedenen Transaktionen, wobei eine Anwendung allgemeiner Missbrauchsvorschriften für Geschäftsvorfälle vor dem Jahr 2008 (Inkrafttreten des neuen Körperschaftsteuergesetzes) ausgeschlossen sein sollte, da es damals noch keine entsprechenden gesetzlichen Regelungen gab.

Mehr zum Thema

- „Bestimmungen zum Missbrauch im Rahmen der Reform der chinesischen Körperschaftsteuer im Entwurf“, *China Compass*, Herbst/Winter 2008
- „Steuerliche Korrekturen sowie Bekämpfung des Missbrauchs“, *China Compass*, Frühjahr 2009
- „Steuerfreie Umstrukturierungen – Licht am Ende des Tunnels?“, *China Compass*, Frühjahr 2015

In der Verordnung werden zunächst wichtige Begriffe wie Steuermisbrauch definiert. Eine missbräuchliche Gestaltung liegt demnach vor, wenn erstens der einzige oder Hauptzweck der Gestaltung die Erlangung eines steuerlichen Vorteils ist und zweitens die Gestaltung zwar rechtlich erlaubt ist, aber nicht der wirtschaftlichen Substanz der Transaktion entspricht. Eine entsprechende Beurteilung soll durch die Prüfung des Zwecks und der Substanz der Gestaltung (*Purpose Test* und *Substance Test*) erfolgen.

Die Einschränkung der Definition auf Gestaltungen mit „dem einzigen oder dem Hauptzweck“ der Erzielung von Steuervorteilen ist dabei ein Fortschritt gegenüber der Entwurfsfassung von Juli 2014, in der es noch ausreichen sollte, dass die Erzielung von Steuervorteilen „einer der Hauptzwecke“ der Gestaltung sei. Dieser auf den ersten Blick kleine Unterschied dürfte von großer Bedeutung für den Steuerpflichtigen sein, wenn es darum geht, eine Gestaltung gegenüber den Finanzbehörden zu rechtfertigen. Denn damit sollte das Vorliegen anderer wichtiger wirtschaftlicher Ziele außer der Erzielung von Steuervorteilen – zumindest theoretisch – ausreichen, um eine Steuergestaltung zu verteidigen.

Verfahren

Im Wesentlichen konzentriert sich die Verordnung auf Verfahrensfragen. Demnach besteht ein typisches GAAR-Verfahren aus den vier Phasen Auswahl eines Falls, Untersuchung, Abschluss des Verfahrens und Streitbeilegung.

Phase 1: Auswahl eines Falls

Die lokalen Steuerbehörden sollen potenzielle Missbrauchstatbestände im Rahmen ihrer täglichen Arbeit identifizieren und verdächtige Fälle an die oberen Steuerbehörden weiterleiten. Dabei sollen sich die lokalen Behörden aller zugänglichen Quellen bedienen. Neben den üblichen Steuererklärungen nennt der Erlass auch explizit die Informationsgewinnung im Zusammenhang mit grenzüberschreitenden Zahlungen und bei der Gewährung von Abkommensvorteilen als Beispiele – zwei Informationsquellen, die auch heutzutage schon aktiv von Steuerbehörden genutzt werden. Die endgültige Entscheidung über die Eröffnung eines GAAR-

Verfahrens soll jedoch der SAT als oberster Steuerbehörde obliegen. Angesichts der großen Zahl von potenziellen Verfahren und der begrenzten Kapazitäten auf Ebene der SAT wird es interessant sein, zu beobachten, wie sich dieses Verfahren in der Praxis darstellen wird und ob der Review durch übergeordnete Steuerbehörden tatsächlich einen Einfluss auf Anzahl und Qualität der eingeleiteten GAAR-Verfahren haben kann.

Phase 2: Untersuchung

Wenn ein GAAR-Verfahren offiziell eröffnet wurde, liegt die Beweislast für das Nichtvorliegen einer missbräuchlichen Gestaltung bei den untersuchten Unternehmen. Diese sind verpflichtet, innerhalb von 60 Tagen nach Erhalt des Untersuchungsbescheids umfangreiche Unterlagen beizubringen. Diese Unterlagen können, in Abhängigkeit von den Anforderungen der untersuchenden Behörde, auch interne Dokumente zur Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens (wie E-Mails oder *Management Accounts*) umfassen. In Ausnahmefällen können die Unternehmen eine Verlängerung der Abgabefrist bis zu 30 Tagen beantragen. Im Fall der Nichtvorlage der angeforderten Dokumente und Informationen ermächtigt der Erlass die Steuerbehörde, direkt entsprechende steuerliche Anpassungen vorzunehmen. Da es im Einzelfall und gerade bei weiter zurückliegenden Transaktionen schwierig sein kann, innerhalb der geforderten Zeit umfangreiche Informationen zusammenzustellen und vorzulegen, empfiehlt sich grundsätzlich eine zeitnahe Dokumentation in Abstimmung mit allen beteiligten Parteien. Auch verbundene Unternehmen sowie externe „Planer der Gestaltung“ können verpflichtet werden, relevante Unterlagen auf Anforderung der Steuerbehörden einzureichen. Bei ausländischen Dokumenten können notariell beglaubigte Kopien der Dokumente angefordert werden. Die Steuerbehörde kann darüber hinaus Vor-Ort-Untersuchungen anstellen.

Phase 3: Abschluss des Verfahrens

Innerhalb von neun Monaten nach der Genehmigung der Verfahrenseröffnung durch die SAT sollen die zuständigen Steuerbehörden die Untersuchung abschließen und die Ergebnisse über die einzelnen behördlichen Verwaltungsebenen an die SAT melden. Die SAT trifft dann – ohne eine feste Entscheidungsfrist – eine Entscheidung über die steuerliche Anerkennung der Gestaltung oder über mögliche steuerliche Korrekturen. Sollte die SAT hierbei von den Vorschlägen der lokalen Steuerbehörden abweichen, so müssen die lokalen Behörden ihren Vorschlag überarbeiten und der SAT – wieder über die üblichen behördlichen Verwaltungsebenen – erneut vorlegen. Dadurch kann die Dauer eines GAAR-Verfahrens in der Praxis die vorgenannten neun Monate signifikant überschreiten.

Sind die untersuchten Unternehmen mit der Entscheidung nicht einverstanden, dürfen sie innerhalb von sieben Tagen nach Erhalt eines vorläufigen Bescheids Widerspruch anmelden. Wird kein Widerspruch eingelegt, erlässt die Behörde einen endgültigen Bescheid. Anderenfalls wird der Widerspruch zusammen mit einer Einschätzung der lokalen Behörde erneut an die SAT zur endgültigen Entscheidung weitergeleitet.

Phase 4: Streitbeilegung

Im Streitfall können die betroffenen Unternehmen weitere rechtliche Schritte unternehmen. Sollten steuerliche Anpassungen zu innerchinesischer Doppelbesteuerung führen, soll die SAT das Einigungsverfahren zwischen dem untersuchten Unternehmen und den zuständigen Steuerbehörden koordinieren und eine einheitliche Lösung herbeiführen. Macht das Unternehmen eine internationale Doppelbesteuerung geltend, kann es einen Antrag auf Einleitung eines Verständigungsverfahrens stellen. Gerade dieses ist für die Steuerbehörden jedoch nicht verpflichtend und der derzeitigen Praxis nach ist die Anzahl der tatsächlich durchgeführten Verständigungsverfahren begrenzt.

Ausblick

Aus Sicht der Steuerpflichtigen sind einheitlichere Regeln für die Anwendung von Antimissbrauchsvorschriften, inklusive klarerer Aussagen zu den Rechten und Pflichten der Finanzverwaltung und des Steuerpflichtigen, zu begrüßen. Leider bleibt die *SAT Zongjuling 32* dabei auf halber Strecke stehen. So enthält die Regelung beispielsweise keine maximale Frist, innerhalb derer ein Antimissbrauchsverfahren abgeschlossen sein sollte. Ebenso eröffnet die Regelung selbst dem Steuerpflichtigen keine Möglichkeit, eine geplante Gestaltung im nationalen Rahmen vorab auf ihre steuerliche Anerkennung hin prüfen zu lassen.

Auf der anderen Seite setzt der Erlass durchaus strenge Rahmenbedingungen für betroffene Unternehmen. Eine Ausschlussfrist zur Vorlage von umfangreichen Unterlagen, eine Auskunftspflicht für verbundene Unternehmen und externe „Planer von Gestaltungen“ sowie die extrem kurze Widerspruchsfrist von sieben Tagen nach Bekanntgabe des vorläufigen Untersuchungsergebnisses durch die Steuerbehörden dürften den Druck auf betroffene Unternehmen im Rahmen eines Antimissbrauchsverfahrens weiter erhöhen. Bei der Planung von Gestaltungen sollten daher die möglichen steuerlichen Auswirkungen auch vor dem Hintergrund möglicher GAAR-Effekte genau untersucht und die wirtschaftlichen Hintergründe und Überlegungen zeitnah dokumentiert werden.

Ihre Ansprechpartner

Ulrich Reuter

Tel.: +49 89 5790-6561
ulrich.reuter@de.pwc.com

Lukasz Mehl

Tel.: +86 21 2323-1083
lukasz.mehl@cn.pwc.com

Stefan Schmid

Tel.: +41 58 792-4482
stefan.schmid@ch.pwc.com

Onlinehandel: neue zollrechtliche Erleichterungen für Einzelhandels- und Endverbrauchergeschäfte

Der Einzelhandel und das Endverbrauchergeschäft sind für den Onlinehandel prädestiniert: Einzelhändler und Konsumenten können aus einem breiten Anbieterspektrum auswählen, kaufen bequem online und lassen sich die Ware bedarfsgerecht bis an den bevorzugten Bestimmungsort liefern, auch über nationale und zollrechtliche Grenzen hinweg. Zunehmend attraktiv wird diese Art von Geschäft in China durch den Abbau tarifärer und nicht tarifärer Handelshemmnisse sowie die fortschreitende Vereinfachung von zoll- und steuerrechtlichen Vorgaben speziell für diesen Bereich.

Güter des Einzelhandels und des Endverbrauchergeschäfts

Zur Förderung des grenzüberschreitenden Warenverkehrs von Gütern des Einzelhandels und des Endverbraucher-geschäfts (*Retail & Consumer*) hat die Volksrepublik China 2015 sowohl für den Import wie für den Export tarifäre und nicht tarifäre Erleichterungen geschaffen.

Im Import sollen Einzelhändler und Konsumenten aus einer breiteren Produktpalette auswählen können und die lokale Nachfrage nach Konsumgütern damit ankurbeln. Wirtschaftsministerium und Zollbehörden sehen dazu auf tarifärer Ebene neben der schrittweisen Öffnung des Zolltarifs im Einzelhandel und im Endverbrauchergeschäft auch eine Reform der Verbrauchsteuer vor, um die Belastung durch Abgaben und damit den Verkaufspreis zu reduzieren, den der Endkunde bezahlt. Welche Maßnahmen zur Umsetzung im Einzelnen vorgesehen sind, zeigt Ihnen Tabelle 1.

Tab. 1 Maßnahmen zur Erleichterung des Einzelhandels- und des Endverbrauchergeschäfts

Zölle	Verbrauchsteuer
temporäre und permanente Zollsenkungen für bestimmte Konsumgüter	langfristige Senkung der Verbrauchsteuersätze
Ausweitung des zollbegünstigten Warenkreises	Einschränkung des verbrauchsteuerpflichtigen Warenkreises

Die auf den Zoll bezogenen Vergünstigungen sollen in Kürze bekannt gemacht werden.

Themen des Beitrags

- geplante Erleichterungen für den Onlinehandel und die Zollabwicklung
- Erstattung von Umsatzsteuer für Auslandsreisende
- Optimierung der Lieferkette

Darüber hinaus sollen

- für Touristen vermehrt *Tax Refund Shops* eingerichtet werden; für dort gekaufte Ware können Besucher bei der Ausreise aus der Volksrepublik China eine Umsatzsteuer-rückerstattung in Anspruch nehmen.
- vier Freihandelszonen auf Pilotbasis besondere Anreize für Unternehmen im Bereich Onlinehandel schaffen.
- auf nicht tarifärer Ebene Zollanmeldung und Waren-kontrolle benutzerfreundlicher gestaltet werden.

Maßnahmen zur Förderung des Konsums treffen in China auf fruchtbaren Boden, denn das verfügbare Einkommen der chinesischen Bevölkerung wächst und damit steigt auch ihre Kaufkraft. Der Anteil des Einkommens, der für Konsumgüter ausgegeben wird, stieg zuletzt zulasten des für Nahrungs-mittel investierten Anteils.

Zölle

Bis 2010 hat China seine Einfuhrzölle gesenkt – entsprechend den Zugeständnissen, die das Land im Rahmen seines Bei-tritts zur Welthandelsorganisation (WTO) gemacht hatte. Seit Anfang 2015 beträgt der Durchschnittszollsatz 9,8 Prozent (15,1 Prozent für landwirtschaftliche Erzeugnisse, 8,9 für industrielle Produkte). Die Verwaltung hat darüber hinaus kurzfristige, vorübergehende Zollsenkungen zur Anregung des industriellen Wachstums angekündigt.

Verbrauchsteuer

Verbrauchsteuer wird erhoben auf bestimmte Luxusgüter des täglichen und langfristigen Bedarfs:

- Alkohol
- Tabak
- Kosmetika
- Golfausrüstungen
- wertvoller Schmuck
- Luxusuhren
- Jachten
- Motorräder
- Autos

Nicht besteuert werden weitere Konsumgüter des täglichen Gebrauchs wie Nahrungsmittel, Kleidung, Schuhe und elektronische Güter.

Im Rahmen einer Gesamtreform des nationalen Steuerregimes soll auch das System der Verbrauchsteuern verbessert werden. Im Detail wird sich der steuerpflichtige Warenkreis weg von Konsumgütern des täglichen Gebrauchs, die einen bedeutenden Einfluss auf die Lebensqualität des Einzelnen haben, hin zu Produkten mit hohem Energieverbrauch und hoher Umweltbelastung verschieben. Auch die Einführung einer Umweltabgabe wird in diesem Zusammenhang in Erwägung gezogen.

Das Ziel der angestrebten Reduzierungen (Abgabenhöhe und Warenkreis) ist, die Konkurrenzfähigkeit des chinesischen Markts erheblich zu steigern. Aktuell sind die auf bestimmte Konsumgüter erhobenen Einfuhrabgaben wesentlich höher als in den Nachbarstaaten der Volksrepublik. So fallen auf Kosmetika bei der Einfuhr nach China je nach Produktgruppe Zollsätze von 6,5 bis 15 Prozent sowie 30 Prozent Konsum- und 17 Prozent Umsatzsteuer an. Im Vergleich dazu erheben Singapur und Japan auf dieselben Produkte sieben Prozent Verbrauchsteuer bzw. acht Prozent Umsatzsteuer. In den USA ist die Einfuhr dieser Waren sogar gänzlich abgabefrei.

Die Reduktion von Einfuhrabgaben auf bestimmte Konsumgüter (darunter Kosmetika) soll die Verfügbarkeit dieser Produkte auf dem chinesischen Markt erhöhen und damit den Konsum anregen und wirtschaftliche Stabilität erzeugen.

Steuerrückzahlung für Auslandsreisende

Um die Bedingungen für den Export zu erleichtern, unterhält die chinesische Provinz Hainan seit 2011 ein Rückerstattungssystem für Umsatzsteuer. Chinareisende können dabei in ausgewählten *VAT Refund Shops* einkaufen und sich die dort gezahlte Umsatzsteuer bei der Ausreise erstatten lassen.

Seit Anfang 2015 verfolgt das Finanzministerium Pläne, dieses System auf ganz China auszuweiten und auch den Produktkreis anzupassen. Davon würden statt der 21 aktuell in Hainan begünstigten Produkte alle Waren profitieren, deren Einfuhr im Moment nicht einfuhrbeschränkt oder verboten ist. Zudem soll der Warenwert, ab dem eine entsprechende Umsatzsteuererstattung beantragt werden kann, gesenkt werden – von aktuell 800 auf 500 Yuan (am 19. Juni 2015 kostete ein Euro rund sieben Yuan).

Erstattet wird aktuell nicht die gesamte Umsatzsteuer, sondern elf von 17 Prozent, wenn die Ware nachweislich in der Provinz Hainan gekauft wurde.

Grenzübergreifender Onlinehandel

Der chinesische Staat hat den Onlinehandel in den letzten Jahren verstärkt gefördert. Laut einer Statistik der chinesischen Zollbehörden realisierten die in diesem Rahmen besonders unterstützten Pilotstädte im grenzüberschreitenden Onlinehandel ein Handelsvolumen von mehr als drei Milliarden Yuan. Das Potenzial gilt als noch nicht ausgeschöpft.

Import

Seit 2013 werden innerhalb des Pilotprojekts Warensendungen aus Onlinehandelsgeschäften bei der Einfuhr in einige Städte (Shanghai, Hangzhou, Ningbo, Zhengzhou, Guangzhou [Kanton], Chongqing und später auch Shenzhen) besonders begünstigt. Das betrifft alle Waren, die „in vernünftigen Mengen und zum persönlichen Gebrauch“ online von diesen Städten aus im Ausland eingekauft werden. Für diese Waren kann eine vereinfachte Zollabwicklung in Anspruch genommen werden; eine vollständige Einfuhrabgabenbefreiung existiert für Warensendungen mit einem Wert von 50 Yuan oder weniger.

Reduzierte Zollsätze für Postsendungen gelten für Onlineeinkäufe aus dem Ausland (*Postal Tax Rate*), besonders bei Waren mit hoher Nachfrage auf dem chinesischen Markt. Dadurch sollen importierte Konsumgüter für den Verbraucher attraktiver und der grenzüberschreitende Onlinehandel angeregt werden. Seit Einführung dieses Pilotprojekts bewerben sich stetig weitere Städte um die Teilnahme.

Chancen für europäische Importeure

Ausländische Importeure können den chinesischen Markt dank der begünstigten Einfuhr über ausgewählte Städte konkurrenzfähig mit ihren Waren versorgen. Eine Ansässigkeit in China ist nicht zwingend erforderlich. Gleichzeitig entfallen das Unterhalten von Lager- und Verkaufsf Flächen sowie das Einstellen von Verkaufspersonal. Die Qualität der in China verkauften Ware kann so zudem besser kontrolliert und der Vertrieb von Schmuggelware oder Fälschungen unter dem eigenen Namen verhindert werden. Im Voraus einzukalkulieren sind allein die Kosten für die logistische Abwicklung der Einfuhrvorgänge und die Nutzung von Onlineplattformen.

Export

Um die chinesische Exportwirtschaft zu stärken, wurden Ausfuhrsendungen im Onlinehandel ebenfalls vereinfacht. So bringt das 2014 aufgesetzte Programm für Ausfuhrabgaben im grenzüberschreitenden Onlinehandel Vereinfachungen bei der Erstattung von Umsatz- und Verbrauchsteuern für lokale Onlineexporteure. Dieses Programm ist aktuell noch in der Implementierungsphase und hat das Ziel, den Kosten-

druck, der auf chinesischen Produzenten lastet, durch steuerliche Erleichterungen bei der Ausfuhr zu reduzieren. Der Bereich Handel zwischen Online- und Offlinekunden (*Online to Offline-Business*, O2O) soll gefördert und die Wettbewerbsfähigkeit auf den Zielmärkten gestärkt werden.

Optimierung der Lieferkette

Neben den genannten Maßnahmen bei der Einfuhr bzw. Ausfuhr im Onlinehandel hat sich der chinesische Zoll in den vergangenen Jahren verstärkt bemüht, Unternehmen dabei zu unterstützen, ihr logistisches Umfeld, also die Versorgungskette, auf zeitlicher und finanzieller Ebene effizienter zu gestalten.

Das *Customs Inspection and Quarantine Enterprise Credit Management System* beispielsweise erlaubt es zuverlässigen Importeuren und Exporteuren, die Zeiten für die Abwicklung der Zollformalitäten zu minimieren und weitere versteckte Kosten in der Lieferkette zu reduzieren. Das dazu gehörende Programm zur gegenseitigen Anerkennung von zugelassenen Wirtschaftsbeteiligten (*Authorised Economic Operators*) bringt zudem weitere nicht tarifäre Erleichterungen (vergleichen Sie dazu bitte auch den Beitrag „Zoll reformiert Klassifikation von Unternehmen: Chancen, Risiken, Handlungsbedarf“ in der Ausgabe Frühjahr 2015 Ihres *China Compass* ab Seite 32).

Weitere Vereinfachungen sind zudem die Einführung der papierlosen elektronischen Zollabwicklung sowie die Möglichkeit, zur Minimierung der Risiken eine dem eigentlichen Einfuhrvorgang vorgelagerte Zollerklärung abzugeben. Sie soll dazu führen, dass beim eigentlichen Einfuhrvorgang vor Ort keine langen Wartezeiten durch die Untersuchung von Waren und Begleitdokumenten mehr entstehen.

Weitere Freihandelszonen

Nach der Einrichtung der Pilotfreihandelszone in Shanghai haben nun auch Guangdong, Fujian und Tianjin Pilotfreihandelszonen etabliert. Die daraus resultierenden Vorteile umfassen beispielsweise:

- regionale Liberalisierungen im Dienstleistungssektor
- Lockerungen in den Vorschriften zur Anteilseignung bei ausländischen Unternehmen im Bereich Onlineverarbeitung der Daten und Onlinehandel
- die Einrichtung geschützter Onlinehandelsplattformen in speziellen zollrechtlich überwachten Zonen
- die Überwachung von Parallelimporten

Empfehlung

Gemeinsam sollen tarifäre Maßnahmen und weitere Vergünstigungen für Unternehmen immense Erleichterungen im grenzüberschreitenden Warenverkehr bringen. Bitte beachten Sie jedoch in diesem Zusammenhang: Die dargestellten nicht tarifären Vereinfachungen werden nur unter Bewilligungsvorbehalt gewährt. Daher sollten interessierte Unternehmen frühzeitig mit den regulierenden Behörden in Kontakt treten, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.

Multinationale Unternehmen und Einzelhändler sollten die aktuellen Entwicklungen in China genau verfolgen und sich ergebende Chancen zur Ausweitung ihres Absatzmarkts in China nutzen. Sobald ein entsprechendes Potenzial erkannt wurde, sollten die lokalen Gegebenheiten in Produktion, Verkauf und Lieferkette berücksichtigt werden. – Ihr *China Compass* wird Sie über neue Entwicklungen zeitnah informieren.

Ihre Ansprechpartner und Ihre Ansprechpartnerin

Jochen Schmidt

Tel.: +49 40 6378-1390
jochen.schmidt@de.pwc.com

Sarah Schrick

Tel.: +49 40 6378-2901
sarah.schrick@de.pwc.com

Simeon Probst

Tel.: +41 58 792-5351
simeon.probst@ch.pwc.com

Lokale Subventionen: Neues Rundschreiben relativiert drakonische Maßnahmen

Die letzte Ausgabe Ihres „China Compass“ informierte Sie über Entwicklungen bei lokalen Subventionen, die bei vielen Unternehmen für Besorgnis gesorgt hatten. In einem Rundschreiben vom Mai 2015 relativiert der Staatsrat das weitere Vorgehen bei der Bereinigung und Vereinheitlichung von staatlichen Anpassungshilfen. Auf den neuesten Stand bringen Sie Alexander Prautzsch und Lukasz Mehl.

Altes Rundschreiben aus dem Jahr 2014

Durch *Caiyu* [2014] Nr. 415 (Rundschreiben 415) konkretisierte die chinesische Finanzverwaltung die Anweisung des Staatsrats *Guofa* [2014] Nr. 62 (Rundschreiben 62) und wies die Lokalregierungen an, eine umfassende Bestandsaufnahme der bisherigen Subventionspraxis vorzunehmen. „Rechtswidrige“ Subventionen, hieß es dort, seien sofort zu beenden, mutmaßlich „nicht rechtswidrige“ Subventionen bis Ende März 2015 im Rahmen eines Berichts über die Bestandsaufnahme an das Finanzministerium zu melden. Dort sollte dann, in Abstimmung mit dem Staatsrat, über die Zukunft der Maßnahmen beraten werden.

Rundschreiben 415 sorgte für erhebliche Verunsicherung, aufseiten der betroffenen Unternehmen ebenso wie bei den Lokalregierungen und den Investmentparks.

Neue Rundschreiben von Mai 2015

In der neuen Anweisung *Guofa* [2015] Nr. 25 (Rundschreiben 25) bekräftigt der Staatsrat zunächst, die Maßnahmen zur Bereinigung und Vereinheitlichung von Subventionen nach Rundschreiben 62 würden nach wie vor verfolgt. Dann aber stellt er einschränkend fest, das Vorgehen sei abhängig von „weiteren Entwicklungen“. Welche Konsequenzen Rundschreiben 25 konkret hat, hält Tabelle 1 für Sie fest.

Nach Rundschreiben 25 dürfen künftige lokale Subventionen grundsätzlich nur nach Genehmigung des Staatsrats gewährt werden. Lokale Subventionen, welche bereits durch eine nationale Rechtsgrundlage abgedeckt sind, dürfen im Ermessen der Lokalregierung weiterhin sofort gewährt werden.

Themen des Beitrags

- Vorgaben durch das alte Rundschreiben 62 von Ende 2014
- Relativierungen durch das neue Rundschreiben 25 von Mai 2015

Tab. 1 Übergangsregelungen für Subventionen nach Rundschreiben 25

Kategorie, die unter Rundschreiben 62 fällt	Übergangsregelung
befristete lokale Subventionen	gelten im Rahmen der Befristung fort
unbefristete lokale Subventionen	sollen von der Lokalregierung mit einer Übergangsfrist versehen werden und in diesem Rahmen fortgelten
lokale Subventionen, die mit schriftlichem Vertrag vereinbart wurden	gelten fort
bereits in Anspruch genommene oder ausgezahlte lokale Subventionen	werden nicht zurückgefordert

Ausblick

Mit diesen Anordnungen hat der Staatsrat diverse Eingaben von Lobbygruppen aufgegriffen, darunter der Europäischen Handelskammer, und für ein Aufatmen bei allen Betroffenen gesorgt – vor allem bei den Unternehmen, aber auch bei den Lokalregierungen und Industrieparks. Rundschreiben 25 bringt vor allem hinsichtlich vertraglich vereinbarter und bereits gewährter Subventionen ein verstärktes Maß an Rechtssicherheit zurück und ist daher zu begrüßen. Dessen ungeachtet ist das Thema Subventionen nach wie vor auf der Agenda des Staatsrats. Unternehmen sollten daher den Dialog mit den Lokalregierungen und den zuständigen Ministerien suchen. Unsere Experten werden die weitere Entwicklung aufmerksam beobachten und Sie auf dem Laufenden halten.

Ihre Ansprechpartner

Alexander Prautzsch

Tel.: +86 21 2323-3375
alexander.prautzsch@cn.pwc.com

Lukasz Mehl

Tel.: +86 21 2323-1083
lukasz.mehl@cn.pwc.com

Revidiertes Doppelbesteuerungsabkommen Schweiz-China: Anwendbarkeit auf Dividenden

Die Ausgabe Frühjahr 2014 des „China Compass“ informierte Sie über die wichtigsten Änderungen im Abkommen zur Vermeidung einer Doppelbesteuerung zwischen der Schweiz und China. Die Bestimmungen der Vereinbarung sind seit dem 1. Januar 2015 anzuwenden. Inzwischen liegen erste Erfahrungsberichte vor. Sie betreffen vor allem die Inanspruchnahme des Abkommens für Dividendenausschüttungen. Was Sie wissen sollten, fassen Stefan Schmid und Daniela Honegger für Sie zusammen.

Anpassung der Dividendenbesteuerung

Das neue Abkommen zur Vermeidung einer Doppelbesteuerung (DBA) zwischen der Schweiz und China (Abkommen zwischen dem schweizerischen Bundesrat und der Regierung der Volksrepublik China zur Vermeidung der Doppelbesteuerung auf dem Gebiet der Steuern vom Einkommen und vom Vermögen) wurde nach mehrjährigen Verhandlungen am 25. September 2013 in Beijing unterzeichnet. Nach Austausch der Ratifikationsurkunden trat es am 15. November 2014 in Kraft und findet gemäß Abkommenstext (Artikel 29) auf Steuerjahre Anwendung, die am oder nach dem 1. Januar 2015 beginnen.

Eine der bedeutendsten Änderungen gegenüber dem alten DBA von 1990 betrifft die Reduktion der Quellensteuer auf Dividenden (Artikel 10). Während das alte DBA einen einheitlichen Satz für die Quellensteuer von zehn Prozent für alle Dividenden vorsah, wurde der Steuersatz für Dividenden aus Beteiligungen mit einem Kapitalanteil von mindestens 25 Prozent auf fünf Prozent reduziert.

Das DBA enthält keine Ausnahmestimmungen zur Anwendbarkeit für Dividenden, Zinsen oder Lizenzen. Der reduzierte Quellensteuersatz für Dividenden sollte also ab dem 1. Januar 2015 gelten.

Interpretation durch lokale chinesische Steuerbehörden

Aufgrund der klar formulierten Bestimmungen zur Anwendbarkeit des DBA gehen viele Schweizer Unternehmen davon aus, dass der reduzierte Quellensteuersatz für alle Dividendenausschüttungen ihrer (qualifizierenden) chinesischen Tochtergesellschaften gilt, die nach dem 1. Januar 2015 beschlossen wurden.

Themen des Beitrags

- unterschiedliche Sichtweisen hinsichtlich des maßgeblichen Zeitpunkts für Dividendenausschüttungen
- deren Einfluss auf die Anwendung des Abkommens
- Vorschläge zur Lösung des Konflikts

Diese Sichtweise wird sowohl von der Eidgenössischen Steuerverwaltung als auch von der State Administration of Taxation (SAT), der staatlichen Steuerbehörde Chinas, geteilt. Auch etliche lokale chinesische Steuerämter, wie speziell die von Shanghai und Tianjin, haben bereits in diesem Sinn entschieden.

Allerdings sind auch Fälle bekannt, in denen lokale Steuerämter sich auf folgenden Standpunkt stellten: Maßgeblich ist nicht das Datum des Dividendenbeschlusses, sondern der Zeitpunkt der Gewinnerzielung. Wenn die auszuschüttenden Reserven mithin vor dem 1. Januar 2015 angehäuft wurden, verweigern diese lokalen Steuerbehörden den reduzierten Quellensteuersatz von fünf Prozent für solche Dividendenausschüttungen. Stattdessen ziehen sie das alte DBA mit einem Quellensteuersatz von zehn Prozent für die Besteuerung heran.

Lösung des Konflikts

Die SAT hat bisher noch keine Richtlinien zur Interpretation des neuen DBA mit der Schweiz verfasst. Die lokalen Steuerämter sind daher auf sich selbst gestellt und wenden die Vorgaben entsprechend ihrer eigenen Interpretation oder der lokalen Praxis an.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, direkt die SAT einzuschalten und eine Konfliktlösung „von oben“ herbeizuführen. In aller Regel wird jedoch davon abgeraten, da das betroffene Unternehmen seine Beziehung zum lokalen Steueramt gefährden könnte, was sich zu einem späteren Zeitpunkt negativ auswirken könnte.

Es wird daher empfohlen, das Gespräch mit dem zuständigen Steueramt zu suchen (auf Ebene der Stadt oder der Provinz) und die Rechtsgrundlage darzulegen. Wenn die Gesellschaft auf Fälle aus anderen Provinzen verweisen kann, in denen in ihrem Sinn entschieden wurde, ist das hilfreich. Falls das zuständige Steueramt dann noch immer zögert, kann die nächsthöhere Instanz angerufen werden. Oft ist das die Abteilung für internationales Steuerrecht der betreffenden Stadt oder Provinz, die meist mehr Erfahrung mit ähnlichen Fällen hat und voraussichtlich auch besser mit der SAT kommuniziert.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, zunächst die Quellensteuer in Höhe von zehn Prozent zu entrichten, sodass die Dividende ohne Zeitverzögerung ausbezahlt werden kann, und danach die Rückerstattung der zu viel bezahlten Quellensteuer zu verlangen. Allerdings ist zu bedenken, dass der Rückerstattungsprozess einige Zeit in Anspruch nimmt und bis zu drei Jahre dauern kann.

Aufgrund der noch immer sehr strikten Devisenkontrolle ist es hingegen nicht möglich, ohne vorhergehende Genehmigung durch die Steuerverwaltung direkt die Quellensteuer in Höhe von fünf Prozent auf die Dividendenzahlung anzuwenden. Ohne die entsprechende Freigabe kann die chinesische Bank die Überweisung an die schweizerische Muttergesellschaft nämlich nicht vornehmen.

Ihre Ansprechpartner und Ihre Ansprechpartnerin
Stefan Schmid

Tel.: +41 58 792-4482
stefan.schmid@ch.pwc.com

Daniela Honegger

Tel.: +41 58 792-1395
daniela.honegger@ch.pwc.com

Alexander Prautzsch

Tel.: +86 21 2323-3375
alexander.prautzsch@cn.pwc.com

Grenzüberschreitende Zahlungen und Verrechnungspreise: Aktuelles zum Dauerbrenner

Seit Längerem steht das Thema Verrechnungspreise bei grenzüberschreitenden Zahlungen weit oben auf der Agenda der chinesischen Finanzverwaltung. Durch das „Rundschreiben [2015] 16“ der obersten Steuerbehörde bleibt das Thema sowohl aktuell als auch im Fluss. Alexander Prautzsch und Lukasz Mehl ordnen für Sie die neuesten Entwicklungen ein.

Die Verrechnung von Dienstleistungen und Lizenzen, die jenseits der Landesgrenze des Stammsitzes erbracht wurden, gehört bei vielen internationalen Konzernen zum notwendigen Repertoire der angemessenen Kostenzuordnung und fremdüblichen Vergütung von Rechtspositionen. Die zuständigen Finanzbehörden in China betrachten diese Zahlungen jedoch häufig als Maßnahme, um steuerpflichtiges Einkommen in China zu reduzieren und im Rahmen einer Ergebnisverschiebung (*Profit Shifting*) der Besteuerung anderer, vermeintlich günstigerer Jurisdiktionen zuzuführen. Obwohl China kein Mitgliedsstaat der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) ist, wird die dort geführte Diskussion zum Thema Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlagen und grenzüberschreitendes Verschieben von Gewinnen (*Base Erosion and Profit Shifting*, BEPS) auch in China aufmerksam verfolgt, innerhalb der Finanzverwaltung diskutiert und teilweise bereits in nationalen Regelungen nachvollzogen. Steuerpflichtige in China müssen sich insoweit auf kritische Nachfragen ihres Finanzamts einstellen.

Die Vorgeschichte des Rundschreibens 16

Die jüngste Entwicklung nahm ihren Ausgangspunkt in einer Stellungnahme der obersten Steuerbehörde (State Administration of Taxation, SAT) bei der Überarbeitung des Handbuchs der Vereinten Nationen (UN) zu Verrechnungspreisen im März 2014 (*Views on Service Fees and Management Fees*). Diese Stellungnahme legte erstmals die Sicht der SAT zur Abgrenzung von Entgelten für (Management-)Dienstleistungen dar. Unter anderem wurden diverse Kriterien und „Tests“ eingeführt („Chinas Position in der Debatte um Steuermisbrauch und Gewinnverlagerung“, *China Compass*, Sommer 2014).

Themen des Beitrags

- Fremdvergleichsgrundsatz und Nachweisfrist für Fremdüblichkeit
- nicht vergleichskonforme Zahlungen
- nicht abzugsfähige Dienstleistungen

Hintergrund

Weiterverrechnungen für Managementdienstleistungen im Konzernverbund sind in China steuerlich unbeachtlich. Daran hat sich durch die Reform des Körperschaftsteuersystems 2008 nichts geändert: Nach Artikel 49 der „Durchführungsverordnung“ (*Detailed Implementation Regulations*) zum chinesischen Körperschaftsteuergesetz gelten derartige Gebühren als nicht abzugsfähige Ausgaben.

Die im Handbuch formulierten Grundsätze flossen ein in *Shuizongbanfa [2014] 146* (Rundschreiben 146), eine interne Richtlinie der SAT an die lokalen Steuerbehörden zur Prüfung von konzerninternen grenzüberschreitenden Dienstleistungsverrechnungen und Lizenzgebühren. Das Rundschreiben 146 war die Grundlage für eine umfangreiche, landesweite Abfrage entsprechender Zahlungen der Jahre 2004 bis 2013 bei den Steuerzahlern sowie, der Abfrage folgend, vereinzelt Außenprüfungen. Der Prüfungsschwerpunkt bei Dienstleistungsentgelten orientierte sich an den Eingaben der SAT bei der UN und sollte vor allem unnötige und duplizierte Leistungen sowie Managementgebühren identifizieren (Tabelle 1). Der Prüfungsschwerpunkt bei Lizenzgebühren lag auf Zahlungen an Steueroasen, an Unternehmen mit keiner oder nur eingeschränkter Funktion sowie für Lizenzen, deren Wert abgenommen oder zu deren Wert die chinesische Gesellschaft maßgeblich beigetragen hat.

Tab. 1 Positionen der SAT zur Verrechnung von Dienstleistungen

Stellungnahme an die UN	Rundschreiben 146	Rundschreiben 16
Managementgebühren sind Zahlungen für ...		
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen zum größeren Nutzen des Anteilseigners 	<ul style="list-style-type: none"> • zentralisiertes Management der Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • reine Gruppenzugehörigkeitsvorteile
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen ohne zwingenden Nutzen für die chinesische Tochter 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen ohne Zusammenhang zu Tätigkeit und Risikoprofil bzw. aktueller Operationsphase 	
<ul style="list-style-type: none"> • Planung, Steuerung und Überwachung der chinesischen Tochter • duplizierte Leistungen • bereits abgerechnete Leistungen 		

Fremdvergleich als Maßstab

Mit *Gonggao [2015] 16* (Rundschreiben 16) hat die chinesische Finanzverwaltung am 18. März 2015 ihre derzeitige Position in Form einer öffentlichen Bekanntmachung zusammengefasst (das Rundschreiben umfasst acht Artikel auf knapp zwei Seiten). Am Tag darauf folgte eine Interpretationshilfe. Der Adressat des Rundschreibens 16 sind die mit der täglichen Administration der betreffenden Sachverhalte betrauten Finanzbeamten auf Ebene der lokalen Steuerbehörden. Technisch betrachtet handelt es sich um ein Verrechnungspreis-Rundschreiben.

Dementsprechend unterstreicht Rundschreiben 16 bereits eingangs den Fremdvergleichsgrundsatz: Gruppeninterne Transaktionen sollen fremdüblich durchgeführt werden, nicht fremdübliche Transaktionen sollen zu einer Anpassung durch die Steuerbehörden führen. Dem Steuerpflichtigen obliegt die Dokumentationspflicht hinsichtlich des Fremdvergleichs. Verträge, Vereinbarungen sowie weitere geeignete Dokumente sind auf Verlangen den Behörden vorzulegen. Liegt keine Fremdüblichkeit vor, kann die Transaktion innerhalb von zehn Jahren nach Durchführung angepasst werden.

Diese Aussagen spiegeln lediglich längst normierte und meist auch international übliche Grundsätze wider und sind somit wenig überraschend. Interessant wird es allerdings dort, wo das Rundschreiben 16 diese Grundsätze auslegt. Danach sollen vier verschiedene Arten von Zahlungen als nicht fremdvergleichskonform gelten und damit nicht für die körperschaftsteuerliche Abzugsfähigkeit in China qualifizieren:

- Zahlungen an substanzlose Gesellschaften
- Zahlungen für Dienstleistungen ohne Vorteil für den Dienstleistungsempfänger
- Lizenzzahlungen ohne Wertbeitrag des Lizenzgebers
- Lizenzzahlungen für Gruppenvorteile

Zahlungen an substanzlose Gesellschaften

Nach Rundschreiben 16 sollen grenzüberschreitende Zahlungen an nahestehende Personen für Zwecke der Körperschaftsteuer in China generell nicht abzugsfähig sein, wenn diese Personen keine Funktionen ausüben, Risiken tragen oder keine „substanzialen Betätigungen“ ausüben. Zu dieser Aussage finden sich weder im Rundschreiben noch in der Interpretationshilfe erläuternde Aussagen.

Die damit verbundenen Probleme zeigen sich anhand der in Konzernen verbreiteten Praxis, eine Gesellschaft als internationales Clearingcenter für gruppeninterne Zahlungen zu nutzen. Wenn das die einzige Betätigung dieser Gesellschaft

ist, wäre sie bei enger Auslegung als substanzlos anzusehen. Erste Gespräche mit Beamten der SAT hierüber ergaben zwar ein Entgegenkommen, allerdings dürfte der weite Wortlaut in Verbindung mit den fehlenden Anwendungshinweisen auch in weiteren Fällen zu Abstimmungsbedarf führen.

Nicht abzugsfähige Dienstleistungsentgelte

In Bezug auf konzerninterne grenzüberschreitende Dienstleistungsentgelte unterstreicht Rundschreiben 16: Dienstleistungen sollen den chinesischen Empfänger in die Lage versetzen, einen direkten oder indirekten Vorteil zu erhalten. Diesen Grundsatz sieht die SAT bei fünf Regelfällen als nicht gegeben. Deshalb sollen die damit in Zusammenhang stehenden Zahlungen für Zwecke der Körperschaftsteuer in China nicht abzugsfähig sein.

Dienstleistungen ohne Zusammenhang zu den Funktionen und Risiken oder der derzeitigen Operationsphase der empfangenden Gesellschaft

Dieses bereits mehrfach von der SAT erwähnte Merkmal zielt vor allem auf High-End-Services für Unternehmen mit Routinefunktionen, mithin Leistungen, die bei einer isolierten Kosten-Nutzen-Analyse von dem betroffenen Unternehmen nicht oder nicht in dieser Form eingekauft worden wären.

Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Wahrung der Interessen des direkten oder indirekten Anteilseigners

Auch dieses Merkmal wurde als typische Managementdienstleistung bereits vor der UN erwähnt und betrifft vor allem die Planung, Steuerung und Überwachung der chinesischen Tochter.

Dienstleistungen, die bereits von fremden Dritten eingekauft oder innerhalb der Gesellschaft selbst erbracht wurden

Als „duplizierte Leistungen“ nennt die SAT unter anderem die pauschale Weiterbelastung von Mitarbeitern der Personalführung (HR) der Muttergesellschaft bei gleichzeitiger HR-Kompetenz in der chinesischen Gesellschaft.

Reine „Gruppenzugehörigkeitsvorteile“, die nicht mit spezifischen Dienstleistungen einhergehen

Die SAT erwähnt diesen Regelfall erstmalig und greift damit eine Diskussion auf, die sich auf Ebene der OECD bereits in den Verrechnungspreisrichtlinien niedergeschlagen hat. Als Anwendungsfall nennt die OECD ein besonders vorteilhaftes Kreditrating aufgrund der Sicherheiten der Gruppe.

Dienstleistungen, die bereits anderweitig abgerechnet wurden

Die SAT wiederholt mit diesem Regelfall ihren Standpunkt, wonach alle Transaktionen innerhalb einer Gruppe daraufhin untersucht werden müssen, ob nicht dieselbe Dienstleistung mehrfach abgerechnet wird, zum Beispiel sowohl als direkte Leistung als auch indirekt über Umlagen.

Rundschreiben 16 stellt klar: Diese fünf Fälle sind lediglich Regelfälle. Es sind weitere Situationen denkbar, bei denen die chinesische Tochtergesellschaft keinen direkten oder indirekten Vorteil erhalten hat. Auch dazu fehlt jede weitere Ausführung, speziell zum Begriff des „Vorteils“. In der Praxis dürfte sich eine Diskussion daran entzünden, ob auch ein erwartbarer Vorteil genügt, wie es nach OECD-Maßstäben der Fall ist, oder ob sich der Vorteil bereits konkretisiert haben muss.

Grundsätzlich zu beachten bei allen Dienstleistungen

Generell kann durch in China erbrachte Dienstleistungen eine sogenannte Dienstleistungsbetriebsstätte begründet werden. Als Folge wird der Leistungserbringer mit seinen Gewinnen aus der Dienstleistung in China (Körperschaft-)steuerpflichtig. Das gilt unabhängig von der steuerlichen Behandlung des Aufwands auf Ebene des Leistungsempfängers! Eine Doppelbesteuerung in China wird damit für die in Rundschreiben 16 genannten nicht abzugsfähigen Betriebsausgaben systematisch nicht ausgeschlossen.

Nicht abzugsfähige Lizenzzahlungen

Hinsichtlich Lizenzzahlungen stellt Rundschreiben 16 heraus: Die Prüfung des Fremdvergleichs hat sowohl den Beitrag des Lizenzgebers als auch den des Lizenznehmers zu berücksichtigen. Dabei sei der Beitrag der Parteien zum Wert der Marke anhand diverser Kriterien wie Entwicklung, Anwendung, Marketing und Schutz zu ergründen. Erst wenn diese Kriterien berücksichtigt seien, könne ein fremdvergleichskonformer Lizenzbetrag ermittelt werden.

Nach den Maßstäben der OECD dürfte dabei auch das reine Halten des Rechts ohne jeglichen weiteren Wertbeitrag eine wenn auch nur minimale Lizenz in dieser Prüfung rechtfertigen. An dieser Stelle bedarf der sowieso recht knappe Wortlaut des Rundschreibens 16 dringend einer Nachbesserung. Bereits die chinesische Fassung lässt offen, ob in solchen Fällen ein Abzug der Betriebsausgaben generell ausgeschlossen wird oder ob das nur für den Teil gilt, der nicht dem Fremdvergleich standhält. Der Logik des

Schreibens folgend – als Verrechnungspreis-Rundschreiben zur Auslegung des Fremdvergleichs – sollte Letzteres der Fall sein. Diesen Schluss scheinen auch erste Gespräche mit Beamten der SAT naheulegen, eine offizielle Klarstellung fehlt allerdings bis zum jetzigen Zeitpunkt.

Vor dem Hintergrund des Wortlauts kritisch zu sehen sind auch Gestaltungen, bei denen Unterlizenzen an Gruppengesellschaften erteilt und Lizenzzahlungen zentralisiert durch diese Gesellschaften geschleust werden. Der Wertbeitrag der zwischengeschalteten und lizenzempfangenden Gesellschaft selbst dürfte üblicherweise nur gering ausfallen. Bei einer engen Auslegung des Wortlauts wäre in China somit höchstens eine minimale Lizenz steuerlich abzugsfähig. Entsprechend sollte die Argumentation mit der Finanzverwaltung dahin zielen, den Wertbeitrag der ausländischen Gruppe als Ganzes zu berücksichtigen. Eine Klarstellung durch die SAT ist auch in diesem Punkt wünschenswert.

Abschließend bezieht sich Rundschreiben 16 auf eine besondere Art der Lizenzzahlungen, auf solche für reine „Gruppenvorteile“. Hat eine Gruppe eine Gesellschaft zum Zweck der Finanzierung oder des Listings an einer Börse aufgesetzt, könnte man argumentieren, dass allein daraus („beiläufig“) ein Vorteil für alle Gruppengesellschaften entsteht, der entsprechend über eine Lizenz zu vergüten sei. Dieser Argumentation stellt sich die SAT entgegen und schließt einen Abzug derartiger Lizenzzahlungen für Zwecke der Körperschaftsteuer aus.

Zusammenfassung

Mit Rundschreiben 16 formuliert die SAT erstmals Grundsätze für Verrechnungspreise bei grenzüberschreitenden Zahlungen für die tägliche Verwaltungspraxis auf Ebene der lokalen Steuerbehörden. Dabei gibt das Rundschreiben den Finanzbeamten mit der Auslegung der SAT eine Prüfungshilfe an die Hand und schafft somit zumindest vordergründig ein Stück Rechtssicherheit.

Diese Auslegungen sollten von den Steuerpflichtigen bereits bei Planung der grenzüberschreitenden Leistungen beachtet werden, um Diskussionen über die steuerliche Behandlung von Zahlungen so weit wie möglich vorzubeugen.

Gleichzeitig sind Auslegung und Regelfälle weit gefasst und es fehlt häufig eine detaillierte Interpretationshilfe. Es bleibt abzuwarten, wie sich die Position der Finanzverwaltung zu einzelnen Fragen entwickelt. Bis zu einer Klärung dürften Diskussionen im Einzelfall und eine uneinheitliche Anwendung die Regel bleiben.

Bei der Gestaltung der konzerninternen Beziehungen, der Formulierung der entsprechenden Verträge oder der Verteidigung Ihrer Position unterstützen Sie die Experten der German Business Group gern.

Ihre Ansprechpartner

Alexander Prautzsch

Tel.: +86 21 2323-3375

alexander.prautzsch@cn.pwc.com

Lukasz Mehl

Tel.: +86 21 2323-1083

lukasz.mehl@cn.pwc.com

Benjamin Koch

Tel.: +41 58 792-4334

benjamin.koch@ch.pwc.com

Aktuelle Änderungen im Zollrecht der Republik Korea

Das Jahr 2015 hat Änderungen im Zollrecht mit sich gebracht, die sich auf das Koreageschäft auswirken werden. Die wesentlichen Änderungen betreffen die Konzernverrechnungspreise und die Überprüfung von verbindlichen Auskünften. Was Wirtschafts-beteiligte wissen sollten, fassen Jochen Schmidt, Jens Buslei und Michael Neumann im aktuellen Beitrag für Sie zusammen.

Zusammenarbeit der Behörden bei Konzernverrechnungspreisen und Zollwert

Nach jahrelanger Abstimmung haben die südkoreanischen Steuer- und Zollbehörden 2012 unter Führung des zuständigen Ministeriums die entsprechenden Gesetzesvorschriften geändert. Seitdem können Unternehmen, wenn Verrechnungspreise oder Zollwerte im Rahmen einer Außenprüfung durch einen Zweig der Finanzverwaltung korrigiert wurden, einen Antrag auf korrespondierende Anpassung stellen. Die jeweils andere Behörde der Steuer- bzw. Zollverwaltung soll eine solche Anpassung erlauben, soweit der korrigierte Preis angemessen ist. In der Praxis hatten Unternehmen jedoch Schwierigkeiten, diese Anpassung zu erhalten, speziell da das Gesetz nicht genau definierte, wie die „Angemessenheit“ zu interpretieren und damit auch zu dokumentieren ist.

Hintergrund ist, dass bei grenzüberschreitenden Liefer- und Leistungsbeziehungen innerhalb von internationalen Konzernen für Güter Preise angesetzt werden können, die von den Preisen abweichen, die sich am Markt zwischen fremden Dritten durch das Kräftespiel von Angebot und Nachfrage bilden würden („Fremdvergleichsmaßstab“). Wenn Verrechnungspreise beim konzerninternen Verkauf beispielsweise im Vergleich zu Fremdvergleichspreisen deutlich niedriger ausfallen, fallen folglich auch die auf dieser Basis erhobenen Einfuhrabgaben niedriger (geringerer Zollwert) und die Ertragsteuern im Einfuhrland höher aus (höheres zu versteuerndes Einkommen). Dieser Gestaltungsfreiheit setzen die Steuerbehörden international auf Basis der Grundsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) Grenzen: Konzerne müssen ihre Verrechnungspreise innerhalb einer Bandbreite von Preisen festlegen, wie sie für eine vergleichbare Transaktion unter vergleichbaren Umständen zwischen fremden Dritten (unverbundenen Unternehmen) vereinbart würden (Fremdvergleichsgrundsatz).

Themen des Beitrags

- Anerkennung der Verrechnungspreismethode durch die Zollverwaltung
- korrespondierende Korrektur von Verrechnungspreisen für Ertragsteuer- und Zollzwecke
- Vergleichbarkeit von Methoden zur Festlegung von Verrechnungspreisen mit Methoden zur Ermittlung des Zollwerts

In einem zweiten Schritt kommen die Zollverwaltungen ins Spiel, deren Einfuhrabgaben – wie dargestellt – in der Höhe ebenfalls von den konzerninternen Verrechnungspreisen (und speziell auch ihren nachträglichen Anpassungen) abhängen, sobald diese im Rahmen von Einfuhren als Zollwerte deklariert werden. Der Zollwert wiederum bildet die Bemessungsgrundlage bei der Ermittlung anfallender Zölle, etwaiger besonderer Verbrauchsteuern, unter Umständen festzusetzender Einfuhrumsatzsteuer und sonstiger Einfuhrabgaben. Wirtschaftlich besonders wichtig ist die Anerkennung der Verrechnungspreismethode durch die Zollverwaltung deshalb, weil andernfalls die Heranziehung des Verrechnungspreises zur Zollwertermittlung generell verweigert werden und der Wert von Einfuhrwaren – in letzter Konsequenz – durch eine Schätzung bemessen werden könnte. Das bringt die Gefahr mit sich, dass die geschätzten Werte zulasten der Wirtschaftsbeteiligten stark von den tatsächlichen Werten der Einfuhrwaren nach oben abweichen und somit zu einer erheblich höheren Einfuhrabgabenbelastung führen. Außerdem würden dadurch auch den Waren für Ertragsteuer und Zoll verschiedene Preise zugrunde gelegt.

Aus diesen Gründen besteht ein großes Interesse daran, Verrechnungspreise festzulegen und zwischen dem Unternehmen und den betroffenen Behörden abzustimmen. Diesem Wunsch wollen die koreanischen Vorschriften Rechnung tragen. Auf globaler Ebene ist es der OECD (in Sachen Verrechnungspreise) und der Weltzollorganisation (WCO, in Sachen Zollwerte) trotz langjähriger Diskussionen bislang noch nicht gelungen, eine praktikable Lösung für die Harmonisierung von Verrechnungspreisen und Zollwerten zu finden.

Korrespondierende Korrektur von Verrechnungspreisen für Ertragsteuer- und Zollzwecke

Ab 2015 wird das erwähnte Anpassungsverfahren nun um eine Vorabverständigung erweitert, die effektiv wie ein gemeinsames Vorabverständigungsverfahren (*Advanced Pricing Agreement, APA*) und ein Übereinkommen über den Zollwert (*Advanced Customs Valuation Agreement, ACVA*) wirkt: die Vorabgegenberichtigung (*Advanced Correlative Adjustment*). Wer eine solche Vorabgegenberichtigung beantragt, muss parallel sowohl einen Antrag auf ein APA als auch auf ein ACVA stellen. Durch das *Advanced Correlative Adjustment* sollen für beide Seiten auf einen Schlag – sowohl für den ertragsteuerlichen Bereich als auch, darauf abgestimmt, für zollrelevante grenzüberschreitende Warenbewegungen – akzeptable Verrechnungspreise gefunden werden. Zudem wurde vom Gesetzgeber klargestellt, in welchen Fällen die korrespondierende Anpassung gewährt werden soll. Diese Klarstellung zielt auf die Vergleichbarkeit der Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreis oder Zollwert ab und führt unter Umständen zu Einschränkungen bei der Wahl der Verrechnungspreismethoden:

- Werden die Verrechnungspreise mit vergleichbaren unbeeinflussten Preisen verglichen (Preisvergleichsmethode), muss für den Zollwert die Transaktionsmethode gleicher Güter oder die Transaktionsmethode gleichartiger Güter verwendet werden. Bei der Transaktionsmethode gleicher Waren werden vorhandene Zollwerte für gleiche Waren herangezogen. Die Ware muss also in demselben Land hergestellt und in jeder Hinsicht gleich sein. Weniger streng ist der Maßstab für die Transaktionsmethode gleichartiger Waren, bei der diese nicht in jeder Hinsicht der zum Vergleich herangezogenen Ware gleich sein muss. Auch die Preisvergleichsmethode vergleicht den Preis der Transaktion zwischen verbundenen Unternehmen mit dem Preis einer entsprechenden Transaktion zwischen fremden Dritten.
- Wenn ein Verrechnungspreis mit dem Weiterverkaufswert verglichen wird (Wiederverkaufsmethode), muss für den Zollwert die deduktive Methode angewandt werden. Bei dieser Wertermittlungsmethode wird auf den Wiederverkaufspreis nach der Einfuhr abgestellt und eine geschätzte Handelsspanne abgezogen.
- Wird der Verrechnungspreis mithilfe der Kostenaufschlagsmethode ermittelt, muss der Zollwert über den errechneten Wert bestimmt werden. Bei dem so gefundenen Wert wird aufgrund vorgelegter Kalkulationsunterlagen ein Zollwert ermittelt.
- Andere Methoden zur Prüfung des Verrechnungspreises wie besonders die Gewinnaufteilungsmethode und die transaktionsbezogene Nettomargenmethode (TNMM) können zukünftig nicht mehr angewandt werden, wenn

sich die dadurch bezifferten Verrechnungspreise auch auf in Südkorea anzumeldende Zollwerte beziehen.

Tab. 1 Vergleichbarkeit der Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen und Zollwert

Methode	Zollwert	Vergleichbarkeit
Konventionelle Transaktionsmethoden		
Preisvergleichsmethode	• Transaktionswert gleicher Waren	vergleichbar (geeignet zur Anwendung bei einer korrespondierenden Korrektur)
	• Transaktionswert gleichartiger Waren	
Wiederverkaufsmethode	deduktive Methode	
Kostenaufschlagsmethode	Wertberechnungsmethode	
Transaktionsbezogene Gewinnmethoden		
Gewinnaufteilungsmethode		nicht vergleichbar (nicht geeignet zur Anwendung bei einer korrespondierenden Korrektur)
	nicht anwendbar	
Nettomargenmethode		

Überprüfung der Ergebnisse verbindlicher Auskünfte der Zollverwaltung

Zukünftig können Wirtschaftsbeteiligte außerdem die Überprüfung einer verbindlichen Auskunft innerhalb von 30 Tagen nach Erhalt des Ergebnisses beantragen.

In Südkorea sind auf Antrag verbindliche Auskünfte möglich, was den Zollwert, die zolltarifliche Einreihung und den Warenursprung betrifft. Dadurch erlangen Einführer Rechts- und Planungssicherheit hinsichtlich dieser für die Höhe der Einfuhrabgabenerhebung maßgeblichen Faktoren für künftig geplante Einfuhren. Sie haben bereits vor Aufnahme umfangreicher Einfuhren Gewissheit darüber, welche offizielle Position der Zoll zum Zeitpunkt der Einfuhren vertreten wird. Hinsichtlich des Warenursprungs können verbindliche Auskünfte allerdings nicht anstelle der in den Freihandelsabkommen bezeichneten Präferenznachweise verwendet werden.

Sollte eine solche Auskunft nicht den Vorstellungen des Antragstellers entsprechen, besteht seit Anfang dieses Jahres zusätzlich die Möglichkeit, eine fristgebundene Überprüfung des Auskunftsinhalts durch die Zollverwaltung selbst einzuleiten. Das Vorgehen ähnelt einem deutschen Ein- oder Widerspruchsverfahren. Das Ergebnis dieser Überprüfung muss die koreanische Zollbehörde dem Wirtschaftsbeteiligten ebenfalls innerhalb von 30 Tagen mitteilen.

Eine solche Entscheidung der koreanischen Zollbehörde ist drei Jahre gültig.

Wenn diese Änderungen Auswirkungen auf Ihre Geschäftstätigkeit in Südkorea haben, stehen Ihnen die Berater der Zollabteilung von PwC gemeinsam mit ihren deutschen und koreanischen Kollegen vor Ort in Südkorea gern mit Rat und Tat zur Seite.

Ihre Ansprechpartner

Jochen Schmidt

Tel.: +49 40 6378-1390
jochen.schmidt@de.pwc.com

Jens Buslei

Tel.: +82 2 3781-9827
buslei.jens@kr.pwc.com

Michael Neumann

Tel.: +49 40 6378-2666
michael.neumann@de.pwc.com

Martin Sutter

Tel.: +41 58 792-5513
martin.sutter@ch.pwc.com

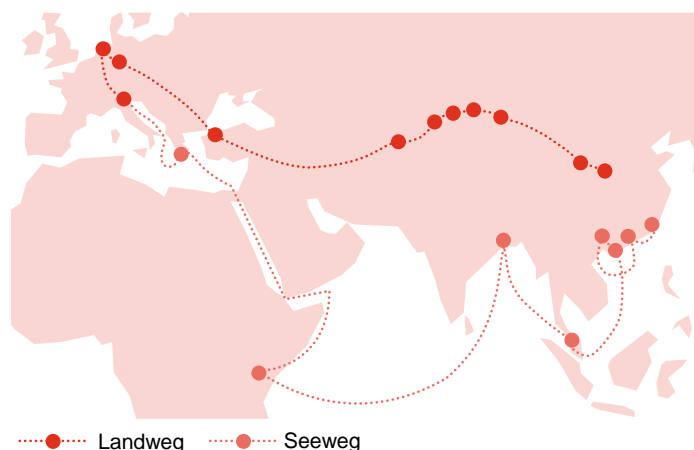
„One Belt, One Road“: Chancen und Risiken der „Neuen Seidenstraße“

Nach der Finanzkrise gingen mehr und mehr chinesische Unternehmen ins Ausland. Mit der Initiative „The New Silk Road Economic Belt and the 21st-Century Maritime Silk Road“, kurz: „One Belt, One Road“, die Präsident Xi Jinping im März 2015 verkündete, ist mit einer noch stärkeren Präsenz Chinas in zahlreichen Ländern zu rechnen. Ziel der geplanten neuen Land- und Seeverbindung zwischen China und Europa ist, den Außenhandel auszubauen, Investitionen chinesischer Unternehmen im In- und Ausland zu fördern sowie den wirtschaftlichen und politischen Anspruch Chinas global geltend zu machen. Thomas Heck informiert Sie über Hintergrund und Gegenstand der Initiative sowie über die Maßnahmen, die die chinesische Regierung parallel beschlossen hat, um die Initiative zu unterstützen. Zusätzlich erfahren Sie, welche Risiken und Rahmenbedingungen Unternehmen, die sich engagieren möchten, beachten sollten. Abgerundet wird die aktuelle Bestandsaufnahme durch ein Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden der Duisburger Hafen AG.

Initiative

Unter der Überschrift „Visionen und konkrete Schritte“ (*Vision and actions on jointly building Belt and Road*) hat Präsident Xi Jinping im Rahmen seiner Rede am 28. März 2015 auf dem Boao-Forum in Hainan Details zu seiner bereits zuvor angekündigten Initiative veröffentlicht. Dazu gehört eine Karte des „Wirtschaftsgürtels Neue Seidenstraße“ und der neuen Maritimen Seidenstraße.

Abb. 1 Seidenstraße



Themen des Beitrags

- Absichten und Ziele
- Branchen, die besonders profitieren können
- wirtschaftliche und politische Risiken

Der neue Wirtschaftsgürtel entlang der antiken Seidenstraße verbindet China und Europa über Zentralasien, während die Maritime Seidenstraße über Südostasien, den Nahen Osten und Afrika nach Europa führt. Beide Routen treffen sich in Europa, unter anderem in Duisburg, dem größten Binnenhafen der Welt (dazu auch das Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden der Duisburger Hafen AG).

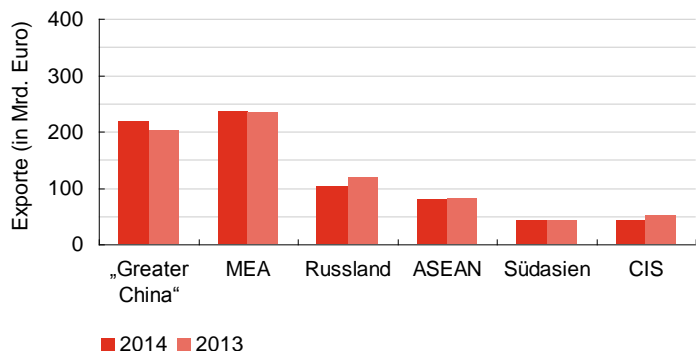
Hintergrund und Gegenstand

Die Lage der Wirtschaft in China hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Nach jahrzehntelangem zweistelligem Wachstum des Bruttoinlandprodukts (BIP), getrieben von Investitionen und Export, ist die Wachstumsrate in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Diese Entwicklung wird von der Regierung als „die neue Normalität“ („Langsameres Wachstum und Druck durch internationalen Wettbewerb: Chinas ‚neue Normalität‘“ ab Seite 12) bezeichnet. Für 2015 und 2016 schätzt der Internationale Währungsfonds (IWF) das Wachstum des BIP in China auf 6,8 Prozent beziehungsweise 6,3 Prozent (IWF, *World Economic Outlook*, Stand: April 2015). Um die heimischen Unternehmen zu fördern, das Wachstumstempo zu halten und die vorhandenen Überkapazitäten auszulasten, hat China Schwellenländer Südostasiens, Zentralasiens und des Mittleren Ostens, die allesamt einen hohen Bedarf an Infrastrukturinvestitionen haben, in seine Wachstumsstrategie mit einbezogen. Nach Schätzung der Asia Development Bank liegt das Finanzvolumen der nötigen Infrastrukturprojekte in Asien bis 2020 bei über 8 Billionen US-Dollar.

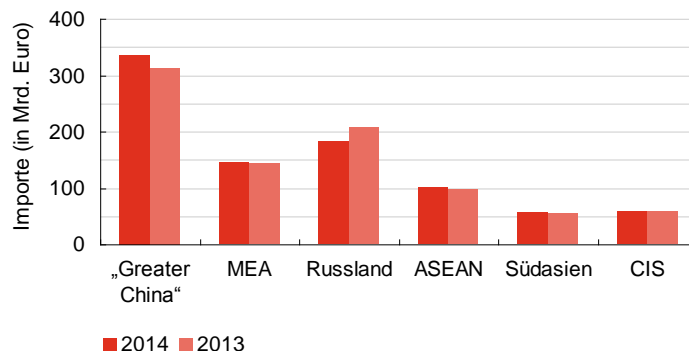
Das Projekt „One Belt, One Road“ (OBOR) umfasst über 50 Länder in Asien, Afrika und Europa, deren BIP zusammen ca. 21 Billionen US-Dollar beziehungsweise 29 Prozent der globalen Wirtschaftsleistung beträgt. Eingeschlossen sind Regionen wie der Commonwealth of Independent States (CIS), die Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), der Nahe Osten und Afrika, Südasien mit Indien und Pakistan sowie Zentral- und Westeuropa. Eine wichtige Rolle spielen vor allem die Schwellenländer entlang des Wirtschaftsgürtels Neue Seidenstraße.

Abb. 2 Handel EU 28

Exporte EU 28



Importe EU 28



„Greater China“: China, Hongkong, Macao und Taiwan

MEA (Mittlerer Osten und Afrika): Ägypten, Äthiopien, Afghanistan, Bahrain, Iran, Irak, Israel, Jemen, Jordanien, Katar, Kenia, Libanon, Mosambik, Oman, Saudi-Arabien, Somalia, Sudan, Syrien, Tansania, Türkei, Vereinigte Arabische Emirate

ASEAN: Brunei, Indonesien, Kambodscha, Laos, Malaysia, Myanmar, Philippinen, Singapur, Thailand, Vietnam

Südasiens: Bangladesch, Indien, Pakistan, Sri Lanka

CIS (Russische Föderation ohne Russland): Armenien, Aserbaidschan, Georgien, Kasachstan, Kirgisistan, Moldawien, Tadschikistan, Turkmenistan, Ukraine, Usbekistan, Weißrussland

Für die Europäische Union (EU) sind die Länder entlang des Wirtschaftsgürtels Neue Seidenstraße sehr wichtige Handelspartner. 2014 exportierten die 28 Mitglieder der EU (EU 28) insgesamt 720 Milliarden Euro in diese Länder – das sind 42,2 Prozent ihrer gesamten Exporte. Die Importe lagen bei 879 Milliarden Euro – das entspricht 51,5 Prozent aller Importe. Die wichtigen Handelspartner sind neben China und Russland auch Länder in Nahost und Afrika.

Rahmenbedingungen

Um die Initiative zu fördern, schafft die chinesische Regierung verschiedene finanzielle sowie politische Rahmenbedingungen und gründet Institutionen.

Zu den finanziellen Fördermaßnahmen zählen der Fonds der Seidenstraße (Silk Road Fund, SRF) sowie die Asiatische Infrastruktur- und Investitionsbank (AIIB), die Neue Entwicklungsbank (New Development Bank) und die Bank der Shanghai Cooperation Organization (SCO Bank).

Der SRF wurde Ende 2014 als Staatsfonds mit einem Eigenkapital in Höhe von 40 Milliarden US-Dollar gegründet. Dieser Fonds finanziert vor allem die Projekte entlang des Wirtschaftsgürtels Neue Seidenstraße. Als erste ausländische Investition beteiligte sich der SRF im April 2015 an einem Wasserkraftwerkprojekt in Pakistan.

Motiviert durch die chinesische Initiative haben im Oktober 2014 22 asiatische Länder eine Absichtserklärung

(*Memorandum of Understanding*) zur Gründung der AIIB unterzeichnet. Im März 2015 erklärten zahlreiche wichtige EU-Staaten – darunter Frankreich, Großbritannien und Deutschland – ihren Beitritt zur AIIB. Am 29. Juni 2015 haben in Beijing 50 Länder den Gesellschaftervertrag der AIIB unterzeichnet, u. a. auch die Bundesrepublik Deutschland. Bei Investitionen liegt der Schwerpunkt der AIIB vor allem auf Infrastrukturprojekten in Asien. Das betrifft vor allem die Bereiche Energie, Transport und Logistik, Telekommunikation, Wasserversorgung, sanitäre Einrichtungen und Umweltschutz. Die Gründung der AIIB ist für Ende 2015 vorgesehen.

Als ein weiteres multilaterales Instrument fördern die Länder Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika (BRICS) die Neue Entwicklungsbank, deren Zweck ebenfalls die Finanzierung solcher Projekte ist. In diesem Zusammenhang zu nennen ist auch die SCO-Bank. Die Länder Zentralasiens haben sie gegründet und sie soll zur Entwicklung dieser Region beitragen.

Neben den finanziellen Maßnahmen wird auch die politische Zusammenarbeit ausgebaut. Vor allem soll die Zusammenarbeit über bestehende bilaterale und multilaterale Organisationen vertieft werden. Dazu gehören die ASEAN, die Asiatisch-Pazifische Wirtschaftsgemeinschaft (APEC), das Asien-Europa-Treffen (Asia-Europe Meeting, ASEM) und das Forum der Zusammenarbeit zwischen China und den arabischen Staaten (China-Arab States Cooperation Forum).

Interview mit Diplomkaufmann Erich Staake, CEO Duisburger Hafen AG

Als weltweit größter Binnenhafen ist Duisburg eine wichtige Drehscheibe für Europa. Im Jahr 2012 wurde die Schienengüterverkehrslinie Yuxinou in Betrieb genommen, die Duisburg mit der chinesischen Stadt Chongqing verbindet.

Was hat Sie damals bewogen, diese Fernverkehrslinie zu errichten, und mit welchen Partnern und Ländern hat Duisport bei dem Projekt zusammengearbeitet?

Duisport entwickelt aktiv mit verschiedenen Partnern intermodale Transportlösungen. In diesem Zusammenhang bauen wir unser Bahnnetzwerk kontinuierlich aus, um die Drehscheibe Duisburg attraktiv für unsere Kunden zu gestalten und Wachstumsmärkte zu erschließen. Im kombinierten Verkehr werden inzwischen pro Woche mehr als 360 Zugverbindungen zu 80 nationalen und internationalen Zielen angeboten.

Der Duisburger Hafen ist seit einigen Jahren auch Start- und Zielort mehrerer transkontinentaler Zugverbindungen nach China, die sich als Alternative zur See- und Luftfracht positionieren. Die Zugverbindungen nach China werden von verschiedenen Operateuren betrieben, mit denen Duisport eng zusammenarbeitet. Dazu zählt unter anderem die Trans Eurasia Logistics (TEL), ein 2008 gegründetes Joint Venture der DB AG und der Russischen Eisenbahn AG (RZD). Die TEL hat die 10.300 Kilometer lange transeurasische Verbindung durch China, Kasachstan, Russland, Weißrussland, Polen und Deutschland gemeinsam mit DB Schenker Rail entwickelt – als Alternative zur viel befahrenen und 2.000 Kilometer längeren Nordroute über die Transsibirische Eisenbahn.

Die Zugverbindung von Duisburg nach Chongqing ist mit einer Laufzeit von rund 16 Tagen etwa doppelt so schnell wie der Transport auf dem Seeweg, aber deutlich günstiger als der Transport per Luftfracht. Städte im Landesinneren von China profitieren zudem von den Zugverbindungen, da ein Vorlauf zu einem Seehafen entfällt und somit wertvolle Transportzeit eingespart werden kann.

Wie wird diese Linie bisher von Kunden angenommen?

Die Zugverbindung von Duisburg nach Chongqing hat sich innerhalb kurzer Zeit zu einer zuverlässigen Alternative entwickelt, die zunehmend von Kunden unterschiedlicher Branchen genutzt wird. Inzwischen verkehren bis zu vier Züge pro Woche zwischen beiden Standorten. Die Auslastung der Züge von Chongqing nach Duisburg ist zwar weiterhin höher als in umgekehrter Richtung. Seit 2014 nutzt aber auch die Automobilindustrie verstärkt die Zugverbindung nach China für den Transport von Komponenten und Fertigfabrikaten sowie Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau. Zu den Hauptkunden in Richtung Duisburg zählen vor allem Hersteller von Elektronikartikeln.

Die Nachfrage nach Zugverbindungen zwischen Duisburg und China hat innerhalb des letzten Jahres stark zugenommen. Das ist zum einen dem Besuch des chinesischen Staatspräsidenten Xi Jinping zu verdanken, der dem Duisburger Hafen auf seiner Europareise im März einen Besuch abstattete, um den Zug aus Chongqing feierlich zu empfangen. Zum anderen werden die Zugverbindungen durch eine Optimierung der Abläufe sowie ergänzende Dienstleistungen, wie beispielsweise den Einsatz von Sicherheitssystemen, zunehmend attraktiver für weitere Branchen.

In März 2015 hat die chinesische Regierung die Initiative „One Belt, One Road“ angekündigt. Duisburg ist einer der Zielorte auf dem „New Silk Road Economic Belt“. Welche Entwicklung und Perspektiven sehen Sie in diesem Zusammenhang für Unternehmen in Deutschland oder Europa?

Die Bedeutung des Landtransports zwischen China und Europa wird zukünftig weiter zunehmen. Ein Grund dafür ist, dass immer mehr Güter für den Transport per Schiene infrage kommen. Zusätzlich wird die Attraktivität durch kürzere Laufzeiten weiter steigen. Besonders die Entwicklung des Westens Chinas erfordert Transportalternativen per Bahn, was zu einer positiven Entwicklung der Zugverbindungen beitragen wird. Unternehmen in Deutschland und Europa können von dieser Entwicklung ebenfalls profitieren. Viele Unternehmen haben bereits eigene Produktionsstätten in China aufgebaut. Für die Versorgung dieser Werke sind regelmäßige Zugverbindungen eine interessante Alternative zum See- oder Lufttransport.

Schwerpunkte und Chancen

Das Gründungsdokument *Visionen und konkrete Schritte* legt fünf Schwerpunkte fest:

- politische Koordination (*Policy Coordination*)
- technische Koordination (*Facility Connectivity*)
- Freihandel (*Unimpeded Trade*)
- finanzwirtschaftliche Integration (*Financial Integration*)
- kultureller Austausch (*People-to-People Bond*)

Mit Blick auf die wirtschaftliche Zusammenarbeit stehen die Kriterien technische Koordination, Freihandel und finanzwirtschaftliche Integration im Mittelpunkt.

Technische Koordination ist einer der Bereiche, in denen die Länder gemeinsam und vorrangig an Infrastrukturprojekten und technischen Standardsystemen arbeiten und schrittweise ihre Infrastrukturen miteinander vernetzen sollen. Neben der Transportinfrastruktur werden Projekte im Bereich Energie und Telekommunikation gefördert. Bei Durchführung der Investitionsprojekte sollen Nachhaltigkeit und Umweltschutz berücksichtigt werden.

Im Rahmen des Freihandels wird angestrebt, die Investitions- und Handelshemmnisse abzuschaffen. Zudem soll die Kooperation auf dem Gebiet Zollwesen ausgebaut und vertieft werden. Geplant ist darüber hinaus, die Zusammenarbeit und Investition in verschiedenen Branchen zu erweitern. Ausgebaut werden soll vor allem die Kooperation in den Bereichen Landwirtschaft, Fischereiwirtschaft, aber auch bei der Gewinnung von Rohstoffen.

Um die OBOR-Initiative zu unterstützen, treibt China des Weiteren die Finanzintegration voran. Dabei spielt die Internationalisierung des Renminbis eine entscheidende Rolle. Einen großen Beitrag dazu leisten sollen die multilaterale finanzielle Koordination und Institutionen wie AIIB und Neue Entwicklungsbank.

Die Provinzen und Regionen in China sollen konkrete Projekte initiieren und durchführen. Jeder Region wurde eine besondere Aufgabe zugewiesen. Eine große Rolle bei der Erschließung des Wirtschaftsgürtels Neue Seidenstraße soll beispielsweise die autonome Provinz Xinjiang spielen.

Auch wenn OBOR eine Initiative der chinesischen Regierung ist und wesentlich von ihr vorangetrieben wird, wird sie auch für europäische Länder und europäische Unternehmen Chancen bieten. Die Neue Seidenstraße ist eine offene Initiative, an der jeder teilnehmen kann. Chancen bieten sich für Unternehmen aus verschiedenen Branchen:

Als Marktführer im Bereich Maschinen- und Anlagenbau können deutsche Unternehmen an den zahlreichen Infra-

strukturprojekten teilnehmen. Exportiert werden nicht nur Anlagen und Maschinen, sondern auch Know-how – beispielsweise über einen Lizenzvertrag. Zudem können sich für Unternehmen im Bereich Energieerzeugung und Transport neue Möglichkeiten ergeben, etwa bei Kraftwerkprojekten. Ein gutes Beispiel ist die Kooperation von Siemens und der Shandong Electric Power Construction Company. Siemens hat dabei im Rahmen eines Projekts in Saudi-Arabien einen Liefervertrag im Wert von einer Milliarde US-Dollar akquiriert. Auch die Technologie- und die Telekommunikationsindustrie können davon profitieren, indem sie Ingenieurdienstleistungen anbieten. Deutsche Unternehmen können ihr Know-how in den Bereichen Umweltschutz und Nachhaltigkeit einbringen.

Während des Baus der Straßen- und Schienennetze im Wirtschaftsgürtel Seidenstraße können die Transport- und Logistikunternehmen verschiedene Dienstleistungen erbringen. Seit 2012 – als die Schienengüterverkehrslinie Yuxinou in Betrieb genommen wurde, die Duisburg mit der chinesischen Stadt Chongqing verbindet – steigt das Transportvolumen ständig. Das Verkehrsnetzwerk entlang des Wirtschaftsgürtels Neue Seidenstraße fördert den Handel innerhalb der Regionen und bietet enorme Chancen für die deutschen Unternehmen.

Entlang der Maritimen Seidenstraße werden Häfen ge- oder ausgebaut, was wiederum Chancen für Anlagen- und Maschinenbauunternehmen bietet. Die Maritime Seidenstraße eröffnet auch neue Gelegenheiten für Dienstleister im Bereich Seefracht.

Deutsche Unternehmen können die Chancen der OBOR-Initiative sicher dann am besten nutzen, wenn sie nicht nur mit den lokalen Partnern, sondern auch mit den chinesischen Partnern zusammenarbeiten. Durch eine solche Kooperation können sich deutsche und chinesische Unternehmen ergänzen.

Risiken und Herausforderungen

Neben all den Chancen sind die Unternehmen gut beraten, die Risiken und Herausforderungen, die ihnen bei Investitionen in OBOR-Projekte drohen, sorgfältig abzuwägen. In Betracht zu ziehen sind hier besonders die politischen und die Kreditrisiken.

Viele OBOR-Projekte werden als große Infrastrukturprojekte geplant und müssen im Wesentlichen gemeinsam mit den lokalen Regierungen geschultert werden. Solche Projekte unterliegen einem erhöhten politischen Risiko. Vor allem in Regionen mit häufigen Veränderungen in Exekutive und Verwaltung sollten sich Unternehmen dieser Unwägbarkeiten bewusst sein. Sri Lanka und Myanmar setzten

beispielsweise nach einem Wechsel in der Regierung Infrastrukturprojekte aus, die an chinesische Entwickler erteilt worden waren, und stellten sie grundsätzlich infrage. Dadurch entstanden den Unternehmen hohe Kosten. Außerdem haben die Krisen in Nahost und der Ukraine großen Einfluss auf die internationale Zusammenarbeit.

Auch die Kreditrisiken sind nicht zu vernachlässigen. Infrastrukturprojekte in dieser Größenordnung werden weitgehend durch Kredite finanziert. Eine aktuelle Analyse der Economist Intelligence Unit (EIU) über Kreditrisiken in OBOR-Länder zeigte große Unterschiede innerhalb der Regionen. Der Report bewertet die Kreditrisiken nach verschiedenen Kategorien. Einige Länder – darunter Syrien, Irak und Griechenland – weisen ein besonders hohes Länderrisiko auf (EIU, *Prospects and challenges on China's one belt, one road*).

Neben den Risiken müssen sich die Beteiligten intensiv mit anderen Herausforderungen befassen. Laut Jenny Chong (Tax-Partnerin, PwC China), die chinesische Unternehmen bei einigen OBOR-Projekten berät, sollten Unternehmen bereits in der Planungsphase die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen des Ziellands berücksichtigen.

Fazit

Die volle Bedeutung und Strahlkraft des Projekts Neue Seidenstraße wird sich erst in den kommenden Jahren zeigen. Die chinesische Regierung unterstützt die Initiative nachdrücklich, sowohl politisch als auch finanziell. Für ausländische Unternehmen eröffnet das Vorhaben neue Chancen in den OBOR-Ländern. Demgegenüber müssen die Unternehmen diverse neue Herausforderungen bewältigen. Zum einen bleibt die AIIB bislang noch in der Gründungsphase. Ihre weitere Entwicklung, insbesondere in Fragen der Transparenz bei der Projektvergabe, bleibt abzuwarten. Alle Unternehmen, die sich den Herausforderungen stellen und Erfolge aus der Initiative erzielen möchten, sind gut beraten, sich sehr gut auf ihr Engagement vorzubereiten

Ihre Ansprechpartner

Thomas Heck

Tel.: +86 21 2323-2266
thomas.l.heck@cn.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820
felix.sutter@ch.pwc.com

***Newsticker: Zugelassener Wirtschafts-
beteiligter – volle Implementierung der
gegenseitigen Anerkennung zwischen der
Volksrepublik China und der Europäischen
Union voraussichtlich im Spätherbst***

Wie Sie der Frühjahrsausgabe Ihres *China Compass* entnehmen konnten („Zollabkommen mit der Europäischen Union“, Seite 34), haben China und die Europäische Union (EU) bereits im vergangenen Jahr die gegenseitige Anerkennung der jeweils für das Zollgebiet einer Übereinkommenspartei zertifizierten Zugelassenen Wirtschaftsbeteiligten (*Authorised Economic Operators*, AEO) vereinbart. Zur Implementierung des AEO bedarf es jedoch vor allem der technischen Umsetzung. Aus dem Vorgehen bei den vorangegangenen gegenseitigen Anerkennungen zwischen China und Südkorea sowie China und Singapur ist zu schließen, dass die chinesische Zollverwaltung diesen Zeitpunkt in einer gesonderten öffentlichen Bekanntmachung ankündigen wird. Nach letzten Informationen der chinesischen Generaldirektion Zoll (General Administration of Customs) ist damit im November 2015 zu rechnen.

Umdenken in Zeiten des Wandels – Rückblick auf die PwC-China- Roadshow im Juni 2015

Sich mit Experten der Chinese/German Business Group darüber auszutauschen, wie sich die Pläne der Unternehmen mit den neuen Zielen der chinesischen Wirtschaft in Einklang bringen lassen: Dazu hatten wir, PwC Deutschland und PwC China, unter anderem CFOs, Geschäftsführer und Mitglieder der Geschäftsleitungen vor allem aus den Bereichen M&A sowie Business Development eingeladen. Unter dem Motto „Rethinking your China strategy in a time of change“ machte ein illustrierter Kreis von Topmanagern in München, Frankfurt und Düsseldorf regen Gebrauch von unserem Angebot. Dabei vermittelten Partner von PwC China den Teilnehmern, wie interessant das Land nach wie vor für ausländische Investoren ist.

Trendsetter der Digitalisierung

Trotz eines Rückgangs des Wachstums des Bruttoinlandsprodukts wird China, wie Too Poh Tang, Assurance-Partner und Leiter Dienstleistungen für multinationale Unternehmen in China, berichtete, die USA als größte Volkswirtschaft im Jahr 2030 ablösen. Parallel dazu werde sich der chinesische Mittelstand von aktuell etwa 100 in den nächsten zehn Jahren auf 400 Millionen Menschen vervierfachen. China sei im Übrigen dem Rest der Welt in Bezug auf Digitalisierung weit voraus.

Freihandelsabkommen als Türöffner für den Raum Asien-Pazifik

Wie Investoren ihr Unternehmen in China aus steuerlicher Sicht umwandeln können, erörterte Anthea Wong, Tax-Partnerin bei PwC in China. Der Trend bei der Unternehmensführung verschiebe sich aktuell von einem dezentralisierten zu einem zentralisierten Ansatz. Denn nach Zeiten eines stürmischen Wachstums sei ein zentralisierter Ansatz besser geeignet, die historisch gewachsenen Strukturen und deren zunehmende Komplexität zu bewältigen. Immer mehr internationale Konzerne wählten China darüber hinaus als Regionalcenter, da gerade die gesetzlichen Vorschriften einen guten Zugang zu weiteren Märkten der Asien-Pazifik-Region böten.

Auf essenzielle Faktoren für den Marktansatz multinationaler Konzerne ging Simon Ström, Advisory-Partner und Leiter Automotive Consulting in Beijing, ein. Existenziell sei, den chinesischen Konsumenten und seine Vorlieben genau zu kennen, um somit die Produkte an den chinesischen Markt anpassen zu können. Die alten Produktlinien in China verkaufen zu wollen funktioniere schon lange nicht mehr. Des Weiteren sei es überaus wichtig, das deutsche Topmanagement eng mit dem chinesischen Markt zu verzahnen. Einige Vorstände verlagerten bereits ihren Dienstsitz nach China, um somit direkt am Markt zu sein. Wichtig sei es auch, ein lokales chinesisches Topmanagement aufzubauen und einen starken chinesischen Partner zu haben, der den Markt mit seinen Chancen und Fallstricken einschätzen könne und den wichtigen Zugang zu Behörden und Institutionen sichere.

Joint Ventures und strategische Partnerschaften

Wie Joint Ventures und strategische Allianzen in China zum Erfolg führen, erläuterte Hervé Roesch, Partner Deals und Transactions bei PwC in China. Die Zahl der Fusionen sei innerhalb der letzten fünf Jahre stetig gestiegen – und dieser Trend werde anhalten. Wer einen Deal abschließen wolle, müsse sich allerdings bewusst sein, dass ein strukturiertes Vorgehen aufgrund des regulatorischen Umfelds in China wichtiger sei als in anderen Rechtsordnungen. Denn der chinesische Markt sei und bleibe auch weiterhin überaus komplex und in Teilen sehr undurchsichtig. Nur mit einem detaillierten und durchstrukturierten Plan könnten Erfolgchancen gesichert werden.

Das abschließende Get-together bot Platz für anregende Fragen, regen Erfahrungsaustausch und interessante Diskussionen. Die gesamte China Business Group bedankt sich herzlich bei allen Teilnehmern für das große Interesse und bei den Organisatoren für die gute Betreuung. Weitere Veranstaltungen dieser Art sind geplant.

Region Asien-Pazifik: Wettbewerb der Steuerreformen befürchtet

In der Ausgabe 28 der *Asia Pacific Tax Notes* geben die Autoren des PwC-Tax-Netzwerks allen Lesern einen Überblick darüber, was die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gegen legale Steuervermeidung aktuell unternimmt. Der Artikel erläutert Hintergrund und Ziele des OECD-Projekts *Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)*, seine Auswirkungen auf die lokale Steuerpolitik und die globale Zusammenarbeit der Steuerbehörden. Internationale Konzerne (*Multinational Corporations, MNCs*) befürchten zunehmend eine Doppelbesteuerung, da einige Länder vordreschen könnten, um die Reform vorzeitig abzuschließen.

Eine weitere bemerkenswerte Änderung, die mit dem BEPS-Projekt einhergeht, ist der zunehmende und anhaltende Austausch der Informationen zwischen den Steuerbehörden, um grenzüberschreitende Steuerschlupflöcher zu schließen. Augenscheinlich ist dieser Vorgang nie abgeschlossen. MNCs, die sich in diesem neuen und dynamischen Steuerumfeld bewegen, sind gut beraten, sich auf die „neue Normalität“ einzustellen.

Der Kernartikel wird durch eine Zusammenfassung der gesetzlichen Entwicklungen in einzelnen Ländern der Region seit der letzten Ausgabe abgerundet. Die Lektüre verhilft den Lesern zu einem Überblick über die relevanten Entwicklungen in der Steuerpolitik der Region.

Competing forces for tax reform – Challenges for today's tax professionals. Asia Pacific Tax Notes, Issue 28

Hrsg. von PricewaterhouseCoopers Limited
Mai 2015, 88 Seiten, in Englisch

Ihre Ansprechpartner

Alexander Prautzsch

Tel.: +86 21 2323-337
alexander.prautzsch@cn.pwc.com

Stefan Schmid

Tel.: +41 58 792-4482
stefan.schmid@ch.pwc.com

Download

www.pwchk.com/home/eng/aptn_2015.html

Börsengänge in Asien von 2012 bis 2014

Wie gewohnt vermittelt Ihnen die aktuelle Ausgabe des *IPO Watch Asia*, mit dem PwC über Trends des Aktiengeschäfts in der Region Asien-Pazifik informiert, einen Überblick über die Börsengänge (*Initial Public Offerings, IPOs*) zwischen 2012 und 2014. In Anbetracht der integrativen Struktur von Kapitalmärkten analysiert die aktuelle Ausgabe daneben auch Folgeplatzierungen.

Potenziellen Investoren und anderen Interessenten, die in Zukunft mit ihrem Unternehmen oder einem Unternehmensanteil den Gang an die Börse wagen wollen, vermittelt die Publikation einen fundierten Einblick in die Chancen und Risiken des Markts.

Die Autoren des *IPO Watch Asia* sind sich nach der Analyse der Eigenkapitaltransaktionen auf den Kapitalmärkten in Asien im Zeitraum 2012 bis 2014 sicher: Asien wird auch im Jahr 2015 einen signifikanten Beitrag zu den Eigenkapitaltransaktionen leisten.

IPO Watch Asia 2014

Hrsg. von PricewaterhouseCoopers Limited
Mai 2015, 13 Seiten, in Englisch

Ihre Ansprechpartnerin und Ihre Ansprechpartner

Nadja Picard

Tel.: +49 69 9585-2978
nadja.picard@de.pwc.com

Thomas Heck

Tel.: +86 21 2323-2266
thomas.l.heck@cn.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820
felix.sutter@ch.pwc.com

Download

www.pwchk.com/home/eng/asia_ipo_survey_rpt_may2015.html

Umgang mit bahnbrechenden Entwicklungen: Erfolg in Chinas „neuer Normalität“

Der Rückgang des chinesischen Wirtschaftswachstums hat in den vergangenen Monaten weltweit für Aufmerksamkeit gesorgt. Die Entscheider der Wirtschaft beobachten die neue Entwicklung aufmerksam. Sie möchten wissen, wie sich die „neue Normalität“ der chinesischen Wirtschaft im globalen Kontext auswirkt.

In China sehen sich Topmanager nicht nur mit der neuen Ausrichtung des Wirtschaftswachstums konfrontiert, sondern müssen sich auch mit den Auswirkungen anderer bahnbrechender Trends, wie dem zunehmenden Wettbewerb, dem sich ändernden Konsumentenverhalten und den digitalen Innovationen, auseinandersetzen.

Trotz des gedämpften Optimismus seit der letzten globalen Befragung von Vorstandsvorsitzenden (CEOs) durch PwC im Jahr 2014 ist zu beobachten, dass sich die Topentscheider in China dem neuen Geschäftsumfeld anpassen. Sie sind genauestens über die Bedrohungen informiert und arbeiten verstärkt daran, ihr Geschäft auf zukünftiges Wachstum auszurichten. Dabei konzentrieren sie sich vor allem auf den Aufbau von Personal und ein stärkeres Engagement in Joint Ventures und strategischen Allianzen.

Der *PwC 18th Annual Global CEO Survey* gewährt einen seltenen Einblick in die Welt der Entscheider und ihren Blick auf aktuelle Themen wie das Wirtschaftswachstum, Partnerschaften, disruptive Szenarien, Technologie und Talente in Chinas Wirtschaft.

Dealing with disruption: Thriving in China's „new normal“. PwC 18th Annual Global CEO Survey

Hrsg. von Pricewaterhouse Coopers Limited
Januar 2015, 20 Seiten, in Englisch

Ihre Ansprechpartner

Thomas Heck

Tel.: +86 21 2323-2266
thomas.l.heck@cn.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820
felix.sutter@ch.pwc.com

Download

www.pwccn.com/home/eng/annual_global_ceo_survey_18th_cn.html

Chinas Städte der Zukunft

Chinas Urbanisierung verändert nicht nur das Land, sondern wird auch die globale Entwicklung beeinflussen. Die Verstädterung ist ein komplizierter Prozess, der auf unterschiedliche Weise vonstattengehen kann. Erfolgreich wird der Ansatz allerdings nur dann sein, wenn er die Bevölkerung miteinbezieht.

Im Rahmen des 15. China Entwicklungsforums 2014 veröffentlichte die China Development Research Foundation zusammen mit PwC China die Studie *Chinas Städte der Zukunft 2015 (Chinese Cities of Opportunity. 2015)*. Der chinesische Beitrag zur globalen PwC-Studie analysiert 20 Millionenstädte. Die Methodik und ihre Indikatoren vermitteln dem Leser einen tiefer gehenden Einblick in ihre Vorzüge und Schwächen. Die positive Resonanz auf die Studie aus dem Vorjahr hatte die Verfasser dazu ermuntert, diese Studienreihe fortzusetzen. Die aktuelle Studie hat die Anzahl der betrachteten Städte von 15 auf 20 erhöht und die Auswahl der Indikatoren und Daten verbessert.

Chinas Wirtschaft hat begonnen, sich in Richtung der wirtschaftlichen „neuen Normalität“ zu bewegen. Der im Titel verwandte Begriff „Möglichkeit“ (*Opportunity*) ist dabei nicht auf die neue wirtschaftliche Situation und die damit verbundenen Herausforderungen und Unsicherheiten beschränkt, er steht vielmehr für neue Chancen und Potenziale. In diesem Sinn ist der jüngste Ansatz zur Urbanisierung nicht auf die Städte in der vorliegenden Studie beschränkt, sondern auf Hunderte und Tausende andere übertragbar.

Chinese Cities of Opportunity. 2015

Hrsg. von Pricewaterhouse Coopers Limited
März 2015, 48 Seiten, in Englisch

Ihre Ansprechpartner

Thomas Heck

Tel.: +86 21 2323-2266
thomas.l.heck@cn.pwc.com

Felix Sutter

Tel.: +41 58 792-2820
felix.sutter@ch.pwc.com

Download

www.pwccn.com/home/eng/cities_of_opportunity_china_2015.html

Geschäftsrisiken in China reduzieren

Heimische Gesetze und Richtlinien in internationalen Geschäftsbeziehungen auch vor Ort einzuhalten ist für viele global agierende Unternehmen eine Herausforderung. Im „Hochrisikoland“ China, dem rasant wachsenden Auslandsmarkt der deutschen Wirtschaft, drohen den handelnden Personen unter Umständen sogar Strafverfolgung und Schadensersatzansprüche. Forschung und Praxis haben auf die massive Bedrohung reagiert und stellen bewährte Instrumente bereit, die Unternehmen dabei unterstützen, sich regelkonform zu verhalten. Der Sammelband *Compliance Management in China. Praxishandbuch für Manager* enthält Beiträge von Topmanagern und Compliance-Beauftragten verschiedener Unternehmen und Organisationen. Die Experten greifen auf ihre langjährige China-Erfahrung zurück. Sie geben Empfehlungen und Tipps für das praktische China-Geschäft. Im Brennpunkt stehen die Prüfung spezieller Compliance-Bereiche (Compliance Audits), robuste Systeme für ein Compliance-Management, aber auch die Anleitung zu erfolgreichen Compliance-Trainings.

Im Einzelnen besprechen die Autoren zum Beispiel, wie Unternehmen typische Geschäftsrisiken identifizieren und abstellen können. Die Leser erfahren, wie Compliance-Audits dabei unterstützen, Risiken zu ermitteln. Ein für China sehr wichtiges Thema ist die straf- und wettbewerbsrechtliche Bekämpfung der Korruption. Experten analysieren Compliance als strategische Herausforderung bei Zusammenschlüssen und Übernahmen. Das Werk informiert darüber, wie sich Manager vor Haftung schützen können, welche Haftungsrisiken versicherbar sind und wie eine durch Missachtung der Compliance entstandene Krise wirksam bewältigt werden kann. Alle Leser des *China Compass* seien speziell auf das Kapitel „Compliance-Risiken bei der Unternehmensbewertung in China“ hingewiesen, das unser Kollege und Autor Dr. Florian Hackelberg verfasst hat. Florian Hackelberg war viele Jahre in unseren Büros in Beijing und Shanghai tätig und berät seine nationalen und internationalen Mandanten bei ihren Investitionen in China, unter anderem zu Fragen rund um die Bewertung.

Compliance Management in China. Praxishandbuch für Manager

Hrsg. von Bernd-Uwe Stucken und Philipp Senff
Haufe Verlag, Hardcover, 304 Seiten, 99 Euro

Ihr Ansprechpartner

Dr. Florian Hackelberg

Tel.: +49 30 2636-1156

florian.hackelberg@de.pwc.com

Ansprechpartner

Leitung Deutschland



WP StB Jens-Peter Otto
Leiter China Business Group
Partner Assurance
Tel.: +49 69 9585-6040
jens-peter.otto@de.pwc.com

Leitung China



WP Thomas Heck
Partner Assurance
Tel.: +86 21 2323-2266
thomas.l.heck@cn.pwc.com

Leitung Schweiz



Felix Sutter
Leiter Asia Business Group
Partner Assurance
Tel.: +41 58 792-2820
felix.sutter@ch.pwc.com

Redaktion



Dr. Katja Banik
Redaktionsleitung
Tel.: +49 40 6378-1337
katja.banik@de.pwc.com

China Business Group Deutschland

Weitere Ansprechpartner in China

StB Alexander Prautzsch
Director Tax
Tel.: +86 21 2323-3375
alexander.prautzsch@cn.pwc.com

Simon D. Strom
Partner Business Consulting
Tel.: +86 10 6533-2356
simon.d.strom@cn.pwc.com

Weitere Ansprechpartner in Deutschland

WP Roman Wollscheid
Partner Advisory
Tel.: +49 211 981-4901
roman.wollscheid@de.pwc.com

Dr. Gerhard Nowak
Partner Strategy&
Tel.: +49 89 54525-530
gerhard.nowak@strategyand.pwc.com

StB Dr. Huili Wang
Partnerin Tax
Tel.: +49 89 5790-6214
huili.t.wang@de.pwc.com

StB Dr. Karsten Ley
Director Tax
Tel.: +49 211 981-1155
karsten.ley@de.pwc.com

Jasmin Li Yang
Managerin Transaction Services
Tel.: +49 69 9585-5676
jasmin.li.yang@de.pwc.com

Asia Business Group Schweiz

Stefan Schmid
Partner Tax & Legal
Tel.: +41 58 792-4482
stefan.schmid@ch.pwc.com

Martin James
Partner Advisory
Tel.: +41 58 792-1403
martin.james@ch.pwc.com

Jiaye You
Senior Manager Transaction Services
Tel.: +41 58 792-1473
jia.ye.you@ch.pwc.com

Daniela Honegger
Manager Tax & Legal
Tel.: +41 58 792-1395
daniela.honegger@ch.pwc.com

Impressum

Herausgeber

PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
www.pwc.de

Redaktionsleitung

Dr. Katja Banik
Tel.: +49 40 6378-1337
katja.banik@de.pwc.com
www.pwc.de/china

Erscheinungsweise

3-mal jährlich, als Printausgabe und E-Paper/PDF
Die nächste Ausgabe erscheint im Dezember 2015.

Abonnement und Adressmanagement

Andreas Schweizer
china.compass@ch.pwc.com
Fax: +41 58 792-1865

Lektorat und Korrektorat

Werkstatt für moderne Sprache
Frankfurt am Main

Gestaltung und Satz

Nina Irmer, Digitale Gestaltung & Medienproduktion
Frankfurt am Main

Druck

Fritz Schmitz Druck
Krefeld

Die Beiträge dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen oder die Unterstützung unserer Büros zurück. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder.

© August 2015 PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

