

Aktuelle Nachrichten für  
Expertinnen und Experten

**Frühjahr 2017**

**Shared service centres**

Multifunctional global  
services replace the “single  
tower” concept

**Digitalisierung**

Die Finanzverwaltung setzt  
zum großen Sprung an

**Cyber Security Law**

Is your organisation ready?

**E-Mobilität**

Aktuelle Entwicklungen  
drängen zum Handeln

**Research and  
development**

Western enterprises need  
a comprehensive strategy

**Südkorea**

Steuerreformgesetze  
machen Anpassungen  
notwendig

# China Compass

## **Inhalt**

### **Editorial ..... 3**

### **Investition und Finanzierung ..... 4**

ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometer China: mehr Handel zwischen Deutschland und China erwartet.....	4
E-Mobility: drängender Handlungsbedarf aufgrund aktueller Entwicklungen.....	8
Neue Verwaltungsanweisung fordert Hersteller von Fahrzeugen mit neuartigem Antrieb heraus .....	10
Key facts and trends in shared service centres in China.....	11
Fusionen und Übernahmen: Aktivitäten 2016 und Ausblick auf 2017 .....	14
Research and development strategy for western enterprises in China – a comprehensive assessment .....	19

### **Steuern und Recht ..... 25**

Digitalisierung: Finanzverwaltung auf dem Weg in eine „goldene“ Zukunft .....	25
Cyber Security Law has been finalised. Is your organisation ready?.....	30

### **Wirtschaftsregion Asien..... 34**

Südkorea: Änderungen bei den Steuern 2017.....	34
Schweiz und China festigen ihre Zusammenarbeit .....	37

### **Veröffentlichungen..... 39**

Logistikbranche im Wandel.....	39
Logistikindustrie 4.0: Aufbau des digitalen Unternehmens..	39
Vermeidung von Betrug in der Lebensmittelproduktion .....	40
Auch morgen erfolgreich Geschäfte machen .....	40
Connected car report 2016 .....	41
Wichtige Entwicklungen im Steuerrecht Hongkongs im Überblick .....	41

### **China Business Group ..... 42**

### **Impressum..... 43**

### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

während der Umbruch der chinesischen Wirtschaft in vollem Gang ist, definiert sich ein anderes Zentrum der Weltwirtschaft gerade neu. Die Supermacht USA scheint vom freien Handel abzurücken. Wollte und könnte China tatsächlich das Vakuum füllen, das dann entstehen würde? Fakt ist: Die neue amerikanische Wirtschaftspolitik hat die chinesische Führung geradezu ermutigt, sich als Garant einer liberalen Wirtschaftsordnung in Szene zu setzen. Chinas Regierungschef versprach ausländischen Unternehmen jüngst, den Marktzugang zu erleichtern. Das waren große Worte, denen jetzt Taten folgen müssen, denn in der Praxis wird es immer anspruchsvoller, in China Geschäfte zu machen.

Unabhängig von weltwirtschaftlichen Großwetterlagen informieren Sie die Autoren der 34. Ausgabe Ihres *China Compass* wieder über neue Entwicklungen, die Unternehmen kennen sollten, damit sie auch 2017 auf Erfolgskurs bleiben.

Ein Trend ist offensichtlich: Der Umbruch der chinesischen Wirtschaft hat Konsequenzen, die weit über China hinausreichen. Unser Autoren Jürgen Berghaus und Mark Gilbraith analysieren das Phänomen anhand der Shared Service Centres. Nach ihrer Beobachtung bauen multinationale Unternehmen ihre Zentren in den Bereichen Rechnungswesen, Personalmanagement, IT, Verwaltung und Einkauf so aus, dass sie nicht nur ganz China, sondern auch Nordasien und den asiatisch-pazifischen Raum bedienen können.

Eine umfassende globale Strategie brauchen in China investierte westliche Unternehmen auch, um ihre Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung zeitgemäß zu koordinieren. Nur so können sie, wie Dr. Gerd Nowak und Roger Di in ihrem Beitrag anschaulich zeigen, sowohl die lokalen Vorteile nutzen als auch die dringend benötigten jungen Talente dazu ermutigen, in ihre Unternehmen einzutreten.

Global ist auch der Megatrend Digitalisierung. Ihn haben wir bisher nur aus der Perspektive der Wirtschaft betrachtet. Nun hat sich die chinesische Finanzverwaltung des Themas bemächtigt. Alexander Prautzsch und Lukasz Mehl zeigen in ihrem Artikel, welche Folgen es für Steuerpflichtige haben wird, wenn künftig Prüfungssoftware, digital optimierte Prozesse und Big-Data-Ansätze zur Risikoerkennung eingesetzt werden.

Viel gelobt, aber wenig verkauft werden im Westen Fahrzeuge, die nicht mit Benzin oder Diesel betrieben werden. Was die chinesische Regierung tun wird, um eine ähnliche Schlappe in China zu verhindern, erfahren Sie im Beitrag von Jürgen Berghaus und Andreas Schuster. Nach ihrer Einschätzung startet das Land gerade den Versuch, den kompletten Automobilmarkt

umzukrempeln – nicht irgendwann, sondern bis 2020 und mit umfassenden Folgen für alle Wirtschaftsbeteiligten.

Während das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts in China weiter rückläufig ist, überbietet sich ein Teilbereich der Wirtschaft von Jahr zu Jahr: Was sich im Markt für Fusionen und Übernahmen 2016 getan hat und für 2017 erwartet wird, erfahren Sie im Beitrag von Ingo Wahl und Dr. Julia Puschmann.

Wie immer hatte Ihr *China Compass* auch in dieser Ausgabe den gesamten südostasiatischen Markt im Blick. Neues gibt es aus Südkorea zu berichten. Unser Korea-Experte Jens Buslei informiert Sie über das Gesetz zur Reform der Steuer, das am 1. Januar in Kraft trat.

Wer dachte, nach dem turbulenten Jahr 2016 würde die Welt eine kleine Verschnaufpause einlegen, wird nach nur drei Monaten 2017 feststellen: Die Geschwindigkeit nimmt eher zu. Die Zeiten ändern sich und es bleibt äußerst spannend, aber Ihr *China Compass* wird Sie weiter über alles Wichtige auf dem Laufenden halten.

Eine anregende Lektüre und weiterhin viel Erfolg bei Ihren Unternehmungen wünschen Ihnen

### **Thomas Heck**

Leiter der China Business Group Deutschland und Europa

### **Felix Sutter**

Leiter der Asia Business Group Schweiz

### ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometer China: mehr Handel zwischen Deutschland und China erwartet

**Ob Veränderungen zu Verbesserungen führen, ist im Voraus nicht immer auszumachen. Klar ist meist nur eins: Abweichungen von Gewohntem können verunsichern. Der Umbau der chinesischen Wirtschaft wurde lange angekündigt und wird nun Stück für Stück umgesetzt. Seine Konsequenzen scheinen dennoch viele zu überfordern. Für weltweite Verunsicherung sorgt zusätzlich eine Veränderung, die sich fernab von China anbahnt und Konsequenzen für die gesamte Weltwirtschaft haben könnte. Dass ein Trendwechsel in der US-amerikanischen Wirtschaftspolitik keineswegs nur negative Konsequenzen für China haben muss, ist ein Ergebnis der aktuellen Befragung, die das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und PwC jedes Quartal durchführen.**

Trotz einiger Abweichungen im Detail konstant sind die gedämpft optimistischen Erwartungen an die weitere Entwicklung. Positive wie negative Konsequenzen des Umbaus der chinesischen Wirtschaft schlagen sich auch in den Erwartungen der Teilnehmer an der Umfrage nieder: Neben der Binnennachfrage werden ihrer Meinung nach nämlich auch die Inflation und die Zinsen steigen. Ein weiteres wichtiges Resultat der aktuellen Befragung betrifft das regulatorische Umfeld: Zu den Dauerbaustellen Privatisierung der Staatshaushalte, höhere Rechtssicherheit und Abbau von Handelshemmnissen ist ein neuer „Faktor“ getreten, der dringend verbessert werden muss, wenn eine nachhaltige Wirtschaft geschaffen werden soll: der Schutz der Umwelt.

Die Ergebnisse der aktuellen Umfrage für das zweite Quartal 2017 erlauben keine klare Aussage über die weiteren Konjunkturaussichten Chinas. Auf der einen Seite bewerten die befragten deutschen Manager die konjunkturelle Situation Chinas deutlich besser als im Vorquartal: Der Wert des Indikators beträgt jetzt 5,8 Punkte nach –8,1 Punkten in der vorherigen Umfrage. Auf der anderen Seite haben sich die Werte mit Blick auf die kommenden 12 Monate leicht verschlechtert. Die Einschätzung sank um 5,1 auf –3,5 Punkte. Beide Werte zusammengenommen lässt sich keine nennenswerte Veränderung zum Vorquartal erkennen: Die Erwartungen der deutschen Manager bleiben also eher gedämpft.

Alle Ausgaben des ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometers finden Sie online unter [www.pwc.de/china](http://www.pwc.de/china).

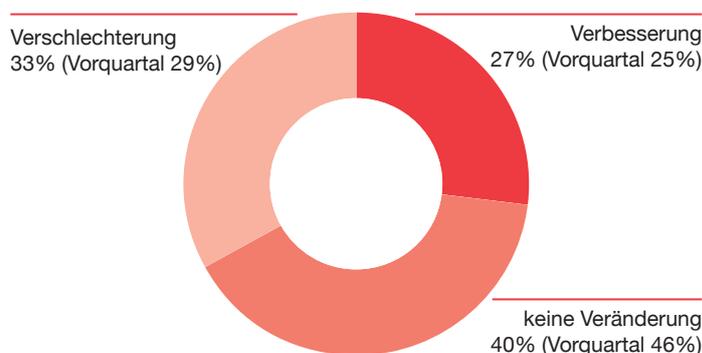
#### Registrieren Sie sich jetzt!

Sie sind Entscheidungsträger mit China-Kompetenz und wollen 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 für die Umfrage unter [survey.zew.de/wiba](http://survey.zew.de/wiba). 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 anonymisieren das ZEW und PwC Ihre Angaben.

Die Antworten auf die Frage, wie sich die Konjunktur in den kommenden zwölf Monaten wahrscheinlich verändern wird, lassen eine Polarisierung erkennen: Mehr Teilnehmer als in der letzten Umfrage halten eine Verbesserung für wahrscheinlich, aber gestiegen ist auch die Zahl derer, die eine Verschlechterung erwarten. Unter dem Strich wird eine weitere Verschlechterung der Konjunktursituation nach wie vor als etwas wahrscheinlicher angesehen als eine Verbesserung.

Abb. 1 Einschätzung der Konjunkturentwicklung in den nächsten zwölf Monaten



Quelle: ZEW und PwC

### Private Binnennachfrage: Bedeutung weiter steigend

Markante Veränderungen gegenüber der letzten Umfrage gab es bei der Einschätzung der Inflation und der Zinsen in den nächsten sechs Monaten. Der Saldo bezüglich der Inflation stieg von 38,3 auf 47,6 Punkte, der die Zinsen betreffende von 8,9 auf 30,8 Punkte. Inzwischen gehen 71,4 % der befragten Manager von einem leichten Anstieg der Inflation aus, fast

12 % sogar von einem stärkeren Anstieg. 56,4 % gehen davon aus, dass die Zinsen im nächsten halben Jahr steigen.

Deutliche Veränderungen gibt es auch bei der Einschätzung der konjunkturellen Treiber. Der Saldo bezüglich des privaten Konsums stieg von 29,6 auf 41,5 Punkte an, der der privaten Investitionsausgaben von 10 auf 28,2 Punkte. Zwar liegen die Einschätzungen für die Staatsausgaben noch immer etwas höher, aber die Bedeutung der privaten Binnennachfrage nimmt spürbar zu. Allerdings verlieren die Exporte nach Einschätzung der befragten Manager an Bedeutung. Der entsprechende Saldo sank von 8,1 auf -11,6 Punkte. Das ist gewiss auch eine Reaktion auf Äußerungen der US-Regierung, die in Richtung einer stärkeren Abschottung des eigenen Landes zielen.

## Entwicklung betrieblicher Kenngrößen deutscher Unternehmen

Die Aktivitäten deutscher Unternehmen in China werden in der aktuellen Umfrage deutlich besser eingeschätzt als zuletzt. Die Salden für die erwartete Entwicklung der Produktion und des Personalbestands stiegen deutlich an. So erwarten knapp 59 % der befragten Manager einen Anstieg der Produktion im Lauf der nächsten sechs Monate, 49 % gehen von einer Erhöhung des Personalbestands aus. Die Absatzerwartungen sind zwar etwas rückläufig, eine Zunahme prognostizieren aber immerhin noch etwa 64 % der Befragten.

## Auslandsakquisitionen und Investitionstätigkeit nach Branchen

Parallel zum Rückgang der Konjunkturwerte sind auch die Erwartungen bezüglich der Branchen tendenziell gesunken. Da Elektronik und Maschinenbau stark im Exportgeschäft engagiert sind, verschlechterten sich die Erwartungen an die beiden Branchen deutlich. Verbessert oder sich auf dem Niveau des Vorquartals gehalten haben sich die Bewertungen für die konsumnahen Branchen (Konsum, Einzelhandel, Dienstleister).

Die Erwartungen hinsichtlich der Unternehmenszusammenschlüsse in China gingen von einem Saldo von 51,9 auf 43,6 Punkte zurück. Bei der Einschätzung chinesischer Auslandsakquisitionen verminderte sich der Saldo um 5,4 auf einen neuen Stand von 37,5 Punkten. Allerdings gehen immer noch 67,5 % der befragten Manager von einer Zunahme der Auslandsakquisitionen aus. 68,3 % erwarten dabei nach wie vor eine Zunahme in Bezug auf Deutschland als Investitionszielland.

**Tab. 1 Investitionstätigkeit in China in den nächsten sechs Monaten nach Branchen**

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

Quelle: ZEW und PwC

## Regulatorisches Umfeld: Einschätzung bis in den neutralen Bereich gestiegen

Danach befragt, wie sie die Entwicklung des regulatorischen Umfelds einschätzen, fallen die Antworten der Teilnehmer im Vergleich zur vorangegangenen Umfrage fast durchweg positiver aus. Besonders stark sind die Veränderungen für „Besteuerung“ und „öffentliche Ausschreibungen“. Die Erwartungen bezüglich der Besteuerung verbesserten sich von -17,3 auf 0 Punkte und hinsichtlich öffentlicher Ausschreibungen von -19,3 auf -8,6 Punkte. Waren sie zuletzt deutlich negativ, nähern sich die Einschätzungen nun einem neutralen Bereich.

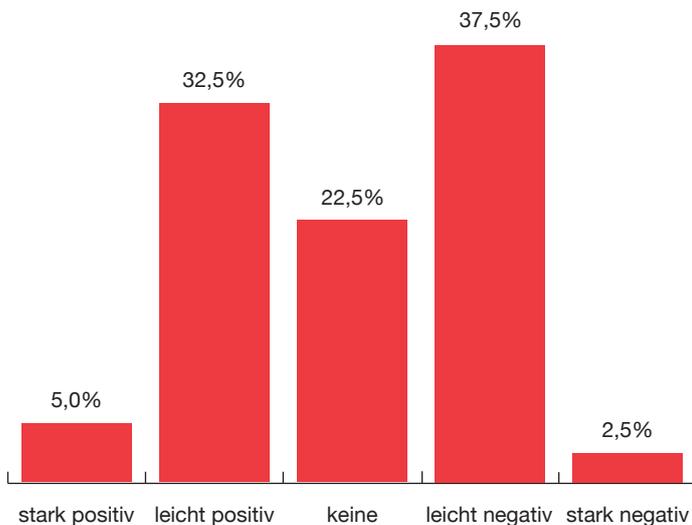
Das ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometer China bildet die aktuelle Lage und die erwartete Entwicklung der Konjunktur in China für den Zeitraum von zwölf Monaten ab. Basis des Barometers ist eine quartalsweise durchgeführte Umfrage unter Entscheidungsträgern deutscher Unternehmen in China. Über die gesamtwirtschaftliche Lage und Entwicklung hinaus wird auch die Einschätzung der deutschen Manager in China zur Entwicklung von makroökonomischen Indikatoren, zu Unternehmensumsätzen, zur Investitionstätigkeit in verschiedenen Branchen sowie zum regulatorischen Umfeld erhoben. Das ZEW-PwC-Wirtschaftsbarometer China wird vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und von PwC gemeinsam erstellt und veröffentlicht.

## Auswirkungen des befürchteten US-Isolationismus auf Wirtschaft und Handel mit Deutschland

Nach der Wahl von Donald Trump zum US-Präsidenten manifestiert sich in den USA eine stärkere Bereitschaft zur nationalen Abschottung und Konzentration auf den nationalen Markt. Ein Beispiel dafür ist der Ausstieg der USA aus dem transpazifischen Abkommen (Trans-Pacific Partnership, TPP).

Im ersten Teil unserer Sonderfrage wollten wir von den Managern wissen, wie sich diese Tendenzen ihrer Meinung nach auf die chinesische Wirtschaft in diesem Jahr auswirken werden. Wie Abbildung 2 zeigt, liegt der Durchschnitt der Antworten in der Kategorie „keine Auswirkungen“. Allerdings gibt es deutliche Abweichungen: Ein Drittel der Befragten (32,5 %) erwarten leicht positive und 37,5 % leicht negative Effekte.

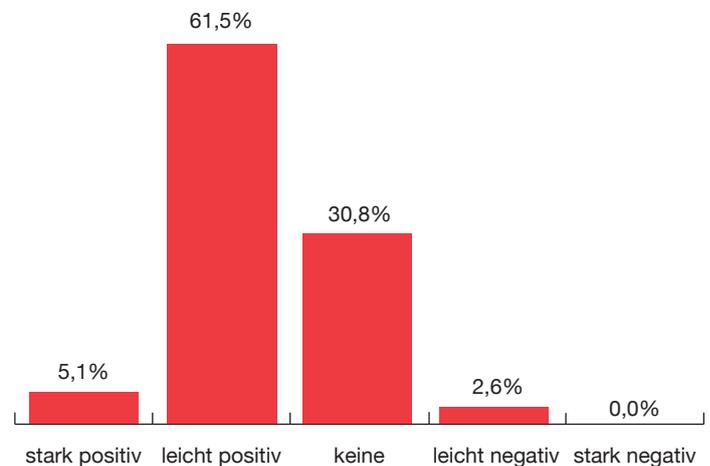
**Abb. 2 Auswirkungen einer US-Abschottung auf die chinesische Wirtschaft**



Quelle: ZEW und PwC

Etwas differenzierter fallen die Antworten der befragten Manager auf die zweite Teilfrage aus, in der wir von ihnen wissen wollten, ob sie mögliche Effekte der neuen US-Handelspolitik auf die chinesisch-deutschen Handelsbeziehungen erwarten. Eine deutliche Mehrheit von 66,6 % geht von positiven Wirkungen auf die bilateralen Handelsbeziehungen aus (Abbildung 3). Der in den USA aufkommende Protektionismus wird also eher als Chance dafür gesehen, dass China und Deutschland näher zusammenrücken und die von den USA möglicherweise ausgehenden negativen Impulse für den Welthandel kompensieren können.

**Abb. 3 Auswirkungen einer US-Abschottung auf den deutsch-chinesischen Handel**

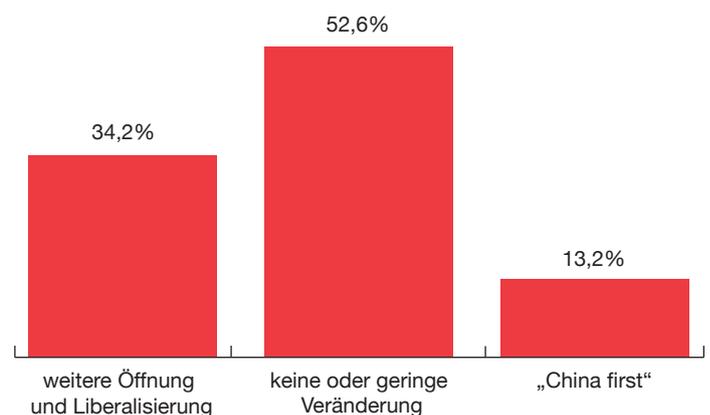


Quelle: ZEW und PwC

## Statement in Davos relevant für die nächsten fünf Jahre?

Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos im Januar dieses Jahres hielt der chinesische Staatschef Xi Jinping eine Rede, in der er sich für Freihandel, Globalisierung und offene Märkte aussprach. Wir wollten von den Umfrageteilnehmern wissen, welche Bedeutung sie dieser Rede für die chinesische Wirtschaftspolitik der nächsten fünf Jahre beimessen. Die Mehrheit der Manager (52,6 %) erwartet von der Rede keine signifikanten Impulse für die mittelfristige Wirtschaftspolitik Chinas. Fast ein Drittel aber glaubt, dass sie auf eine weitere Öffnung und Liberalisierung der chinesischen Märkte hinweist. Von einer Antwort auf die US-Politik im Sinn von „China first“ gehen hingegen nur wenige Manager aus (Abbildung 4).

**Abb. 4 Bedeutung der Rede Xi Jinpings in Bezug auf die Wirtschaftspolitik der nächsten fünf Jahre**



Quelle: ZEW und PwC

## Anhaltender Reformbedarf

Wer eine nachhaltige Wachstumsstrategie anstrebt, kommt an wirtschaftspolitischen Reformen nicht vorbei. In der letzten Teilfrage konnten die befragten Manager unter elf verschiedenen Themengebieten bis zu drei wählen, die sie in diesem Zusammenhang für besonders wichtig halten. Das mit 17 % am häufigsten genannte Thema ist die weitere Privatisierung chinesischer Staatsunternehmen. Auf Platz zwei der Wunschliste folgt mit 14 % die Verbesserung der Rechtssicherheit für ausländische Unternehmen. Mit 13,2 % knapp dahinter steht der Abbau von Handelshemmnissen. Last, but not least sehen die Teilnehmer die Stärkung des Umweltschutzes als eine *Conditio sine qua non* für eine erfolgreiche Wirtschaftsstrategie an. Ein Wert von 11,8 % belegt: Der Zustand der Umwelt ist aus Sicht der deutschen Manager mittlerweile ein erheblicher Wirtschaftsfaktor.

---

### ***Ihre Ansprechpartner und Ihre Ansprechpartnerin***

#### **Thomas Heck**

Tel.: +49 69 9895-1265

thomas.heck@de.pwc.com

#### **Maximilian Lange**

Tel.: +49 40 6378-2376

maximilian.lange@de.pwc.com

#### **Christin Zschoche**

Tel.: +49 40 6378-1620

christin.zschoche@de.pwc.com

## E-Mobility: drängender Handlungsbedarf aufgrund aktueller Entwicklungen

**Der Automobilmarkt in China wird sich in den nächsten Jahren in einer beispiellosen Art und Weise verändern. Bis 2020 sollen insgesamt 5 Millionen Fahrzeuge, die sogenannten New Energy Vehicles (NEV), rein elektrische Fahrzeuge und Plug-in-Hybride, verkauft werden. Damit dieses ehrgeizige Ziel erreicht werden kann, verfolgt die chinesische Regierung aktuell zahlreiche Initiativen. Was die Unternehmen der Branche in Anbetracht dieser Initiativen, aber auch mit Blick auf zahlreiche Auflagen für konventionell betriebene Fahrzeuge wissen sollten, fassen Jürgen Berghaus und Andreas Schuster für Sie im aktuellen Beitrag zusammen.**

Die Aktivitäten, mit denen der Staat die Umwandlung bewerkstelligen will, lassen sich grundsätzlich in zwei Bereiche aufteilen. Der erste Bereich umfasst Regelungen, die dem Markt Anstöße geben sollen, indem sie die Nachfrage nach *New Energy Vehicles* (NEVs) seitens der Verbraucher erhöhen („Push“-Initiativen). Der zweite Bereich beinhaltet neue Vorschriften, die speziell Hersteller von Kraftfahrzeugen (*Original Equipment Manufacturer*, OEMs) dazu drängen, ihr Angebot an NEVs auf Dauer zu erhöhen oder bei Nichteinhaltung von Schwellenwerten Strafen zu zahlen („Pull“-Initiativen). Aus einem anderen Blickwinkel betrachtet lassen sich die staatlichen Initiativen in neue Regulierungen und Gesetze auf der einen und Infrastrukturmaßnahmen auf der anderen Seite unterteilen.

### Themen des Beitrags

- Anreize durch Zuschüsse beim Kauf, Steuererleichterungen und Wegfall der Restriktionen bei Neuzulassungen
- Auflagen beim Kraftstoffverbrauch und Mindestverkauf
- Auswirkungen eines Emissionshandelssystems

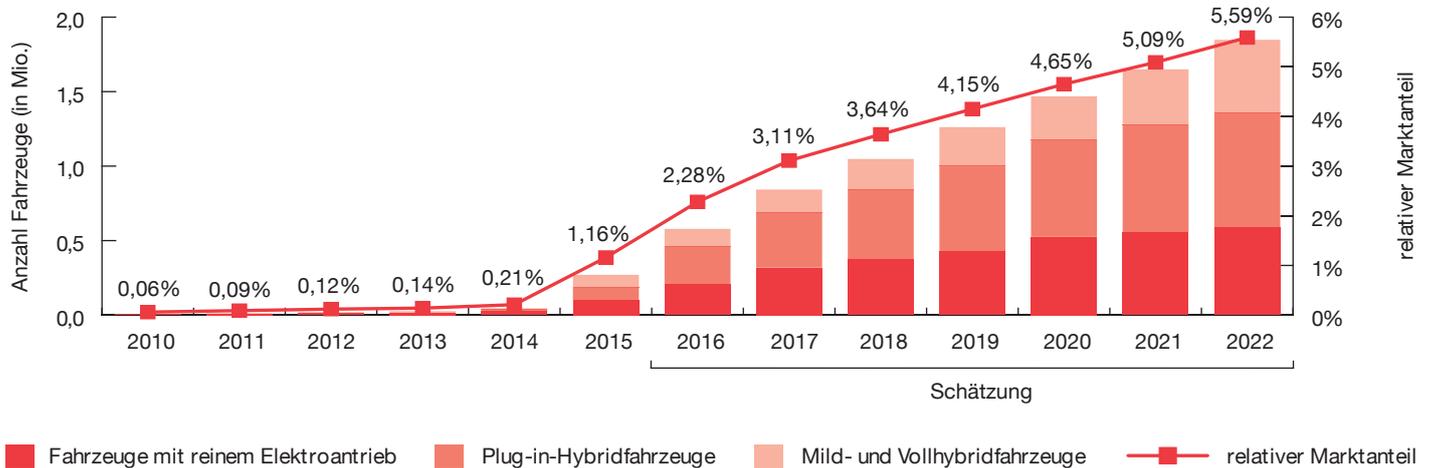
### „Push“-Initiativen

Analog zum Umweltbonus in Deutschland verspricht auch die Regierung in China auf nationaler Ebene Käufern von Neuwagen einen Zuschuss, der sich je nach Modell auf 25.000 bis 55.000 Yuan (CNY) beläuft. Bei einem durchschnittlichen Neuwagenpreis von 300.000 CNY kommt das einer Ersparnis von bis zu 18 % gleich. Darüber hinaus sollen weitere Prämien auf regionaler Ebene gewährt werden.

Was die Steuern betrifft, sind zwei Fördermaßnahmen zu nennen. Seit 2014 und noch bis Ende 2017 ist der Kauf eines NEV von der Mehrwertsteuer befreit und der Nutzer eines NEV muss bis auf Weiteres auch keine Kfz-Steuer (*Vehicle and Vessel Tax*) zahlen.

Die für viele potenzielle Käufer jedoch wichtigste Erleichterung betrifft die in den chinesischen Großstädten (wie Beijing und Shanghai) seit Langem bestehenden Restriktionen für Neuzulassungen. Käufer müssen dort teilweise viele Jahre warten, bis ihnen eine Zulassung erteilt wird oder sie eine im Losverfahren gewinnen, zudem werden beispielsweise in Shanghai Gebühren in Höhe von ca. 90.000 CNY fällig. Diese Beschränkungen entfallen beim Kauf eines NEV.

Abb. 1 Anstieg der Produktion von Fahrzeugen mit alternativem Energieantrieb bis 2022



10.000 CNY entsprachen am 20. Februar 2017 rund 1.370 Euro.

Auch infrastrukturell werden NEVs gefördert, da neue Gebäude vermehrt Parkplätze für sie ausweisen müssen. Die Regierung subventioniert auch die Installation von Ladestationen. Der Strom für das Aufladen kostet dabei deutlich weniger als der Normalstrom.

## „Pull“-Initiativen

Seit mehreren Jahren schreibt die chinesische Regierung den Herstellern vor, den Flottenverbrauch – also den Kraftstoffverbrauch gemittelt über alle Modelle – schrittweise zu reduzieren. Phase IV, die bis 2020 läuft, gibt einen Verbrauch von 5,0 Liter pro 100 Kilometer vor. In Phase V soll der Verbrauch dann auf 4,0 Liter gesenkt werden. Bei Nichteinhaltung dieser Schwellenwerte sollen die betroffenen Hersteller auf einer Liste (*Name and Shame*) veröffentlicht und von der Regierung in Zukunft genauer kontrolliert werden.

Regierungsstellen werden seit 2014 dazu angehalten, eine Mindestquote von 30 % NEVs beim Kauf von Neuwagen einzuhalten. Als infrastrukturelle Maßnahme hat die Regierung 40 Clusterregionen und 88 Pilotstädte definiert, die noch ehrgeizigere Anteile an NEVs erreichen und die bestehenden regulatorischen Bestimmungen noch umfassender anwenden sollen.

Mit großem Interesse verfolgt die Industrie den Mitte 2016 veröffentlichten Entwurf der Staatlichen Kommission für Entwicklung und Reform (National Development and Reform Commission, NDRC). Er regt die Einführung einer jährlichen Mindestproduktionsquote von NEVs an, verbunden mit der Einführung eines Emissionshandelssystems (*Carbon Credit Trading System*).

**Tab. 1 Annahmen für unterschiedliche Szenarien**

Technische Annahmen	Verbrennungsmotor	NEV
Energieverbrauch pro 100 km	7 l	15 kWh
CO <sub>2</sub> -Emission pro km	158 g	120 g
Durchschnittliche Reichweite im Jahr	20.000 km	20.000 km
Durchschnittliche Nutzungsdauer	10 Jahre	10 Jahre
CO <sub>2</sub> -Gesamtverbrauch pro Auto	32 t	24 t
<b>Reduzierte CO<sub>2</sub>-Emission pro Auto</b>		<b>8 t</b>
<b>Annahmen der Abgasauflage</b>		
Standardportfolio	10 % der produzierten Fahrzeuge sind NEVs	
Credit-Preis	200 RMB/t CO <sub>2</sub>	
<b>Erforderliche Credits</b>	<b>Produktionsvolumen × 10 % × 8 t CO<sub>2</sub></b>	

Im Januar 2017 veröffentlichte das Ministerium für Industrie und Informationstechnologie (MIIT) eine Verwaltungsanweisung, die unmittelbare Konsequenzen für Originalausrüster hat. Zu dieser Anweisung wird in Kürze ein Newsletter der Legal-Kollegen erscheinen. Um was es geht und was Sie beachten sollten, um sich so rasch wie möglich auf die veränderten Rahmenbedingungen vorbereiten zu können, skizziert der Beitrag auf Seite 10.

Nach dem aktuellen Entwurf müssen OEMs mit einer jährlichen Produktion von mindestens 50.000 Fahrzeugen einen Mindestanteil an NEVs verkaufen. Die Quote soll für OEMs individuell nach noch nicht final definierten Maßstäben errechnet werden. Der Entwurf sieht eine Einführung dieser Regelung ab 2018 vor, wobei momentan eine Verschiebung auf 2019 diskutiert wird. Dadurch will die Regierung die Verbreitung von NEVs systematisch und nachhaltig fördern, speziell auch nach Auslaufen der derzeit gewährten Zuschüsse für Käufer ab dem Jahr 2020. Die rechtliche Basis für den Emissionshandel soll hierbei als unabhängiger Teilmarkt in den National-Carbon-Trading-Markt integriert werden.

Für produzierte NEVs werden dann je nach Typ und Reichweite des Modells Punkte (Gutschriften, *Credits*) vergeben. Hält ein Unternehmen die Mindestquoten von produzierten NEVs nicht ein, kann es über den Handelsmechanismus notwendige Gutschriften von anderen OEMs – die mehr Gutschriften haben, als sie brauchen – zukaufen. Produziert es dagegen NEVs in einer Anzahl, die über dem vorgegebenen Schwellenwert liegt, kann es seine Gutschriften verkaufen. Unternehmen, die zu wenig NEVs produzieren, sollen ihre Defizite innerhalb eines Jahres ausgleichen. Die genauen Handelspreise müssen allerdings noch festgelegt werden. Tabelle 2 veranschaulicht den Mechanismus.

**Tab. 2 Analyse verschiedener Szenarien**

Szenario	Erforderliche Credits (in t CO <sub>2</sub> )	Produzierte Credits (in t CO <sub>2</sub> )	Umsatz/Kosten aus dem Verkauf/Kauf von Credits
<b>Szenario 1:</b>			
0 % der produzierten Fahrzeuge sind NEVs	2,4 Mio.	0	-480 Mio. Yuan
<b>Szenario 2:</b>			
5 % der produzierten Fahrzeuge sind NEVs	2,4 Mio.	1,2 Mio.	-240 Mio. Yuan
<b>Szenario 3:</b>			
10 % der produzierten Fahrzeuge sind NEVs	2,4 Mio.	3,6 Mio.	+480 Mio. Yuan
Produktionsmenge: 3 Mio. im Jahr			
Erforderliche CO <sub>2</sub> -Emissionsminderung: 2,4 Mio. t CO <sub>2</sub> (3 Mio. × 10 % × 8)			

Neben dem NDRC wird im Ministerium für Industrie und Informationstechnologie (Ministry of Industry and Information Technology, MIIT) eine etwas abgewandelte Regelung diskutiert, die auf Emissionen statt auf verkauftem Fahrzeuganteil basiert. Die endgültige Regelung steht noch nicht fest. Der Chinesische Automobilverband (CAAC) hat dem MIIT empfohlen, die Regelung 2018 zunächst probeweise und ohne ökonomische Konsequenzen einzuführen.

Die schiere Vielfalt an neuen Regelungen verdeutlicht, mit welcher hoher Intensität die chinesische Regierung die Transformation der Automobilindustrie vorantreibt. Das stellt Unternehmen in der gesamten Wertschöpfungskette vor enorme Herausforderungen. Soll im obigen Beispiel eher kurzfristig in die NEV-Produktion investiert und ein Absatzrisiko eingegangen werden oder empfiehlt sich ein Zukauf von *Credits* im Jahr 2018, deren (Markt-)Preis noch nicht feststeht? Wie wären im letzteren Fall die finanziellen Verpflichtungen bilanziell zu bewerten? Angesichts des sehr straffen Zeithorizonts, den die Regierung vorgibt, müssen betroffene Unternehmen schnell handeln. Da sich die rechtlichen Rahmenbedingungen teilweise immer noch in der Entwurfsphase befinden, ist es wichtig, die weitere Entwicklung aufmerksam zu verfolgen, um strategische und operative Entscheidungen zeitnah ableiten zu können.

Unsere Experten stehen in engem Kontakt mit der NDRC, beobachten die aktuellen Entwicklungen für Sie und werden Sie über den *China Compass* auf dem Laufenden halten.

---

### **Ihre Ansprechpartner**

#### **Jürgen Berghaus**

Tel.: +86 21 2323-1088

jurgen.berghaus@cn.pwc.com

#### **Andreas Schuster**

Tel.: +86 10 6533-5515

andreas.a.schuster@cn.pwc.com

## **Neue Verwaltungsanweisung fordert Hersteller von Fahrzeugen mit neuartigem Antrieb heraus**

Im Januar veröffentlichte das Ministerium für Industrie und Informationstechnologie (MIIT) eine Verwaltungsanweisung, die den Marktzugang der Hersteller von Fahrzeugen mit neuartigem Antrieb (*New Energy Vehicle*, NEV) und ihren Produkten regelt. Die neue Anordnung ersetzt eine ältere mit dem gleichen Titel aus dem Jahr 2009 und tritt am 1. Juli 2017 in Kraft.

Die Anweisung ist nur das letzte Glied in einer Kette von Gesetzen während der letzten Jahre, mit der der Gesetzgeber versucht, Schritt zu halten mit der raschen Entwicklung des Sektors. Die Anweisung präzisiert und verbessert die Prüfungsanforderungen für Originalausrüster. Die neuen Regeln schreiben laufende Sicherheitsüberprüfungen und eine konstante Überwachung der produzierten Fahrzeuge vor und erleichtern das Antragsverfahren unter bestimmten Voraussetzungen.

Die Branche sieht sich aktuell mit einer Reihe von drängenden Fragen und massiven Herausforderungen konfrontiert. Dazu zählen häufige Vorfälle im Bereich der Produktsicherheit, niedrige Schwellen beim Eintritt in den Markt und vielfältige Nachteile durch eine isolierte Entwicklung einzelner Bereiche.

Nach der neuen Verordnung gehören zu den NEVs Plug-in-Hybrid- (inklusive Fahrzeuge mit Reichweitenverlängerung), reine Elektro- und Brennstoffzellenfahrzeuge.

Die Anweisung gewährt Originalausrüstern eine Übergangszeit von 24 Monaten, um sich auf die neuen Erfordernisse einzustellen. Werden die Anforderungen danach nicht erfüllt, droht den Unternehmen der Verlust der staatlichen Unterstützung.

Originalausrüster sind deshalb gut beraten, sich so rasch wie möglich mit den neuen Anforderungen vertraut zu machen. Die Experten der China Business Group unterstützen Sie dabei gern nach Kräften.

---

### **Ihre Ansprechpartnerin und Ihr Ansprechpartner**

#### **Catherine Shen**

Tel.: +86 10 6533 2786

catherine.x.shen@cn.pwclegal.com

#### **Jürgen Berghaus**

Tel.: +86 21 2323-1088

jurgen.berghaus@cn.pwc.com

## Key facts and trends in shared service centres in China

**Shared services generate significant value for companies in many critical support areas, regardless of industry. Globally, the traditional “single tower” concept is becoming obsolete as multifunctional Global Business Services (GBS) have become more prevalent. This development brings with it cost advantages that result from a number of improvements, including integrated demand and service management, shared infrastructure, cross-functional synergies, and consolidation of redundant IT systems and applications.**

The deeper goal of the multifunctional shared services model is economies of scale and the synergies that result from integrated processes. This, in turn, equates to vastly enhanced service capabilities and quantum improvements in quality and effectiveness. Organisations must respond quickly in the new competitive context and they must do so across functions and geographies. This model, which uses standardised processes across functions, enables faster decision-making and higher performance throughout the enterprise.

### Topics discussed in this article

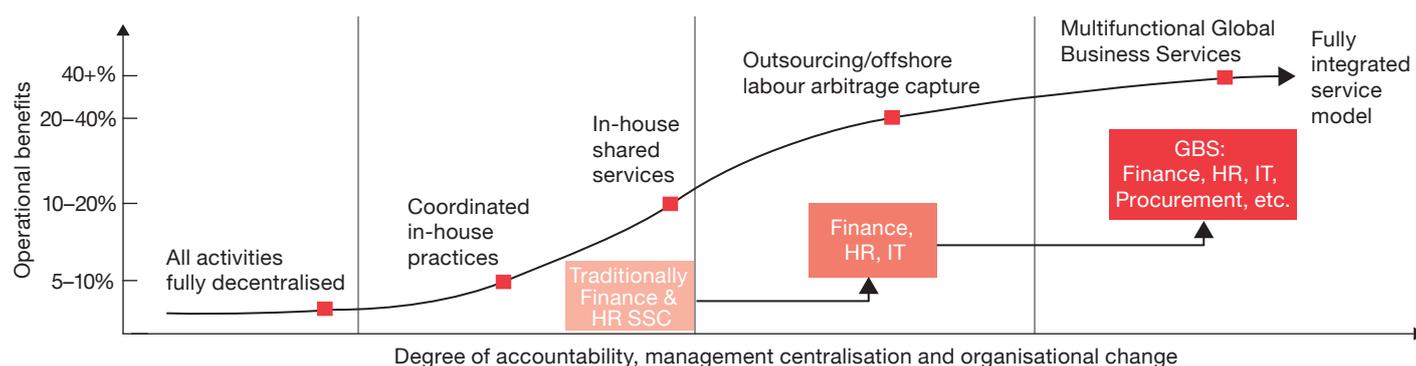
- “Single tower” versus multifunctional Global Business Services
- How China’s state-owned enterprises are adjusting to the new shared services landscape
- Talent development and training mechanisms

## Companies in China have been pursuing this multifunctional strategy instead of single towers

In China, multinational companies are following their global shared service strategy and have been consolidating shared service centres (SSCs) in the areas of accounting, HR, IT, administration and procurement, integrating them into one centre that supports their Greater China, North Asia and Asia Pacific business operations.

As part of state-led restructuring initiatives, moreover, large state-owned enterprises (followed by large private enterprises) are adopting the GBS concept, which allows them to achieve advanced efficiency and improve the effectiveness of their services. These efforts have included

**Fig. 1 Degree of accountability, management centralisation and organisational change**



- Locally optimised but under-scale team structures
- Inefficient processes
- Lack of scale for investment
- Fragmented supplier management and lack of customer focus

- Increasing consolidation, often with access to low-cost delivery models
- Emerging capabilities, but indistinct services
- Cost focus metrics and often limited cause-and-effect service management

- Often an ongoing functional or regional focus with distinct service solutions
- Pockets of highly efficient and effective service, with adoption of global sourcing methods
- Embedded accountability and sophisticated charge-back methods
- Increased BU focus on core business

- Professional management retained in-house with stronger vendor management capabilities and synergies developed across functions
- Benchmarked quality and pricing with negotiated, measured service levels
- Freed resources and a focus within functions on core business

**Leading GBS functions create a genuine market advantage, reducing operating costs, creating more predictable outcomes and improved employee experiences and improving connectivity across the customer and supplier network.**

expanding their process scope, consolidating their functions geographically and bringing those functions into one consistent conceptual framework – something that can be challenging given the scale and breadth of these organisations.

In China, some enterprises had adopted a shared services model with single functional towers located in different geographies and having different maturity levels; in such cases, larger organisations have chosen to consolidate and shift to lower-cost locations. In addition, they have continued to work on standardising processes and targeting performance to achieve efficiencies. For example, one leading global auto-technology supplier is currently looking to consolidate its single-tower centres into a GBS framework in China. It assessed its Chinese SSC map and selected a lower-cost site as the future regional GBS location. The transition will start this year and it will take about two years to complete the integration.

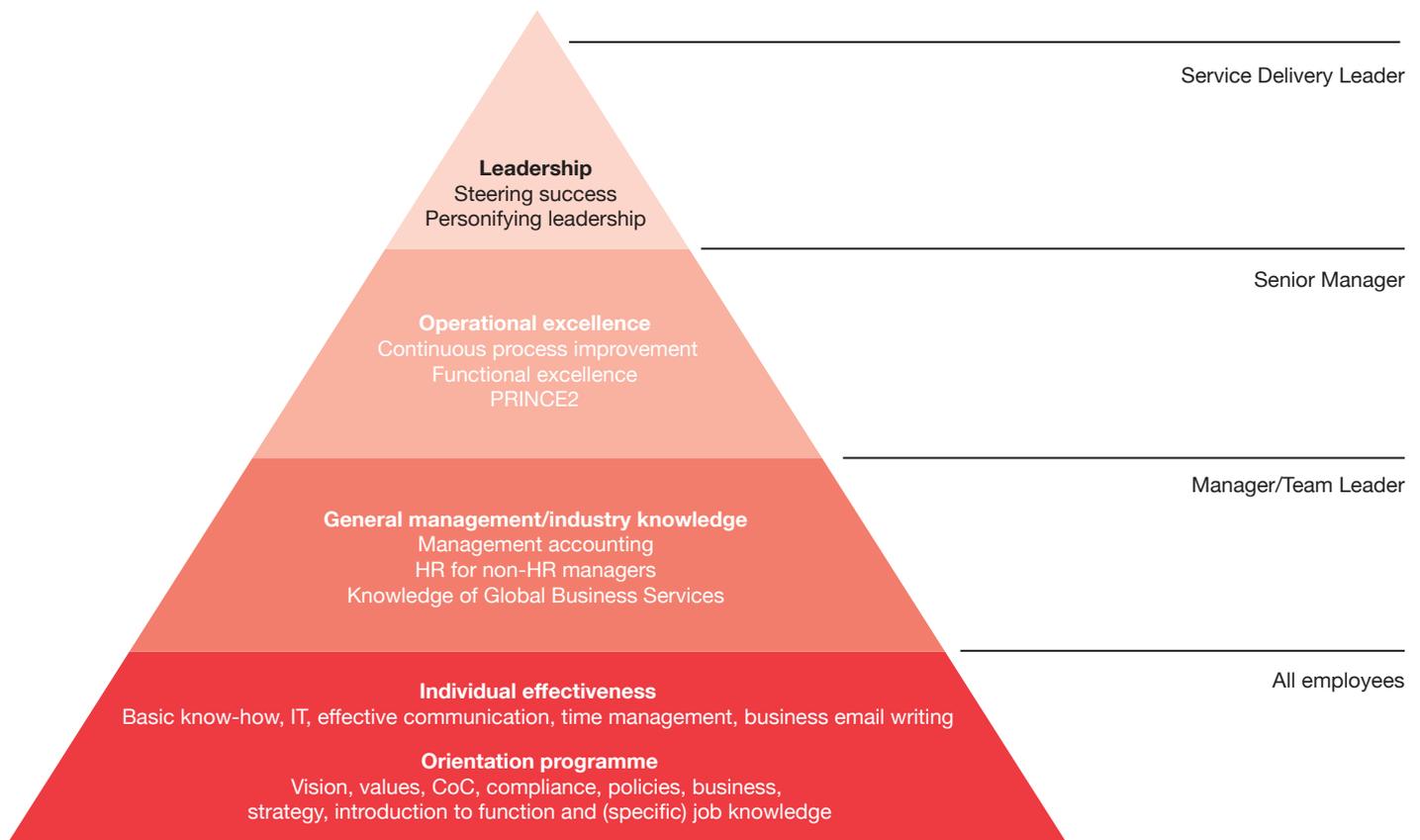
State-owned and large private enterprises which have just started their shared services journey have taken the GBS concept into consideration during the initial assessment and strategy phase. Through the establishment of the shared service model, they focused on streamlining end-to-end processes and leveraging scale to achieve maximum quality.

For example, a leading consumer goods company is developing an integrated, multi-tower platform from the ground up, one that can provide cross-functional back-office services covering finance, HR, information systems, administration, legal affairs and other business areas. It can therefore realise group control, efficiency improvements, cost reductions and data integration, while driving the establishment of its digital and data platform. In the long term, the company will further expand the functional scope of its GBS framework to include sales and distribution support, indirect procurement and facilities management as a way of realising additional benefits.

## Talent development and training mechanisms are becoming increasingly important to the success of shared service organisations in China

During the shared service journey, it becomes increasingly important to develop, deploy and sustain talent while moving from a traditional single-tower centre to a GBS model. The multifunctional model optimises human capital management.

Fig. 2 Target role



It provides leaders with visibility across all functions for resource needs, and across all candidates for the best appointments. Leaders need to understand how to manage people, processes and technology to deliver more predictable performance. They need to know how to motivate employees, improve procedures, identify exceptions and seek opportunities. This means leaders in China must acquire specific competencies and skill sets, including in the following areas:

- Multifunctional business acumen
- Change management
- Shared service management and governance
- Value tracking and big data analytics
- Service mindset, attentiveness
- Lean six sigma/transformation
- Agile workforce planning
- Automation engineering
- End-to-end process ownership and governance

This redefined talent management programme applies to all job levels. Both internal and external training programmes have been developed accordingly. Figure 2 illustrates the training programme a leading logistics and supply-chain-management enterprise offers to different levels of staff within the shared service organisation.

## Continuous improvement has been widely adopted to increase quality and efficiency

To meet customer needs regarding quality and costs, most shared service organisations in China have adopted some sort of continuous improvement process (CIP) that aims to monitor, evaluate and improve service provision on a regular basis. In a GBS framework, gains are also easier to spot. Since the shared services leader monitors key performance indicators (KPIs) across the service centre, he or she can quickly see trends and areas for improvement. This makes it easier to evaluate and prioritise investments that benefit the entire enterprise.

Improvement approaches can be either incremental or transformational. Based on a leading Asian insurance company, Table 1 illustrates a hybrid method of identifying quick wins and long-term goals for continued service improvement.

Shared service organisations face different transformation agendas depending on their organisational context. A successful shared service strategy needs to acknowledge related activities and evaluate how they can either be leveraged or redirected to support the broader goal. Ultimately, a GBS solution takes many years to implement completely, since functions mature at different speeds. This is not a problem as long as the final vision remains clear and consistent.

### Contacts

#### Mark Gilbraith

Tel: +86 21 2323 2898

mark.gilbraith@cn.pwc.com

#### Jürgen Berghaus

Tel: +86 21 2323 1088

jurgen.berghaus@cn.pwc.com

**Tab. 1 Change of policy, process and forms**

Direction	Quick win	Long-term goal
Change of policy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FAQ for T&amp;E processes</li> <li>• Approval of expenses under given amount by dept. head</li> <li>• Standardising approval matrix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishing predefined budgeting management system</li> <li>• Authorising BU heads for financial monitoring</li> <li>• Enhancing policy and process training</li> </ul>
Change of process	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishing and executing monthly tracking mechanism</li> <li>• Consolidating ELTM and budget process</li> <li>• Consolidating procurement and contract process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishing T&amp;E system for automatic control of budget execution</li> </ul>
Change of forms	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatic flagging of info</li> <li>• Automating invoice calculation</li> <li>• Eliminating redundant forms</li> <li>• Optimising leasing forms</li> <li>• Sample forms for easier completion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redesigned forms</li> <li>• VAT fapiao automation</li> </ul>

## Fusionen und Übernahmen: Aktivitäten 2016 und Ausblick auf 2017

Die letzte Ausgabe Ihres „China Compass“ informierte Sie darüber, wie sich chinesische Transaktionen im ersten Halbjahr 2016 entwickelt haben. Im aktuellen Beitrag zeigen Ihnen Ingo Wahl und Julia Puschmann, welche Aktivitäten im Gesamtjahr 2016 zu beobachten waren, und skizzieren gleichzeitig die Erwartungen für die kommenden Monate. Dabei fassen die Autoren für Sie wie immer die wichtigsten Informationen über Fusionen und Übernahmen inner- wie außerhalb Chinas zusammen.

### Der Gesamtmarkt für chinesische Transaktionen

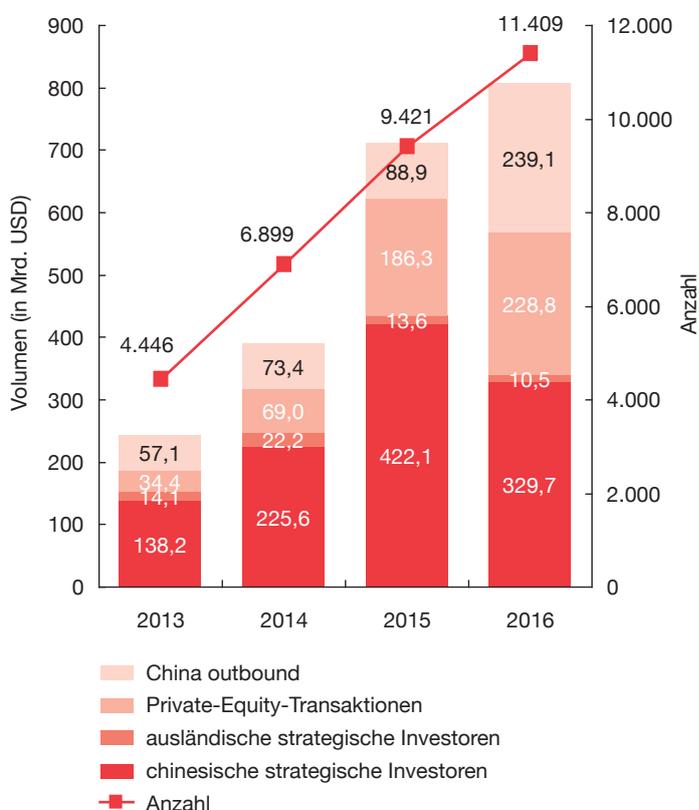
Nach dem deutlichen Anstieg im ersten Halbjahr 2016 haben Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions, M&A) im Gesamtjahr 2016 in einer Kategorie wieder ein absolutes Rekordniveau erreicht: M&A insbesondere aus dem Festland Chinas (ohne die Sonderverwaltungsregion Hongkong) heraus (outbound). Mit Blick auf Outboundtransaktionen aus Hongkong lässt sich festhalten, dass lediglich die Zahl wieder zugenommen hat, das Volumen genannter Transaktionen sank jedoch gegenüber dem Vorjahr. Demgegenüber entwickelten sich sowohl die M&A innerhalb Chinas (inländisch) als auch nach China (inbound) gegenüber dem Gesamtjahr 2016 rückläufig. Obschon die Zahl der Transaktionen nahezu unverändert blieb, sanken die Volumina der Transaktionen. Insgesamt ist die Zahl der Transaktionen jedoch auf 11.409 gestiegen und damit um 21 % gegenüber dem Vorjahr. Die Transaktionswerte erreichten dabei die Rekordmarke von 770,1 Milliarden US-Dollar (+11 %). Deutlich zugelegt haben die Transaktionen in der Kategorie outbound, wobei die inländischen M&A-Transaktionen mit strategischem Ziel absolut betrachtet den Gesamtmarkt für chinesische Transaktionen nach wie vor wesentlich vorangetrieben haben.

Die Entwicklung des Volumens der chinesischen M&A-Aktivitäten (in Milliarden US-Dollar) und die Zahl der Transaktionen in den letzten Jahren zeigt Ihnen Abbildung 1 im Überblick.

#### Themen des Beitrags

- Transaktionen mit China-Bezug im Gesamtjahr 2016 erneut auf Rekordniveau
- chinesische Investitionen im Ausland als wesentlicher Wachstumstreiber
- Private-Equity-Transaktionen wieder deutlich über dem Wert des Vorjahrs

Abb. 1 Chinesische M&A-Aktivitäten



Quellen: Thomson Reuters, China Venture, Analyse PwC

### Inlandsaktivitäten

#### Inlandsaktivitäten vorangetrieben durch Konsolidierungen unter anderem im Immobiliensektor

Die chinesischen strategischen Investitionen waren im Gesamtjahr 2016 mit –22 % im Transaktionswert und einer nahezu gleichbleibenden Zahl an Transaktionen gegenüber dem Vorjahr rückläufig. Insgesamt erreichten inländische Transaktionen mit über 4.800 ein mit den vorangegangenen zwei Jahren vergleichbares Niveau, jedoch wiesen von jenen lediglich 36 einen Wert von über einer Milliarde US-Dollar auf. Die Zahl dieser Megadeals halbierte sich damit gegenüber

68 im Jahr 2015 fast. Das lag unter anderem daran, dass sich chinesische strategische Investoren zunehmend auch im Ausland nach potenziellen Zielunternehmen umsahen.

Rückläufe konnten vor allem bei den 2015 stark gestiegenen Werten der Investitionen in die Sektoren Technologie (-27,3 Milliarden US-Dollar) und Finanzdienstleistungen (-22,9 Milliarden US-Dollar) beobachtet werden. Infolgedessen wurden Technologie und Finanzdienstleistungen mit 46,1 respektive 44,6 Milliarden US-Dollar als die beiden Sektoren mit den vormals größten Transaktionswerten von den Sektoren Industrie (57,6 Milliarden US-Dollar) und Immobilien (53,5 Milliarden US-Dollar) abgelöst. Obwohl der Bereich Technologie weiterhin von der chinesischen Regierung, die in ihm den Katalysator für den chinesischen Transformationsprozess sieht, unterstützt wird, wurden Investitionen hier stärker als Outboundaktivitäten wahrgenommen. Transaktionen im Sektor Finanzdienstleistungen waren rückläufig, da Investoren Bedenken hatten, beispielsweise aufgrund notleidender Kredite chinesischer Banken.

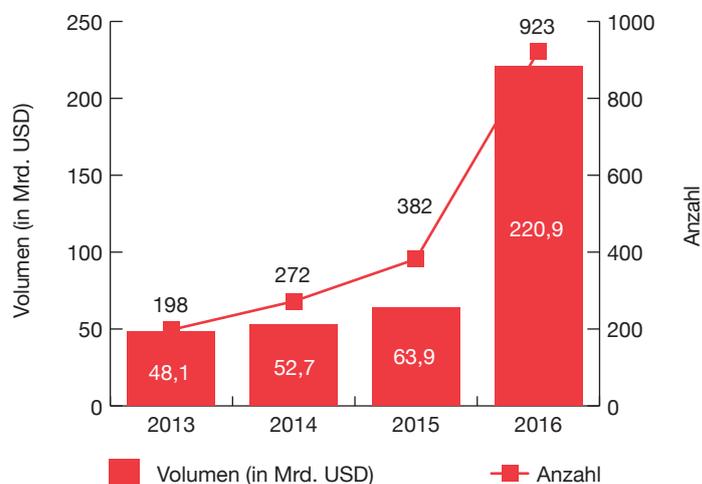
Ein wesentlicher Grund für die weiterhin hohe Zahl der inländischen strategischen Transaktionen ist der anhaltende wirtschaftliche Transformationsprozess Chinas, der zu erhöhten M&A-Aktivitäten und dadurch zu ersten vorsichtigen Konsolidierungen in der chinesischen Industrie geführt hat und weiter führen wird. So erreichten Immobilientransaktionen durch Konsolidierung einzelner Sektoren ein neues Rekordniveau. Treiber der M&A-Aktivitäten im Immobiliensektor war zudem die Möglichkeit, sie als Finanzierungsquelle zu nutzen. Neben dem weiterhin hohen Niveau an inländischen Transaktionen kam es im Gesamtjahr 2016 nur verhalten zu ausländischen Transaktionen nach China. Ursache waren Unsicherheiten in den wichtigsten Überseemärkten (unter anderem ausgelöst durch den Brexit und den Wechsel des US-amerikanischen Präsidenten).

## Outboundtransaktionen

**Outboundtransaktionen erneut auf absolutem Rekordniveau, mehr Transaktionen im Gesamtjahr 2016 als in den vorangegangenen vier Jahren zusammen**

Die Zahl und das Volumen der Transaktionen vom chinesischen Festland ins Ausland erreichten im Gesamtjahr 2016 erneut ein absolutes Rekordniveau. So stieg die Zahl auf 923 (+142 %) bei einem Gesamtvolumen von 220,9 Milliarden US-Dollar (+246 %). Das Jahr 2016 verzeichnete damit mehr Outboundtransaktionen als die vorangegangenen vier Jahre zusammen.

Abb. 2 Outboundtransaktionen



Quellen: Thomson Reuters, China Venture, Analyse PwC

Mit 612 Outboundinvestitionen wird der Anstieg der Transaktionszahl erneut maßgeblich von Privatunternehmen (*Privately owned Enterprises*, POEs) gestützt. Darüber hinaus realisierten Finanzinvestoren (195 Transaktionen) und Staatsunternehmen (*State owned Enterprises*, SOEs; 116 Transaktionen) im Gesamtjahr 2016 mehr Investitionen im Ausland als noch in den Vorjahren. Durch eine annähernde Verdreifachung der Zahl der Transaktionen gegenüber dem Vorjahr dominierten POEs diese im Gesamtjahr 2016 nicht nur, zum ersten Mal überholten POE-Investitionen im Transaktionsvolumen insgesamt sogar das der SOEs und investierten fast doppelt so viel. Mit Berücksichtigung des 43,0-Milliarden-US-Dollar-Gebots von China National Chemical Corporation für Syngenta AG, Schweiz, dem seither höchsten Gebot eines chinesischen Käufers, hat sich die Zahl der sogenannten Megadeals gegenüber dem vorangegangenen Rekordjahr auf 51 mehr als verdoppelt. Auch die durchschnittliche Transaktionsgröße stieg insgesamt gegenüber dem Vorjahr 2015. China verfügt gegenwärtig über einen hohen Kapitalbestand, der für Investitionen zur Verfügung steht, und chinesische Interessenten sitzen mit am Verhandlungstisch bei den meisten großen Outboundtransaktionen.

Auch im Gesamtjahr 2016 wurden Investitionen in hoch entwickelte Technologien, Know-how und Marken im Ausland getätigt, um diese anschließend auf dem heimischen Markt anzubieten und zu nutzen. Outboundinvestitionen ermöglichen chinesischen Unternehmen außerdem zusätzliches anorganisches Wachstum. Darüber hinaus können chinesische Investoren im Ausland von verfügbaren und günstigen Refinanzierungsmöglichkeiten profitieren, da das Zinsniveau in wichtigen Überseemärkten derzeit unter dem in ihrer Heimat liegt. Ferner werden Outboundtransaktionen angesichts eines abwertenden chinesischen

Yuans als Mittel zur Risikominimierung eingesetzt. Da chinesische Investoren im Ausland von einer weiterhin aufstrebenden chinesischen Mittelschicht mit ausgeprägter Konsumkultur ausgehen, interessierten sie sich besonders für Unternehmen der Technologie- und Konsumgüterbranche sowie der Medien- und Unterhaltungsindustrie.

Als Beispiel für eine Investition in Technologie und Marke ist jene des Konsortiums um IDG Capital Partners, MLS Co., Ltd. zu nennen, die vollständig das allgemeine Lampengeschäft (Ledvance) der Osram Licht AG für 400 Millionen Euro übernehmen wollen (angekündigt Juli 2016). Ein Beispiel für Investitionen in Know-how ist die vollständige Übernahme

der Carcoustics International GmbH durch die Liaoning Dare Industrial Co., Ltd. für 200 Millionen Euro (September 2016).

Industriestaaten wie Deutschland und die Schweiz sind weiterhin favorisierte Länder für Transaktionen chinesischer Unternehmen. Aufgrund der geografischen Nähe und als eine Folge der „One Belt, one Road“-Initiative der chinesischen Zentralregierung wurden im Gesamtjahr 2016 weiterhin auch zunehmend Transaktionen in asiatischen Ländern umgesetzt.

Unter den Outboundtransaktionen nach Deutschland und in die Schweiz sind besonders die in der Tabelle aufgeführten zu erwähnen.

**Tab. 1 Ausgewählte Outboundtransaktionen nach Deutschland und in die Schweiz 2016**

Käufer	Zielunternehmen	Branche	Datum	Volumen	Weitere Details
eCAPITAL entrepreneurial Partners AG; MVP Management GmbH; SET Ventures; Envision Energy Limited; GE Ventures; INVEN Capital	Sonnen GmbH	Energie-wirtschaft	16.10.2016	76 Mio. EUR	nicht bekannt
Chengdu Techcent Environment Co. Ltd	Alba SE (China-Geschäft und Services-Segment)	Umwelt-technik	01.10.2016	300 Mio. EUR	jeweils 60 % an den Geschäftsbereichen China und Services übernommen
Shenzhen Oriental Fashion Asset Management Co., Ltd.	Laurèl GmbH	Mode	27.09.2016	nicht bekannt	vollständige Übernahme
Liaoning Dare Industrial Company Ltd.	Carcoustics International GmbH	Automobil	20.09.2016	200 Mio. EUR	vollständige Übernahme; Verkäufer: Alpinvest Partners (Trade Sales)
Chiho-Tiande Group	Scholz Holding GmbH	Recycling	29.08.2016	250 Mio. EUR	100 %; Debt Equity Swap; Chiho-Tiande erwirbt sämtliche Verbindlichkeiten der Scholz-Gruppe für 250 Mio. EUR bei gleichzeitiger Übernahme des Stammkapitals für 1,00 EUR.
Chervon Holdings Ltd.	Skil Elektrowerkzeuge	Konsum	23.08.2016	nicht bekannt	nicht bekannt
Shanghai Electric Group Co. Ltd.	Broetje-Automation GmbH	Luft- und Raumfahrt	15.08.2016	174 Mio. EUR	vollständige Übernahme
Shenyang Blue Silver Industry Automation Equipment Co., Ltd.	Dürr Ecoclean	Maschinenbau	08.08.2016	120 Mio. EUR	Verkauf von 85 % durch Dürr AG, Dürr AG behält Minderheitsanteil von 15 %.
Anhui ARN Group Co., Ltd.	SHW AG	Automobil	05.08.2016	nicht bekannt	6,06 % erworben
IDG Capital Partners; MLS Co., Ltd.; Yiwu State-owned Assets Operation Center	Osram Licht AG	Elektronik	26.07.2016	400 Mio. EUR	100 %; Carve-out des allgemeinen Lampengeschäfts (Ledvance)
Luye Pharma Group Ltd.	Acino International AG/Acino Pharma AG	Pharma	25.07.2016	245 Mio. EUR	100 %; Acino verkauft in einem Carve-out den Geschäftsbereich Transdermale Pflaster/ Implanttechnologie am Standort Miesbach/Deutschland.
Weichai Power Co. Ltd.	Kion Group AG	Maschinenbau	18.07.2016	276 Mio. EUR	Erhöhung der Anteile von 38,25 auf 40,23 %
HNA Aviation Group Co., Ltd.	SR Technics AG	Luft- und Raumfahrt	15.07.2016	nicht bekannt	Verkauf von 80 % durch Mubadala Development Co. PJSC; Mubadala behält Minderheitenanteil von 20 %.
Chengdu Zhongde Tianxiang Investment Co., Ltd.	mertus 243. GmbH	Beteiligungsgesellschaft	08.07.2016	113 Mio. USD	vollständige Übernahme

Käufer	Zielunternehmen	Branche	Datum	Volumen	Weitere Details
China Three Gorges Corporation	WindMW GmbH	Energie- wirtschaft	13.06.2016	630 Mio. EUR	80 % an der WindMW (Betreiber des Offshore-Windparks Meerwind) von Blackstone Energy Partners übernommen
Anhui Zhongding Sealing Parts Co. Ltd.	AMK Holding GmbH & Co. KG	Automobil	07.06.2016	130 Mio. EUR	100 % von Familieneigentümern über Zhongding Holding Europe GmbH übernommen
Shanghai Electric Group Co. Ltd.	Manz AG	Maschinen- bau	24.05.2016	53 Mio. EUR	19,67 % aus Kapitalerhöhung
Fujian Grand Chip Investment Fund LP (FGC)	Aixtron SE	Maschinen- bau	23.05.2016	670 Mio. EUR	freiwilliges öffentliches Übernahmeangebot über deutsche Tochter Grand Chip Investment GmbH (GCI)
Midea International Corporation Co. Ltd.	KUKA AG	Maschinen- bau	18.05.2016	3.302 Mio. EUR	72,18 % der Aktien aus öffentlichem Übernahmeangebot nach Ablauf der Annahmefrist am 15.07.2016 (Gesamtanteil 85,69 %)
Zhejiang Shibao Co. Ltd.	Tedrive Steering Systems GmbH	Automobil	14.04.2016	nicht bekannt	51 % von der Steering Systems Beteiligungsgesellschaft mbH übernommen
Ningbo Joyson Electronic Corp.	Preh Holding GmbH	Automobil	13.04.2016	20 Mio. EUR	Kapitalerhöhung um 1,9 % auf 100 %
Shimge Pump Industry Group Co., Ltd.	mertus 253. GmbH	Beteiligungs- gesellschaft	13.04.2016	7,5 Mio. EUR	Kapitalerhöhung
HNA Group Co., Ltd.	gategroup Holding AG	Konsum- güter	11.04.2016	2.016 Mio. USD	vollständige Übernahme
Kingenta Ecological Engineering Group Co. Ltd.	Compo GmbH (Compo Consumer)	Chemie	01.04.2016	117 Mio. EUR	vollständige Übernahme; Verkäufer: PE-Investor Triton (Trade Sale)
Youzu Interactive Co. Ltd.	Bigpoint GmbH	Software	23.03.2016	80 Mio. EUR	70%-Anteil übernommen
Chengdu Zhongde Tianxiang Investment Co., Ltd.	mertus 243. GmbH	Beteiligungs- gesellschaft	11.03.2016	129 Mio. USD	vollständige Übernahme
Genting Hong Kong Ltd.	Nordic Yards GmbH	Transport/ Logistik	02.03.2016	230 Mio. EUR	Asset Deal; Übernahme der Werften in Wismar, Rostock und Stralsund für die Genting Group, Malaysia
Chengdu Techcent Environment Co. Ltd.	Bilfinger Water Technologies GmbH	Industrie	06.02.2016	205 Mio. EUR	vollständige Übernahme, Erwerb von Bilfinger SE
Beijing Enterprises Holding Ltd.	EEW Energy from Waste GmbH	Energie- wirtschaft	04.02.2016	1.438 Mio. EUR	vollständige Übernahme; Verkäufer: PE-Fonds EQT Infrastructure II (Trade Sale)
Zhejiang Haers Vacuum Containers Co. Ltd.	SIGG Switzerland AG	Konsum- güter	04.02.2016	16,62 Mio. EUR	vollständige Übernahme, Erwerb von Riverside Company
China National Chemical Corporation	Syngenta AG, Schweiz	Agrar/ Chemie	03.02.2016	42,085 Mrd. EUR	vollständige Übernahme
Ningbo Joyson Electronic Corp.; Preh Holding GmbH	Preh Car Connect GmbH	Technologie	02.02.2016	196 Mio. USD	50 % erworben
Ningbo Joyson Electronics Corp., Preh Holding GmbH	TechniSat Automotive	Automobil/ Elektronik	29.01.2016	180 Mio. EUR	100 %, je 50 % von Joyson und deren Tochter Preh übernommen
Ningbo Huaxiang Electronic Co., Ltd.	NBHX Automotive System GmbH	Automobil	27.01.2016	54 Mio. USD	9 % erworben
Pearl River Piano Group Co. Ltd.	Schimmel-Verwaltungs GmbH	Konsum- güter	19.01.2016	24 Mio. EUR	90%-Anteil übernommen
China National Chemical Corporation	KraussMaffei Group GmbH	Industrie, Maschinen- bau	11.01.2016	925 Mio. EUR	Übernahme von 95 % der Anteile der Onex Corporation
Fosun International Limited	Tom Tailor Holding AG	Mode	08.01.2016	nicht bekannt	4,5 % erworben

## Private Equity

### **Anstieg auf absolute Rekordhöhe, Wachstum vorangetrieben von alternativen Finanzinvestoren**

Die Beschaffung von außerbörslichem Beteiligungskapital (Private Equity, PE) in China stieg im Gesamtjahr 2016 auch gegenüber dem Rekordjahr 2015 erneut an. Der Wert aller inländischen PE-Transaktionen erhöhte sich in diesem Zeitraum um 22 % auf 222,9 Milliarden US-Dollar bei einem Anstieg der Transaktionen auf die Rekordzahl von 1.767 (+66 %). Das Wachstum wurde maßgeblich vorangetrieben durch die Beteiligung von „alternativen“ direkten Finanzinvestoren wie Big-Asset-Management-(BAM)-Investoren, die die Liste der größten PE-Transaktionen anführten. Zudem beschaffte eine Vielzahl mittelgroßer PE-Fonds Kapital denominated in chinesischem Yuan für inländische Transaktionen. So war die „traditionelle“ PE-Mittelbeschaffung im Jahr 2016 das erste Mal seit 2011 wieder mehrheitlich denominated in chinesischem Yuan. PE-Investitionen in Immobilien, vorangetrieben auch durch BAM-Investoren, verdoppelten sich fast gegenüber dem Vorjahr. Auch erreichten Transaktionen im Bereich Konsumgüter ein neues Rekordniveau im Gesamtjahr 2016. Weiterhin konzentrierten sich PE-Investoren auf den Sektor Technologie, dessen Transaktionen jedoch rückläufig waren gegenüber dem Rekordjahr 2015.

BAM-Investoren sind die Investitionsvehikel von POEs und SOEs, herstellerabhängigen PEs, Finanzinstitutionen und Staatsfonds.

Ein Beispiel ist die Investition von umgerechnet 3,3 Milliarden US-Dollar Private-Equity-Kapital in die chinesische Internetfirma Meituan-Dianping. Das Unternehmen ist eine von Industriegrößen wie der Alibaba Group und der Tencent Holding finanzierte Buchungs- und Discountplattform, vergleichbar mit Yelp und Groupon. Das neue Kapital soll es nun ermöglichen, sich gegen eine große Zahl von starken Wettbewerbern im chinesischen Binnenmarkt durchzusetzen.

## Ausblick

Nach einem Rekordjahr 2015 hat sich der M&A-Markt im Gesamtjahr 2016 sehr stark entwickelt und erneut absolute Rekordwerte erzielt. Der herausragende Treiber dieser Entwicklung waren Outboundtransaktionen (+246 %), die den rückläufigen Transaktionen inländischer strategischer Investoren (-22 %) und dem geringeren prozentualen Wachstum von PE-Transaktionen (+22 %) gegenüberstanden. Das Wachstum der chinesischen M&A-Aktivitäten mit insgesamt zweistelligen Raten sollte sich in den kommenden Monaten fortsetzen, angesichts des

außergewöhnlich guten Gesamtjahrs 2016 jedoch etwas geringer ausfallen. Durch die neuen Regulierungen der ins Ausland gerichteten Transaktionen wird allgemein ein leichter Rückgang der Outboundtransaktionen erwartet, die jedoch teilweise ins Inland umgelenkt werden dürften. Zudem könnte der 19. Chinesische Nationalkongress im November 2017 dazu führen, dass Investoren sich im zweiten Halbjahr 2017 mit neuen Projekten zurückhalten. Wesentliche Triebfedern werden insgesamt weiter die ins Ausland gerichteten Transaktionen sowie die Investitionsaktivitäten von Finanzinvestoren sein. Für diese Annahmen spricht eine Reihe von Gründen: Die grundlegenden Treiber inländischer M&A-Aktivitäten bleiben die Transformation der chinesischen Wirtschaft durch generelle Reifung, Konsolidierung und Restrukturierung als auch anorganische Wachstumsstrategien chinesischer Unternehmen angesichts sich verschlechternder organischer Wachstumsmöglichkeiten. Diese Trends bestehen fort und fördern inländische Transaktionen. Aufgrund anhaltender ökonomischer und politischer Unsicherheiten in den wichtigsten Überseemärkten wird aber weiterhin keine deutliche Erholung ausländischer Transaktionen nach China erwartet. „Traditionelle“ PE-Investoren werden vermehrt Konkurrenz von „alternativen“ direkten Finanzinvestoren wie BAMs bekommen, die einen noch nie da gewesenen hohen Kapitalbestand für Investitionszwecke zur Verfügung haben. Die neuen Regulierungen hinsichtlich ins Ausland gerichteter Transaktionen werden voraussichtlich einen verlangsamenden Effekt für Outboundtransaktionen haben, wobei einige Bereiche (dazu gehört der Erwerb von Minderheitenanteilen als nicht strategisch definierte Transaktionen) stärker davon betroffen sein werden als andere. Nach wie vor werden strategisch definierte Transaktionen im Ausland gefördert werden.

Weiter positiv wird sich die Transaktionsaktivität im Sektor Technologie entwickeln, da chinesische Investoren fortgesetzt unter anderem an Spitzentechnologie im Ausland interessiert sind. Im Immobiliensektor erhöhen verbesserte Marktbedingungen die Chancen für Transaktionen, Outboundtransaktionen in diesem Sektor dürften sich jedoch aufgrund der neuen Regulierungen insbesondere für Finanzinvestoren rückläufig entwickeln. Die Transaktionsaktivitäten im Sektor Gesundheitswesen können dynamischer werden, da private Krankenhäuser in China einem zunehmenden Druck zur Reform und Konsolidierung durch M&A-Aktivitäten ausgesetzt sind.

---

### **Ihr Ansprechpartner und Ihre Ansprechpartnerin**

#### **Ingo Wahl**

Tel.: +49 711 25034-5319

ingo.wahl@de.pwc.com

#### **Dr. Julia Puschmann**

Tel.: +86 21 2323-3237

julia.puschmann@cn.pwc.com

## Research and development strategy for western enterprises in China – a comprehensive assessment

**China has faced a slowdown in economic growth in recent years and has therefore started several initiatives to transform the economy from one based purely on manufacturing to one more driven by innovation. The 13th Five-Year Plan (FYP) laid the foundation for this development by introducing the strategy Made in China 2025 along with favourable policies for local intellectual property (IP) creation by western companies in China. This environment is also having an impact on the research and development (R&D) activities of western companies, as they receive financial support from the Chinese state under certain conditions.**

It is not true that western companies should launch or expand their R&D activities in China in any case. Such activities must be part of an overall R&D strategy, as the conditions for hiring and retaining adequate staff and qualified engineers remain challenging. This article will discuss the current situation in China regarding the relevant initiatives, provide an overview of the challenges related to managing R&D staff and suggest ways of developing a sustainable R&D strategy on a global scale.

### China's path from manufacturing to innovation

China has developed in the last 20 to 30 years into the world's largest manufacturing economy, one that focuses on mass production rather than innovation. It is also the leading economy in several industries.

#### **The world's No. 1 manufacturer**

China is the world's largest manufacturer, churning out:

- 25% of the world's automobiles
- 42% of the world's ships
- 43% of the world's engineering machinery
- 68% of the world's computers
- 70% of the world's mobile phones
- 50% of the world's colour TV sets
- 65% of the world's refrigerators
- 80% of the world's air-conditioners
- 22% of the world's power
- Over 50% of the world's steel

#### Topics discussed in this article

- China's path from manufacturing to innovation
- The R&D environment in China
- Setting up of a global engineering network

However, the overall slowdown in economic growth is having a significant impact on the social balance in China and therefore requires adequate countermeasures.

**Tab. 1 Economic, political and social challenges**

<b>Economic challenges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GDP growth</li> <li>• Real estate bubble</li> <li>• Debt crisis</li> <li>• Industrial overcapacity</li> <li>• Labour cost advantage</li> </ul>
<b>Political challenges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geopolitical relations</li> <li>• Domestic political stability</li> <li>• Corruption</li> </ul>
<b>Social challenges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social unrest</li> <li>• Environmental challenges</li> </ul>

With the 13th Five-Year Plan, the government started the transformation of China's economy from a purely manufacturing one to one that is more innovation-driven. The overall objective is to realise "a moderately prosperous society in all respects" and double the size of both the economy and per capita income by 2020 from 2010 levels. This transformation is to follow five fundamental development principles:

- Innovation – in theory, systems, science and technology, and culture
- Coordination – promoting coordinated urban and rural development and balanced social and economic growth
- Green development – building a society based on resource conservation and environmental sustainability to promote harmonious development between man and nature
- Opening – further integrating into the world economy, pursuing a more open and win-win strategy and increasing China's influence in international arenas
- Sharing – helping people gain more tangible benefits from economic progress to sustain future growth momentum

In keeping with these goals and as a result of the many other challenges facing the Chinese economy, the government has also launched the Made in China 2025 strategy, which has been influenced by Germany's Industry 4.0 initiative.

*"We will implement the Made in China 2025 strategy, seek innovation-driven development, apply smart technologies, strengthen foundations, pursue green development and redouble our efforts to upgrade China from a manufacturer of quantity to one of quality."*

*Chinese Premier Li Keqiang*

The strategy is meant to target the following issues:

- China's manufacturing sector has been grappling with issues like the lack of innovation, weakness in core technologies, excessive energy consumption and severe pollution.
- Labour costs in China are rising, and the country is becoming less competitive against cheap labour from Southeast Asian countries.
- International manufacturing is being reshaped by the slowdown in Europe and the US. This is giving China the opportunity to step into high-end manufacturing and expand into the international market.

To compensate for the lack of innovation power and IP creation in China, selected sectors and sub-sectors are, under certain conditions, to be supported with subsidies and international companies motivated to invest more in their local R&D activities. Yet even though the overall environment seems to be very favourable in this regard, a closer look must be taken at the following two topics in order to compile this with the corporate and engineering strategy as an integrated and important basis of a successful development of local R&D activities in China:

- The R&D environment in China
- Setting up a global engineering network

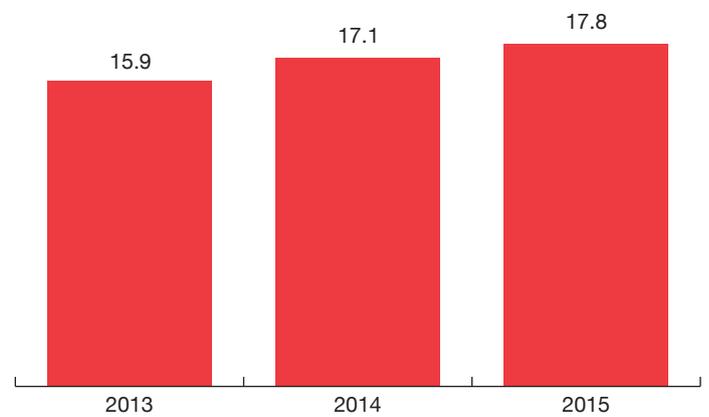
## The R&D environment in China

Setting up or enlarging R&D activities in China always depends to a great extent on the availability of qualified engineers and technical staff, and on the potential benefits

from local incentives for creating and maintaining IP in China. And although the overall number of students graduating from university each year is more than impressive, multiple challenges exist when it comes to hiring, training and keeping them onboard.

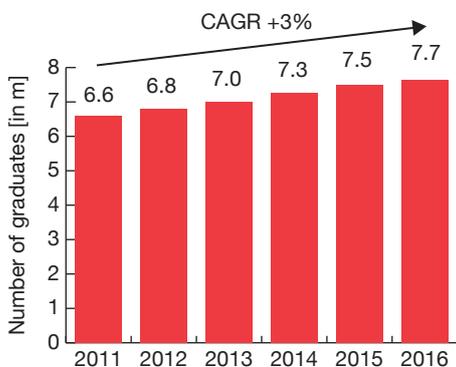
Moreover, the average income of Chinese engineers is much lower than in western economies and does not reflect the incomes available to high achievers and the demand caused by the much discussed 'war for talent'? This can also be seen in the increasing turnover figures for engineers from 2013 to 2015.

**Fig. 2 Turnover rates for engineers, 2013 to 2015**



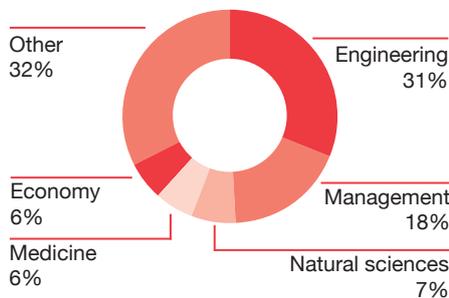
**Fig. 1 Number, distribution and income of graduates**

### Number of graduates



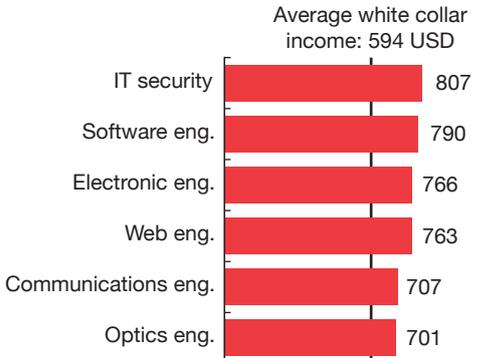
- The number of graduates in China has been continuously growing over the past 20 years. In 2016, more than 7.7 million students left university.
- China's slowing economy has led to fierce competition on the country's job market.

### Distribution of graduates by field



- Since the 1950s, China's educational system has traditionally focused on the natural sciences and engineering.
- Due to China's economic policy, most engineering students have had a strong focus on production and manufacturing.

### Average income of engineers



- Engineering ranks among the best paid professions in China. With an average income of approx. 800 USD, local Chinese engineers are significantly cheaper than Western companies' home staff.
- The number of R&D-related engineering jobs is growing in China (e.g. IT and communication engineering).

This means an R&D organisation exchanges its complete engineering staff approximately every five years. It is therefore a huge challenge for companies to remain competitive given the time new employees need to train and to gain experience on the job. Consequently, each R&D organisation has to develop the activities necessary for retaining talented engineers. Adequate incentive payments are just one way to motivate engineers and keep them onboard.

What is more important, however, is setting up the right working environment for engineering staff and providing them with the most appropriate R&D strategy. Clear tasks and objectives should also be combined with a well-defined responsible-accountable-consulted-informed (RACI) model.

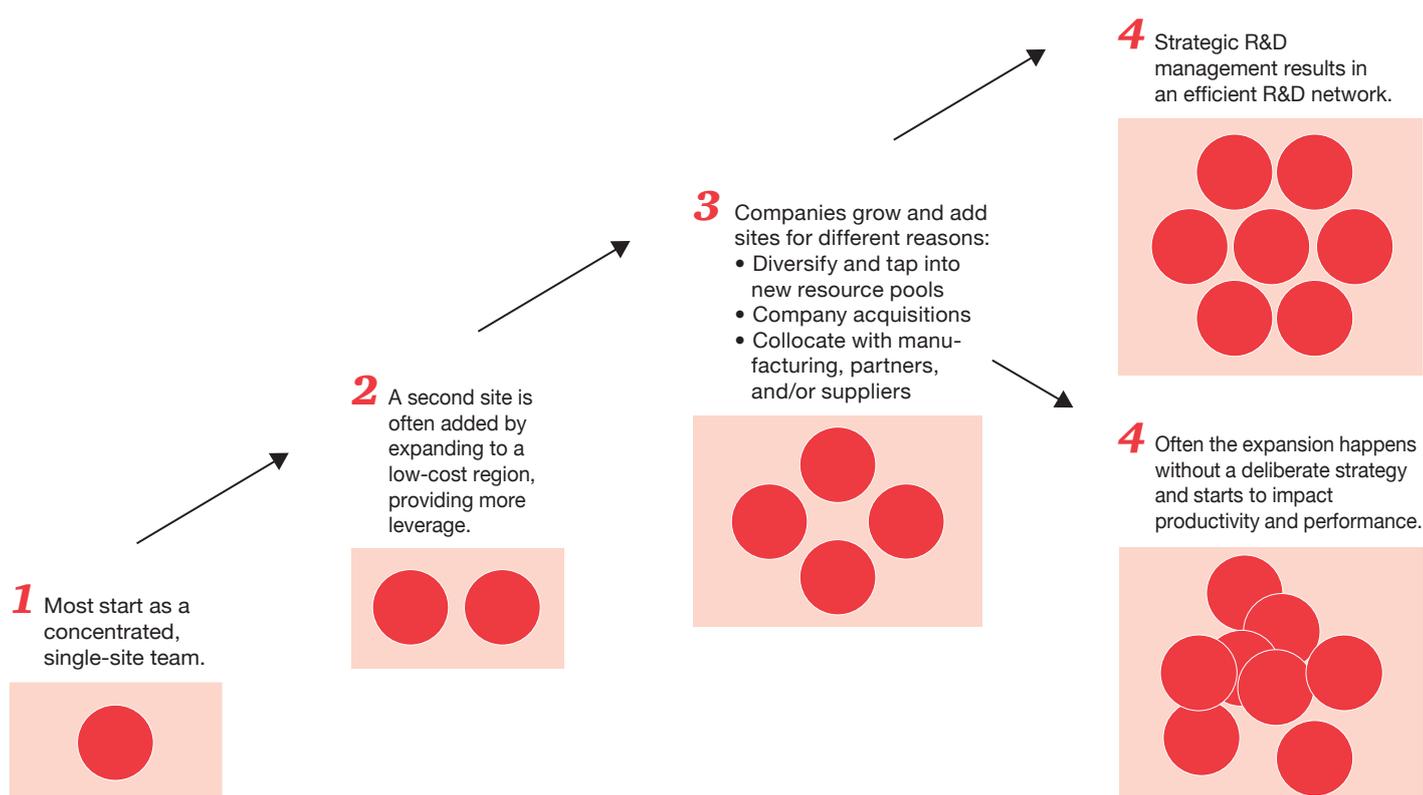
The Chinese government is making tremendous effort to encourage R&D activities and retain IP in China. Yet western companies can only benefit from the resulting incentives by exhibiting a certain commitment, e.g. keeping some IP in China and maintaining at least part of the results of their Chinese R&D activities in the country. In fact, many western businesses in China have enjoyed the relevant R&D incentives for years, especially their status as High and New Technology Enterprises (HNTEs) which reduces their corporate income

tax rate from 25% to 15%, posing huge compliance risks for them in case they will not fully follow the agreed conditions for these subsidies in the future. As such, most of the western companies enjoying these incentives may face the choice of ensuring compliance and making a commitment, e.g. moving certain IP and R&D activities to China, or giving up huge tax savings and benefits to mitigate potential audit risks.

## Setting up a global engineering network

In the course of corporate development, many companies not only expand their manufacturing footprint but they also head abroad to utilise local capacities within their R&D network. They typically start with a single-site team (see Fig.3, point 1), then add a second site in a low-cost region to improve leverage (2). The first drawback could already be experienced at this stage if the operating model, e.g. tasks and responsibilities, is not clearly defined. This leads to demotivation at the new site. Adding additional sites in other countries as part of ongoing global expansion (3) will increase this effect but on a larger scale. It is often the case that companies lack a deliberate strategy, which ultimately influences productivity and performance.

**Fig. 3** Productivity and effectiveness curve as a company's R&D footprint expands



**Tab. 2 Delivery Centre, value added work and Centre of Excellence**

	Delivery Centre	Value added work	Centre of Excellence
<b>Characteristics</b>	Gain significant project experience and product knowledge through project support activities	Influence HQ to give more value added work by acquiring additional skills in advanced areas and demonstrating enhanced capabilities compared to external service providers	Develop strong capabilities in specific area of the technology/ value chain to evolve into CoE
<b>Examples</b>	Strong capability in programming, testing and validation	Substantial experience developing specific technologies – codec software, image processing modules, reference boards, VLSI modules, etc.	Catering to specific end-to-end needs of HQ: S/w development, H/w development, chip design, IP development, etc.

Lack of vision and value articulation for Chinese R&D centres is a key challenge for transitioning from Delivery Centre to CoE:

- R&D centres are delivery focused and unable to articulate value, thereby influencing HQ to give more value added work.
- Capability building is tactical without consideration of long-term capability requirements.

The path to collaboration mainly happens on three levels:

- Level 1: Delivery Centre
- Level 2: Value added work
- Level 3: Centre of Competence

9% to 10% more in middle management when transitioning to the CoE level from the Delivery Centre level. Specific activities must therefore be considered for junior level, middle management and senior leadership employees if the company is to remain attractive and sustainably reduce the attrition rate.

Many companies, however, fail to develop their local R&D capabilities and take them from the first to the second or third level.

These local activities must be embedded in a global R&D strategy and a clear operating model which takes the following factors into account:

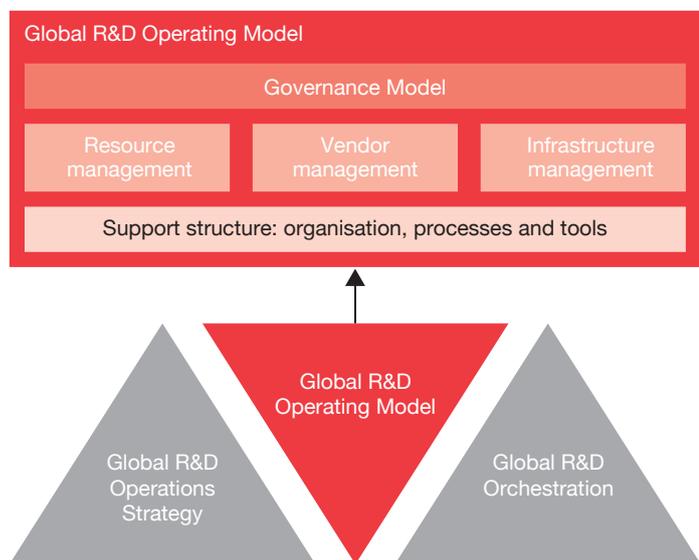
Remaining at Level 1 definitely influences the motivation of a company's engineers and their willingness to stay with the organisation. High attrition among middle and senior management is consequently impacting R&D centres in China, preventing them from building the critical programme management capacity to transition to the CoE level. A PwC study has shown that R&D centres have typically invested from

- Strategy alignment
- Speed of execution
- Operational cost
- IP protection
- Risk and quality
- Resource capabilities and criticality

**Tab. 3 Junior level, middle management and senior leadership**

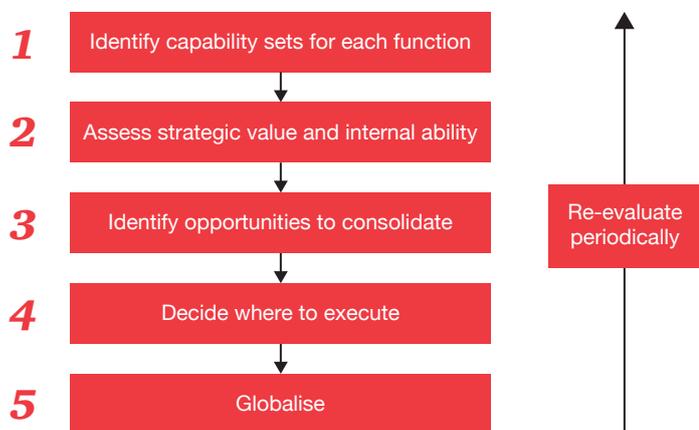
	Junior level	Middle management	Senior leader
A majority of the Chinese R&D centres face chronic talent shortages across all levels.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hire exclusively from Tier I engineering institutes and offer competitive packages</li> <li>• Spend considerable time and resources to increase productivity</li> <li>• A large number of junior hires tend to leave after one to two years to work at startups or pursue higher education given the centre's inability to offer cutting-edge work.</li> <li>• Results in costly hiring cycle which hurts the centre's productivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Growing focus on finding, developing and retaining middle management talent</li> <li>• Aggressively promote top performers from junior levels due to unavailability of experienced managers</li> <li>• Employees prefer to transfer to HQ due to limited visibility and understanding of growth path to senior leadership in China.</li> <li>• Results in lack of capability in middle management and hurts the centre's growth aspirations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Little or no home-grown senior leadership</li> <li>• Lack of strategic vision for R&amp;D centres in China makes the few senior leaders available prefer HQ assignments or move to smaller organisations where they can play a more strategic role.</li> <li>• Results in limited growth for the centre due to difficulties in convincing HQ of leadership capabilities</li> </ul>
Chinese R&D centres are addressing these challenges in different ways.	MNCs are trying to curb attrition at junior levels by paying more than the competition as well as by providing global assignments and exposure.	HQs are starting to realise the importance of retaining middle management talent by: <ul style="list-style-type: none"> <li>• offering rotational global assignments</li> <li>• aggressive promotions and leadership opportunities</li> </ul>	The gap in senior leadership is being addressed by: <ul style="list-style-type: none"> <li>• secondment programs for HQ executives and rotational postings at HQ for executives from China</li> <li>• senior leadership focusing on structured stakeholder management to influence HQ to approve more value added work</li> </ul>

**Fig. 4 Key considerations for the design of the operating model**



In order to achieve an operating model at this level, it is recommended that the R&D strategy development process be approached in five steps, followed by a periodic re-evaluation.

**Fig. 5 Five steps of the strategy development process**



### 1 Identify capability sets for each function

- Segment activities and processes into capability sets
- Capabilities are specific skills or processes required to accomplish a certain task
- Capability sets depend on the type of functions that are being analysed

### 2 Assess strategic value and internal ability

- Evaluate each task for its strategic importance as well as the ability to accomplish it in-house
- Evaluate the influence of factors using a composite scoring matrix
- Assign scores based on the capability and the application for which the capability is outsourced

### 3 Identify opportunities to consolidate

- Identify tasks that can be clustered together to build scale
- Understand technical and delivery management constraints that may require special treatment of certain tasks in the matrix

### 4 Decide where to execute

- Assess ability of centres and partners to execute specific work packages
- Identify and agree on roadmap of capabilities to be built inside the ecosystem comprising HQ, centres and partners
- Identify the appropriate work packages to be done at each location

### 5 Globalise

- Manage globalisation effort
- Evaluate performance of various partners and centres periodically
- Identify development areas for each entity
- Update capability matrix of globalisation ecosystem

This process represents an effective and sustainable operating model which offers a clear development plan for China-based R&D centres, one that can ultimately take them from the first level to the level of CoE. For companies operating in China, this is an important method for attracting and keeping talented engineers and, as a result, benefitting from the government incentive programme.

## Summary, conclusion and outlook

We have seen that the development of a local R&D infrastructure must take place within the broader framework of a global R&D strategy. On the one hand, this allows companies to benefit from local conditions, e.g. lower salaries, governmental incentives, etc. On the other hand, it helps motivate talented engineers to join the company. If they are to stay motivated, however, they need clear prospects for their own future at the organisation and a transparent development plan. This can then serve as the basis for the local R&D entity's ongoing development and prosperity and its ability to benefit from local subsidies.

Setting up an R&D presence in China is not only a local task. Moreover, talent management is the biggest challenge and cannot be solved merely by offering higher salaries. A global R&D strategy must be put in place to assign clear tasks and competencies. The organisation must also create a development plan for the local entity that provides a transparent vision – including for engineers.

In view of the ongoing war for talent in China, it will be increasingly important for companies to develop a clear strategy for their local R&D centres and to combine it

with a transparent and challenging talent management programme. In addition, government incentives are welcome but should not be the sole driver for local development activities, especially when other factors, e.g. the operating model, have not been robustly established.

---

**Contacts**

**Dr. Gerhard Nowak**

Tel: +49 89 54525-530

gerhard.nowak@strategyand.de.pwc.com

**Roger Di**

Tel: +86 10 6533-2268

roger.di@cn.pwc.com

### Digitalisierung: Finanzverwaltung auf dem Weg in eine „goldene“ Zukunft

**Die Digitalisierung erfasst nach und nach die gesamte Wirtschaft und das alltägliche Leben. Sie macht auch vor der Verwaltung nicht halt. In Chinas Finanzämtern halten Computer-optimierte Prozesse, Big-Data-Ansätze zur Risikoerkennung und Prüfungssoftware Einzug und lassen bereits erste Auswirkungen auf die Steuerpflichtigen erkennen. Einen Überblick verschaffen Ihnen Alexander Prautzsch und Lukasz Mehl.**

#### Hintergrund

Chinas Finanzverwaltung war seit der Öffnung der Volksrepublik vor mehr als 30 Jahren schon vielen Veränderungen ausgesetzt. Jahrzehntlang waren die größten Unternehmen im sozialistischen Land Staatsbetriebe und zahlten keine Steuern – ihre Gewinne wurden vollständig an den Staat abgeführt. Entsprechend gering war die Bedeutung der Finanzverwaltung im Sinn einer Verwaltung der Steuern. Mit der Einführung der Marktwirtschaft änderte sich das schlagartig: Ausländische Konzerne investierten vermehrt in China, private Unternehmen entstanden und wuchsen schnell zu beachtlicher Größe an. Entsprechend hoch war der Reformdruck für die Finanzverwaltung. Sie hatte sich der neuen Realität anzupassen und die Steuereinnahmen des Staats sicherzustellen.

Technisch betrachtet hinkte die Verwaltung den Unternehmen allerdings weit hinterher. Während Systeme zur Planung von unternehmerischen Ressourcen (*Enterprise Resource Planning*, ERP), elektronische Abrechnungen von Reisekosten, Controllingtools und Cloudlösungen bereits Standard waren, arbeitete die chinesische Finanzverwaltung noch mit Steuererklärungen in Papierform, Stempeln und Einzelbelegprüfungen. Das umfassend zu ändern ist nun das erklärte Ziel.

#### Der Internet-Plus-Aktionsplan

Mit *Shuizongfa [2015] Nr. 113* (Rundschreiben 113) trat die oberste Steuerverwaltungsbehörde (State Administration of Taxation, SAT) am 28. September 2015 an die Öffentlichkeit und stellte ihren „Internet Plus Taxation“ genannten Aktionsplan vor. Er ist das, was der Staatsrat mit *Guofa [2015] Nr. 40* gefordert hatte: die Reaktion der Finanzverwaltung auf das Internetzeitalter. Das Rundschreiben 113 richtet sich an die untergeordnete Verwaltung und stellt ein ganzes Bündel von Leitlinien auf, nach denen in den kommenden Jahren eine Digitalisierung der Finanzverwaltung erreicht werden soll.

#### Themen des Beitrags

- Pläne zur digitalen Aufrüstung der chinesischen Finanzverwaltung
- *Golden Tax System* und elektronische Steuerprüfung
- wie sich Unternehmen auf die Veränderung vorbereiten können

Über zentrale Inhalte des Rundschreibens informieren Sie die folgenden Absätze.

#### Verwaltungsvereinfachung

Durch den Einsatz des Internets soll die Finanzverwaltung künftig näher an die Steuerpflichtigen heranrücken. Ziel ist, die Verwaltung zu vereinfachen und den Dienstleistungsgedanken zu stärken. Angedacht ist unter anderem eine zentrale Datenbank, die den Steuerpflichtigen erlaubt, Stammdaten einzusehen und zu aktualisieren. Darüber hinaus sollen diverse Formalitäten online erledigt werden können, etwa die (vorläufige) Steuerregistrierung. In Teilen wird das bereits durch das *Golden Tax System III* umgesetzt (siehe Infobox auf Seite 26).

Bereits heute werden soziale Medien eingesetzt. Finanzämter informieren über offizielle Kanäle auf WeChat (dem chinesischen WhatsApp) über regulatorische Änderungen und beantworten Fragen der Steuerpflichtigen.

#### Einsatz von digitalen Rechnungen

Das Rundschreiben 113 stellt eine Modernisierung des Fapiao-Systems in Aussicht. Die in China „Fapiao“ genannten Rechnungen mit Umsatzsteuer (*Value added Tax*, VAT) sind die offiziellen Steuerrechnungen, die mithilfe eines eigenen Systems (*Golden Tax System*, GTS) und einer eigenen Hardware (Drucker) erstellt werden und zum Vorsteuerabzug berechtigen. Das ist eine von vielen Unternehmen als mühsam empfundene Prozedur, vor allem weil das GTS neben dem ERP-System besteht und manuelle Abstimmungen notwendig macht. Das gilt zumindest dann, wenn das GTS nicht über eine weitere Software mit dem ERP-System synchronisiert wurde. Das GTS gibt die Rechnungen nur als Ausdruck aus. Für den Vorsteuerabzug entscheidend ist dann auch das Vorliegen eines Ausdrucks.

Die SAT will in diesem Zusammenhang prüfen lassen, inwieweit moderne Methoden eine leichtere Art der Verifikation und so auch elektronisch erstellte und online zur Verfügung gestellte Fapiaos ermöglichen können. Beispiele für mögliche Einsätze sind Quick Response Codes (QR-Codes) und Onlinedatenbanken.

Als Pilotunternehmen erstellt und übermittelt unter anderem Starbucks seine Fapiaos seit einigen Monaten online, die Überprüfung erfolgt über einen QR-Code.

### **Golden Tax System**

Das erste *Golden Tax System* (GTS) wurde 1994 eingeführt. Es besteht aus einer Reihe von Programmen zur Steueradministration. In seiner aktuellen, dritten Ausbaustufe (GTS III) verknüpft das System alle Finanzbehörden und Informationen aller Steuerarten. Das GTS III hat seinen Pilotlauf 2016 absolviert und wird zurzeit auf ganz China ausgerollt. Im Kern verbessert es bereits bestehende Funktionen und vereinfacht den Informationsaustausch dort, wo er bereits vorher möglich war. Dazu bietet das GTS III nach Angaben der SAT diverse neue Features.

- Erstmalig für das Veranlagungsjahr 2016 haben alle in China steuerlich ansässigen Körperschaften im Rahmen der Körperschaftsteuererklärung Formulare über Transaktionen mit verbundenen Unternehmen (*Related Party Transaction Forms*, RPT-Forms) auszufüllen. Mit deren Hilfe werden verrechnungspreisrelevante Informationen des Steuerpflichtigen sowie der Gruppe abgefragt, und zwar ohne Ausnahmen für kleine Gesellschaften. Gefordert werden unter anderem
  - eine segmentierte Gewinn-und-Verlust-Rechnung.
  - eine Übersicht aller Abteilungen der chinesischen Gesellschaft inklusive Funktion, Anzahl der Mitarbeiter und Einbindung in das Gesamtunternehmen.
  - eine Auflistung der Top-Fünf-Transaktionen mit nahestehenden Personen in China und im Ausland für den Kauf oder Verkauf von Waren und immateriellen Wirtschaftsgütern, Leasing, Lizenzen und Dienstleistungen.
  - Informationen über Gruppengesellschaften inklusive deren effektiver Steuerquote. (siehe Beitrag „Neuregelung verschärft Vorschriften zur Dokumentation von Verrechnungspreisen“, *China Compass*, Winter 2016/2017.)

## **Big-Data-Analyse**

Das Rundschreiben 113 spricht die Möglichkeiten an, die sich durch den Einsatz von Big Data ergeben. Daten aus Quellen der Finanzämter und Dritter sollen zusammengeführt und ausgewertet werden. Die SAT erhofft sich dadurch

- über Datenbanken zu verfügen, um Margen zu bestimmen (Benchmarking).
- Abweichungen zwischen Steueranmeldungen/-erklärungen und der Buchführung beim Steuerpflichtigen festzustellen.
- besteuereungsrelevante Inkonsistenzen zwischen Gruppenunternehmen zu erkennen.
- „lohnende“ Betriebsprüfungsziele zu identifizieren.
- kritische Themen bereits vor einer Betriebsprüfung zu erfassen.
- neue Quellen von Steuereinnahmen zu erschließen.

Solche Auswertungen sind nur möglich, wenn die Behörden über ausreichende Daten verfügen. Um eine ausreichende Datengrundlage zur Big-Data-Analyse zu gewinnen, sammelt die chinesische Finanzverwaltung deshalb bereits seit mehreren Jahren gezielt auch solche Angaben über die Steuerpflichtigen, die nicht direkt veranlagungsrelevant sind.

### **Beispiele**

- Für das Veranlagungsjahr 2014 eingeführt wurden 19 zusätzliche Formulare für die Körperschaftsteuererklärung. Diese verlangen unter anderem ein Aufsplitten der Kosten in den Bereichen Verwaltung und Verkauf sowie Details zu bezogenen Subventionen, Restrukturierungen und Verlusten des Anlagevermögens.
- Im März 2016 startete ein „Thousand Enterprises Group Financial Data Collection“ genanntes Programm. Damit sammelte die Finanzverwaltung die ERP-Rohdaten der Jahre 2011 bis 2015 von rund 1.000 großen Unternehmen des Landes – auch wenn die Unternehmen bereits Gegenstand einer steuerlichen Außenprüfung waren. Das Programm soll dem Vernehmen nach sukzessive auf mittlere und kleinere Unternehmen ausgeweitet werden.

Die auf diese Weise gesammelten Informationen dienen nicht in erster Linie der unmittelbaren Veranlagung, sondern teilen die Steuerpflichtigen in Risikoklassen für künftige steuerliche Außenprüfungen ein.

### **Austausch von Informationen zwischen Behörden**

Nur am Rande weist das Rundschreiben 113 auf einen beabsichtigten verstärkten Informationsaustausch zwischen verschiedenen Steuerbehörden oder den Finanzämtern und anderen Behörden hin. In der Praxis ist ein solcher Austausch etwa mit den Zoll- und Immigrationsämtern (zumindest bislang) nur vereinzelt zu beobachten. Unternehmen sind es gewohnt, dieselben Informationen immer wieder verschiedenen Ämtern mitzuteilen. Allerdings dürfte dieser Teil des Rundschreibens 113 nicht auf eine Vereinfachung der Verwaltung zielen, sondern vielmehr Inkonsistenzen bei der Angabe von Daten aufspüren und damit steuerrelevante Tatbestände aufdecken. Einen Schritt in diese Richtung geht die SAT mit Einführung des *Golden Tax System III*.

### **Das Golden Tax System III**

Während das Rundschreiben 113 nur Leitlinien für die Zukunft vorgibt, wird die Digitalisierung der Finanzverwaltung mit dem *Golden Tax System III* bereits konkret.

### Informationsaustausch zwischen Behörden

Das GTS III ist nach Aussage der SAT so offen angelegt, dass es Schnittstellen mit anderen Behörden erlaubt. Informationen von Zollbehörden, Banken und der Behörde für Industrie und Handel (Administration of Industry and Commerce, AIC) sollen beispielsweise in Echtzeit verarbeitet werden können. Ein Musterbeispiel (*Showcase*), das ein Finanzbeamter in Shanghai vorstellte, erläutert das Beispiel in der Infobox.

#### Beispiel

Ein ausländisches Unternehmen entsendet diverse Mitarbeiter zur Überwachung einer Installationsleistung bei seiner Tochtergesellschaft nach China. Die Entsendung erfolgt – teils aus Bequemlichkeit, teils um schneller reagieren zu können – in Form von Dienstreisen jeweils für nur wenige Wochen. Eine Betriebsstätte wird nicht angemeldet. Grenzüberschreitende Zahlungen erfolgen nicht.

Durch Meldung der Immigrationsbehörde über die Ein- und Ausreise der Mitarbeiter eines Unternehmens erhält die Finanzverwaltung Kenntnis von diesem Vorgang und kann gezielt prüfen, ob eine Dienstleistungsbetriebsstätte ausgelöst wird. Im Zweifel erfolgt auf dieser Grundlage die Besteuerung eines fiktiven Gewinns des ausländischen Unternehmens in China.

Nach dem Verständnis der Autoren arbeitet die Finanzverwaltung allerdings derzeit noch an einer stärkeren Verzahnung zwischen den Finanzämtern – die genannte Nutzung von Daten anderer Ämter ist bis auf wenige Ausnahmen noch Zukunftsmusik. Diese Einzelfälle geben allerdings bereits jetzt Aufschluss über die Leistungsfähigkeit des Systems und die Herangehensweise der Finanzverwaltung. Zu einer der Ausnahmen, nämlich der Nutzung von Stammdaten der AIC, erfahren Sie weiter unten mehr.

Trotz dieses frühen Stadiums ist die SAT hier eine weitere Verpflichtung eingegangen und hat gemeinsam mit der Staatlichen Devisenverwaltung (State Administration of Foreign Exchange, SAFE) am 14. November 2016 ein Memorandum zum verstärkten Austausch von Informationen unterzeichnet. Ein solcher Austausch soll sich auf die Erstattung von Mehrwertsteuer bei Ausfuhren (*Export VAT Refund*) sowie die Erfassung und Besteuerung grenzüberschreitender Zahlungen erstrecken. Für einen systematischen und kontinuierlichen Austausch von Informationen soll eine gemeinsame Plattform geschaffen werden. Die SAT erhofft sich damit mehr Informationen über die grenzüberschreitenden Transaktionen der Steuerpflichtigen.

Solche Informationen lagen zwar auch bislang vor, allerdings nur für grenzüberschreitende Überweisungen über 50.000 US-Dollar. Ab dieser Größenordnung ist eine

Anmeldung beim Finanzamt Pflicht, eine Überweisung ist nur mit entsprechenden Papieren möglich. In Zukunft haben die Finanzämter automatisiert Zugriff auf alle noch so geringfügigen Transaktionen der Unternehmen, mit Informationen zu Zahlungsdatum, Betrag, Empfänger und Zahlungszweck. So wird es möglich zu überprüfen, inwieweit die Zahlungen einer Besteuerung unterlegen haben. Damit wird ein weiteres häufig genutztes „Schlupfloch“ geschlossen.

Nicht zuletzt trägt dieses System dem Big-Data-Ansatz der SAT Rechnung – die Daten der SAFE sollen auch dafür zur Verfügung stehen.

### Konnektivität der Steuerbehörden

Ihre Daten tauschen bereits das GTS III und die Abteilung für steuerliche Außenprüfungen (Tax Investigation Bureau) aus. Diese Abteilung kann damit in der Praxis „lohnendere“ Ziele für ihre Prüfungen vorziehen. Die offizielle Statistik dazu zeigt: Der Trend ging auch schon vor Einführung des GTS III zu immer höheren Anpassungen aus Außenprüfungen. Dieser Trend wird sich verstärken, je enger die Compliedaten der Steuerpflichtigen mit den Auswahlkriterien für eine Steuerprüfung verzahnt werden.

### Vereinfachung der Verwaltung

Durch das GTS III können Steuerpflichtige und Finanzämter in immer mehr Orten Chinas auf elektronischem Weg miteinander kommunizieren. Das betrifft vor allem als unkritisch angesehene Standardprozesse wie zum Beispiel das Verfahren (*Record Filing*), um bei grenzüberschreitenden Überweisungen von Dividenden, Zinsen und Lizenzen von Vorteilen des Doppelbesteuerungsabkommens zu profitieren. Alle Daten werden über eine Onlinemaske der Finanzverwaltung eingegeben. Anschließend wird online eine Anmeldebescheinigung (*Tax Certificate*) ausgestellt, mit der die Überweisung vorgenommen werden kann. Nur wenn die Finanzverwaltung Fragen oder Zweifel hat, wird die Diskussion „offline“ geführt.

### Fristenüberwachung

Die chinesischen Verwaltungsvorschriften sehen diverse Meldepflichten vor, die häufig fristgebunden sind. Hier gab es bislang ein Überwachungsdefizit, das mit dem GTS III ausgeräumt werden soll.

So müssen Verträge, die grenzüberschreitenden Zahlungen zugrunde liegen, innerhalb von 30 Tagen angemeldet werden. Erfolgte Meldungen werden nun elektronisch erfasst und bei Zahlung abgeglichen. Fristüberschreitungen oder gar eine fehlende Anmeldung von Verträgen können so leicht entdeckt werden und automatisch Säumniszuschläge auslösen. Gravierender dürften allerdings die Auswirkungen auf die Steuerbonität (*Tax Credit Rating*) des jeweiligen Steuerpflichtigen sein.

### **Schwerpunkt des Golden Tax System: Überwachung von Umsatzsteuerrechnungen**

Wichtigste Aufgabe des GTS III ist, VAT-Rechnungen stärker und engmaschiger zu überwachen. Diese Rechnungen (*Fapiao*) berechtigen zum Vorsteuerabzug und unterlagen daher schon immer besonders strengen Regeln. So sind unter anderem alle speziellen Rechnungen für Umsatzsteuerzwecke (*Special VAT Invoice*) über das GTS zu erstellen und werden damit automatisch erfasst. Die so gesammelten Informationen finden zu einem späteren Zeitpunkt als Referenz Verwendung, vor allem bei der Überprüfung von Eingangsrechnungen.

Aber auch dieses System hat bisher den VAT-Betrug nicht unterbinden können. Noch immer gibt es Unternehmer, die gefälschte *Fapiao* einsetzen, um ihre Umsatzsteuer zu mindern. Noch verbreiteter sind wahrscheinlich *Fapiao*, die Unternehmer aus Gefälligkeit ausstellen. In diesen Fällen wird keine Leistung erbracht, sondern einem Geschäftspartner lediglich ein Betriebsausgabenabzug für ertragsteuerliche Zwecke ermöglicht. Eine solche Handlungsweise ist nicht zwingend mit einer betrügerischen Absicht verbunden. Einerseits gilt in China nach wie vor der Grundsatz, dass Vertrags-, Leistungs-, Rechnungs- und Zahlungsparteien übereinstimmen müssen. In der Praxis kann es andererseits vorkommen, dass der Leistungsempfänger auf einem *Fapiao* besteht, während der leistende Unternehmer keinen *Fapiao* ausstellen kann. Er wird dafür einen dritten Unternehmer heranziehen, der den *Fapiao* mit dem gewünschten Titel ausstellt, meist gegen Zahlung einer kleinen Gebühr, die zumindest die durch den *Fapiao* entstehende Ausgangs-VAT deckt.

Schwachpunkt des bisherigen GTS war: Eingangsrechnungen wurden nur „isoliert“ auf Echtheit geprüft. War die Nummer des *Fapiao*s dem GTS „bekannt“, wurde der *Fapiao* also mithilfe des GTS korrekt erstellt und gemeldet, galt er als verifiziert und der Vorsteuerabzug wurde genehmigt. Etwaige Inkonsistenzen konnten nur im Rahmen einer steuerlichen Außenprüfung aufgedeckt werden.

Hier greift das GTS III ein und führt nun diverse Gegenprüfungen durch:

- Bei der AIC ist der erlaubte Geschäftszweck (*Business Scope*) eines Unternehmens hinterlegt. Der Geschäftszweck des leistenden Unternehmers wird nun vom GTS III abgerufen und mit der auf dem *Fapiao* genannten Leistung abgeglichen.
- Auf die gleiche Weise wird der Geschäftszweck des Leistungsempfängers mit der empfangenen Leistung verglichen.
- Darüber hinaus findet ein Abgleich mit den üblicherweise benutzten Leistungen statt, sowohl für die Eingangs- als auch Ausgangsseite.

Mit diesen Maßnahmen erhofft sich die Finanzverwaltung einen Echtzeitabgleich zur Aufdeckung von Unstimmigkeiten. Die oben erwähnte Übereinstimmung der Parteien bei Vertrag,

Leistung, Rechnung und Zahlung soll somit sichergestellt und die erwähnten Praktiken sollen unterbunden werden.

Zu diesem Zweck sind bereits diverse Unternehmen von den zuständigen Finanzämtern angeschrieben worden. Unter Hinweis auf das Vorliegen von Auffälligkeiten wurde diesen Unternehmen mitgeteilt, sie stünden auf einer Liste von potenziellen Zielen für künftige Außenprüfungen.

## **Elektronische Steuerprüfung**

Als unmittelbare Konsequenz des Internet-Plus-Aktionsplans kann die elektronische Betriebsprüfung (*E-Tax Audit*) interpretiert werden. Dabei handelt es sich um den Einsatz von Software bei der steuerlichen Außenprüfung. Die Vorteile für die Finanzbehörde: Die Software ist effizienter, da sie die von den Unternehmen vorgehaltenen großen Mengen an Daten schnell filtert. Wo die Beamten bislang viel Zeit für oberflächliche Prüfungen aufwandten, um kritische Prüffelder mehr oder weniger zufällig zu entdecken, identifiziert die Software Prüfungsschwerpunkte nun automatisch. Auch unerfahrene Finanzbeamte können ihre Zeit so auf „ertragreiche“ Felder konzentrieren. Dabei werden sämtliche Daten in dem vom Unternehmen genutzten ERP-System herangezogen und bei Bedarf auch zwischen verschiedenen Finanzbehörden ausgetauscht. Zeitgleich mit der Einführung der Software werden die Finanzbeamten nach und nach in der Anwendung geschult (siehe „Elektronische Steuerprüfung: Chinas Finanzämter rüsten auf“, *China Compass*, Winter 2015/2016).

Wurden diese Prüfungssoftware und die dahinterstehende Methodologie anfangs nur bei großen Unternehmen und von Ort zu Ort unterschiedlich häufig genutzt, werden sie mittlerweile flächendeckend eingesetzt.

In der Praxis stellt der neue Ansatz die Unternehmen vor allem vor die drei hier aufgeführten Herausforderungen.

### **Bereitstellung von Daten**

Steuerpflichtige haben die Daten nach Aufforderung der Finanzbehörden zugänglich zu machen. „Zugänglich“ bedeutet hier: Die Daten müssen in einer für die Behörden maschinell lesbaren Form vorliegen. Die Frist dafür beträgt mitunter nur wenige Tage. Erfahrungsgemäß tun sich viele Unternehmen schwer mit dieser Anforderung und müssen oft kurzfristig programmtechnische Anpassungen vornehmen. Abhilfe schaffen hier gezielte Prüfungen.

### **Eine Vielzahl an „Treffern“**

Die Software stellt dem anwendenden Steuerbeamten eine Vielzahl an Auffälligkeiten dar, die dieser zu interpretieren hat. Häufig sind für diese Prüfung weitere Informationen notwendig oder lösen sofort Prüfungsfeststellungen aus, zu

denen der Steuerpflichtige Stellung nehmen soll. Hier zeigt sich: Die Software ist noch nicht ausgereift und in vielen Fällen sind „Treffer“ gar keine. Die Unternehmen haben sich dennoch damit auseinanderzusetzen, müssen Ressourcen und Zeit dafür binden.

### **Unbekannte Schwachstellen**

Den Verantwortlichen sind steuerlich relevante Sachverhalte nicht bewusst, die durch die Software offengelegt werden. Das Management und die Muttergesellschaften können das Risiko einer Steuerprüfung somit nur noch eingeschränkt einschätzen – und was noch schwerer wiegt: Die Dokumentation zur Verteidigung bei derartigen Sachverhalten ist dadurch meist unzureichend. Sie muss in diesen Fällen, häufig Jahre später, unter Zeitdruck im Rahmen der Prüfung nachgeholt werden.

## **Fazit und Hinweise für die Praxis**

Mit dem Internet-Plus-Aktionsplan skizziert die SAT ihre Vision der digitalen Finanzverwaltung und setzt mit dem GTS III und der elektronischen Steuerprüfung Teile davon bereits um. Die Finanzverwaltung überrascht in der heutigen Praxis nicht selten mit ihrer Anpassungsfähigkeit. Viele Finanzbeamte zeigen sich offen für die neuen Möglichkeiten und zu erwarten ist eine forcierte Entwicklung, die sich zunehmend von den manuellen und papiergestützten Prozessen in der chinesischen Finanzverwaltung entfernt.

Konkret sollten Unternehmen ein Verständnis dafür entwickeln, welche neuen Informationen vom GTS III abgefragt und verarbeitet werden, und ihre Complianceprozesse diesbezüglich auf den Prüfstand stellen. Häufig finden sich im chinesischen Steuerrecht beispielsweise Registrierungs- oder Meldepflichten (etwa für Dienstleistungsverträge), für deren Erfüllung eine bestimmte Frist gilt. Wo bislang in der Praxis gelegentlich die Möglichkeit bestand, Registrierungen auch verspätet nachzureichen, werden sie im Rahmen des GTS III nun taggenau erfasst und Verspätungen für alle Beteiligten transparent gemacht. Es ist damit zu rechnen, dass derartige Verfehlungen in der Zukunft verstärkt Sanktionen nach sich ziehen werden.

Unternehmen sollten auch darauf achten, welche Angaben sie in die elektronischen Systeme der Finanzverwaltung einspeisen. Eine einmal weitergegebene Information bleibt – wie von anderen elektronischen Medien bekannt – für immer gespeichert und für die Finanzverwaltung mit einfachen Mitteln immer wieder abrufbar. Auch wechselnde Sachbearbeiter können sich vergleichsweise leicht wieder in die standardisiert bereitgestellten Informationen einarbeiten. Die sich weiterentwickelnde elektronische Verfügbarkeit von Daten anderer Behörden (z. B. der Finanzverwaltung und der SAFE) wird das Bild auf Wunsch weiter ergänzen und Informationsschlupflöcher schließen.

Enttäuschend am GTS III dürfte für viele Unternehmen sein, dass eine Erstellung von VAT-Rechnungen aus dem ERP-System heraus nach wie vor nicht unmittelbar möglich ist. Es bleibt bei einem Nebeneinander von zwei Systemen. Unstimmigkeiten im Bereich der VAT sind so häufiger anzutreffen als etwa in Deutschland. Lokale Anbieter bieten Zusatzlösungen dazu an, wie Daten aus dem ERP-System standardisiert und automatisiert in das GTS III überführt werden können.

In Reaktion auf die neuen Fähigkeiten der Finanzverwaltung bei der datengestützten Vorauswahl von Betriebsprüfungszielen sowie den elektronischen Betriebsprüfungen sollten sich Unternehmen fragen, wie sie für diese Szenarien aufgestellt sind. Das fängt beispielsweise damit an, ob ein Download der Daten in angemessener Zeit abgeschlossen werden kann, ob das Buchhaltungssystem formal den Anforderungen der chinesischen Finanzverwaltung genügt und ob sensitive Daten „über die reinen Buchhaltungsdaten hinaus“ sicher separiert und technisch von der Übertragung ausgenommen werden können. Daneben sollten Unternehmen auf die Fülle der Themen vorbereitet sein, die ein softwaregestützter detaillierter Review der Buchhaltungsdaten hervorbringen kann. Für beides kann sich eine „Probetriebsprüfung“ mit einer prüfungsnahen Software anbieten. Auf dieser Grundlage können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und abgestellt, Prozesse verbessert und kritische Dokumentationen ohne Zeitdruck vorbereitet werden. Ist ein Buchhaltungssystem einmal mit einer Softwareplattform verknüpft, lassen sich darüber hinaus Effizienzen durch die (teil)automatisierte Erstellung von Steuererklärungen heben.

Wie auch in der digitalen Wirtschaft gilt: Wer nicht mit der technischen Entwicklung Schritt hält, läuft Gefahr, von ihr überrollt zu werden. China hat seine Vision verkündet, wie die digitale Zukunft der chinesischen Finanzverwaltung aussehen soll, und setzt diese aktuell in gewohnter Konsequenz um. Es ist an den Unternehmen, dieser Entwicklung adäquat zu begegnen und dabei nicht nur die Risiken zu begrenzen, sondern auch die Chancen zu nutzen.

---

### **Ihre Ansprechpartner**

#### **Alexander Prautzsch**

Tel.: +86 21 2323-3375

[alexander.prautzsch@cn.pwc.com](mailto:alexander.prautzsch@cn.pwc.com)

#### **Lukasz Mehl**

Tel.: +86 21 2323-1083

[lukasz.mehl@cn.pwc.com](mailto:lukasz.mehl@cn.pwc.com)

## Cyber Security Law has been finalised. Is your organisation ready?

**China's new Cyber Security Law will pose a series of challenges to businesses and individuals. Enterprises will need a pragmatic and customised approach to effectively comply with the detailed regulations. Due to the broad definition of the term "network operator", financial institutions and any company that offers online services could also be affected.**

At its bimonthly meeting on November 7th 2016, the Standing Committee of the National People's Congress (NPC) passed China's new *Cyber Security Law*, which will take effect on June 1st 2017. As the Chinese economy relies heavily on the Internet, the law is an important milestone for China in its transition to a country with a strong digital infrastructure. China has the world's largest population of Internet users: according to the China Internet Network Information Center, more than 720 million people had access to the Internet at the end of 2016.

### Topics discussed in this article

- Types of organisations in China that could be affected
- Penalties imposed by the law on businesses and individuals
- Questions to facilitate preliminary preparations for complying with the law

The new law is the first to address cyber security issues in China and it specifies penalties for overseas organisations or individuals who attack or destroy critical information infrastructure in China. Since the country has not enacted a unified data protection law, it also restates provisions from existing laws and regulations and incorporates new provisions related to the protection of personal information.

Cyber security is a serious concern in the international community. In the past 15 years, the United States, Singapore, Japan, the European Union and other countries and regional alliances have issued laws or regulations regarding cyber security. The goal has been to establish stringent principles, encourage regulators to improve standards and define the legal basis of network operations.

**Tab. 1** Timeline of developments relating to the Cyber Security Law

Period	Measure
2000	The Standing Committee of the National People's Congress releases the Decision on Maintenance of Internet Security.
2012	The Standing Committee issues the Decision on Strengthening Network Information Protection.
2013	May/June Former CIA/NSA employee and whistleblower Edward Snowden discloses global surveillance documents through Glen Greenwald and leaves the US for Hong Kong and later Russia.
2014	February 27 The Cyberspace Administration of China (CAC) is established by President Xi Jinping.
	November The Annual World Internet Conference in Wuzhen promotes China's cyber doctrine.
2015	April The planned security review of financial services is suspended.
	July 1 The National Security Law comes into effect.
	July 6 The Cyber Security Law draft is released for public comments.
	December 27 The Standing Committee passes a new Anti-Terrorism Law.
2016	January 1 The Anti-Terrorism Law comes into effect.
	March The Ministry of Industry and Information Technology (MIIT) proposes regulations for online publications and domain names, overseeing local data storage and local domain name registration.
	June App regulation is proposed for banning data encryption.
	September Digital data rules are proposed, giving the police discretion to search and extract online data (including data stored overseas).
	November 7 The Standing Committee passes the Cyber Security Law after the third reading.
	December The National Cyberspace Security Strategy is issued.
2017	February The Cyberspace Administration announces the creation of a new Cyber Security Review Committee and a subordinate Cyber Security Review Experts Committee.
	June 1 The Cyber Security Law comes into effect.

## Rise of cyber sovereignty in China

China's *Cyber Security Law* must be seen in the context of the broader security realm that the Chinese government has been fostering and that has significantly moved up on Beijing's agenda in recent years – namely, China's cyber sovereignty.

With President Xi Jinping's ascension to power in 2013, cyber sovereignty became a major priority. The subject became all the more pressing following the leak of NSA documents by Edward Snowden, an event that underscored the cyber threats now confronting countries all over the globe. Since the release of the draft version of the *Cyber Security Law* for public comments in July 2015, ongoing developments have lent the issue even greater importance.

China has been a regular victim of hacking and cyber threats for many years, and the government has realised that there are significant risks related to relying on foreign technology. This has added to the urgency with which the Chinese government is addressing the issue of cyber security. It is also reflected in the timeline of developments in recent years (Tab. 1).

When the *Cyber Security Law* takes effect in June, the last key piece will be in place that completes the legal triangle comprised of the new law, the *National Security Law* and the *Anti-Terrorism Law*, which came into effect in 2015 and 2016, respectively:

1. The *National Security Law* mandates a security review and the ongoing development of Chinese branded products and services.
2. The *Anti-Terrorism Law* explicitly authorises security reviews in unspecified key sectors.
3. The *Cyber Security Law* aims at tightening and centralising state control over information flows and technology equipment.

## Implications of the *Cyber Security Law*

Compared to the cyberspace regulations adopted by other countries, the Chinese *Cyber Security Law* not only covers the areas that the international community has addressed, such as personal information protection, data management, network operator obligations and critical information infrastructure security, it also specifies certain responses pertaining to the current situation in China:

1. The authorities are allowed to take measures to shut down or limit network communication in case of emergencies. This provision aims to combat cyber crimes and crack down on illegal organisations and individuals operating overseas.
2. The law requires real-name registration for Internet users. The "posting of illegal content and fraud" or any other illicit behaviour on virtual platforms is prohibited under the *Cyber Security Law*.

Fig. 1 The legal triangle



3. The law is designed to impose strict policies on network products and services, and explicitly stipulates that these products and services must comply with the national standard's mandatory requirements. The law specifies the legal scope accorded to network security products and services. It does not hinder foreign technology companies from entering the Chinese market, and provides easy access for international cyber security technology and talents.
4. In order to speed up the development of Chinese products and skills related to cyber security and information systems, the law encourages network technology innovation and talent development, especially research and development pertaining to network products and services for young people. The law will prompt a significant number of enterprises to undertake cyber security research and to innovate, thereby driving the domestic market's cyber security technology transformation and reducing the shortage of talent.

China's *Cyber Security Law* imposes cyber security rights and obligations on the government, network operators and users. Compliance with the new law presents numerous challenges for both businesses and individuals. In order to protect the rights of all stakeholders, it will be essential to ensure appropriate network operations, encourage network innovation, identify security risks and comply with regulatory requirements.

All organisations collecting "personal information" and "critical data" in China could be affected, including:

### **Network operators**

The law imposes security obligations on network operators, which are broadly defined to include owners, administrators and operators of telecommunication and information networks. This includes, but is not limited to, telecommunication operators, network information service providers and important information system operators.

Normally, when talking about network operators, one thinks of Internet providers or cloud service providers. However, Article 76 of the *Cyber Security Law* gives a broader definition: "The term 'network operators' refers

to the owners and administrators of networks, as well as to network service providers.” Any organisation that provides services or conducts businesses using the Internet can be considered a network operator. Aside from telecom operators and Internet companies, the following organisations may also be considered network operators:

- Banks, insurance and securities companies, and various types of funds that collect personal information from citizens and provide online banking services
- Cyber security product and service providers
- Any organisation that owns a webpage and offers online services

### **Network product and service providers**

This category is comprised of organisations that provide information through networks or offer services for the purpose of obtaining information. This includes users, network service providers and non-profit organisations which offer network tools, information, etc.

### **Operators of critical infrastructure**

The law specifies the requirements related to operational security that operators of critical infrastructure must comply with. It also stresses the importance of protecting critical infrastructure in the areas of public communication, media, energy, transportation, water conservation, financial services, public services and e-government.

The *Cyber Security Law* contains the following passage: “The definitive scope of critical information infrastructure and security protection rules will be formulated by the State Council.” However, these rules have not yet been released. A preliminary assessment based on published guidelines suggests the following definitions:

- Website: when a cyber security incident occurs that may affect the personal information of over 1 million people or compromises sensitive data of numerous organisations
- Platform (user number): when over 10 million users have been registered, or over 1 million users are active (at least one login per day)
- Platform (impact): when a cyber security incident occurs that may cause over CNY10 million in direct financial losses, affect over 10 million people, affect the personal information of over 1 million people or compromise sensitive data from numerous organisations
- Production business: when the data centre comprises over 1,500 standard mainframes

Until the scope of the critical information infrastructure is made clear, enterprises can refer to the above metrics to assess their own situation.

### **Overseas organisations and individuals**

The law includes, but is not limited to, foreign trade enterprises, organisations, groups and individuals.

## **What are the penalties imposed?**

Organisations found in violation of the law will be subject to fines, with the responsible management or individuals subject to imprisonment and banned from holding positions in network security and operations management in the future. The following are possible infringements and the resulting penalties:

- Not performing cyber security protection duties (management security, technical security, data security, etc.)
  - Network operators can be fined up to CNY100,000 (Article 59, equivalent to €14,000).
  - Operators of critical information infrastructure can be fined up to CNY1 million (Article 59, equivalent to €140,000).
- Providing network products or services in violation of the law (malware, vulnerability, lack of safety maintenance, etc.)
  - Providers of network products or services can be fined up to CNY500,000 (Article 60, equivalent to €70,000).
- Storing personal information or critical data outside the mainland territory (cross-border business):
  - Operators of critical information infrastructure can be fined up to CNY1 million (€140,000) or have their business licenses revoked (Article 66).
- Personal information protection
  - Network operators who fail to require users to provide truthful identification, or offer relevant services to users who do not provide truthful identification, can be fined up to CNY500,000 (€70,000) or have their business licences revoked (Article 61).
  - Network operators and network product or service providers who infringe on the rights of citizens by not protecting personal information can be fined up to ten times the amount of unlawful gains, and where there are no unlawful gains, up to CNY1 million (€140,000) or have their business licences revoked (Article 64).
  - According to the law, it is a crime to steal or use other illicit means to obtain, illegally sell or illegally provide others with citizens’ personal information. The public security administration will confiscate unlawful gains and impose a fine of between one and ten times the amount of the unlawful gains. Where there are no unlawful gains, a fine of up to CNY1 million (€140,000) (Article 64) will be imposed.
- Criminal liability:
  - When an activity constitutes a violation of public order management, the punishment will be imposed in accordance with the law; the same is true when the violation constitutes a crime (Article 74).

## **Key challenges**

Enterprises will face greater challenges in complying with the law and its detailed regulations, especially as the scope has widened and now includes network operation security, content security, network monitoring

and incident response reporting to authorities:

1. Increased obligations now exist to adhere to appropriate business ethics, safeguard network security, cooperate during inspections and address social responsibilities.
2. More stringent regulations and requirements will be applied. For instance, a security assessment is required prior to the transfer of sensitive personal data across borders.
3. Organisations and individuals (including those from foreign countries) found guilty of attacking China's critical infrastructure are subject to punishment.
4. Government authorities will have the right to shut down or limit network communications in the event of significant security emergencies.
5. Transferring and storing personal data outside of China and using network and password equipment not certified by the government will be prohibited.

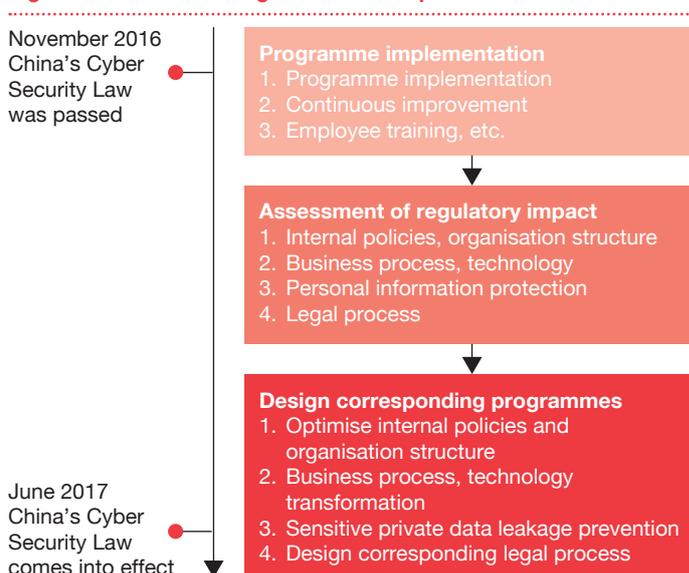
## Next steps

Organisations will need a pragmatic and customised approach that enables them to effectively manage and complete the required activities. Prior to the issuance of more detailed regulations, companies should ask the questions listed in Table 2 which can facilitate preliminary preparations for adhering to the law.

## Outlook

The precise impact of the *Cyber Security Law* is difficult to predict. However, various chambers of commerce have already expressed concern about the new law, not least due to the rather loose definition of "critical information infrastructure". It seems clear that the Cyberspace Administration and the Xi government are committed to taking further measures to ensure China's cyber sovereignty. At a time of slower economic growth and increased political

**Fig. 3 How should organisations respond?**



uncertainty, they will also be paying closer attention to any perceived security threats. It is therefore advisable to follow further developments in this area very closely.

### Contacts

**Felix Sutter**

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

**Samuel Sinn**

Tel: +86 10 6533-2937  
samuel.sinn@cn.pwc.com

**Matthias F. Durrer**

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

**Tab. 2 Questions facilitating preliminary preparations**

<b>Compliance and risk management status</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do you fully understand your organisation's compliance status? Where and how could you minimise gaps between your current cyber security compliance and China's new Cyber Security Law?</li> <li>• Do you use third parties for any important businesses and/or processes, and do you fully understand the risks?</li> </ul>
<b>Data and privacy protection mechanism</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Where does your company store critical business and personal information?</li> <li>• Is the data protection mechanism safe?</li> <li>• Is personal information collected in an appropriate manner?</li> </ul>
<b>Employee awareness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do you release regular communications and hold workshops to improve your employees' technical knowledge and awareness of security issues?</li> <li>• Do your communications include current topics such as email, cloud computing, social media, mobility, big data, etc.?</li> </ul>
<b>Incident response mechanism</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Do you know what you need in order to adequately strengthen your network security monitoring and incident response mechanism?</li> </ul>
<b>System vulnerability</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is your cyber security defence infrastructure able to machine learn and provide predictive analytics to quickly and accurately identify problems? Can it provide solutions that protect your organisation from vulnerabilities and impacts from IT failures?</li> </ul>

### Südkorea: Änderungen bei den Steuern 2017

**Nachdem die südkoreanische Nationalversammlung ihnen zugestimmt hatte, wurden die Steuerreformgesetze am 20. Dezember 2016 veröffentlicht. Die meisten Änderungen traten am 1. Januar 2017 in Kraft. Im aktuellen Beitrag fasst unser Korea-Experte Jens Buslei zusammen, was deutsche Investoren beachten sollten.**

#### „Strafsteuer“ auf übermäßige Gewinnrücklagen

Zur Stimulierung der südkoreanischen Wirtschaft hat der Gesetzgeber zum 1. Januar 2015 eine Regelung eingeführt, die größere Unternehmen mit einem Eigenkapital von mehr als 50 Milliarden Südkoreanischen Won (KRW) dazu motivieren soll, ihre Gewinnrücklagen in die südkoreanische Wirtschaft zu investieren. Nach dieser Regelung entsteht eine Steuer in Höhe von 10 % auf den Betrag, um den ein bestimmter Prozentsatz des (z. B. um erhaltene Dividenden oder Abschreibungen auf Investitionen des aktuellen Jahres) angepassten zu versteuernden Einkommens (E) die Summe aus qualifizierten Investitionen (I), Lohnerhöhungen (L) und Dividendenzahlungen (D) übersteigt. Über- und Unterhänge können jeweils ein Jahr vorgetragen werden. Zur Ermittlung dieser „Strafsteuer“ kann der Steuerpflichtige zwischen den zwei folgenden Methoden wählen:

##### Methode A

$$10\% \times [0,8 \times E - \text{Summe (I, L, D)}]$$

##### Methode B

$$10\% \times [0,3 \times E - \text{Summe (L, D)}]$$

Bei Einführung der Regelung sollte die Wahl der Methode den Steuerpflichtigen für die folgenden drei Jahre binden. Im Rahmen der aktuellen Steuerreform wird dem Steuerpflichtigen grundsätzlich gestattet, von Methode B zu Methode A zu wechseln. Ein Wechsel von A zu B ist dagegen weiterhin nicht erlaubt.

Um die Unternehmen zu motivieren, die Löhne zu erhöhen, wurden weitere Änderungen eingeführt:

- Wenn die Zahl der regulären Arbeitnehmer steigt, werden Lohnerhöhungen mit dem Faktor 1,5 gewichtet. Diese Gewichtung galt bis dahin nur bei Erhöhung der Zahl „junger Arbeitnehmer“, worunter solche zwischen 15 und 29 Jahren gemeint sind.
- Dividendenzahlungen fließen nur noch mit einem Faktor von 0,5 in die Berechnung ein.

#### Themen des Beitrags

- Methoden zur Ermittlung der „Strafsteuer“ und Möglichkeiten, sie zu umgehen
- steuerneutrale Verschmelzung
- Verrechnungspreisdokumentation und Country-by-Country Reporting

Eine weitere Änderung in diesem Zusammenhang ist die Einbeziehung von Investitionen in Risikounternehmen (*Venture Firms*) in der Berechnungsmethode A. Bislang fielen lediglich Investitionen in Sachanlagevermögen sowie Patente und ähnliche Rechte unter die qualifizierten Investitionen. Geplant ist ein Erlass, der Anhaltspunkte liefern soll, unter welchen Voraussetzungen Unternehmen sich in diesem Zusammenhang als *Venture Firms* qualifizieren.

#### Hinweis

Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens im Jahr 2014 informierten unter anderem die in Südkorea tätigen internationalen Handelskammern die zuständigen Ministerien darüber, dass bei ausländischen Konzernen das Ziel, die südkoreanische Wirtschaft (auch) mit Dividendenzahlungen zu stärken, ins Leere laufe. Die Ministerien hielten dennoch an der Regelung fest und waren nicht bereit, ausländische Konzerne von der Regelung auszunehmen.

### Kosten für Firmenwagen

Hintergrund der viel beachteten, zum 1. Januar 2016 eingeführten Vorschrift zur Abzugsfähigkeit der Kosten für Firmenwagen waren die fehlenden lohnsteuerlichen Konsequenzen für die Fahrer von Firmenwagen. Daher wurden in vielen Unternehmen auch Ehepartner und Kinder mit Firmenwagen bedacht, deren Kosten im Unternehmen voll abzugsfähig waren.

Seit dem 1. Januar 2016 können Unternehmen die Kosten für Firmenwagen nur noch dann abziehen, wenn der Kreis der Fahrer in der Versicherungspolice für das entsprechende Fahrzeug auf Angestellte und Manager des Unternehmens begrenzt wird. Liegt eine solche Versicherungspolice vor, sind die Kosten für den Firmenwagen dann nur noch in Höhe des betrieblichen Anteils laut Fahrtenbuch abzugsfähig. Wird kein Fahrtenbuch geführt, sind die Kosten nur bis maximal 10 Millionen KRW (ca. 8.000 Euro) abzugsfähig. Der nicht abzugsfähige Teil der Kosten gilt als dem Arbeitnehmer zugeflossener Arbeitslohn und unterliegt der entsprechenden Lohn- und Einkommensteuer beziehungsweise der Sozialversicherung.

Die genannten Voraussetzungen gelten sowohl bei gekauften als auch bei geleaseten Fahrzeugen. Gerade im letzteren Fall war es aber oft schwierig, eine entsprechende Versicherungspolice vorzuweisen. Nach der aktuellen Steuerreform reicht daher anstelle der auf einen bestimmten Fahrerkreis beschränkten Versicherung auch ein auf den gleichen Fahrerkreis beschränkter Leasingvertrag für das Fahrzeug als Grundvoraussetzung für den Betriebsausgabenabzug.

## Pauschalsteuer für ausländische Arbeitnehmer

Das Pauschalsteuersystem für bestimmte ausländische Arbeitnehmer (Details dazu im Beitrag „Südkorea: Besteuerung entsandter Arbeitnehmer“, *China Compass*, Frühjahr 2015), das am 31. Dezember 2016 auslaufen sollte, wurde mit der aktuellen Steuerreform um zwei Jahre verlängert. Es kann daher von entsprechend qualifizierten Arbeitnehmern beantragt werden, die ihre Tätigkeit in Südkorea vor dem 31. Dezember 2018 beginnen. Zudem stieg der Steuersatz von 18,7 auf 20,9 % (jeweils inklusive der 10 % *Resident Tax Surcharge*). Damit erhöht sich naturgemäß auch der Bruttolohn, ab dem das Pauschalsteuersystem im Vergleich zur regulären Besteuerung vorteilhafter ist, auf etwa 125.000 Euro.

## Steuergutschriften

Das südkoreanische Steuerrecht erlaubt nach wie vor Steuergutschriften für unterschiedlichste Aktivitäten, aber auch in diesem Bereich führt die Steuerreform zu Änderungen. Stellvertretend werden hier zwei vorgestellt.

Bei den Steuergutschriften auf Investitionen, die Arbeitsplätze schaffen (*Tax Credits for Job-creating Investments*), wird die bestehende Positivliste – mit den Sparten, die für diese Gutschrift qualifizieren – durch eine Negativliste ersetzt. Für diese Steuergutschrift qualifizieren sich nunmehr die meisten Sparten, mit Ausnahme von „konsumorientierten Dienstleistungen“, wie sie vom Gesetzgeber in den zugehörigen Erlassen spezifiziert sind (etwa Unterhaltung oder Gastgewerbe in Bars oder Hotels).

Bei den Steuergutschriften für Forschung und Entwicklung (FuE; *Research & Development*, R&D; *Tax Credits*) kommt es unter anderem zu einer Ausweitung der für eine Förderung qualifizierten Technologien. Darunter fallen nun auch selbstfahrende oder elektrische Autos, künstliche Intelligenz, Virtual Reality und andere. Wird die FuE-Tätigkeit ausgelagert oder gemeinsam mit anderen betrieben, werden entsprechende Aufwendungen nur gefördert, wenn die FuE-Tätigkeiten von einem oder mit einem qualifizierten Partner (etwa ein spezielles FuE-Zentrum) ausgeführt werden. Mit der vorliegenden Steuerreform

wird der Kreis der qualifizierten Partner auf südkoreanische Universitäten, öffentliche Forschungsorganisationen und südkoreanische gemeinnützige Einrichtungen ausgeweitet.

## Steuerneutrale Verschmelzungen

Verschmelzungen von zwei Gesellschaften führen in der Regel zur Aufdeckung und Versteuerung stiller Reserven sowie zu weiteren Steuerkonsequenzen. Für eine steuerneutrale Verschmelzung (*Qualified Merger*) müssen verschiedene Voraussetzungen bezüglich der beteiligten Gesellschaften sowie des Verschmelzungsvorgangs kumulativ erfüllt sein und eine Nachbehaltensfrist von zwei Jahren muss beachtet werden. Die Verschmelzung einer Gesellschaft mit ihrer zu 100 % beteiligten Muttergesellschaft gilt immer als *Qualified Merger*, ohne dass Nachbehaltensfristen beachtet werden müssen. Eine Verschmelzung von zwei Schwestergesellschaften galt bislang nur unter den strengen Voraussetzungen und unter Beachtung der Nachbehaltensfrist als *Qualified Merger*. Neu ist nun, dass eine Verschmelzung von Schwestergesellschaften, die jeweils zu 100 % von derselben südkoreanischen Gesellschaft gehalten werden, künftig immer als „qualifiziert“ angesehen wird und die Nachbehaltensfrist nicht zu beachten ist.

## Verrechnungspreisdokumentation und „Country-by-Country Reporting“

Im Beitrag „Südkorea: Verrechnungspreise und ihre landesspezifischen Anforderungen“ (*China Compass*, Ausgabe Frühjahr 2016) konnten Sie sich über die landesspezifischen Anforderungen an die Verrechnungspreise und ihre Dokumentation informieren. Mit der aktuellen Steuerreform wurde nun auch die Verpflichtung eines *Country-by-Country Reportings* (CbCR) für Konzerne mit einem jährlichen Umsatz von mehr als einer Billion KRW (ca. 800 Millionen Euro) eingeführt. Südkoreanische Tochtergesellschaften oder Betriebsstätten ausländischer Konzerne haben für ab dem 1. Januar 2016 beginnende Wirtschaftsjahre ein CbCR abzugeben, falls die ausländische Konzernspitze in ihrem Ansässigkeitsstaat nicht zur Erstellung eines CbCR verpflichtet ist oder der Ansässigkeitsstaat dem Austausch des CbCR nicht zustimmt.

### **Country-by-Country Reporting**

Auch Deutschland hat das CbCR für nach dem 31. Dezember 2015 beginnende Wirtschaftsjahre eingeführt und – ebenso wie Südkorea, Österreich und die Schweiz – die multilaterale Vereinbarung zum Austausch der CbCR unterzeichnet (Stand: 19. Januar 2017).

**Wechselkurs zum 31. Januar 2017**

1 Euro: rund 1.255 KRW

Das CbCR muss von der Konzernspitze innerhalb von zwölf Monaten nach Ende des Wirtschaftsjahrs an die Finanzverwaltung übermittelt werden.

---

***Ihre Ansprechpartner***

**Gerth Wächter**

Tel.: +49 69 9585-6151

gerth.waechter@de.pwc.com

**Jens Buslei**

Tel.: +49 69 9585-6512

jens.buslei@de.pwc.com

**Erik Steiger**

Tel.: +41 58 792-5940

erik.steiger@ch.pwc.com

## Schweiz und China festigen ihre Zusammenarbeit

**Im Januar 2017 kam Xi Jinping, der Staatspräsident der Volksrepublik China, für einen zweitägigen Staatsbesuch in die Schweiz, um die Kooperation und den Austausch der beiden Länder weiter zu fördern. Im Anschluss reiste er weiter zum Weltwirtschaftsforum in Davos, das er zusammen mit der Schweizer Bundespräsidentin Doris Leuthard eröffnete.**

### Vorreiterrolle der Schweiz

Xi Jinpings Aufenthalt war der erste Besuch eines chinesischen Staatsoberhauptes in der Schweiz seit 1999. Dessen ungeachtet pflegen die Schweiz und China schon lange enge bilaterale Beziehungen.

- Die Schweiz war eines der ersten westlichen Länder, das die 1949 gegründete Volksrepublik China anerkannte. Im Januar jährte sich die Aufnahme diplomatischer Beziehungen zum 67. Mal.
- Bereits 1980, nur zwei Jahre nach der Öffnung des Landes durch die Wirtschaftsreformen Deng Xiaopings, gründete der Liftbauer Schindler das erste Joint Venture eines westlichen Industriekonzerns mit einem chinesischen Staatskonzern.
- Als erstes europäisches Land verlieh die Schweiz 2007 China den Status einer Marktwirtschaft.
- Kurz darauf nahmen die beiden Länder Verhandlungen für ein umfassendes Freihandelsabkommen auf, das 2013 unterzeichnet wurde und am 1. Juli 2014 in Kraft trat.
- 2015 erhielt die China Construction Bank als erste chinesische Bank von der People's Bank of China die Bewilligung, in der Schweiz ihre Tätigkeit als Clearing Bank für Transaktionen in Renminbi aufzunehmen.
- Außerdem trat die Schweiz 2016 als eines der ersten europäischen Länder der von China geschaffenen Asiatischen Infrastrukturinvestmentbank (Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB) bei.

Seit 2010 ist China der wichtigste asiatische Handelspartner der Schweiz und nach der Europäischen Union (EU) und den USA dritt wichtigster Handelspartner insgesamt. Die Exporte nach China verzeichneten allein im Jahr 2016 ein Plus von 9,9 %, was gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung von 889 Millionen Schweizer Franken (CHF) bedeutete. Die beiden Länder führen zudem regelmäßig Dialoge in den Bereichen Umwelt und nachhaltige Entwicklung, Entwicklungszusammenarbeit, Bildung und Wissenschaft, Finanzen sowie Menschenrechte und Migration.

### Themen des Beitrags

- Vorreiter
- Modell
- strategische Innovationspartnerschaft

Auf diesem Austausch basieren beispielsweise bilaterale Forschungsabkommen wie die Sino-Swiss Science and Technology Cooperation, die unter anderem Kooperationsprojekte (Joint Research Projects) mit Forschenden aus der Schweiz und China fördert. Zur Intensivierung der wirtschaftlichen Kooperation wurde zudem im vergangenen Jahr im Rahmen des Staatsbesuchs von Bundesrat Johann Schneider-Ammann in China eine Absichtserklärung (*Memorandum of Understanding*) unterzeichnet, die besonders die Zusammenarbeit des Schweizer Nationalfonds und der National Natural Science Foundation of China stärken soll. Die Schweiz ist für China in vielen Bereichen ein Modell. Neue Formen der Zusammenarbeit hat das Land daher oft zuerst mit der kleinen Schweiz erprobt, um daraus Lehren für weitere Abkommen zu ziehen, beispielsweise mit der EU. So hat speziell das im Jahr 2013 zwischen China und der Schweiz abgeschlossene Freihandelsabkommen Modellcharakter – es ist das erste seiner Art zwischen China und einem kontinentaleuropäischen Staat.

Anlässlich seines Besuchs beschrieb Xi Jinping die Beziehungen zwischen der Schweiz und China wie folgt: „Die chinesisch-schweizerischen Beziehungen sind beispielgebend für Freundschafts- und Kooperationsbeziehungen zwischen Ländern, die sich in Bezug auf Gesellschaftsordnung, Entwicklungsstand und Größe unterscheiden.“

### Strategische Innovationspartnerschaft

Die Innovationskraft der Schweizer Unternehmen und Hochschulen machen die Schweiz für China attraktiv, denn China möchte das alte Wirtschaftsmodell ablösen, das auf billigen Exporten und hohen Investitionen in die Schwerindustrie basierte. Das Ziel der chinesischen Regierung ist eine höhere Wertschöpfung, die es dem Land ermöglichen soll, bis 2049 zum weltweit führenden Industriestandort aufzusteigen. Ein Element bei der Umsetzung dieses Vorhabens ist der Kauf ausländischer Unternehmen, die über innovative Technologien und Produkte verfügen. Ein Beispiel dafür ist Syngenta, das Schweizer Unternehmen der Agrarchemiebranche, das voraussichtlich im ersten Halbjahr 2017 im chinesischen Staatskonzern China National Chemical Corporation aufgeht. Die Übernahme von Syngenta wäre der bislang größte Zukauf eines chinesischen Unternehmens im Ausland. Syngenta ist zwar die größte, aber bei Weitem

nicht die erste Übernahme. In der Vergangenheit tätigten chinesische Unternehmensgruppen bereits namhafte strategische Zukäufe in der Schweiz. So übernahm etwa die HNA Group nach der Akquisition des Flughafendienstleisters Swissport (2015) im Jahr 2016 auch den auf Airline-Catering spezialisierten Schweizer Konzern Gategroup sowie die Schweizer Flugzeugwartungsfirma SR Technics. Etwas weiter zurück liegen die Übernahme des Traditionskonzerns Saurer durch die Jinsheng-Gruppe (2012) sowie die Akquisition des Schweizer Sportrechtevermarkters Infront Sports & Media AG durch die Dalian Wanda Group (2015).

Während des Staatsbesuchs des damaligen Schweizer Bundespräsidenten Johann Schneider-Ammann in Beijing im April 2016 wurde eine strategische Innovationspartnerschaft beschlossen. Diese Verbindung wurde nun anlässlich des Besuchs von Xi Jinping durch die Unterzeichnung von zehn neuen Abkommen und Absichtserklärungen weiter gefestigt. Dazu zählen die Weiterentwicklung des Freihandelsabkommens sowie eine vertiefte Zusammenarbeit in den Bereichen Energiewesen, geistiges Eigentum, Kultur, Entwicklungshilfe und Tourismus.

In einer Stellungnahme definierte der Staatspräsident der Volksrepublik China die Bedeutung der Partnerschaft mit einem Bild, das weit über die Schweiz hinausgeht. Eine vertiefte Zusammenarbeit im Rahmen der strategischen Innovationspartnerschaft ist nach Xi nicht nur segensreich für die Schweiz und China. Sie werde auch Impulse für die chinesisch-europäischen Beziehungen mit sich bringen, und das wiederum werde die Entwicklung der internationalen Beziehungen stabilisieren sowie zur Erholung der Weltwirtschaft und zur Liberalisierung des Handels beitragen.

---

***Ihre Ansprechpartnerin und Ihr Ansprechpartner***

**Daniela Honegger**

Tel.: +41 58 792-1395

daniela.honegger@ch.pwc.com

**Rico Imoberdorf**

Tel.: +41 58 792-2446

rico.imoberdorf@ch.pwc.com

### Logistikbranche im Wandel

Die Transport- und Logistikbranche (*Transport and Logistics, T&L*) steht vor tief greifenden Veränderungen, die nicht nur neue Möglichkeiten und Chancen bieten, sondern auch Risiken bergen. Langfristig entscheiden sich Kunden immer stärker anhand des Angebots und der Lieferoptionen. Sie sind auf zügige Lieferungen angewiesen und verlangen eine erhöhte Flexibilität der Anbieter. Ganz oben stehen für sie eine Kosten-Nutzen-günstige Lieferung und eine Leistung, die sich stärker an ihrer Produktion orientiert. All das stellt die Logistikbranche vor neue Herausforderungen. Der Sektor steht unter akutem Druck, einen immer besseren Service zu stetig geringer werdenden Kosten anzubieten. Umgesetzt werden kann das nur durch eine umfassende und effiziente Nutzung aller zur Verfügung stehenden Technologien, die sich stärker an den Wünschen und Bedürfnissen der Endkunden als lediglich am Prozess orientieren. Die Herausforderung besteht darin, standardisierte Systeme in diese Richtung zu verändern und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Etablierte Anbieter bekommen dabei Konkurrenz von innovativen Start-ups und Branchenneulingen, die den Sektor mithilfe digitaler Technologie und neuer Sharingmodelle neu gestalten.

Die Broschüre *Shifting patterns: The future of the logistics industry* diskutiert die Schlüsselherausforderungen, auf die T&L-Unternehmen ihren Fokus legen müssen. In einem Szenario skizzieren die Autoren, wie der Logistikmarkt in fünf bis zehn Jahren voraussichtlich aussehen wird. Diese Projektion und eine Analyse der prägenden Faktoren helfen dabei, die Trends und Entwicklungen zu bewerten, die das tägliche Geschäftsleben am stärksten beeinflussen. Das Papier unterstützt alle Unternehmen dabei, eine Strategie zu entwickeln, um auch in Zeiten intensiver Veränderungen profitabel zu arbeiten.

#### **Shifting patterns: The future of the logistics industry**

Hrsg. von PwC China

November 2016, 20 Seiten, viele Abbildungen und Tabellen, in Englisch

---

#### **Ihre Ansprechpartner**

##### **Jürgen Berghaus**

Tel.: +86 21 2323-1088

jurgen.berghaus@cn.pwc.com

##### **Alan Ng**

Tel.: +85 2 2289-2828

alan.ng@hk.pwc.com

#### **Download**

[www.pwccn.com/home/eng/tl\\_industry\\_nov2016.html](http://www.pwccn.com/home/eng/tl_industry_nov2016.html)

### Logistikindustrie 4.0: Aufbau des digitalen Unternehmens

Was vor einigen Jahren noch als Hype angesehen wurde, ist heute ein notwendiges Investment mit realen Konsequenzen. Hinter den Kulissen der weltweit führenden Unternehmen ist die grundlegende digitalisierte Transformation bereits im Gang. Auch die Transport- und Logistikbranche (*Transport and Logistics, T&L*) ist davon betroffen. Sowohl in der vertikalen Wertschöpfungs- als auch in der horizontalen Versorgungskette haben viele Unternehmen damit begonnen, ihre Hauptfunktionen zu digitalisieren. Sie erweitern und verbessern ihr Portfolio um digitale Funktionalitäten und führen innovativen sowie datenbasierten Service ein. Einstiege in komplett automatisierte Abläufe bilden dabei unter anderem das autonome Entnehmen von Lager-einheiten (Picken) und das autonome Fahren oder auch der Einsatz von Drohnen. Die Digitalisierung von Unternehmen und der gesamten Industrie ist eine Notwendigkeit, die durch die Nachfrage der Konsumenten und aufgrund des Wettbewerbs um immer geringere Kosten und höheren Umsatz noch erhöht wird. Für die Unternehmen und ihr Streben nach profitabilem Wachstum wird der Wandel zu einem Muss. Unternehmen, die der Digitalisierung nicht oder nur langsam folgen, sind auf lange Sicht nicht mehr konkurrenzfähig. Eine PwC-Studie untersucht die Vorteile der Unternehmen, die sich der Digitalisierung verschreiben und ein digitales Serviceportfolio aufbauen.

Die Broschüre *Industry 4.0: Building the Digital Enterprise. Transportation and logistics key findings* ist ein Ergebnis des PwC 2016 Global Industry 4.0 Survey. An der weltweit größten Umfrage dieser Art haben sich mehr als 2.000 Teilnehmer aus neun Industriesektoren und 26 Ländern beteiligt. Befragt wurden leitende Angestellte aus dem T&L-Sektor über die Auswirkungen von Industry 4.0 auf ihr Unternehmen und die Branche.

#### **Industry 4.0: Building the Digital Enterprise.**

##### **Transportation and logistics key findings**

Hrsg. von PwC China

September 2016, 14 Seiten, zahlreiche Abbildungen, in Englisch

---

#### **Ihre Ansprechpartner**

##### **Jürgen Berghaus**

Tel.: +86 21 2323-1088

jurgen.berghaus@cn.pwc.com

##### **Dr. Gerhard Nowak**

Tel.: +49 89 54525-530

gerhard.nowak@strategyand.de.pwc.com

#### **Download**

[www.pwccn.com/home/eng/tl\\_industry\\_sep2016.html](http://www.pwccn.com/home/eng/tl_industry_sep2016.html)

## Vermeidung von Betrug in der Lebensmittelproduktion

Skandale in jüngster Zeit verdeutlichen: Strengere Kontrollen zur Vermeidung von Betrug in der Produktion von Lebensmitteln sind notwendig. Das betrifft die gesamte Lieferkette. Systeme zum Management der Sicherheit und der Qualität von Lebensmitteln konzentrieren sich traditionell darauf, eine unbeabsichtigte Verschmutzung durch Krankheitserreger oder andere schädliche Substanzen zu vermeiden. Bei Betrug sind darüber hinaus der wirtschaftliche Anreiz und kriminelles Verhalten zu berücksichtigen. Dieses Thema gewinnt gerade in China immer mehr an Bedeutung, denn der gesamte Sektor gliedert sich nach wie vor in eine Vielzahl von kleinen Wirtschaftsbeteiligten – auch wenn im Land heute einige der weltweit größten Lebensmittelunternehmen vertreten sind. Durch die Zunahme der Produktion, die Entwicklung von neuen Lebensmitteln und ihre Verteilung haben sich darüber hinaus neue Möglichkeiten zu betrügen und Motive für Betrug entwickelt.

Mit seinem Report *Food fraud vulnerability assessment and mitigation. Are you doing enough to prevent fraud?* gibt PwC Unternehmen konkrete Empfehlungen an die Hand, mit denen sie Betrugsrisiken in ihren eigenen Versorgungsketten identifizieren und kontrollieren können. Auf der Grundlage von Anforderungen, die die Global Food Safety Initiative (GFSI) herausgegeben hat, arbeiten die Autorinnen unterschiedliche Typen und Ziele von Lebensmittelbetrug heraus – mit und ohne Bezug zur Lebenssicherheit – und stellen darüber hinaus eine Basisanleitung zur Analyse von Risiken bereit. Interessierte Leser erhalten nicht zuletzt Anweisungen zu einem frei zugänglichen PwC-Tool, mit dem sie Anfälligkeiten im Bereich Lebensmittel analysieren können (Food Fraud Vulnerability Assessment Tools). Das Tool unterstützt Anwender dabei, noch sensibler gegenüber Betrugsrisiken zu werden.

### **Food fraud vulnerability assessment and mitigation. Are you doing enough to prevent fraud?**

Hrsg. von PwC Hongkong  
November 2016, 24 Seiten, mit zahlreichen  
Abbildungen, in Englisch

### **Ihr Ansprechpartner und Ihre Ansprechpartnerin**

**Jürgen Berghaus**  
Tel.: +86 21 2323-1088  
jurgen.berghaus@cn.pwc.com

**Amy Cai**  
Tel.: +86 21 2323-3698  
amy.cai@cn.pwc.com

### **Download**

[www.pwccn.com/home/eng/fsis\\_food\\_fraud\\_nov2016.html](http://www.pwccn.com/home/eng/fsis_food_fraud_nov2016.html)

## Auch morgen erfolgreich Geschäfte machen

Ist die China-Strategie von Unternehmen aus der Asiatisch-Pazifischen-Wirtschaftsgemeinschaft (APEC) bereit für den digitalen Wandel? Dieser Frage ist PwC mit der Umfrage *The APEC 2016 CEO Survey China report: Doing business in China* nachgegangen. Beteiligt haben sich mehr als 220 CEOs und leitende Angestellte, die in China (Festland und Hongkong) tätig sind.

Wie hat man Erfolg, wenn sich das Wachstum verlangsamt, und wie bleibt man in einer neuen und schnell wachsenden Wirtschaft mit einer Vielzahl neuer Marktteilnehmer wettbewerbsfähig? Die Antworten von 1.154 APEC-CEOs sammelt und analysiert die PwC-Studie *Thriving in a slow-growth world*.

Einen Überblick über aktuelle Trends in China und Hongkong verschafft Ihnen die Marktstudie *Cash in from within. 2016 Working Capital Management China & Hong Kong Market Study*.

### **The APEC 2016 CEO Survey China report. Doing business in China**

Hrsg. von PwC China  
November 2016, 11 Seiten, fünf Abbildungen, in Englisch

### **PwC's 2016 APEC CEO Survey. Thriving in a slow-growth world**

Hrsg. von PwC  
November 2016, 18 Seiten, in Englisch

### **Cash in from within. 2016 Working Capital Management China & Hong Kong Market Study**

Hrsg. von PwC Hongkong  
Dezember 2016, 20 Seiten, zahlreiche Abbildungen, in Englisch

---

### **Ihre Ansprechpartner**

**Jürgen Berghaus**  
Tel.: +86 21 2323-1088  
jurgen.berghaus@cn.pwc.com

**Thomas Heck**  
Tel.: +49 69 9585-1265  
thomas.heck@de.pwc.com

### **Download**

[www.pwc.com/us/en/apec-ceo-summit/2016/key-findings/doing-business-in-china.html](http://www.pwc.com/us/en/apec-ceo-summit/2016/key-findings/doing-business-in-china.html)

[www.pwc.com/us/en/apec-ceo-summit/2016.html](http://www.pwc.com/us/en/apec-ceo-summit/2016.html)

[www.pwchk.com/home/eng/brs\\_gsdc\\_wcm\\_market\\_dec2016.html](http://www.pwchk.com/home/eng/brs_gsdc_wcm_market_dec2016.html)

## Connected car report 2016

Der Wettbewerb um das vernetzte Auto (*Connected Car*) und das komplett autonome Fahrzeug ist bereits im Gange. Zurzeit kommen 70 % der Dienstleistungen rund um die vernetzten Fahrzeuge von Premiummarken. Deren Anteil wird sich bis 2022 jedoch auf 50 % verringern. Spätestens bis 2030 werden auch die Gewinnmargen der Zulieferer sinken, denen es heute an der Fähigkeit, der Beweglichkeit und dem Mut fehlt, ihr Unternehmen schnellstmöglich auf die Digitalisierung vorzubereiten. Sie sehen sich mit neuen innovativen Mitbewerbern konfrontiert. Das Automobil von morgen wird sich in Form und Funktion deutlich vom heutigen unterscheiden. Viele Features sind bereits digitalisiert worden. Connected Cars werden immer unterhaltbarer, effizienter und sicherer. Sie werden es dem Fahrer irgendwann ermöglichen, während des Fahrens anderen Aktivitäten nachzugehen.

Noch gibt es viele Fragen: Wie beeinflussen die technologischen Veränderungen das Marktwachstum? Wie kann man vernetzte Fahrzeuge vor Cyberattacken schützen? Was müssen Automobilhersteller tun, um aus ihren Investments Gewinne zu erzielen, und wie müssen sich Zulieferer verändern, um erfolgreich mitzuhalten? Seit 2015 wächst Chinas Wirtschaftswachstumsrate so schleppend wie in den letzten 25 Jahren nicht mehr. Auf welche Weise wird China in den Connected-Car-Markt einsteigen und wie wird das autonome Fahren von morgen aussehen? – Antworten auf diese Fragen gibt Strategy& im *Connected car report 2016*. Der Bericht basiert auf Marktforschung und Interviews mit Experten der Automobilindustrie weltweit.

### Connected car report 2016: Opportunities, risk, and turmoil on the road to autonomous vehicles

Hrsg. von Strategy&

Februar 2017, 64 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen, in Englisch

---

#### Ihre Ansprechpartner

**Jürgen Berghaus**

Tel.: +86 21 2323-1088

jurgen.berghaus@cn.pwc.com

**Marco Fischer**

Tel.: +86 10 6533-7119

marco.fischer@cn.pwc.com

**Dr. Gerhard Nowak**

Tel.: +49 89 54525-530

gerhard.nowak@strategyand.de.pwc.com

#### Download

[www.strategyand.pwc.com/cn/home/report/connected-car-2016-study](http://www.strategyand.pwc.com/cn/home/report/connected-car-2016-study)

## Wichtige Entwicklungen im Steuerrecht Hongkongs im Überblick

Im Laufe des Jahres 2016 hat die Sonderverwaltungsregion Hongkong eine Reihe von Steuerinitiativen und Neuerungen umgesetzt. Ehrgeiziges Ziel ist, Hongkong zu einem Zentrum der internationalen Finanzen, des regionalen Asset Managements und des geistigen Eigentums (Intellectual Property, IP) werden zu lassen. Die Initiativen zielen darauf ab, sich gegenüber Wettbewerbern besser zu positionieren und für Unternehmen attraktiver zu machen.

Vier zentrale Initiativen wurden 2016 umgesetzt: die Verabschiedung eines konzessionierten Steuerregimes für qualifizierte Finanzverwaltungszentralen (*Qualified Corporate Treasury Centres*), die Einführung der offenen Immobiliengesellschaft (*Open-ended Fund Company*), ein Vorschlag, um die Steuern für Kapitalaufwendungen zu senken, die für den Kauf von mehreren Typen von Rechten des geistigen Eigentums (Intellectual Property Rights) angefallen sind, und die Überprüfung von Steuerkonzessionen. Mit Letzterem will Hongkong das Luftraumleasing ankurbeln und neue Geschäftsmöglichkeiten in der Luft- und Raumfahrtfinanzierung ermöglichen. – Diese und weitere wichtige Steuerentwicklungen im Jahr 2016 stellt der *Hong Kong Tax Review 2016* dar. Weitere Themen sind Maßnahmen gegen die Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlagen und das grenzüberschreitende Verschieben von Gewinnen durch multinationale Konzerne (Base Erosion and Profit Shifting, BEPS), Neuerungen in der Steuergesetzgebung, neue Doppelbesteuerungsabkommen und Updates bestehender Doppelbesteuerungsabkommen etwa mit Lettland und Russland sowie die Handlungsempfehlungen, die von der inländischen Finanzbehörde ausgegeben wurden.

### Hong Kong Tax Review 2016

Hrsg. von PwC Hongkong

Januar 2017, 22 Seiten, zahlreiche Fotos,

Tabellen und Abbildungen, in Englisch

---

#### Ihre Ansprechpartner

**Jürgen Berghaus**

Tel.: +86 21 2323-1088

jurgen.berghaus@cn.pwc.com

**Dr. Ulrich Reuter**

Tel.: +49 89 5790-6561

ulrich.reuter@de.pwc.com

#### Download

[www.pwchk.com.hk/home/eng/hk\\_tax\\_review\\_dec2016.html](http://www.pwchk.com.hk/home/eng/hk_tax_review_dec2016.html)

## China Business Group

### **Ansprechpartner**



**WP Thomas Heck**  
Leiter China Business Group  
Deutschland und Europa  
Partner Assurance  
Tel.: +49 69 9585-1265  
thomas.heck@de.pwc.com



**WP StB Jürgen Berghaus**  
Leiter German Business Group  
Partner Assurance  
Tel.: +86 21 2323-1088  
jurgen.berghaus@cn.pwc.com



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



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

### China Business Group Deutschland

#### **Weitere Ansprechpartner in Deutschland**

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

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

**Wang Wei**  
Partner Transaction Services  
Tel.: +49 69 9585-2626  
wang.wei@de.pwc.com

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

#### **Weitere Ansprechpartner in China**

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

**Simon D. Strom**  
Partner Consulting  
Tel.: +86 10 6533-2356  
simon.d.strom@cn.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 GmbH  
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 August 2017.

### **Abonnement und Adressmanagement**

Lorena Mengotti  
china.compass@ch.pwc.com  
Fax: +41 58 792-4577

### **Lektorat und Korrektorat**

Werkstatt für moderne Sprache  
Frankfurt am Main

### **Gestaltung und Satz**

Nina Irmer, Digitale Gestaltung & Medienproduktion  
Frankfurt am Main

### **Druck**

Xerox GmbH  
Neuss

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.

© April 2017 PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

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

