

PwC China Compass

Covid-19 und die internationalen Lieferketten:
Pause oder Reset?

Schärfere Kontrolle von US-Exporten trifft auch
europäische Unternehmen

Belt and Road als Option für Standortverlagerungen

Schadensersatzprozesse und Force majeure:
proaktives Vorgehen während Covid-19

Covid-19 und Verrechnungspreise

Interview: “Stronger than ever before” – three
years later

Sommer Update 2020



Covid-19 und die internationalen Lieferketten: Pause oder Reset?

Pandemien stehen auf der Risikoliste eines jeden Risikomanagements, und sie sind Teil jeder Business-Continuity-Übung. Die SARS-CoV-2-Pandemie ist kein „Black Swan“-Ereignis, sondern eine Realität in der Geschichte der Menschheit.

von **Felix Sutter** und **Stefan Schmid**

Durch die Pandemie kam die Welt bei voller Geschwindigkeit für alle überraschend zum Stillstand. Die Welt war darauf nicht vorbereitet, obwohl sich Ähnliches in der Geschichte schon mehrfach ereignet hat. Was bedeutet das für die Weltwirtschaft und für die Interaktion der europäischen und der chinesischen Wirtschaft? Bedeutet es lediglich eine Pause oder eher ein Reset? Aufgrund unserer Informationen und Beobachtungen gehen wir davon aus, dass es eine Pause sein wird, gefolgt von einem Reset.

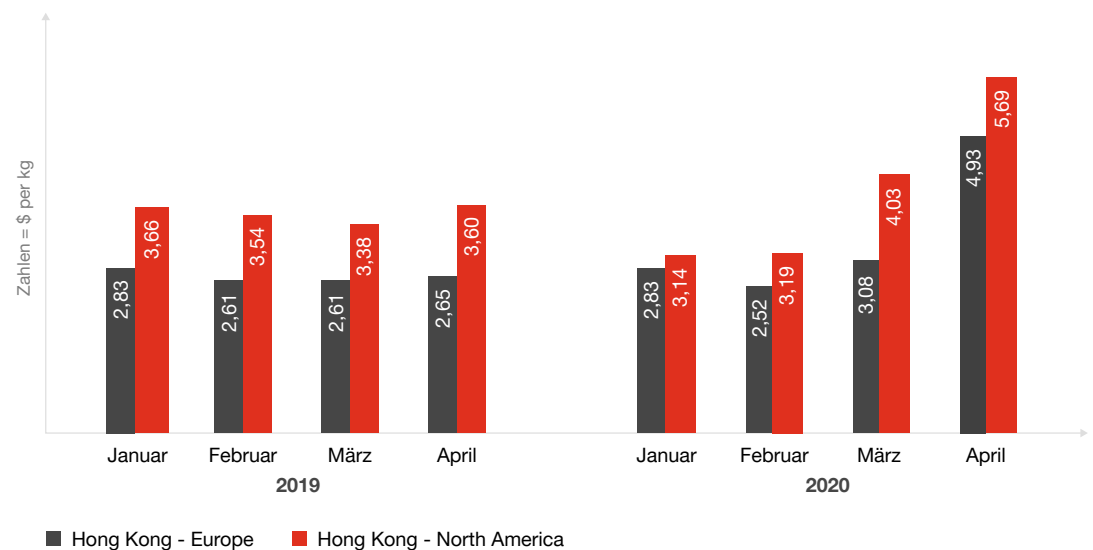
Unterschätzte Risiken

Die Globalisierung brachte ein deflationäres Element in die Weltwirtschaft: Skaleneffekte führten zu niedrigeren Produktionskosten. Ganze Industrien siedelten sich in China an. Das volle Ausmaß der Zentralisierung wurde der Weltöffentlichkeit jedoch erst im ersten Quartal 2020 klar, als Lieferketten in China und anderswo unterbrochen wurden. Einige Organisationen waren sich gar nicht bewusst, wie stark sie gefährdet waren, da der geografische Ursprung der Lieferteile auf dritter oder tieferer Ebene nicht bekannt war.

Im zweiten Quartal wurden die Logistikbarrieren in einigen Ländern und Regionen nach und nach aufgehoben, aber die Transportkapazitäten werden noch immer stark durch Kapazitätsbeschränkungen und exorbitante Preise für Luftfracht beeinträchtigt.

Veränderung Luftfrachttarife

Kostenvergleich in \$ per kg 2019/2020 für die Monate Januar bis April



Quelle: <https://www.aircargonews.net/data-hub/airfreight-rates-tac-index/>



Robustere Lieferketten

In einer ersten Reaktion auf die krisenbedingten Versorgungsprobleme haben die Unternehmen begonnen, Lagerbestände entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen. Dadurch werden Lieferketten sofort robuster, aber auch die Kosten steigen in die Höhe, da mehr Betriebskapital gebunden wird.

Zusätzliches Betriebskapital wird aufgrund längerer Lieferzeiten als Folge geänderter Routen benötigt. Das erhöht die Produktkosten und zwingt Organisationen, Finanzierungsquellen bis zum Maximum auszuschöpfen oder Alternativen zu finden. Einige Unternehmen benötigen möglicherweise eine erhöhte oder erstmals in der Unternehmensgeschichte eine Überbrückungsfinanzierung. Im derzeitigen Marktumfeld ist es ungewiss, ob die höheren Kosten an die Verbraucher weitergegeben werden können oder ob sie die Gesamtrentabilität der Organisationen verringern.

Freihandels- und Doppelbesteuerungsabkommen im Blick behalten

Der Wechsel von Lieferanten und die Änderung von Transportwegen kann zu Änderungen beim Produktursprung führen. Neue Transportwege und ein neues Ursprungsland der beschafften Teile können die Vorteile von Freihandelsabkommen (FHA) oder von Abkommen zur Vermeidung von Doppelbesteuerung (DBA) zunichtemachen, was Zölle und Importsteuersätze und somit auch die Produktkosten erhöhen würde. Dies beeinträchtigt die Strategie eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Kostenvorteilen und Risiken. Diese ursprüngliche Strategie war mit erheblichen Investitionsausgaben verbunden, um sicherzustellen, dass sich die Produktionsanlagen am richtigen Standort befinden.

In einem zweiten Schritt werden die Unternehmen die langfristige Robustheit ihrer Lieferkette erhöhen müssen. Ein Modell könnte der 60-20-20-Ansatz sein: Die Hauptbasis liefert 60 Prozent der erforderlichen Versorgung und zwei weitere Basen jeweils 20 Prozent. Diese zweite und die dritte Versorgungsbasis können im Krisenfall die Produktivität verdoppeln und 80 Prozent der benötigten Versorgung liefern.

Um das Risiko einer geografischen Unterbrechung abzusichern, sind die zweite und dritte Versorgungsbasis am besten an unterschiedlichen Standorten platziert. Wichtige Kriterien für die Auswahl sind die Verfügbarkeit von FHAs und DBAs sowie die Herkunftsquelle. Wenn Regierungen eine nationale Schlüsselproduktliste erstellen und damit festlegen, welche Waren und Dienstleistungen vor Ort produziert werden müssen, erschwert dies die Suche nach Standorten für alternative Lieferanten.

Ein europäischer Ansatz für eine solche Schlüsselproduktgesetzgebung wäre erstrebenswert. Die Umsetzung dieser oder ähnlicher Lieferkettenmodelle wird jedoch den Unternehmen und in der Folge den Verbrauchern in Form höherer Produktpreise beträchtliche Kosten verursachen.

Die finanziellen Überlegungen zum Aufbau von Lagerbeständen entlang der Lieferkette und zur langfristigen Erhöhung ihrer Robustheit sind von großer Bedeutung. Ein erhöhtes Betriebskapital, die Finanzierung von Investitionen zusätzlicher Versorgungsbasen – mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht in China oder Südostasien – und höhere Produktkosten werden die Rentabilität verringern und die Bilanzen weiter belasten.

Die hier skizzierten Szenarien werden viele Branchen und Länder betreffen. Eine direkte Folge der Verringerung der Unternehmensrentabilität ist eine Reduktion der Steuereinnahmen, die dringend für wirtschaftliche Programme und den Abbau der Staatsschulden benötigt werden.

Fazit

Es ist wichtig, die Finanzierungsmöglichkeiten der Lieferpartner auf jeder Stufe und auf jeder Ebene der Wertschöpfungskette zu verstehen und ihre Fähigkeit einzuschätzen, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Bestimmte Fertigungsmodelle werden finanziell nicht mehr tragfähig oder wünschenswert sein. Bestimmte Produktkategorien werden verschwinden, wenn Märkte schrumpfen oder verschwinden, da Produktkostensteigerungen von Marktteilnehmern eventuell nicht akzeptiert werden.

Im Moment sind wir uns alle der durch eine Pandemie verursachten Risiken in der Lieferkette bewusst. Aber die Menschheit neigt dazu, negative Ereignisse rasch zu verdrängen. Zurückzukehren zur Situation vor der Krise und die Lehren des Jahres 2020 zu ignorieren könnte für Unternehmen, die sich auf Quartalsergebnisse, Finanzanalystenberichte sowie auf Aktionärsrenditen konzentrieren und damit die Interessen der Stakeholder ignorieren, fatal sein.

Unternehmen müssen daher alle verfügbaren Ressourcen ausschöpfen und eine langfristige Sichtweise entwickeln, um sich in der Post-Covid-19-Landschaft optimal zu positionieren.

Felix Sutter

Tel.: +41 79 4052785
felix.sutter@gmail.com

Stefan Schmid

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

Schärfere Kontrolle von US-Exporten trifft auch europäische Unternehmen

Seit dem 29. Juni 2020 unterliegen viele zuvor freie, unkritische und allgemein zugängliche Verbrauchsgüter sowie bestimmte Technologien beim Ex- oder Reexport nach China, Russland und Venezuela und beim Transfer innerhalb dieser Länder („in-country transfer“) der US-Exportkontrolle. Da das US-Exportrecht auch außerhalb der USA gilt, hat die Maßnahme Konsequenzen für alle Unternehmen, die US-Güter nach China exportieren.

von **Christine Frankenberger**

Hintergrund der Verschärfung ist der Handelskrieg zwischen den USA und China und die Befürchtung der USA, die Technologieführerschaft an China zu verlieren. Mit Blick auf die enge Verflechtung von Zivil-, Militär- und Regierungsapparaten in China wollen die USA verhindern, dass bestimmte Technologieexporte für zivile Anwendungen für die Entwicklung und den Einsatz von militärischen Produkten verwendet werden.

Wichtigste Änderungen

Die Beschränkungen für militärische Endverwendung waren 2007 bei der Einführung durch die Regierung Bush ausdrücklich und gerade wegen der heiklen Unterscheidung zwischen zivilen und militärischen Aktivitäten für China nicht ins Gesetz aufgenommen worden. Die Anwendbarkeit der bereits bestehenden Bestimmungen für die militärische Endverwendung (vorher nur Russland und Venezuela) wurde parallel stark erweitert.

Lieferkette und Warenempfänger genau prüfen

Veröffentlicht wurde die „Expansion of Export, Reexport, and Transfer (in-country) Controls for Military End Use or Military End Users in the People’s Republic of China, Russia, or Venezuela“ im Amtsblatt der US-Bundesregierung vom 28. April 2020. Seit dem 29. Juni gelten als militärische Endverwender nicht nur die Streitkräfte, sondern auch paramilitärische Einrichtungen wie Nachrichten- oder Aufklärungsorganisationen. Dazu zählt ausdrücklich auch „jede Person oder Organisation, deren Handlungen oder Funktionen darauf ausgerichtet sind, eine militärische Nutzung zu unterstützen“.

Als militärische Nutzung wird dort alles definiert, was „den Betrieb, die Installation, die Wartung, die Instandsetzung, die Überholung, die Modernisierung, die Entwicklung oder die Herstellung militärischer Güter unterstützt oder dazu beiträgt“. Die anzuwendende Güterliste wurde um allgemein zugängliche Waren, Software und Technologien erweitert, die an sich nicht kritisch, aber wichtige Bestandteile für Produkte und Technologien sind und die China zur Stärkung seiner militärischen Macht nutzen könnte.

Zusätzlich wurde die Lizenz Ausnahme für zivile Endnutzer (Licence Exception CIV), die für bestimmte, für die nationale Sicherheit kritische Dual-Use-Güter bei Exporten an zivile Endkunden genutzt werden konnte, zum 29. Juni ersatzlos gestrichen.

Konsequenzen für die Industrie

Da das US-Exportkontrollrecht extraterritorial angewendet wird, betreffen die Regelungen auch alle Unternehmen, die US-Güter nach China exportieren. Das gilt also nicht nur für US-Ursprungswaren, sondern auch für Güter, die außerhalb der USA aufgrund von sicherheitsrelevanten Technologien (Halbleiter, Informationssicherheit) hergestellt wurden oder einen bestimmten US-Anteil überschreiten. Es ist deshalb wichtig, die gesamte Supply Chain zu analysieren und mögliche US-kontrollierte Bestandteile zu identifizieren.



Privatwirtschaft und Militär in China

Analysieren sollten Unternehmen nicht nur das Produktprogramm, sondern auch die Warenempfänger. Aufgrund der Verflochtenheit von Privatwirtschaft und Militär ist das eine immense Herausforderung, zumal der US-Gesetzgeber eine „erhöhte Sorgfalt bei der Bewertung der Endnutzer“ erwartet. Unternehmen sollten sich daher auf einen gesteigerten Aufwand bei der Compliance und gravierende Störungen in der weltweiten Lieferkette nach China einstellen.

Fazit

Die Änderungen kommen einem Handelsverbot gleich, da die Lizenz bei einem Export mit einem (möglichen) militärischen Zusammenhang nicht erteilt wird. Hauptsächlich betroffen sind alle Bereiche der Halbleiter- und Luftfahrtindustrie sowie elementare Elektronik, Laser oder Sensoren, aber auch Geräte der Unterhaltungskommunikation und der Informationssicherheit.

Angesichts der gegenwärtigen Spannungen zwischen China und den USA wird die US-Regierung diese Vorschriften rigoros umsetzen. Unternehmen, die Strafen und Sanktionen vermeiden und weiterhin lieferfähig sein möchten, sollten ihre Lieferkette sorgfältig prüfen und gegebenenfalls optimieren.

Christine Frankenberger

Tel.: +41 58 792-4690

christine.frankenberger@ch.pwc.com

Belt and Road als Option für Standortverlagerungen

Die Covid-19-Krise hat viele Nachteile globaler Lieferketten aufgedeckt. Eine Option, Abhängigkeiten zu vermeiden oder zu reduzieren, kann der Aufbau neuer Produktions- und Logistikstandorte in Industrie- und Sonderwirtschaftszonen unter anderem in den osteuropäischen und zentralasiatischen Ländern entlang Belt and Road sein.

von **Thomas Heck, Irina Rolina und Lisa Helfrich**

Nach Chinas Öffnung in den 80er-Jahren des vorherigen Jahrhunderts verlagerten viele internationale Unternehmen große Teile ihrer traditionellen Industrien in die chinesischen Küstengebiete. Seit 2010 begann China die verarbeitende Industrie aus den Küstengebieten in die zentralen und westlichen Regionen, aber auch nach Südostasien oder in andere asiatische Regionen und nach Afrika zu verlagern. Diese Verlagerung war eines der Motive für die Gründung der Belt and Road Initiative (BRI) im Jahr 2013.

Vorteile der SWZ

In einer Sonderwirtschaftszone (SWZ) gelten besondere Regeln und Gesetze für Investoren. Die SWZ sind ein wichtiger Bestandteil der chinesischen BRI-Politik und ein Motor des Wirtschaftswachstums in den Entwicklungsländern.

SWZ sind wichtige Bestandteile der BRI-Strategie

Durch BRI haben sich neue Länderzusammenschlüsse mit neuen Potenzialen ergeben. Die SWZ in den osteuropäischen Ländern bieten z. B. neue Chancen für europäische Unternehmen, aktiv an Belt and Road mitzuwirken, bergen aber auch Risiken, etwa für die Sicherheit und die politische Stabilität, sowie Handels- und Technologiedefizite. Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass sich das Jahrhundertprojekt BRI noch immer am Anfang befindet.

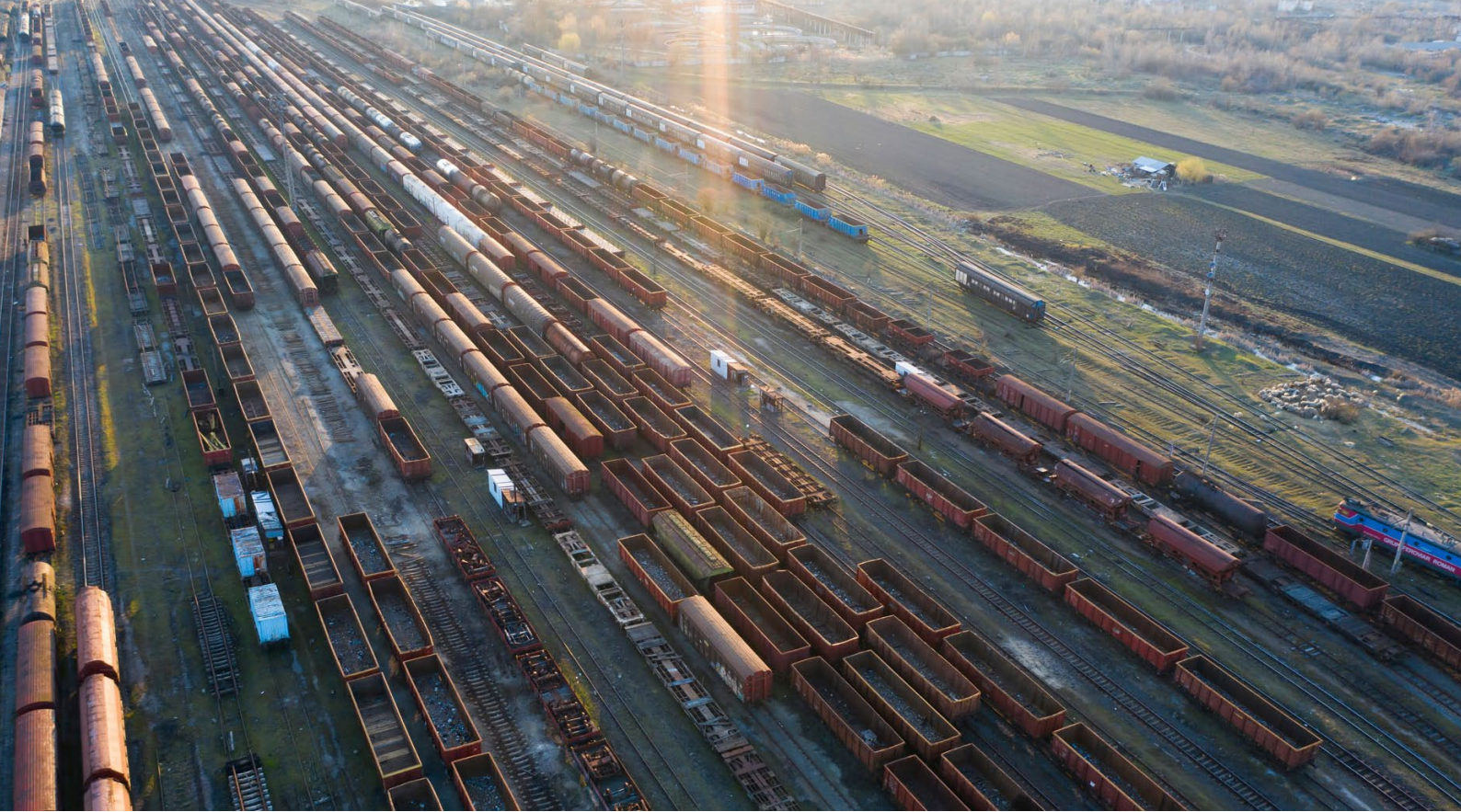
Weißrussland als Brücke zwischen Europa und Asien

Das Interesse von Investoren an Weißrussland, das an Russland, Lettland, Litauen, Polen und die Ukraine grenzt, hat in den letzten Jahren dank BRI zugenommen. Das Land verbindet China mit der Europäischen Union und der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten und gilt als ein zunehmend offenes Investitionsziel für die Fertigung und die Entwicklung von Hochtechnologie.

Durch Weißrussland führen acht Routen für Eisenbahncontainer zwischen China und Westeuropa. Der Warentransport dauert über Kasachstan, Russland, Weißrussland und Polen etwa 17 Tage und ist damit rund drei Wochen schneller als die Beförderung zur See. Allerdings sind die Frachtkosten für die Bahn etwa 60 bis 70 Prozent höher. Dank seiner Mitgliedschaft in der Eurasischen Wirtschaftsunion (EAWU) können in Weißrussland hergestellte Produkte zollfrei in die anderen Märkte der EAWU exportiert werden. Darüber hinaus schafft die Regierung großzügige Investitionsanreize.

Kasachstan, so vielversprechend wie Dubai?

Kasachstan ist ebenfalls Mitglied der EAWU, die den dort ansässigen Herstellern freien Zugang zu den Märkten in Russland, Armenien, Weißrussland und Kirgisistan bietet. Die SWZ Khorgos Eastern Gate an der kasachisch-chinesischen Grenze ist Teil von BRI und ein zentraler Umschlagplatz für Waren aus China und Europa. Seit der Inbetriebnahme des Güterverkehrszentrums Khorgos können Großhandelsgüter mit der Bahn in nur 18 bis 20 Tagen von Yiwu in China nach London transportiert werden.



Kasachstan erwirtschaftet durch die Förderung von Erdöl und -gas 25 Prozent seines Bruttonationalprodukts. Außerdem gibt es große Vorkommen an Mineralien und Metallen. Im Land produziert werden Stahl und Aluminium sowie Ferrolegierungen, die fester Bestandteil moderner Verbrauchertechnologie sind.

Überlandtransporte zwischen China und Europa sind wesentlich schneller als zur See

Khorgos Eastern Gate verfügt über große Kapazitäten zur Lagerung, aber auch zur Produktion. Unternehmen in der SWZ sind von Einfuhrzöllen, Grund- und Mehrwertsteuer befreit. Das macht sie auch zu einem attraktiven Handelszentrum für kasachische und chinesische Käufer. In der Nähe der SWZ liegt das International Center for Boundary Cooperation (ICBC). Das ICBC Khorgos ist ein öffentliches Unternehmen, das über Gebiete auf beiden Seiten der Grenze verfügt. Das Zentrum soll die kulturelle und geschäftliche Zusammenarbeit fördern und die Infrastruktur für Bildungs-, Wissenschafts- und Freizeitaktivitäten bereitstellen.

Fazit

Die Bedeutung von SWZ im Rahmen von BRI wird weiter zunehmen und interessante Möglichkeiten für europäische Unternehmen schaffen. Weißrussland und Kasachstan bieten große Chancen, Lieferketten neu zu ordnen. Wer die vielen Vorteile der SWZ nutzt, kann auf Ereignissen wie die Coronapandemie besser reagieren sowie seine Transportzeiten verkürzen.

Thomas Heck

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

Irina Rolina

Tel.: +86 21 2323-8301
irina.rolina@cn.pwc.com

Lisa Helfrich

Tel.: +49 163 7908324
lisa.helfrich@web.de

Schadensersatzprozesse und Force majeure: proaktives Vorgehen während Covid-19

Juristisch hat die zweite Welle der Coronapandemie bereits begonnen: Unternehmen stellen oder sehen sich mit Forderungen konfrontiert, weil sie zugesagte Leistungen nicht erhielten oder nicht erbringen konnten. PwC Disputes Services empfiehlt, sich in fünf Schritten auf solche Auseinandersetzungen vorzubereiten.

von **Irina Novikova** und **Jane He**

In der globalen Wirtschaft und im internationalen Handel kann die Verzögerung einer Lieferung oder die fehlende Erfüllung einer Leistungspflicht eine Kettenreaktion auslösen und letztlich auch zu zahlreichen Forderungen, Verzugsmitteilungen, Mitteilungen über höhere Gewalt, Vertragsaussetzungen oder sogar Kündigungen führen.

Situation und Herausforderungen

In der Folge des Covid-19-Ausbruchs ist die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen weltweit eingebrochen. Unternehmen sehen sich aufgrund von Lieferengpässen mit Verzögerungen in der Produktion konfrontiert. Viele Unternehmen haben Probleme wegen Unterbrechungen in der Logistik. Diese erschweren die Einhaltung von Verträgen oder führen sogar zu Vertragsverletzungen.

Der beste Schutz ist, proaktiv vorzugehen

Erfahrungen in der engen Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen, deren Lieferkette China betrifft, zeigen: Um sich in dieser Krise zu stabilisieren, überdenken viele den Material- und Informationsfluss in der Wertschöpfungskette und ihre Strategie der Kostenoptimierung. Einer der ersten Schritte dabei ist, alle Verträge zu überprüfen und Verluste durch Lieferunfähigkeit von Lieferanten oder Geschäftspartnern infolge von Covid-19 geltend zu machen. Unternehmen sind gut beraten, Verluste auszugleichen und sich im Voraus vor potenziellen Ansprüchen zu schützen.

Schadensersatz in fünf Schritten

Vor einigen Wochen erhielt ein deutscher Produzent von wesentlichen Komponenten für die Telekommunikationstechnologie eine Forderung seines chinesischen Lieferanten. Begründung: Der deutsche Hersteller habe das vereinbarte Einkaufsvolumen, auf dessen Grundlage die Preise festgelegt worden seien, nicht erfüllt. Der chinesische Lieferant forderte den Mengenrabatt und den entgangenen Gewinn zurück, weil der deutsche Hersteller die versprochenen Waren nicht abgenommen hatte.

Der deutsche Hersteller beauftragte PwC Disputes Services damit, zu prüfen, ob der Anspruch auf entgangenen Gewinn hinreichend begründet sei und ob die Covid-19-Krise die Force-majeure-Kriterien der Vereinbarung erfüllen würde. Die PwC-Experten unterstützten den deutschen Hersteller bei der Vorbereitung des Schadensersatzprozesses und dem Entwickeln einer Verteidigungsstrategie mithilfe von fünf praktischen Schritten.

1. Vertragsdiagnostik

Überprüfen Sie die Vertragsbedingungen, die einen Anspruch begründen können (höhere Gewalt, außerordentliche Ereignisse ...). Verschaffen Sie sich einen Überblick über Anspruchsverfahren. Erwägen Sie den Einsatz geeigneter Technologie, um die relevanten Vertragsklauseln effektiv zu ermitteln, wenn eine große Zahl von Verträgen zu analysieren ist.



2. Relevante Kosten zurückfordern

Ermitteln Sie die Kosten, die Sie von Ihrem Lieferanten einfordern können oder mit denen Sie Ihr Kunde konfrontieren könnte, wie etwa die tatsächlich entstandenen Kosten, entgangener Gewinn oder die Verpflichtung zur Rückerstattung an eine Gegenpartei.

3. Bezug zu Covid-19

Identifizieren und sammeln Sie alle erforderlichen Unterlagen, um zu beurteilen, ob die fraglichen negativen Auswirkungen tatsächlich auf Covid-19 oder aber eher auf den Vertragspartner zurückzuführen sind.

4. Prozess für das Forderungsmanagement einrichten

Wenn Sie Mehrfachansprüche oder Massenforderungen erwarten, richten Sie am besten einen Verfahrensprozess ein, um eine konsistente Entscheidung und eine einheitliche Vorgehensweise bei der Bearbeitung von Forderungen mit denselben Lieferanten zu ermöglichen.

5. Ansprüche vorbereiten

Stellen Sie alle Entschädigungsansprüche rechtzeitig und gewährleisten Sie, dass sie sich auf eine auf Fakten beruhende Dokumentation stützen. Nur so können Sie die Kosten rechtfertigen oder die Schritte zur Abschwächung der Auswirkungen von Covid-19, zum Beispiel die Aushandlung von Zahlungsaufschüben.

Fazit

Alle, die gestärkt aus der Krise hervorgehen wollen, müssen Recht und Regulatorik im Blick behalten. Hier gilt unabhängig von Corona wie stets im Geschäftsleben: Die größten Gestaltungsräume haben Unternehmen, die proaktiv handeln. Dabei unterstützen Sie die Experten von PwC Disputes Services gern.

Irina Novikova

Tel.: +49 69 9585-6070
irina.novikova@pwc.com

Jane He

Tel.: +49 69 9585-3785
qian.x.he@pwc.com

Covid-19 und Verrechnungspreise

Wenn Produktionsbänder wochenlang stillstehen, wirkt sich das auch auf die Verrechnungspreise aus. PwC hat darauf mit einer Sonderausgabe des Newsletters „Transfer Pricing Perspectives DACH“ reagiert. In diesem Beitrag erfahren Sie, vor welche speziellen Herausforderungen die Covid-19-Krise deutsche Konzerne mit Tochtergesellschaften in China stellt.

von Alexander Prautzsch und Steve Froese

Zur Sonderausgabe
www.pwc.de/tpp-sonderausgabe

Angemessene Zielmarge für Routineunternehmen während Covid-19

Verrechnungspreise werden vorwiegend auf der Grundlage von Planrechnungen festgelegt und die Fremdüblichkeit wird durch Steuerung der Gesamtprofitabilität gewährleistet (bei Routinegesellschaften vor allem mithilfe der transaktionsbezogenen Nettomargenmethode). Dabei ist zu prüfen, ob die geplante Gesamtbetrachtung der Profitabilität des Routineunternehmens während der Covid-19-Krise noch als fremdüblich anzusehen oder eine Absenkung der Zielmargen geboten ist.

Verrechnungspreise – Verluste angemessen verteilen

Eine Absenkung unterhalb der ermittelten Fremdvergleichsbandbreite lässt sich nicht mit Benchmarkinganalysen begründen, die die Implikationen von Covid-19 noch gar nicht enthalten können. Notwendig ist deshalb, mittels weiterer markt- und branchenspezifischer Analysen und ökonomischer Indikatoren in einem Vergleich des Covid-19-Zeitraums mit dem Vorjahreszeitraum ökonomische Argumente für eine weitere Absenkung ausfindig zu machen. Das kann unter anderem durch die Berücksichtigung von Umsatz- und Gewinneinbrüchen geschehen. Grundsätzlich stellt sich dabei die Frage, bis zu welchem Punkt ein fremder Dritter überhaupt noch bereit wäre, seine Routineunternehmen weiter zu betreiben. Eine andere Frage ist, inwieweit die chinesischen Finanzämter eine Absenkung in der gegebenen Situation tolerieren werden.

Anpassung der Verrechnungspreise in zwei Schritten



- Ermittlung einer angemessenen Profitabilität des Routineunternehmens
- Argumentative Begründung einer Zielmargen-anpassung, etwa auf den unteren Punkt der Fremdvergleichsbandbreite, auf eine Null- oder eine negative Marge
- Entscheidung über die Notwendigkeit einer Entschädigungszahlung oder einer Anpassung der Transaktionsmargen
- Verteilung der Kosten auf den Prinzipal oder das Routineunternehmen
- Besondere Berücksichtigung der Beschränkungen seitens der chinesischen Devisenaufsicht



Überlegungen zur Erreichung der Zielmarge

Aus vertraglicher Sicht würde ein fremder Dritter Verträge mit Zulieferern und Abnehmern bei geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aufgrund von Covid-19 auf gesonderte Regelungen hin überprüfen: Möglicherweise enthalten die betreffenden Verträge geeignete Klauseln zu höherer Gewalt (Force majeure).

Aus chinesischer Sicht ist ein Ereignis als höhere Gewalt einzustufen, wenn es unvorhersehbar, unvermeidbar, nicht überwindbar und die Ursache dafür ist, dass die Parteien ihren vereinbarten Vertragsverpflichtungen nicht nachkommen können. Das kann für mit Covid-19 ursächlich zusammenhängende Verluste des Routineunternehmens (etwa aus nicht beauftragten Mengen) in Betracht kommen und eine Entschädigung oder Kostenübernahme durch den Prinzipal als nicht geboten erscheinen lassen.

Allerdings basieren die Leistungsvereinbarungen zwischen Prinzipal und Routineunternehmen in der Regel auf langjährigen Geschäftsbeziehungen. Der Verzicht auf eine Entschädigungszahlung während Covid-19 könnte je nach Höhe der Verlusttragung zukünftige Leistungsbeziehungen und das Routineunternehmen existenziell bedrohen. Daher könnte der Prinzipal auf Basis einer Nachverhandlung dennoch bereit sein, eine Entschädigungszahlung zu leisten. In diesem Fall müsste die Kompensation unter Fremdvergleichsaspekten auf Basis der angefallenen Kosten und Erlöse in den relevanten Vergleichszeiträumen – etwa Covid-19-Zeitraum, Übergangszeitraum, Normalzustand – ermittelt werden.

Kosten, die von der Routinegesellschaft „kontrolliert“ werden, bei denen jedoch keine Anstrengungen unternommen wurden, um sie zu reduzieren (wie Überstunden oder Boni), könnten von der Kostenbasis ausgeschlossen werden. Wenn der Prinzipal umgekehrt Einfluss auf die Kosten, aber dennoch keine Maßnahmen zur Reduzierung ergriffen hat, könnte ein Einbezug unterstellt werden.

Davon unabhängig ist auch eine unterjährige transaktionsbezogene Anpassung der Margen denkbar. Auch dabei sollte im Vordergrund stehen, dass ein fremder dritter Routineunternehmer sein Unternehmen ohne die Chance, erlittene Verluste in einem angemessenen Zeitraum wieder aufzuholen, wohl liquidieren würde. Umgekehrt wäre auch ein fremder dritter Routineunternehmer in den außergewöhnlichen Zeiten von Covid-19 sicher zu gewissen Zugeständnissen bereit. Eine solche Überlegung kann eine Nachjustierung der Margen und der Verrechnungssystematik vertretbar machen.

Besondere Herausforderung für Unternehmen

Als chinesische Besonderheit ist bei grenzüberschreitenden Zahlungen die strenge Aufsicht der State Administration of Foreign Exchange zu beachten. Zahlungen ohne einen durch Dokumente nachgewiesenen konkreten Zahlungsgrund laufen Gefahr, nicht ausgeführt zu werden. Das betrifft vor allem die rein steuerlich bedingten Ausgleichszahlungen im Zusammenhang mit den Rechnungspreisen. Generell sollte die Routinegesellschaft daher rasch an die Zielmarge herangeführt werden. Die mit einer soliden Argumentation zu begründenden einzelnen Zahlungen sollten darüber hinaus bereits im Laufe des Jahres erfolgen und nicht erst mit einer Einmalzahlung am Jahresende.

Alexander Prautzsch

Tel.: +86 21 2323-3375

alexander.prautzsch@cn.pwc.com

Steve Froese

Tel.: +86 21 2323-2417

steve.s.froese@cn.pwc.com

Interview: “Stronger than ever before” – three years later



Interview with Louis Kuang

Mr. Kuang has 15 years of investment experience at some of Wall Street’s most prominent institutions. He completed more than \$10 billion in IPO, M&A and restructuring transactions. In 2016, he led the acquisition and subsequent turnaround of Bochumer Verein Verkehrstechnik Group (BVV), a 177-year-old company in Bochum, Germany.

How would you describe the main differences between your experience working for investment banks/funds and what you do now?

The major difference comes from mind-shifting. When I call myself a private equity investor sitting in the glass office in Midtown Manhattan, what drives my decisions are analytics based on spreadsheets, charts and reports. I had little touch with the business and the people associated with it. The truth about why the profits increase or how value is created exists only on paper. In the past few years in Germany, I have been engineer, field manager, and employee counselor, anything but an officiant. My work changed dramatically to dealing with many tangible aspects of analytics, factories, goods and people.

You observe the impact of business success on people, know their ever increasing spirits and share every bit of their joy. Suddenly the necessity to win under tremendous hardship becomes obscured, not just for shareholder value or personal reputation, but more for the prosperity of individuals and families behind them.

Where do you see Chinese investment in Europe going in the next several years?

After years of frenzy attempts, the zealot of Chinese overseas investment gradually calms down to a more rational optionality. Chinese investors had challenges in their oversea ventures. While still hungering for premium brands, advanced processes or local representation, Chinese money would move forward cautiously. Meanwhile, it would be for the best interests of European business to find a way to participate in Chinese markets, by either supplying highly sought after products or integrating the cost-effective supply chains there. When a well positioned investment from China brings true market access, synergies will increase. For example, after being acquired by Full Hill Enterprises, a Hong Kong based railway specialist, in 2017, BVV returned to China’s high speed rail market, the highest growth and most lucrative market for BVV among all segments, instantly contributing to the turnaround and profitability in 2018.

As an experienced overseas investor and manager, what words of wisdom do you have to share regarding post-merger management?

Empathy, detail and focus.

Having empathy does not mean you will forget who you are and where you come from. Instead, it constantly reminds you that an ordinary piece of mind in your view could encounter an entirely dissimilar mentality, be interpreted in a different way and result in a sharply deviating conclusion. Recognizing the culture difference, accepting your limited knowledge and embracing alternative thoughts, no matter how uncomfortable it may feel, you may find things making sense and appearing logical. Attending to details would in many cases set the right atmosphere for further cooperation. Business strategies are grand and inspiring, while they were achieved by simple steps. In many cases, I solved problems concerning millions or tens of millions of euros by considering very small details, being certain particulars in a contract or certain facts people take for granted every day.



Focus enables us to attack most critical, high impact problems. We live in a world of limited resources and today this world tends to reward those who understand ‘divide and conquer’. By allowing a disproportionate distribution of force and applying it to specific targets, we achieve precision.

With these characteristics in mind, we turned BVV from millions of loss to profitable just 1 year after acquisition. Here, we earn the support of employees and local management by mutual respect, follow closely the very granular level of operating data and immerse into issue resolutions most relevant to strategic goals.

Given the impact of COVID-19, do you think there will be stricter national technical protection policies for foreign investors?

Even without the impact of COVID-19, European markets have always presented challenges of local characteristics to foreign investors. My view on this issue consists of multiple aspects. First, there is NO winner in protectionism. Second, COVID-19 is a catalyst to accelerate the exposure and diminishing of zombie companies – those that should have become extinct due to their low efficiency and lack of competitiveness. Third, a technology would only be of value if it proves to bring better life to people. Therefore, a dying business, if it could be saved by either domestic or foreign buyers, should be given a second chance. In reality, we should be grateful that many European governments and their decision makers, though under ideological pressure, take very pragmatic approaches to allow capable foreign investments to save fragile companies and associated jobs, thus yielding a long term viability for Europe.

Ting Bracht

Tel: +49 211 981-1106
ting.bracht@de.pwc.com

Yang Zhang

Tel: +49 211 981-2421
yang.zhang@de.pwc.com

Haihong Huang

Tel: +49 211 981-7237
haihong.huang@de.pwc.com

Ihre Ansprechpartner

China Business Group Deutschland



Leiter China Business Group Deutschland und Europa

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



Leiter German Business Group

Christian König
Director Assurance
Tel.: +86 21 2323-5252
christian.konig@cn.pwc.com



Redaktionsleitung

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

Weitere Ansprechpartner in Deutschland

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

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

Christian Brickenstein
Director Strategy&
Tel.: +49 211 389-0207
christian.brickenstein@pwc.com

RA Dr. Angelika Bartholomäi
Director Legal
Tel.: +49 621 40069-164
angelika.bartholomaei@de.pwc.com

Weiterer Ansprechpartner in China

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

Asia Business Group Schweiz



Leiter Asia Business Group

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

Weitere Ansprechpartner in der Schweiz

Sascha Beer
Partner Corporate Finance/M&A
Tel.: +41 58 792-1539
sascha.beer@ch.pwc.com

Rolf Birrer
Partner Assurance
Tel.: +41 58 792-2432
rolf.birrer@ch.pwc.com

Simeon Probst
Partner Customs & International Trade
Tel.: +41 58 792-5351
simeon.probst@ch.pwc.com

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

Quoc Fu Ha
Senior Consultant Transaction Services
Tel.: +41 58 792-4521
quoc.fu.ha@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

Update

3-mal jährlich
Der nächste PwC China Compass digital erscheint im Dezember 2020.

Abonnieren Sie den China Compass

Dafür können Sie diesen Link nutzen: www.pwc.ch/china-compass

Lektorat und Korrektorat

Werkstatt für moderne Sprache
Frankfurt am Main

Gestaltung und Satz

Nina Irmer, Digitale Gestaltung & Medienproduktion
Frankfurt am Main

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.

© Juli 2020 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.

