

artax

Steuerberater, Fachberater
für Internationales Steuerrecht

**Unternehmen steuern, Wachstum lenken
in Zeiten drohenden Kontrollverlustes in China**



**Neue Seidenstraße
Neue China-Strategie Deutschlands
Herausforderungen für deutsche Unternehmen**

Vorwort

Es ist spannend, in einer sich rasch verändernden Welt zu leben, sich darin weitestgehend frei zu bewegen. Die Freiheit zu reisen, sich international unternehmerisch zu engagieren, fühlt sich beinahe an wie ein Grundrecht. Das ist es aber nicht. Investitionen im Ausland, Einreise und Zuwanderung sind stark reglementiert. Das ist in Europa nicht viel anders als in den USA oder in China. Wer in China investiert hat, durfte bisher die Führungsetage mit Leuten aus dem eigenen Haus besetzen. Zunehmend verweigert oder entzieht China diesen Kräften jedoch die Arbeitserlaubnis und verlangt die Besetzung zentraler Posten mit lokalen und damit auch gegenüber der Regierung loyalen Personen.

Die Abhängigkeit von China ist den westlichen Regierungen zunehmend ein Dorn im Auge. Deutschland hat in Abstimmung mit der EU gerade erst eine Neue China-Strategie entworfen. Dies wiederum sieht China als Provokation und Verunglimpfung. Die westliche Kritik an den Plänen Chinas, sich Taiwan einzuverleiben wird als Einmischung in innere Angelegenheiten zurückgewiesen. Den Mut, Taiwan als eigenständigen Staat anzuerkennen, haben aber weder die USA noch die Europäische Union. Stattdessen beugt man dem absehbaren Akt Chinas vor, indem man die Chip-Produktion aus Taiwan mit Milliarden-Subventionen in die eigenen Einfluss-Sphären verlagert.

Russland hat sich durch den Angriffskrieg gegen die Ukraine selbst disqualifiziert und wird auf mittlere Zukunft keinen bedeutenden Platz in der Weltwirtschaft mehr einnehmen. China wird seine eigenen Ziele nicht zugunsten Russlands aufgeben, ist aber mit seinem Jahrhundertprojekt der Neuen Seidenstraße, die quer durch Russland führt, eng an den Nachbarn gebunden.

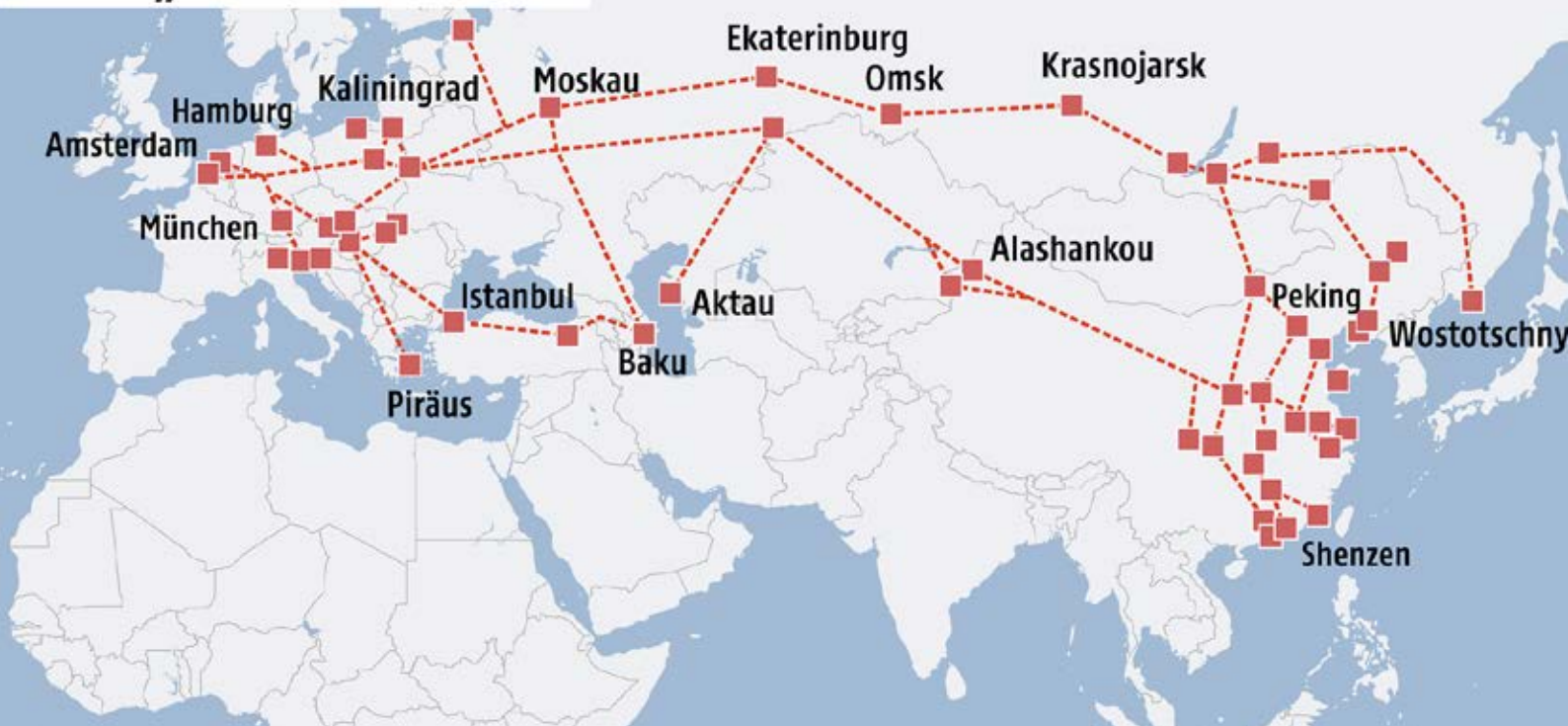
Mittelständische Unternehmen aus China befassen sich intensiv mit der Verlagerung zumindest eines Teils ihrer Produktion und ihres Kapitals in den Asian-Pacific-Raum und nach Europa. Das verändert die Wertschöpfungsketten und damit auch den Wettbewerb. Grund genug für alle Unternehmen, Risiken zu identifizieren, ihre China-Strategie zu überdenken und ihr Controlling den geänderten

Voraussetzungen anzupassen. Das vorliegende Dossier erhebt nicht den Anspruch einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Weltpolitik. Ein waches Auge, der gesunde Menschenverstand und 30 Jahre Erfahrung als Steuerberater mit eigener Kanzlei auch in China sind allerdings eine Verpflichtung, auf die sich abzeichnenden fundamentalen Veränderungen zumindest hinzuweisen und nach praktikablen Lösungen zu suchen.



Jürgen Bächle, Steuerberater
Fachberater für Internationales Steuerrecht
CEO der artax Tax Consulting Shanghai Ltd.

Chinas „Neue Seidenstraße“



Neue Seidenstraße

China hat einen Plan, wie man von der verlängerten Werkbank der Welt zu einer führenden Industrienation und politischen Weltmacht aufsteigt. In nur 5 Jahren hat China mit einem das Projekt „One Belt, One Road“ oder „neue Seidenstraße“ zum Ausbau interkontinentaler Handels- und Infrastruktur-Netze mit über 60 Ländern in Afrika, Asien und Europa auf die Beine gestellt. Russland und ehemalige Sowjetrepubliken wie z.B. Usbekistan nehmen entlang der neuen Seidenstraße eine besondere strategische Stellung ein. Entlang der neuen Seidenstraße kauft sich China in Agrar- und Rohstoffmärkte ein, errichtet Fabriken, sowie Logistik- und Dienstleistungsunternehmen. Dazu wurden die Rohstoffmärkte vorzugsweise in Afrika erschlossen und über Kredite und Infrastrukturprojekte eng an China gebunden. Die Straßenverbindungen auf dem Kontinent führen zu Häfen, über die der Warentransport nach China läuft.

China nutzt gekonnt die Schwächen in Europa und hat sich während der griechischen Finanzkrise den Hafen von Piräus langfristig gesichert. Aber China setzt nie alles auf eine Karte und verhält sich damit schlauer als manch anderes Land. Durch die gerade fertiggestellte Gaspipeline ist jedoch nie Gas von Russland nach Deutschland geflossen. Mit der Sabotage an der Leitung ist ein Wirtschaftsmodell kollabiert. Das kann China mit der Neuen Seidenstraße nicht passieren, weil es neben der Landroute durch Russland auch in die die

Eisenbahnroute über die Türkei und die Seeroute investiert hat. Auch der Einstieg des chinesischen Staatskonzerns Cosco beim Hamburger Hafen ist vollzogen. Cosco hält knapp 25 Prozent an einem Container-Terminal. Das Terminal wird damit zu einem bevorzugten Umschlagspunkt für Warenströme zwischen Asien und Europa.

China hat in Zentraleuropa auch eine soziale Infrastruktur geschaffen. Rund 5 Millionen Chinesen haben in Europa studiert, geschätzte 80% davon sind mit sprachlicher und fachlicher Kompetenz in ihr Heimatland zurückgekehrt. Danach leben ca. 1 Million gut ausgebildete Chinesen in Europa und stehen als Verbindung zu den chinesischen Unternehmen hoch im Kurs.

Das geopolitische Projekt „Neue Seidenstraße“ ist nicht irgendein Wirtschafts-Projekt. Es muss im Zusammenhang gesehen werden mit der umfassenden Digitalisierung der industriellen Produktion. Das beschränkt sich keineswegs nur auf die rasante Zunahme von Industrierobotern. Vor allem der Dienstleistungssektor ist davon massiv betroffen. Die Neue Seidenstraße, gepaart mit Chinas Haltung zu digitalen Lösungen nimmt damit eine andere Qualität ein, als nur Verkehrsweg zu sein. Das verändert die Märkte und wird unmittelbare Auswirkungen auf unsere Wirtschaft haben.

Chinas Probleme im Jahr 2023



Die Corona-Pandemie hatte Ende 2019 / Anfang 2020 ihren Ursprung in China. Die harten Maßnahmen der Regierung mit dem strengen Lockdown einschließlich totaler Kontrolle der privaten Lebensführung ist den Menschen in China noch sehr präsent. Dazu kommen Probleme in der Bau- und Finanzwirtschaft. Infolge der wirtschaftlichen Abhängigkeit werden die Auswirkungen in Deutschland spürbar sein.

Obwohl sich das Ziel „Null-Covid2 nicht erreichen ließ, hielt die Staatsführung eisern daran fest. Im Dezember 2022 kam nach Massenprotesten und Unruhen die 180 Grad-Wende. Völlig unkontrolliert stolperte das Land von „Null-Covid“ ins Chaos. In der Folge kam es zu einem dramatischen Anstieg der Infektionen und Todesraten, zu endlosen Schlangen vor den unvorbereiteten und überforderten Kliniken. Viele ältere Menschen starben, weil sie nicht vollständig geimpft waren und falls doch, dann mit den nicht ganz so wirksamen chinesischen Impfstoffen. Das prägt sich ins kollektive Gedächtnis ein. Die entstandene Unsicherheit, die hohe Jugendarbeitslosigkeit, 70% der Studienabgänger haben keinen Job, dazu der Zusammenbruch der Bauindustrie und die daraus drohende Bankenkrise sind sichtbare Zeichen für die wirtschaftliche und eventuell auch politische Krise, in die China gerade hineinschlittert. Die Probleme sind aber vielschichtiger.

Chinas Geburtenrate ist nach einem Bericht der staatlich unterstützten chinesischen Zeitung „National Business Daily“ trotz der bereits im Jahr 2016 aufgehobenen 1-Kind-Politik auf ein Rekordtief gefallen. China hat mit durchschnittlich 1,09 Kindern pro Frau die niedrigste Geburtenrate in allen Staaten mit einer Bevölkerung von mehr als 100 Millionen. Zum Vergleich: in Deutschland bekommt eine Frau im

Schnitt 1,53 Kinder. Chinas Bevölkerung ist infolge der 1-Kind-Politik einerseits überaltert, gleichzeitig schrumpft die Bevölkerung erstmals seit 60 Jahren.

Der Immobilienmarkt in China befindet sich im freien Fall. Viele der ungelerten Arbeitskräfte, die Chinas Öffnung zur Welt vorangetrieben haben, wurden arbeitslos. Diese Menschen wie auch die Jugend verfügt nicht über Rücklagen, das schürt Unruhe, die auch zum politischen Sprengstoff werden könnten. Die chinesische Regierung hat das Problem kommen sehen und mit der weitgehenden Aufhebung des Hukou, einer strengen Bindung an die Herkunftsprovinz neue Freiheiten, aber auch Eigenverantwortung geschaffen. Ein Problem zu erkennen, aber keine wirksamen Lösungen zu haben, verunsichert die Menschen noch zusätzlich. Die Allwissenheit der Partei steht in Frage.

Chinas aktueller Fünfjahresplan zielt darauf ab, durch Stärkung des Binnenkonsums Abhängigkeit von den westlichen Industrienationen zu verringern und gleichzeitig die Wirtschaft ankurbeln. Die im Nachgang als katastrophal zu bezeichnende Corona-Politik hat zu massiver Verschuldung der Staates, vor allem aber der Provinzen und Städte geführt. Diese können nun nicht mehr wie früher durch Infrastruktur-Projekte die Wirtschaft ankurbeln. Infolge massiver Zahlungsausfälle bei Anleihen ist das Vertrauen in die Bonität der Kommunen wie auch der bisher als stark angesehenen Bausektors verloren gegangen. Die Investition in Immobilien galt vielen Chinesen als sichere Altersvorsorge. Jetzt stehen sie oft mit einem Berg von Schulden da, die bisher sicher geglaubten Wertzuwächse schmelzen wie der Schnee im Frühling in sich zusammen.

Nun trifft es auch die Eliten, Studienabgänger sind massenhaft arbeitslos und ohne greifbare Perspektive. Viele von ihnen hofften auf einen guten Job in der Automobilbranche. Die sortiert sich aber auch gerade neu. In China gibt es hunderte von Autoherstellern und Automarken. Etliche Autohersteller haben schon lange unter den eigenen Herstellkosten verkauft. Aber selbst das kommt ins Stocken, die Leute halten ihr Geld zusammen. Als Folge geht trotz sinkender Preise nicht nur der Autoverkauf, sondern der gesamte Konsum zurück. Es wird eine Insolvenzwellen erwartet mit weiterem Verlust an Arbeitsplätzen. Diese können nur durch eine Erhöhung der Exporte wieder hergestellt werden. Für den Export geeignete Produkte gibt es genug. Eine Gruppe bilden die nicht nur preislich, sondern auch technisch und optisch durchaus attraktiven E-Autos.



Solange die Regierung jedem Bürger Chinas den Wohlstand garantierte, hat man im Land kaum Kritik gehört. Die Erzählung der KP über das wirtschaftliche Wachstum zieht aber nicht mehr uneingeschränkt. Denn China erlebt nicht nur Stagnation, sondern steht am Beginn einer Deflation, d.h. die Preise und damit auch der Werte des zu 70% in Immobilien bestehenden Privatvermögens sinken. Millionen von Haushalten sind überschuldet. Wenn der Arbeitsplatz verloren geht oder schlechter bezahlt wird, dann haben diese Haushalte ein für sie kaum lösbares Problem. Das werden auch die Unternehmen zu spüren bekommen, in denen diese Mitarbeiter oder deren Familienangehörige tätig sind. Die Probleme sind selbst verschuldet. Die Reputation Chinas auf den wichtigsten Absatzmärkten leidet. Zwar wird der Umgang mit Minderheiten, mit den Protesten in Hong Kong und die angekündigte Unterwerfung Taiwans mit militärischen Mitteln im Ausland stärker gewichtet als von den in China lebenden Menschen. Eine Exportnation muss aber darauf bedacht sein, dass die Reputation und die Vollbeschäftigung im eigenen Land wieder hergestellt wird.

Einschränkung der Kontrolle über das eigene Unternehmen

Versagung der Arbeitserlaubnis für Ausländer

China erteilt Ausländern eine Arbeitserlaubnis nur noch eingeschränkt. Die Posten sollen von einheimischen

Kräften besetzt werden. In Ansehung der enorm hohen Arbeitslosigkeit bei Studienabgängern ist das beinahe schon logisch. Gleichzeitig versucht die Regierung damit noch mehr Kontrolle über private Unternehmen zu erlangen. Da passt es gut, dass viele ausländische Führungskräfte während der Pandemie das Land verlassen haben und gar nicht mehr zurück an ihre alte Wirkungsstätte wollen. Dabei stellt sich auch die Frage, ob diese Manager den neuen Aufgaben überhaupt gewachsen sind. Denn die früheren Aufgaben sind nicht mehr dieselben, denen man in Zukunft gegenübersteht.

Teil der Strategie Chinas ist es, mit der Umbesetzung von Führungspositionen die Technologie-Führerschaft in möglichst vielen Bereichen zu übernehmen. Der Austausch der Führungsebene erhöht damit die Gefahr, dass Knowhow abwandert und man sich den eigenen Wettbewerber heranzieht. Dem lässt sich durch professionelle Auswahlverfahren und langjährige Erfahrung in der Besetzung von Führungspositionen entgegenwirken. Gute Erfahrungen haben unsere Kunden mit dem deutsch-chinesischen Unternehmen Asia Solution unter Leitung von Frau Michaela Mattheis gemacht.



Einschränkung der Weitergabe von Informationen auch an das Mutterhaus



Gemäß den PRC-Datensicherheitsgesetzen ist es verboten, sicherheitsrelevante und persönliche Daten ohne vorherige Prüfung und ggf. Genehmigung an ausländische Empfänger, auch an das Mutterhaus herauszugeben. Es wurde eine zentrale Sammelstelle für Hinweise von Whistleblowern und anderen Hinweisgebern eingerichtet. Wer sich nicht daran hält, wird bestraft. Auch das Unternehmen muss mit Sanktionen rechnen.

Alexa und Siri mögen manchmal hilfreich sein. Sie hören einfach mit, was in ihrer Umgebung gesprochen wird. Das darf man sich in China in weit stärkerer Ausprägung vorstellen. Wer schon kleinste Ausgaben mit dem Smartphone bezahlt und es ständig in Betrieb hat, unterwirft sich und damit auch das Unternehmen, in dem man arbeitet, einer umfassenden Kontrolle.

Die neue China-Strategie von Deutschland

Deutschland will die Abhängigkeit von China und Taiwan reduzieren

Die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen China und Europa sind in den letzten Jahren zu einem zentralen Aspekt der globalen Wirtschaft geworden. Die deutschen Unternehmen haben lange von dem riesigen Absatzmarkt profitiert, aber auch davon, dass man Waren in China günstiger herstellen konnte. Vor allem aber ist Deutschland als wirtschaftlich stärkstes Land in Europa in hohem Maße abhängig von Rohstoffen aus China. Rund 90% der wichtigen, seltenen Erden werden in China abgebaut. EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen warnte in ihrer Rede zur Lage der Union im September 2022 vor einer Fortsetzung der Abhängigkeit von China, wie sie bei Gas

und Öl aus Russland vorhanden war. Die EU hat sich daher zur Aufgabe gemacht, weltweit strategische Ressourcen zu identifizieren und den Bezug der Rohstoffe zu diversifizieren. Tatsächlich finden sich Lösungen, wenngleich diese kurzfristig manchmal auch teurer sind. So wurde ein immenses Vorkommen seltener Erden in Grönland entdeckt. Doch wird es Jahre dauern, bis man auch die Technologie entwickelt hat, den Schatz zu heben und das Rohmaterial für die Industrie verwertbar aufzubereiten.



Ähnlich wie Russland einen Anspruch auf die Ukraine erhebt, macht China ganz offen Ansprüche geltend auf Taiwan. Abgesehen von unbedeutenden Ausnahmen ist das demokratische Taiwan anders als die Ukraine vom Rest der Welt nicht als eigenständiger Staat anerkannt. Vermutlich würden die Vereinten Nationen daher keine UN-Resolution gegen China erlassen, denn völkerrechtswidrig dürfte eine Annexion kaum sein. Allerdings werden in Taiwan 2/3 der weltweit verbauten Halbleiter hergestellt. Allein das Unternehmen TSMC produziert 50% der Chips. Daher wäre derzeit ein Angriff Chinas auf Taiwan heute ein Eigentor. Das aber scheint sich gerade zu ändern.

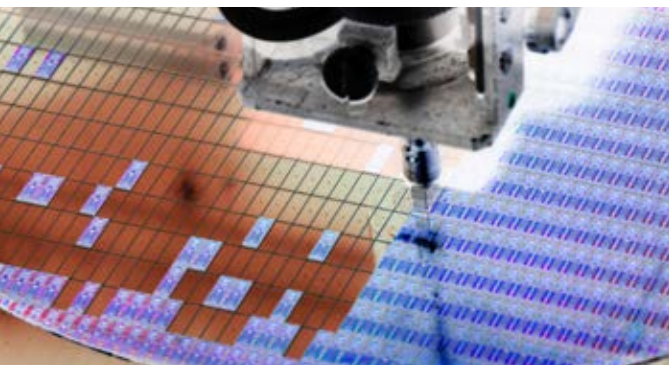
Taiwan hat erklärt, bei einem militärischen Angriff Chinas sämtliche Chipfabriken zu zerstören, damit sie den Chinesen nicht in die Hände fallen. Das würde zum Zusammenbruch der Industrieproduktion führen, und zwar auch der Unternehmen, die gar keine Chips verbauen. Denn in jeder Lieferkette sind angefangen bei der Konstruktion und der Bestellung bis hin zur Administration Unmengen solcher Bauteile erforderlich. Taiwan versucht damit, die Position in Bezug auf die Halbleiter nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch zu nutzen, indem man den Marktführer TSMC ermuntert, in den USA und in Europa, konkret in Dresden, zu investieren. Das lassen sich die US-Regierung und auch Deutschland Milliarden an Subventionen kosten. Denn die Einstellung der Industrieproduktion aufgrund fehlender Chips hat man in der Pandemie schmerzlich zu spüren bekommen. Es reicht schon ein angetrunkenen Kapitän, der sein Schiff im Suez-Kanal auf Sand setzt, um die Wirtschaft in Europa beinahe zum Stehen zu bringen. Abgesehen von



solchen Unfällen hat man in der Pandemie erlebt, was ein monatelanger Lockdown bewirkt. Zudem ist die Gefahr eines Angriffs auf Taiwan real. Den Abnehmern und damit etlichen deutschen Unternehmen drohen bei Unterbrechung der Lieferketten oder des Marktzugangs finanzielle Verluste. Das kann zum Totalverlust des Unternehmens und zu prekären Haftungsverhältnissen beim Management führen.

Subventionen als Preis für die Unabhängigkeit

Europa und die USA können das nicht riskieren. Daher sind jetzt die beschlossenen und freigegebenen Milliarden-Subventionen für den Bau neuer Chipfabriken nur logisch und auch sinnvoll, obwohl in Dresden sicher nicht die neueste Version der Chips gebaut wird. Gleichzeitig aber dürfte nach Fertigstellung der neuen Fabriken, die in Rekordzeit gebaut werden sollen, das Interesse der westlichen Industrienationen an einer Unterstützung Taiwans zur Verteidigung gegen China deutlich geringer sein.



Zeitenwende und Doppel Wumms

Unternehmen in Europa haben mit dem Ausbruch der Pandemie, spätestens mit dem Angriff Russlands auf die Ukraine gelernt, dass politische Entwicklungen sie bis ins

Mark treffen und den Bestand des Unternehmens gefährden können. Wer Geschäftsbeziehungen mit China unterhält, tut gut daran, sich vor dem Hintergrund des Konflikts um Taiwan, neuen Zollschranken und den allgegenwärtigen Lieferproblemen mit seinen Wertschöpfungsketten zu befassen. Die neuen Sicherheitsgesetze und Restriktionen Chinas bei der Vergabe von Arbeitsvisa, aber auch die nachlassende Bereitschaft europäischer Arbeitnehmer nach China zu gehen, erhöhen die Dringlichkeit. Dennoch ist China ein wichtiger Markt. Die Unternehmen müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie ihr Engagement in China unter den veränderten Bedingungen managen und ein effizientes IKS und Controlling einrichten.

Notwendige Maßnahmen deutscher Unternehmen

Wertschöpfungsketten auf den Prüfstand

Dazu müssen die Wertschöpfungsketten und die internen Abläufe auf den Prüfstand. In der Zeitenwende genügt es nicht, dabei nur die Kosten zu analysieren. Es geht um den Wert des Unternehmens an sich. Dieser ergibt sich aus der Investition in Sachanlagen, den jahrelangen aufgebauten Kundenbeziehungen, dem Personalstamm und dem Marktpotenzial. Das zu schützen ist oberste Aufgabe.

China will die Wertschöpfungsketten bei sich behalten und einen erheblichen Teil seiner Produkte in den hochpreisigen Märkten, vorzugsweise in Deutschland absetzen. Dagegen ist an sich nichts einzuwenden. Wenn jedoch der Verdrängungs-Wettbewerb einsetzt und notfalls über einen von chinesischer Seite staatlich subventionierten Preiskampf führt, wie man es in der Solarindustrie und anderen Technologien gesehen hat, sieht das anders aus.

Es ist jedoch nicht so, dass man jede Investition eines chinesischen Unternehmens in Europa kritisch sehen muss. Das harte Vorgehen Chinas gegen Privatunternehmen führt dazu, dass viele das Land verlassen und versuchen, ihr Kapital in Sicherheit zu bringen. Verlockende Angebote mit Subventionen aus den USA und aus Europa werden gerne angenommen.

Denn in diesen Wirtschaftsräumen zu investieren bedeutet Zugang zu den starken Märkten. Doch es sind nicht nur finanzielle Aspekte, die den Ausschlag geben. Interessierte Unternehmer fragen oft, ob man im Falle einer Investition auch ein Schengen-Visum bekommen würde, ein Haus kaufen dürfe und ob die Kinder in den USA oder in Europa studieren dürften.

Den politischen Rahmen für solche Investitionen hat die deutsche Bundesregierung jüngst vorgelegt. Inhaltlich ist das alles noch sehr vage, ein Konzept ist es aber noch nicht. Die Regierung in Peking reagiert harsch auf die Neue Deutsche China-Strategie, bezeichnet diese als Verunglimpfung. Beide Seiten betonen den Willen zu einer konstruktiven Zusammenarbeit, scheinen inhaltlich darüber allerdings eine recht unterschiedliche Vorstellung zu haben.

Risikomanagement als unternehmerische Pflicht begreifen

Seit 2022 muss im Rahmen der gesetzlichen Abschlussprüfung das Früherkennungssystem für alle relevanten Risiken, einschließlich politischer Risiken untersucht und die Bewertung einbezogen werden. In welcher Weise ein Unternehmen betroffen ist, hängt im Wesentlichen von den Lieferketten und Absatzmärkten, aber auch von der Integrität und Loyalität der Führungskräfte und wichtiger Schlüsselpositionen ab. Gerade mit Blick auf China steht auch die Finanzierung stark im Fokus bei der Bewertung politischer Risiken.



Das Management ist mehr denn je gefordert und muss zwischen politischem Risiko und Marktprioritäten abwägen, dies bewerten und dokumentieren. Nahezu alle westlichen Unternehmen haben sich innerhalb kürzester Zeit aus Russland zurückgezogen bzw. ihr Unternehmen verkauft, solange das noch möglich war und man den Kaufpreis transferieren konnte. Mit China könnte es im Falle eines Angriffs auf Taiwan ähnlich ausgehen. Es fällt schon auf, dass die EU von ihren Mitgliedsstaaten Pläne verlangt, wie man Abhängigkeiten von China reduziert und auch, wie die deutsche Regierung dies in ihrer China-Strategie umgesetzt hat.

Es kommen neue Anbieter auf den deutschen Markt, das bekommen bereits die Autobauer zu spüren, denen schon Tesla gehörig zusetzte. Sie bekommen aber noch ganz anders Druck, wenn die chinesischen Autobauer auf den Markt treten. Man kann ihren Autos alles Mögliche nachsagen. Tatsache ist aber, dass sie qualitativ hochwertig und vor allem preislich unschlagbar sind. Vor einigen Jahrzehnten waren es die Japaner, die mit ihren Autos auftauchten. Damals wollte sich kein deutscher Mann je in „so einen Toyota“ setzen. Wir wissen, was daraus geworden ist. Selbstverständlich gehören chinesische E-Autos demnächst zum Straßenbild, auch in Deutschland und dem übrigen Europa. Das wird kein Schaden für die Umwelt sein und auch das Auge nicht beleidigen. Die Autos sind gut, das muss man einfach zugeben.

Ein wesentlicher Vorteil für chinesische Unternehmen, die in Europa Fuß fassen möchten, ist der Zugang zu einem breiten und vielfältigen Markt. Europa bietet nicht nur eine große und zahlungskräftige Konsumentenbasis, sondern auch einen gut etablierten technologischen Sektor und erstklassige Fachkräfte. Chinesische Unternehmen können und werden von dieser Expertise profitieren, indem sie lokale Talente anwerben und sich in bestehende Wertschöpfungsketten integrieren. Das bedeutet für deutsche Unternehmen mehr Wettbewerb, auch auf dem ohnehin angespannten Arbeitsmarkt. Die Unternehmen aus China kommen zudem mit genug Geld hier an und finden eine breite Palette an Unternehmen, die mangels geregelter Nachfolge kurz- bis mittelfristig vor der Schließung stehen würden. Das gilt für die Old Economy und für technologieorientierte Unternehmen gleichermaßen.

Die EU setzt verstärkt auf Innovation und Nachhaltigkeit. Chinesische Unternehmen, die in Europa expandieren, können von den europäischen Innovationsprogrammen und Fördermitteln profitieren, um Forschungs- und

Entwicklungsaktivitäten auszubauen. Dies wird nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit stärken, sondern auch zur Weiterentwicklung umweltfreundlicher Technologien beitragen – ein Bereich, auf den die Neue Deutsche China-Strategie besonderes Augenmerk legt. Die Förderung steht auch Unternehmen zu, die sich aus dem Ausland zurück in die alte Heimat verlagern. Von dem sich entwickelnden Wettbewerb sollte man sich nicht überraschen lassen, sondern sich unverzüglich darauf vorbereiten.



Compliance in China stärken, statt auf Gutgläubigkeit setzen

Die Einhaltung der Compliance wird in China hauptsächlich als Informationsinteresse des Staates verstanden. Dem stehen Eigeninteressen der Unternehmen und der handelnden Personen gegenüber. Im Ergebnis werden Jahresabschlüsse, werden Prüfberichte testiert, die nicht dem tatsächlichen Geschehen entsprechen. Ein effektives Compliance Management dient dem Informations- und Sicherheitsinteresse des Unternehmens. Um schon präventiv möglichen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken, braucht man eine Systematik für das Controlling. Es müssen Regeln entwickelt und deren Einhaltung systemisch kontrolliert werden. Dazu bedarf es einer Organisation und der erforderlichen Ressourcen im Unternehmen. Wirklich unabhängige externe Berater und Prüfer (das erfüllen lokale CPA eher selten) sollen wegen der Meldepflichten nicht aus China heraus, sondern vom Ausland direkt an das Mutterhaus berichten. Das System muss interaktiv weiterentwickelt und den veränderten Situationen angepasst werden.

Ein großes Problem besteht auch darin, dass bei den Buchhaltern und Wirtschaftsprüfern in China die Angst vor dem Finanzamt leider oft größer ist als die Wahrheitsliebe. Alte Fehler werden manchmal zwar erkannt, aber wider besseres Wissen durchgeschleppt und die Richtigkeit der falschen Bilanz auch noch testiert. Schwierig ist es auch dann, wenn Männer als Führungskraft eingesetzt sind und Frauen in der Finanzabteilung diesen unterstellt sind. Das führt nicht selten zu unsäglichen Situationen.

Am Ende hat das Unternehmen das Nachsehen, weil Geld zweckentfremdet verwendet, Werte vernichtet werden und Loyalität nicht gewürdigt wird. Dagegen kann und soll man etwas unternehmen.

Dem Kontrollverlust entgegenwirken Controlling als Aufgabe und Gebot der Stunde

Gefährlich ist die oft anzutreffende Aussage, in China sei eben alles anders und man müsse sich deshalb auf Leute aus diesen Ländern verlassen. Muss man eben nicht, und es ist auch nicht alles anders. In China mag das Rechtsverständnis hier und da ein anderes sein, ganz zu schweigen von der Demokratie. Aber der Staat und die Administration funktionieren, ob wir das nun wahrhaben wollen oder nicht. In China gilt genauso wie in Deutschland französisches Bürger- und Zivilrecht. Darin findet sich genau wie hierzulande ein komplettes Arbeitsrecht, Kaufrecht, Gesellschaftsrecht bis hin zum Familien- und Erbrecht.

Es gibt dort jeweils Personen- und Kapitalgesellschaften nach demselben Grundmuster, das man auch in anderen Ländern kennt. Die Unternehmen müssen Buchhaltungen und Jahresabschlüsse erstellen, die ebenfalls bekannten Mustern folgen. Dasselbe gilt für das Steuer- und Sozialversicherungsrecht.

Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die Details zu kennen und im Sinne einer best practice Lösung so zu gestalten und zu handeln, dass unter Einbeziehung aller beteiligten Länder aus Sicht des gesamten Unternehmens die bestmögliche Situation entsteht. Es ist wie beim Autofahren. Man kann auf dem Rücksitz Platz nehmen. Dann muss man sich aber auch damit abfinden, wo man hin kutschiert wird. Besser nimmt man das Steuer selbst in die Hand, was bei einem Unternehmer eigentlich zu erwarten ist. Deshalb wurden in der Vergangenheit die Schlüsselpositionen oft mit Personen aus dem eigenen Land besetzt. Es liegt auf der Hand, dass man Führungspersonen aus dem eigenen Sprach- und Kulturkreis tendenziell eher vertraut als lokalen Kräften, denen das politische System dank totaler Überwachung die Hand führt und denen im Zweifel das eigene Hemd näher ist als die Jacke des Unternehmers.

Man hilft den lokalen Führungskräften jedoch nicht mit Einschränkung von Vertrauen, ganz sicher aber mit der Implementierung von Geschäftsprozessen, die einen strikten Compliance-Ansatz verfolgen und sicherstellen. Man braucht dafür keine Horde an Wirtschaftsprüfern, der gesunde Menschenverstand und ein klarer Blick helfen auch

schon ein gutes Stück weiter. Als Ergebnis braucht man auch keine Studie, die nur Plattitüden enthält, sondern ein lebbares Instrument, das von allen Beteiligten verstanden und vor allem gelebt werden kann.

Ein taugliches Risk-Management trennt strikt die Kompetenz zur Anbahnung von der Berechtigung zum Abschluss von Verträgen (Vier-Augen-Prinzip). Die materielle Prüfung der Rechnung soll bei Warenlieferungen von der Person vorgenommen werden, die auch für die Lagerbuchhaltung sowie für die Ordnungsmäßigkeit der Inventur zuständig ist und dafür auch persönlich Unterschrift leistet. Das soll jedoch nicht dieselbe Person sein, die für die Finanzbuchhaltung zuständig ist. Die Buchhaltung soll im Unternehmen vorbereitet, aber zu einem Unternehmen ausgelagert werden, das direkt dem Mutterhaus und nicht der lokalen Niederlassung verpflichtet ist.

Das Controlling in China soll sich jedenfalls nicht auf die Ordnungsmäßigkeit der Buchführung beschränken. Ein taugliches ERP-System gepaart mit den Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz erlaubt Analysen und externe Betriebsvergleiche, die dabei helfen, die Compliance zu entwickeln und zu stärken. Dazu gehört auch der Umgang mit Fehlern. Bei sichtbaren oder auch nur drohenden Problemen mit den Zoll- und Finanzbehörden hat es sich als praktikabel erwiesen, den Sachverhalt aufzuarbeiten und transparent zu kommunizieren. Dazu braucht man durchaus ein gewisses Standing, das man lokalen Kräften nicht unbedingt abverlangen kann. Gewährt man ihnen jedoch professionellen Beistand, hat man am Ende nicht nur das Problem gelöst, das gelingt ausnahmslos immer. Man hat vor allen Dingen im Unternehmen auch Zeichen gesetzt, dass man es mit der Compliance ernst meint. Nicht zuletzt hat man zufriedene und loyale Mitarbeiter.

Verlagerung der steuerlichen Ansässigkeit

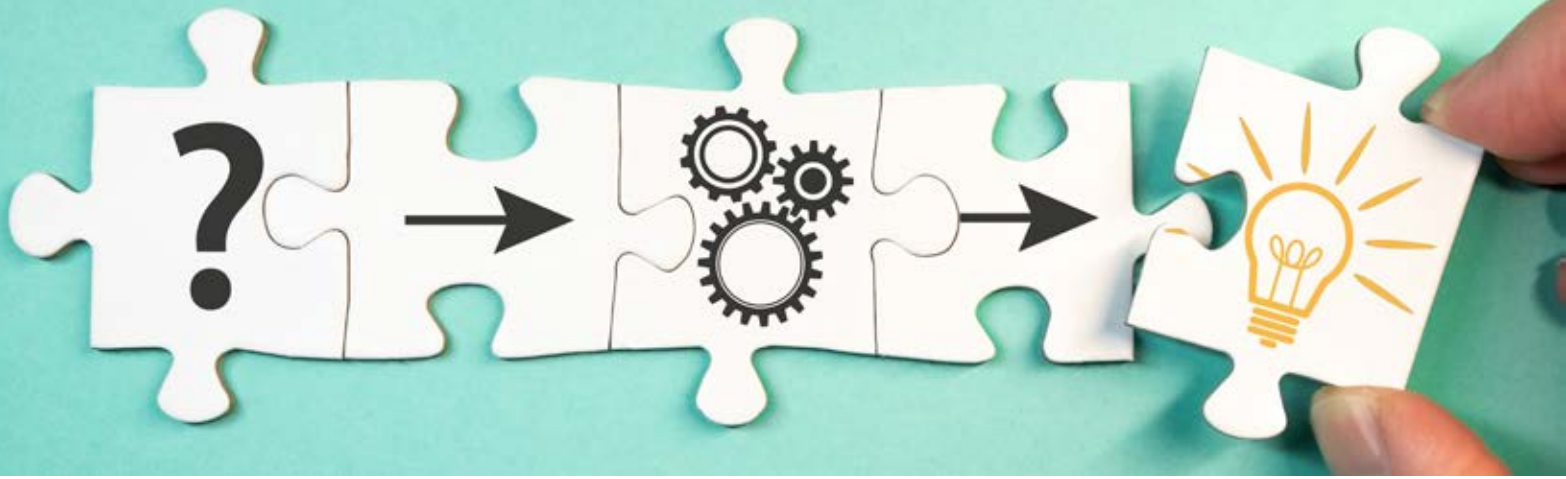
Remote zu arbeiten ist die neue Normalität. Das beschränkt sich nicht nur auf einfache Tätigkeiten, sondern wird zunehmend auch auf Ebene der Geschäftsleitung genutzt. An der Stelle muss man jedoch das Doppelbesteuerungsabkommen mit China beachten. Wird eine in China registrierte Gesellschaft tatsächlich zwar nicht formell von Deutschland aus geleitet, werden jedoch hier die wesentlichen Entscheidungen des täglichen Geschäfts getroffen oder genehmigt, so wird die chinesische Gesellschaft in Deutschland unbeschränkt steuerpflichtig.

Es bleibt dann eine Betriebsstätte in China, der je nach Verteilung der Risiken und Funktion (risk & function) anteilig ein Ergebnisanteil zugeordnet wird. Hinzu treten Probleme mit der Umsatzsteuer in China auf; insoweit gibt es kein Abkommen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung. Das kann richtig teuer werden. Bei der Zuordnung der Ergebnisanteile ist der risk & function-Ansatz zur Bestimmung der anzuwendenden Methode der Ermittlung der Verrechnungspreise anzuwenden. Darin sind sich China und Deutschland einig.

Betriebsprüfung / Verrechnungspreise

Kommt es dennoch zu abweichenden Beurteilungen durch die Finanzbehörden beider Länder und wird in Deutschland z.B. im Zuge einer Betriebsprüfung eine Hinzurechnung vorgenommen, kann man innerhalb eines Jahres den hinzugerechneten Betrag nach China belasten und befreit sich damit aus der Nachbesteuerung. Sofern in China die Nachberechnung seitens der lokalen Steuerbehörde nicht akzeptiert wird, bleibt nur ein langwieriges Verständigungsverfahren. Besser ist es, wenn man frühzeitig alle Risiken lokalisiert und proaktiv Lösungen sucht.

Wenn die Wertschöpfungsketten analysiert und die Risiken künftiger Entwicklung identifiziert sind, wird man Prioritäten setzen, in welcher Reihenfolge und mit welcher Intention man die einzelnen Problemfelder angeht. Weit vorne auf der Agenda dürften Personalfragen stehen. Denn der Übergang zu einer höheren Lokalisierung der Führungsebene braucht Zeit. Bei aller Sorgfalt in der Auswahl muss man Rückschläge einkalkulieren. Die Führungskräfte auf die Linie des Unternehmens einschwören, Compliance so zu vermitteln, dass sie verinnerlicht wird, schafft man nicht in ein paar Meetings. Nachdem das geklärt ist, muss die neue Linie im Unternehmen umgesetzt werden.



12-Punkte-Plan

1. Führen Sie einen Health Check durch mit der Ergebnis einer ehrlichen Bestandsaufnahme über alle wesentliche Bereiche
2. Analysieren Sie die relevanten Geschäftsprozesse möglichst exakt. Orientieren Sie sich dazu an der ohnehin gesetzlich vorgeschriebenen Verfahrensdokumentation.
3. Identifizieren Sie entlang der Geschäftsprozesse mögliche Risiken.
4. Identifizieren Sie anhand Ihrer Wertschöpfungskette mögliche Risiken politischer Entwicklungen. Diese soll sich auch auf Vorlieferanten und die Kunden Ihrer Kunden beziehen. Erstellen sie darüber eine Dokumentation
5. Definieren sie die Zielstruktur hinsichtlich Führung, Kommunikation und Kontrolle
6. Überprüfen Sie die Satzung und die interne Geschäftsordnung sowie das Arbeitshandbuch und passen Sie diese der Zielstruktur an
7. Sichern Sie wichtige Positionen durch die Nachführung und permanente Schulung geeigneter Mitarbeiter ab. Erstellen Sie Fortbildungs- und Karrierepläne und kommunizieren diese.
8. Erstellen Sie einen Notfallplan für disruptive Entwicklungen
9. Sorgen Sie für ein vertrauensvolles Klima nicht nur mit der Führungsebene, sondern mit möglichst allen Mitarbeitern. Richten Sie für diese einen absolut diskreten Sprachkanal ein.
10. Zumindest bei der Besetzung der Führungsebene achten Sie auf die Eintragungen im Social Credit System, denn eine Person mit Eintragungen auf der Black List könnte negative Auswirkungen auf die Bonität des Unternehmens und den Geschäftsgang haben.
11. Trennen Sie die Rechnungsprüfung von der Verantwortlichkeit für die Lagerbuchführung, diese wiederum von der Finanzbuchführung und diese wiederum von der Verfügung über Bankkonten.
12. Führen Sie in der Lohnbuchhaltung Abrechnungen ein, auf denen ein Foto des Mitarbeiters zu sehen ist und seine WeChat-Adresse vermerkt ist. Die Abrechnung soll extern durch ein verlässliches Unternehmen erledigt werden. Etliche Unternehmen hatten nach Einführung der Abrechnungsart plötzlich weniger Mitarbeiter auf der Gehaltsliste. Die Zahl der tatsächlichen Mitarbeiter aber blieb gleich.



Quelle: German Centre for Industry and Trade Shanghai Co., Ltd.

Kontakt

www.artax.com

info@artax.com

Deutschland: Waldshut-Tiengen

Schweiz: Bülach / Zürich

Spanien: Palma de Mallorca

China: Shanghai

artax

