

**Newsletter Nr. 137 (DE)**

**Gründung eines Hubs in Asien:  
Wo und warum das für ein Unternehmen  
sinnvoll sein kann**

April 2015

Obwohl Lorenz & Partners große Sorgfalt darauf verwenden, die in diesen Newslettern bereitgestellten Informationen auf aktuellem Stand für Sie zur Verfügung zu stellen, möchten wir Sie darauf hinweisen, dass diese eine individuelle Beratung nicht ersetzen können. Lorenz & Partners übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen Lorenz & Partners, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern seitens Lorenz & Partners kein vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt.

## I. Einleitung

### 1. Übersicht

Nachdem die Erholung der europäischen und amerikanischen Wirtschaft seit der Finanzkrise nur langsam voran kommt, erwägen immer mehr Unternehmen (vor allem auch mittelständische Unternehmen und nicht mehr nur multinationale Konzerne) die Gründung von Gesellschaften in Asien, die sie als Hub (Zentrale oder Knotenpunkt) für ihre Geschäfte in Asien nutzen können. Viele dieser Unternehmen haben bereits ein gewisses Maß an Erfahrungen in Asien gesammelt, da sie ihre Produkte dort einkaufen bzw. verkaufen.

Entgegen der noch immer weit verbreiteten Ansicht besteht Asien nicht aus einem einzigen großen Markt, vielmehr muss jedes Land für sich einzeln betrachtet werden. Nach unserer langjährigen Erfahrung hat jedes Land seine Vor- und Nachteile. Erfolg auf dem thailändischen Markt bedeutet nicht zwangsläufig auch auf anderen Märkten Asiens erfolgreich zu sein. Augenscheinlich ist China der größte und reizvollste Markt für Geschäfte in Asien. Nichtsdestotrotz kann es sich je nach Wirtschaftszweig lohnen, Länder wie Vietnam oder Kambodscha genauer anzusehen, die aufgrund der steigenden Kosten in China immer attraktiver werden.

Aufgrund der durchaus großen Unterschiede zwischen den asiatischen Ländern macht es Sinn, einen Hub in Asien zu gründen, von dem aus die Geschäfte in Asien kontrolliert werden und der als Verbindungsstelle zum Hauptsitz in Europa fungiert. Der folgende Newsletter soll einen Überblick darüber geben, warum ein solcher

Asien-Hub sinnvoll ist und welche Funktionen der Hub überhaupt übernehmen darf. Des Weiteren wird versucht, den besten Ort für die Gründung eines solchen Hubs zu ermitteln.

### 2. Zu bedenkende Gesichtspunkte

- **Finanzen:** Möglichkeiten, Finanzstrukturen und Cash Pooling anzubieten;
- **Human Resources („HR“):** Suchen und Verwalten von hochqualifizierten Arbeitnehmern, sowie die Möglichkeit, ihnen Ausbildungen an den verschiedenen Standorten zu bieten;
- **Intellectual Property („IP“) Rights:** Registrierung und Lizenzierung dieser Rechte, was einen zusätzlichen, nahezu steuerfreien Gewinn schaffen kann;
- **Logistik:** Möglichkeit des Abschlusses von Hauptverträgen mit großen Logistikern, um bessere Tarife zu bekommen;
- **Versicherung:** Abschluss von Hauptverträgen mit diversen Risikoversicherungen, um bessere Tarife zu bekommen;
- **Marketing:** Erstellung und Organisation von Marketing Strategien in Zusammenarbeit mit internationalen, in Asien erfahrenen Marketingagenturen;
- **IT-Strukturen:** Organisation von zentralen Servern sowie einem zentralen Support, nicht nur im Bezug auf SAP;

- **Zentralisierter Einkauf bzw. Verkauf:** Zentralisierung von Ein- und Verkauf mit der Möglichkeit, die daraus generierten Gewinne soweit wie möglich in Hongkong als offshore zu deklarieren und so Steuern zu sparen.

## II. Funktionen des Asien Hubs

Bei der Gründung einer asiatischen Zentrale sollten folgende Tätigkeiten und Faktoren bedacht werden und vor allem auch die Möglichkeit, diese vom europäischen Hauptquartier nach Asien zu verlegen:

### 1. Finanzen

Die asiatische Zentralgesellschaft kann Finanzaufgaben der europäischen Zentrale übernehmen. Das kann zum Beispiel soweit gehen, dass der Hub Kredite vom europäischen Hauptsitz erhält und diese an die Gesellschaften in den jeweiligen Ländern verteilt. Außerdem kann der Hub auch selbst Kredite bei Banken aufnehmen und diese dann den asiatischen Gesellschaften gewähren.

Das Hub Office kann ebenso das Cash Pooling für die Tochtergesellschaften in Asien übernehmen. Das bedeutet, dass gemäß einer Profit-Transfer-Vereinbarung zwischen den Gesellschaften in den jeweiligen Ländern (z.B. Vietnam, Thailand, Korea etc.) und dem Hub Office die Tochtergesellschaft Überschüsse an liquiden Mitteln täglich oder einmal pro Woche an das Hub Office transferiert, von wo aus diese dann problemlos weiter nach Europa transferiert werden können (entsprechende Cash-Pooling-Vereinbarung vorausgesetzt).

Der Vorteil sowohl für das lokale Office als auch für das Hauptquartier wäre dabei, dass ein transparenter Überblick über die finanzielle Situation in den asiatischen Tochtergesellschaften besteht und, wenn nötig, einzelne Gesellschaften bei finanziellen Problemen schnell unterstützt werden können. Außerdem kann die Hauptniederlassung die aus Asien erhaltenen Gelder über Nacht für

Investitionen am Kapitalmarkt nutzen und dann anschließend am nächsten Tag wieder weiter transferieren.

### 2. Human Resources („HR“)

Auch im Bereich Human Resources kann das Hub Office der Muttergesellschaft dienlich sein. Im Gegensatz zu lokalen Headhuntern, die lediglich den lokalen Arbeitsmarkt bearbeiten und kennen, ist es für das Hub Office möglich, in ganz Asien nach gut ausgebildetem Personal zu suchen und dieses dann im Anschluss in die unterschiedlichen Länder zu entsenden. Mit dem Transfer von solchen Mitarbeitern wäre auch der Transfer von Wissen verbunden, indem z.B. eine Führungskraft, die erfolgreich ein Büro in Thailand eröffnet hat, nach Vietnam entsendet wird, um dort ein weiteres Büro zu eröffnen. Weitere Vorteile sind aber auch dadurch gegeben, dass gut ausgebildetes Personal, das seit mehreren Jahren für das Unternehmen tätig ist, ohne weiteres in das Hub Office entsendet werden kann, um dort die Koordination der lokalen Gesellschaften vorzunehmen. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter, der die Buchhaltung in mehreren lokalen Tochtergesellschaften aufgebaut hat, in das Hub Office transferiert werden, von wo aus er dann die Buchhaltung der gesamten asiatischen Gesellschaften überwacht, da er mit den Eigenheiten der unterschiedlichen Länder vertraut ist.

Eine andere Möglichkeit, die HR Funktionen im Hub Office zu zentralisieren, wäre das Anbieten von Schulungen für das lokale Personal. Damit kann gewährleistet werden, dass derselbe hohe Standard in allen Gesellschaften besteht, was wiederum enorme Kosten sparen kann.

### 3. IP- Rechte

Ein weiterer Vorteil des Hub Office besteht in der Lizenzierung von IP Rechten (Intellectual Property Rights). So kann zum Beispiel die Muttergesellschaft dem Hub Office bestimmte IP-Rechte übertragen. Da IP-Rechte sowie deren Schutz und die Ver-

waltung in Asien und insbesondere in China ein sehr heikles Thema sind, macht es Sinn, die IP- Rechte soweit wie möglich den entsprechenden Gesellschaften vor Ort zu übertragen und nicht beim Hauptquartier in Europa oder den USA zu belassen, wo die Mitarbeiter möglicherweise nur wenig Erfahrung mit der Verwaltung von IP-Rechten in Asien haben.

Darüber hinaus kann gerade durch die Übertragung und Lizenzierung von IP-Rechten zusätzlicher Gewinn generiert werden. Wenn das Hub Office IP-Rechte den jeweiligen Gesellschaften überträgt, müssen diese dafür dann Lizenzgebühren bezahlen. Die Lizenzverträge können dann wiederum so strukturiert werden, dass das Hub Office die Lizenzgebühren nahezu steuerfrei empfängt.

#### 4. Logistik

Das Hub Office in Asien hat die Möglichkeit, einen Hauptvertrag mit einem oder mehreren großen Logistikanbietern zu schließen, um so bessere Konditionen auszuhandeln zu können. Dies beruht auf der Idee, dass, wenn möglich, ein einzelner Dienstleistungsanbieter die meisten bzw. alle logistischen Leistungen für sämtliche Niederlassungen in Asien erbringt. Die einzelnen asiatischen Gesellschaften könnten dann unter diesem Hauptvertrag eigene Verträge mit dem Logistiker abschließen und dabei Preisvorteile erzielen. Der weitere Vorteil, wenn alle Gesellschaften denselben Logistiker in Anspruch nehmen, besteht in der Effizienz und Schnelligkeit mit der ein Anbieter mit einheitlichem System in den unterschiedlichen Ländern die logistischen Leistungen erbringen kann. Darüber hinaus ermöglicht eine solche Regelung eine wesentlich einfachere Überwachung der Vorgänge in Asien durch die Logistikabteilung im Hub Office.

#### 5. Versicherung

Das Hub Office kann sich ebenso um eine einheitliche und umfassende Versicherung

kümmern, die sämtliche Gesellschaften in Asien umfasst. Die Bandbreite der Versicherungen ist beliebig und reicht von Kranken- und Unfallversicherung bis zu Büro-, Feuer- und Transportversicherungen.

Wie beim Hauptvertrag bezüglich logistischer Dienstleistungen, ist das Hub Office auch hier in der Lage, bessere Tarife bei der Versicherungsgesellschaft auszuhandeln.

Weiterhin besteht die Möglichkeit, im Anschluss die Verwaltung der Versicherungen insoweit zu zentralisieren, so dass sich eine Abteilung im Hub Office um sämtliche Versicherungen kümmert. Diese Abteilung hätte die nötige Übersicht um alle Versicherungen effizient zu koordinieren, was wiederum Arbeitskraft und Kosten sparen würde.

#### 6. Marketing

Marketing-Aktivitäten, die vom Hub Office aus organisiert werden, stellen eine einheitliche Marketing-Strategie der einzelnen Länder in ganz Asien sicher, was besonders wichtig ist, wenn die Unternehmensgruppe ihre Produkte unter einem einheitlichen Namen oder Logo vertreibt. Gerade in einem solchen Fall ist ein homogenes Auftreten unverzichtbar.

Um den Wiedererkennungswert eines Unternehmens bei Kunden zu erhöhen, kann es auch ratsam sein, Werbekampagnen in ganz Asien zu starten. Aber auch wenn eine Kampagne nicht für ganz Asien geplant ist, macht eine zentrale Marketingstrategie Sinn, da Kampagnen, die bereits in einigen Ländern erfolgreich waren, in anderen Ländern gestartet werden können.

Es kann auch hier von Vorteil sein, dass das Hub Office einen Vertrag mit einer internationalen Marketingagentur abschließt, um bessere Tarife für die Gesellschaft auszuhandeln zu können, anstatt in jedem Land eine lokale Agentur zu beauftragen. Der Vorteil an internationalen bzw. Asien-weit tätigen Marketingagenturen liegt darin, dass sie

nicht nur über internationales Know-how verfügen, sondern auch in den jeweiligen Ländern die lokalen Märkte kennen.

### 7. Steuern und Abschlussprüfung

Eine andere Funktion, die zentral vom Hub Office übernommen werden kann, besteht in der Revision und Abschlussprüfung (Audit) der einzelnen Gesellschaften. Diese zentrale Audit Abteilung ist dafür zuständig, dass die Buchführung in allen Gesellschaften ordnungsgemäß erfolgt und ist darüber hinaus dafür verantwortlich, dass die einzelnen Gesellschaften die relevanten Informationen zeitgerecht an das Hub Office schicken, wo sie dann für die Erstellung des Jahresberichts der jeweiligen Gesellschaft verwendet werden können. Ein einheitliches System (wie z.B. SAP) für alle Gesellschaften vereinfacht den Informationsprozess noch einmal erheblich.

Des Weiteren kann ein Auditor bestellt werden, welcher für die ganze asiatische Region zuständig ist, um wiederum bessere Konditionen zu erhalten und das Auditing und den Jahresabschluss effizienter zu gestalten und zeitnah die Bilanz an die europäische Muttergesellschaft zu übermitteln.

### 8. IT

Auch sämtliche IT-Strukturen können über die zentralen Server eines Hub Office laufen. Eine zentrale IT-Abteilung kann sich sowohl um sämtliche Server der einzelnen Gesellschaften als auch um deren Verknüpfung mit dem Hub Office kümmern. Dies ermöglicht einzelnen Gesellschaften, ihre Daten auf einem zentralen Server zu speichern und zu sichern und gibt automatisch Zugriff auf die Daten aller Gesellschaften. Eine derart schlanke Struktur hilft Kosten und vor allem Arbeitskräfte zu sparen, da es kein eigenes IT Team für jedes Land bräuchte. Nichtsdestotrotz sollte es in jedem Land ein oder zwei Mitarbeiter geben, die sich mit dem System auskennen, um vor allem kleinere Probleme (wie z.B. Verbindungsprobleme) lösen zu können. Alle an-

deren, umfangreicheren Aspekte könnten an die IT-Abteilung im Hub Office weitergeleitet werden, die von dort aus auf den lokalen Server zugreifen kann.

Zusätzlich können auch noch Kosten gespart werden, wenn die Abwicklung des Einkaufs von IT Soft- und Hardware zentral vom Hub Office aus verwaltet wird.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Verwendung von SAP für die Rechnungslegung. Angenommen sämtliche Gesellschaften in Asien benutzen SAP, dann kann diese Aufgabe vom Hub Office übernommen werden. Ein einheitliches System hilft dabei, Informationen unmittelbar verarbeiten zu können ohne irgendwelche Kompatibilitätsprobleme, was wiederum Zeit und Kosten spart.

### 9. Zentraler Einkauf und/oder Verkauf

Geht man davon aus, dass das Hub Office auch für den gesamten Einkauf/Verkauf der asiatischen Gesellschaften verantwortlich ist, dann können noch weitere Vorteile für die Unternehmensgruppe generiert werden. Die Idee ist, dass sämtliche Gesellschaften ihre Waren an das Hub Office verkaufen, von wo aus sie dann wieder weiter an Dritte nach Amerika oder Europa verkauft werden können. Auf der anderen Seite kann das Hub Office als Einkäufer für Rohstoffe für die einzelnen Gesellschaften dienen und diese an die Gesellschaften verkaufen bzw. vertreiben. Eine solche Struktur kann zusätzliche steuersparende Effekte haben, wenn z.B. Hongkong als Ort für das Hub Office ausgewählt wird, da für das Hub Office die Vorteile von Hongkong als Niedrigsteuerland gelten würden und bestimmte Gewinne in Hongkong nicht steuerpflichtig wären.

Gewinne, die vollständig außerhalb Hongkongs generiert wurden (sog. „offshore profits“), sind in Hongkong grundsätzlich nicht steuerpflichtig. Wenn eine aktive Hongkong-Gesellschaft solche Offshore-Gewinne generiert, kann sie diese im Anschluss als in Hongkong steuerfreie Di-

videnden an Gesellschaften in anderen Ländern ausschütten, da es in Hongkong keine Quellensteuer auf Dividenden gibt.

In jedem Fall sollte aber bei der Gestaltung der Kaufverträge zwischen den einzelnen Gesellschaften darauf geachtet werden, dass diese einem Fremdvergleich (gleiche Regeln und vor allem gleiche Preise zwischen den verbundenen Gesellschaften wie zwischen fremden Dritten) standhalten, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Steuerbehörden diese Verträge nicht anerkennen.

#### Beispiel:

Bestimmte Ersatzteile könnten über das Hongkonger Büro in Asien gekauft oder verkauft werden. Auch wenn die Bestimmungen über Verrechnungspreise beachtet werden müssen, wäre immerhin noch eine Gewinnspanne von 5% bis 10% möglich.

### III. Wo kann die Gründung erfolgen?

Generell macht die Gründung eines Hub Office in Hongkong oder in Singapur am meisten Sinn.

Beide Länder sind für ihre Rechtssicherheit und die effiziente und transparente Verwaltung bekannt. Die Gründung einer Gesellschaft ist in beiden Jurisdiktionen innerhalb von sieben bis zehn Werktagen möglich, wobei der Prozess relativ einfach ist. Des Weiteren ist auch die Verwaltung der Gesellschaft in beiden Jurisdiktionen überschaubar und mit verhältnismäßig geringem Aufwand verbunden. Nichtsdestotrotz gibt es zwischen den beiden Städten auch Unterschiede, über die sich Unternehmer im Klaren sein sollten, bevor sie die Entscheidung treffen, an welchem Ort sie ein Hub Office gründen.

#### 1. Singapur

Arbeitnehmer und Arbeitgeber müssen in Singapur relativ hohe Beitragszahlungen an die Sozialversicherung leisten, was sich dann auch auf die Gehälter und die Kosten für Mitarbeiter auswirkt. Dementsprechend

muss in Singapur mit höheren Löhnen als in Hongkong gerechnet werden. Ein weiterer Nachteil an Singapur besteht darin, dass grundsätzlich alle Einkünfte, die ein Unternehmen mit Sitz in Singapur erzielt, dort auch steuerpflichtig sind, ungeachtet dessen, wo diese Einkünfte erzielt wurden. Gerade wenn beabsichtigt ist, die regionalen Kaufverträge über ein Hub Office in Singapur abzuwickeln, können hohe Steuerlasten für das Hub Office entstehen.

#### 2. Hongkong

Einer der größten Standortvorteile Hongkongs zeichnet sich dadurch aus, dass Gewinne, die vollständig außerhalb Hongkongs generiert werden, in Hongkong nicht steuerpflichtig sind (siehe Section 14 (1) der Inland Revenue Ordinance), was eine steuer sparende Strukturierung des Asien-Geschäfts ermöglicht. Wird davon ausgegangen, dass die Verträge außerhalb Hongkongs abgeschlossen und komplett außerhalb von Hongkong vollzogen wurden, sind die Gewinne, die aus solchen Verträgen generiert wurden, in Hongkong grundsätzlich nicht steuerpflichtig. Ob solche Gewinne woanders besteuert werden, hängt immer von der jeweiligen Jurisdiktion ab, theoretisch ist es allerdings möglich, solche Gewinne nach Hongkong zu transferieren um dort von dem Hongkonger Steuersystem zu profitieren.

Ein weiterer Vorteil Hongkongs liegt in der geographischen Nähe zu China. China weist als mittlerweile zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt und einem Markt von 1,3 Milliarden Einwohnern sehr viel Potential und Nachfrage nach Hochtechnologiegütern auf, wovon Hongkong als direkter Nachbar und Freihafen in hohem Maße profitiert. Die Ströme fließen aber nicht nur in eine Richtung, vielmehr investiert China seine immensen Devisenreserven immer mehr in Europa und vor allem in Deutschland und oftmals werden die Zahlungsströme hierbei über Hongkong abgewickelt.

Hinsichtlich der Geographie ist zu beachten, dass China von Hongkong aus auf dem Landweg innerhalb von 45 Minuten erreicht werden kann. Direkt hinter der Grenze befindet sich Shenzhen, eine Stadt, die in den letzten 20 Jahren eine rasante Entwicklung von einer verschlafenen Kleinstadt mit 200.000 Einwohnern zur mittlerweile reichsten Stadt Chinas mit einer Einwohnerzahl von mehr als 15 Millionen Menschen erfahren hat.

Außerdem kann man von Hongkong aus alle wichtigen Städte in China wie z.B. Peking, Shanghai, Chengdu, etc. innerhalb von 3 Stunden per Flugzeug erreichen.

Auch versucht die chinesische Regierung den internationalen Handel zu verstärken und entwickelt Hongkong deshalb zu einem RMB Handelszentrum, was für eine Gesellschaft in Hongkong bedeutet, dass es relativ einfach ist, Zahlungen in RMB nach China zu tätigen bzw. Zahlungen aus China zu empfangen, ohne dass diese zuerst in eine Fremdwährung konvertiert werden müssten. Sobald sich das Geld dann auf einem Bankkonto in Hongkong befindet, kann es beliebig in jede der großen Währungen umgewechselt (USD, EUR, AUD, HKD, GBP, CHF) und im Anschluss ohne jegliche Beschränkungen in andere Länder transferiert werden.

#### IV. Zusammenfassung

Durch die Gründung eines Hub Office in Asien, welches die Gesellschaften in Asien zentral leitet und deren Tätigkeiten koordiniert, ist es möglich Synergien zu schaffen. Nichtsdestotrotz sollte man bedenken, dass eine solche Gründung mit Zeitaufwand und Kosten verbunden ist, unabhängig von dem Ort des Büros.

Es ist offensichtlich, dass es für jede Gesellschaft, die international tätig ist, fast schon Pflicht ist, ein regionales Hub Office zu gründen, um durch Konzentration, Zentralisation und Organisation Synergien zu erzielen und Ideen, Werte, Personen und Wissen auszutauschen und so die Mittel der Gesellschaft voll auszunutzen. Hierfür eignen sich Singapur oder Hongkong am besten. Singapur wird wohl einen Vorteil im Hinblick darauf haben, dass der Lebensstil und -wandel etwas europäischer geprägt ist und es sich so leichter einleben lässt.

Darüber hinaus haben die lokalen Mitarbeiter in Singapur wohl bessere Englischkenntnisse und eine etwas höhere Schulbildung im Vergleich zu Hongkong. Sollte sich die Gesellschaft darüber hinaus mehr auf die südostasiatischen Märkte (z.B. Indien) konzentrieren wollen, wird Singapur wohl Hongkong vorzuziehen sein. Andererseits spricht für Hongkong die Nähe zu China und die höhere Einwohnerzahl (Hongkong ca. 8 Mio., Singapur ca. 4 Mio.), was für einen breiter gefächerten Arbeitsmarkt spricht. Angesichts der immensen Geld- und Warenströme die über Hongkong nach China hinein (China Inbound) und über Hongkong aus China heraus (China Outbound) fließen, spricht dann aber doch wohl viel für Hongkong als Standort, wenn man an diesen Strömen direkt am „Puls“ sein will; dies trotzdem, dass Hongkong inzwischen in Betracht auf Büromieten (und Wohnungsmieten) zu den teuersten Städten der Welt zählt. Es gilt auch noch zu bedenken, dass China dreimal mehr Einwohner hat als der gesamte Rest von Asien (exklusive Indien) zusammen.

Wenn man die Größe der Wirtschaft und das Potential von Asien zurzeit und in der Zukunft betrachtet, wird man früher oder später zu dem Schluss kommen, dass an der Gründung einer Gesellschaft in Hongkong oder Singapur kein Weg vorbei führt.

*Wir hoffen, dass wir Ihnen mit den vorliegenden Informationen behilflich sein konnten.  
Sollten Sie weitere Fragen haben, wenden Sie sich bitte an:*

**Lorenz & Partners (Hong Kong) Limited**

Unit 2906, 29<sup>th</sup> Floor, Wing On Centre

111 Connaught Road, Central

Hong Kong, SAR

Tel: +852(0) 252 814 33

E-Mail: [hongkong@lorenz-partners.com](mailto:hongkong@lorenz-partners.com)

[www.lorenz-partners.com](http://www.lorenz-partners.com)