

'FISCALE ASPECTEN MEEWEGEN BIJ HERSTRUCTURERING'

■ **Vraag:** Wat is de rol van fiscaliteit bij een herstructurering?

■ **Antwoord:** Altijd naar de belastingen kijken: er zijn risico's en kansen.



Loek Helderman
Head of Global TESC and Head of Transfer pricing bij KPMG Meijburg & Co.

Ondernemingen die internationaal werken en willen herstructureren, kunnen niet zonder een grondige analyse van de fiscaliteit die daarbij van toepassing is. Oftewel: welke belastingregels zijn er in de betrokken landen van toepassing, en hoe moet je met die belastingregels omgaan? Het bedrijfsleven heeft hier doorlopend mee te maken, weet Loek Helderman van KPMG Meijburg & Co. Hij leidt de groep binnen KPMG die zich wereldwijd met herstructureringen bezig houdt. "Vroeger werkten groepsmaatschappijen van een concern meestal heel breed waarbij zij hun producten in de lokale markt zowel produceerden als verkochten. Ook veel ondersteunende diensten werden nog lokaal uitgevoerd. Maar bedrijfsactiviteiten van internationale ondernemingen zijn steeds meer gecentraliseerd; centraal voor een groep landen, voor een regio of zelfs voor de hele wereld. Fabrieken gaan bijvoorbeeld produceren voor meerdere landen of een centrale vennootschap gaat inkopen voor meerdere groepsvennootschappen. Zo'n centrale vennootschap kan zelfs de productie en de verkoop aansturen en de relevante bedrijfsrisico's dragen. De lokale fabrikant is dan bijvoorbeeld een dienstverlener voor die centrale vennootschap geworden. Door een dergelijke wijziging krijgen internationale ondernemingen in toenemende mate te maken met interne transacties tussen bedrijfsvestigingen in verschillende landen, naast de transacties met klanten. Daaraan zitten BTW-aspecten, maar ook de vraag in welke landen de winst op transacties thuis hoort. "Groepsmaatschappijen worden geacht onderling te handelen alsof ze met derden handelen. Dit werkgebied heet transfer pricing.", verduidelijkt Loek Helderman, "en dat vereist specialistische kennis."

Belangrijk voor de netto winst

Steeds meer ondernemingen concentreren dus bedrijfsfuncties op één (of enkele) locatie(s) om de efficiëntie van de bedrijfsvoering te vergroten. Bijvoorbeeld door de inkoop centraal te laten plaatsvinden en fabrieken, dis-

tributie en logistiek vanuit één centraal punt aan te sturen. De fiscaliteit moet in dat planningproces meegenomen worden, betoogt Helderman. "De centralisatie zal de onderliggende winst verbeteren maar de positieve impact op de netto winst kan nog groter zijn. Het nieuwe bedrijfsmodel maakt toerekening van een deel van de winst aan de centrale vennootschap mogelijk en als die winst tegen een lager tarief wordt belast, ontstaat er belastingbesparingen. Voor de centrale vennootschap moet je een locatie kiezen die voor de uitoefening van haar functie optimaal is en daarbij zal ook de fiscaliteit een rol spelen. Uiteraard spelen daarbij veel meer aspecten. Een land moet bijvoorbeeld ook een goede infrastructuur hebben om je bedrijfsprocessen daadwerkelijk efficiënt te kunnen uitvoeren."

Het opzetten van een nieuw businessmodel is vaak een langdurig proces. Eerst zal een bedrijf moeten nagaan of het bedachte model inderdaad haalbaar is. Vervolgens moet het nieuwe businessmodel in detail worden ontworpen. Daarna komt de implementatie. De fiscaliteit is slechts een van de aandachtsgebieden in dat proces, naast bijvoorbeeld IT en HR-aspecten.

In de jaren daarna zullen de business operators doorlopend toetsen of het model inderdaad optimaal is en of de belastingbesparingen worden gerealiseerd. Ook zullen de belastingdiensten van de betrokken landen nauwkeurig nagaan hoe de plannen zijn uitgedacht en welke fiscale consequenties dat in hun land heeft gehad. Daarbij spelen verschillende belangen, legt Helderman uit. "Rond transfer pricing bijvoorbeeld, bestaat vaak speciale wet- en regelgeving, en een belastingdienst kan zich hard opstellen als daaraan niet wordt voldaan. Soms kunnen ondernemingen en de fiscus hierover open overleg voeren. Een bedrijf kan ook vooraf de fiscale consequenties van centralisatieplannen / herstructureringen met de belastingdienst bespreken en hierover afspraken maken. Dit geeft de onderneming zekerheid vooraf en beperkt de risico's met betrekking tot toekomstige onderzoeken. Overheden zullen bij de benadering van multinationale ondernemingen ook hun eigen economische belangen (bijv. werkgelegenheid) in het oog houden."

Optimaliseren

Herstructureren kan uiteraard op vele manieren. Een onderneming kan bijvoorbeeld activiteiten outsourcen naar locaties waar de kosten lager zijn. Ook kunnen binnen bedrijven specifieke activiteiten worden beëindigd op de ene locatie en worden opgestart op een andere locatie. Dat zijn ingewikkelde processen, omdat delen van bedrijven moeten worden ontvlochten en vervolgens geïntegreerd in een andere (centrale) organisatie. "Een soortgelijk proces vindt plaats bij de acquisitie van een onderneming en

de integratie daarvan in het bestaande bedrijfsmodel. Herstructurering is dus gedreven vanuit de onderneming, en zeker niet uitsluitend omdat het fiscaal aantrekkelijk is. Maar dit soort veranderingen hebben wel fiscale consequenties. Er is een kans om de fiscaliteit te verbeteren, door te kijken naar optimalisatie van de belastingdruk binnen bestaande wetten en regels. De taak van een adviseur is om zo effectief mogelijk belastingregels toe te passen. Bedrijven zijn zich steeds meer bewust van de fiscale consequenties met betrekking tot herstructureringen. Maar soms is het toch nog een onderbelicht aspect."

Ieder land heeft haar eigen wetgeving voor bijvoorbeeld vennootschapsbelasting, BTW, inkomsten- en loonbelasting. Daarnaast zijn er internationale belastingverdragen. Ook heeft de OESO (Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling) richtlijnen met betrekking tot transfer pricing. "Daarin staan veel zaken in detail beschreven", weet Helderman. "Er is bijvoorbeeld een apart hoofdstuk over herstructurering van bedrijven, juist omdat dat steeds meer gebeurt."

Pro-actief

De belangen van de fiscus en van internationale ondernemingen gaan niet altijd hand in hand. Steeds meer landen hebben eigen regelgeving met betrekking tot transfer pricing. Deze wetgeving kan betrekking hebben op de documentatie voor transfer pricing, of bijvoorbeeld de methodologie. Veel landen volgen de OESO richtlijnen. Maar multinationals denken en handelen wereldwijd. Dat kan nog wel eens met elkaar botsen. "Ook bij herstructureringen is het van groot belang reeds bij de implementatie rekening te houden met toekomstige controles in de verschillende landen en daarbij spelen specifiek lokale zaken en mogelijk verschillen in cultuur en kennis. Daarom is het noodzakelijk dat ondernemingen een effectieve strategie hebben om op onderzoeken van de fiscus te kunnen reageren", besluit Helderman. "Die onderzoeken kunnen erg gedetailleerd zijn en behoorlijk tijdrovend. Bedrijfsonderdelen moeten gegevens overleggen, de antwoorden op de vragen moeten worden geformuleerd en het bedrijf moet soms onderhandelen met de fiscus. Gelukkig zijn er wel mogelijkheden om daar met de fiscus uit te komen en om goede afspraken te maken. Het is wel belangrijk dat een bedrijf zich al in een vroeg stadium hierop voorbereidt, samen met de belangrijkste stakeholders. Het bewaken van het transfer pricing systeem van een onderneming is een doorlopend proces (documentatie en risico-management). Consistentie in dat beleid is cruciaal. Het is belangrijk om pro-actief te zijn op dit gebied."

KEES VERMEER
redactie@mediaplanet.com

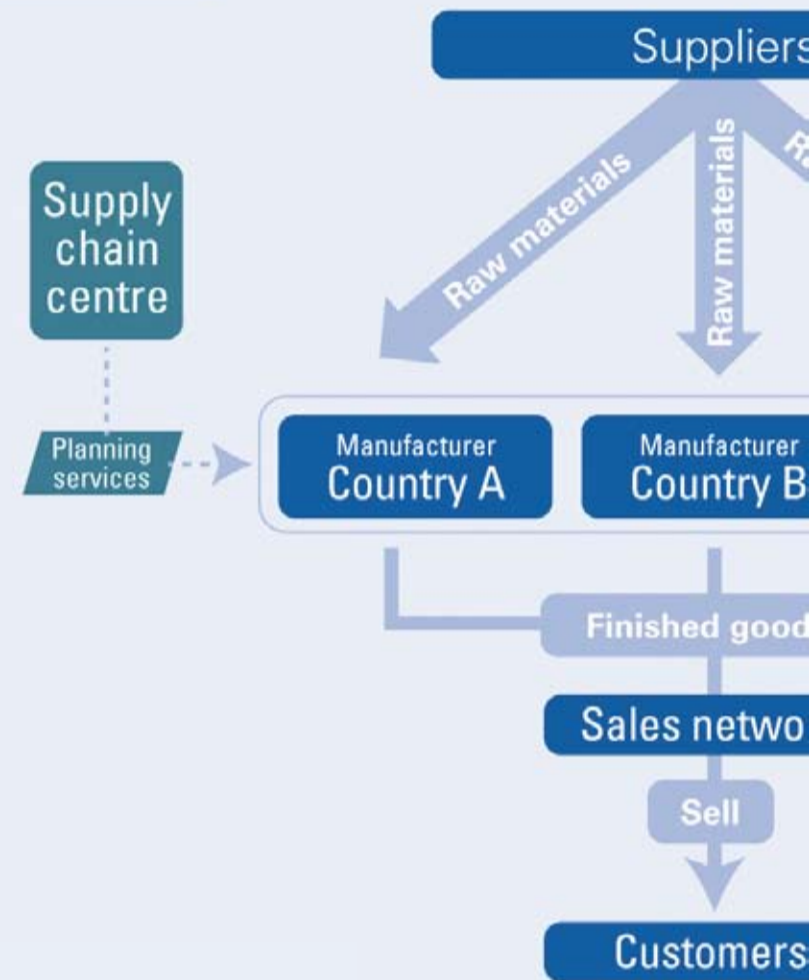
TIP

1

KIJK GOED NAAR
BELASTING-
REGELS IN
ANDERE LANDEN

Case Study – Chemical Manufacturing

BEFORE



Source: KPMG analysis, 2011

'Fiscaliteit kom je

Herstructurering van internationaal opererende bedrijven is vaak een ingewikkeld proces. Kijk daarbij ook naar de fiscale kansen en risico's.

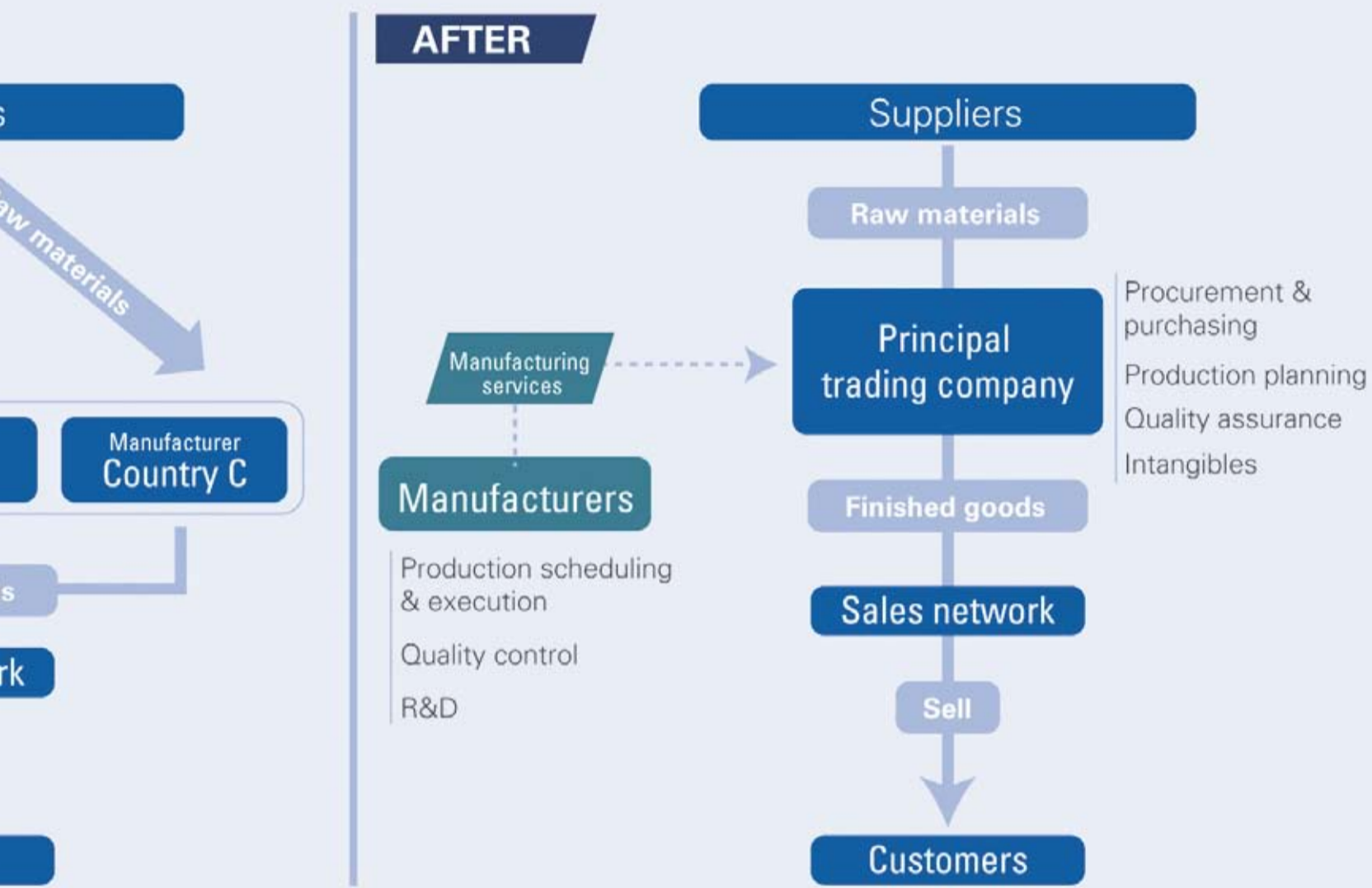
Er zijn binnen concerns veel transacties tussen de groepsmaatschappijen onderling. Zowel voor goederen als voor diensten en intellectuele eigendommen (bijvoorbeeld merken en technologie). De fiscus vereist bij deze interne transacties dat de prijzen marktconform zijn. "Dat betekent dat groepsmaatschappijen moeten handelen alsof ze met derden handelen. Dit fenomeen heet transfer pricing.", verduidelijkt Loek Helderman van KPMG Meijburg & Co. "Fiscale aspecten kom je binnen bedrijven eigenlijk overal tegen. Zo zijn de BTW en douanerechten gekoppeld aan de omzet. De loonbelasting hangt samen met de loonsom, en de vennootschapsbelasting met de winst. De getallen kunnen groot zijn."

Kansen en risico's

Voor internationale bedrijven is de winstbelasting een belangrijke kostenpost. Helderman: "Veel mensen denken dat die belasting wordt berekend door eenvoudigweg de groeps winst te nemen en daarop het belastingtarief los te laten. Bij een internationaal bedrijf dat in vele landen actief is, ligt dat ingewikkelder. Daar wordt de omzet en dus de winst gemaakt door dochterondernemingen in verschillende landen. Die dochterondernemingen passen elk het lokale belastingtarief toe en er kunnen grote verschillen zijn tussen die tarieven. Bij onderlinge transacties zijn er op dit punt kansen en risico's."

Dat een onderneming te veel belasting betaalt is één van de risico's. Indien een deel van de transactiewinst in twee landen belast wordt doordat de fiscus in het ene land anders denkt dan de fiscus in het andere land, ontstaat er een te hoge belastingdruk (ook wel dubbele be-

Manufacturing



Echte business transformation

Bedrijven moeten niet alleen op papier reorganiseren, maar een herstructurering ook daadwerkelijk in de praktijk toepassen. “Ze doen er goed aan om zorgvuldig te plannen wat zij willen bereiken”, zegt Loek Helderma van KPMG.

Helderma verduidelijkt zijn standpunt aan de hand van een voorbeeld (zie de figuur hiernaast). Het gaat om een bedrijf met goederenproducenten in verschillende landen. Aanvankelijk kochten zij zelf grondstoffen in voor de producten. Een centraal servicecentrum had daarbij een adviesfunctie, maar de producenten zelf namen de belangrijke beslissingen en tekenden contracten met de leveranciers. “In zo’n situatie kan het voorkomen dat dochterondernemingen op de inkoopmarkt met elkaar concurreren”, legt Helderma uit. “Zij bieden immers ieder voor zich op de grondstoffen. Dat kan de prijs opvoeren.”

Centraliseren

Als het bedrijf echter de inkoop centraliseert bij één dochtervennootschap is dat veel gunstiger. Die inkooporganisatie kan dan het beleid en de inkoop afstemmen op de behoefte van de producenten. “Je kunt een centrale planning maken, waarmee de inkoop efficiënter wordt, bijvoorbeeld minder leveranciers”, verklaart Helderma. “Het bedrijf staat sterker op de markt, omdat nog maar één partij op de grondstoffen biedt. Het kan bovendien grotere volumes bestellen, waardoor je beter kunt onderhandelen over de prijs. Daarnaast is ook de deskundigheid over de inkoop gecentraliseerd, hetgeen leidt tot betere kwaliteit. Dat alles biedt commerciële voordelen. Je bespaart op kosten en risico’s.”

In dit voorbeeld houden de producenten wel eigen taken, zoals de productieplanning en -uitvoering, kwaliteitscontrole en de uitvoerende kant van research and development. Maar prijsrisico’s en voorraadrisico’s zijn niet meer voor hun eigen rekening.

Juiste mensen op de juiste plek

Met het oog op de fiscaliteit is het nodig om zo’n herstructurering daadwerkelijk vorm te geven. Voor het bedrijf zal de winst voor een deel thuis horen bij de principal company. Maar dat kan alleen als daar ook werkelijk de functionaliteit zit. “Dus moet het bedrijf de hoofdtaken en deskundigheid bij de principal onderbrengen. De juiste mensen moeten ook daadwerkelijk op de juiste plek zitten, want daardoor worden ook die voordelen gerealiseerd. En bij de keuze voor de locatie van de principal kun je lokale belastingwetgeving laten meewegen. Zo kan een business transformation gunstig uitpakken voor de fiscale positie van een internationale onderneming.”

e overall tegen’

lastig genoemd). Als een belastingdienst tekort denkt te komen en een navorderingsaanslag oplegt, kan wellicht ook nog een boete worden opgelegd. “Dat wil een onderneming te allen tijde voorkomen en dat vereist deskundigheid op het vlak van transfer pricing en overige fiscale regelgeving” aldus Helderma.

Ook het verplaatsen van bedrijfsdelen of specifieke functies naar een ander land heeft fiscale consequenties. De fiscus kijkt onder andere of er sprake is van een fiscaal relevante bedrijfsverdracht en of er over die “exit” een heffing moet plaatsvinden. Voorts kan gekeken worden of er sprake is van een zogeheten vaste inrichting, waarbij de onderneming voor een deel van haar winst in het buitenland wordt belast. Indien dat het geval is, moet ook hier voorkomen worden dat er sprake is van dubbele belasting. Een onderneming dient volgens Helderma te streven naar consistentie in het model voor transfer pricing.

Hij legt uit: “Of de fiscus de prijsstelling van interne transacties uiteindelijk aanvaardbaar acht, blijkt pas na verloop van tijd. Het is goed als je voorbereid bent op het verdedigen van je transfer pricing systeem en niet tegen verrassingen aanloopt. Het bewaken van het transfer pricing systeem van een onderneming is een doorlopend proces (documentatie en risico-management). Consistentie in dat beleid is cruciaal.”

Besparen met echte reorganisaties

Bedrijven die internationaal opereren kijken doorlopend naar mogelijkheden om binnen de totale waardeketen van de onderneming besparingen te realiseren. Ze overwegen bepaalde bedrijfsfuncties, zoals de inkoop, de aansturing van logistieke processen, de planning van hun fabrieken, maar ook het managen van hun intellectuele eigendommen te centraliseren. Daarmee kunnen substantiële be-

sparingen worden gerealiseerd. “Bij dit soort herstructureringen liggen de kansen dan ook bij het optimaal toepassen van de diverse belastingregels. Regels met betrekking tot o.a. transfer pricing, directe en indirecte belastingen”, verduidelijkt Helderma. “Naast de kansen moet ook gekeken worden naar de fiscale risico’s. In het verleden zag je bij ondernemingen nogal eens dat zij bezig waren met korte termijn belastingplanning, zonder dat zij bijvoorbeeld werkelijke veranderingen doorvoerden in hun organisatie. Er is sprake van een reële situatie wanneer de belastingbesparingen gepaard gaan met feitelijke herstructureringen die ook tot andere bedrijfseconomische voordelen leiden. Als zo’n ingreep in de waardeketen succesvol is, zie je in het jaarverslag een verbetering van de winstpositie en ook nog een vermindering van de werkelijke belastingdruk, de Effective Tax Rate. Dit werkerrein wordt in de markt TESCO genoemd: Tax Ef-

ficient Supply Chain Management, ook wel Value Chain Management. Dat gaat over efficiëntere bedrijfsprocessen, betere kostenstructuren en dus beter presterende bedrijfsdelen. En daarmee verbetert de concurrentiepositie. Dergelijke projecten doen zich voor bij grote en kleinere organisaties, of zelfs voor onderdelen van een business; bijvoorbeeld ook bij acquisities of disposals. Het begeleiden van dit soort projecten vereist maatwerk en multidisciplinair advies, en moet toegesneden worden op specifieke bedrijfstakken met relevante ervaring, rekening houdend met kansen en risico’s”, aldus Helderma.