

Der Prinzipal als zentrale Lösung

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Die konsequente Umgestaltung der Wertschöpfungskette bietet Chancen zur Steueroptimierung und trägt dazu bei, die Rendite im Unternehmen zu steigern.

ANDREAS MÜLLER, HARTWIG HOFFMANN UND ROBERTA VENTURI

Hart umkämpfter Wettbewerb, globale Marktkräfte, hohe Kundenerwartungen, Wirtschaftskrisen und Aktionäre, die steigende Renditen fordern, – sie alle setzen viele Unternehmen unter Druck, ihre Gesamtrentabilität zu steigern. Da Kostenoptimierungspotenziale oftmals bereits weitgehend ausgeschöpft wurden, bietet die Umgestaltung der Wertschöpfungskette gute Chancen, die Renditen der Unternehmen markant zu verbessern. Prozessoptimierungen, welche die Reorganisation der Wertschöpfungskette beinhalten, können wesentlich dazu beitragen, die Effizienz und Effektivität der operativen Tätigkeiten zu steigern. Die damit angestrebten Synergieeffekte können zu hohen Kosteneinsparungen und bei einer steueroptimierten Strukturierung zu Steuerersparnissen in der gesamten Gruppe führen. Im Resultat wirkt sich dies positiv auf den Unternehmenswert aus.

Dezentral führt zu Doppelspurigkeiten

Wird eine Neuausrichtung der Wertschöpfungskette erwogen, ist oftmals der Wechsel vom traditionellen dezentralen Wertschöpfungsmodell zum zentralisierten Wertschöpfungsmodell das Ziel. In traditionellen dezentralen Wertschöpfungsmodel-

len werden jeweils Fertigung sowie Vertrieb der hergestellten Produkte lokal kontrolliert. Rohmaterial wird nach Bedarf lokal beschafft, und Lagerbestände sowie das damit zusammenhängende Risiko befinden sich bei den lokalen Gesellschaften. Weiterentwicklungen, Aufbau von Know-how und Marketing erfolgen ebenfalls auf lokaler Basis, was dazu führen kann, dass auch Immaterialgüterrechte innerhalb der Gruppe dezentral gehalten werden. Dieses dezentrale Geschäftsmodell führt oft zu unnötigen Doppelspurigkeiten und verpasst die Chance, durch geeignete Planung die Werttreiber – wie beispielsweise Immaterialgüterrechte und Risiken – innerhalb der Gruppe steueroptimiert zu gestalten. Oft fehlt es dezentral organisierten Unternehmen an Humankapital und technischen Ressourcen, um globale Entscheidungen zu fällen und zügig umzusetzen. Sie laufen daher Gefahr, sich den wechselnden Marktbedingungen und regulatorischen Anforderungen zu langsam anzupassen.

Die Rolle des Prinzipals

Beim zentralisierten Wertschöpfungsmodell hingegen erfolgt eine grenzüberschreitende Verlagerung von Funktionen und Risiken in Bezug auf Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Management, Finanzierung, Marketing sowie Forschung und Entwicklung auf eine zentrale Gesellschaft, welche als Prinzipal bezeichnet werden kann. Im Zuge des Wertschöpfungsprozesses bleibt der Prinzipal im Idealfall im Besitz des Rohmaterials und der Lager-/Endprodukte und kontrolliert die gesamte Wertschöpfungskette. Wenn möglich werden auch Immaterialgüterrechte zur Prinzipalgesellschaft transferiert. Ein zentralisiertes Wertschöpfungsmodell kann eine

verbesserte Geschäftsplanung vorantreiben, die kundenfokussierte Reaktionsfähigkeit fördern, einen einheitlichen Unternehmensauftritt unterstützen, eine strenge zentralisierte Entscheidungsfindung ermöglichen und die Informationsbeschaffungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten verbessern. Zudem reduziert die zentralisierte Beschaffung die Herstellungskosten, da aufgrund von Mengeneffekten von verbesserten Einkaufskonditionen profitiert werden kann.

Logistik als integrierte Planung, Organisation, Steuerung, Abwicklung und Kontrolle des gesamten Material- und Warenflusses bildet einen zentralen Kostenfaktor bei der Restrukturierung der Wertschöpfungskette. Logistik beginnt bei der Absatzplanung und verläuft über die Produktion bis zur Auslieferung der Produkte beim Kunden. Eine Restrukturierung der Wertschöpfungskette stellt somit auch immer die jeweiligen Logistikverantwortlichen vor neue Herausforderungen. Oftmals wird aber eine Reorganisation der Wertschöpfungskette aus Sicht der Logistik vorangetrieben, um Prozesse entlang der Wertschöpfungskette effizienter zu gestalten.

Mit der Verlagerung von Funktionen, Risiken und Werttreibern wie zum Beispiel Immaterialgüterrechten werden auch Gewinne innerhalb des Konzerns verlagert. Zudem werden der Warenfluss und das Eigentum an der Ware während des Wertschöpfungsprozesses verändert. Veränderungen dieser Art haben unter anderem Auswirkungen auf die Gewinn-, Mehrwert- und Quellensteuern und die Dokumentation für die konzerninternen Verrechnungspreise. Zudem müssen die Zolldeklarationen angepasst werden. Bei

geeigneter Planung kann erreicht werden, dass bei solchen Prozessoptimierungen der Gewinn in Hochsteuerländern tief gehalten wird und der Hauptteil des Gewinns bei der Prinzipalgesellschaft in einem Niedrigsteuerland anfällt. Diese Kombination des Supply Chain Management mit einer solchen Konzernsteuerplanung führt zum Tax Efficient Supply Chain Management (TESCM).

Die Schweiz ein interessanter Standort

Das attraktive Schweizer Steuerumfeld bietet den optimalen Standort für ausländische und multinationale Schweizer Unternehmen, die beabsichtigen, die Funktionen und Risiken ihrer Wertschöpfungskette in einer Prinzipalgesellschaft zu bündeln. Daneben bietet die Schweiz auch optimale Voraussetzungen in Bezug auf verschiedene andere Standortfaktoren wie geografisch zentrale Lage in Europa, Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, flexibles Arbeitsrecht sowie Sicherheit und politische Stabilität. Konsequenterweise hat die Schweiz im internationalen Standortwettbewerb eine führende Rolle für Prinzipalgesellschaften. Viele Schweizer und ausländische Gesellschaften haben durch die Optimierung ihrer Wertschöpfungskette nicht nur die Kosten reduziert, was einen positiven Einfluss auf das Betriebsergebnis (Ebit) hat, sondern durch geeignete Konzernsteuerplanung auch die Steuerquote substantiell senken können, was in einer zusätzlichen Erhöhung des Unternehmenswerts resultierte.

Andreas Müller, Partner Tax, Hartwig Hoffmann, Director Tax, Roberta Venturi, Manager Tax, KPMG Schweiz, Zürich.



ANZEIGEN

Sparen Sie Geld – Fahren Sie mit Gas!

Die neue Luftreinhalteverordnung verlangt, dass alle Diesel-Stapler stufenweise teurer mit Partikelfilter nachgerüstet werden müssen.

Umweltfreundlich und leistungsfähig
Gas-Stapler bereits ab CHF 27'000.-* exkl. MwSt.

Weitere Modelle, weitere Artikel und Informationen erhalten Sie unter www.max-urech.ch





*GP15N mit STD Hubgerüst 3,0m und Luftbereifung

Max Urech AG | Parallelstrasse 4 | 5606 Dintikon/Lenzburg | T 056 616 70 10 | F 056 616 70 20
info@max-urech.ch | www.max-urech.ch




MARKT

Fiege weitet Reifenlogistik weiter aus

Der Logistikdienstleister Fiege mit Stammsitz in Greven/D weitet seine Präsenz in der Reifenlogistik aus. Seit Anfang Jahr 2011 bietet Fiege seinen Kunden am Standort Dortmund eine Next-day-Zustellung in die Benelux-Länder. Zudem haben die Kunden die Möglichkeit, spezielle Angebote wie eine frühe Zustellung bis 8.00, 10.00 oder 12.00 Uhr zu wählen. Mit dieser neuen Cross-border-Distribution, deren Bedeutung immer mehr zunimmt, entwickelt sich das Fiege-Mega-Center Dortmund von einem nationalen Lager zu einem multinationalen Zentrum für die Reifenlogistik im Herzen von Europa. Ab sofort zählen neben Deutschland und Österreich auch die Niederlande, Belgien und Luxemburg zu den täglichen Distributionszielen ab Dortmund. Zum vielseitigen Produktprogramm der japanischen Reifenkunden gehören unterschiedliche Dimensionen von PW-Sommer- und Winterreifen sowie Reifen für Nutzfahrzeuge und Off-Roader. Heute ist die Fiege-Gruppe für acht namhafte Reifenhersteller an zahlreichen europäischen Standorten tätig: Neben drei

Standorten in Deutschland werden die logistischen Lösungen in der Reifenlogistik auch in Oftringen in der Schweiz, in Bor (Tschechien), in Mszczonów (Polen) und in Budapest (Ungarn) angeboten.

Swiss Logistics Award 2011

Die Ausschreibungen für den Swiss Logistics Day 2011 und diejenige für den Swiss Logistics Award bieten die Möglichkeit, das eigene Unternehmen einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen. Bereits zum dritten Mal organisiert GS1 Schweiz im Herbst 2011 den Swiss Logistics Day, diesmal unter dem Motto «Logistik im Mittelpunkt». Wie die vergangenen beiden Jahre gezeigt haben, bietet dieser Anlass die Möglichkeit, das Unternehmen positiv in der Öffentlichkeit zu inszenieren. Der Swiss Logistics Day findet an einem Tag statt. Unternehmen, welche ein innovatives logistisches Projekt entwickelt haben, können sich für den Swiss Logistics Award anmelden. Unter der Leitung einer Jury vergibt GS1 diese Auszeichnung jährlich.

www.swisslogisticsaward.ch



Lehrgangsangebot

- > **NEU: Eidg. dipl. Supply Chain Manager/in**
- > Eidg. dipl. Logistikleiter/in
- > Logistikfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis
- > Dipl. Logistik-Generalist/in Kompaktlehrgang
- > Logistik-Seminarreihen für unterschiedliche Kaderstufen
- > GS1-System-Experte/in mit Zertifikat

logistikausbildung.ch

Für Handel, Industrie und Dienstleistungslogistik

Basel, Bern, Luzern, Olten, Winterthur, Zürich

Die Supply Chain im Griff? Bei uns bauen Sie Ihr Know-how aus.

Ihre Karriere beginnt jetzt – bestellen Sie das Bildungsprogramm noch heute!



Informieren Sie sich JETZT!

Excellence in
Process Management
www.gs1.ch

GS1 Switzerland
Länggassstrasse 21
3012 Bern
T 058 800 75 00
bildung@gs1.ch
www.gs1.ch/bildung