



**Advyce GmbH**

***Einkauf steueroptimiert gestalten***

***ImpulsLetter Q1 2019***

***Abstract***

Die Optimierung der Einkaufskosten ist seit Anfang der 90er Jahre ein wichtiger Einsparungsfaktor. Auf dem Weg zum ausgereiften Beschaffungssystem haben Unternehmen optimiert, was, wo und wie sie einkaufen. Jedoch hat **ADVCE** festgestellt, dass auch in Unternehmen mit einem ausgereiften System die Einsparungen durch Steueroptimierung weitestgehend ungenutzt bleiben. Dies ist umso interessanter, da sich beispielsweise die effektiven Steuersätze (ETR) zwischen hochindustrialisierten Ländern und Niedrigsteuerländern um mehr als 20% unterscheiden. Ziel dieses Impulsletterst ist es, die Gründe dafür zu klären und einen Weg aufzuzeigen, die den Einkauf steueroptimiert gestalten.

Marc Staudenmayer  
18.2.2019

## Der Beschaffungssteueranteil ist in Unternehmen bist heute nicht vollumfänglich optimiert

Bei der Professionalisierung des Einkaufs geht es vor allem darum, die Kostenfaktoren zu optimieren. Viele Unternehmen haben dies schon erfolgreich umgesetzt – bemerkenswerter Weise mit Ausnahme der Steuerkomponente. Unsere Erfahrung zeigt vier Gründe dafür:

1. Steuerkosten sind nicht nur produktbezogen, sondern hängen auch von den Ländern ab, in denen das einkaufende und das verkaufende Unternehmen registriert sind
2. Steuerkosten hängen von der gewählten Rechtsform ab, vom einzelnen Unternehmer auf der einen Seite, zu Multi-Unternehmer-Systemen auf der anderen Seite
3. Operative Geschäftsbereiche haben keine Steuerziele, da die Verbesserungspotentiale auf Konzernebene größer sind
4. Steuern sind ein wichtiges Compliance-Thema für global agierende Unternehmen und unterstehen daher der direkten Kontrolle durch den Vorstand, insbesondere die des CFO

## Komplexe Berechnung des Einsparungspotentials

Steuroptimierung im Einkauf ist leicht vorstellbar: Wenn Ihr Lieferant derzeit in China ein fertiges Produkt herstellt, Ihr Unternehmen in Deutschland tätig ist und Sie das Produkt nach Frankreich verkaufen, werden die Gewinne in Deutschland mit einer ETR von ungefähr 30% generiert. Die Verlegung der Einkaufsabteilung nach China, zum Beispiel nach Hong-Kong, erlaubt es dem Unternehmen die Gewinne dort zu generieren und von einem ETR von 16,5% zu profitieren.

Die unmittelbare Schlussfolgerung wäre, alle Beschaffungsaufträge in ein Land mit günstigen Steuersätzen zu übertragen. Das offensichtliche Einsparungspotential beträgt dann 20%, da die effektiven Steuersätze in hochindustrialisierten Ländern bei nahezu 30% liegen und die interessanten internationalen Standorte deutlich niedrigere Steuersätze bieten.

In Wirklichkeit sind die Einsparungspotentiale niedriger, da die Transformation einer Einkaufsorganisation aus Steuergründen sehr schwierig und riskant ist:

- ▶ Der abteilungsübergreifende Aspekt (Einkauf, Logistik und Finanzen/Steuern) führt zu einer **hohen organisatorischen Komplexität**
- ▶ Die **Compliance-Risiken sind hoch**, zum Beispiel bei der Unternehmenssteuer, internen Verrechnungspreisen und Funktionsverlagerungen: Die Steuerbehörden der hochindustrialisierten Länder haben große Anstrengungen unternommen, die Verrechnungssysteme zu kontrollieren, was den Vorteil drastisch senkt. Darüber hinaus haben diese Länder auch ein "Abteilungsverlagerungs"-Steuersystem eingeführt, welches es den Behörden ermöglicht, die Verlegung eines Bereichs in ein Niedrigsteuerland zu besteuern
- ▶ Steuervorteile können **nur für ausgewählte Produktkategorien** und nicht das gesamte Einkaufsvolumen realisiert werden
- ▶ Die **zukünftigen Betriebskosten** für den Aufbau einer Einkaufsabteilung an einem neuen Standort können bedeutend sein und die **ursprünglichen Gewinne aufwiegen**: Das Gehaltsniveau, die Infrastruktur- und Lebenshaltungskosten könnten in Zukunft am ausgewählten Standort steigen.

Land	Schweiz	Irland	Luxemburg	Singapur	Hongkong	...
<b>Effektive Steuersätze ETR</b>	8.5%	12.5% für Handelsergebnisse	21%	17%	16,5%	...
<b>Verlustvortrag</b>	7 Jahre	undefiniert	undefiniert	undefiniert	undefiniert	...

Tabelle 1: Vergleich der Effektivsteuersätze (ETR); Quelle: ADVYCE Research.

Auf Basis der verschiedenen Herausforderungen und aufgrund unserer operativen Fachkompetenz empfiehlt **ADVYCE** dringend, dass zunächst eine Business Case Analyse durchgeführt wird. Danach sollte sich der Vorstand und der Aufsichtsrat abstimmen, damit darauf basierend eine Umsetzung erfolgen kann.

### Ein strukturierter Ansatz führt zu nachhaltigen Einsparungen

Voraussetzung 1: Wegen der hohen Komplexität dieses fachbereichsübergreifenden Optimierungsansatzes empfiehlt **ADVYCE** dringend, ein solches Projekt auf Vorstandsebene durchzuführen.

Voraussetzung 2: Sie werden die Rechts- und Steuerform ihrer Firma anpassen müssen und sollten dafür ein abteilungsübergreifendes

Team mit Finanzen/Steuern, Einkauf, Logistik sowie externen Rechts- und Unternehmensberatern aufbauen: Nur mit der Abstimmung aller involvierten Abteilungen und der Nutzung von Unterstützung durch externe Experten wird dies zu einem nachhaltigem Erfolg führen.

Die wichtigsten Aufgaben, die im Business Case durchgeführt werden sollten, sind die folgenden:

1. Analysieren Sie gründlich die Warenströme der eingekauften Güter mit dem Ziel, Risikoklassen für Einkaufskategorien von übertragbaren Beschaffungsvolumina zu bilden. Konzentrieren Sie sich insbesondere auf die Wertschöpfungskette Ihrer Endprodukte, um ihren betrieblichen Mehrwert zu veranschaulichen.

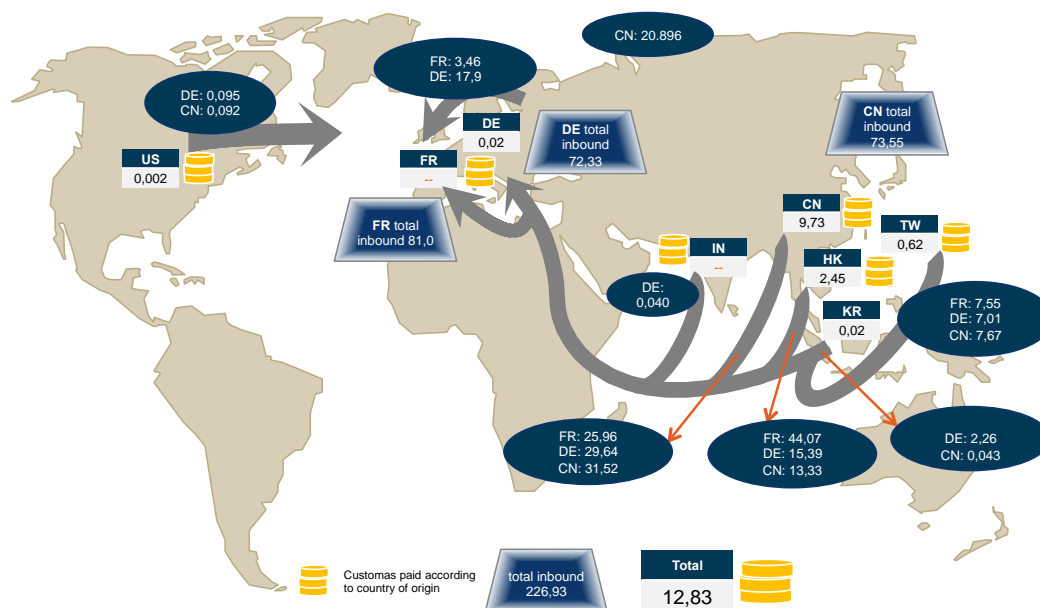


Abbildung 1: Beispielhafte Analyse von Wertströmen; Quelle: ADVYCE Research)

2. Analysieren Sie Ihr aktuelles betriebliches Einkaufsmodell für die anwendbaren Kategorien: Aktueller Lieferanten-Fußabdruck, aktuelle Einkäuferstand-

orte, aktuell zugehörige Beschaffungsfunktionen (Lieferanten-Qualitätsmanagement, etc.), Verfügbarkeit der Einkaufs-IT-Systeme

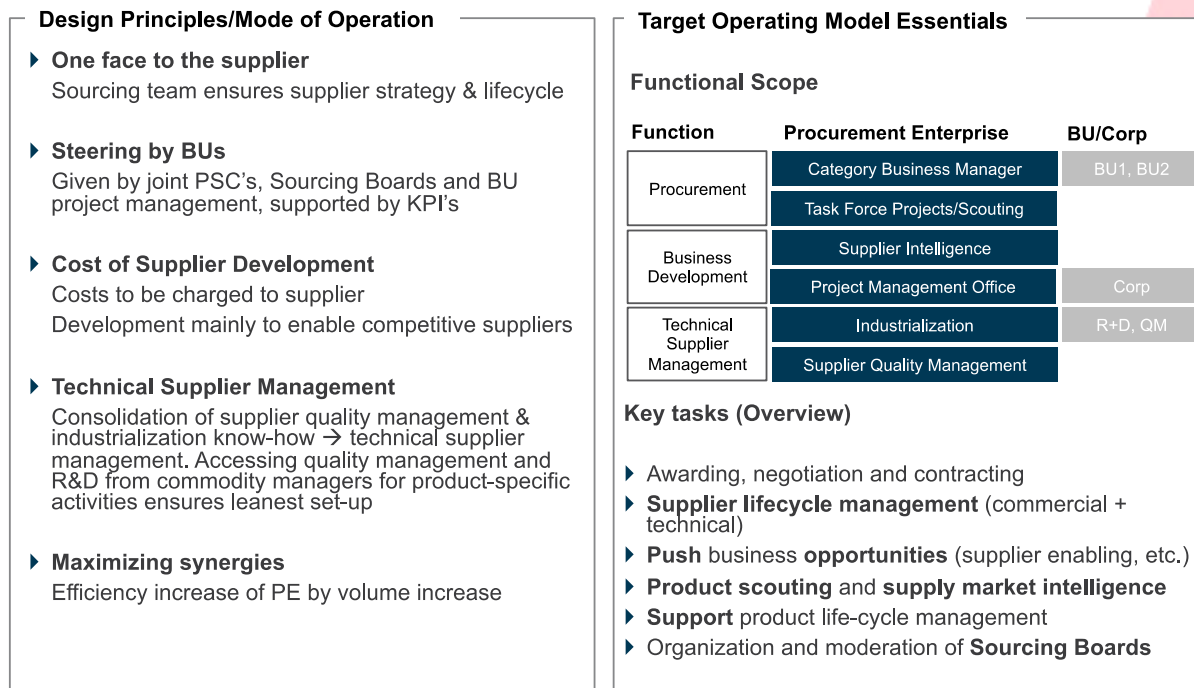


Abbildung 2: Beispielhafte Kategorien für die Bewertung des Einkaufsmodells; Quelle: ADVYCE Research.

Category	Method	Comments
Traditional transaction-based pricing methods	Comparable uncontrolled price method	Direct comparison of prices used in controlled transactions with those used in transactions between independent enterprises
	Resale price method	The gross level profit margin of controlled transactions is compared with those of transactions between independent enterprises
	Cost Plus method	The gross level markup on cost of controlled transactions is compared with those of transactions between independent enterprises
Profit-based methods	Transactional net margin method	The net profit levels of controlled transactions are compared with those of transactions between independent enterprises
	Profit split method	Profit generated by the controlled transaction is apportioned between the associated enterprises based on the arm's length principle

Abbildung 3: Beispielhafte Beurteilung des Einkaufsmodells; Quelle: ADVYCE Research.

3. Beurteilen Sie das derzeitige Steuersystem Ihres Unternehmens auf einer Skala zwischen einem einzelnen Unternehmer und Multi-Unternehmer und berücksichtigen Sie dabei das aktuell

verwendete Verrechnungspreismodell. Berücksichtigen Sie auch die bisherige Entwicklung dieses Modells, um Änderungsrisiken mit lokalen Behörden zu berücksichtigen.

Criteria	Weighting	Country	Weighting	Switzerland	Ireland	Luxembourg	Singapore	Hong Kong SAR	China
Tax system (incl. substance requirements and other tax criteria)	0%	Business (Income) Taxation, e.g. Corporate Income Tax ("CIT")	50%	5	4	2	3	3	2
		Withholding Taxes (WHT) on interest & dividends to non-resident companies (subject to reduction based on applicable DTT)	10%	3	3	4	5	5	4
		Utilization of negative income from a tax perspective, e.g. loss carry forwards	10%	4	4	5	5	5	3
		Tax parameters of OSRAM organization	10%	2	1	1	2	5	3
		Stability of the legal system	10%	5	5	5	4	4	3
		Double tax treaties (DTTs)	5%	5	5	5	5	3	5
		Agreements re exchange of information (EOI) / legal and administrative cooperation	5%	5	5	5	4	4	4
Loss carry forward	0%	Existing loss carry forward (yes/no)	100%	2	1	1	1	5	3
Reliability of tax system	0%	e.g. Tax on cost reduction in comparison to Germany etc.	100%	5	5	5	4	4	1
Costs	40%	Average salary procurement executive with degree (€ p.a.);	30%	1	3	2	4	4	5
		Salary increase risk	10%	5	5	4	3	3	1
		Average office space rent p.a.	30%	2	5	4	4	3	4
		Existing OSRAM office (yes/no)	10%	5	1	1	5	5	5
		Travel cost (1-5)	20%	3	3	3	4	5	5
Soft factors	50%	Time difference to CET (hrs.)	15%	5	5	5	3	3	3
		Availability of workforce	15%	4	5	3	4	4	3
		Distance to supplier base and OSRAM organisation	35%	3	3	3	4	5	5
		Distance to international airport with connection to OSRAM HQ and relevant suppliers	15%	5	1	1	5	5	5
		Language / Communication (1-5)	10%	4	5	4	5	5	3
		Cultural differences (1-5)	10%	5	5	5	4	4	2
Risks	10%	Political / legal / IP	33%	5	5	5	4	4	3
		Geographical	33%	5	5	5	5	5	5
		Currency	33%	5	5	5	4	4	4
Weighted Score				3,52	3,79	3,31	4,08	4,22	4,07

Abbildung 4: Beispielhafte Darstellung einer Beurteilung des derzeitigen Steuerungssystems; Quelle: ADVYCE Research.

4. Erstellen Sie Szenarien auf der Grundlage von Kostenvorteilen und die damit verbundenen operativen und steuerlichen Risiken, um die am besten passende Lösung für Ihr Unternehmen zu finden.
5. Führen sie einen Standort-Auswahlprozess durch, um das am besten

geeigneten Land zu finden. Achten Sie zunächst besonders auf operative Faktoren (Nähe zur Einkaufsquelle, Verfügbarkeit von Arbeitskräften, Betriebskosten, etc.) und anschließend auf mögliche Steuervorteile.

<p><b>Decision parameters</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operational restructuring ongoing</li> <li>- Tax situation: entrepreneur solution needs strong equity (revenues &gt; 500 M€, risks associated)</li> </ul>
<p><b>Recommendation</b></p> <p>2-step approach</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finalize detailed TOM and ramp-up entity in parallel with 3 BUs in cost plus solution</li> <li>2. Evaluate TP position 12 months ahead and consider change to entrepreneur solution</li> </ol>
<p><b>Benefits</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Start with Cost Plus secures major part of savings with lower risks</li> <li>- High additional financial impact: XX M€ for FY15 (75% of XXXM€ for ramp-up reasons), XXX M€ for the next five years</li> <li>- Procurement efficiency increase from XX M€ to XX M€/FTE (above benchmark)</li> </ul>

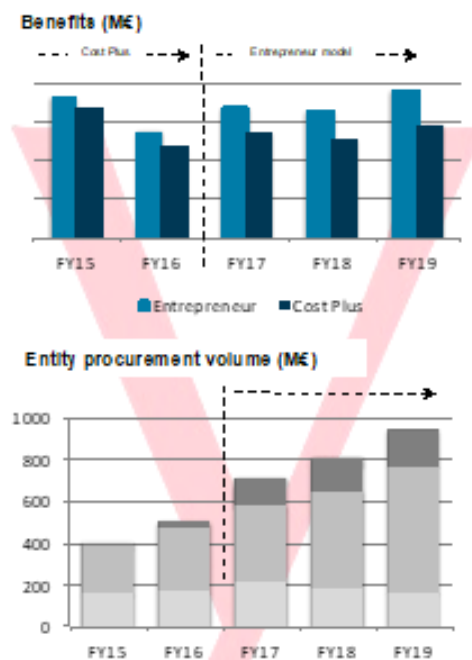


Abbildung 5: Beispielhafte Szenarien und Analysen zu steuerlichen Vorteilen und dem Einkaufsvolumen;  
Quelle: Advyce Research.

## Fazit

Zusammenfassend zeigt unser Projekt, dass steueroptimierter Einkauf Einsparungen von bis zu 10% im anwendbaren Bereich bewirken kann. Dies ist eine Vorstandsaufgabe und setzt eine hohe Qualität der Projektdurchführung voraus.

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



Marc Staudenmayer  
Senior Partner & Geschäftsführer

Advyce GmbH  
Brunnstraße 7  
D-80331 München

Tel: +49 (0) 89 46 22 11 55  
Mail: [m.staudenmayer@advyce.com](mailto:m.staudenmayer@advyce.com)  
[www.advyce.com](http://www.advyce.com)

München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2019 Advyce GmbH | All rights reserved