

**FISCALITEIT ALS MOTOR VAN CASHCREATIE**

Interview met Herwig Joosten, Marc Joostens en Chris Vandermeersche 2-3

**CASH DOOR INDIRECTE BELASTINGEN**

Optimalisering van btw en douanerechten 4

**FOCUS OP WAARDECREATIE**

De case van de vastgoedmarkt 5

**FISCALE OPPORTUNITeiten VAN BEDRIJFS-HERSTRUCTURERING**

De impact op transfer pricing 6

**HOE LIQUIDITEITEN GENEREREN?**

Kapitaalinjecties of desinvesteren 7



ILLUSTRATIE: IEF CLAESSEN

# VAN TAKS NAAR CASH

## FISCALE OPPORTUNITEITEN IN MOEILIJKE TIJDEN

VANDAAG STAAT BIJ VEEL BEDRIJVEN IMMERS MAAR ÉÉN DING BOVENAAN OP DE AGENDA: CASH. EN HET IS NATUURLIJK DE CASH DIE U OVERHOUDT NÁ BELASTINGEN DIE DAARONDER VERSTAAN WORDT. HET IS DAN OOK NIET VERWONDERLIJK DAT DE DRUK OP INTERNE FISCALE DEPARTEMENTEN EN EXTERNE FISCALE ADVISEURS GROTER IS DAN OOI. BELASTINGCONSULENTEN HEBBEN EEN ZWARE KLUIF AAN HET LAGEREN TUSSEN KOSTENBESPARING, GEBRUIK VAN VERLIEZEN, OPTIMALISATIE VAN CASH MANAGEMENT EN KAPITAAL, TEKORT AAN EIGEN MIDDELEN IN EEN ILLIQUIDE KAPITAALMARKT, LIQUIDITEITSPROBLEMEN OP KORTE TERMIJN, PRIJSDALINGEN VAN ACTIVA, GEBREKKIG VERTROUWEN IN GERAPPORTEERDE CIJFERS EN STRATEGIEËN OM GELD EFFICIËNT TE REPATRIËREN.

IN DEZE BIJLAGE BELICHTEN DE SPECIALISTEN VAN ERNST & YOUNG TAX CONSULTANTS DE TOOLS EN TECHNIËKEN DIE DE BELASTINGCONSULENTEN TER BESCHIKKING HEBBEN VOOR DIE COMPLEXE UITDAGINGEN.



Vragen over deze problematiek? Wilt u dit dossier ook online raadplegen? [www.tijd.be/risico](http://www.tijd.be/risico)



EDITORIAAL

Herwig Joosten  
Partner - National Director Tax

**'DE CASH DIE JE AAN DE BOTTOM LINE OVERHOUDT, IS CASH NA BELASTINGEN.'**

De snelheid waarmee in de laatste maanden de koele wind van de economische somberheid over de wereld-economie heeft geblazen, heeft zelfs de meest ervaren zakenlui volledig verrast. Wat in het begin een relatief tijdelijk en matig probleem leek, dat slechts een beperkt aantal gestructureerde investeringsvehikels en buitenbalansfondsen zou treffen, resulteerde in een robuuste economische besmetting. Niet alleen de financiële dienstensector werd getroffen, maar bijna het volledige economische weefsel van zowel hoogontwikkelde als opkomende economieën werd aangetast. De zich ontpinnende crisis wordt door managers en bedrijfsleiders van nabij gevolgd, en roept tal van vragen op.

Over de hele wereld worstelen ook de klanten van Ernst & Young met uiteenlopende vragen. Het lijstje is lang: kostenbesparing, gebruik van verliezen, cash management & working capital optimalisatie, tekort aan eigen middelen in een illiquide kapitaalmarkt, liquiditeitsproblemen op korte termijn, prijsdalingen van activa, vertrouwen in gerapporteerde cijfers, beheer en reductie van personeelsbestand in de diverse afdelingen, strategieën om geld efficiënt te repatriëren.

Elk van de bovengenoemde uitdagingen heeft een belangrijke tax-component, die gelukkig vaak als een opportuniteit gezien kan worden. Daarbij staat één ding centraal op de agenda van iedere bedrijfsfiscalist: het leveren van cash, cash en nog eens cash... Dat is nu alles wat uiteindelijk telt, dat is alles wat telt voor uw baas, dat is alles wat van belang is voor het bedrijf - cash leveren en liefst zo snel mogelijk. De persoon in het bedrijf die instaat voor fiscaliteit is hier geen uitzondering: hij wordt rechtstreeks aangesproken om proactief mee te helpen de 'bottom line' te verbeteren. Want de cash die je aan de bottom line overhoudt, is immers cash na belastingen.

Bij Ernst & Young houden we ons eraan om de algemene business issues van onze klanten te begrijpen en samen met hen de uitdagingen in deze moeilijke periode aan te pakken. Vanuit het perspectief van Ernst & Young Tax Consultants, blijven wij actief nadenken over hoe wij onze klanten fiscaal in elk stadium van deze complexe crisis kunnen bijstaan.

Herwig Joosten

## COLOFON

Een initiatief van: Ernst &amp; Young

• Herwig Joosten, Partner - National Director Tax  
• Chris Vandermeersche, Partner Business Tax Services  
• Marc Joostens, Partner Indirect Tax • Franky De Pril, Partner Global Strategic Trade • Kurt Van der Voorde, Executive Director Transfer Pricing and Tax Effective Supply Chain Management • Geert Gemis, Partner International Tax Services  
• Werner Huygen, Partner Transaction Tax • Guido Verhoeven, Executive Director Transaction Tax

Verantwoordelijke uitgever: Jo Sanders

Een realisatie van:  
Mediafin Publishing

Coördinatie: Veronique Soetaert  
Redactie: David Hendrickx  
Lay-out: Björn De Greef  
Fotograaf: Lieven Van Assche,  
Sofie Van Hoof  
Uitgever: Dieter Haerens

Info? publishing@mediafin.be

www.ey.com/be • Fax. 02 774 90 90 • Tel. 02 774 91 11

# DE FISCALIST ALS MOTOR VAN CASHCREATIE

## FISCALE OPPORTUNITEITEN IN EEN NEERWAARTSE ECONOMIE

VANDAAG ZIJN VELE ONDERNEMINGEN NAARSTIG OP ZOEK NAAR HET VRIJMAKEN VAN CASH BINNEN DE ONDERNEMING. DAARNAAST IS ER EEN VERDERE ROEP TOT EEN TRANSPARANTE VERSLAGGEVING EN EEN BETERE RISICOBEBEERSING. IN ELK VAN DEZE UITDAGINGEN KOMT DE FISCALITEIT OM DE HOEK KIJKEN. DRIE SPECIALISTEN VAN ERNST & YOUNG BELICHTEN DE FISCALE KANT VAN EEN NEERWAARTSE ECONOMIE VANUIT EEN PRAKTISCH KADER, STEUNEND OP HUN RIJKE ERVARING.

DOOR DAVID HENDRICKX

**W**at ligt er vandaag op de bovenste plank van de fiscalist?

**Chris Vandermeersche:** Om het met een cliché te zeggen: 'cash is king'. In vele ondernemingen is het optimaal aanwenden van de aanwezige cash een levensnoodzakelijke prioriteit geworden. In vele groepen bestaat de uitdaging erin om de cash van dochterondernemingen daar te brengen waar ze het hoogst noodzakelijkst is, zonder fiscale lekken.



FOTO: SOFIE VAN HOOF

'DOOR DE CRISIS EN DE

FOCUS OP CASH WINT

DE ROL VAN DE FISCALIST

AAN BELANG'

HERWIG JOOSTEN

**Herwig Joosten:** In deze crisis gaat dat vaak gepaard met ingrijpende wijzigingen aan het operationele gebeuren: entiteiten sluiten, overtollig personeel afdanken, activiteiten afstoten of operationele modellen volledig opnieuw uittekenen. Dat alles fiscaal beheersen en optimaal plannen, dikwijls over de

grenzen heen, brengt enorme fiscale uitdagingen mee. Onder meer de politiek van transfer pricing is erg complex.

**Marc Joostens:** Reorganisaties brengen ook vaak veranderingen in de goederen- of facturiestromen mee. Dat heeft zijn impact op de btw- en douanepositie. We worden dagelijks verzocht om maatregelen uit te werken die de btw-recuperatie versnellen, om zo de cashpositie van een onderneming te verbeteren. Vaak gaat het hier om eenvoudige ingrepen, zoals de maandelijkse teruggave of voorfinanciering vermijden van btw bij invoer. De voordelen die de btw-eenheid biedt, staan ook hoog op de agenda. Nog te weinig bedrijven maken vandaag gebruik van alle pistes.

**Hoe staan jullie vandaag klanten bij?**

**Joosten:** Vaak zoeken we in eerste instantie ingrepen die leiden tot een onmiddellijk casheffect. Cash is na belastingen, en daar belastingen dus medebepalend is voor de bottom-line, gaat de fiscalist binnen het bedrijf actief kunnen meesturen in deze tijden van crisis, hij is geen grijze muis meer. Bijvoorbeeld een correcte inschatting van het fiscale resultaat van het lopende jaar of het verlagen van het lopende boekjaar. Daarnaast assisteren we onze klanten bij een doorgedreven doorlichting van hun groepsstructuur met een focus op het verlagen van de totale effectieve belastingdruk. Andere interessegebieden zijn opportuniteiten op het vlak van btw en douane en de mogelijkheid van elektronische facturering. Praktisch organiseren we dergelijke doorlichtingen, door met onze klanten te brainstormen over mogelijke stappen. Je zou verbaasd zijn als je zag tot wat een halve dag brainstormen kan leiden.

**Welke fiscale ingrepen raden jullie de Belgische over-**

**heid aan om ondernemingen bij te staan in deze moeilijke tijden?**

**Vandermeersche:** Een oud zeer in onze Belgische fiscale wetgeving blijft het gebrek aan fiscale consolidatie. Dat kan leiden tot de absurde situatie waarin een geconsolideerde groep bestaande uit verschillende Belgische vennootschappen een verlies optekent en toch vennootschapsbelasting betaalt. België is een van de laatste landen ter wereld die geen fiscale consolidatie kennen.

**Joosten:** 'Om de investeringen aan te zwengelen kan men overwegen om een belastingvrije investeringsreserve te laten aanleggen ten belope van investeringen in nieuwe productieactiva.

Die investeringsreserve zou dan gespreid belast worden in functie van de afschrijvingen. Dit zal vele ondernemingen de nodige financiële ademruimte geven om te investeren in de toekomst.

Een andere mogelijkheid is de 'loss carry-back', naar Nederlands voorbeeld. Verliezen van dit jaar kunnen dan verhaald worden op belaste winsten van vroegere jaren. Men krijgt zo een meer evenwichtige spreiding van de taxatie van de winsten over de jaren heen, los van cyclisch macro-economische bewegingen.

In het begin van de jaren 80 genoten kapitaalverhogingen om investeringen te financieren een belastingvermindering voor bedrijf en aandeelhouder. Dat was een zeer succesrijke maatregel en een boost voor de ondernemingswereld. Iets gelijkaardigs zou in deze tijden van gebrek aan liquiditeit zeer welkom zijn als extra stimulus voor kapitaalverschaffers.

Ook op gebied van de notionele intrestaftrek is er actie nodig. De aftrek verliest in deze moeilijke tijden veel aantrekkingskracht voor potentiële investeerders. Deze fictieve fiscale aftrek is immers gekoppeld



FOTO: SOFIE VAN HOOF

aan de rentevoet van overheidsobligaties, terwijl financiering binnen een bedrijf toch plaats moet vinden tegen de intrest die tussen bedrijven wordt gehanteerd. In de huidige kapitaalmarkt ligt het verschil tussen die intrestvoeten hoger dan ooit. Gevolg? De notionele intrestafrek wordt veel minder voordelig.



FOTO: SOFIE VAN HOOF

**'EEN GEÏNTEGREERDE FISCALE RISICOBEBEERSING PROMOTEN IS NU VAAK VAN LEVENSBELANG.'**

MARC JOOSTENS

**Joostens:** Op het vlak van btw heeft de regering in het begin van dit jaar een aantal maatregelen getroffen die de ondernemingen ten goede komen, zoals de uitbreiding van het toepassingsgebied van de maandelijksse teruggaaf en de btw-verlaging op nieuwbouw. Ook de btw-eenheid is een positief aspect dat enkele jaren geleden werd ingevoerd. Een maatregel die de invoer van goederen via de Belgische havens kan stimuleren, is het afschaffen van de borg die moet worden gestort in

geval bedrijven de invoer-btw niet wensen voor te financieren. Een oud zeer blijft het erg formele karakter van de belasting over de toegevoegde waarde. Er wordt aan gewerkt, maar het zou wat sneller kunnen. Zowel de Europese Commissie als België zijn zich bewust van deze problematiek. Zo is er bijvoorbeeld op het vlak van elektronische facturering en archivering flexibeler wetgeving op komst.

#### **De roep om meer transparantie klinkt alsmaar luider. Wat is jullie ervaring?**

**Joostens:** In onze studie 'Steady course, uncharted waters – Ernst & Young global tax risk survey' leren we dat de wereldwijde financiële crisis en de steeds wijzigende wetgeving de druk op bedrijven drastisch heeft verhoogd. Er gaat meer en meer aandacht naar transparante verslaggeving en het beheer van belastingrisico's. Tegenwoordig zijn er overal en voortdurend belastingrisico's in de gehele bedrijfsproces. Bedrijven zien zich verplicht om het hele bedrijf nauwer te betrekken bij het beheersen van die risico's. Dit overstijgt processen en interne controles en heeft een directe invloed op de strategie en prestaties van een onderneming.

**Vandermeersche:** In deze onzekere economische tijden kunnen de doelstellingen en activiteiten van een bedrijf plotseling veranderen, en hun financieel profiel kan er aanzienlijk anders gaan uitzien. Een geïntegreerde fiscale risicobeheersing promoten is nu meer dan ooit van levensbelang. Een degelijke fiscale opvolging van de groep zal ook sneller leiden tot het detecteren van fiscale opportuniteiten.

Een pijnpunt blijft overduidelijk de voortdurende wijzigingen in wetgeving en de daarmee gepaard gaande rechtsonzekerheid. Overheden zouden er goed aan doen om te streven

naar een stabiele fiscale wetgeving, die weinig ruimte laat voor interpretatie. De respondenten van voormeld onderzoek noemen het opvolgen van wetswijzigingen een van hun belangrijkste bekommernissen. Toch ook een positieve noot: in ons land mogen we dankbaar zijn voor het bestaan van de Rulingcommissie. Die mensen denken economisch en pragmatisch en leveren goed werk.

**Joosten:** Proactiviteit in het detecteren van fiscale opportuniteiten en de beheersing van de fiscale risico's, dat is de sleutel tot succes. Of anders gezegd: het is altijd eenvoudiger iemand te adviseren over hoe hij een bocht moet nemen, dan iemand op te lappen nadat hij uit de bocht is gegaan.



FOTO: SOFIE VAN HOOF

**'IN VEEL GROEPEN BESTAAT DE UITDAGING ERIN OM DE CASH VAN DOCHTER-ONDERNEMINGEN DAARTE BRENGEN WAAR ZE HET NOODZAKELIJKST IS, ZONDER FISCALE LEKKEN.'**

CHRIS VANDERMEERSCHE

## VRAGEN VAN DE CEO AAN DE CFO IN MOEILIJKE TIJDEN

1. Kunnen we het betalen van vennootschapsbelasting uitstellen en de terugbetaling van indirecte belasting vervroegen?
2. Hoe optimaliseer ik de netto cashflow van de groep 'na' belastingen?
3. Is het gebruik van de 'notionele intrest' nog altijd interessant, nu de rente voor bedrijfsleningen zo hoog is? Indien niet, zijn er dan alternatieve financieringsmogelijkheden in de groep?
4. Kan ik de buitenlandse verliezen beter en sneller aanwenden? Kan ik deze verliezen in mijn balans activeren ten belope van een toekomstige belastingbesparing?
5. Kan ik via een Belgisch entrepot de betaling van btw en douane opschorten tot op het laatst mogelijke moment?
6. Hoe kan ik de verkoop van de minder strategische bedrijfsafdeling op een belastingvriendelijke wijze voorbereiden? Kan ik hierover bij de Belgische fiscus rechtszekerheid krijgen?
7. Kan ik meer en vlugger cash belastingvriendelijk naar onze Belgische operationele topholding repatriëren?
8. Kan ik het verlies van de Belgische fabrieksluiting in het buitenland fiscaal als herstructureringskosten verrekenen bij de buitenlandse fabriek die het huidige surplus aan capaciteit in de groep opvangt?
9. Kan ik kosten besparen in onze wereldwijde fiscale afdeling? Kan ik de fiscale functie meer efficiënt organiseren? Kan ik bepaalde delen van deze functie goedkoop outsourcen aan een intern servicecenter of een derde dienstverlener?
10. Kan ik mijn Belgisch verlies sneller aanwenden door mijn buitenlandse fabriek voortaan op maakloonbasis te laten werken en/of mijn buitenlandse distributeur als agent te laten functioneren, evenwel zonder fiscaal in het buitenland af te rekenen?

# GENEREER CASH MET BTW EN DOUANERECHTEN

## INDIRECTE BELASTINGEN

INDIRECTE BELASTINGEN ZOALS BTW EN DOUANERECHTEN KRIJGEN IN DE HUIDIGE ECONOMISCHE OMSTANDIGHEDEN MEER AANDACHT DAN OOI. HET VERMINDEREN VAN DOUANERECHTEN RESULTEERT IMMERS IN EEN GROTERE MARGE, EN HET VERMIJDEN VAN BTW-VOORFINANCIERING STAAT GELIJK AAN HET VRIJMAKEN VAN CASH.

**D**e globalisering is niet meer weg te denken. Meer en meer bedrijven, ook kmo's, vonden de weg naar landen met lage productiekosten en de afzetmarkt werd alsmaar groter. Internationaal aan- en verkopen is dikwijls synoniem voor goedkoper. Toch wordt er onvoldoende rekening gehouden met de zogenaamde 'landed cost', de kosten inclusief transport en invoerbelastingen.

De problematiek omtrent die invoerbelastingen zal in deze crisistijden alleen maar toenemen in het zog van de protectionistische politiek die bepaalde landen plannen. Gelukkig is de douanereglementering internationaal grotendeels geharmoniseerd. Verschillende mechanismen geven mogelijkheden om de belastingen te minimaliseren of zelfs te elimineren. Dit kan onder meer door in de aankoopstrategie rekening te houden met de uiteindelijke afzetmarkt en na te gaan welke invoerrechten vervat zijn in de prijs van lokaal aangekochte materialen. Invoerrechten op grondstoffen vermijden vormt meestal geen probleem. Maar met een strategie die ervoor zorgt dat ook uw cliënt minder douanerechten betaalt, heb u bovendien een sterk commercieel voordeel in handen. In vele derdewereldlanden bestaan immers invoertarieven die een veelvoud zijn van onze Europese tarieven.

Wat de invoer-btw betreft, zijn de meeste bedrijven op de hoogte van de mogelijkheid om deze niet voor te financieren. Is dat niet het geval, dan kunt u snel een cashflow voordeel behalen door een vergunning aan te vragen.

### INNOVATIE

Een ander issue bestaat uit de stijgende investeringen van douaneadministraties wereldwijd in nieuwe technologie in de strijd te

**'WIE IN DEZE 'CASH IS KING'-TIJDEN DE KLEINE BROERTJES VAN DE FISCALITEIT MET DE NODIGE ZORG BEHANDELT, DOET EEN AANZIENLIJKE BESPARING.'**

gen fraude, terrorisme, illegale drugshandel, namaak en piraterij. Ook de Europese Commissie en de Belgische Douane Administratie maken werk van nieuwe initiatieven. Denk maar aan de elektronische douaneaangifte met risicoanalyse en de introductie van het statuut van 'Authorised Economic Operator' (AEO) voor betrouwbare spelers. Internationaal actieve bedrijven moeten dan ook in nieuwe technologie investeren om hun goederenstromen te optimaliseren.

Ook op het vlak van de btw is digitalisering een feit. De huidige wetgeving biedt al de mogelijkheid aan bedrijven om hun facturen elektronisch uit te wisselen en te archiveren. Bovendien lijkt het erop dat de regels de komende jaren voort zullen versoepelen. Ook de communicatie met de overheid gebeurt nog bijna uitsluitend op elektronische wijze. Dit biedt voordelen, maar

betekent ook dat de overheid zich meer en meer klaarstoomt om haar manier van controleren op digitale data af te stemmen. Bedrijven zijn zich hier van bewust en bereiden zich voor door het uitvoeren van self-assessments met gespecialiseerde software. In de huidige omstandigheden worden die vaak niet louter gebruikt om risico's te

**'HET BESEF GROEIT DAT DOUANERECHTEN DIKWIJLSONZICHTBAAR MEEGENOMEN WORDEN IN DE AANKOOPPRIJS VAN GOEDEREN.'**

bepalen, maar eveneens om opportuniteiten uit te buiten op het vlak van btw en douane.

Wie in deze 'Cash is King'-tijden de kleine broertjes van de fiscaliteit met de nodige zorg behandelt, kan met andere woorden aanzienlijk besparen.



FOTO: ISTOCK

## 10 VRAGEN VOOR OPTIMALISERING VAN BTW EN DOUANERECHTEN

1. Maakt uw bedrijf gebruik van de btw-eenheid om btw op inter-company transacties in België te vermijden?
2. Maakt uw bedrijf gebruik van douane- en btw-entrepots om btw en douanerechten te vermijden of uit te stellen bij invoer?
3. Geniet uw bedrijf van de recentelijk ingevoerde maatregelen van een maandelijkse btw-teruggave en een verlegging van de invoer-btw naar de aangifte?
4. Rapporteert uw bedrijf de aftrekbare btw op een efficiënte manier in de aangifte door het optimaliseren en automatiseren van de AP processen?
5. Recupereert uw bedrijf de btw op dubieuze debiteuren via een optimaal debiteurenbeheer?
6. Wisselt uw bedrijf elektronisch facturen uit met klanten, leveranciers en groepsvennootschappen met het oog op kostenbesparingen tot 75 procent van het factureringsproces, snellere betalingen en vlottere afhandeling van disputen?
7. Drijft u handel met landen die worden beschouwd als hoog risico en/of voert u gecontroleerde goederen in of uit? Hebt u de analyse gemaakt van het belang van het AEO statuut?
8. Vermijdt u douanerechten op materialen verwerkt in goederen die uitgevoerd worden en draagt u douanerechten en btw slechts af op het moment dat de particuliere klanten betalen?
9. (Her)evalueert uw bedrijf de huidige goederen- en facturatiestromen, houdt uw aankoopbeleid rekening met uw afzetmarkt, dit met het oog op een verlaging van de douanerechten en het uitschakelen van de btw-voorfinanciering?
10. Heeft uw bedrijf de kostenbatenanalyse gemaakt om de btw- en douane-compliance (eCustoms) al dan niet uit te besteden aan derde partijen?

## VOORDELEN VAN PROACTIEF MANAGEMENT VAN BTW EN DOUANERECHTEN

1. Aanzienlijke verbetering van het beschikbare werkkapitaal
2. Positieve cashflow injecties
3. Kostenverlaging
4. Situaties vermijden waarin cash verloren gaat



**Marc Joostens**  
Partner Indirect Tax



**Franky De Pril**  
Partner Global Strategic Trade

# FISCALE WAARDECREATIE ALS WAPEN TEGEN CRISIS IN VASTGOEDSECTOR

## ONROEREND GOED

OOK DE VASTGOEDMARKT ZAL NIET KUNNEN ONTSNAPPEN AAN DE GEVOLGEN VAN DE FINANCIËLE EN ECONOMISCHE CRISIS. ANTICIPEREN MET EEN FOCUS OP WAARDECREATIE EN CREATIVITEIT IS DE BOODSCHAP. FISCALE MOGELIJKHEDEN OPTIMAAL BENUTTEN IS DAARBIJ EEN 'TOOL' OM DE CRISIS TE LIJF TE GAAN.

**D**oor de kredietmalaise dreigt zowel reguliere bankfinanciering als kapitaalverschaffing door privé-investeerders op te drogen. In een aantal markten zijn er al forse klappen uitgedeeld, maar in België valt het voorlopig nog mee. De Belgische markt lijkt beloofd te worden voor haar realistische houding. Maar de economische vooruitzichten zijn slecht: de kans is groot dat we in 2009 en 2010 naar een terugval gaan.

Een terugval betekent: minder deals, en een markt met minder deals moet meer op waarde en minder op volume richten. Zo zal er onvermijdelijk meer aandacht gaan naar een intensiever en creatiever beheer van de portefeuille, waarbij argwanend gekeken wordt naar de kwaliteit van de huurder. Elke verbetering van het rendement zal immers welkom zijn om de impact van meer flexibele huurvoorwaarden op te vangen.

De huurder wordt ook door de crisis getroffen. Hij zal meer dan ooit zijn huurkosten analyseren, en uitbesteden waar dat voordelig kan zijn. Een sector als 'facility management' moet hier zeker van kunnen profiteren. Ook de projecten met een eco-stempel zullen meer aandacht krijgen.

Een klassieke sector waar waarde en creativiteit zich verenigen is de seniorenhuisvesting. Deze markt herbergt nog ongekende mogelijkheden, zowel voor de klassieke rusthuizen als voor de service- en senio-



FOTO: REUTERS

renflats. Maar ook het onroerend goed van de overheid en de non-profit sector zal noodzakelijkerwijze meer aandacht krijgen.

### STIMULERENDE MAATREGELEN

In België is het onroerend goed een van de meest belaste vermogensbestanddelen. De regering voerde gelukkig al enkele btw-maatregelen in voor ondernemingen actief in de woningbouw (snellere recuperatie btw-overschotten) en voor particulieren (verlaging tot 6 procent voor nieuwbouw tot € 50.000, heropbouw en sociale huisvesting).

Voor de andere actoren in de onroerendgoedmarkten zijn er ook specifieke fiscale opportuniteiten. Daarbij moet gefocust worden op drie elementen: fiscale kosten verminderen, een fiscale cash-out vermijden en waardecreatie door structureren.

Fiscale kosten bij verhuring kan u oplossen door de zogenaamde 'btw lease'-structuur toe te passen. Ook het regime van de dienstencentra kan in geval van collectief gebruik een optimalisatie opleveren. Verder biedt ook het omzichtig omgaan met zakelijke rechten nog altijd

perspectieven mits het respecteren van een aantal spelregels.

### 'ANTICIPEREN MET EEN

### FOCUS OP WAARDECREATIE IS DE BOODSCHAP.'

In tijden waar cash meer dan ooit prioritair is, moet getracht worden om de cash-out aan belasting zoveel mogelijk uit te stellen. De gespreide taxatie van meerwaarden is daarbij een dankbaar instrument. Bij herinvestering in gebouwen bekomt u een trage spreiding van de meerwaarde die kan leiden tot een halvering van de effectieve belastingdruk op meerwaarden. De gespreide taxatie wint aan belang bij sale & leaseback-formules omwille van een acute cashbehoefte. Verlies ook de lokale en gewestelijke belastingen niet uit het oog. Met planning en inzicht in de valkuilen van deze wetgeving kan u een fiscale cash-out ontlopen. De leegstandsheffing is hiervan een mooi voorbeeld net zoals de vrijstelling of vermindering van onroerende voorheffing.

Fiscale cash-out kan ook beperkt worden door het optimaliseren van fiscale verliezen.

België kent geen fiscale consolidatie. Vooral voor de onroerendgoedsector, die typisch gekenmerkt wordt door een hoge schuldgraad, is dit dikwijls een prangend probleem. Zonder een proactieve structurering zal zich een cash-out aan belasting voordoen, die mét consolidatie niet het geval zou geweest zijn.

De fiscale structurering is vandaag meer dan ooit aan de orde. Onroerendgoedgroepen zijn vaak erg complex. Het optimaal structureren aan de hand van belastingvrije fusies, splitsingen en inbrengen is soms erg aangewezen. Een duidelijk georganiseerde onroerendgoedportefeuille biedt naar kopers toe duidelijk meer potentieel.

### OPPORTUNITEITEN

Voor een klein land als België is het niet vanzelfsprekend om onbeperkt onroerendgoedprojecten te blijven realiseren. De grond-schaarste is een remmer. Projectontwikkelaars en vastgoedfondsen trekken alsmaar meer de grenzen over naar onder meer de nog niet platgelopen vakantiegebieden in Oost-Europa.

Maar ook hier komt de fiscaliteit meer dan ooit kijken. Bij buitenlandse investeringen en bij repatriëring van winsten botsen we op de bronheffingsproblematiek.

Maximaal gebruik van de interestroyalty richtlijn en van de moeder-dochter richtlijn kan hier heel wat fiscaal leed voorkomen. Met de recente aanpassing van de fusiewetgeving aan de fusierichtlijn kunt u ook op het terrein van de grensoverschrijdende structurering fiscaal doordacht te werk gaan.

Andere mogelijkheden vinden we in een aantal 'side markets' die bijzondere inzichten vergen. Zo is er onder meer de publieke sector. Overheden voelen alsmaar meer de behoefte om hun onroerend patrimonium te structureren en in zekere mate te verzelfstandigen. Vaak is dat een behoorlijke hersenbreker, vooral op het terrein van de btw. Maar ook in de sector van de seniorenhuisvesting gonst het momenteel van de bedrijvigheid.

De materie is complex, maar fiscale opportuniteiten zijn een realiteit. Als ze deskundig aangegrepen worden, realiseert u in heel wat gevallen een nuttige kostenbesparing.



**Geert Gemis**  
Partner International Tax Services



**Chris Vandermeersche**  
Partner Business Tax Services

# BEDRIJFSHERSTRUCTURERINGEN EN STRATEGIEËN VOOR TRANSFER PRICING

## ANALYSE: OESO RAPPORT

VEEL ONDERNEMINGEN ZOEKEN NAAR OPLOSSINGEN OM DEZE MOEILIJKE TIJDEN DOOR TE KOMEN EN GAAN DAARTOE OVER TOT BELANGRIJKE HERSTRUCTURERINGEN. DIE HEBBEN VAAK EEN BELANGRIJKE IMPACT OP DE FUNCTIES, RISICO'S EN (IMMATERIËLE) ACTIVA VAN DE VERSCHILLENDE GROEPSVENNOOTSCHAPPEN EN BIJGEVOLG OP DE TRANSFER PRICING POLITIEK VAN DE GROEP. VANWEGE DE IMPACT OP HET RESULTAAT DAT IN DE VERSCHILLENDE LOCATIES WORDT GEREALISEERD KAN DIT GROTE INVLOED HEBBEN OP BELASTINGGEBIED.

**D**e meest vooruitziende ondernemingen gebruiken deze herstructureringen dan ook niet alleen om hun waarde op korte termijn te optimaliseren, maar ook als een langetermijnstrategie waarbij zij niet alleen rekening houden met de mogelijke fiscale risico's maar ook met de mogelijk fiscale opportuniteiten.

Belastingadministraties menen veelal dat grensoverschrijdende bedrijfsherstructureringen in hoofdzaak fiscaal geïnspireerd zijn. Maar er zijn vele operationele en zakelijke redenen die een multinational ertoe verplichten om zijn business te herstructureren op een wijze die er toe leidt dat de belastbare inkomsten in één of meerdere locaties dalen, terwijl deze van andere locaties stijgen. Enkele typische externe factoren zijn gewijzigde klantenbehoeften, toegenomen globale concurrentie, maar ook interne factoren zoals de nood aan een beter beheer van het werkkapitaal, nood aan verbeterde distributienetwerken, specialisatienoden en nood aan betere capaciteitsbenutting kunnen aan de basis liggen van een herstructurering.

### HERSTRUCTURERING

Dergelijke herstructureringen, dikwijls gekoppeld aan het slui-

ten of afstoten van activiteiten en ondernemingen in verschillende landen, gaan vaak gepaard met het volledig hertekenen van operationele modellen. Hierbij kunnen een aantal tax-efficiënte supply chain management opportuniteiten ontstaan, die op lange termijn beduidende waarde kunnen genereren voor de onderneming. Het beheersen en optimaal plannen hiervan over de grenzen heen creëert belangrijke fiscale uitdagingen en opportuniteiten. In deze laatste

### 'BELASTINGADMINISTRATIES MENEN VEELAL DAT GRENDOVERSCHRIJDENDE BEDRIJFSHERSTRUCTURERINGEN IN HOOFDZAAK FISCAAL GEÏNSPIREERD ZIJN.'

optiek kan België overigens gezien worden als een fiscaal interessant land om activiteiten in onder te brengen.

Al sinds een aantal jaren zoeken fiscale administraties in de gehele wereld hoe ze moeten omgaan met de problemen die resulteren uit zulke grensoverschrijdende herstructureringen. In België kan hierbij verwezen

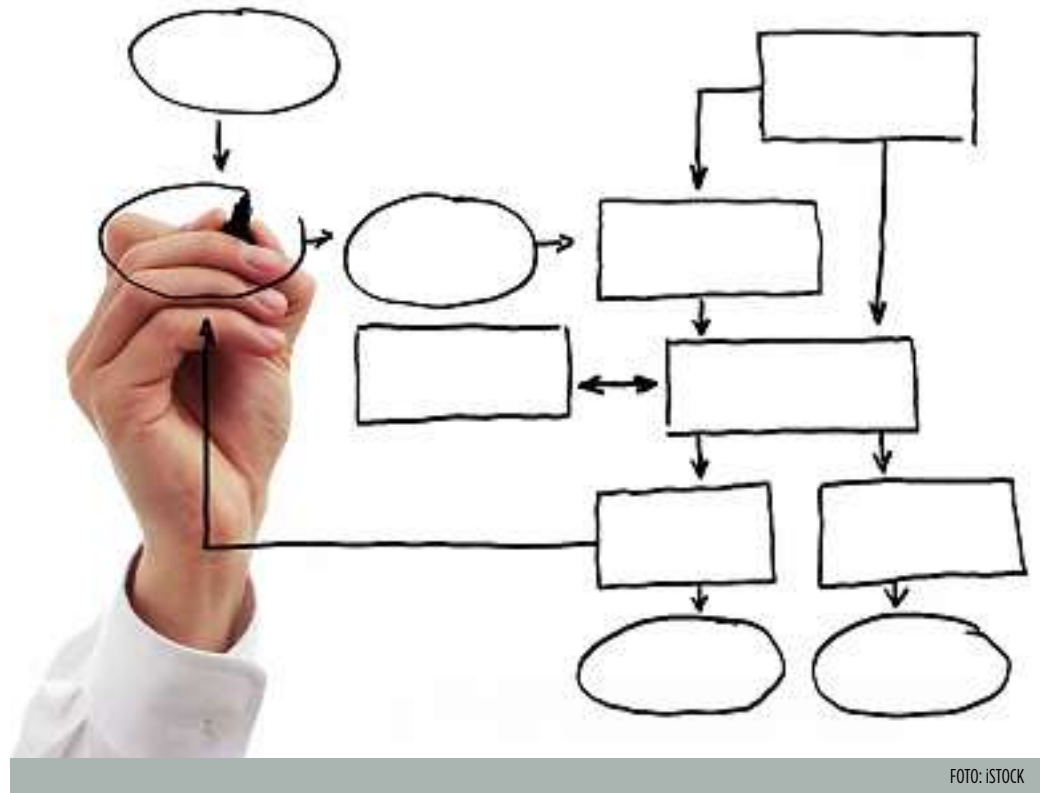


FOTO: ISTOCK

worden naar de circulaire van november 2006. De fiscus haalt daar 'fiscaal risicovolle voorbeelden' aan als intercompany transacties met lagebelastinglanden, structurele verliezen en transacties waarbij immateriële vaste activa uit België worden getransfereerd. In het algemeen is het perspectief van de belastingadministraties in eerste instantie gericht op de 'outbound' transacties, en verschilt dit van land tot land naarmate men door een meer legalistische of economische bril kijkt.

### ARM'S LENGTH

In september 2008 bracht ook de OESO een ontwerpdocument uit met als doel een meer consistent referentiekader te creëren. Hierbij wordt onder meer gesteld dat de transfer pricing regels ook van toepassing moeten zijn op geherstructureerde activiteiten. Er wordt hierbij uiteraard uitgegaan van het 'arm's length principe' dat stelt dat transacties tussen groeps ondernemingen geprijsd moeten worden tegen marktwaarden.

De OESO bevestigt verder dat herstructureringen "commercieel rationeel" kunnen zijn, zelfs indien één van de doelen voor de multinational is om fiscale voordelen te genereren, op voorwaarde dat het gedrag van de partijen consistent is met de herverdeelde risico's en functies en dat de ermee gerelateerde transacties vergoed zijn op een arm's length basis. Een belangrijk gevolg van deze voorwaar-

de is dat het niet voldoende is dat de herstructurering vanuit een transfer pricing perspectief commercieel rationeel is voor de groep in zijn geheel, maar ook dat deze commercieel rationeel is voor elke individuele betrokken onderneming, en dit rekening houdende met zijn activa, verwachte voordelen van de herstructurering en de (reëel) beschikbare alternatieven.

Bovendien aanvaardt de OESO dat, afhankelijk van de wijzigingen in functies, risico's en activa, de business herstructurering zelf niet noodzakelijk een belastbare transactie uitmaakt. Daarnaast wordt echter gesteld dat, in overeenstemming met het arm's length principe, in bepaalde omstandigheden 'exit'-kosten verschuldigd kunnen zijn, in het bijzonder bij een overdracht van (immateriële) activa. De lokale belastingadministraties worden dan ook aangemaand nauwgezet te onderzoeken of de herstructurering resulteert in een overdracht van immateriële vaste activa en of die dan wel op 'arm's length' basis werden vergoed.

Verder beklemtoont de ontwerpdocument de vraag of het gedrag van de betrokken ondernemingen wijzigde na de verandering in functies, risico's en activa en of de ondernemingen de risico's die hen werden toebedeeld na de herstructurering effectief kunnen controleren en of zij de financiële draagkracht hebben om deze risico's te dra-

gen. Indien niet zou, in uitzonderlijke gevallen, de herstructurering zelf in twijfel kunnen getrokken worden.

Gezien de sterk gestegen focus van belastingadministraties op de fiscale gevolgen van bedrijfsherstructureringen moeten ondernemingen de potentiële fiscale impact van zo'n her-

### 'DE OESO AANVAARDT DAT EEN HERSTRUCTURERING NIET NOODZAKELIJK EEN BELASTBARE TRANSACTIE MOET UITMAKEN.'

structurering op voorhand in overweging nemen. Het valt dan ook aan te raden om voorafgaand aan de herstructurering de nodige transfer pricing analyses uit te voeren en tijdig de bijhorende ondersteunende documentatie op te stellen. De berekening van de fiscale impact is vaak complex en vraagt een specialistische kijk op de inputs en assumpties gebruikt in dergelijke oefeningen.

### WAAR MOET U OP LETTEN BIJ BEDRIJFSHERSTRUCTURERINGEN?

1. Identificatie van overgedragen immateriële vaste activa met betrekking tot de bedrijfsherstructurering
2. Bepaal een arm's length vergoeding voor deze overgedragen immateriële vaste activa
3. Bepaal een arm's length vergoeding voor de geherstructureerde activiteiten op basis van de verdeling van de functies, risico's en activa
4. Bepaal of het gedrag van de partijen aangepast is aan de gewijzigde business structuur teneinde zijn realiteit te ondersteunen
5. Onderzoek of er mensen zijn die de gedragen risico's kunnen beheeren
6. Bereid tijdig de nodige ondersteunende documentatie voor



**Kurt Van der Voorde**  
Executive Director Transfer Pricing and Tax Effective Supply Chain Management

**Herwig Joosten**  
Partner - National Director Tax

# KAPITAALINJECTIES OF DESINVESTERINGEN: BENT U ER KLAAR VOOR?

## EXIT READINESS

IN HET HUIDIGE ECONOMISCHE KLIMAAT IS HET GENEREREN VAN LIQUIDITEITEN PRIORITEIT NUMMER ÉÉN. VAAK KAN DE CASH-POSITIE VAN DE ONDERNEMING TIJDELIJK WORDEN VERBETERD DOOR BIJVOORBEELD BETALINGEN UIT TE STELLEN EN TERUGBETALINGEN TE VERVROEGEN. MAAR SOMS ZIJN ER MEER INGRIJPENDE MAATREGELEN NODIG. DAN KAN BIJKOMEND KAPITAAL AANGETROKKEN WORDEN OF KAN ER CASH VRIJGEMAAKT WORDEN DOOR BEDRIJFSONDERDELEN AF TE STOTEN. EEN GOEDE VOORBEREIDING IS DAN CRUCIAAL.

**A**ls u nieuw kapitaal zoekt, laten de klassieke kredietverstrekkers het vaak afweten. In het huidige crisisklimaat nemen private-equityhuizen die nog veel cash in beheer hebben, vaak een deel van de rol van de banken over. Dat kan door schulden van hun investeringsportefeuille in te kopen met een fikse discount, maar ook door rechtstreeks kapitaal te verschaffen. Bovendien wordt er door de ondernemingen zelf ook meer en meer gedisinvesteerd. Door de crisis geplaagd zien zij zich er vaak toe genoopt opnieuw hun business-focus te bepalen en eventueel niet-essentiële onderdelen af te stoten. Zo worden fondsen vrijgemaakt voor de core business of voor schuldafbouw.

### HERVERPAKKEN

Voor dergelijke operaties is het cruciaal dat de onderneming er 'klaar' voor is. Op fiscaal vlak is het van belang te weten welke eventuele belastingkwesties de waarde van het bedrijf kunnen vergroten. En of de wijze waarop de tax-functie in het bedrijf wordt beheerd, mogelijk geïnteresseerde partijen vertrouwen kan inboezemen. Ook moeten alle nodige informatie en documenten beschikbaar zijn. Een geïnteresseerde partij zal die immers opvragen bij een eventuele 'due diligence'.

Minstens zo belangrijk is de vraag of de bestaande vennootschapsrechtelijke en fiscale structuren wel geschikt zijn voor de beoogde kapitaalinjectie of desinvestering. Zijn de onderdelen direct toegankelijk voor een investeerder of zitten ze ingebed in een bredere structuur? Kan de beoogde business eenvoudig worden afgescheiden uit de bestaande structuur? Of is het fiscaal interessanter om eerst een herstructurering door te voeren? Ook met het perspectief van de

koper moet rekening gehouden worden. Vaak heeft die op het eerste gezicht eerder tegenstrijdige belangen met betrekking tot de structuur. Nochtans kan hier dikwijls synergie worden gecreëerd. In dit kader ontstaat een groeiende nood aan het 'herschikken' of 'herverpakken' van de verschillende activiteiten over aparte juridische structuren. Dat kan tot een grotere transparantie leiden en de verschillende onderdelen van de onderneming meer direct toegankelijk maken voor externe investeerders of overnemers.

### FISCALE NEUTRALITEIT

De fiscale wetgeving en praktijk laten veelal toe dat deze 'exit readiness' op een fiscaalvriendelijke manier wordt georganiseerd. Zo wordt een geanticipeerde liquidatiebelasting op de opgebouwde waarde binnen de respectieve onderdelen van de onderneming vermeden.

Begin dit jaar werd een wet gepubliceerd die tot doel heeft dergelijke fiscale belemmeringen weg te werken in een Europees kader. De verrichting mag dan volgens de wet geen belastingontwijking tot doel hebben, maar moet verantwoord worden door zakelijke overwegingen, zoals herstructurering of rationalisering. Voorafgaande zekerheid omtrent de belastingneutraliteit kan worden gevraagd aan de rulingcommissie. Deze heeft een eerder pragmatische aanpak ontwikkeld. Zo werd de nood aan een aparte juridische structuur van een bedrijfs onderdeel om een afzonderlijke koers te varen al aanvaard als zo'n zakelijke overweging. Hetzelfde geldt wanneer bijvoorbeeld een investeerder alleen in dit segment of net in de overblijvende activiteiten geïnteresseerd is en niet in de andere divisies. Ook zonder dergelijke kenmerkend aanvaardbare redenen werd een herstructurering her-



FOTO: ISTOCK

**'DOOR HET 'HERVERPAKKEN' KUNNEN VERSCHILLENDE BEDRIJFSONDERDELEN MEER DIRECT TOEGANKELIJK GEMAAKT WORDEN VOOR EXTERNE INVESTEERDERS OF OVERNEMERS.'**

haaldelijk aanvaard. De betrokken vennootschappen moeten dan wel aantonen dat de herstructurering geen belastingvrije desinvestering beoogt, maar bedrijfseconomische doeleinden dient.

De rulingcommissie staat er dan wel op dat de aandelen van de geherstructureerde vennootschappen tot ten minste een jaar na de beoogde verrichting niet overgedragen worden, en de twee daaropvolgende jaren voor niet meer dan de helft. En zelfs wanneer het de bedoeling is dat deze aandelen toch binnen korte termijn worden vervreemd, blijft de belastingneutraliteit haalbaar. Dan moeten de aandeelhouders aantonen dat de integrale opbrengst van de overdracht opnieuw geïnvesteerd wordt in vaste activa of gebruikt wordt voor schuldafbouw. Er zou zelfs voldoende flexibiliteit bestaan om waar nodig de aangegane engagementen te herbekijken in het licht van wijzigende situaties, bijvoorbeeld als zich eerder onverwacht toch een geïnteresseerde koper

met een gunstig bod aanbiedt.

Om strategische desinvesteringen voor te bereiden is het dus van cruciaal belang om de 'exit readiness' voor te bereiden. Hetzelfde geldt uiteraard wanneer u externe investeerders zoekt. Er bestaan gelukkig ruime mogelijkheden om de huidige juridische structuur te herschikken zonder dat dit tot acute belastingkosten moet leiden.



**Werner Huygen**  
Partner Transaction Tax



**Guido Verhoeven**  
Executive Director Transaction Tax

U bent voorbereid op de wereld van  
vandaag ... maar bent u dat ook op  
deze van morgen?



Benchmark uw onderneming

Surf naar  
[www.opportunities-in-adversity.com](http://www.opportunities-in-adversity.com)  
en vergelijk uw onderneming met de  
resultaten van 350 internationale  
ondernemers.



**ERNST & YOUNG**  
*Quality In Everything We Do*