

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 1. Auflage	15
Vorwort zur 4. Auflage	17
Vorwort zur 3. Auflage	19
Vorwort zur 2. Auflage	23
Vorwort zur 1. Auflage	25
Abkürzungsverzeichnis	27
Teil A: Ganzheitliches VP-Management	33
1 Einführung	35
2 Bedeutung von Verrechnungspreisen aus Controllingsicht	39
3 Bedeutung von Verrechnungspreisen aus steuerlicher Sicht	41
4 Verrechnungspreiszyklus	43
4.1 VP-Strategie-Entwicklung	47
4.2 VP-Modellierung	54
4.3 VP-Richtlinien-Erstellung	56
4.3.1 Gliederung einer VP-Richtlinie	57
4.3.2 Praxisbericht VP-Richtlinien-Erstellung	59
4.4 VP-Prozesse, VP-Organisation, IT	61
4.4.1 Entwicklung der VP-Aufbau- und der VP-Ablauf-Organisation	61
4.4.2 Praxisberichte VP-Prozesse, VP-Organisation, IT	67
4.4.3 Professionelle VP-Prozess-Modellierung und -Automatisierung (BPMN 2.0, DMN)	73
4.4.3.1 Automatisierbare VP-Prozesse	74
4.4.3.2 BPMN 2.0- und DMN-Standard zur Prozessdarstellung und -modellierung	78
4.4.3.3 Automatisierung der VP-Prozesse	80
4.4.3.4 Fazit	81
4.4.4 IT – Softwarelösungen für die Automatisierung der VP-Prozesse	82
4.4.5 Einsatz von Data & Analytics im VP-Prozess	85
4.4.5.1 Datenextraktion und -aufbereitung	86
4.4.5.2 Analyse und Visualisierung	91
4.4.5.3 Anwendungsfälle aus der Praxis	92

4.4.6	Einsatz künstlicher Intelligenz im VP-Prozess	101
4.4.6.1	Einleitung	101
4.4.6.2	Anwendungsfälle aus der Praxis	103
4.4.6.3	Fazit und Ausblick	111
4.4.7	Automatisierte VP-Setzung bei Warenlieferungen und Margenmonitoring	112
4.4.7.1	Problemstellung	112
4.4.7.2	Hintergrund zum Transfer Pricing Management Tool	114
4.4.7.3	Überblick über die Module des TP Tools	115
4.4.7.4	Modul »Flow Analyzer«	116
4.4.7.5	Modul »Segmentation«	117
4.4.7.6	Modul »Workbench«	118
4.4.7.7	Modul »Pull Negotiation«	120
4.4.7.8	Modul »Price List«	121
4.4.7.9	Modul »Tax Board«	121
4.4.7.10	Fazit	123
4.4.8	Softwaregestützte VP-Setzung bei Dienstleistungen	124
4.4.8.1	Einleitung	124
4.4.8.2	Anforderungen an eine Leistungsverrechnungssoftware	126
4.4.8.3	Varianten einer Leistungsverrechnungssoftware	128
4.4.8.3.1	Automatisierung in Excel	129
4.4.8.3.2	Spezial-Standardsoftware	132
4.4.8.3.3	Implementierung in SAP S4/HANA und SAP PaPM	133
4.4.8.3.4	Zusammenfassung der Lösungsansätze	134
4.4.8.4	Projektvorgehen	136
4.4.8.5	Fazit	138
4.4.9	Softwaregestützte VP-Dokumentation (MF, LF, CbCR)	138
4.4.9.1	Wann und für wen lohnt sich eine VP-Dokumentationssoftware?	139
4.4.9.2	Welchen Funktionsumfang sollte die Software haben?	142
4.4.9.3	Praxisbeispiel globalDocSolution für MF, LF	146
4.5	VP-Setzung & Monitoring	150
4.5.1	Warum ist »Margenmonitoring« so wichtig?	151
4.5.2	In welcher Detailtiefe sind Informationen für das Margenmonitoring und die GuV-Segmentierung notwendig bzw. empfehlenswert?	154
4.5.3	Praxisbericht VP-Setzung und VP-Monitoring	160
4.6	VP-Dokumentation	166
4.7	VP-Verteidigung	167

Teil B: Grundlagen steuerlicher Verrechnungspreise	171
5 Einführung	173
5.1 Risiken identifizieren und reduzieren	175
5.1.1 Doppelbesteuerung	175
5.1.2 Zinsnachzahlungen	180
5.1.3 Strafzuschläge	182
5.1.4 Straf- und bußgeldrechtliche Verfahren	184
5.1.4.1 Steuerhinterziehung gemäß § 370 Abs. 1 AO	185
5.1.4.2 Leichtfertige Steuerverkürzung gemäß § 378 AO	186
5.1.4.3 Praktische Erwägungen	187
5.1.5 Typische Risikosachverhalte aus Betriebsprüfungen	189
5.1.6 Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)	192
5.1.6.1 Hintergrund	192
5.1.6.2 Übersicht über BEPS-Berichte und deren Einschätzung	193
5.1.6.2.1 Fremdvergleichsgrundsatz	198
5.1.6.2.2 Erhebliche Überarbeitung der OECD- VP-Richtlinien	199
5.1.6.2.3 Transparenzanforderungen	199
5.1.6.2.4 Trend zu Profit-Split-Methoden	199
5.1.6.2.5 Konsistenz der VP-Modelle	199
5.1.6.2.6 Substanzanforderung	200
5.1.6.2.7 Vertragliche Risikoaufteilung	200
5.1.6.2.8 Meldepflicht für Gestaltungen (DAC 6)	200
5.1.6.2.9 Immaterielle Wirtschaftsgüter	201
5.1.6.2.10 Betriebsstätten	202
5.1.6.2.11 VP-Dokumentation	202
5.1.6.2.12 Verständigungsverfahren	202
5.1.6.3 Zusammenfassung	203
5.1.7 OECD BEPS 2.0 – Bewältigung der steuerlichen Herausforderungen	205
5.1.8 OECD Pillar 1	209
5.1.9 OECD Pillar 2	211
5.1.10 ATAD Umsetzungsgesetz und Abzugsteuerentlastungs- modernisierungsgesetz	217
5.1.11 Neue BMF-Schreiben 2020 und 2021	223
5.1.12 Beschleunigung der Betriebsprüfung und DAC 7	229
5.2 Chancen erkennen und realisieren	236
5.2.1 Unternehmenssteuersätze	242
5.2.2 Typische Chancensachverhalte	244
5.2.3 Steuerliche inländische F&E-Förderung	245
5.2.4 Steuerliche ausländische F&E-Förderung	247
5.2.5 Zusammenfassung	250

6	Fremdvergleichsgrundsatz und Korrekturrahmen	251
6.1	Fremdvergleichsverhalten	253
6.1.1	D.1: Ergeben sich wesentliche Änderungen durch die OECD BEPS Initiative?	258
6.1.2	D.2: Kann die Finanzverwaltung eine vertraglich vereinbarte Transaktion recharakterisieren bzw. ablehnen?	263
6.1.3	D.3: Welche Besonderheiten sind bei Verlusten zu berücksichtigen? ...	265
6.1.4	D.4: Sind regulatorische Eingriffe/Vorgaben zu berücksichtigen?	266
6.1.5	D.5: Sind Zollwerte zu berücksichtigen?	267
6.1.6	D.6: Was versteht man unter »location savings« und wem sind sie zuzuordnen?	267
6.1.7	D.7: Was versteht man unter »assembled workforce« und welcher Wert ist einer Mitarbeiter-Verlagerung beizumessen?	268
6.1.8	D.8: Was versteht man unter »group synergies« und wem sind sie zuzuordnen?	268
6.2	Korrekturrahmen	272
6.3	Korrekturnormen	278
6.3.1	Verdeckte Einlage (»vE«)	280
6.3.2	Verdeckte Gewinnausschüttung (»vGA«)	281
6.3.3	§ 1 AStG-Korrektur	284
7	Die richtige VP-Methode identifizieren	289
8	Sachverhaltsermittlung (tatsächliche Transaktion)	291
9	Funktions- und Risikoanalyse	295
9.1	Typisierte Unternehmensaktivitäten	296
9.2	Durchführung der F&R-Analyse	300
9.3	Was bedeutet die »DEMPE«-Funktion?	303
9.4	Dokumentation der Funktions- und Risikoanalyse	307
9.5	Praxisbericht quantitative Wertbeitragsanalyse	313
9.5.1	Werttreiberanalyse	314
9.5.2	Analyse der Schlüsselgeschäftsprozesse	317
9.5.3	Analyse der Beiträge der Gesellschaftstypen	320
9.5.4	Kritische Betrachtung der Wertbeitragsanalyse	322
9.5.4.1	Praktische Herausforderungen	322
9.5.4.2	Gewinn-beeinflussende Faktoren	323
9.5.4.3	Fehlende Interquartilsbandbreiten	324
9.5.4.4	Anforderungen an die Geschäftsprozessanalyse	324
9.5.4.5	Standortfragen	325
9.5.4.6	Atomisierungsrisiko	325

9.5.4.7	Timing-Problematik oder statische vs. dynamische Perspektive	326
9.5.4.8	Vereinfachungen	327
9.5.4.9	Technische Überlegungen	328
9.5.4.10	Schlussfolgerung	329
10	Charakterisierung der Unternehmen	331
11	Verrechnungspreismethoden	335
11.1	Geschäftsvorfallbezogene Standardmethoden	336
11.1.1	Preisvergleichsmethode	336
11.1.2	Wiederverkaufspreismethode	339
11.1.3	Kostenaufschlagsmethode	343
11.2	Geschäftsvorfallbezogene Gewinnmethoden	345
11.2.1	Gewinnaufteilungsmethode	345
11.2.2	Nettomargenmethode	349
11.3	Zusammenfassung der VP-Methoden	354
11.4	Sonstige Methoden	356
11.4.1	Mischmethoden	356
11.4.2	Gewinnvergleichsmethode (CPM)	357
11.4.3	Globale Gewinnaufteilungsmethode	357
11.5	Die VP-Methode je Transaktionsart bestimmen	359
11.5.1	Warenlieferungen	359
11.5.1.1	Wahl der VP-Methode je Transaktionsart	359
11.5.1.2	Praxisbericht Supply Chain Model Change	360
11.5.2	Dienstleistungen	365
11.5.2.1	Nicht abrechenbare Leistungen	368
11.5.2.2	Abrechenbare Leistungen	371
11.5.2.3	Im Lieferpreis enthalten	373
11.5.2.4	Direkte Einzelabrechnung	374
11.5.2.5	Indirekte Umlagenabrechnung	379
11.5.2.6	Pools	387
11.5.3	Entsendungen	392
11.5.4	Lizenzierung/Auftragsentwicklung	401
11.5.4.1	Grundlagen	401
11.5.4.2	VP-Methoden und Höhe von Lizenzsätzen	406
11.5.4.3	Praxisbericht: Ableitung von Lizenzsätzen anhand der Residual-Profit-Split-Methode	420
11.5.4.3.1	Einführung	420
11.5.4.3.2	Identifizierung immaterieller Beiträge und der Eigentümer der immateriellen Vermögenswerte	422

	11.5.4.3.3	Rechnerische Bestimmung von Lizenzsätzen ...	423
	11.5.4.3.4	Praktische Herausforderungen bei der Ableitung von Lizenzsätzen in der C-Gruppe	427
11.5.5		Finanzierung	436
	11.5.5.1	Darlehen	438
	11.5.5.2	Cash Pool	444
	11.5.5.3	Treasury-Funktionen	450
	11.5.5.4	Garantien/Bürgschaften	451
	11.5.5.5	Konzerninterne (Rück-)Versicherungen	451
11.6		Outcome Testing Approach oder Price Setting Approach?	452
12		VP-Dokumentation	467
12.1		Aus deutscher Sicht	468
	12.1.1	Praxisrelevante Fragen zu Fristen, Sanktionen, Sprache, Wesentlichkeit, Verwertbarkeit und Konzeptionierung	470
	12.1.2	Inhalte des Local Files	486
	12.1.3	Inhalte des Master Files	494
	12.1.4	Country-by-Country-Reporting	497
	12.1.5	Public Country-by-Country-Reporting	508
	12.1.6	Zusammenfassung der Regeln, Fristen, Sanktionen und Inhalte	514
12.2		Aus internationaler Sicht	519
12.3		Datenbankanalysen/Benchmark Studien	521
12.4		Praxisbericht VP-Dokumentation	527
12.5		Praxisbericht Value-Chain-Analyse für Master File	534
12.6		Praxisbericht Dokumentation von DEMPE-Funktionen im Auftragsforschungskontext	535
	12.6.1	Einführung	535
	12.6.2	Ausgangspunkt der Dokumentation	537
	12.6.3	Ordnungsrahmen für die Dokumentation	537
	12.6.4	Praktisches Vorgehen	539
	12.6.5	Fazit	540
13		VP-Verteidigung und Streitbeilegung	541
13.1		Möglichkeiten der proaktiven Streitbeilegung	543
	13.1.1	Unilaterale verbindliche Auskunft (proaktiv)	543
		13.1.1.1 Welche Möglichkeiten gibt es in Deutschland?	543
		13.1.1.2 Welche Möglichkeiten gibt es im Ausland?	545
		13.1.1.3 Zusammenfassende Vor-/Nachteilsbetrachtung	548
	13.1.2	Vorabverständigungsverfahren (proaktiv)	549
		13.1.2.1 Ablauf eines APA	549

13.2	Arten von Betriebsprüfungen	554
13.2.1	»Normale« Außenprüfung	554
13.2.2	Gemeinsame Betriebsprüfung (»Joint Audit«)	562
13.2.3	Zeitgleiche Betriebsprüfung (»Simultaneous Audit«)	566
13.2.4	Praxisbericht Joint Audit	567
13.2.4.1	Einführung	567
13.2.4.2	Vorbereitung des Joint Audits	568
13.2.4.3	Durchführung des Joint Audits	569
13.2.4.4	Abschluss des Joint Audits	571
13.2.4.5	Fazit zum Joint-Audit-Prozess	572
13.3	Möglichkeiten der reaktiven Streitbeilegung	573
13.3.1	Einspruch, Klage (reaktiv)	573
13.3.2	Verständigungsverfahren nach Art. 25 OECD-MA (reaktiv)	575
13.3.3	EU-Schiedsverfahren (reaktiv)	584
13.3.4	EU-DBA-Streitbeilegungsgesetz (reaktiv)	587
14	Ausgewählte Sonderthemen	593
14.1	Betriebsstätten	593
14.2	Funktionsverlagerung	610
14.3	VP, Umsatzsteuer und Zoll	627
14.3.1	Hintergrund und aktuelle BEPS-Entwicklungen	627
14.3.2	Grundlagen Zollrecht, Zollwerte	630
14.3.3	Grundlagen Umsatzsteuer	631
14.3.4	Analyse von Praxisfällen aus VP-, Zoll- und Umsatzsteuersicht	635
14.3.4.1	Vertriebsstruktur Limited Risk Distributor (»LRD«)	635
14.3.4.1.1	Ertragsteuerliche/VP-Aspekte	636
14.3.4.1.2	Umsatzsteuerliche Aspekte	636
14.3.4.1.3	Zollrechtliche Aspekte	637
14.3.4.2	Vertriebsstruktur Agent	637
14.3.4.2.1	Ertragsteuerliche/VP-Aspekte	637
14.3.4.2.2	Umsatzsteuerliche Aspekte	638
14.3.4.2.3	Zollrechtliche Aspekte	638
14.3.4.3	Jahresendanpassungen gegenüber Drittland	639
14.3.5	Zusammenfassung	642
15	Rechtsgrundlagen	643
15.1	BMF-Schreiben	644
15.2	Gesetze/Rechtsverordnungen	649
15.3	Doppelbesteuerungsabkommen	651
15.4	Europäische Union	653

15.5	OECD	656
15.6	G20	660
15.7	United Nations	662
Teil C: Interne Leistungsverrechnung (ILV)		665
16	Einführung in die Interne Leistungsverrechnung	667
16.1	Leistungsverrechnung ist Unternehmenssteuerung	667
16.2	Umlagen sind kein Ersatz für die Leistungsverrechnung	672
16.2.1	Umlagen führen in die Irre – ein Rechenbeispiel	673
16.2.2	Umlagen setzen falsche Anreize	676
16.3	Interne Leistungsverrechnung und Center-Konzeption gehören zusammen	682
16.3.1	Interne Organisation und Center-Typen	683
16.3.2	Konsequenzen für die Steuerung mittels ILV	688
17	Kernelemente der Internen Leistungsverrechnung	691
17.1	Grundmodell der Internen Leistungsverrechnung	691
17.1.1	Übersicht über Verrechnungspreismethoden	691
17.1.2	Bezugsgrößen für gute ILV	694
17.1.3	Abbildung der ILV in der Ergebnisrechnung	699
17.2	Varianten der Grenzkostenverrechnung	704
17.2.1	Verrechnung lediglich der Produktkosten (Proko)	705
17.2.2	Verrechnung von Proko sowie Struko en bloc	707
17.2.3	Verrechnung von Proko und Opportunitätskosten	713
17.3	Berechnung von Vollkostenvarianten	714
17.3.1	Herstellungskosten	714
17.3.2	Selbstkosten	721
17.4	Berechnung von Prozesskostenvarianten	726
17.4.1	Ermittlung der Prozesskosten	726
17.4.2	Prozesskostenverrechnung zu anderen Abteilungen	729
17.4.3	Beispiel Beschaffungsprozess	729
17.4.4	Beispiel Kundenergebnisrechnung	731
18	Fortgeschrittene Konzepte der ILV	735
18.1	Marktpreise	735
18.1.1	Idealisierte Annahmen für Marktpreise	735
18.1.2	Der Marktpreis – eine »natürliche« Lösung?	736
18.1.3	Marktpreiskorrekturen	741
18.1.4	Effizienzvorteil des Konzerns bei Marktpreisen?	744
18.1.5	Marktpreis – Existenzberechtigung eines Konzerns?	755

18.2	Verhandelte ILV – die Service-Level-Agreements	760
18.2.1	Allzu menschliche Irrtümer	761
18.2.2	SLA – Einführung und Spielregeln	765
18.2.3	Leistungskataloge und Service-Level	775
Teil D: Kombinierte Sicht: Unternehmenssteuerung		
	und steuerliche Verrechnungspreise	777
19	Ausgangsfall: Zielkonflikt zwischen Controlling- und steuerlicher Sicht	779
20	Warum wird überhaupt mit VP gesteuert?	785
21	Konflikte bei der Vertriebssteuerung bei 1-Preis-Systemen	789
21.1	Beeinträchtigung der Sortimentssteuerung	789
21.1.1	Grundlagen der Sortimentssteuerung im Vertrieb	790
21.1.2	Sortimentssteuerung mit steuerlichen Verrechnungspreisen	794
21.1.3	Zwischenfazit Sortimentssteuerung	802
21.2	Probleme bezüglich Preisen und Mengen	802
21.3	Fehlentscheidungen mangels Preisuntergrenzen-Information	808
21.4	Zwischenfazit Vertriebssteuerung bei 1-Preis-Systemen	814
22	Lösungsansätze zur Harmonisierung der VP	817
22.1	Bei welchen Transaktionsarten kann derselbe VP für Steuerung und Steuern verwendet werden?	817
22.1.1	Systematisierung konzerninterner Transaktionsarten	817
22.1.2	Synoptische Analyse der Transaktionsarten	819
22.2	Umsetzungsvarianten für Lieferungen vom Strategieträgerproduzenten an die Routinevertriebsgesellschaften aus Controlling- und Steuersicht	826
22.2.1	Überblick über Umsetzungsvarianten	826
22.2.2	Modell 1: 1-Preis-System, VP gem. CO, LE-EBIT-Steuerung	828
22.2.3	Modell 2: 1-Preis-System, VP gem. Steuern, LE-EBIT-Steuerung	831
22.2.4	Modell 3: 1-Preis-System, VP gem. Steuern, LE-KPI-Steuerung außer EBIT	832
22.2.5	Modell 4: 1-Preis-System, VP gem. Steuern, konsolidierte KPI-Steuerung	833
22.2.6	Modell 5: 1-Preis-System, VP gem. Steuern, Markup-2-Steuerung	834
22.2.7	Modell 6: 2-Preis-System, VP1 gem. CO, VP2 gem. Steuern, LE-EBIT gem. Management-Books-Steuerung	837
22.3	Lösungsansätze: Zusammenfassung	839
22.4	Lösungsansätze: Ausgewählte Praxisbeispiele zu Steuerungs-KPIs	842
23	Gesamtfazit: Harmonisierbarkeit von Verrechnungspreisen und Ausblick	851

Anlage 1 – Übersicht Strafbzuschläge ausgewählter Staaten	855
Anlage 2 – Übersicht über Dokumentationsanforderungen in ausgewählten Staaten	859
Anlage 3 – Zusammenfassung des BEPS-Maßnahmenpakets	865
Anlage 4 – Inhaltsempfehlungen der OECD zum Local File	873
Anlage 5 – Inhaltsempfehlungen der OECD zum Master File	875
Anlage 6 – Inhalte der VP-Dokumentation gemäß GAufZV 2003	877
Literaturverzeichnis	879
Die Autoren	887
Stichwortverzeichnis	895