

## B. Gestaltung von Verrechnungspreisen

### I. Verrechnungspreisgestaltung bei Warenlieferungen

DR. YVES HERVÉ

#### 1. Typen von Warenlieferungen im Konzern

##### 1.1 Wertschöpfungsprozess und Wertschöpfungskette

Als Einstieg in dieses Kapitel erscheinen einige Begriffsdefinitionen sinnvoll. Abbildung 15 stellt der klassischen Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) eines Konzerns die betriebliche Wertschöpfungsdefinition gegenüber. Die Nettowertschöpfung eines Konzerns ist definiert als der Mehrwert zwischen der Unternehmensleistung (Outputsicht) und dem Material- und Sachaufwand inklusive der Abschreibungen auf Investitionsgüter und sonstige relevante Wirtschaftsgüter (Inputsicht), die für die Wertschöpfungsaktivitäten des Konzerns notwendig sind. Die Nettowertschöpfung verteilt sich dann auf die Stakeholder, die den Wertschöpfungsprozess des Konzerns überhaupt erst ermöglichen:

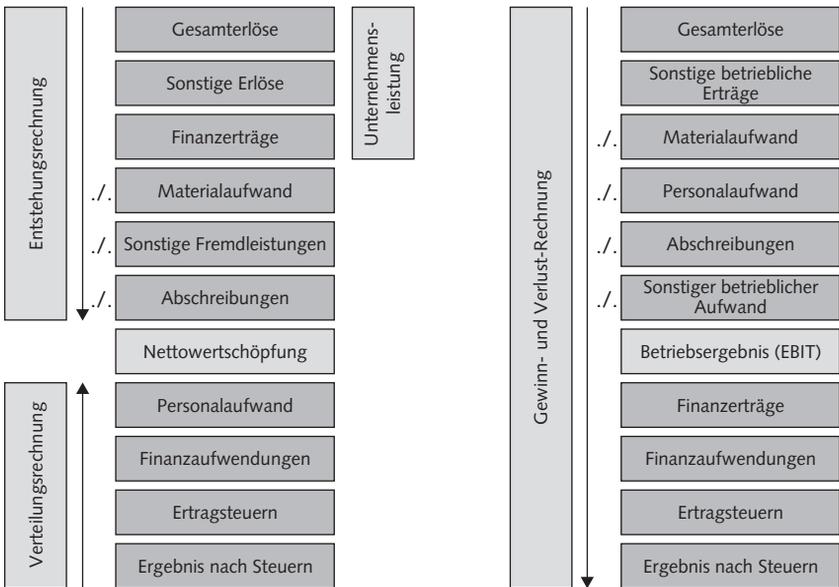
- die Angestellten (Personalaufwand)
- die Kreditgeber (Finanzaufwand)
- die Fiscali (Steueraufwand)
- die Anteilseigner, denen der Gewinn nach Steuern zufließt

Ziel der Anteilseigner des Konzerns ist letztlich, dass der Gewinn nach Steuern maximiert wird. Hieraus entsteht ein Spannungsverhältnis mit den Fiscali dieser Welt, die an möglichst hohen Steuerzahlungen interessiert sind. Im Mittelpunkt dieses Spannungsverhältnisses stehen die Verrechnungspreise.

Für Verrechnungspreisanalysen ist es sinnvoll, den Wertschöpfungsbegriff in Richtung der klassischen Gewinn-und-Verlust-Rechnung weiterzuentwickeln und das operative Ergebnis beziehungsweise Betriebsergebnis (EBIT) als das Ergebnis der operativen Konzernwertschöpfung zu definieren. Dieses unterscheidet sich von der Nettowertschöpfung durch die Herausrechnung von Finanzerträgen und die Berücksichtigung des Personalaufwands, der für viele funktionale Elemente der Wertschöpfungskette der wesentliche betriebliche Aufwandsposten ist.

Eine Konzernwertschöpfungskette definiert sich dann als die Kette von funktionalen Wertschöpfungselementen im Konzern, die es ermöglicht, dass am Ende des Prozesses eine Konzernleistung (Umsatz und sonstige betriebliche Erträge) mit fremden Dritten erwirtschaftet wird.

Abb. 15 Abgrenzung, Wertschöpfung und Betriebsergebnis



Eine Wertschöpfungsbeitragsanalyse gewichtet die relativen Leistungsbeiträge der einzelnen Elemente der Wertschöpfungskette und ermöglicht hierdurch eine faire Verteilung des erreichten Betriebsergebnisses (EBIT) auf die einzelnen Elemente der Wertschöpfungskette. Verrechnungspreise für Warenlieferungen und sonstige Leistungen sind dann das Vehikel, um die angestrebte faire Gewinnverteilung zu erreichen.

## 1.2 Warenlieferungen in der stilisierten Konzernwertschöpfungskette

In der stilisierten Kernwertschöpfungskette des Konzerns lassen sich die Einzelfunktionen in der Wertschöpfungskette drei Obergruppen zuordnen, die an Warenlieferungen beteiligt sind: Einkauf, Produktion und Vertrieb.

Am Anfang der physischen Wertschöpfungskette steht der Einkauf. Der Einkauf bezieht von fremden Dritten Waren und andere Leistungen, die für nachgelagerte Wertschöpfungsprozesse im Konzern benötigt werden. Darunter fallen beispielsweise

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- Energie
- von fremden Lieferanten bezogene Komponenten, die für die eigene Produktion notwendig sind
- sonstige Betriebsmittel

Die dem Einkauf nachgelagerte Wertschöpfungsstufe ist die Produktion. Sie kann einstufig oder mehrstufig ausfallen, zum Beispiel kann sie in Vor-, Zwi-

schen- und Endproduktion beziehungsweise Montage unterteilt sein. Neben den eingesetzten Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens (zum Beispiel Gebäude, Maschinen), nicht aktivierten immateriellen Wirtschaftsgütern (zum Beispiel Fertigungs-Know-how) und den in der Produktion Beschäftigten stellen die von Fremden eingekauften beziehungsweise bezogenen Produktionsinputs die vierte tragende Säule des Produktionsprozesses dar.

Der Produktionsprozess mündet in Endprodukte, die typischerweise über den Vertriebsbereich der Wertschöpfungskette verkauft werden. Zu den Wertschöpfungsaktivitäten im Vertriebsbereich gehören in aller Regel Marketing-, Verkaufs-, Lagerhaltungs-, Distributions- und After-Sales-Service-Leistungen. Auch der Vertrieb kann organisatorisch mehrstufig aufgebaut sein. Am Ende des Vertriebsprozesses steht der Verkauf von Konzernprodukten und verbundenen Leistungen an fremde Dritte.

Je nach Geschäftsmodell, Branche und Unternehmensorganisation sind in manchen Konzernen dem Vertriebsbereich Wertschöpfungsprozesse zugeordnet, die bei anderen Konzernen der Produktion zugeordnet wären. Darunter fallen beispielsweise Verpackungsleistungen oder Montageleistungen.

Wie in den nachfolgenden Gliederungspunkten verdeutlicht werden wird, ist die Bestimmung von angemessenen Verrechnungspreislösungen maßgeblich abhängig von der Ausgestaltung des jeweiligen Geschäftsmodells. Da unterschiedliche Geschäftsmodelle unterschiedliche Liefer- und Leistungsströme zur Folge haben, ist es sinnvoll, jene an dieser Stelle einmal ganzheitlich darzustellen.

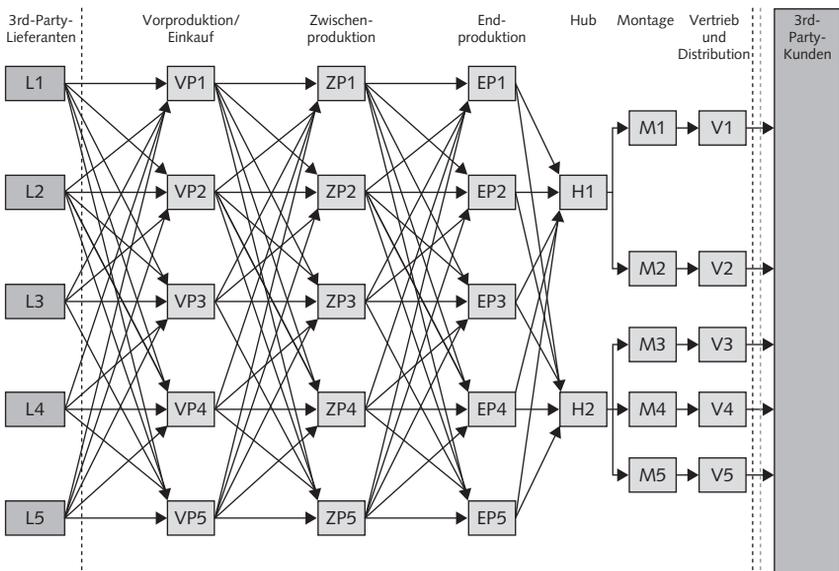
### **1.3 Produktverkäufe und Warenlieferungen in der Wertschöpfungskette eines dezentralen Geschäftsmodells**

Abbildung 16 skizziert eine beispielhafte Wertschöpfungskette in einem dezentralen Geschäftsmodell. Die Produktion ist in fünf Gesellschaften in fünf Ländern angesiedelt, welche unterschiedliche Endprodukte fertigen, die in alle möglichen Exportmärkte verkauft werden. Im vorliegenden Fall sei unterstellt, dass es sich um unterschiedliche Fertigungskomponenten handelt, die im Handel zwischen Unternehmen („business to business“, B2B-Geschäft) an externe Firmenkunden verkauft werden.

Der Einkauf ist dezentralisiert, das heißt, die Produktionswerke kaufen dezentral und selbstständig von externen Lieferanten ein. Die Produktion ist im vorliegenden Beispielfall dreistufig, das heißt, an allen Produktionsstandorten werden neben den Fertigungskomponenten (Endprodukt) auch Vor- und Zwischenprodukte hergestellt. Vorprodukte und Zwischenprodukte könnten (müssen aber nicht) in separaten rechtlichen Einheiten hergestellt werden. Die Vorprodukte eines Standorts können auch an die Zwischenproduzenten eines anderen Standorts geliefert werden, ebenso werden die Zwischenprodukte eines Standorts auch an die Endproduzenten anderer Standorte geliefert.

Die Produzenten der Fertigkomponenten beliefern den Vertriebsbereich des Konzerns in den verschiedenen Absatzmärkten. Im vorliegenden Fall gibt es einen mehrstufigen Vertrieb. Zunächst werden die Produkte an regionale Hub-Gesellschaften verkauft, die aus logistischen Gründen in der Wertschöpfungskette zwischengeschaltet sind. Diese verkaufen die Produkte weiter an die lokalen Vertriebsseinheiten des Konzerns in der jeweiligen Region. Die Produkte werden dabei zum einen direkt an fremde Dritte weiterverkauft, zum anderen werden in lokalen Montagewerken die Fertigkomponenten mit anderen Komponenten, die zum Teil von extern lokal eingekauft werden, zu maßgeschneiderten Solutions kombiniert und an fremde Dritte weiterverkauft.

Abb. 16 Wertschöpfungskette in einem dezentralen Geschäftsmodell

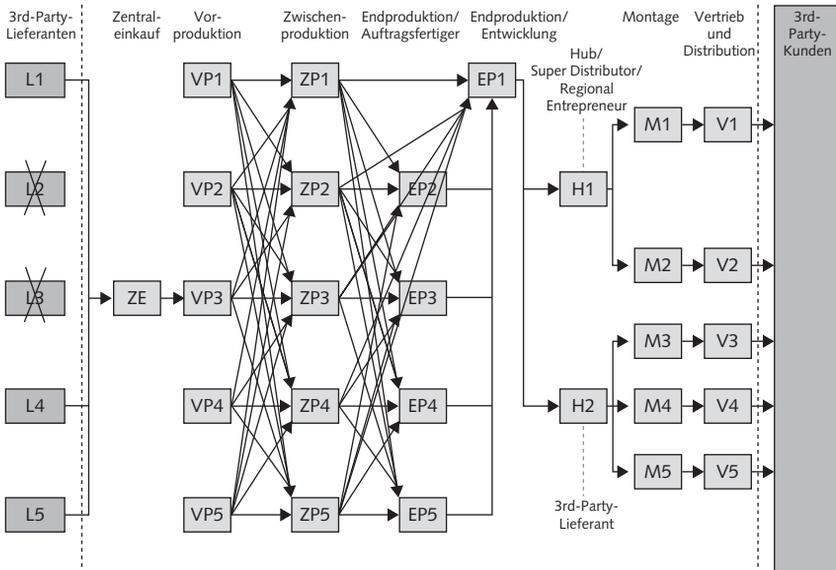


In dem vorgestellten dezentralen Geschäftsmodell folgt der Rechnungsfluss grundsätzlich dem Warenfluss, das heißt, der jeweilige Warenempfänger bekommt die Ware vom jeweiligen Lieferanten zu einem Intercompany-Verrechnungspreis in Rechnung gestellt.

#### 1.4 Produktverkäufe und Warenlieferungen im zentralisierten Geschäftsmodell

In einem zentralisierten Geschäftsmodell wird typischerweise der Rechnungsfluss vom Warenfluss abweichen, wobei der Warenfluss grundsätzlich genau wie im dezentralen Geschäftsmodell verlaufen kann. Abbildung 17 skizziert drei mögliche Elemente der Zentralisierung.

Abb. 17 Wertschöpfungskette mit zentralen Elementen



#### 1.4.1 Zentralisierung des Einkaufs

Der Konzerneinkauf für die Produktionsunternehmen wird hier von einer zentralen Einkaufsgesellschaft getätigt. Durch die Bündelung der Einkaufskraft und zentrale Verhandlungen bei der Lieferantenauswahl und den Lieferkonditionen kann der Konzern typischerweise wesentlich günstiger einkaufen. Die Einkaufsgesellschaft verkauft die Produkte weiter an die Produktionsgesellschaften, während die Warenlieferung von den externen Lieferanten direkt an die Werke erfolgt.

#### 1.4.2 Zentralisierung in der Produktion

Im vorliegenden Beispiel ändert sich für die Vorproduktion und die Zwischenproduktion nichts an den Liefer- und Leistungsbeziehungen. Allerdings werden die ausländischen Werke (EP2 bis EP5) zu Auftragsproduzenten der Produktionsgesellschaft EP1 am Stammsitz des Konzerns. Auch wenn sie weiter die Absatzbereiche des Konzerns direkt beliefern, verkaufen sie ihre Fertigungskomponenten an EP1, welche als einzige Produktionsgesellschaft in den Vertriebsbereich hineinfakturiert.

#### 1.4.3 Zentralisierung des Vertriebs

Kernkompetenzen des Vertriebsgeschäfts (zum Beispiel zentrale Vertriebsstrategie, Key-Account-Management, Marketing) werden von den lokalen Vertriebseinheiten hin zu vorgelagerten zentralen Vertriebsgesellschaften verla-

gert und dort gebündelt. Im vorliegenden Beispielfall sind die Hub-Gesellschaften aus dem Beispiel des dezentralen Geschäftsmodells zu regionalen zentralen Vertriebsgesellschaften ausgeweitet worden, während die lokalen Vertriebsgesellschaften nur noch im Auftrag derselben Konfigurationsleistungen, Verkaufsabwicklung und Distribution übernehmen.

Im dargestellten Beispiel gibt es drei Typen von Zentraleinheiten in unterschiedlichen Gesellschaften und möglicherweise verschiedenen Ländern. In vielen Konzernen mit zentralem Geschäftsmodell werden diese drei Typen in einer zentralen Entrepreneurgesellschaft am Stammhaus des Konzerns oder bei regionalen Prinzipalgesellschaften gebündelt.

Nach diesem Initialüberblick über mögliche Liefer- und Leistungsbeziehungen im Produktbereich der Konzernwertschöpfungskette gilt es nun zu bestimmen, welche Verrechnungspreisgestaltungsmöglichkeiten es in der Praxis dafür gibt. Vor der Darstellung von Einzelfalllösungen wird im nächsten Abschnitt beleuchtet, welche maßgeblichen Treiber grundsätzlich den Handlungsspielraum für angemessene Verrechnungspreislösungen definieren.

## 2. Determinanten der angemessenen Verrechnungspreisgestaltung

Abbildung 18 stellt die wesentlichen Determinanten dar, die bei der Verrechnungspreisgestaltung zu beachten sind. Im Fokus der Verrechnungspreisfestsetzung steht die bilaterale Transaktion zwischen leistender Einheit und Leistungsempfänger mit der zugrunde liegenden Funktions- und Risikoanalyse unter Berücksichtigung eingesetzter immaterieller Wirtschaftsgüter beziehungsweise Werttreiber. In der Praxis muss die Transaktionsanalyse in einen größeren Rahmen eingebettet werden, um zu vernünftigen Ergebnissen zu gelangen.

Hierbei hat es sich als unerlässlich erwiesen, folgende zusätzliche Analyseebenen neben der Funktions- und Risikoanalyse zu berücksichtigen:

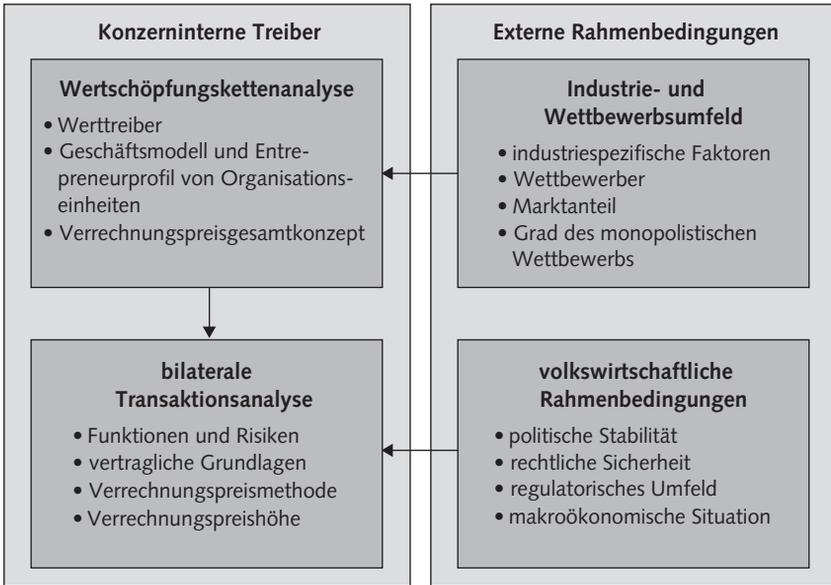
- die ganzheitliche Wertschöpfungskette
- das Industrie- und Wettbewerbsumfeld
- die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen

### 2.1 Funktions- und Risikoanalyse

Unmittelbares Ziel der Funktions- und Risikoanalyse ist es, transaktions- oder transaktionsgruppenbezogen zu bestimmen, welche Funktionen Produktverkäufer beziehungsweise leistende Einheit einerseits und Produktkäufer beziehungsweise Leistungsempfänger andererseits ausüben, welche Risiken den verschiedenen Funktionen innewohnen und welche immateriellen Wirtschaftsgüter dabei zum Einsatz kommen beziehungsweise entstehen. Aus der relativen wirtschaftlichen Bedeutung von Funktionen, Risiken und immateriellen

Wirtschaftsgütern lassen sich dann zwischen Transaktionspartnern angemessene Verrechnungspreise ableiten.

Abb. 18 Verrechnungspreisdeterminanten



### 2.1.1 Funktionen und ihre ökonomische Bedeutung

§ 1 Absatz (1) der deutschen Funktionsverlagerungsverordnung (FVerlV) definiert eine Funktion als

*„eine Geschäftstätigkeit, die aus einer Zusammenfassung gleichartiger betrieblicher Aufgaben besteht, die von bestimmten Stellen oder Abteilungen eines Unternehmens erledigt werden. Sie ist ein organischer Teil eines Unternehmens, ohne dass ein Teilbetrieb im steuerlichen Sinn vorliegen muss.“*

Die drei Blöcke der in Gliederungspunkt 1.1 stilisierten Wertschöpfungskette können als übergeordnete Funktionsblöcke aufgefasst werden und lassen sich in vielfältige Unterfunktionen beziehungsweise Wertschöpfungsprozesse aufspalten. Dies ist in Abbildung 19 illustriert.

Jede Funktion ist Bestandteil des ganzheitlichen Wertschöpfungsprozesses des Konzerns und trägt damit zum Mehrwert des Endproduktes bei, für den die Kunden des Konzerns Zahlungsbereitschaft bekunden. Die Funktionsausübung verursacht betrieblichen Aufwand. Dieser betriebliche Aufwand ist ein quantitativer Indikator für den jeweiligen Wertschöpfungsbeitrag.

Abb. 19 Funktions- und Risikoanalyse 1: Funktionen entlang der Produktwertschöpfungskette

Einkauf	Produktion	Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"><li>• Beobachtung von Markt- und Preisentwicklungen</li><li>• Lieferantenauswahl</li><li>• Lieferantenmanagement</li><li>• Verhandlungen von Rahmenverträgen</li><li>• Preis- und Rabattverhandlungen</li><li>• Hedging von Rohstoffpreis- und Wechselkursrisiken im Einkauf</li><li>• Bestellmanagement und Disposition</li><li>• SCM (Supply Chain Management): Einkauf, Zwischenlagerung und Lieferung an Werke</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktentwicklung und Design</li><li>• Make-or-Buy-Entscheidungen</li><li>• Fertigung von Vor-, Zwischen- und Endprodukten</li><li>• Montage</li><li>• Qualitätskontrolle</li><li>• Kapazitätsmanagement</li><li>• Investitionsplanung</li><li>• Produktionsplanung</li><li>• SCM (Supply Chain Management): Management der Schnittstellen zu Einkauf und Vertrieb</li><li>• Management von produktionsbedingten Risiken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marktforschung</li><li>• Festlegung von Vertriebskonzepten (z.B. Franchising)</li><li>• strategisches und taktisches Marketing</li><li>• Key-Account- und Customer-Relationship-Management</li><li>• Kunden- und Projektakquise</li><li>• Konfiguration von Lösungspaketen</li><li>• Preis- und Rabattverhandlungen</li><li>• Kundenfinanzierung</li><li>• Verkauf und Vertriebsabwicklung</li><li>• Lagerhaltung und Logistik</li><li>• After Sales Services (Ersatzteilgeschäft, Wartung)</li><li>• Management von vertriebsbedingten Risiken</li></ul>

Tendenziell gilt: Je mehr Funktionen ein Produktlieferant ausübt und je mehr Aufwand im Zusammenhang mit der Leistungserbringung entsteht, desto höher wird der Produktverrechnungspreis sein. Neben der quantitativen Kostendimension spielen darüber hinaus aber auch andere Faktoren eine Rolle. Darunter fallen insbesondere die mit den Funktionen einhergehenden unternehmerischen Risiken und die im Rahmen der Funktionsausübung eingesetzten oder selbst geschaffenen immateriellen Wirtschaftsgüter.

### 2.1.2 Risiken und ihre ökonomische Bedeutung

Jede Ausübung unternehmerischer Funktionen ist mit Risiken verbunden. Den verschiedenen Wertschöpfungsbereichen der Konzernwertschöpfungskette lassen sich unterschiedliche Risiken zuordnen. Dies wird in Abbildung 20 illustriert.

Abb. 20 Funktions- und Risikoanalyse 2: Risiken entlang der Produktwertschöpfungskette

Einkauf	Produktion	Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Versorgungssicherheit</li> <li>• kurzfristige Lieferengpässe</li> <li>• Rohstoffpreisrisiken</li> <li>• Wechselkursrisiken</li> <li>• Qualitätsrisiken</li> <li>• Transportrisiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktentwicklungs- und Designrisiken</li> <li>• Qualitätsprobleme</li> <li>• Produkthaftungsrisiken</li> <li>• Produktionskostenrisiken (z.B. Lohnkosten, Energiepreise)</li> <li>• Lieferengpässe bei mehrstufiger Produktion</li> <li>• Kapazitätsauslastungsrisiken</li> <li>• sonstige Produktionsineffizienzen, die zu Abweichungen von geplanten Produktivitätsfortschritten führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisrisiken</li> <li>• Volumenrisiken</li> <li>• Wechselkursrisiken</li> <li>• Risiken aus überhöhtem Lagerbestand</li> <li>• Transportrisiken</li> <li>• Lieferengpässe/Konventionalstrafen</li> <li>• Forderungsausfallrisiken</li> </ul>

Risiken manifestieren sich in stochastischen Ausschlägen, die zu Soll-Ist-Abweichungen in den GuV-Zahlen der Funktionsträger beziehungsweise Verantwortlichen führen. Eine höhere Schwankungsbreite von Soll-Ist-Abweichungen (statistisch messbar beispielsweise durch die Standardabweichung von Erwartungswerten) ist ein Ausdruck höheren unternehmerischen Risikos.

Hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung von Risikoübernahmen für die Verrechnungspreisbildung fußen die Fremdüblichkeitsvorstellungen von OECD wie von deutscher Finanzverwaltung auf der modernen Kapitalmarkttheorie. Ein risikoscheuer Investor wird im Vergleich zweier Anlageinvestitionen mit gleicher Verzinsung im Erwartungswert immer die Anlage mit dem niedrigeren Risiko wählen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein höheres Risiko immer nur dann akzeptiert wird, wenn dabei eine wertäquivalente Risikoprämie gezahlt wird. Die Finanzmarktliteratur und die betriebliche Praxis verwenden Standardmethoden, um solche Risikoprämien zu bestimmen. Das bekannteste Modell ist dabei das Capital-Asset-Pricing-Modell.

Die gleichen Ansätze können nun analog bei der Verrechnungsbestimmung genutzt werden. Ceteris paribus rechtfertigt ein höheres Risiko eines Produktlieferanten aus Fremdvergleichssicht im Erwartungswert einen höheren Verrechnungspreis. Sind die Risikoausprägungen am Markt beobachtbar und erfassbar – dies ist in der Praxis eher eine Frage des Aufwands als der grundsätzlichen Machbarkeit –, lassen sich quantitative Wertzuschläge bei der Verrechnungspreisbildung ermitteln.

### 2.1.3 Immaterielle Wirtschaftsgüter und ihre ökonomische Bedeutung

Hinter einer Produktlieferung an den Endkunden steht ein Leistungsbündel des Konzerns, das alle in der Wertschöpfungskette ausgeübten Funktionen erfasst. Die Zahlungsbereitschaft des Kunden ergibt sich aus dem Grenznutzen, welchen jener aus dem Leistungsbündel des Konzerns zieht.

Pro Kosteneinheit ist dabei der Grenznutzenbeitrag jeder einzelnen Funktion in der Wertschöpfungskette durchaus unterschiedlich. Am offensichtlichsten zeigt sich dies für Funktionen, bei deren Ausübung der Funktionsträger eigene immaterielle Wirtschaftsgüter einsetzt (zum Beispiel geschütztes Know-how) beziehungsweise die als Ausfluss von Funktionsausübungen entstehen (zum Beispiel patentgeschützte Produkte als Ergebnis der eigenen Forschung und Entwicklung). Einzigartige geschützte immaterielle Wirtschaftsgüter sind für einen Konzern in den meisten Fällen der wesentliche Treiber, um sich im Wettbewerb von der Konkurrenz zu differenzieren und so unternehmerische Übergewinne zu realisieren. Kontrolliert ein Funktionsträger immaterielle Wirtschaftsgüter oder schafft er solche, ist dies bei der Verrechnungspreisbildung so zu berücksichtigen, dass dem rechtlichen oder (bei Abweichung des rechtlichen vom wirtschaftlichen Eigentum) dem wirtschaftlichen Eigentümer ein höherer Gewinnanteil zugebilligt wird.

Den verschiedenen Wertschöpfungsbereichen der Konzernwertschöpfungskette lassen sich unterschiedliche immaterielle Wirtschaftsgüter beziehungsweise -rechte zuordnen. Dies ist in Abbildung 21 illustriert.

### 2.1.4 Abgrenzung von Routine- und Nichtroutinefunktionen

Im Rahmen der Funktions- und Risikoanalyse lassen sich nach der gängigen OECD-Verrechnungspreiskonvention Funktionen typischerweise in Routine- und Nichtroutine klassifizieren. Nach dem Verständnis der deutschen Finanzverwaltung zeichnen sich Routinefunktionen dadurch aus, dass die betroffene Einheit bei der Funktionsausübung

- keine eigenen wesentlichen immateriellen Wirtschaftsgüter einsetzt beziehungsweise keine eigenen immateriellen Wirtschaftsgüter kreiert und
- keine substantziellen ökonomischen Risiken trägt, die aus Konzernsicht zu einer hohen Gewinnvolatilität und im Einzelfall auch zu Verlusten führen können.<sup>1</sup>

Funktionen, die diese Voraussetzungen nicht erfüllen, sind dann per Umkehrschluss Nichtroutinefunktionen. Aus Endkundensicht stellen die Routinefunktionen nicht die Kernwertschöpfungsleistung und damit die entscheidenden Erfolgsdeterminanten des Konzerns dar. Ihre Ausübung innerhalb der Konzernwertschöpfungskette resultiert im Wesentlichen aus dem Ziel der Einsparung von Transaktionskosten und ähnlichen Synergien. Gäbe es diese nicht, könnten diese Funktionen leicht an fremde Dritte ausgelagert werden. Die Mög-

---

<sup>1</sup> Verwaltungsgrundsätze-Verfahren, Tz. 3.4.10.2.a.

**Abb. 21** Funktions- und Risikoanalyse 3: Immaterielle Wertschöpfungstreiber entlang der Produktwertschöpfungskette

Einkauf	Produktion	Vertrieb
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkaufs-Know-how</li> <li>• Lieferantenbeziehungen</li> <li>• langfristige Lieferverträge</li> <li>• Liefergarantien</li> <li>• volumenbedingte Synergien</li> <li>• Risk-Management-Know-how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produktbezogene immaterielle Wirtschaftsgüter, z.B.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Patente</li> <li>– Software</li> <li>– Muster</li> <li>– Design</li> </ul> </li> <li>• prozessbezogene immaterielle Wirtschaftsgüter (z.B. Verfahren)</li> <li>• nicht geschütztes Produktions-Know-how (z.B. Werkstoffkompetenz/Erfahrung der Mitarbeiter)</li> <li>• Netzwerk-/Verbundvorteile</li> <li>• Supply-Chain-Kompetenz (z.B. Steuerungsinstrumente)</li> <li>• Skaleneffekte/hohe Markteintrittsbarrieren für Konkurrenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geschützte Markenrechte bzw. Brands (bestehend z.B. aus Name, Symbol, Zeichen, Logo)</li> <li>• Kundenstamm</li> <li>• Kundenlisten</li> <li>• Vertriebsrechte</li> <li>• langfristige Lieferverträge</li> <li>• langfristige Wartungsverträge</li> <li>• sonstiges Vertriebs-Know-how (z.B. Marketing-Mix)</li> <li>• Vertriebsnetzwerk</li> <li>• Qualität/Schulung der Vertriebsmitarbeiter</li> <li>• breite Produktpalette</li> <li>• Marktposition/ Marktanteil</li> </ul>

lichkeit der Auslagerung an fremde Dritte ist dann auch die Hauptursache dafür, dass bei Fremdvergleichsanalysen zur Verrechnungspreisbestimmung die Vergütung von Routinefunktionen in der Regel die einfachste Aufgabe darstellt.

## 2.2 Wertschöpfungskettenanalyse

Um die Einhaltung des Fremdvergleichsprinzips zu gewährleisten, ist es in der Praxis unausweichlich, die zu bepreisenden bilateralen Transaktionen vor dem Hintergrund der gesamten Wertschöpfungskette des Konzerns zu evaluieren. Für den Fall, dass das Geschäft geschäftsbereichsmäßig beziehungsweise divisional betrieben wird, ist dann auf die bereichsrelevante Wertschöpfungskette abzustellen. Diese schließt grundsätzlich sämtliche vorgelagerten Wertschöpfungselemente ein, die dazu beitragen, dass am Ende mit Konzernfremden Umsatz gemacht wird, also auch Dienstleistungen und der Einsatz immaterieller Wirtschaftsgüter.

In der Praxis erscheint es sinnvoll, die Wertschöpfungskettenanalyse als dreistufigen Prozess anzusehen, der in den folgenden Unterabschnitten beleuchtet wird.

### **2.2.1 Rechtliche und wirtschaftliche Zuordnung der immateriellen Wirtschaftsgüter und sonstigen Werttreiber in der Wertschöpfungskette**

Letztlich wird über die Verrechnungspreise der Konzerngewinn auf die Elemente der Wertschöpfungskette verteilt. Der Konzerngewinn wird umso größer sein, je höher aus Endkundensicht der Wert der vom Konzern erbrachten Leistungen über den Kosten derselben liegt.

Zunächst ist also zu bestimmen, welches aus Kundensicht die wesentlichen Werttreiber in der Wertschöpfungskette sind. Dies kann je nach Industrie und Konzern unterschiedlich sein. Zu den typischen Werttreibern gehören unter anderem geschützte immaterielle Wirtschaftsgüter (zum Beispiel Patente, Markenrechte), zur Kostenführerschaft beitragendes Know-how (zum Beispiel in der Produktion oder im Supply-Chain-Management), spezifische Dienstleistungskonzepte oder auch sogenannte Netzwerk-*Intangibles* (zum Beispiel dominanter Marktanteil, der zu hohen Markteintrittsbarrieren für Wettbewerber führt).

Die Werttreiberanalyse ordnet dann die Werttreiber einzelnen rechtlichen Einheiten zu. Im nächsten Schritt wird ermittelt, welches Geschäftsmodell der Konzern um diese Werttreiber herum betreibt und welche Entrepreneurfunktionen er dabei einzelnen rechtlichen Einheiten zuweist.

### **2.2.2 Würdigung des Geschäftsmodells und Entrepreneurprofils von Organisationseinheiten**

Gemäß den deutschen Verrechnungsvorschriften<sup>2</sup> können organisatorische Einheiten (Legaleinheiten/Betriebsstätten/Organisationseinheiten innerhalb von Legaleinheiten) in der Wertschöpfungskette grundsätzlich in drei Klassen eingeteilt werden.<sup>3</sup>

#### **2.2.2.1 Strategieträger beziehungsweise zentraler Entrepreneur**

Ein Strategieträger zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass er

- die operative Geschäftsstrategie und das Geschäftsmodell für bestimmte Wertschöpfungsketten im Konzern vorgibt (zum Beispiel strategische Geschäftsentwicklung wie Marktdurchdringungsstrategien, größere Investitionsentscheidungen, Einführung neuer Produktlinien, Geschäftsmodellumstellungen),

---

2 Verwaltungsgrundsätze-Verfahren, Tz. 3.4.10.2.

3 Die OECD nennt explizit nur zwei Typen von Einheiten, nämlich die Routineeinheiten (die nur Routinefunktionen ausüben) und per Umkehrschluss die Entrepreneurseinheiten, die Nichtroutinefunktionen ausüben. Sie anerkennt aber selbst, dass es hier eine große Spannweite bei den Nichtroutineeinheiten gibt, sodass in der Praxis Missverständnisse wohl eher aus semantischen Gründen entstehen als aus einem tatsächlich unterschiedlichen Verständnis von Fremdvergleichsanalysen.