
Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 1. Auflage	13
Vorwort zur 3. Auflage	15
Vorwort zur 2. Auflage	19
Vorwort zur 1. Auflage	21
Abkürzungsverzeichnis	23
Teil A: Ganzheitliches VP-Management	29
1 Einführung	31
2 Bedeutung von Verrechnungspreisen aus Controllingsicht	35
3 Bedeutung von Verrechnungspreisen aus steuerlicher Sicht	37
4 Verrechnungspreiszyklus	39
4.1 VP-Strategie-Entwicklung	43
4.2 VP-Modellierung	50
4.3 VP-Richtlinien-Erstellung	52
4.3.1 Gliederung einer VP-Richtlinie	53
4.3.2 Praxisbericht VP-Richtlinien-Erstellung	55
4.4 VP-Prozesse, VP-Organisation, IT	57
4.4.1 Entwicklung der VP-Aufbau- und der VP-Ablauf-Organisation	57
4.4.2 Praxisberichte VP-Prozesse, VP-Organisation, IT	63
4.4.3 Professionelle VP-Prozess-Modellierung und -Automatisierung (BPMN 2.0, DMN)	69
4.4.4 IT – Softwarelösungen für die Automatisierung der VP-Prozesse	78
4.4.5 Einsatz von Data & Analytics im VP-Prozess	81
4.4.6 Einsatz künstlicher Intelligenz im VP-Prozess	97
4.4.7 Automatisierte VP-Setzung bei Warenlieferungen und Margenmonitoring	108
4.4.8 Softwaregestützte VP-Setzung bei Dienstleistungen	120
4.4.9 Softwaregestützte VP-Dokumentation (MF, LF, CbCR)	134
4.5 VP-Setzung & Monitoring	146
4.5.1 Warum ist »Margenmonitoring« so wichtig?	147
4.5.2 In welcher Detailtiefe sind Informationen für das Margenmonitoring und die GuV-Segmentierung notwendig bzw. empfehlenswert?	149
4.5.3 Praxisbericht VP-Setzung und VP-Monitoring	154

4.6	VP-Dokumentation	160
4.7	VP-Verteidigung	161
Teil B: Grundlagen steuerlicher Verrechnungspreise		165
5	Einführung	167
5.1	Risiken identifizieren und reduzieren	169
5.1.1	Doppelbesteuerung	169
5.1.2	Zinsnachzahlungen	175
5.1.3	Strafzuschläge	177
5.1.4	Straf- und bußgeldrechtliche Verfahren	178
5.1.5	Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)	181
5.1.6	BEPS 2.0 – Bewältigung der steuerlichen Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung	209
5.1.7	ATAD-Umsetzungsgesetz (Entwurf)	216
5.1.8	Typische Risikosachverhalte aus Betriebsprüfungen	224
5.2	Chancen erkennen und realisieren	227
5.2.1	Unternehmenssteuersätze	233
5.2.2	Typische Chancensachverhalte	235
5.2.3	Steuerliche inländische F&E-Förderung	237
5.2.4	Steuerliche ausländische F&E-Förderung	238
5.2.5	Zusammenfassung	241
6	Fremdvergleichsgrundsatz und Korrekturrahmen	243
6.1	Fremdvergleichsverhalten	245
6.1.1	D.1: Ergeben sich wesentliche Änderungen durch die OECD BEPS Initiative?	250
6.1.2	D.2: Kann die Finanzverwaltung eine vertraglich vereinbarte Transaktion recharakterisieren bzw. ablehnen?	255
6.1.3	D.3: Welche Besonderheiten sind bei Verlusten zu berücksichtigen?	257
6.1.4	D.4: Sind regulatorische Eingriffe/Vorgaben zu berücksichtigen?	258
6.1.5	D.5: Sind Zollwerte zu berücksichtigen?	259
6.1.6	D.6: Was versteht man unter »location savings« und wem sind sie zuzuordnen?	259
6.1.7	D.7: Was versteht man unter »assembled workforce« und welcher Wert ist einer Mitarbeiter-Verlagerung beizumessen?	260
6.1.8	D.8: Was versteht man unter »group synergies« und wem sind sie zuzuordnen?	260
6.2	Korrekturrahmen	264

6.3	Korrekturnormen	271
6.3.1	Verdeckte Einlage (»vE«)	273
6.3.2	Verdeckte Gewinnausschüttung (»vGA«)	274
6.3.3	§ 1 AStG-Korrektur	276
7	Die richtige VP-Methode identifizieren	281
8	Sachverhaltsermittlung (tatsächliche Transaktion)	283
9	Funktions- und Risikoanalyse	287
9.1	Typisierte Unternehmensaktivitäten	288
9.2	Durchführung der F&R-Analyse	292
9.3	Was bedeutet die »DEMPE«-Funktion?	295
9.4	Dokumentation der Funktions- und Risikoanalyse	299
9.5	Praxisbericht quantitative Wertbeitragsanalyse	305
9.5.1	Werttreiberanalyse	306
9.5.2	Analyse der Schlüsselgeschäftsprozesse	309
9.5.3	Analyse der Beiträge der Gesellschaftstypen	312
9.5.4	Kritische Betrachtung der Wertbeitragsanalyse	315
10	Charakterisierung der Unternehmen	323
11	Verrechnungspreismethoden	329
11.1	Geschäftsvorfallbezogene Standardmethoden	331
11.1.1	Preisvergleichsmethode	331
11.1.2	Wiederverkaufspreismethode	334
11.1.3	Kostenaufschlagsmethode	338
11.2	Geschäftsvorfallbezogene Gewinnmethoden	340
11.2.1	Gewinnaufteilungsmethode	340
11.2.2	Nettomargenmethode	344
11.3	Zusammenfassung der VP-Methoden	351
11.4	Sonstige Methoden	353
11.4.1	Mischmethoden	353
11.4.2	Gewinnvergleichsmethode (CPM)	354
11.4.3	Globale Gewinnaufteilungsmethode	354
11.5	Die VP-Methode je Transaktionsart bestimmen	355
11.5.1	Warenlieferungen	356
11.5.2	Dienstleistungen	362
11.5.3	Entsendungen	391
11.5.4	Lizenzierung/Auftragsentwicklung	401
11.5.5	Finanzierung	436
11.6	Outcome Testing Approach oder Price Setting Approach?	447

12	VP-Dokumentation	461
12.1	Aus deutscher Sicht	462
12.1.1	Praxisrelevante Fragen zu Fristen, Sanktionen, Sprache, Wesentlichkeit, Verwertbarkeit und Konzeptionierung	464
12.1.2	Inhalte des Local Files	479
12.1.3	Inhalte des Master Files	487
12.1.4	Country-by-Country-Reporting	490
12.1.5	Zusammenfassung der Regeln, Fristen, Sanktionen und Inhalte	502
12.2	Aus internationaler Sicht	507
12.3	Datenbankanalysen	509
12.4	Praxisbericht VP-Dokumentation	515
12.5	Praxisbericht Value-Chain-Analyse für Master File	522
12.6	Praxisbericht Dokumentation von DEMPE-Funktionen im Auftragsforschungskontext	523
12.6.1	Einführung	523
12.6.2	Ausgangspunkt der Dokumentation	525
12.6.3	Ordnungsrahmen für die Dokumentation	525
12.6.4	Praktisches Vorgehen	527
12.6.5	Fazit	528
13	VP-Verteidigung und Streitbeilegung	529
13.1	Möglichkeiten der proaktiven Streitbeilegung	531
13.1.1	Unilaterale verbindliche Auskunft (proaktiv)	531
13.1.2	Vorabverständigungsverfahren (proaktiv)	538
13.2	Arten von Betriebsprüfungen	543
13.2.1	»Normale« Außenprüfung	543
13.2.2	Gemeinsame Betriebsprüfung (»Joint Audit«)	550
13.2.3	Zeitgleiche Betriebsprüfung (»Simultaneous Audit«)	554
13.2.4	Praxisbericht Joint Audit	556
13.3	Möglichkeiten der reaktiven Streitbeilegung	561
13.3.1	Einspruch, Klage (reaktiv)	561
13.3.2	Verständigungsverfahren nach Art. 25 OECD-MA (reaktiv)	563
13.3.3	EU-Schiedsverfahren (reaktiv)	572
13.3.4	EU-DBA-Streitbeilegungsgesetz (reaktiv)	575
14	Ausgewählte Sonderthemen	579
14.1	Betriebsstätten	579
14.2	Funktionsverlagerung	596
14.3	VP, Umsatzsteuer und Zoll	614
14.3.1	Hintergrund und aktuelle BEPS-Entwicklungen	614
14.3.2	Grundlagen Zollrecht, Zollwerte	616
14.3.3	Grundlagen Umsatzsteuer	617

14.3.4	Analyse von Praxisfällen aus VP-, Zoll- und Umsatzsteuersicht	620
14.3.5	Zusammenfassung	628
15	Rechtsgrundlagen	631
15.1	BMF-Schreiben	632
15.2	Gesetze/Rechtsverordnungen	637
15.3	Doppelbesteuerungsabkommen	638
15.4	Europäische Union	639
15.5	OECD	641
15.6	G20	645
15.7	United Nations	646
Teil C	Interne Leistungsverrechnung (ILV)	649
16	Einführung in die Interne Leistungsverrechnung	651
16.1	Leistungsverrechnung ist Unternehmenssteuerung	651
16.2	Umlagen sind kein Ersatz für die Leistungsverrechnung	656
16.2.1	Umlagen führen in die Irre – ein Rechenbeispiel	656
16.2.2	Umlagen setzen falsche Anreize	661
16.3	Interne Leistungsverrechnung und Center-Konzeption gehören zusammen	666
16.3.1	Interne Organisation und Center-Typen	667
16.3.2	Konsequenzen für die Steuerung mittels ILV	672
17	Kernelemente der Internen Leistungsverrechnung	675
17.1	Grundmodell der Internen Leistungsverrechnung	675
17.1.1	Übersicht über Verrechnungsmethoden	675
17.1.2	Bezugsgrößen für gute ILV	678
17.1.3	Abbildung der ILV in der Ergebnisrechnung	683
17.2	Varianten der Grenzkostenverrechnung	688
17.2.1	Verrechnung lediglich der Produktkosten (Proko)	689
17.2.2	Verrechnung von Proko sowie Struko en bloc	691
17.2.3	Verrechnung von Proko und Opportunitätskosten	697
17.3	Berechnung von Vollkostenvarianten	698
17.3.1	Herstellungskosten	698
17.3.2	Selbstkosten	705
17.4	Berechnung von Prozesskostenvarianten	710
17.4.1	Ermittlung der Prozesskosten	711
17.4.2	Prozesskostenverrechnung zu anderen Abteilungen	713
17.4.3	Beispiel Beschaffungsprozess	714
17.4.4	Beispiel Kundenergebnisrechnung	716

18 Fortgeschrittene Konzepte der ILV	719
18.1 Marktpreise	719
18.1.1 Idealisierte Annahmen für Marktpreise	719
18.1.2 Der Marktpreis – eine »natürliche« Lösung?	720
18.1.3 Marktpreiskorrekturen	725
18.1.4 Effizienzvorteil des Konzerns bei Marktpreisen?	728
18.1.5 Marktpreis – Existenzberechtigung eines Konzerns?	739
18.2 Verhandelte ILV – die Service-Level-Agreements	745
18.2.1 Allzu menschliche Irrtümer	745
18.2.2 SLA – Einführung und Spielregeln	749
18.2.3 Leistungskataloge und Service-Level	759
Teil D: Kombinierte Sicht: Unternehmenssteuerung und steuerliche	
Verrechnungspreise	763
19 Ausgangsfall: Zielkonflikt zwischen Controlling- und steuerlicher Sicht	765
20 Warum wird überhaupt mit VP gesteuert?	771
21 Konflikte bei der Vertriebssteuerung bei 1-Preis-Systemen	775
21.1 Beeinträchtigung der Sortimentssteuerung	775
21.1.1 Grundlagen der Sortimentssteuerung im Vertrieb	776
21.1.2 Sortimentssteuerung mit steuerlichen Verrechnungspreisen	780
21.1.3 Zwischenfazit Sortimentssteuerung	788
21.2 Probleme bezüglich Preisen und Mengen	788
21.3 Fehlentscheidungen mangels Preisuntergrenzen-Information	794
21.4 Zwischenfazit Vertriebssteuerung bei 1-Preis-Systemen	800
22 Lösungsansätze zur Harmonisierung der VP	803
22.1 Bei welchen Transaktionsarten kann derselbe VP für Steuerung und Steuern verwendet werden?	803
22.1.1 Systematisierung konzerninterner Transaktionsarten	803
22.1.2 Synoptische Analyse der Transaktionsarten	805
22.2 Umsetzungsvarianten für Lieferungen vom Strategieträgerproduzenten an die Routinevertriebsgesellschaften aus Controlling- und Steuersicht	812
22.2.1 Überblick über Umsetzungsvarianten	812
22.2.2 Modell 1: 1-Preis-System, VP gem. CO, LE-EBIT-Steuerung	814
22.2.3 Modell 2: 1-Preis-System, VP gem. Steuern, LE-EBIT-Steuerung	817
22.2.4 Modell 3: 1-Preis-System, VP gem. Steuern, LE-KPI-Steuerung außer EBIT	817
22.2.5 Modell 4: 1-Preis-System, VP gem. Steuern, COMA-EBIT-Steuerung ...	818

22.2.6	Modell 5: 1-Preis-System, VP gem. Steuern, Markup-1-Steuerung	819
22.2.7	Modell 6: 2-Preis-System, VP1 gem. CO, VP2 gem. Steuern, LE-EBIT gem. Management-Books-Steuerung	823
22.3	Lösungsansätze: Zusammenfassung	824
22.4	Lösungsansätze: Ausgewählte Praxisbeispiele zu Steuerungs-KPI	828
23	Gesamtfazit: Harmonisierbarkeit von Verrechnungspreisen und Ausblick	835
Anlage 1	– Übersicht Strafzuschläge ausgewählter Staaten	839
Anlage 2	– Übersicht Implementierung von BEPS-Aktionspunkt 13 und Dokumentationsanforderungen in ausgewählten Staaten	843
Anlage 3	– Zusammenfassung des BEPS-Maßnahmenpakets	873
Anlage 4	– Inhaltsempfehlungen der OECD zum Local File	881
Anlage 5	– Inhaltsempfehlungen der OECD zum Master File	883
Anlage 6	– Inhalte der VP-Dokumentation gemäß GAufZV 2003	885
Anlage 7	– Übersicht ausgewählter Länder mit abweichenden Inhaltsanforderungen zum Master File	887
	Abbildungsverzeichnis	889
	Literaturverzeichnis	897
	Die Autoren	903
	Stichwortverzeichnis	909