
Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur 1. Auflage	11
<i>von Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins</i>	
Vorwort zur 2. Auflage	13
Vorwort zur 1. Auflage	15
Abkürzungsverzeichnis	17
Teil A: Ganzheitliches VP-Management	21
<i>von Jörg Hanken, Guido Kleinhietpaß und Dr. Martin Lagarden</i>	
1 Einführung	23
2 Bedeutung von Verrechnungspreisen aus Controlling-Sicht	25
3 Bedeutung von Verrechnungspreisen aus steuerlicher Sicht	27
4 Verrechnungspreiszyklus	29
4.1 VP-Strategie-Entwicklung	33
4.2 VP-Modellierung	40
4.3 VP-Richtlinien-Erstellung	42
4.3.1 Gliederung einer VP-Richtlinie	43
4.3.2 Praxisbericht VP-Richtlinien-Erstellung	44
4.4 VP-Prozesse, VP-Organisation, IT	46
4.4.1 Entwicklung der VP-Aufbau- und der VP-Ablauf-Organisation . . .	47
4.4.2 Praxisberichte VP-Prozesse, VP-Organisation, IT	52
4.4.3 Design der VP-Prozesse	57
4.4.4 Software-Lösungen für VP-Zwecke	59
4.5 VP-Setzung & Monitoring	61
4.5.1 Warum ist »Margen-Monitoring« so wichtig?	62
4.5.2 In welcher Detailtiefe sind Informationen für das Margen-Monitoring und die GuV-Segmentierung notwendig bzw. empfehlenswert? . . .	64
4.5.3 Praxisbericht VP-Setzung und VP-Monitoring	68
4.6 VP-Dokumentation	73
4.7 VP-Verteidigung	75

Teil B: Grundlagen steuerlicher Verrechnungspreise	77
<i>von Jörg Hanken</i>	
5 Einführung	79
5.1 Risiken identifizieren und reduzieren	80
5.1.1 Doppelbesteuerung	81
5.1.2 Zinsnachzahlungen	85
5.1.3 Strafzuschläge	86
5.1.4 Strafrechtliche Verfahren	87
5.1.5 Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)	89
5.1.6 Typische Risikosachverhalte aus Betriebsprüfungen	104
5.2 Chancen erkennen und realisieren	106
5.2.1 Unternehmenssteuersätze	112
5.2.2 Typische Chancensachverhalte	114
6 Fremdvergleichsgrundsatz und Korrekturrahmen	117
6.1 Fremdvergleichsverhalten	118
6.1.1 Ergeben sich wesentliche Änderungen durch die OECD BEPS Initiative?	123
6.1.2 D.2: Kann die Finanzverwaltung eine vertraglich vereinbarte Transaktion re-charakterisieren bzw. ablehnen?	128
6.1.3 D.3: Welche Besonderheiten sind bei Verlusten zu berücksichtigen?	129
6.1.4 D.4: Sind regulatorische Eingriffe/Vorgaben zu berücksichtigen? ..	131
6.1.5 D.5: Sind Zollwerte zu berücksichtigen? ..	132
6.1.6 D.6: Was versteht man unter »location savings« und wem sind sie zuzuordnen? ..	132
6.1.7 D.7: Was versteht man unter »assembled workforce« und welcher Wert ist einer Mitarbeiter-Verlagerung beizumessen? ..	133
6.1.8 D.8: Was versteht man unter »group synergies« und wem sind sie zuzuordnen? ..	133
6.2 Korrekturrahmen	136
6.3 Korrektornormen	142
6.3.1 Verdeckte Einlage (»vE«)	143
6.3.2 Verdeckte Gewinnausschüttung (»vGA«)	145
6.3.3 §1 AStG-Korrektur	146
7 Die richtige VP-Methode identifizieren	151
8 Sachverhaltsermittlung (tatsächliche Transaktion)	153
9 Funktions- und Risikoanalyse	157
9.1 Typisierte Unternehmensaktivitäten	158
9.2 Durchführung der F&R-Analyse	162

10	Charakterisierung der Unternehmen	171
11	Verrechnungspreismethoden	175
11.1	Geschäftsvorfallbezogene Standardmethoden	176
11.1.1	Preisvergleichsmethode	176
11.1.2	Wiederverkaufspreisermethode	179
11.1.3	Kostenaufschlagsmethode	182
11.2	Geschäftsvorfallbezogene Gewinnmethoden	184
11.2.1	Gewinnaufteilungsmethode	185
11.2.2	Nettomargenmethode	189
11.3	Zusammenfassung der VP-Methoden	196
11.4	Sonstige Methoden	198
11.4.1	Mischmethoden	198
11.4.2	Gewinnvergleichsmethode (CPM)	199
11.4.3	Globale Gewinnaufteilungsmethode	199
11.5	Die VP-Methode je Transaktionsart bestimmen	201
11.5.1	Warenlieferungen	201
11.5.2	Dienstleistungen	202
11.5.3	Entsendungen	230
11.5.4	Lizenzierung/Auftragsentwicklung	239
11.5.5	Finanzierung	257
11.6	Outcome Testing Approach oder Price Setting Approach?	269
12	VP-Dokumentation	283
12.1	Aus deutscher Sicht	284
12.1.1	Dokumentationsvorschriften, Sanktionen	284
12.1.2	Inhalt der VP-Dokumentation	293
12.2	Aus internationaler Sicht	298
12.2.1	Master File	302
12.2.2	Local File	305
12.2.3	Country-by-Country-Reporting	308
12.3	Datenbankanalysen	315
12.4	Praxisbericht VP-Dokumentation	321
13	VP-Verteidigung und Streitbeilegung	329
13.1	Einspruch, Klage (reaktiv)	331
13.2	Verständigungsverfahren Art. 25 OECD-MA (reaktiv)	333
13.3	EU-Schiedsverfahren (reaktiv)	340
13.4	Unilaterale verbindliche Auskunft (proaktiv)	342
13.5	Vorabverständigungsverfahren (proaktiv)	343

14	Ausgewählte Sonderthemen	347
14.1	Betriebsstätten	347
14.2	Funktionsverlagerung	362
14.3	VP, Umsatzsteuer und Zoll	379
14.3.1	Hintergrund und aktuelle BEPS Entwicklungen	379
14.3.2	Grundlagen Zollrecht, Zollwerte	381
14.3.3	Grundlagen Umsatzsteuer	382
14.3.4	Analyse von Praxisfällen aus VP-, Zoll- und Umsatzsteuersicht	385
14.3.5	Zusammenfassung	394
15	Rechtsgrundlagen	395
15.1	BMF-Schreiben	396
15.2	Gesetze/Rechtsverordnungen	399
15.3	Doppelbesteuerungsabkommen	400
15.4	Europäische Union	400
15.5	OECD	403
15.6	G20	405
15.7	United Nations	406
Teil C: Interne Leistungsverrechnung (ILV)		409
	<i>von Guido Kleinhietaß</i>	
16	Einführung in die Interne Leistungsverrechnung	411
16.1	Leistungsverrechnung ist Unternehmenssteuerung	411
16.2	Umlagen sind kein Ersatz für die Leistungsverrechnung	417
16.2.1	Umlagen führen in die Irre – ein Rechenbeispiel	417
16.2.2	Umlagen setzen falsche Anreize	421
16.3	Interne Leistungsverrechnung und Center-Konzeption gehören zusammen	427
16.3.1	Interne Organisation und Center-Typen	427
16.3.2	Konsequenzen für die Steuerung mittels ILV	432
17	Kernelemente der Internen Leistungsverrechnung	437
17.1	Grundmodell der Internen Leistungsverrechnung	437
17.1.1	Übersicht über Verrechnungspreismethoden	437
17.1.2	Bezugsgrößen für gute ILV	441
17.1.3	Abbildung der ILV in der Ergebnisrechnung	445
17.2	Varianten der Grenzkostenverrechnung	450
17.2.1	Verrechnung lediglich der Produktkosten (Proko)	451
17.2.2	Verrechnung von Proko sowie Struko en bloc	453
17.2.3	Verrechnung von Proko und Opportunitätskosten	459

17.3	Berechnung von Vollkostenvarianten	461
17.3.1	Herstellungskosten	461
17.3.2	Selbstkosten.	468
17.4	Berechnung von Prozesskostenvarianten	473
17.4.1	Ermittlung der Prozesskosten	473
17.4.2	Prozesskostenverrechnung zu anderen Abteilungen	476
17.4.3	Beispiel Beschaffungsprozess	476
17.4.4	Beispiel Kundenergebnisrechnung	479
18	Fortgeschrittene Konzepte der ILV	483
18.1	Marktpreise	483
18.1.1	Idealisierte Annahmen für Marktpreise.	483
18.1.2	Der Marktpreis – eine »natürliche« Lösung?	484
18.1.3	Marktpreiskorrekturen	489
18.1.4	Effizienzvorteil des Konzerns bei Marktpreisen?	493
18.1.5	Marktpreis – Existenzberechtigung eines Konzerns?	503
18.2	Verhandelte ILV – die Service-Level-Agreements	509
18.2.1	Allzu menschliche Irrtümer	509
18.2.2	SLA – Einführung und Spielregeln	514
18.2.3	Leistungskataloge und Service-Level.	524
Teil D: Kombinierte Sicht: Unternehmenssteuerung und steuerliche Verrechnungspreise		527
<i>von Jörg Hanken, Guido Kleinhietpaß und Dr. Martin Lagarden</i>		
19	Harmonisierbarkeit von Verrechnungen aus steuerlicher und Controlling-Sicht	529
19.1	Systematisierung konzerninterner Transaktionsarten	529
19.2	Synoptische Analyse der Transaktionsarten	531
20	Konflikte in der Vertriebssteuerung bei 1-Preis-Systemen	541
20.1	Beeinträchtigung der Sortimentssteuerung	541
20.1.1	Grundlagen der Sortimentssteuerung im Vertrieb	541
20.1.2	Sortimentssteuerung mit steuerlichen Verrechnungspreisen.	545
20.1.3	Zwischenfazit Sortimentssteuerung.	553
20.2	Probleme bezüglich Preisen und Mengen	554
20.3	Fehlentscheidungen mangels Preisuntergrenzen-Information	561
20.4	Zwischenfazit Vertriebssteuerung bei 1-Preis-Systemen	567

21	Umsetzungsvarianten von Unternehmenssteuerungskonzepten	569
21.1	Modell 1 (Controlling-VP Legal Books)	571
21.2	Modell 2 (steuerlicher VP Legal Books)	572
21.3	Modell 3 (steuerlicher VP Legal Books und Reporting der konsolidierten Marge)	573
21.4	Modell 4 (steuerliche VP Legal Books und Controlling-VP Management Books)	574
21.5	Modell 5 (1-Preis-System, Tax- und CO-Zielerreichung)	576
21.6	Ausgewählte Praxisbeispiele zu Steuerungssystemen	580
22	Gesamtfazit: Harmonisierbarkeit von Verrechnungspreisen und Ausblick	587
	Anlage 1 – Übersicht Strafzuschläge ausgewählter Staaten	591
	Anlage 2 – Übersicht Dokumentationsanforderungen ausgewählter Staaten	595
	Anlage 3 – Zusammenfassung des BEPS-Maßnahmenpakets	601
	Literaturverzeichnis	609
	Autoren	615
	Stichwortverzeichnis	617