

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Autorenverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>A. Branchenspezifische Verrechnungspreissysteme (Kahle)</b>	<b>1</b>
1. Grundlagen	1
2. Aufbau von Verrechnungspreissystemen	5
3. Klassisches Verrechnungspreissystem	6
3.1 Aufbau	6
3.2 Kritik am klassischen Verrechnungspreissystem	7
4. Einflussfaktoren von Verrechnungspreissystemen	8
<b>B. Praxis der Verrechnungspreissysteme in ausgewählten Branchen (Sinz)</b>	<b>11</b>
I. Die Branche als Einflussfaktor des Verrechnungspreissystems	11
II. Die Branche als Einflussfaktor in der betriebswirtschaftlichen Theorie	12
1. Marktorientierte Ansätze	12
2. Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze	15
3. Betriebswirtschaftliche Begründung der Verrechnungspreisanalyse	17
4. Verrechnungspreisanalyse mit der SWOT-Analyse	19
III. Die Branche als Einflussfaktor in der Praxis	20
1. Verrechnungspreissystem i. e. S.	20
2. Verrechnungspreissystem i. w. S.	28
<b>C. Verrechnungspreissystem der Celesio AG (Pasig)</b>	<b>33</b>
1. Industrieanalyse	33
1.1 Überblick	33
1.2 Pharmagroßhandel	34
1.3 Apothekenmarkt	36
1.4 Zwischenergebnis	37

2.	Unternehmensanalyse	38
2.1	Überblick	38
2.2	Konzernstruktur	38
2.3	Wertschöpfungsbeiträge des Unternehmens innerhalb der Branche	40
2.4	Wettbewerbsstrategie	40
2.5	Erfolgsfaktoren	41
2.6	Geschäftsrisiken	42
2.7	Zwischenergebnis	42
3.	Transaktions- und Funktions- und Risikoanalyse	43
3.1	IT-Dienstleistungen	43
3.2	Finanztransaktionen	43
3.3	Managementdienstleistungen	44
3.4	Funktions- und Risikoanalyse	45
3.5	Zwischenergebnis	45
4.	Ergebnis der Analyse	46
5.	Verrechnungspreisrichtlinien versus Inter-Company Verträge	46
6.	Verrechnungspreis-Dokumentationstrategie	46
7.	Verrechnungspreis-Risikomanagement	47
8.	Betriebsprüfungs-Strategie	47
9.	Verständigungsverfahren	48
10.	Advanced Pricing Agreements (APAs)	48

#### **D. Das Verrechnungspreissystem des HUGO BOSS Konzerns (Hartmann)**

---

1.	Der HUGO BOSS Konzern	49
1.1	Überblick	49
1.2	Historie	49
2.	Industrieanalyse	50
2.1	Bekleidungsindustrie	50
2.2	Segmentierung	51
2.3	Erfolgsfaktoren	51
3.	Unternehmensanalyse	54
3.1	Konzernstrategie	54
3.1.1	Markenstrategie	54
3.1.2	Produktstrategie	55
3.1.3	Vertriebsstrategie	55

3.2	Strategie zur Wachstumssteigerung	55
3.3	Wettbewerber	56
3.4	Kritische Erfolgsfaktoren und strategische Wettbewerbsvorteile	57
4.	Transaktionsanalyse	59
4.1	Allgemein	59
4.2	Produktion	59
4.3	Vertrieb	60
4.4	Kostenumlage	61
4.5	Flagship	62
4.6	Finanzdienstleistungen	63
5.	Funktions- und Risikoanalyse	63
5.1	Produktion	63
5.2	Vertrieb	65
5.3	Flagship	66
5.4	Zwischenergebnis Unternehmenscharakterisierung	67
6.	Zusammenfassung	67
6.1	Auslagerung der Produktion	68
6.2	Integration textiler Produktgruppen	69
6.3	Supply Unit als Systemkopf	69
6.4	Unterschiedliche Absatzkanäle	71
6.5	Gesonderte Verrechnung von Pool- Dienstleistungen	72
6.6	Auslagerung der Finanzdienstleistungen in eine eigene Finanzierungsgesellschaft	73
7.	Verrechnungspreisstrategie	74
7.1	Steuerung	74
7.2	Dokumentationsstrategie	74
7.3	Risikomanagement	75
7.4	Controversy	76
7.4.1	Betriebsprüfungsstrategie	76
7.4.2	Verständigungsverfahren	76
7.4.3	Advanced Pricing Agreements	76

## **E. Verrechnungspreissysteme der Automobilzulieferbranche am Beispiel der Mahle International GmbH (Terlinde/Clasen) 77**

---

1.	Der MAHLE Konzern	77
1.1	Überblick	77
1.2	Historie	78

2.	Industrieanalyse	83
2.1	Einführung	83
2.2	Beschreibung der Automobilzulieferbranche unter besonderer Berücksichtigung ihrer Entwicklung in den Jahren 2008 bis 2011	83
2.3	Beschreibung der wesentlichen Trends in der Branche und ihrer Risiken	88
2.3.1	Vom Komponentenhersteller zum Systemlieferanten	88
2.3.2	Entwicklungskooperationen zwischen Zulieferer und OEM	88
2.3.3	Zukünftiger Konsolidierungsprozess	88
2.3.4	Alternative Antriebe	89
2.3.5	Steigende Bedeutung des Ersatzteilgeschäfts	89
2.4	Wesentliche Risiken und deren Einflüsse auf die Preisgestaltung	90
2.4.1	Einkaufspreise	91
2.4.2	Volumina	91
2.4.3	Entwicklungskosten	92
2.5	Der MAHLE Konzern als branchentypischer Automobilzulieferer	93
3.	Transaktionsanalyse	95
3.1	Allgemein	95
3.2	Forschung & Entwicklung	96
3.2.1	Zentrale Vorausbildung	96
3.2.2	Vorentwicklung	96
3.2.3	Kundenspezifische Produktentwicklung	97
3.3	Produktion	97
3.4	Distribution und Logistik	100
3.4.1	Distribution und Logistik an OE- bzw. OES-Kunden	100
3.4.2	Distribution und Logistik an den weltweiten Independent Aftermarket	100
3.5	Konzerndienstleistungen	100
3.5.1	Vertriebsleistungen	100
3.5.2	IT-Services	101
3.5.3	Allgemeine Verwaltung und sonstige Dienstleistungen	101

4.	Funktions- und Risikoanalyse	101
4.1	Allgemein	101
4.2	Forschung & Entwicklung	102
4.2.1	Zentrale Vorentwicklung	102
4.2.2	Vorentwicklung	102
4.2.3	Kundenspezifische Produktentwicklung	103
4.3	Risiko- und Funktionsanalyse im Bereich Produktion	104
4.4	Risiko- und Funktionsanalyse im Bereich Distribution und Logistik	106
4.4.1	Distribution und Logistik an OE- bzw. OES-Kunden	106
4.4.2	Distribution und Logistik an den weltweiten Independent Aftermarket	107
4.5	Branchentypische Merkmale der Funktionen und Risiken	109
5.	Zusammenfassung	111

<b>F.</b>	<b>Verrechnungspreissysteme der Elektrowerkzeugbranche am Beispiel der Robert Bosch GmbH (Finkbeiner)</b>	<b>113</b>
-----------	---	------------

---

1.	Überblick über die Robert Bosch GmbH und ihre Geschäftsfelder	113
2.	Industrie- und Unternehmensanalyse	115
2.1	Industrieanalyse	115
2.1.1	Marktentwicklung der Elektrowerkzeugbranche	115
2.1.2	Wettbewerbssituation unter Elektrowerkzeugherstellern	117
2.2	Unternehmensanalyse	118
2.2.1	Produktportfolio und Absatzmärkte	118
2.2.2	Internationale Ausrichtung von Produktion und Vertrieb	119
2.2.3	Kundenkommunikation und Kundenorientierung	120
3.	Funktions- und Risikoanalyse	121
3.1	Die produktverantwortliche Einheit	121
3.2	Die Fertigungs- und Vertriebsregionalgesellschaft	121
3.3	Die Mischregionalgesellschaft	122
3.4	Dreigliederung der Geschäftsmodelle	122

3.5	Die Logistikfunktion	123
3.6	Sonderstellung Power Tools, PT-Deutschland	124
3.7	Branchenspezifische Besonderheiten	125
4.	Transaktionsanalyse	126
4.1	Identifikation der Transaktionsarten	126
4.2	Warenlieferungen	127
4.3	Dienstleistungen	128
4.3.1	Zentraleinkauf	128
4.3.2	Logistik	129
4.3.3	Forschung und Entwicklung	129
4.3.4	Garantieabwicklung	130
4.4	Immaterielle Wirtschaftsgüter	130
4.4.1	Eigentumsverhältnisse an immateriellen Wirtschaftsgütern	130
4.4.2	Patente und Know-how	131
4.4.3	Marken	131
4.5	Branchenspezifische Besonderheiten	132
5.	Zentralanweisungen zu Verrechnungspreisen	133
6.	Verwendung von Musterverträgen	134
7.	Transferpreis-Controlling	135
8.	Maßnahmen zur Minderung der Verrechnungspreisrisiken	135
8.1	Zentrale und dezentrale Dokumentationsstrategie	135
8.2	Hoher Standardisierungsgrad	136
8.3	Transferpreis-Controlling	137
8.4	Sicherstellung einer verwertbaren Dokumentation	137
8.5	Steuroptimierung vs. Risikominimierung	137
8.6	Abstimmung mit der Finanzverwaltung	138

<b>G. Das Verrechnungspreissystem der Tognum AG bzw. des Tognum-Konzerns (Frischmuth)</b>	<b>139</b>
---	------------

---

1.	Einleitende Bemerkungen	139
1.1	Verrechnungspreissystem und wesentliche Elemente	139
1.2	Der Tognum-Konzern im Überblick	142
2.	Das Verrechnungspreissystem des Tognum-Konzerns	144
2.1	Funktionskategorien und einschlägige Verrechnungspreismethoden	144
2.2	Konzerndienstleistungen und Cost-Plus-Methode	146

2.3	Konzerninterne Auftragsentwicklung und Cost-Plus-Methode	148
2.4	Eigenproduzenten und Lizenzverrechnungen	150
2.5	Auftragsproduktion und Cost-Plus-Methode	152
2.6	Distributionsgeschäft (Sales & Services) und Preisvergleichsmethode	154
3.	Das Dokumentationssystem der Tognum	156
4.	Zusammenfassung	158

---

<b>H.</b>	<b>Das Verrechnungspreissystem der TRUMPF GmbH + Co. KG (Hiller)</b>	<b>161</b>
-----------	--	------------

1.	Überblick über das Unternehmen TRUMPF	161
2.	Industrie- und Unternehmensanalyse	161
2.1	Industrieanalyse	161
2.1.1	Überblick über die Maschinen- und Anlagenbaubranche	161
2.1.2	Schlüsselfunktionen und Risiken der Branche	162
2.1.3	Strukturelle Trends der Maschinen- und Anlagebaubranche	164
2.2	Unternehmensanalyse	165
2.2.1	Konzernaufbau und Businessmodell von TRUMPF	165
2.2.2	Geschäftsfelder und Geschäftsbereiche von TRUMPF	166
2.2.4	Wettbewerbsstrategie und Kernkompetenzen von TRUMPF	166
2.2.5	Hauptrisiken von TRUMPF	167
2.3	Branchenspezifische Besonderheiten	168
3.	Transaktionsanalyse	169
3.1	Transaktionsgruppenbildung bei TRUMPF	169
3.2	Beschreibung der einzelnen TRUMPF-Transaktionsgruppen	169
3.2.1	Lieferungs-Transaktionen	169
3.2.2	Dienstleistungs-Transaktionen	171
3.2.3	Lizenz-Transaktionen	172
3.3	Branchenspezifische Besonderheiten	172

4.	Funktions- und Risikoanalyse	173
4.1	Darstellung der einzelnen Funktionsbereiche bei TRUMPF	173
4.1.1	Produktionsbereich	173
4.1.2	Vertriebsbereich	173
4.1.3	Produktcenter	174
4.1.4	Dienstleistungsbereich	175
4.1.5	Technologiecenter	175
4.2	Zuordnung von immateriellem Vermögen bei TRUMPF	175
4.3	Klassifizierung der einzelnen Funktionsbereiche und Risikoprofile	176
4.4	Branchenspezifische Besonderheiten	177
5.	Wahl einer risikokongruenten Verrechnungspreismethode	178
5.1	Verrechnungspreismethodenwahl bei TRUMPF	178
5.1.1	Methode im Entwicklungsbereich	178
5.1.2	Methode im Produktionsbereich	179
5.1.3	Methode im Vertriebsbereich	180
5.1.4	Methode im Dienstleistungsbereich	181
5.1.5	Methode bei der Verrechnung von Ersatzteilen	182
5.2	Besonderheiten beim Abwicklungsprozess – Abschöpfung	182
5.3	Branchenspezifische Besonderheiten	183
6.	Zusammenfassung der branchenspezifischen Besonderheiten	184
7.	Verrechnungspreisrichtlinie und Vertragsgrundlagen	185
7.1	Ziele der Verrechnungspreisrichtlinie von TRUMPF	185
7.1.1	Betriebswirtschaftliche Ziele	185
7.1.2	Steuerliche Ziele	186
7.2	Regelung hinsichtlich der Anpassung von Verrechnungspreisen	187
8.	Verrechnungspreisrisikomanagement und Dokumentationsstrategie	187
8.1	Risikomanagementprozess bei TRUMPF	187
8.2	Konkrete Maßnahmen zur Minderung der Verrechnungspreisrisiken	188
8.3	Verrechnungspreissausschuss	189