

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b>	<b>11</b>
<i>von Siegfried Gänßlen, Vorstandsvorsitzender des Internationalen Controller Vereins</i>	
<b>Vorwort</b>	<b>13</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>15</b>
<b>Teil A: Wozu Verrechnungspreise?</b>	<b>19</b>
<i>von Jörg Hanken und Guido Kleinhietspaß</i>	
<b>1 Einführung</b>	<b>21</b>
<b>2 Bedeutung von Verrechnungspreisen aus Controllingsicht</b>	<b>23</b>
<b>3 Bedeutung von Verrechnungspreisen aus steuerlicher Sicht</b>	<b>25</b>
<b>4 Verrechnungspreiszyklus</b>	<b>27</b>
4.1 Strategy	28
4.2 Guideline	30
4.3 Organization	30
4.4 Processes	31
4.5 Monitoring	32
4.6 Compliance	33
4.7 Dispute Resolution	34
<b>5 Controllingregelkreis</b>	<b>36</b>
<b>6 Zusammenfassung</b>	<b>39</b>

<b>Teil B: Grundlagen steuerlicher Verrechnungspreise</b>	<b>41</b>
<i>von Jörg Hanken</i>	
<b>1 Einführung</b>	<b>43</b>
1.1 Risiken identifizieren und reduzieren	44
1.1.1 Doppelbesteuerung	44
1.1.2 Zinsnachzahlungen	49
1.1.3 Strafbzuschläge	50
1.1.4 Strafrechtliche Verfahren	51
1.1.5 BEPS	53
1.1.6 Typische Risikosachverhalte	58
1.2 Chancen erkennen und realisieren	60
1.2.1 Unternehmenssteuersätze	64
1.2.2 Typische Chancensachverhalte	66
<b>2 Fremdvergleichsgrundsatz und Korrekturrahmen</b>	<b>68</b>
2.1 Fremdvergleichsverhalten	69
2.2 Korrekturrahmen	75
2.3 Korrekturnormen	82
2.3.1 Verdeckte Einlage („vE“)	84
2.3.2 Verdeckte Gewinnausschüttung („vGA“)	85
2.3.3 § 1AStG-Korrektur	87
<b>3 Die richtige VP-Methode identifizieren</b>	<b>91</b>
<b>4 Sachverhaltsermittlung</b>	<b>93</b>
<b>5 Funktions- und Risikoanalyse</b>	<b>95</b>
5.1 Typisierte Unternehmensaktivitäten	96
5.2 Durchführung der F&R-Analyse	100
<b>6 Charakterisierung</b>	<b>107</b>
<b>7 Verrechnungspreismethoden</b>	<b>111</b>
7.1 Geschäftsvorfallbezogene Standardmethoden	112
7.1.1 Preisvergleichsmethode	113
7.1.2 Wiederverkaufspreismethode	115
7.1.3 Kostenaufschlagsmethode	119
7.2 Geschäftsvorfallbezogene Gewinnmethoden	121
7.2.1 Gewinnaufteilungsmethode	122
7.2.2 Nettomargenmethode	125

7.3	Zusammenfassung der VP-Methoden	132
7.4	Sonstige Methoden	135
7.4.1	Mischmethoden	135
7.4.2	Gewinnvergleichsmethode (CPM)	135
7.4.3	Globale Gewinnaufteilungsmethode	136
7.5	Die VP-Methode je Transaktionsart bestimmen	137
7.5.1	Warenlieferungen	137
7.5.2	Dienstleistungen	138
7.5.3	Entsendungen	155
7.5.4	Lizenzierung/Auftragsentwicklung	159
7.5.5	Finanzierung	171
7.5.6	Outcome Testing Approach oder Price Setting Approach?	175
<b>8</b>	<b>Verrechnungspreisrichtlinie (Guideline)</b>	<b>186</b>
<b>9</b>	<b>Verrechnungspreisorganisation (Organization)</b>	<b>188</b>
<b>10</b>	<b>Verrechnungspreis-Implementierung (Processes)</b>	<b>192</b>
<b>11</b>	<b>Verrechnungspreismonitoring (Monitoring)</b>	<b>194</b>
<b>12</b>	<b>Verrechnungspreisdokumentation (Compliance)</b>	<b>202</b>
12.1	Aus deutscher Sicht	202
12.1.1	Dokumentationsvorschriften, Sanktionen	203
12.1.2	Inhalt der VP-Dokumentation	212
12.2	Aus internationaler Sicht	217
12.3	Datenbankanalysen	226
<b>13</b>	<b>Verrechnungspreisstreitbeilegung (Dispute Resolution)</b>	<b>232</b>
13.1	Einspruch, Klage (reaktiv)	234
13.2	Verständigungsverfahren Art. 25 OECD-MA (reaktiv)	235
13.3	EU-Schiedsverfahren (reaktiv)	240
13.4	Unilaterale verbindliche Auskunft (proaktiv)	241
13.5	Vorabverständigungsverfahren (proaktiv)	241
<b>14</b>	<b>Ausgewählte Sonderthemen</b>	<b>244</b>
14.1	Betriebsstätten	244
14.2	Funktionsverlagerung	250

<b>15</b>	<b>Rechtsgrundlagen</b>	<b>268</b>
15.1	BMF-Schreiben	269
15.2	Gesetze/Rechtsverordnungen	272
15.3	Doppelbesteuerungsabkommen	273
15.4	Europäische Union	274
15.5	OECD	276
15.6	United Nations	279
<b>Teil C: Interne Leistungsverrechnung (ILV)</b>		<b>285</b>
<i>von Guido Kleinhietaß</i>		
<b>1</b>	<b>Einführung in die Interne Leistungsverrechnung</b>	<b>287</b>
1.1	Leistungsverrechnung ist Unternehmenssteuerung	287
1.2	Umlagen sind kein Ersatz für die Leistungsverrechnung	292
1.2.1	Umlagen führen in die Irre – ein Rechenbeispiel	293
1.2.2	Umlagen setzen falsche Anreize	297
1.3	Interne Leistungsverrechnung und Center-Konzeption gehören zusammen	302
1.3.1	Interne Organisation und Center-Typen	303
1.3.2	Konsequenzen für die Steuerung mittels ILV	308
<b>2</b>	<b>Kernelemente der Internen Leistungsverrechnung</b>	<b>312</b>
2.1	Grundmodell der Internen Leistungsverrechnung	312
2.1.1	Übersicht über Verrechnungspreismethoden	312
2.1.2	Bezugsgrößen für gute ILV	316
2.1.3	Abbildung der ILV in der Ergebnisrechnung	320
2.2	Varianten der Grenzkostenverrechnung	325
2.2.1	Verrechnung lediglich der Produktkosten (Proko)	325
2.2.2	Verrechnung von Proko sowie Struko en bloc	328
2.2.3	Verrechnung von Proko und Opportunitätskosten	334
2.3	Berechnung von Vollkostenvarianten	335
2.3.1	Herstellungskosten	336
2.3.2	Selbstkosten	342
2.4	Berechnung von Prozesskostenvarianten	348
2.4.1	Ermittlung der Prozesskosten	348
2.4.2	Prozesskostenverrechnung zu anderen Abteilungen	350
2.4.3	Beispiel Beschaffungsprozess	351
2.4.4	Beispiel Kundenergebnisrechnung	353
<b>3</b>	<b>Fortgeschrittene Konzepte der ILV</b>	<b>357</b>
3.1	Marktpreise	357
3.1.1	Idealisierte Annahmen für Marktpreise	357
3.1.2	Der Marktpreis – eine „natürliche“ Lösung?	358

3.1.3	Marktpreiskorrekturen	363
3.1.4	Effizienzvorteil des Konzerns bei Marktpreisen?	366
3.1.5	Marktpreis – Existenzberechtigung eines Konzerns?	376
3.2	Verhandelte ILV – die Service-Level-Agreements	381
3.2.1	Allzu menschliche Irrtümer	382
3.2.2	SLA – Einführung und Spielregeln	386
3.2.3	Leistungskataloge und Service-Level	396
<b>Teil D: Kombinierte Sicht: Unternehmenssteuerung und steuerliche Verrechnungspreise</b>		<b>399</b>
<i>von Jörg Hanken und Guido Kleinhietaß</i>		
<b>1</b>	<b>Harmonisierbarkeit von Verrechnungen aus steuerlicher und Controlling-Sicht</b>	<b>401</b>
1.1	Systematisierung konzerninterner Transaktionsarten	402
1.2	Synoptische Analyse der Transaktionsarten	403
<b>2</b>	<b>Konflikte in der Vertriebssteuerung bei 1-Preis-Systemen</b>	<b>407</b>
2.1	Beeinträchtigung der Sortimentssteuerung	407
2.1.1	Grundlagen der Sortimentssteuerung im Vertrieb	408
2.1.2	Sortimentssteuerung mit steuerlichen Verrechnungspreisen	412
2.1.3	Zwischenfazit Sortimentssteuerung	419
2.2	Probleme bezüglich Preisen und Mengen	419
2.3	Fehlentscheidungen mangels Preisuntergrenzen-Information	426
2.4	Zwischenfazit Vertriebssteuerung bei 1-Preis-Systemen	432
<b>3</b>	<b>Umsetzungsvarianten von Unternehmenssteuerungskonzepten</b>	<b>433</b>
3.1	Modell 1 (Controlling-VP Legal Books)	435
3.2	Modell 2 (steuerlicher VP Legal Books)	437
3.3	Modell 3 (steuerlicher VP Legal Books und Reporting der konsolidierten Marge)	438
3.4	Modell 4 (steuerliche VP Legal Books und Controlling-VP Management Books)	439
3.5	Ausgewählte Praxisbeispiele zu Steuerungssystemen	440
<b>4</b>	<b>Gesamtfazit: Harmonisierbarkeit von Verrechnungspreisen und Ausblick</b>	<b>446</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>448</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>		<b>455</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>463</b>