



Verrechnungspreise und Transfer Pricing

in Zusammenarbeit mit PwC

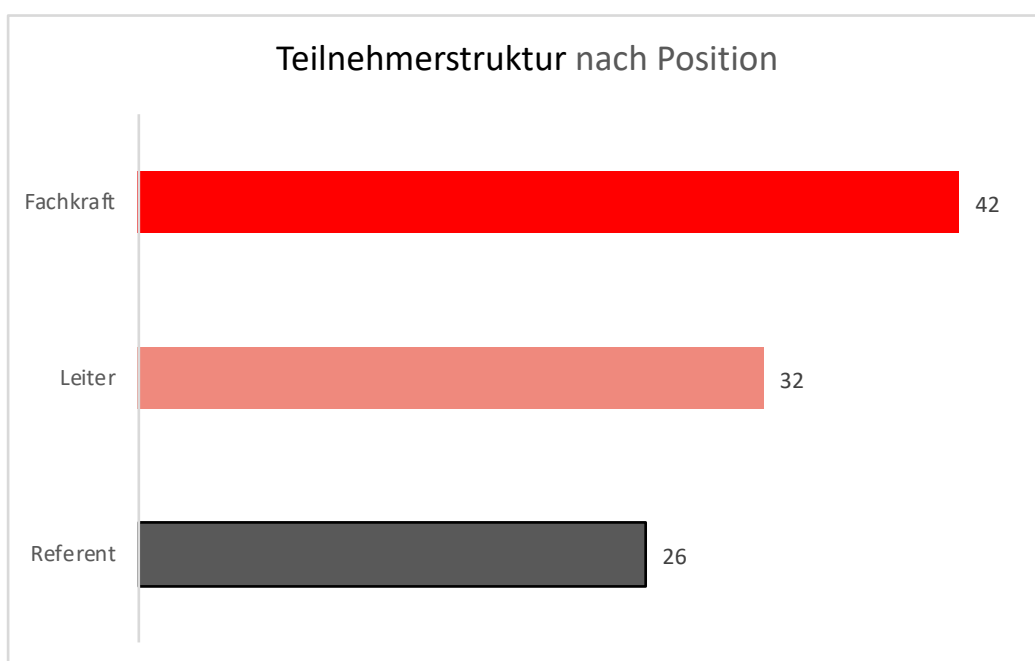
Oktober 2018

Transferpreisvorschriften bekommen ein immer größeres Gewicht und das betrifft auch Controller. Damit diese die richtigen Steuerungsimpulse liefern können, müssen sie die steuerliche Seite ebenso gut kennen wie die betriebswirtschaftliche Art und Weise die Leistungen zu bepreisen (Interne Leistungsverrechnung, ILV).

Daher hat die CA controller akademie in Zusammenarbeit mit PwC im Frühjahr 2018 eine Online Umfrage zum Thema Verrechnungspreise und Transfer Pricing durchgeführt – in Vorbereitung auf die gleichnamige Fachtagung, die am 22. November in Frankfurt erstmalig stattfindet.

Die Ergebnisse liegen nun vor. An der Umfrage haben fast ausschließlich Controller und Führungskräfte teilgenommen. Aussagen über die Beurteilung des Themas von firmeninternen Steuerexperten können daher im Folgenden nicht gemacht werden.

Wenn man die Teilnehmer nach ihrer hierarchischen Position charakterisiert, dann ergab sich nachstehendes Bild:





Als erstes haben wir die Unterschiede zwischen größeren und kleineren Unternehmen betrachtet. Die Grenze haben wir dabei bei 1000 Mitarbeitern festgelegt. Grundsätzlich ist auffallend, dass sich in der Gruppe der kleineren Unternehmen 70% der Teilnehmer kein oder nur Einstiegswissen bezüglich steuerlicher Transferpreise hatten. In der Gruppe der Großunternehmen war es fast spiegelbildlich umgekehrt. 77% dieser Gruppe bescheinigten sich selber ein solides Grundwissen oder gar den Experten-Status. Trotzdem bestand in dieser Gruppe ein großes Interesse an zusätzlichem Wissen bei allen abgefragten Themenbereichen des Transfer Pricings. Wodurch sich der gefühlte „Experten-Status“ etwas relativiert. Genauso überraschend war es, dass sich in der Gruppe der kleineren Unternehmen, die ihr eigenes Wissen schwächer eingeschätzt hatten, dagegen nur Interesse an selektiven Themen des Transfer Pricing bestand. Die gewünschten Themen waren Finanzierung, Dokumentationserstellung, CbC-Reporting und der Zusammenhang zwischen Transferpreisen Internem Kontrollsystem (IKS).

Auffallend ist auch, dass die Gruppe der Referenten bei der Frage „Wie sehr sind Ihnen die Anforderungen an steuerliche Transferpreise bekannt?“ die eigenen Kenntnisse besonders gering einschätzt.

Beide Gruppen zeigten auch unterschiedliches Interesse am Thema der Internen Leistungsverrechnung (ILV), d.h. an Verrechnungspreisen als unterstützendem Instrument der Unternehmenssteuerung. Das Interesse war bei kleineren Unternehmen deutlich ausgeprägter. Hier war sowohl Grund- als auch Expertenwissen gefragt. Besonderer Schwerpunkt des Interesses war die Vertriebssteuerung. Aus größeren Unternehmen kam nicht nur weniger Interesse, auch die Themenwünsche waren abweichend. Hier wurde vor allen Dingen der Bezug zur Kalkulation, zu den Shared Service-Centern und den IT-Kosten genannt.

Beiden Gruppen war gemeinsam, dass sie dem Thema Verrechnungspreise allgemein (also für steuerliche Zwecke als auch für Steuerungszwecke) in ihrer täglichen Arbeit keine größere Bedeutung beimessen. Hier wurde bewusst danach gefragt, welche *Rolle* Verrechnungspreise in der täglichen Arbeit spielen. Insbesondere in der Gruppe der größeren Unternehmen fanden sich die Verrechnungspreise am unteren Ende aller Nennungen wieder. Besondere Schwerpunkte waren nicht erkennbar. Bei kleineren Unternehmen war die Bedeutung nur unwesentlich höher eingeschätzt. Hier jedoch ergaben sich kleinere Schwerpunkte bei den eigenen Tätigkeiten: Beteiligung an konzerninternen Verrechnungspreis-Behandlungen, Bedeutung für Planung/Budgetierung, Kalkulation von Verrechnungspreisen, Erstellung der Transferpreis-Dokumentation und Unterstützung bei der Betriebsprüfung.

Einige Fragen später wurde jedoch nach einer konkreten Einschätzung des *Zeitbedarfs* gefragt und dabei sah das Bild dann überraschenderweise wie folgt aus: hier lag der Zeiteinsatz für allein steuerliche Verrechnungspreise in der Gruppe der größeren Unternehmen durchschnittlich bei 33%. Die Umfrage gibt leider keine Hinweise darauf, woher diese Diskrepanz zwischen der Bedeutung und dem Zeiteinsatz kommt. Eine mögliche Interpretation könnte lauten, dass dem Thema aus Controlling-Sicht keine besonders große Bedeutung zugemessen wird. Es sind zwar Aufgaben, zum Beispiel als Zuarbeit für die Steuer-Abteilung, zu erledigen, ohne dass eine Bedeutung für die eigene Arbeit daraus abgeleitet wird. Diese Interpretation würde zu den Antworten einer weiteren Frage passen. Auf die Frage, welche Rolle steuerliche Verrechnungspreise im Unternehmen der Befragten spielen, fanden sich nur sehr wenige Antworten. Darüber hinaus sahen alle Controller vor allem die regelmäßigen Diskussionen zwischen verschiedenen Abteilungen als nennenswerten Punkt. **Dazu passt, dass insbesondere die Gruppe der Fachkräfte erhebliches Interesse an Methoden hatte, welche Verrechnungspreise zu steuerlichen Zwecken (Transferpreise) und zu Steuerungszwecken (ILV; Interne Leistungsverrechnung) zu entkoppeln.** Nur einige wenige Teilnehmer größerer Unternehmen wussten jedoch, dass steuerliche Verrechnungspreise einen negativen Einfluss auf die Unternehmenssteuerung ausüben.

Einig hingegen sind sich sowohl die Controller kleinerer als auch größerer Unternehmen, dass Verrechnungspreise auf der Agenda des Finanzvorstands stehen. Dabei verbinden Sie das Thema jedoch nicht mit der Reputation des Unternehmens. Angesichts der zahlreichen Skandale der letzten Zeit, welche durch die Presse gegangen sind, überrascht auch dieses Ergebnis. Controller scheinen hier vor allem noch an die direkten finanziellen Konsequenzen, wie zum Beispiel Steuernachzahlungen oder Doppelbesteuerung zu denken.



Eine weitere Frage zielte auf Unterschiede zwischen Mitarbeitern mit wenig und Mitarbeitern mit viel Erfahrung. In der Studie gab es genauso viele Mitarbeiter die weniger als zehn Jahre Berufserfahrung hatten, wie es Mitarbeiter gab, die darüber lagen. In der Gruppe der besonders erfahrenen Mitarbeiter, schätzten zwei Drittel ihr steuerliches Verrechnungspreis-Wissen als „solides Grundwissen oder sogar Expertenwissen“ ein. In der anderen Gruppe war es nur die Hälfte. In beiden Gruppen bestand aber gleichermaßen ein hohes Interesse an der Erlangung weiteren steuerlichen Wissens. Ausgenommen davon waren die internationale Streitbeilegung, wie zum Beispiel Verständigungsverfahren, Schiedsverfahren oder Vorabverständigungsverfahren. Offensichtlich werden diese richtiger Weise als alleinige Aufgabe der Steuerabteilung gesehen. Die Gruppe der erfahreneren Mitarbeiter interessierte sich darüber hinaus nicht mehr für zusätzliches Wissen bei Warenlieferungen und Entsendungen. Als mögliche Erklärung kann man vermuten, dass Entsendungen überwiegend in der Personalabteilung angesiedelt sind und dass Warenlieferungen als besonders häufiger Praxis-Fall hinreichend gut bekannt sind. Entsprechend bestand hier bei Kollegen mit weniger Erfahrung sehr wohl größeres Interesse. Im Gegensatz zu ihren erfahreneren Kollegen interessierten sich diese aber nicht für spezifisches Länderwissen oder fortgeschrittene Themen wie den Bezug zum Internen Kontrollsystem (IKS).



Bei der Frage, in welchen Aspekten zur Unternehmenssteuerung mit Verrechnungspreisen (Interne Leistungsverrechnung; ILV) Bedarf an zusätzlichem fachlichen Wissen bestehe, ergab sich die interessante Antwort, dass in beiden Gruppen eine relativ hohe Anzahl Personen an allen Themen interessiert war – mit Ausnahme der ILV. Das ist im Sinne der Frage ein direkter Widerspruch. Angesichts der Seminarerfahrung, dass in vielen Firmen lediglich Kosten umverteilt werden, könnte sich auch dafür eine sinnvolle Interpretation bieten. Möglicher Weise ist es vielfach nicht bekannt, inwieweit die ILV die Unternehmenssteuerung unterstützen oder auch behindern kann. Das würde auch zu den Ergebnissen im ersten Teil passen. Dort hatten nur einige wenige, besonders erfahrene Controller den Zusammenhang zwischen negativer Ergebnisbeeinflussung und steuerlichen Verrechnungspreisen angegeben.

Insgesamt lässt diese Analyse darauf schließen, dass Mitarbeiter mit weniger Erfahrung zwar größere Offenheit gegenüber Verrechnungspreis-Themen zeigen und sich auch mehr damit beschäftigen müssen, Mitarbeiter mit viel Erfahrung in diesen Gebieten aber bereits besser ausgebildet sind.

Noch eine dritte Auswerte-Ebene ergab sich aus der Fallstudie mit der Unterscheidung in Controller und Nicht-Controller. Obwohl an der Befragung fast keine Steuerexperten teilnahmen, hatte die Gruppe der Nicht-Controller in der Selbsteinschätzung mit 75% überdurchschnittlichem Wissen eine höhere fachliche Meinung von sich als die Controller, die diese Position nur zu 50% für sich in Anspruch nahmen. Entsprechend suchten Controller vor allem Grundwissen, während die „Nicht-Controller“ weiteres Experten-Wissen suchten. In den Themen bestand eine überraschende Einigkeit: beide Gruppen interessierten sich gleichermaßen für die Interne Leistungsverrechnung. Während sich Controller mehr für mögliche Zielkonflikte mit der steuerlichen Sicht und für Shared Services interessierten, ging es den Nicht-Controllern um Kalkulation und IT-Kosten.

Interessant ist es über die gesamte Umfrage hinweg, die Frage nach dem Zeitaufwand zu beobachten. Die Antworten waren erfreulich stabil. Es gab also keine Veränderung der Antworten, welche durch die Fragen herbeigeführt worden wären. Über die Gesamtheit aller Teilnehmer der Fallstudie ergab sich ein durchschnittlicher Zeitaufwand von rund 25% ihrer Arbeitszeit. In größeren Unternehmen, die naturgemäß auch mehr Auslandsgeschäft im Konzernverbund haben, lag der Durchschnitt etwas höher. Bei der zweiten Frage, die zwischen Experten und Einsteigern unterschied, lag der Aufwand gleichermaßen bei 25%. Mit steigender Hierarchieebene nahm der Aufwand bezogen auf die eigene Arbeitstätigkeit etwas ab, blieb mit rund 20% aber vergleichsweise hoch. Diese insgesamt recht hohe Arbeitsbelastung geht mit einem konstant hohen Interesse an der Nutzung von Softwarelösungen und Automatisierung des Verrechnungspreis-Prozesses einher.

Fazit

Obwohl Verrechnungspreise insgesamt kein neues Thema darstellen, besteht doch ein konstantes Interesse an ergänzendem und vertiefendem Wissen. Wenn man die teilweise Unvereinbarkeit von steuerlicher Sicht (Transferpreise) und Steuerungssicht (ILV) bedenkt, dann zeigt die Umfrage hier eine besonders große Wissenslücke auf. Nur einem kleinen Teil der Umfrageteilnehmer war dies bewusst. Ausgerechnet Referenten und Leitungsfunktionen schnitten bei dieser Frage besonders schlecht ab. Das aktuelle Interesse liegt momentan hingegen überwiegend bei steuerlichen Themen. Es scheint, dass viele Firmen noch vollauf daran arbeiten, die steuerlichen Anforderungen vollumfänglich zu erfüllen. Bleibt zu hoffen, dass die – kurzfristig richtige – Priorität zur Vermeidung steuerlicher Sanktionen mittelfristig ergänzt wird um die Frage, wie die Interne Leistungsverrechnung (ILV) zur Ergebnisverbesserung beitragen kann.

Möchten Sie mehr zu diesem Thema wissen?

Profitieren Sie von neuem Wissen für die komplexe Welt der Verrechnungspreise auf unserer Fachtagung am 22. November 2018 in Frankfurt am Mai.



**Fachtagung Verrechnungspreise
und Transfer Pricing**
22. November 2018, Frankfurt am Main

Hier gleich anmelden
und von neuem Wissen
zu Verrechnungspreise
und Transfer Pricing
profitieren:

Anmeldung Fachtagung



Umfrage Verrechnungspreise und Transfer Pricing Oktober 2018

CA AKADEMIE
privates Institut für Controlling
und Unternehmensführung AG

Münchner Straße 8
D-82237 Wörthsee
Telefon +49(0)8153-88974-0
Telefax +49(0)8153-88974-25
kontakt@ca-akademie.de

www.controllerakademie.de