

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

## Alles im grünen Bereich?

**Green Controlling –  
eine Aufgabe für Controller  
und Nachhaltigkeitsexperten!**



### WEITERE THEMEN IM FOKUS

**Controlling im Digitalisierungswahn?**

**Produktiver mit iPads im Vertrieb**

**Risikomanagement bei Wittenstein**

# Verrechnungspreise für steuerliche und für Steuerungszwecke

## Ein ewiger Streit? Hintergründe und Lösungsvorschläge für die Praxis

von Jörg Hanken

Viele international tätige Unternehmen, die versuchen, aus betriebswirtschaftlicher Sicht ihren Konzerndeckungsbeitrag zu maximieren, um im Wettbewerb bestehen zu können und um die nötige Finanzkraft für zukünftige Investitionen sicherzustellen, fühlen sich von den steuerlichen Anforderungen an Verrechnungspreise (VP) eingeengt und überreguliert. Andererseits ist verständlich, dass Regierungen ein Interesse daran haben (müssen), dass diese Unternehmen ein Ergebnis im lokalen Land ausweisen und versteuern, das dem angemessenen Teil der lokalen Wertschöpfung im Verhältnis zur Gesamtwertschöpfung des Konzerns entspricht. Bereits an dieser Stelle erkennt man, dass die Ziele und daraus abgeleitet die Logik der Bildung der VP aus Controlling- und steuerlicher Sicht häufig nicht deckungsgleich sind. Beide Aufgaben, einerseits die Entwicklung eines für den Konzern optimalen Steuerungskonzepts und andererseits die Kalkulation und Faktura von weltweiten steuerlich angemessenen VP, sind jeweils für sich betrachtet bereits sehr komplex und anspruchsvoll.

### Ziele und Zielkonflikte von steuerlichen und Steuerungs-Verrechnungspreisen

Controller verfolgen mit der Setzung von VP das Ziel, ein gewünschtes Verhalten hervorzu-rufen, um letztlich den **Konzerngewinn zu maximieren**. Mitarbeiter der **Steuerabteilung** haben jedoch die Aufgabe, die weltweiten gesetzlichen steuerlichen Verpflichtungen zu erfüllen. Im VP-Bereich bedeutet dies, sicherzustellen, dass die Konzerngewinne im **Einklang mit der lokalen Wertschöpfung** anfallen (vgl. [Abbildung 1](#)). Aufgrund der hier beschriebenen Ziele kann man sich gut vorstellen, dass es in der Praxis schwierig sein dürfte, mit ein und demselben VP beide Abteilungen glücklich zu machen. Das Beispiel in [Abbildung 2](#) soll dies veranschaulichen.

In [Abbildung 2](#) gelten als gesetzt die Herstellungskosten von P i. H. v. 400, die Vertriebskosten von V i. H. v. 120 sowie der Endkundenpreis i. H. v. 600. Es stellt sich also die Frage, zu

welchem „richtigen“ VP P an V fakturieren soll. Theoretisch sollte der VP zwischen 400 und 480 liegen. [Abbildung 3](#) zeigt nun die Sicht des Controllings und der Steuerabteilung.

Aus **steuerlicher Sicht** werden Vertriebsgesellschaften (VG) in der Praxis oft als die weniger komplexen Einheiten gesehen und daher als sog. Routine-Unternehmen qualifiziert. Dies hat zwingend zur Folge, dass die VG eine stabile und angemessen kleine EBIT-Marge erzielen muss. Das Residualergebnis steht dem Strategieträger zu, der in der Regel für Einkauf, F&E, Produktion und die Finanzierung des Konzerns verantwortlich ist. Als steuerlich „richtige“ VP-Methode wäre die Wiederverkaufspreis- oder die TNMM-Methode (Transaktionsbezogene Nettomargen Methode) zu wählen. Aus **controllerischer Sicht** könnte die Produktionsgesellschaft als Cost Center gesehen werden mit der Folge, dass Margen nicht in der Produktion, sondern im Revenue oder Profit Center der Vertriebsgesellschaft gezeigt werden würden. Als VP-Methode käme eine „at cost“ oder eine „C+“-Methode zum Einsatz. [Abbildung 4](#) zeigt die GuV-Effekte einer C+ 5%-Methode (= IST) und einer TNMM 3%-Methode (= SOLL).

In diesem Beispiel wird (realistisch) angenommen, dass die Betriebsprüfung erfolgreich argumentiert, dass der V nur eine EBIT-Marge von 3% und nicht von 10% zusteht. Insofern käme es zu einer Gewinnerhöhung bei der P i. H. v. 42 mit den Folgen einer Doppelbesteuerung (Mehrsteuern = 30% \* 42), Nachzahlungszinsen (6% p.a. \* Mehrsteuern) und ggfs. Strafzuschlägen (max. 10% \* 42). Die Cash-Belastung wäre erheblich. Daher ist dringend zu empfehlen, zunächst zu überprüfen, ob VP-

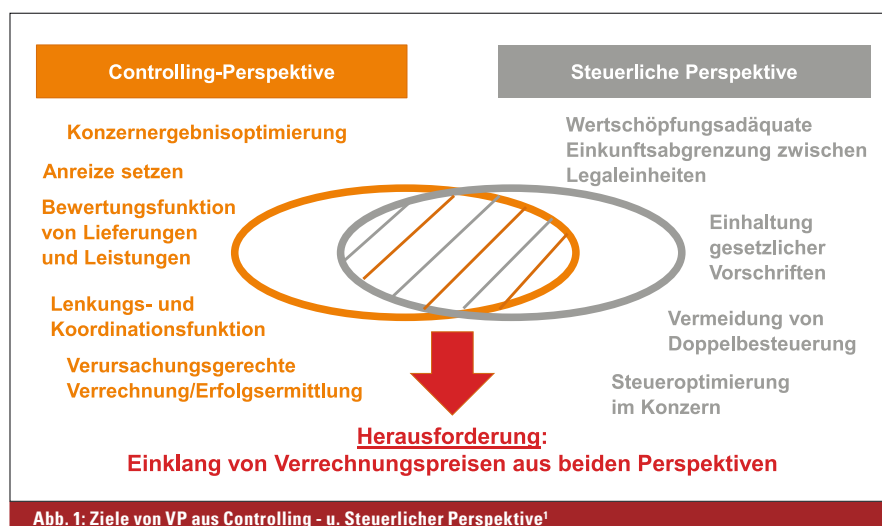
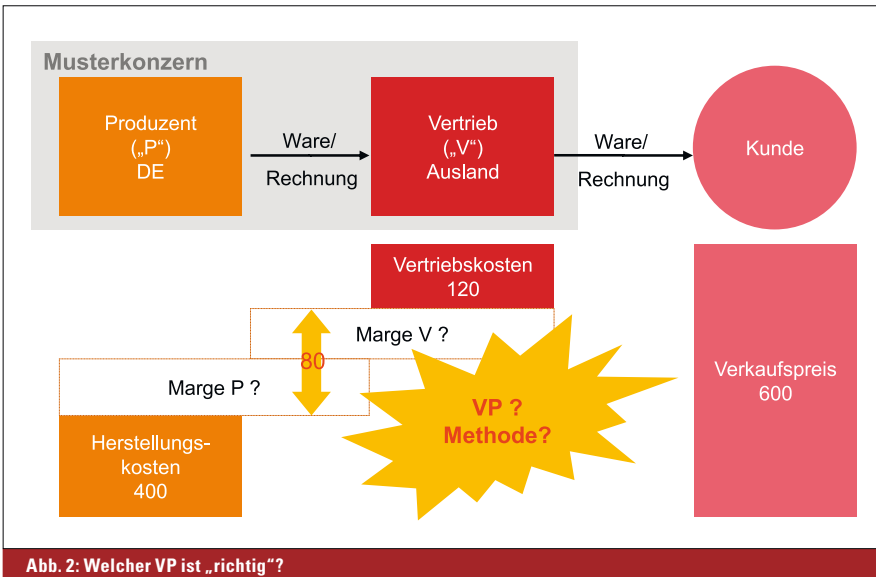


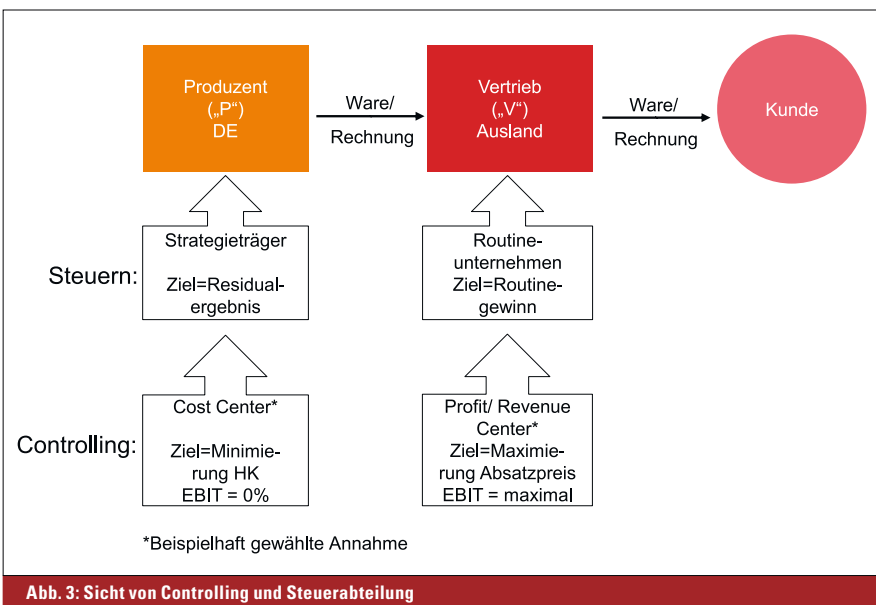
Abb. 1: Ziele von VP aus Controlling - u. Steuerlicher Perspektive<sup>1</sup>



Risiken bestehen, diese dann zu reduzieren oder gar zu beseitigen, um erst in einem zweiten Schritt zu analysieren, welche Chancen und Mehrwerte sich für das Unternehmen mittels steuerlicher VP realisieren lassen könnten<sup>2</sup>.

### Modell 1: Unternehmenssteuerung anhand legal entity EBIT

Dieses Modell ist oft Ausfluss der Führungsphilosophie, dass jeder Geschäftsführer bzw. führungverantwortliche Mitarbeiter einer Konzerngesellschaft sich als „Unternehmer im Unternehmen“ fühlen und verhalten soll.



### Unternehmenssteuerungs-Sicht

Daher ist dieses Steuerungsmodell noch sehr stark bei familiengeführten und mittelständischen Unternehmensgruppen im Einsatz. Da VP für konzerninterne Lieferungen und Leistungen selbstverständlich die GuV und somit das EBIT einer Konzerngesellschaft teilweise erheblich beeinflussen, besteht bei diesem Modell ein permanenter Streit zwischen den Verantwortlichen der Konzerngesellschaften um „faire“ VP. Die internen Preisverhandlungen fressen oft enorme Ressourcen, anstatt die Energie für Verhandlungen mit externen Lieferanten und Kunden einzusetzen. Nicht selten beobachtet man in der Praxis, dass eine sogenannte „Silo-Optimierung“ stattfindet, die gerade nicht zur Maximierung des Konzern-Deckungsbeitrags führt, wie folgende Beispiele zeigen:

= I/C Verrechnung	Controlling-Sicht (IST) COGS + 5%			Steuerliche Sicht (SOLL) TNMM (3% EBIT Marge)		
	P (DE)	V (Ausland)	Konzern	P (DE)	V (Ausland)	Konzern
Umsatz	420	600	600	462	600	600
COGS	(400)	(420)	(400)	(400)	(462)	(400)
<b>DB</b>	<b>20</b>	<b>180</b>	<b>200</b>	<b>62</b>	<b>138</b>	<b>200</b>
OPEX	(10)	(120)	(130)	(10)	(120)	(130)
<b>EBIT</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>52</b>	<b>18</b>	<b>70</b>

+ 42  
Gewinnerhöhung durch dt. Betriebsprüfung

DB Marge	5%	30%	33%	13%	23%	33%
EBIT Marge	2%	10%	12%	11%	3%	12%
EBIT Share	14%	86%	100%	74%	26%	100%

➔ Das Stammhaus bzw. der Produzent hat einen Rahmenvertrag mit einem globalen Lieferanten ausgehandelt. Einkaufspreis = 100 EUR/Stück. Zuzüglich Gewinnaufschlag ergibt sich ein VP von 130 EUR/Stück. Die Vertriebsgesellschaft (VG) kauft diese Komponenten, Ersatzteile, Kaufteile nun vom selben Lieferanten für 120 EUR/Stück, weil der VP um 10 EUR zu „teuer“ ist. Die VG hat ihren EBIT um 10 EUR optimiert, der Geschäftsführer der VG erhält einen höheren Bonus, aber diese lokale Entscheidung hat dem Konzern 20 EUR Verlust beschert. Wieso darf eine lokale Gesellschaft solche Entscheidungen treffen, wo ihr doch der Überblick aus Konzernsicht fehlt?

Abb. 4: GuV-Effekt der C+ und der TNMM-Methode

- Der VP von der Produktions- an die Vertriebsgesellschaft (VG) beträgt 80 EUR/Stück. Der Endkundenpreis liegt durchschnittlich bei 100 EUR/Stück. Die 20 EUR/Stück Deckungsbeitrag reichen der VG, um 2 bis 3 % EBIT-Marge zu erzielen. Aufgrund des Preisverfalls sind die ersten Kunden nicht mehr bereit, mehr als 80 EUR/Stück zu zahlen. D. h. bei einem VP von 80 EUR/Stück würde abzgl. Vertriebs- und Verwaltungskosten ein Verlust bei der VG entstehen, der EBIT würde entsprechend sinken. Insofern entscheidet die VG, den Kunden nicht zu einem Preis von 80 EUR/Stück zu beliefern. Aus Konzernsicht ist in dem VP von 80 EUR/Stück noch eine Produzentemarge von 20 EUR/Stück enthalten. Hier hätte der Konzern noch ein positives EBIT von 2 EUR/Stück erzielt (Annahme: Vertriebs-/Verwaltungskosten von 7 EUR/Stück in der VG sowie 11 EUR/Stück in der Produktionsgesellschaft), wenn die VG das Produkt für 80 EUR/Stück verkauft hätte. Diese lokale Entscheidung hat das legal entity EBIT der VG optimiert, das Konzern-EBIT jedoch reduziert.
- Je nach „Standing“ oder Beziehungen im Konzern ist der eine oder andere Geschäftsführer erfolgreicher im Verhandeln der internen VP als seine Kolleginnen oder Kollegen. Gelang es ihm, teilweise einige Jahre zurückliegend, eher niedrige VP intern auszuhandeln, so wird seine Gesellschaft aufgrund dieser historisch niedrigen VP stets einen höheren EBIT erzielen und auch höhere Ausschüttungen tätigen können. Daher genießen solche Geschäftsführer oft ein hohes internes Ansehen, selbst wenn die Leistung möglicherweise nicht stärker zu bewerten ist als die der Kollegen.

Die Frage ist letztlich, ob ein legal entity EBIT, insbesondere bei Gesellschaften mit hohen konzerninternen VP-Volumen, tatsächlich geeignet ist, um Erfolg/Leistung des Managements objektiv zu messen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass daher seit einigen Jahren **immer mehr Konzerne für ihre Unternehmenssteuerung nicht mehr legal entity EBIT's verwenden**. Vielmehr geht der eindeutige Trend dahin, entweder legal entity-Kennzahlen zu verwenden,

die nicht VP-beeinflusst sind (d. h. keine Brutto- oder EBIT-Marge<sup>3</sup>) oder man verwendet konsolidierte (EBIT-) Margen je Region oder BU oder Produktgruppe (siehe Modell 3).

### Steuerliche Sicht

Bei Konzernen, deren lokales Management nach deren legal entity EBIT gemessen und incentiviert wird, sieht man in der Praxis oft, dass die EBIT-Margen der Auslandsgesellschaften, insbesondere der Vertriebsgesellschaften höher sind als die des deutschen Stammhauses oder Produzenten. Teilweise erzielen diese deutschen Strategieträger/Entrepreneure, die für Einkauf, Entwicklung und Produktion verantwortlich sind, sogar Verluste. Woher kommt das? Unter anderem führt die legal entity EBIT-Incentivierung dazu, dass die lokalen Mitarbeiter sich oft nur dann beim Strategieträger melden, wenn sie einen bestimmten Kundenauftrag abschließen wollen, der eigentlich eine aus ihrer Sicht „zu schlechte“ Marge abwirft. Es geht als um Zuschüsse für lokale Promo-Aktionen, VP-Senkungen etc. Für all diejenigen, die im Vertriebscontrolling des Strategieträgers sitzen: Wie oft kommt es vor, dass sich das lokale Management meldet, weil zu viel lokaler EBIT erzielt wird, mit der Bitte, den VP zu erhöhen? Letztlich geht ein solches Verhalten stets zu Lasten der Marge des Stammhauses. Und dies ist **steuerlich nicht vertretbar**, weil die Verteilung der Margen nicht mit den Wertschöpfungsanteilen beider Gesellschaften in Einklang steht. Die deutsche Finanzverwaltung wird diese VP angreifen und es wird zu **Doppelbesteuerungen und Nachzahlungszinsen sowie ggfs. zu Strafzuschlägen** kommen. Teilweise sieht man VG's, die sich während der Budgetphase gegenüber dem Stammhaus erfolgreich mit gewissen Rückstellungspositionen durchsetzen, die dann in schöner Regelmäßigkeit kurz vor Jahresende wieder aufgelöst werden, um den lokalen EBIT zu erhöhen. Auch diese Maßnahmen führen zu den erwähnten steuerlichen Sanktionen.

Als weiteres Beispiel sei erwähnt, dass sich Auslandsgesellschaften immer wieder gegen konzerninterne **Leistungsverrechnungen** wehren. Oft werden steuerliche Gründe vorgeschoben, wie z. B. die Rechnungen müssten die ex-

akte Anzahl Stunden zeigen, die einzelne Mitarbeiter einzelner Kostenstellen für die Tochter erbracht haben. Ansonsten dürften diese Rechnungen nicht bezahlt werden, bzw. sie seien dann nicht abzugsfähig. Mit Ausnahme weniger Länder ist dieses Argument falsch. Indirekte Kostenverrechnungen sind gem. OECD zulässig.

Zuletzt wird darauf hingewiesen, dass die EU seit längerem diskutiert, von den Unternehmen zu verlangen, ihr Country-by-Country-Reporting für 5 Jahre auf der Unternehmens-Homepage zu veröffentlichen (= „**public CbCR**“)<sup>4</sup>. Falls die EU dieses Vorhaben beschließen sollte, würde das einschließen, dass die Konzerne unter anderem auch die Gewinnmargen je Land (profit before tax / total turnover) aufdecken müssten. **An dieser Stelle wird deutlich, was es für einen Konzern bedeutet, wenn die Margen der eigenen Auslands-Vertriebsgesellschaften den Kunden bekannt werden! Auch aus diesem Grund sollte man sich überlegen, ob die Maximierung des legal entity EBIT's tatsächlich alternativlos ist.**

### Modell 2: Konzernweit einheitliche Verrechnungspreise

In manchen Konzernen versucht man, mit konzernweit einheitlichen VP's zu agieren. D. h. der Strategieträger oder Produzent fakturiert ein Produkt zu demselben VP an alle Vertriebsgesellschaften (VG).

### Unternehmenssteuerungs-Sicht

Das Ziel ist u. a., die Performance-Messung all dieser VG's vergleichbar zu machen. In der Praxis sieht man dann häufig, dass der Produzent eine relative stabile EBIT-Marge erzielt und die EBIT-Margen der VGs sehr stark schwanken – von Dauerverlusten bis EBIT-Margen, die die konzernkonsolidierte Marge teilweise deutlich übersteigen. Fraglich ist, ob dieses Modell eine optimale Unternehmenssteuerung erlaubt? Zumindest bei denjenigen Produkten, deren Endkunden-Preis-Niveaus von Land zu Land unterschiedlich sind, dürfte dieses Modell nicht zu einer optimalen Motivation und Incentivierung des lokalen Managements führen. Beispielfhaft kann man sich gut vorstellen, dass



dasselbe Produkt im ost-europäischen Markt einen deutlich niedrigeren Endkundenpreis erlaubt als in der Schweiz oder in UK. Der Vertriebsmitarbeiter in Ost-Europa wird sich mit großen Anstrengungen abmühen und dennoch mit diesen Einheits-VP nicht in eine stabile Gewinnsituation kommen. Wohingegen die Vertriebsmitarbeiter in UK und der Schweiz dank des hohen lokalen Endkunden-Preisniveaus mit relativ wenig Anstrengungen ihre Gewinn- und Bonus-Ziele erreichen können. Außerdem scheint bei diesem Modell die Gefahr zu bestehen, dass man gerade in den hochpreisigen Ländern nicht ausreichend abschöpft. Letztlich muss jeder Konzern für sich selbst prüfen, welche Vor- und Nachteile sich bei konzernweit einheitlichen VP's ergeben.

### Steuerliche Sicht

Soweit das Modell der konzernweit einheitlichen VP dazu führt, dass die EBIT-Margen z. B. der Auslandsvertriebsgesellschaften sehr stark streuen, werden die deutschen und die ausländischen Finanzverwaltungen dies in Betriebsprüfungen mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit angreifen. Der Grund dafür ist, dass man aus steuerlicher Sicht zwischen sogenannten Strategieträgern und Routine-Unternehmen unterscheidet. Letztere werden als weniger komplexe Gesellschaften mit vergleichsweise weniger Funktionen, Risiken und (immateriellen) Wirtschaftsgütern als die Strategieträger definiert. In der Praxis werden Vertriebsgesellschaften häufig als Routine-Unternehmen qualifiziert. Da deren Funktions- und Risikoprofil sowie deren Wertschöpfungsanteil vergleichsweise geringer ausgeprägt sind, hat dies zwingend zur Folge, dass diese Gesellschaften eine stabile, geringe EBIT-Marge verdienen müssen. Wenn eine Auslands-VG eine

„zu hohe“ Marge erwirtschaftet, dann wird der deutsche Fiskus die Gewinne der Produktionsgesellschaft erhöhen. Falls die Auslands-VG eine „zu geringe“ EBIT-Marge oder sogar Dauerverluste erzielt, wird der ausländische Fiskus die Gewinne der VG erhöhen. In beiden Fällen entstehen Doppelbesteuerungen, Nachzahlungszinsen und ggfs. Strafzuschläge.

### Modell 3: Unternehmenssteuerung anhand konsolidierter Margen

Diejenigen Konzerne, die auf Basis von **konsolidierten Margen** steuern, incentivieren und die Performance messen, haben erkannt, dass andere Modelle wie z. B. eine legal entity EBIT-Steuerung und -Incentivierung durchaus zu erheblichen Fehlsteuerungseffekten aufgrund von Silo-Optimierungen führen kann.

### Unternehmenssteuerungs-Sicht

Lokale Entscheidungen sollen so getroffen werden (können), dass tatsächlich der Konzern-Deckungsbeitrag maximiert wird. Die Umsetzungsvarianten einer derartigen Steuerung sind in der Praxis sehr unterschiedlich und hängen stark von der Industrie, der Komplexität und Zentralität des Geschäftsmodells sowie der Homogenität der ERP-Landschaft ab. Als Konsolidierungsobjekte sieht man häufig die Business Unit, die Region, das Vertriebsland oder die Produktgruppe.

- Bei **einfachen Wertschöpfungsketten**, z. B. Lieferung eines deutschen Produzenten an seine Auslands-Vertriebsgesellschaften könnten die I/C COGS der VG's durch die HK des Produzenten ersetzt werden.
- Bei **Handelsvertreter- oder Agentenmodellen**, bei denen der deutsche Produzent

direkt an die Endkunden fakturiert, müsste der Produzent eigentlich nur die an die VG gezahlte Provision (falls vereinbart als „cost coverage plus x% commission“) im Rahmen seiner Kundenprofitabilitätsanalyse abziehen, um ein „konsolidiertes Länderergebnis“ zu erhalten.

- Bei **komplexeren Wertschöpfungsketten** wird man eine leistungsfähige Software-Lösung benötigen, um z. B. konsolidierte HK oder Brutto- oder EBIT-Margen ermitteln zu können.

Die Vorteile dieses konsolidierten Margen-Modells können wie folgt zusammengefasst werden:

- Hohe Transparenz über die Kosten und Margen von der source plant bis zum Endkunden.
- Maximierung des Konzern-Deckungsbeitrags.
- Reduzierung von Fehlsteuerungen aufgrund lokaler Optimierungen.
- Erhebliche Prozesskostenoptimierung und Entlastung von internen Ressourcen, da langwierige und wenig wertschöpfende interne VP-Verhandlungen unterbleiben.
- Die Organisation hat nun wieder mehr Ressourcen zur Verfügung, um sich wieder fokussierter um die Lieferanten und Kunden zu kümmern.
- Optimierung des Tax Cash Flows: Dadurch dass die internen VP für das Business und die Steuerung keine große Rolle mehr spielen, müssen diese nicht mehr individuell verhandelt werden. Jetzt besteht die Chance, die VP nahezu voll-automatisiert und steuerlich optimiert von einer Software kalkulieren zu lassen.

**Behalten Sie  
den Überblick!**

Gleich hier anmelden:  
[www.controllerakademie.de](http://www.controllerakademie.de)

**Holen Sie sich praxiserprobte  
Lösungsideen zu moderner  
Verrechnungspreisgestaltung!**

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

**CA controller akademie®**



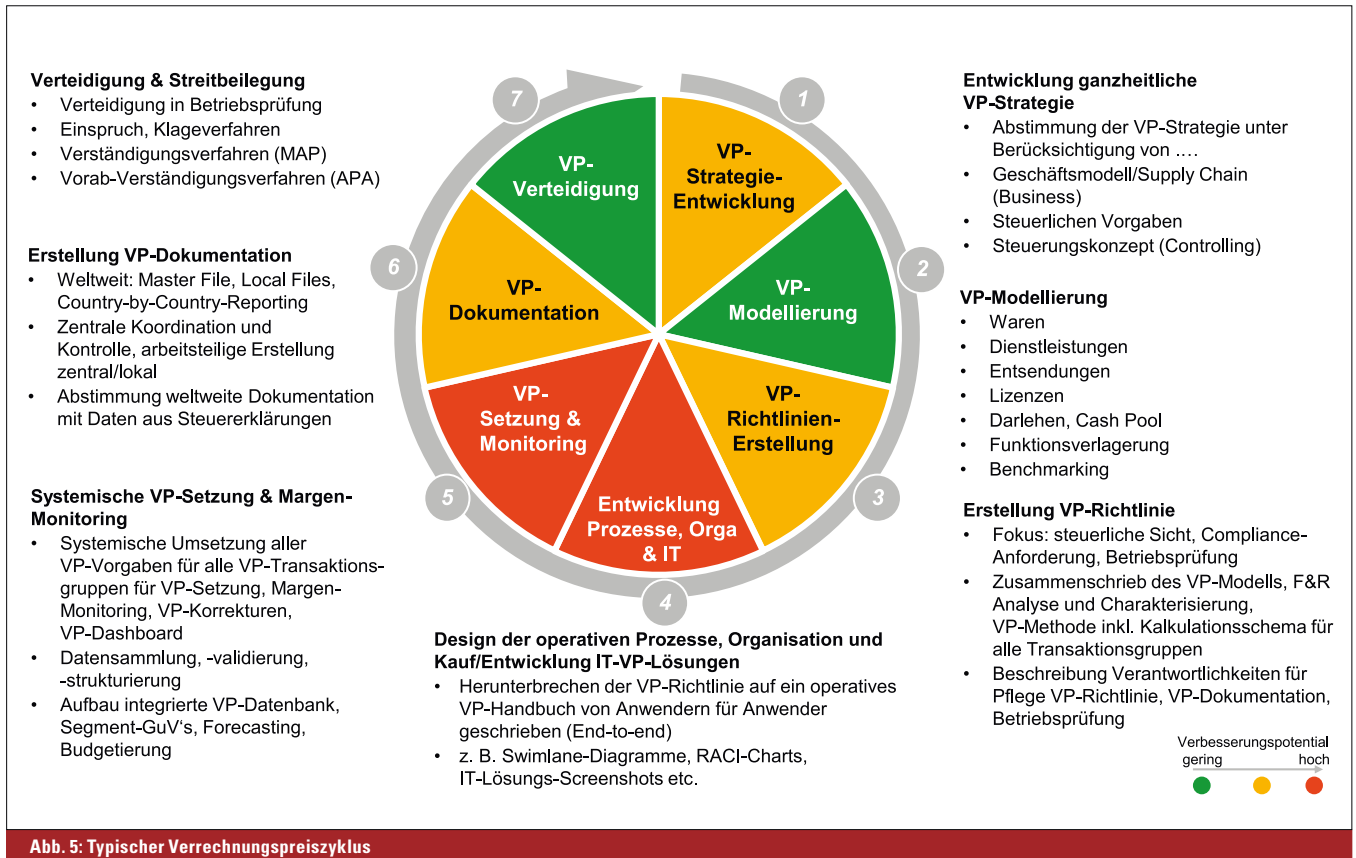


Abb. 5: Typischer Verrechnungspreiszyklus

### Steuerliche Sicht

Der wichtigste Punkt für die Praxis ist: Dieses Modell führt dazu, dass die VP keine Bedeutung mehr für das Business und die Steuerung haben. Nun endlich lassen sich die VP's so kalkulieren und fakturieren, dass die weltweiten steuerlichen Compliance-Anforderungen erfüllt und steuerliche Cash-Flow-Optimierungen umgesetzt werden können, ohne dass diese VP's zu Streitigkeiten mit dem Business führen. Dadurch werden Risiken aus Doppelbesteuerungen, Nachzahlungszinsen und etwaigen Strafzuschlägen erheblich reduziert.

### Best practice: entkoppelte Systeme und (fast) vollautomatisierter VP-Prozess

Unter anderem aufgrund der Schwierigkeiten der ersten zwei Modelle nimmt die Zahl der Konzerne weiterhin stark zu, die auf Basis von konsolidierten Kennzahlen steuern. Dies ist mit „entkoppelten Systemen“ gemeint. Und da nun die VP's nicht mehr individuell verhandelt werden müssen, bietet es sich an, diesen internen VP-Prozess maximal zu automatisieren,

einige Mitarbeiter von diesen Tätigkeiten zu entlasten sowie Harmonisierung und vollständige Transparenz zu schaffen. Endlich ist wieder mehr Zeit für wertschöpfende Analysen verfügbar, die helfen, den Konzern-Deckungsbeitrag zu maximieren.

### Der Verrechnungspreiszyklus

Professionelles VP-Management umfasst mehr als nur die Festlegung der „richtigen“ VP-Methode oder die Erstellung der VP-Dokumentation. Die konzernweite Implementierung von VP-Strukturen ist weitaus umfangreicher und betrifft verschiedene Arbeitsschritte und Fachabteilungen. Abbildung 5 strukturiert die einzelnen Umsetzungsphasen und zeigt verein-

fachend einen typischen Verrechnungspreiszyklus, wie er bei jedem neuen VP-Sachverhalt durchlaufen werden sollte.<sup>5</sup>

Er beschreibt die empfohlene chronologische Abfolge der Arbeitsschritte, wie sie in einem Unternehmen durchdacht und umgesetzt werden sollte. Dabei ist der Anspruch, neue oder sich verändernde Geschäftsmodelle oder Transaktionen aus VP-Sicht end-to-end professionell zu lösen. Übersieht oder überspringt man einzelne Schritte, so ist ein wirksames und effizientes VP-Management nicht mehr gewährleistet. Früher oder später wird das Unternehmen von den Versäumnissen eingeholt, die sich in hohen steuerlichen VPRisiken/Steuernachzahlungen, ineffizienten Arbeitsprozessen oder laufenden Konflikten

**Autor**



■ **Dipl.-Wirtsch.-Inform., StB, CVA, Jörg Hanken**

ist Tax/Transfer Pricing Partner bei PwC und externer Trainer der CA Akademie AG. Zu seinen fachlichen Schwerpunkten zählen operative TP-Fragen an der Schnittstelle zwischen Controlling und Steuern sowie Software Lösungen zur Implementierung, Dokumentation und Verteidigung von TP-Systemen. Er leitet den ICV Arbeitskreis „Verrechnungspreismanagement – Schnittstelle Controlling/Steuern“.

E-Mail: joerg.hanken@pwc.com

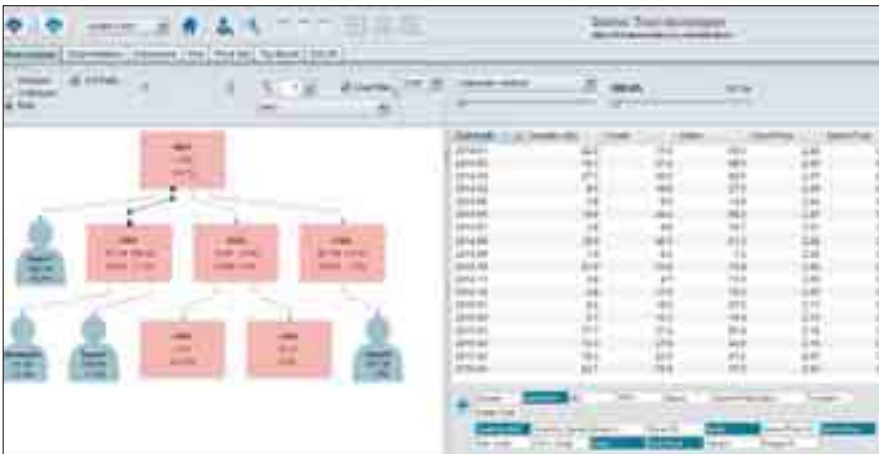


Abb. 6: Beispiel eines Flow Analyzers

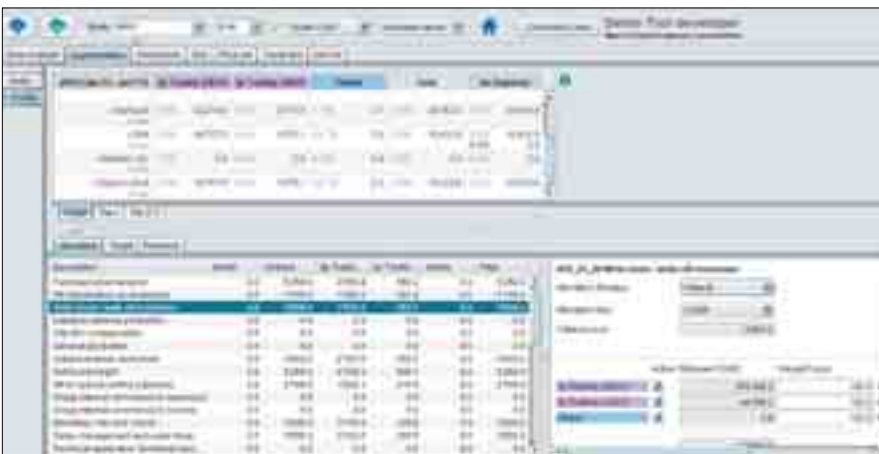


Abb. 7: Beispiel einer Segmentation

zwischen Controlling und Steuerabteilung (und IT) auswirken können. Im Rahmen des Artikels soll auf die folgenden zwei Schritte eingegangen werden.<sup>6</sup>

**1. „VP Strategie-Entwicklung“:** Es ist unbedingt empfehlenswert, sich zuerst Gedanken zu machen, wie das Steuerungskonzept mit den steuerlichen Anforderungen in Einklang gebracht werden kann.

**2. „Entwicklung Prozesse, Orga & IT“, „VP-Setzung & Monitoring“:** Hier geht es um die Implementierung der VP-Strategie und der VP-Richtlinie, die oft in der Praxis erhebliches Verbesserungspotential aufweisen. Bei fast allen Unternehmen sind die Prozesse nicht oder kaum automatisiert und systemgestützt. Zahlreiche Mitarbeiter weltweit arbeiten mit unterschiedlichem VP-Know-how oft nur zu einem Teil ihrer Zeit an VP-Themen, sehr manuell und mit sehr unterschiedlichen Excel Sheets. Hohe Fluktuation, wenig Motivation, keine globale Konsistenz

in der Anwendung der Methoden und der Kalkulationsschemata sind nur einige der täglichen Herausforderungen. Aus diesem Grund soll eine Software-Lösung kurz vorgestellt werden, die einen nahezu vollautomatisierten internen VP-Prozess sehr gut unterstützen kann.

#### Automatisierung des VP-Prozesses mit einer integrierten Software-Lösung

In jüngerer Zeit erkennt man die Anstrengungen einzelner Software-Anbieter, Lösungen zur Automatisierung des VP-Prozesses zu entwickeln und zu vermarkten. Beispielhaft sei das TP Management Tool von Optravis genannt. Es extrahiert sämtliche VP-relevanten Daten aus den ERP-Systemen, z. B. aus SAP FI, SD, COPA, MM, PP, bereinigt und harmonisiert diese Daten und stellt sie in einer eigenentwickelten Hochleistungs-in-memory-Datenbank für die weiteren Funktionalitäten bereit, die ausschnittsweise kurz vorgestellt werden.

#### Flow Analyzer

Der Flow Analyzer ist eine Art BI-Oberfläche, mit dem Vorteil, Millionen von Datensätzen in Echtzeit ohne jede zeitliche Verzögerung zu analysieren. Und zwar nahtlos aus der Vogelperspektive bis auf die Belegebene (vgl. [Abbildung 4](#)). Selbst ohne tiefgreifende ERP-/Controlling-Kenntnisse hat man z. B. die Möglichkeit, Produkte entlang der konzerninternen Wertschöpfungskette zu verfolgen und eine Transparenz über die Kosten von der Source Plant über die zwischengeschalteten Gesellschaften sowie über die konkreten Endkundenpreise zu erhalten. Aufrisse je Gesellschaft, BU, Produktgruppe, Produkt etc. sind möglich.

#### Segmentation

Bei dem Modul „Segmentation“ geht es um die Segmentierung der Gewinn- und Verlustrechnungen (GuV) der Gesellschaften in ihre jeweils steuerlich notwendigen Segmente (vgl. [Abbildung 7](#)). Diese Art des Zuschnitts ist in der Regel weder im SAP-Standard noch in den bestehenden Management-Reporting-Systemen vorhanden. Wenn beispielsweise eine Vertriebsgesellschaft von zwei konzerninternen und einem konzernexternen Produzenten einkauft und gleichzeitig noch ein Shared Service Center (SSC) für den Konzern betreibt, dann wären folgende GuV-Segmente nötig:

- Einkauf von internem Produzenten 1 und Vertrieb an Endkunden
- Einkauf von internem Produzenten 2 und Vertrieb an Endkunden
- Einkauf von externem Produzenten und Vertrieb an Endkunden
- Erbringung von SSC-Leistungen an Konzerngesellschaften

Jedes Segment ist bis auf das EBIT darzustellen, um ein steuerlich notwendiges unterjähriges EBIT-Margen-Monitoring betreiben zu können. In der Praxis sind oft die Sales und COGS direkt aus z. B. COPA ermittelbar und den einzelnen Segmenten direkt zuordenbar. Anders sieht es mit den OPEX/ SG&A aus. Diese müssen dann mit einem möglichst sachgerechten Schlüssel auf die Segmente verteilt werden, was im Tool einmalig je Gesellschaft, und weltweit konsistent umgesetzt werden kann. Zu-



Abb. 8: Beispiel einer Workbench



Abb. 9: Beispiel eines Executive/Tax Boards

dem kann für die OPEX/SG&A manuell oder automatisiert auf praxiserprobte Forecast-Modelle zugegriffen werden. Derzeit laufen bereits Versuchsreihen, in welchen validiert wird, inwiefern die Modelle mittels neuronaler Netzwerke (künstliche Intelligenz) weiter optimiert werden können.

**Workbench**

Die „Workbench“ ist das Herzstück des Tools. Es erlaubt, VP's mit jeder denkbaren VP-Methode in jeder Trading-Partner-Beziehung und je Artikel auf Basis eines automatisierten Forecasts je Artikel und Trading-Partner-Beziehung zu berechnen (vgl. Abbildung 8). Und dies weltweit mit einer konsistenten und unternehmensspezifischen Logik. Da die VP regelbasiert ermittelt werden, kann jede beliebige Regel integriert werden, z. B. auch aus Zoll- und Anti-Dumping-Sicht. Nach einem individuell festzulegenden Approval-Prozess können die VP dann automatisch in das SAP

zurückgeschrieben werden, so dass die neuen VP's in den künftigen I/C-Rechnungen wirksam werden.

**Executive/Tax Board**

Das Executive oder Tax Board ist eine Art Dashboard, das unternehmensspezifisch zusammengestellt werden kann. Es erlaubt dem Leiter Finanzen, Leiter Controlling oder Leiter Steuern, unterjährig einen sofortigen Überblick über sämtliche EBIT-Margen und individuelle KPI's aller Segmente in jeder Trading-Partner-Beziehung. Man erhält einen Vergleich zwischen den Ziel- und den Ist-Margen als auch zu den Forecasts. Das Dashboard zeigt für jedes Segment unterjährig das steuerliche Risiko und die steuerliche Chance in absoluten und relativen Beträgen. Dadurch ist ein echtes und pro-aktives VP-Management möglich, mit dem Ziel, die Risiken zu reduzieren aber auch mögliche Chancen zu nutzen. Beides wirkt sich positiv auf den Tax Cash Flow des Konzerns aus.

Dadurch, dass das Tool den Mitarbeitern erheblich Arbeit abnimmt, reduziert es die Prozesskosten enorm und erlaubt ihnen, sich nun viel stärker als bisher auf das echte Management von VP, VP-Planungsüberlegungen, Simulationsrechnungen sowie qualitativ hochwertigen Daten-Analysen zu fokussieren. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass auch für die Bereiche VP-Dokumentation, VP-Analysen, Country-by-Country-Reporting etc. leistungsfähige Software-Lösungen verfügbar sind.

**Fußnoten**

<sup>1</sup> Entnommen aus vgl. Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controllere und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg, Teil A, Kapitel 1.

<sup>2</sup> Es geht um die Vermeidung von Doppelbesteuerungen, Nachzahlungszinsen und Strafzuschlägen und um die Optimierung der Konzernsteuerquote/-zahlungen. Für weitere Details zu Chancen und Risiken vgl. Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controller und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg.

<sup>3</sup> In Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controller und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg. In Teil D, Kapitel 21.6 finden sich die konkreten Steuerungskennzahlen von vier Konzernen für die Bereiche Einkauf, Entwicklung, Produktion, Vertrieb etc. Man erkennt erfreulicherweise, dass legal entity EBIT keine alternativlose Steuerungskennzahl ist.

<sup>3</sup> Für Details hierzu vgl. Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controller und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg, Teil B, Kapitel 12.2.3.

<sup>4</sup> Entnommen aus Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controller und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg, Teil A, Kapitel 4.

<sup>5</sup> Eine ausführliche und vollständige Beschreibung der Arbeitsschritte findet sich in Hanken/Kleinhietaß/Lagarden (2016): Verrechnungspreise. Praxisleitfaden für Controller und Steuerexperten, 2. Auflage, Freiburg, Teil A, Kapitel 4. ■