

ESV

STEUERBERATUNG – UNTERNEHMENSBESTEUERUNG –  
INTERNATIONALISIERUNG

Schriften zur Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre

Herausgegeben von Prof. Dr. Wilhelm H. Wacker und  
Prof. Dr. Guido Förster

Band 51

# **Verrechnungspreise in Ertragsteuern und Controlling**

Gestaltungsempfehlungen zur  
Reduzierung von Zielkonflikten

Von

**Dr. Sven Kluge**  
Steuerberater

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über [dnb.ddb.de](http://dnb.ddb.de) abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter  
[ESV.info/978 3 503 14499 0](http://ESV.info/978_3_503_14499_0)

Zugl.: Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Diss., 2013 u. d. T.  
Gestaltungsempfehlungen zur Reduzierung von Zielkonflikten zwischen einer  
ertragsteuerlich und controlling-orientierten Verrechnungspreisfestsetzung

ISBN 978 3 503 14499 0

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2013  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen  
der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch  
bezüglich der Alterungsbeständigkeit  
und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm  
Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706.

Druck und Bindung: Difo-Druck, Bamberg

## **Geleitwort**

Verrechnungspreisen kommt nicht nur aus steuerlicher Sicht, sondern auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine erhebliche Bedeutung zu. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht dienen sie insbesondere der Unternehmungssteuerung und besitzen neben der Erfolgsermittlungsfunktion auch eine Koordinationsfunktion. Aus steuerlicher Sicht steht dagegen die Erfolgsermittlungsfunktion im Vordergrund. Zur Vermeidung von Transaktionskosten und von Effizienzverlusten wird allerdings in Unternehmungen regelmäßig versucht, ein singuläres Verrechnungspreissystem zu etablieren, welches sowohl den steuerlichen Anforderungen als auch den Anforderungen des Controlling gerecht wird. Trotz der praktischen Bedeutung solcher singulären Verrechnungspreissysteme fehlt es bislang jedoch an einer theoretisch fundierten Herleitung derartiger Systeme sowie der Diskussion ihrer Grenzen und der Implikationen für die Unternehmensstruktur.

Die vorliegende Arbeit, die von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf als Dissertation angenommen wurde, leistet einen wertvollen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke. Auf der Grundlage einer tiefgehenden Analyse der steuerlichen Verrechnungspreisregelungen und einer Darstellung der controlling-orientierten Grundlagen von Verrechnungspreisen zeigt die Arbeit zunächst im Detail die Gründe und den Umfang von Konflikten bei der Verrechnungspreisfestsetzung aus steuerlicher und aus controlling-orientierter Sicht auf. Im Mittelpunkt der Analyse stehen die unterschiedlichen Funktionen von Verrechnungspreisen und die Methoden zur Ermittlung von Verrechnungspreisen. Dabei werden die möglichen Konflikte sehr eingängig und differenziert herausgearbeitet. Sodann wendet sich die Untersuchung den Möglichkeiten und Grenzen der Überwindung dieser Konflikte durch eine geeignete Strukturierung der Unternehmung zu. Die Ergebnisse münden in einen Vorschlag zur Festlegung der Parameter eines steuer- und controlling-optimierten Verrechnungspreissystems vor dem Hintergrund des unternehmerischen Oberziels der Steigerung des Unternehmenswerts. Dieser Vorschlag deckt eine Vielzahl praktischer Funktionsverteilungen in Konzernen ab.

Die vorliegende Untersuchung kann nicht nur wegen der fundierten Überlegungen zur Überwindung von Konflikten zwischen steuer- und controlling-orientierten Verrechnungspreissystemen, sondern auch wegen der umfassenden und aktuellen Darstellung der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für Verrechnungspreise aus deutscher Sicht sowohl Steuerwissenschaftlern als auch Unternehmenspraktikern und Beratern uneingeschränkt empfohlen werden, die mit Verrechnungspreisfestsetzungen aus steuerlicher oder controlling-orientierter Sicht befasst sind.

Düsseldorf, den 10.2.2013

Prof. Dr. Guido Förster

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde unter dem Titel „*Gestaltungsempfehlungen zur Reduzierung von Zielkonflikten zwischen einer ertragsteuerlich und controlling-orientierten Verrechnungspreisfestsetzung*“ im Wintersemester 2012/2013 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf als Dissertation angenommen.

Ein besonderer Dank gebührt einer Vielzahl von Personen, die mich während der Erstellung der Arbeit begleitet und unterstützt haben. Insbesondere gilt mein ganz herzlicher Dank meinem akademischen Lehrer und Doktorvater, Herrn StB Univ.-Prof. Dr. Guido Förster, für die Betreuung und Umsetzung meines Promotionsvorhabens, die wissenschaftliche Unterstützung und die jederzeitige Diskussionsbereitschaft. Herrn Univ.-Prof. Dr. Klaus-Peter Franz danke ich für die freundliche Übernahme und zügige Erstellung des Zweitgutachtens und Frau Univ.-Prof. Dr. Ulrike Neyer für den Vorsitz des Disputationsgremiums.

Des Weiteren darf ich mich ganz besonders bei meinen Kollegen am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebswirtschaftliche Steuerlehre, für die stets angenehme und freundschaftliche Atmosphäre bedanken. Insofern gilt mein ganz besonderer Dank Herrn StB Priv.-Doz. Dr. Dirk Schmidtman, Herrn StB Dr. Jan Moritz Felchner, Herrn StB Dr. Philipp Klinker, Frau Dipl.-Kff. Anke Schönenberg, Herrn Dr. Sebastian Kraus, Frau Dipl.-Kff. Susanne Beer, Frau Carmen Penger, M.Sc., sowie Frau Daniela Heß, M.Sc.

Das praktische Fundament der vorliegenden Arbeit wurde durch meine parallele Tätigkeit bei der Partnerschaft Flick Gocke Schaumburg in Bonn gelegt. Hier wurde das fachliche Interesse an der bearbeiteten Thematik geweckt und es bestand die Möglichkeit, entsprechende Erkenntnisse aus der Beratungstätigkeit in die Dissertation einzubringen. Hierfür – sowie für die Möglichkeit zu einer stets flexiblen Kombination von Berufstätigkeit und Promotion – danke ich insbesondere Herrn WP/StB Prof. Dr. Hubertus Baumhoff und Herrn StB Dr. Xaver Ditz.

Besondere Unterstützung meines Promotionsvorhabens habe ich durch meine Freundin Claudia Müller erfahren, die mir stets „den Rücken freigehalten hat“. Ihre Unterstützung hat sehr zum Gelingen der Arbeit beigetragen und ich möchte mich auf diesem Wege außerordentlich bei ihr bedanken.

Schließlich gebührt ein ganz herzlicher Dank meinen Eltern und der gesamten Familie, ohne deren uneingeschränkten persönlichen Rückhalt weder meine Ausbildung noch diese Arbeit möglich gewesen wären. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Köln, den 10.2.2013

Sven Kluge

## **Inhaltsverzeichnis**

Geleitwort.....	V
Vorwort .....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII
Symbolverzeichnis .....	XXXI
1. Einleitung.....	1
1.1. Untersuchungsanlass und These .....	1
1.2. Untersuchungsprämissen .....	3
1.2.1. Charakterisierung des Untersuchungsobjekts.....	3
1.2.2. Festlegung des persönlichen und sachlichen Anwendungsbereichs ....	6
1.2.3. Steigerung des Unternehmenswerts des Konzerns als Oberziel.....	7
1.2.4. Beschränkung auf steuerlich zulässige Gestaltungen .....	7
1.2.5. Organisatorische Zuordnung der Verantwortung für die Verrechnungspreisfestsetzung .....	8
1.2.6. Beschränkung auf singuläre Verrechnungspreise.....	8
1.3. Begriffsabgrenzungen.....	8
1.3.1. Verrechnungspreise .....	8
1.3.2. Verrechnungspreismethoden .....	11
1.3.3. Verrechnungspreissysteme .....	12
1.4. Gestaltungsparameter .....	17
1.4.1. Funktionen und Ziele von Verrechnungspreisen.....	17
1.4.2. Transaktionsfreiheit .....	18
1.4.3. Anwendungsbereich von Verrechnungspreismethoden .....	19
1.4.4. Berechnungs- und Ermittlungsvorschriften.....	19
1.4.5. Überprüfungszeiträume .....	19
1.4.6. Dokumentation .....	20
1.5. Stand der Forschung und Forschungslücke .....	20
1.6. Untersuchungsaufbau und Vorgehensweise.....	30
2. Verrechnungspreise aus ertragsteuerlicher Sicht.....	33
2.1. Funktionen und Zielsetzungen.....	33

## *Inhaltsverzeichnis*

2.1.1.	Erfolgsermittlungsfunktion.....	33
2.1.2.	Steuerliche Zielsetzungen eines Konzerns .....	34
2.1.2.1.	Vorbemerkung .....	34
2.1.2.2.	Relative Reduzierung des Barwerts der Steuerauszahlungen.....	37
2.1.2.3.	Relative Reduzierung von steuerlichen Risiken.....	38
2.1.2.4.	Relative Reduzierung von Steuerdeklarations- und Durchsetzungskosten .....	39
2.1.2.5.	Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität.....	40
2.1.2.6.	Zielbeziehungen.....	41
2.1.3.	Zwischenfazit: Steuerliches Zielsystem .....	43
2.2.	Einkünfteermittlung und Einkünftekorrekturen .....	44
2.2.1.	Notwendigkeit einer sachgerechten Einkünfteabgrenzung .....	44
2.2.2.	Der Fremdvergleichsgrundsatz als Korrekturmaßstab .....	44
2.2.2.1.	Hintergründe und Grenzen der Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes .....	44
2.2.2.2.	Rechtsgrundlage und Ausprägung des Fremdvergleichs im Deutschen Steuerrecht .....	45
2.2.2.3.	Rechtsgrundlage und Ausprägung des Fremdvergleichs im Internationalen Steuerrecht.....	47
2.2.3.	Steuerliche Einkünftekorrekturnormen .....	49
2.2.3.1.	Vorbemerkung .....	49
2.2.3.2.	Verdeckte Gewinnausschüttung .....	50
2.2.3.2.1.	Tatbestandsvoraussetzungen.....	50
2.2.3.2.2.	Rechtsfolgen.....	53
2.2.3.3.	Verdeckte Einlage.....	56
2.2.3.3.1.	Tatbestandsvoraussetzungen.....	56
2.2.3.3.2.	Rechtsfolgen.....	58
2.2.3.4.	Einkünfteberichtigungen gemäß § 1 AStG.....	60
2.2.3.4.1.	Tatbestandsvoraussetzungen.....	60
2.2.3.4.2.	Rechtsfolgen.....	61
2.2.3.5.	Vergleich der nationalen Einkünftekorrekturnormen.....	62
2.2.3.6.	Einschränkung der Anwendung nationaler Einkünftekorrekturnormen durch Art. 9 OECD-MA .....	63
2.2.3.6.1.	Schrankenwirkung der DBA .....	63

## *Inhaltsverzeichnis*

2.2.3.6.2.	Ausschluss einer Anpassung aufgrund formaler Mängel für DBA-Fälle .....	65
2.2.3.6.3.	Treaty override .....	66
2.2.4.	Zwischenfazit .....	66
2.3.	Ermittlung steuerlicher Verrechnungspreise .....	67
2.3.1.	Unterscheidung tatsächlicher und hypothetischer Fremdvergleich....	67
2.3.2.	Bandbreitenbetrachtung .....	69
2.3.3.	Rangfolge der Anwendung der Verrechnungspreismethoden .....	70
2.3.3.1.	Vorbemerkung .....	70
2.3.3.2.	Erste Stufe – Existenz von uneingeschränkt vergleichbaren Fremdvergleichswerten .....	71
2.3.3.3.	Zweite Stufe – Existenz von nur eingeschränkt vergleichbaren Fremdvergleichswerten .....	72
2.3.3.4.	Dritte Stufe – Nichtexistenz von Fremdvergleichswerten .....	73
2.3.3.5.	Einklang mit der Methodenrangfolge im Körperschaftsteuergesetz ..	74
2.3.3.6.	Zwischenfazit .....	75
2.3.4.	Vergleichbarkeitsanalyse .....	76
2.3.4.1.	Vergleichbarkeitskriterien .....	76
2.3.4.2.	Eigenschaften von Gütern und Dienstleistungen .....	78
2.3.4.3.	Funktionsanalyse .....	79
2.3.4.3.1.	Vorbemerkung .....	79
2.3.4.3.2.	Funktion .....	80
2.3.4.3.3.	Grundsatz und Grenzen der Organisations- und Dispositionsfreiheit .....	82
2.3.4.3.4.	Art und Umfang von Funktionsanalysen .....	88
2.3.4.3.5.	Funktionsprofile entlang der Wertschöpfungskette .....	89
2.3.4.3.5.1.	Funktionsprofile .....	89
2.3.4.3.5.2.	Forschung- und Entwicklung .....	89
2.3.4.3.5.3.	Einkauf .....	91
2.3.4.3.5.4.	Produktion .....	92
2.3.4.3.5.5.	Vertrieb .....	94
2.3.4.4.	Vertragliche Vereinbarungen .....	96
2.3.4.5.	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	97
2.3.4.6.	Geschäftsstrategie .....	98

## *Inhaltsverzeichnis*

2.3.4.7.	Unternehmens- bzw. Transaktionscharakterisierung .....	100
2.3.5.	Standardverrechnungsmethoden .....	103
2.3.5.1.	Preisvergleichsmethode .....	103
2.3.5.1.1.	Funktionsweise und Anwendungsbereich.....	103
2.3.5.1.2.	Ermittlung der Fremdvergleichsdaten.....	104
2.3.5.1.3.	Eignung .....	105
2.3.5.2.	Wiederverkaufsmethode .....	105
2.3.5.2.1.	Funktionsweise und Anwendungsbereich.....	105
2.3.5.2.2.	Ermittlung der Fremdvergleichsdaten.....	107
2.3.5.2.3.	Eignung .....	109
2.3.5.3.	Kostenaufschlagsmethode .....	110
2.3.5.3.1.	Funktionsweise und Anwendungsbereich.....	110
2.3.5.3.2.	Ermittlung der Fremdvergleichsdaten.....	111
2.3.5.3.3.	Eignung .....	116
2.3.6.	Gewinnorientierte Verrechnungsmethoden .....	119
2.3.6.1.	Transaktionsbezogene Nettomargenmethode.....	119
2.3.6.1.1.	Funktionsweise und Anwendungsbereich.....	119
2.3.6.1.2.	Ermittlung der Fremdvergleichsdaten.....	120
2.3.6.1.3.	Eignung .....	121
2.3.6.2.	Geschäftsvorfallbezogene Gewinnaufteilungsmethode .....	122
2.3.6.2.1.	Funktionsweise und Anwendungsbereich.....	122
2.3.6.2.2.	Ermittlung der Fremdvergleichsdaten.....	123
2.3.6.2.3.	Eignung .....	124
2.3.6.3.	Gesetzlicher hypothetischer Fremdvergleich .....	125
2.3.6.3.1.	Funktionsweise und Anwendungsbereich.....	125
2.3.6.3.2.	Ermittlung der Fremdvergleichsdaten.....	126
2.3.6.3.3.	Eignung .....	129
2.3.6.4.	Steuerrechtlich unzulässige gewinnorientierte Verrechnungsmethoden .....	130
2.3.6.4.1.	Globale Gewinnaufteilungsmethode.....	130
2.3.6.4.2.	Gewinnvergleichsmethode.....	131
2.3.7.	Sonderfälle der Verrechnungspreisbestimmung.....	132
2.3.7.1.	Anpassungsmechanismen .....	132

## *Inhaltsverzeichnis*

2.3.7.1.1.	Vorbemerkung.....	132
2.3.7.1.2.	Anpassung an den Median aufgrund einer Verrechnungspreisfestsetzung außerhalb der (eingeeengten) Bandbreite .....	132
2.3.7.1.3.	Anpassung aufgrund eines unzutreffenden Einigungsbereichs ...	135
2.3.7.1.4.	Gesetzliche Preisanpassungsklausel .....	137
2.3.7.2.	Rechtsprechung zu Dauerverlusten von Vertriebsgesellschaften.....	144
2.3.7.3.	Besteuerung von Funktionsverlagerungen .....	146
2.3.7.3.1.	Vorbemerkung.....	146
2.3.7.3.2.	Tatbestandsvoraussetzung einer Funktionsverlagerung.....	148
2.3.7.3.3.	Rechtsfolgen einer Funktionsverlagerung .....	153
2.3.7.3.3.1.	Grundsatz der Gesamtbewertung .....	153
2.3.7.3.3.1.1.	Vorbemerkung.....	153
2.3.7.3.3.1.2.	Abgrenzung des Transferpakets.....	154
2.3.7.3.3.1.3.	Ermittlung der Gewinnpotentiale.....	155
2.3.7.3.3.1.4.	Ermittlung des Diskontierungszinssatzes.....	160
2.3.7.3.3.1.5.	Festlegung des Kapitalisierungszeitraumes .....	161
2.3.7.3.3.2.	Einzelbewertung als Ausnahme .....	163
2.3.8.	Zwischenfazit: Auswirkung auf das Zielsystem.....	167
2.4.	Verrechnungspreisdokumentation .....	169
2.4.1.	Vorbemerkung .....	169
2.4.2.	Inhalt und Umfang einer Verrechnungspreisdokumentation.....	171
2.4.2.1.	Allgemeine Anforderungen .....	171
2.4.2.2.	Sachverhaltsdokumentation.....	173
2.4.2.3.	Angemessenheitsdokumentation .....	174
2.4.3.	Erstellungs- und Vorlagefristen.....	176
2.4.4.	Sanktionen bei Verletzung der Dokumentationspflichten.....	177
2.4.5.	Ableitung effizienter Dokumentationssysteme .....	179
2.4.5.1.	Inhaltliche Ausgestaltung eines Dokumentationssystems .....	179
2.4.5.2.	Prozedurale Ausgestaltung eines Dokumentationssystems .....	182
2.4.6.	Zwischenfazit: Auswirkung auf das Zielsystem.....	184
2.5.	Verständigungs- und Schiedsverfahren .....	185
2.5.1.	Vorbemerkung .....	185

## *Inhaltsverzeichnis*

2.5.2.	Verständigungsverfahren i.S.d. Art. 25 OECD-MA .....	186
2.5.2.1.	Einleitung eines Verständigungsverfahrens .....	186
2.5.2.2.	Ablauf des Verfahrens .....	187
2.5.2.3.	Ergebnis des Verfahrens .....	189
2.5.3.	Verfahren nach Art. 6 EU-Schiedskonvention .....	191
2.5.4.	Vorabverständigungsverfahren .....	193
2.5.5.	Zwischenfazit: Auswirkung auf das Zielsystem .....	197
2.6.	Entwicklung eines steuerlich optimierten Verrechnungspreissystems .....	201
2.6.1.	Relevante Gestaltungsparameter .....	201
2.6.2.	Funktionen und Ziele .....	202
2.6.3.	Transaktionsfreiheit .....	202
2.6.4.	Anwendungsbereich von Verrechnungspreismethoden .....	206
2.6.4.1.	Abgrenzung eines statischen von einem dynamischen Modell .....	206
2.6.4.2.	Entwicklung eines statischen Modells .....	207
2.6.4.2.1.	Grundmodell der Lieferkette .....	207
2.6.4.2.2.	Forschung und Entwicklung .....	208
2.6.4.2.3.	Einkauf .....	208
2.6.4.2.4.	Produktion .....	209
2.6.4.2.5.	Vertrieb .....	210
2.6.4.2.6.	Zwischenfazit .....	211
2.6.4.3.	Entwicklung eines dynamischen Modells .....	214
2.6.4.3.1.	Funktionsabschmelzung und Funktionsausweitung .....	214
2.6.4.3.2.	Funktionsausgliederung .....	216
2.6.4.3.3.	Funktionsabspaltung .....	217
2.6.4.3.4.	Funktionsverdoppelung .....	218
2.6.4.3.5.	Zwischenfazit .....	218
2.6.5.	Berechnungs- und Ermittlungsvorschriften .....	220
2.6.5.1.	Festlegung der Berechnungsparameter im Einklang mit dem Fremdvergleichsgrundsatz .....	220
2.6.5.2.	Ausgestaltung der Berechnungsparameter bei Anwendung der Wiederverkaufspreismethode .....	220
2.6.5.3.	Ausgestaltung der Berechnungsparameter bei Anwendung der Kostenaufschlagsmethode .....	222

## *Inhaltsverzeichnis*

2.6.5.4.	Ausgestaltung der Berechnungsparameter bei Anwendung der transaktionsbezogenen Nettomargenmethode .....	224
2.6.5.5.	Ausgestaltung der Berechnungsparameter bei Anwendung der geschäftsvorfallbezogenen Gewinnaufteilungsmethode .....	225
2.6.6.	Überprüfungszeiträume .....	226
2.6.7.	Dokumentation .....	229
3.	Verrechnungspreise aus Sicht des Controllings .....	231
3.1.	Funktionen und Zielsetzungen.....	231
3.1.1.	Koordinations- und Erfolgsermittlungsfunktion .....	231
3.1.1.1.	Vorbemerkung .....	231
3.1.1.2.	Die Koordinationsfunktion von Verrechnungspreisen .....	231
3.1.1.3.	Die Erfolgsermittlungsfunktion von Verrechnungspreisen .....	234
3.1.2.	Controlling-Zielsetzungen eines Konzerns .....	237
3.1.2.1.	Vorbemerkung .....	237
3.1.2.2.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der vertikalen Integration .....	237
3.1.2.3.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der Ressourcenallokation .....	238
3.1.2.4.	Erhöhung der Motivation.....	239
3.1.2.5.	Relative Reduzierung interner Koordinations-, Kontroll- und Administrationskosten .....	240
3.1.2.6.	Einklang mit den Grundsätzen Einfachheit und Fairness.....	241
3.1.3.	Zwischenfazit: Zielsystem im Controlling .....	242
3.2.	Ermittlung von Verrechnungspreisen im Controlling .....	242
3.2.1.	Vorbemerkung .....	242
3.2.2.	Marktorientierte Verrechnungspreise .....	243
3.2.2.1.	Funktionsweise .....	243
3.2.2.2.	Eignung.....	244
3.2.2.2.1.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der vertikalen Integration.....	244
3.2.2.2.2.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der Ressourcenverteilung .....	254
3.2.2.2.3.	Erhöhung der Motivation .....	254
3.2.2.2.4.	Relative Reduzierung interner Koordinations-, Kontroll- und Administrationskosten.....	254

## *Inhaltsverzeichnis*

3.2.2.2.5.	Einfachheit und Fairness .....	255
3.2.2.2.6.	Zwischenfazit: Zielbeziehungen .....	255
3.2.3.	Kostenorientierte Verrechnungspreise .....	261
3.2.3.1.	Funktionsweise .....	261
3.2.3.2.	Eignung.....	263
3.2.3.2.1.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der vertikalen Integration.....	263
3.2.3.2.2.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der Ressourcenverteilung .....	268
3.2.3.2.3.	Erhöhung der Motivation .....	269
3.2.3.2.4.	Relative Reduzierung interner Koordinations-, Kontroll- und Administrationskosten.....	272
3.2.3.2.5.	Einfachheit und Fairness .....	273
3.2.3.2.6.	Zwischenfazit: Zielbeziehungen .....	274
3.2.4.	Verhandlungsbasierte Verrechnungspreise .....	279
3.2.4.1.	Funktionsweise .....	279
3.2.4.2.	Eignung.....	280
3.2.4.2.1.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der vertikalen Integration.....	280
3.2.4.2.2.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der Ressourcenverteilung .....	285
3.2.4.2.3.	Erhöhung der Motivation .....	286
3.2.4.2.4.	Relative Reduzierung interner Koordinations-, Kontroll- und Administrationskosten.....	287
3.2.4.2.5.	Einfachheit und Fairness .....	287
3.2.4.2.6.	Zwischenfazit: Zielbeziehungen .....	288
3.3.	Entwicklung eines Controlling-optimierten Verrechnungspreissystems .....	292
3.3.1.	Relevante Gestaltungsparameter .....	292
3.3.2.	Funktionen und Ziele .....	292
3.3.3.	Transaktionsfreiheit .....	292
3.3.4.	Anwendungsbereich von Verrechnungsmethoden .....	294
3.3.4.1.	Ableitung der Anwendungsbereiche aus dem Zielsystem.....	294
3.3.4.2.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der vertikalen Integration .....	295

## *Inhaltsverzeichnis*

3.3.4.3.	Schaffung eines entscheidungsnützlichen Reportings zur Optimierung der Ressourcenverteilung .....	296
3.3.4.4.	Erhöhung der Motivation.....	297
3.3.4.5.	Relative Reduzierung interner Koordinations-, Kontroll- und Administrationskosten .....	298
3.3.4.6.	Einfachheit und Fairness .....	299
3.3.4.7.	Zwischenfazit.....	300
3.3.5.	Berechnungs- und Ermittlungsvorschriften.....	300
3.3.6.	Überprüfungszeiträume .....	301
3.3.7.	Dokumentation .....	303
4.	Vergleich der Verrechnungspreisfestsetzung .....	305
4.1.	Vorgehensweise.....	305
4.2.	Beurteilung .....	305
4.2.1.	Funktionen und Ziele.....	305
4.2.2.	Transaktionsfreiheit .....	306
4.2.3.	Anwendungsbereich von Verrechnungspreismethoden .....	307
4.2.3.1.	Unterschiede in der Abgrenzung des Anwendungsbereichs .....	307
4.2.3.2.	Unterscheidung zwischen einem statischen und dynamischen Modell.....	308
4.2.3.3.	Verrechnungspreismethoden im statischen Modell.....	308
4.2.3.3.1.	Separierung der Geschäftsbeziehung .....	308
4.2.3.3.2.	Vorrang der Preisvergleichsmethode .....	308
4.2.3.3.3.	Forschung und Entwicklung .....	309
4.2.3.3.4.	Einkauf .....	311
4.2.3.3.5.	Produktion .....	312
4.2.3.3.6.	Vertrieb .....	312
4.2.3.3.7.	Verrechnungspreisbestimmung durch Verhandlung.....	316
4.2.3.3.8.	Zwischenfazit .....	317
4.2.3.4.	Entwicklung eines dynamischen Modells .....	319
4.2.3.4.1.	Voraussetzungen für sachgerechte Entscheidungsfindung.....	319
4.2.3.4.2.	Funktionsabschmelzung und Funktionsausweitung.....	320
4.2.3.4.3.	Funktionsausgliederung .....	321
4.2.3.4.4.	Funktionsabspaltung .....	322
4.2.3.4.5.	Funktionsverdoppelung.....	323

## *Inhaltsverzeichnis*

4.2.3.4.6.	Zwischenfazit .....	324
4.2.4.	Berechnungs- und Ermittlungsvorschriften .....	327
4.2.4.1.	Ausgestaltung der Berechnungsparameter bei Anwendung der Wiederverkaufspreismethode .....	327
4.2.4.2.	Ausgestaltung der Berechnungsparameter bei Anwendung der Kostenaufschlagsmethode .....	328
4.2.4.3.	Ausgestaltung der Berechnungsparameter bei Anwendung der transaktionsbezogenen Nettomargenmethode .....	329
4.2.4.4.	Ausgestaltung der Berechnungsparameter bei Anwendung der geschäftsvorfallbezogenen Gewinnaufteilungsmethode .....	330
4.2.5.	Überprüfungszeiträume .....	331
4.2.6.	Dokumentation .....	331
4.3.	Zwischenfazit.....	331
5.	Gestaltungsempfehlungen für ein ganzheitlich optimiertes Verrechnungspreissystem .....	333
5.1.	Funktionen und Ziele .....	333
5.2.	Transaktionsfreiheit .....	333
5.3.	Anwendungsbereich von Verrechnungspreismethoden .....	333
5.3.1.	Aufteilung der Funktionen und Risiken im dynamischen Modell ...	333
5.3.2.	Empfohlene Verrechnungspreismethoden im statischen Modell .....	334
5.3.3.	Zwischenfazit.....	336
5.4.	Berechnungs- und Ermittlungsvorschriften .....	337
5.5.	Überprüfungszeiträume .....	339
5.6.	Dokumentation .....	339
6.	Fazit .....	341
	Literaturverzeichnis.....	343
	Rechtsquellenverzeichnis .....	381
	Verzeichnis der Verwaltungsanweisungen .....	385
	Rechtsprechungsverzeichnis .....	387
	Sonstige Quellen.....	393