

## **Verrechnungspreisoperationalisierung im Lichte von Prozessoptimierung und Technologieeinsätzen**

Das Verrechnungspreismanagement umfasst neben regelmäßig wiederkehrenden Planungs- und Dokumentationsaufgaben gleichermaßen eine sachgerechte und nachhaltige Durchführung unterjähriger Kontrollen und ggf. Anpassungen der Vergütungssystematik grenzüberschreitender konzerninterner Liefer- und Leistungsbeziehungen. Dieser Artikel befasst sich mit dem Wandel des Aufgabenfeldes der Verrechnungspreisorganisation sowie mit der Realisation von Optimierungspotentialen durch Prozess- und Schnittstellenoptimierung sowie den Einsatz von Technologie.

### **Einleitung**

Das Verrechnungspreismanagement umfasst neben regelmäßig wiederkehrenden Planungs- und Dokumentationsaufgaben gleichermaßen eine sachgerechte und nachhaltige Durchführung unterjähriger Kontrollen und ggf. Anpassungen der Vergütungssystematik konzerninterner Liefer- und Leistungsbeziehungen. Darüber hinaus sind auch aperiodische Geschäftsvorfälle wie etwa Umstrukturierungen im Konzern regelmäßig mit Verrechnungspreisfragestellungen verbunden. Vor diesem Hintergrund beinhaltet ein vollumfängliches Verrechnungspreismanagement eine Verrechnungspreisorganisationsstruktur, welche zum Einen die aus steuerlicher und strategischer Sicht notwendige Einbindung von Verrechnungspreisverantwortlichen sicherstellt, und zum Anderen Arbeitsabläufe innerhalb der Verrechnungspreisorganisation optimiert. Die letztgenannten Optimierungen können sowohl durch die Überprüfung und Anpassung von Prozessen und Schnittstellen als auch durch die etwaige Einbindung von Technologielösungen erfolgen.

### **Das Aufgabenfeld der Verrechnungspreisorganisation im Wandel**

Das Aufgabenfeld der Verrechnungspreisorganisation beschränkt sich schon seit langem nicht mehr nur auf die Definition einer fremdvergleichskonformen Vergütung konzerninterner grenzüberschreitender Transaktionen oder die Erstellung der Verrechnungspreisdokumentation. Neben der steuerlichen Compliance Funktion werden Verrechnungspreise zunehmend auch für Controllingzwecke oder für Zwecke der Managementvergütung eingesetzt. Dies geschieht nicht zuletzt aus Effizienzgründen, um den Aufwand, den völlig unabhängige und parallel laufende Management-Accounts erzeugen würden, in Grenzen zu halten.

Darüber hinaus haben Betriebsprüfer in der Vergangenheit wiederholt – teilweise auch mit Erfolg – angezweifelt, inwiefern die steuerlichen Verrechnungspreise die ‚Wirklichkeit‘ im Konzern in Bezug auf Verantwortungsbereiche, Management-Vergütung, etc. widerspiegeln. Auch die OECD hat dieses Konzept bereits seit längerem in Bezug auf ‚significant people functions‘ adressiert und nicht zuletzt im Rahmen der BEPS Diskussion und beim Country-by-country Reporting wiederaufgegriffen. Insofern stellt sich den Steuerpflichtigen zukünftig die Aufgabe, den von der OECD adressierten und den nationalen Gesetzgebern umzusetzenden Transparenzanspruch auch systemtechnisch umzusetzen. Die funktionsübergreifende Relevanz von Verrechnungspreisen führt insofern dazu, dass neben der Steuerabteilung auch weitere Verantwortlichkeiten, wie etwa Controlling, Business oder die Unternehmensführung die Ausgestaltung von Verrechnungspreisen bestimmen.

Die überwiegende Verantwortung und die damit verbundenen Aufgaben verbleiben erfahrungsgemäß jedoch weiterhin auf Ebene der Steuerabteilung, der somit eine maßgebliche Rolle in der Gesamtorganisation des Verrechnungspreismanagements zukommt. Die Auswertung des *Deloitte European Tax Surveys 2014* (Vgl. *European Tax Survey 2014 – Rising to the challenge*) hat diese Erfahrung bestätigt, da Steuerabteilungen laut der Umfrage einen Großteil Ihrer Arbeitszeit für Abstimmungsprozesse mit anderen Unternehmensbereichen aufwenden. Die Umfrageteilnehmer haben zudem bestätigt, dass der Anteil der aufgewendeten Arbeitszeit für Verrechnungspreisthemen im Vergleich zum Vorjahr wiederum zugenommen hat.

Innerhalb der Verrechnungspreisorganisation erfolgt die wichtigste bereichsübergreifende Interaktion in der Schnittstelle zwischen Steuern und Controlling. Ca. 50% der Umfrageteilnehmer des *Deloitte / AWW Transfer Pricing Surveys* (Deloitte / AWW Transfer Pricing Survey Deutschland, Schwerpunkt: Verrechnungspreise; Q1 2015) bestätigen das Vorhandensein einer solchen Schnittstelle sowie eine gesonderte Verantwortlichkeit für Verrechnungspreise innerhalb der Controllingabteilung. Dies ist grundsätzlich nicht verwunderlich, da das Controlling in der überwiegenden Anzahl von Fällen einen wesentlich umfassenderen Einblick in transaktionsbezogene Finanzkennzahlen besitzt als die Steuerabteilung. Für steuerliche Verrechnungspreiszwecke dient das Controlling damit einerseits als Datenlieferant und andererseits als umsetzendes Organ, sobald es um die systemseitige Umsetzung von Verrechnungspreisen und deren etwaigen Anpassungen geht. Hierbei ist eine exakte Prozessdefinition unerlässlich, um Schnittstellenverluste zu vermeiden und eine sachgerechte Allokation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu optimieren.

Insbesondere die im Zusammenhang mit BEPS immer mehr an Relevanz gewinnende Transparenz-Diskussion auf Ebene der OECD lässt der Schnittstellenfrage einen sehr hohen Stellenwert zukommen. Während bspw. der überwiegende Teil der Steuerpflichtigen in Deutschland den sog. ‚Price-Setting-Ansatz‘ wählt und dabei Verrechnungspreise auf Basis von Planzahlen zu Beginn des Geschäftsjahres festlegt, folgen weit weniger Unternehmen dem sog. ‚Outcome-Testing-Ansatz‘ und überprüfen die Angemessenheit von Verrechnungspreisen am Ende des Geschäftsjahres auf Basis von IST-Werten (Deloitte / AWW Transfer Pricing Survey Deutschland). Beiden Ansätzen ist gemein, dass die Verantwortlichen ein hohes Maß an entsprechend aufbereiteten Finanzzahlen benötigen, um die Angemessenheit von Verrechnungspreisen sicherzustellen und damit das Risiko der Gewinnanpassung und Doppelbesteuerung in Betriebsprüfungen zu minimieren. Mit zunehmender Heterogenität des Konzerns gewinnen zuvor genannte Erfordernisse an Bedeutung.

### **Realisation von Optimierungspotential durch den Einsatz von Technologie**

Entscheidend für die Optimierung von Ressourcen ist das Verhältnis zwischen Organisation, Systemen und Technologien. Grundsätzliche Voraussetzung hierbei ist eine vollumfängliche Definition der Aufgaben, eine weitreichende Standardisierung und eine funktionierende Schnittstelle zu bestehenden (ERP-) Systemen, die insbesondere für Zwecke der Datengenerierung notwendig ist.

Das Maß des Unterstützungspotentials der Technologie hängt im Wesentlichen von der Qualität und der Granularität der benötigten Inputdaten ab. So kann zum Beispiel ein unterjähriges Verrechnungspreismonitoring nur insoweit auf Produktgruppen- oder gar Produktebene ausgerichtet sein, wie die Qualität und Granularität der Inputdaten aus den ERP-Systemen es erlaubt.

Die Ausgestaltung des Technologieeinsatzes kann sehr unterschiedlich erfolgen. Während auf der einen Seite vollständig in die ERP-Systeme integrierte Technologielösungen zum Einsatz kommen können, die eine sehr umfangreiche Implementierung voraussetzen, können auf der anderen Seite auch Schnittstellenlösungen eingesetzt werden, die ERP-Daten importieren, verarbeiten, auswerten und ggf. wieder exportieren. In der Praxis hat sich herausgestellt, dass der Informationsbedarf der Verrechnungspreisorganisation oftmals geringer ist, als es ERP-Systeme theoretisch ermöglichen könnten. Die Herausforderung liegt jedoch in der Vereinheitlichung der ERP-System-Landschaft, insbesondere in den Fällen, in denen auf lokaler Ebene verschiedene ERP-Systeme zum Einsatz kommen. Letzteres hat häufig zur Folge, dass ein Ergebnismonitoring durch die Verrechnungspreisorganisation nur auf Divisions- oder Produktgruppenebenen erfolgen kann. Die detaillierte Ergebnisauswertung und operative Anpassung von Verrechnungspreisen auf Einzelproduktebene fällt in solchen Fällen hingegen häufig nicht mehr in den Verantwortungsbereich der Steuerabteilung.

### **Fazit**

Der Artikel zeigt auf, dass die Komplexität des Aufgabenspektrums von Steuerabteilungen und insbesondere der Verrechnungspreisorganisation stetig zunimmt. Ein große Herausforderung der Steuerabteilungen besteht insofern darin, den steigenden Ressourcenbedarf zum Einen über Neueinstellungen bzw. den Einsatz von effizienten Technologien abzudecken, und zum anderen aber auch in der Realisierung von Optimierungspotentialen in Prozess- und Schnittstellen. Insbesondere letztere werden im Zuge der BEPS Diskussion mit den erhöhten Transparenzanforderungen von immer größerer Relevanz und sollten daher zukünftig eine erhöhte Aufmerksamkeit genießen.

---

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Mandanteninformation oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte GmbH übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

This client information exclusively contains general information not suitable for addressing the particular circumstances of any individual case. Its purpose is not to be used as a basis for commercial decisions or decisions of any other kind. This client information does neither constitute any advice nor any legally binding information or offer and shall not be deemed suitable for substituting personal advice under any circumstances. Should you base decisions of any kind on the contents of this client information or extracts therefrom, you act solely at your own risk. Deloitte GmbH will not assume any guarantee nor warranty and will not be liable in any other form for the content of this client information. Therefore, we always recommend to obtain personal advice.