

Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort	7
Inhaltsverzeichnis	15
Autorenverzeichnis	29
Abkürzungsverzeichnis	31
Teil 1: Rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen der Verrechnungspreisgestaltung	33
Abschnitt 1: Funktionen der Verrechnungspreise	33
§ 1 Betriebswirtschaftliche Funktionen der Verrechnungspreise: Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion, Orientierungsfunktion (OSTERLOH/FROST)	33
A. Warum brauchen Unternehmen Verrechnungspreise?	34
B. Was unterscheidet Unternehmen von Märkten?	35
C. Funktionen oder Aufgaben von Verrechnungspreisen	39
D. Formen von Verrechnungspreisen	41
E. Zusammenfassung	47
§ 2 Gesellschaftsrechtliche Funktionen der Verrechnungspreise: Im Vertragskonzern und im faktischen Konzern; im internationalen Konzern (HOMMELHOFF)	48
A. Einleitung	48
B. Verrechnungspreise im Vertragskonzern	49
C. Verrechnungspreise im faktischen Konzern	50
D. Verrechnungspreiskontrolle im faktischen Konzern	51
E. Schwachstellen im Recht des faktischen Konzerns	52
F. Verrechnungspreise im internationalen Konzern	52
G. Unbepreiste Maßnahmen im faktischen Konzern	53
H. Zusammenfassung	54

§ 3 Steuerrechtliche Funktionen der Verrechnungspreise: Gewinnabgrenzung im Konzern und zwischen Stammhaus und Betriebsstätte, national und international (BECKER)	55
A. <i>Nationale Gewinnabgrenzung</i>	55
B. <i>Internationale Gewinnabgrenzung</i>	58
C. <i>Zusammenfassung</i>	58
§ 4 Zusammenhang zwischen Organisation und Verrechnungs- preisen (OSTERLOH/FROST)	62
A. Verhältnis der Verrechnungspreisgestaltung zur Ablauf- und Aufbauorganisation – Organisationsformen nach dem Grad der Marktanteile ihrer Teilbereiche	62
B. Verhältnis der Verrechnungspreisgestaltung zur rechtlichen und operationalen Konzernorganisation	66
C. Fazit	74
§ 5 Diskussion der Einführungsreferate	76
Abschnitt 2: Bemessung und Korrektur steuerrechtlicher Verrechnungspreise	88
§ 6 Steuerliche Rechtsgrundlagen für die Korrektur von Verrechnungspreisen (BECKER)	88
A. <i>National</i> : Ordentlicher Geschäftsleiter; verdeckte Gewinn- ausschüttungen, verdeckte Einlagen, § 1a AStG	88
B. <i>International</i> : Dealing at arm's-length-Prinzip (Art. 9 OECD-MA)	101
§ 7 Bemessungsmethoden für Verrechnungspreise (BECKER)	107
A. <i>Standardmethoden</i> : Preisvergleichsmethode, Wieder- verkaufsmethode, Kostenaufschlagsmethode	107
B. <i>Gewinnbezogene Methoden</i> : Comparable Profits Method, Transactional Net Margin Method, Profit Split Method	113
C. <i>Globale Methoden</i> : Unitary Method	122

§ 8 Funktionsgerechte Bemessung von Verrechnungspreisen (RAUPACH)	127
A. <i>Gewinnrealisierung durch Funktionsverlagerung ins Ausland: Verlagerung von Markt- bzw. Geschäftschancen, Übertragung von Kundenstämmen, von Produktionsverfahren und Vertriebs-Know-how</i>	127
B. Wechselwirkung zwischen <i>Funktionsverlagerung und Verrechnungspreisbemessung</i>	139
§ 9 Funktionsbezogene Systeme (RAUPACH)	143
A. <i>Produktionssysteme: Eigen-, Lizenz- und Lohnfertigung; Produktionsbetriebsstätten</i>	143
B. <i>Vertriebssysteme: Handelsvertreter, Kommissionär- und Eigenhändlerfunktion</i>	148
C. <i>Lizenzvertragssysteme</i>	158
§ 10 Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen, Forschung und Entwicklung im Konzern; Konzernumlagen (RAUPACH)	166
A. Allgemeines zur Verrechnung von Dienstleistungen im Konzernverbund	166
B. Fall	170
C. Lösungshinweise	171
D. Diskussion	172
Teil 2: Vorstellung von Verrechnungspreissystemen multinationaler Unternehmen	175
Abschnitt 1: Global Banking/Global Trading	175
§ 11 Das Verrechnungspreissystem der Dresdner Bank AG (MENZEL)	175
A. Einführung in die Konzernorganisation	175
B. Fallbeispiel	181
C. Diskussion	191

Abschnitt 2: Konsumgüterbereich	201
§ 12 Das Verrechnungspreissystem von Unilever (RATH)	201
A. Erläuterung der gesellschaftsrechtlichen Struktur und Organisation	201
B. Darstellung der Ablauforganisation	204
C. Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen, Forschung und Entwicklung, Konzernumlagen	205
D. Darstellung und Begründung der angewandten Verrech- nungsmethoden	207
E. Fall mit Lösungshinweisen	213
§ 13 Das Verrechnungspreissystem von Procter & Gamble (JACKSTEIN)	215
A. Allgemeines	215
B. Fall mit Lösungshinweisen	221
C. Ausblick: European Distributing Center (EDC)	227
D. Diskussion	236
§ 14 Das Verrechnungspreissystem der Metro (PÜHLER)	250
A. Einleitung	250
B. Einführung in die jeweilige Konzernorganisation mit Organigramm	250
C. Fall mit Lösungshinweisen	254
D. Diskussion	259
Abschnitt 3: Chemie- und Pharmabereich	277
§ 15 Das Verrechnungspreissystem von Bayer (ZITZELSBERGER)	277
A. Fall	277
B. Allgemeine Anmerkungen	278
C. Lösungshinweise	280
D. Schlußbemerkung	285
E. Diskussion	290

Abschnitt 4: Maschinen- und Kfz-Bau	297
§ 16 Das Verrechnungspreissystem von ABB (STORCK)	297
A. Verrechnungs- und Umlagesysteme bei ABB	297
B. Fall mit Lösungshinweisen	312
C. Diskussion	314
§ 17 Das Verrechnungspreissystem von Deere & Company (ROTH)	330
A. Allgemeine Hinweise zu Deere & Company	330
B. Angewandte Verrechnungspreismethoden bei internationalen Lieferungen	333
C. Fall mit Lösungshinweisen	339
D. Diskussion	342
§ 18 Das Verrechnungspreissystem von VW (GUNDEL)	356
A. Einführung: Der Volkswagen-Konzern	356
B. Lieferungs- und Leistungsbeziehungen innerhalb des VW-Konzerns	357
C. Vertragliche Grundlagen der Lieferungs- und Leistungsbeziehungen	358
D. Angewendete Verrechnungspreismethoden	358
E. Grundsätze für die Angemessenheit von Verrechnungspreisen bei Lieferbeziehungen mit Konzernvertriebsgesellschaften	359
F. Diskussion	376
Abschnitt 5: Anlagenbau	391
§ 19 Mannesmann AG (SONNTAG)	391
A. Vorbemerkungen	391
B. Erläuterung der gesellschaftsrechtlichen Struktur und Organisation	396
C. Fälle mit Lösungshinweisen	399
D. Zusammenfassung – Anlagenbau-spezifische Steuerprobleme	411

E. Schlußbemerkung	412
F. Diskussion	412
Abschnitt 6: Medienbereich	435
§ 20 Das Verrechnungspreissystem der Bertelsmann AG (HERNLER)	435
A. Einführung in die Konzernorganisation	435
B. Darstellung der Ablauforganisation – Lizenzvertragssystem	436
C. Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen	440
D. Ermittlung des Verrechnungspreises	449
E. Diskussion	452
Teil 3: Expertengespräch zum Verhältnis der Verrech- nungspreisgestaltung und Funktionsteilung im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation	463
Resümee (RAUPACH)	505
Stichwortverzeichnis	529

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	7
Inhaltsübersicht	15
Autorenverzeichnis	29
Abkürzungsverzeichnis	31
Teil 1: Rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen der Verrechnungspreisgestaltung	33
Abschnitt 1: Funktionen der Verrechnungspreise	33
§ 1 Betriebswirtschaftliche Funktionen der Verrechnungspreise: Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion, Orientierungsfunktion (OSTERLOH/FROST)	33
A. Warum brauchen Unternehmen Verrechnungspreise?	34
B. Was unterscheidet Unternehmen von Märkten?	35
I. Unternehmen koordinieren anders als Märkte	36
II. Unternehmen motivieren anders als Märkte	37
III. Unternehmen orientieren anders als Märkte	38
C. Funktionen oder Aufgaben von Verrechnungspreisen	39
I. Die Koordinationsfunktion	39
II. Die Motivationsfunktion	40
III. Die Orientierungsfunktion	41
D. Formen von Verrechnungspreisen	41
I. Marktorientierte Verrechnungspreise	42
II. Kostenorientierte Verrechnungspreise	43
1. Verrechnungspreise auf Vollkostenbasis	44
2. „Cost-plus-Methode“: Verrechnungspreise mit Gewinnzuschlag	45
3. Verrechnungspreise auf Grenzkostenbasis	45
III. Verrechnungspreise als Ergebnis von Verhandlungen	46
IV. Duale Verrechnungspreisgestaltung	47
E. Zusammenfassung	47

§ 2 Gesellschaftrechtliche Funktionen der Verrechnungspreise: Im Vertragskonzern und im faktischen Konzern; im internationalen Konzern (HOMMELHOFF)	48
A. Einleitung	48
B. Verrechnungspreise im Vertragskonzern	49
C. Verrechnungspreise im faktischen Konzern	50
I. Ausgangslage bei der AG	50
II. Ausgangslage bei der GmbH	51
D. Verrechnungspreiskontrolle im faktischen Konzern	51
E. Schwachstellen im Recht des faktischen Konzerns	52
F. Verrechnungspreise im internationalen Konzern	52
G. Unbepreiste Maßnahme im faktischen Konzern	53
H. Zusammenfassung	54
§ 3 Steuerrechtliche Funktionen der Verrechnungspreise: Gewinnabgrenzung im Konzern und zwischen Stammhaus und Betriebsstätte, national und international (BECKER)	55
A. Nationale Gewinnabgrenzung	55
B. Internationale Gewinnabgrenzung	58
C. Zusammenfassung	60
§ 4 Zusammenhang zwischen Organisation und Verrechnungspreisen (OSTERLOH/FROST)	62
A. Verhältnis der Verrechnungspreisgestaltung zur Ablauf- und Aufbauorganisation – Organisationsformen nach dem Grad der Marktnähe ihrer Teilbereiche	62
I. Marktpreisorientierte Verrechnungspreise und ihre Koordinations-, Motivations- und Orientierungswirkung	62
II. Kostenorientierte Verrechnungspreise und ihre Koordinations-, Motivations- und Orientierungswirkung	63
III. Verhandlungsorientierte Verrechnungspreise und ihre Koordinations-, Motivations- und Orientierungswirkung	64
IV. Organisatorisches Fazit: Zusammenhang zwischen Organisation und Verrechnungspreisen	65

B. Verhältnis der Verrechnungspreisgestaltung zur rechtlichen und operationalen Konzernorganisation	66
I. Organisationsformen nach dem Grad ihrer Verantwortlichkeit: Vom Cost Center zur Beteiligungs-Holding	66
1. Rechtlich nicht-verselbständigte Organisationsbereiche	66
2. Rechtlich selbständige Organisationsbereiche	68
II. Organisationsformen nach der Marktnähe ihrer Teilbereiche: Von der funktionalen Organisation zur Prozeßorganisation	70
C. Fazit	74
§ 5 Diskussion der Einführungsreferate	76
Abschnitt 2: Bemessung und Korrektur steuerrechtlicher Verrechnungspreise	88
§ 6 Steuerliche Rechtsgrundlagen für die Korrektur von Verrechnungspreisen (BECKER)	88
A. <i>National</i> : Ordentlicher Geschäftsleiter; verdeckte Gewinnausschüttungen, verdeckte Einlagen, § 1a AStG	88
I. Allgemeines zu den nationalen Rechtsgrundlagen zur Korrektur von Verrechnungspreisen	88
1. Rechtsgrundlage der Korrektur von Verrechnungspreisen	88
a) Verdeckte Gewinnausschüttung	88
b) Verdeckte Einlage	90
c) Nutzungseinlage (§ 1 AStG)	90
2. Gewinnabgrenzung bei Betriebsstätten	91
3. Hilfsmittel	91
II. Fall	92
III. Lösungshinweise	92
IV. Diskussion	93
B. <i>International</i> : Dealing at arm's-length-Prinzip (Art. 9 OECD-MA)	101
I. Allgemeines zu ausländischen und internationalen Rechtsgrundlagen zur Korrektur von Verrechnungspreisen	101

1. Ausländische und internationale Rechtsgrundlagen der Korrektur von Verrechnungspreisen	101
a) Nationale Regelungen im Ausland	101
b) Regelungen in den Doppelbesteuerungsabkommen	102
2. Gegenberichtigung	102
3. Einigungsverfahren	103
II. Fall	104
III. Lösungshinweise zum Fall	105
IV. Diskussion	105
§ 7 Bemessungsmethoden für Verrechnungspreise (BECKER)	107
A. <i>Standardmethoden</i> : Preisvergleichsmethode, Wieder- verkaufsmethode, Kostenaufschlagsmethode	107
I. Allgemeines zu den Standardmethoden	107
1. Standardpreismethoden	107
2. Vergleichbarkeit als Kern aller Standardpreismethoden	108
3. Sonstige Methoden und Schätzungsanhalte	108
4. Rangfolge und Auswahl zwischen den Standard- methoden	109
5. Sonderfall USA: Gewinnvergleichsmethode	109
II. Fall	110
III. Lösungshinweise	110
IV. Diskussion	111
B. <i>Gewinnbezogene Methoden</i> : Comparable Profits Method, Transactional Net Margin Method, Profit Split Method	113
I. Allgemeines zu anderen Methoden	113
1. Allgemeines zu den gewinnbezogenen Methoden	114
2. Geschäftsvorfallbezogene Methoden	115
II. Fall	116
III. Diskussion	116
C. <i>Globale Methoden</i> : Unitary Method	122
I. Allgemeines zu globalen Methoden	123
1. Wirkungsweise	123
2. Beurteilung globaler Methoden	123
II. Fall	124
III. Lösungshinweise	125
IV. Diskussion	125

§ 8 Funktionsgerechte Bemessung von Verrechnungspreisen (RAUPACH)	127
A. <i>Gewinnrealisierung durch Funktionsverlagerung ins Ausland: Verlagerung von Markt- bzw. Geschäftschancen, Übertragung von Kundenstämmen, von Produktionsverfahren und Vertriebs-Know-how</i>	127
I. Gewinnkorrektur bei Auslagerung auf eine verbundene Gesellschaft	127
II. Fall	128
III. Lösungshinweise	129
Unterfall 1: Verlagerung von Produktion und Vertrieb ins Ausland	129
a) Markt- bzw. Geschäftschancen	129
b) Kundenstamm	129
c) Produktions- und Fertigungs-Know-how	130
Unterfall 2: Schaffung zusätzlicher Produktionskapazität bei irischer Konzerngesellschaft	130
Unterfall 3: Bloße Produktionsverlagerung ins Ausland	131
Unterfall 4: Produktionsverlagerung auf ausländische Betriebsstätte eines inländischen Stammhauses	131
a) Immaterielle Wirtschaftsgüter	132
b) Nutzungsüberlassungen	133
IV. Diskussion	133
B. <i>Wechselwirkung zwischen Funktionsverlagerung und Verrechnungspreisbemessung</i>	139
I. Allgemeines zur Wechselwirkung	139
II. Fall	141
III. Lösungshinweise	141
IV. Diskussion	142
§ 9 Funktionsbezogene Systeme (RAUPACH)	143
A. <i>Produktionssysteme: Eigen-, Lizenz- und Lohnfertigung; Produktionsbetriebsstätten</i>	143
I. Allgemeines zu Produktionssystemen	143
1. Eigenfertigung	143
2. Lohnfertigung	144
3. Lizenzfertigung	144

II. Fall	145
III. Lösungshinweise	145
IV. Diskussion	146
B. Vertriebssysteme: Handelsvertreter, Kommissionär- und Eigenhändlerfunktion	148
I. Allgemeines zu Vertriebssystemen	148
1. Eigenhändlermodell	149
2. Kommissionärmodell	149
3. Handelsvertretermodell	150
II. Anlaufverluste	151
III. Fall	151
IV. Lösungshinweise	152
V. Diskussion	153
C. Lizenzvertragssysteme	158
I. Allgemeines zu Lizenzvertragssystemen	159
1. Bedeutung von Lizenzvertragssystemen	159
2. Allgemeines zur Angemessenheitsprüfung bei Nutzungsüberlassung	160
II. Fall mit Lösungshinweisen	160
III. Diskussion	163
§ 10 Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen, Forschung und Entwicklung im Konzern; Konzernumlagen (RAUPACH)	166
A. Allgemeines zur Verrechnung von Dienstleistungen im Konzernverbund	166
I. Forschung und Entwicklung	167
1. Einzelauftragsforschung	167
2. Lizenzmodell	167
3. Umlagepool	168
II. Verwaltungsbezogene Leistungen	169
B. Fall	170
C. Lösungshinweise	171
D. Diskussion	172

Teil 2: Vorstellung von Verrechnungspreissystemen multinationaler Unternehmen	175
Abschnitt 1: Global Banking/Global Trading	175
§ 11 Das Verrechnungspreissystem der Dresdner Bank AG (MENZEL)	175
A. Einführung in die Konzernorganisation	175
B. Fallbeispiel	181
I. Erläuterung des Sachverhalts	181
II. Globales Buch	183
III. Begründung von steuerlichen Betriebsstätten	185
IV. Organisatorische Sonderprobleme	187
V. Verteilung der Gewinne	188
C. Diskussion	191
Abschnitt 2: Konsumgüterbereich	201
§ 12 Das Verrechnungspreissystem von Unilever (RATH)	201
A. Erläuterung der gesellschaftsrechtlichen Struktur und Organisation	201
B. Darstellung der Ablauforganisation	204
I. Funktion der nationalen operating companies	204
II. Entwicklung zum transnationalen Unternehmen	204
C. Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen, Forschung und Entwicklung, Konzernumlagen	205
D. Darstellung und Begründung der angewandten Verrechnungsmethoden	207
I. Gewinnaufschlag	208
II. Ermittlung der Kosten	209
1. Verrechnung der kalkulatorischen Abschreibung (über Null) auf Wiederbeschaffungskosten	209
2. BPP (best proven practice), benchmarking	210
3. ABC; activity based costing	210
4. Temporary price reductions	211
5. Averaged transport cost	212
6. Währungsrisiken	212
E. Fall mit Lösungshinweisen	213

§ 13 Das Verrechnungspreissystem von Procter & Gamble	
(JACKSTEIN)	215
A. Allgemeines	215
I. Vorbemerkung: Business goes global, taxes stay local	215
II. Erläuterung der gesellschaftsrechtlichen Struktur und operativen Organisation von Procter & Gamble	216
1. Gesellschaftsrechtlicher Aufbau	216
2. Organisatorischer Aufbau	217
III. Ablauforganisation	217
IV. Relevante Vertrags- und Leistungsbeziehungen innerhalb der Procter & Gamble-Gruppe für die steuerliche Beurteilung	219
B. Fall mit Lösungshinweisen	221
I. Sachverhalt	221
II. Beschränkte Steuerpflicht der ESC in Deutschland	222
III. Gefahr einer Gewinnkorrektur bei den deutschen Gesellschaften	223
1. Beurteilungskriterien	223
2. Produktionsverlagerung ins Ausland	224
3. Konzerninterne neue Verrechnungspreise (European-wide Average Costing)	225
a) Verhältnis Manufacturing Companies – ESC	225
b) Verhältnis European Technical Center – ESC	225
c) Verhältnis Marketing Companies – ESC	226
IV. Umlagen und Lizenzen	227
C. Ausblick: European Distributing Center (EDC)	227
D. Diskussion	236
§ 14 Das Verrechnungspreissystem der Metro (PÜHLER)	250
A. Einleitung	250
B. Einführung in die jeweilige Konzernorganisation mit Organigramm	250
I. Entstehung der Metro AG	250
II. Konzernaufbau	251
1. Internationalisierung des Handels	252
2. Die Metro AG im internationalen Wettbewerb	253

C. Fall mit Lösungshinweisen	254
I. Sachverhalt	254
II. Darstellung und Begründung der angewandten Verrechnungsmethode	254
1. Funktionsanalyse	255
2. Festlegung des Verrechnungspreises	257
3. Besondere Aspekte	257
4. Betriebsprüfung	258
5. Verluste bei Vertriebstöchtern	258
D. Diskussion	259
Abschnitt 3: Chemie- und Pharmabereich	277
§ 15 Das Verrechnungspreissystem von Bayer (ZITZELBERGER)	277
A. Fall	277
B. Allgemeine Anmerkungen	278
I. Darstellung des Waren- und Geldflusses	278
II. Die Interessenlage	278
C. Lösungshinweise	280
I. Gerechtfertigter Preisvergleich	280
II. Angemessene Verrechnungsmethode	281
III. Konsequenzen der Preisregulierung vor Ort	281
IV. Übernahme des Währungsrisikos	282
V. Ergebniswirksame Zuschüsse oder Kapitalzuführung	283
VI. Sachgerechtigkeit von Lizenzzahlungen	284
VII. Sachgerechtigkeit eines Umlagevertrages	284
D. Schlußbemerkung	285
E. Diskussion	290
Abschnitt 4: Maschinen- und Kfz-Bau	297
§ 16 Das Verrechnungspreissystem von ABB (STORCK)	297
A. Verrechnungs- und Umlagesysteme bei ABB	297
I. Konzernorganisation von ABB	297
1. „Twin-Company“-Konzept	297
2. Managementkonzept und Matrixorganisation	298
3. Konzernweite rechtliche Strukturorganisation	301
4. Konzerninterne Umlagesysteme	302

II. Ablauforganisation	303
III. Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen (Managementkosten, Dienstleistungen)	304
1. Leistungen der Konzernstäbe (Headquarter Fee)	304
2. Leistungen der Segment- bzw. Produktionsbereichs- teams (Management Fees)	306
3. Leistungen der regionalen Headquarters	307
4. Lokale Verrechnungen	308
IV. Das Verrechnungs- und Umlagesystem von ABB im Bereich Forschung und Entwicklung	308
1. Grundlagenforschung	308
2. Produktspezifische Umlagen („Pools“)	309
V. Typische Verrechnungspreismethoden bei Produkten und Dienstleistungen	311
B. Fall mit Lösungshinweisen	312
I. Hypothetischer Sachverhalt	312
II. Lösungshinweise zu Unterfall 1	313
III. Lösungshinweise zu Unterfall 2	314
C. Diskussion	314
§ 17 Das Verrechnungspreissystem von Deere & Company (ROTH)	330
A. Allgemeine Hinweise zu Deere & Company	330
I. Die Konzernorganisation	330
1. Die rechtliche Struktur	330
2. Matrixorganisation	331
3. Ablauforganisation	332
B. Angewandte Verrechnungspreismethoden bei internatio- nalen Lieferungen	333
I. Überblick	333
II. Gemeinsame Grundsätze	334
III. Fertigerzeugnisse: Variable Transfer Price	334
IV. Zukaufprodukte	336
V. Komponenten	337
VI. Ersatzteile	337
VII. Sonstige Leistungen	338
1. Allgemeine Verwaltungs-, Regie- und Kontroll- kosten	338

2. Forschung und Entwicklung	338
3. Technische Unterstützung	339
4. Werbung	339
5. Computernutzung und Systementwicklung	339
C. Fall mit Lösungshinweisen	339
I. Sachverhalt	339
II. Wegfall der Hortolite-Verkaufshäuser in den Nieder- landen und Frankreich	341
1. Übernahme der Händlernetze und Marken durch John Deere-Verkaufshäuser	341
2. Schließung der Händlernetze und Marken	341
III. Auslagerung von Funktionen auf ein European Distri- bution Center (EDC)	341
IV. Änderung der Verrechnungspreismethode	342
D. Diskussion	342
§ 18 Das Verrechnungspreissystem von VW (GUNDEL)	356
A. Einführung: Der Volkswagen-Konzern	356
B. Lieferungs- und Leistungsbeziehungen innerhalb des VW-Konzerns	357
C. Vertragliche Grundlagen der Lieferungs- und Leistungs- beziehungen	358
D. Angewendete Verrechnungspreismethoden	358
E. Grundsätze für die Angemessenheit von Verrechnungs- preisen bei Lieferbeziehungen mit Konzernvertriebs- gesellschaften	359
I. Allgemeine Grundsätze	359
II. Problembereiche bei der Bestimmung von Verrechnungs- preisen gegenüber Konzernvertriebsgesellschaften	360
1. Geschäftsstrategien	361
2. Anlauf- und Dauerverluste	362
3. Währungsrisiken	365
4. Finanzierung von Vertriebsgesellschaften	366
5. Gewinnanspruch von Vertriebsgesellschaften	367
III. Die Bestimmung von Verrechnungspreisen bei der Lieferung von Produktionsteilen an Produktions- gesellschaften	367

1. Lieferung von Produktionsteilen an Produktionsgesellschaften, die ihre Erzeugnisse selbst vermarkten	368
2. Auftragsfertigung der Produktionsgesellschaft	368
a) Allgemeine Grundsätze des Cost plus-Verfahrens bei Auftragsfertigung	369
b) Bestimmung des Gewinnanspruchs	370
c) Verwendung von Plankosten	370
IV. Verrechnungspreise bei Dienstleistungen, Forschungs- und Entwicklungsleistungen, Planungsleistungen, Personalentsendungen usw.	371
V. Umlageverträge	373
VI. Verrechnungspreise bei Finanzierungen	374
VII. Schlußbemerkung	375
F. Diskussion	376
Abschnitt 5: Anlagenbau	391
§ 19 Mannesmann AG (SONNTAG)	391
A. Vorbemerkungen	391
I. Allgemeines	391
II. Anlagenbau und Verrechnungspreis-Problematik	392
1. These	392
2. Gründe	393
B. Erläuterung der gesellschaftsrechtlichen Struktur und Organisation	396
C. Fälle mit Lösungshinweisen	399
I. Fall 1: Anlagenbau in den USA durch zwei Konzerngesellschaften als General- und Subunternehmer	399
1. Sachverhalt	399
2. Darstellung und Begründung der angewandten Verrechnungspreismethode	400
a) Vorüberlegungen	401
b) Festlegung des Gesamt-Vertragspreises und Aufteilung auf die beiden verbundenen Unternehmen	401
c) Anwendbare Methode zur Bildung und Prüfung der Verrechnungspreise	403

II. Fall 2: Anlagebau in Südkorea durch inländische Konzernunternehmen/Montagebetriebsstätte . . .	406
1. Sachverhalt	406
2. Praxis der Montagebauunternehmen	407
3. Ermittlung des Betriebsstättengewinns	408
4. Direkte Ermittlung des Montagebetriebs- stätten-Ergebnisses	408
D. Zusammenfassung – Anlagenbau-spezifische Steuerprobleme	411
E. Schlußbemerkung	412
F. Diskussion	412
Abschnitt 6: Medienbereich	435
§ 20 Das Verrechnungspreissystem der Bertelsmann AG (HERNLER)	435
A. Einführung in die Konzernorganisation	435
B. Darstellung der Ablauforganisation – Lizenzvertragssystem	436
C. Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen	440
I. Spartenleitungskosten	440
II. Verrechnung operativer US-Kosten	441
III. MTS GmbH/Europäische Drehscheibe	444
IV. Verwaltungsbezogene US-Kosten	445
D. Ermittlung des Verrechnungspreises	449
I. Abzugsfähigkeit in Deutschland und Dokumentations- erfordernisse	449
II. Abzugsfähigkeit von Aktionärskosten	450
E. Diskussion	452
Teil 3: Expertengespräch zum Verhältnis der Verrech- nungspreisgestaltung und Funktionsteilung im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation	463
Resümee (RAUPACH)	505
I. Die Wahl der betriebswirtschaftlich richtigen Verrechnungs- preismethode	505
1. Die Standardpreismethoden	505

2. Grundsätze für die Wahl der Verrechnungspreismethode	506
3. Betriebswirtschaftliche Würdigung der Methodenwahl	508
a) Unterschiedliche betriebswirtschaftliche Orientierung von Verrechnungspreisen	508
b) Unterschiedliche betriebswirtschaftliche Funktionen von Verrechnungspreisen	509
c) Unterschiedliche betriebswirtschaftliche und steuerliche Zwecke von Verrechnungspreisen	510
d) Unternehmerische Reaktionen bei mangelnder Steuerungs- funktion bei Verrechnungspreisen	511
II. Vom innerbetrieblichen Verrechnungspreis zum Konzernver- rechnungspreis in betriebswirtschaftlicher und steuerlicher Sicht	512
1. Begriff und Notwendigkeit von Verrechnungspreisen	512
2. Konzernverrechnungspreise	513
3. Verrechnungspreise zwischen Stammhaus und Betriebsstätte	514
4. Verrechnungspreise bei Personengesellschaften	517
III. Konzernorganisation und Verrechnungspreise	517
1. Vom funktional organisierten Stammhauskonzern über den Spartenkonzern zur virtuellen Organisation	517
2. Moderne Entwicklungen im Spartenkonzern	519
3. Organisationsabhängige Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen und Forschung und Entwicklung	521
a) Wege zur Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen sowie Forschung und Entwicklung	521
b) Kriterien für die Wahl zwischen Lizenz- und Umlage- system	523
IV. Funktionsbezug der Verrechnungspreise	523
1. Problematik des Funktionsbezugs	523
2. Unterschiedliche Produktionssysteme	525
a) Die Produktionssysteme im allgemeinen	525
b) Produktionsverlagerungen im besonderen	525
3. Unterschiedliche Vertriebssysteme	526
a) Die Vertriebssysteme im allgemeinen	526
b) Das Kommissionärsmodell im besonderen	527
V. Fazit und Ausblick	528
Stichwortverzeichnis	529