

## Inhaltsübersicht

	Seite
Vorwort . . . . .	7
Inhaltsverzeichnis . . . . .	15
Autorenverzeichnis . . . . .	29
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	31
<b>Teil 1: Rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen der Verrechnungspreisgestaltung . . . . .</b>	<b>33</b>
<b>Abschnitt 1: Funktionen der Verrechnungspreise . . . . .</b>	<b>33</b>
<b>§ 1 Betriebswirtschaftliche Funktionen der Verrechnungspreise: Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion, Orientierungsfunktion (OSTERLOH/FROST) . . . . .</b>	<b>33</b>
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
<b>§ 2 Gesellschaftsrechtliche Funktionen der Verrechnungspreise: Im Vertragskonzern und im faktischen Konzern; im internationalen Konzern (HOMMELHOFF) . . . . .</b>	<b>48</b>
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

<b>§ 3 Steuerrechtliche Funktionen der Verrechnungspreise: Gewinnabgrenzung im Konzern und zwischen Stammhaus und Betriebsstätte, national und international (BECKER) . . . . .</b>	<b>55</b>
A. <i>Nationale Gewinnabgrenzung</i> . . . . .	55
B. <i>Internationale Gewinnabgrenzung</i> . . . . .	58
C. <i>Zusammenfassung</i> . . . . .	58
<b>§ 4 Zusammenhang zwischen Organisation und Verrechnungs- preisen (OSTERLOH/FROST) . . . . .</b>	<b>62</b>
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
<b>§ 5 Diskussion der Einführungsreferate . . . . .</b>	<b>76</b>
<b>Abschnitt 2: Bemessung und Korrektur steuerrechtlicher Verrechnungspreise . . . . .</b>	<b>88</b>
<b>§ 6 Steuerliche Rechtsgrundlagen für die Korrektur von Verrechnungspreisen (BECKER) . . . . .</b>	<b>88</b>
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
<b>§ 7 Bemessungsmethoden für Verrechnungspreise (BECKER) . . . . .</b>	<b>107</b>
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

<b>§ 8 Funktionsgerechte Bemessung von Verrechnungspreisen (RAUPACH)</b> . . . . .	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
<b>§ 9 Funktionsbezogene Systeme (RAUPACH)</b> . . . . .	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
<b>§ 10 Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen, Forschung und Entwicklung im Konzern; Konzernumlagen (RAUPACH)</b> . . . . .	166
A. Allgemeines zur Verrechnung von Dienstleistungen im Konzernverbund . . . . .	166
B. Fall . . . . .	170
C. Lösungshinweise . . . . .	171
D. Diskussion . . . . .	172
<b>Teil 2: Vorstellung von Verrechnungspreissystemen multinationaler Unternehmen</b> . . . . .	175
<b>Abschnitt 1: Global Banking/Global Trading</b> . . . . .	175
<b>§ 11 Das Verrechnungspreissystem der Dresdner Bank AG (MENZEL)</b> . . . . .	175
A. Einführung in die Konzernorganisation . . . . .	175
B. Fallbeispiel . . . . .	181
C. Diskussion . . . . .	191

<b>Abschnitt 2: Konsumgüterbereich</b> . . . . .	201
<b>§ 12 Das Verrechnungspreissystem von Unilever (RATH)</b> . . . . .	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
<b>§ 13 Das Verrechnungspreissystem von Procter &amp; Gamble (JACKSTEIN)</b> . . . . .	215
A. Allgemeines . . . . .	215
B. Fall mit Lösungshinweisen . . . . .	221
C. Ausblick: European Distributing Center (EDC) . . . . .	227
D. Diskussion . . . . .	236
<b>§ 14 Das Verrechnungspreissystem der Metro (PÜHLER)</b> . . . . .	250
A. Einleitung . . . . .	250
B. Einführung in die jeweilige Konzernorganisation mit Organigramm . . . . .	250
C. Fall mit Lösungshinweisen . . . . .	254
D. Diskussion . . . . .	259
<b>Abschnitt 3: Chemie- und Pharmabereich</b> . . . . .	277
<b>§ 15 Das Verrechnungspreissystem von Bayer (ZITZELSBERGER)</b> . . . . .	277
A. Fall . . . . .	277
B. Allgemeine Anmerkungen . . . . .	278
C. Lösungshinweise . . . . .	280
D. Schlußbemerkung . . . . .	285
E. Diskussion . . . . .	290

---

<b>Abschnitt 4: Maschinen- und Kfz-Bau</b> . . . . .	297
<b>§ 16 Das Verrechnungspreissystem von ABB (STORCK)</b> . . . . .	297
A. Verrechnungs- und Umlagesysteme bei ABB . . . . .	297
B. Fall mit Lösungshinweisen . . . . .	312
C. Diskussion . . . . .	314
<b>§ 17 Das Verrechnungspreissystem von Deere &amp; Company (ROTH)</b> . . . . .	330
A. Allgemeine Hinweise zu Deere & Company . . . . .	330
B. Angewandte Verrechnungspreismethoden bei internationalen Lieferungen . . . . .	333
C. Fall mit Lösungshinweisen . . . . .	339
D. Diskussion . . . . .	342
<b>§ 18 Das Verrechnungspreissystem von VW (GUNDEL)</b> . . . . .	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
<b>Abschnitt 5: Anlagenbau</b> . . . . .	391
<b>§ 19 Mannesmann AG (SONNTAG)</b> . . . . .	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
<b>Abschnitt 6: Medienbereich . . . . .</b>	<b>435</b>
<b>§ 20 Das Verrechnungspreissystem der Bertelsmann AG</b> <b>(HERNLER) . . . . .</b>	<b>435</b>
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
<b>Teil 3: Expertengespräch zum Verhältnis der Verrech-</b> <b>nungspreisgestaltung und Funktionsteilung im</b> <b>Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .</b>	<b>463</b>
<b>Resümee (RAUPACH) . . . . .</b>	<b>505</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>529</b>

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort . . . . .	7
Inhaltsübersicht . . . . .	15
Autorenverzeichnis . . . . .	29
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	31
<b>Teil 1: Rechtliche und wirtschaftliche Grundlagen der Verrechnungspreisgestaltung . . . . .</b>	<b>33</b>
<b>Abschnitt 1: Funktionen der Verrechnungspreise . . . . .</b>	<b>33</b>
<b>§ 1 Betriebswirtschaftliche Funktionen der Verrechnungs- preise: Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion, Orientierungsfunktion (OSTERLOH/FROST) . . . . .</b>	<b>33</b>
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

<b>§ 2 Gesellschaftsrechtliche Funktionen der Verrechnungspreise: Im Vertragskonzern und im faktischen Konzern; im internationalen Konzern (HOMMELHOFF)</b> . . . . .	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
<b>§ 3 Steuerrechtliche Funktionen der Verrechnungspreise: Gewinnabgrenzung im Konzern und zwischen Stammhaus und Betriebsstätte, national und international (BECKER)</b> . . . . .	55
A. Nationale Gewinnabgrenzung . . . . .	55
B. Internationale Gewinnabgrenzung . . . . .	58
C. Zusammenfassung . . . . .	60
<b>§ 4 Zusammenhang zwischen Organisation und Verrechnungspreisen (OSTERLOH/FROST)</b> . . . . .	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-verselbständige Organisationsbereiche . . . . .	66
2. Rechtlich selbständige Organisationsbereiche . . . . .	68
II. Organisationsformen nach der Marktnähe ihrer Teilbereiche: Von der funktionalen Organisation zur Prozeßorganisation . . . . .	70
C. Fazit . . . . .	74
<b>§ 5 Diskussion der Einführungsreferate . . . . .</b>	<b>76</b>
<b>Abschnitt 2: Bemessung und Korrektur steuerrechtlicher Verrechnungspreise . . . . .</b>	<b>88</b>
<b>§ 6 Steuerliche Rechtsgrundlagen für die Korrektur von Verrechnungspreisen (BECKER) . . . . .</b>	<b>88</b>
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
<b>§ 7 Bemessungsmethoden für Verrechnungspreise (BECKER) . . . . .</b>	<b>107</b>
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

<b>§ 8 Funktionsgerechte Bemessung von Verrechnungspreisen (RAUPACH)</b>	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
<b>§ 9 Funktionsbezogene Systeme (RAUPACH)</b>	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>B. Vertriebssysteme: Handelsvertreter, Kommissionär- und Eigenhändlerfunktion . . . . .</b>	<b>148</b>
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
<b>C. Lizenzvertragssysteme . . . . .</b>	<b>158</b>
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
<b>§ 10 Verrechnung verwaltungsbezogener Leistungen, Forschung und Entwicklung im Konzern; Konzernumlagen (RAUPACH) . . . . .</b>	<b>166</b>
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

<b>Teil 2: Vorstellung von Verrechnungspreissystemen multinationaler Unternehmen</b> . . . . .	175
<b>Abschnitt 1: Global Banking/Global Trading</b> . . . . .	175
<b>§ 11 Das Verrechnungspreissystem der Dresdner Bank AG (MENZEL)</b> . . . . .	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
<b>Abschnitt 2: Konsumgüterbereich</b> . . . . .	201
<b>§ 12 Das Verrechnungspreissystem von Unilever (RATH)</b> . . . . .	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

<b>§ 13 Das Verrechnungspreissystem von Procter &amp; Gamble</b>	
<b>(JACKSTEIN)</b> . . . . .	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
<b>§ 14 Das Verrechnungspreissystem der Metro (PÜHLER)</b> . . . . .	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
<b>Abschnitt 3: Chemie- und Pharmabereich . . . . .</b>	<b>277</b>
<b>§ 15 Das Verrechnungspreissystem von Bayer (ZITZELBERGER) . . . . .</b>	<b>277</b>
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
<b>Abschnitt 4: Maschinen- und Kfz-Bau . . . . .</b>	<b>297</b>
<b>§ 16 Das Verrechnungspreissystem von ABB (STORCK) . . . . .</b>	<b>297</b>
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
<b>§ 17 Das Verrechnungspreissystem von Deere &amp; Company (ROTH)</b>	<b>330</b>
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
<b>§ 18 Das Verrechnungspreissystem von VW (GUNDEL) . . . . .</b>	<b>356</b>
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
<b>Abschnitt 5: Anlagenbau . . . . .</b>	<b>391</b>
<b>§ 19 Mannesmann AG (SONNTAG) . . . . .</b>	<b>391</b>
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
<b>Abschnitt 6: Medienbereich . . . . .</b>	<b>435</b>
<b>§ 20 Das Verrechnungspreissystem der Bertelsmann AG (HERNLER) . . . . .</b>	<b>435</b>
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
<b>Teil 3: Expertengespräch zum Verhältnis der Verrech- nungspreisgestaltung und Funktionsteilung im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation . . . . .</b>	<b>463</b>
<b>Resümee (RAUPACH) . . . . .</b>	<b>505</b>
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
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>529</b>