



**TRUMPF**



**TRUMPF**



# Praxisbericht Verrechnungspreissystem bei TRUMPF

Stefan Schuhmann  
Leiter Zentralbereich Steuern TRUMPF Gruppe  
TRUMPF GmbH + Co. KG

Dr. Catharina Kriegbaum-Kling  
Leiterin Controlling  
TRUMPF Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG



## Agenda Praxisbericht

1. Unternehmensvorstellung TRUMPF
2. Betriebswirtschaftliche und steuerliche Ziele des Verrechnungspreissystems
3. Funktionsbereiche und zugehörige Verrechnungspreismethoden
4. Verrechnungspreise im
  - Produktions-,
  - Entwicklungs- und
  - Vertriebsbereich
5. Sonder- und Einzelfälle
6. Berücksichtigung von Wechselkurseffekten
7. Offene Fragen/ Diskussion

A photograph of a modern, multi-story building with a large glass facade, set against a twilight sky. The building's design is minimalist, with a prominent glass section on the upper floors and a solid, light-colored facade on the lower levels. The foreground shows a paved area and some low-lying greenery. The text '1. Unternehmensvorstellung TRUMPF Gruppe' is overlaid in white, bold font on the glass facade.

**1. Unternehmensvorstellung  
TRUMPF Gruppe**



## Geschäftsbereiche der TRUMPF Gruppe

Werkzeugmaschinen/ Elektrowerkzeuge		Lasertechnik/ Elektronik		Medizin- technik
Werkzeug- maschinen	Elektro- werkzeuge	Lasertechnik	Elektronik	Medizin- technik
				
Werkzeugmaschi- nen für die flexible Blechbearbeitung	Elektrowerkzeuge für die Blechbear- beitung	Laser für die Fertigungstechnik	Prozessstromversor- gungen für Plasma- anwendungen, induktive Erwärmung und CO <sub>2</sub> -Laser- anregungen	OP-Tische und -Leuchten, Deckenstative
Umsatz (Mio €) Mitarbeiter	1.874,8 5.469	Umsatz (Mio €) Mitarbeiter	551,7 1.805	Umsatz (Mio €) 126,2 Mitarbeiter 513

Geschäftsjahresende 30.06.2008, konsolidiert innerhalb des Geschäftsbereichs; Zahlen gerundet



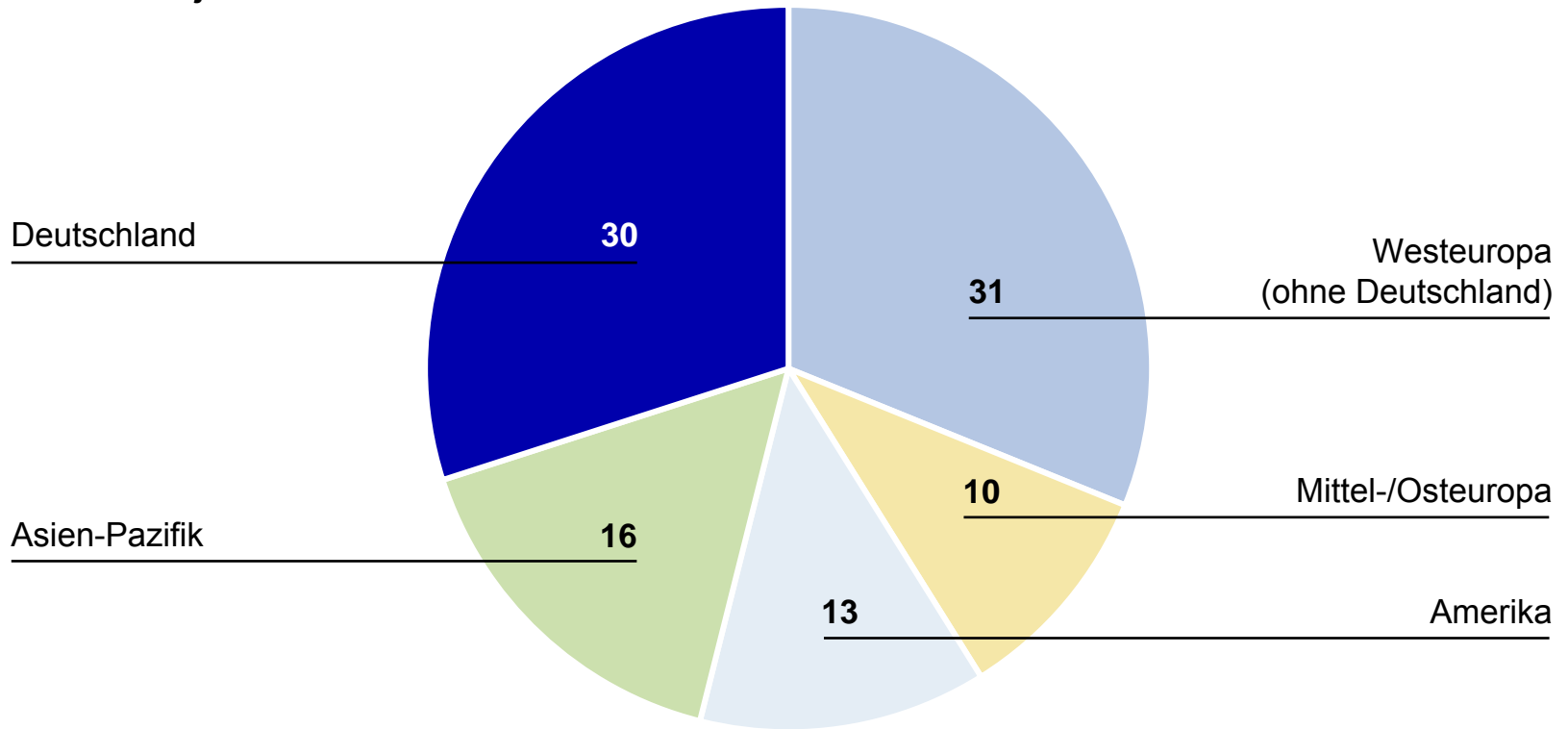
## Auf einen Blick

		2007/08	Veränderung in Prozent
Umsatz	Mio. EUR	2.144	+ 10,6
Ergebnis vor Steuern	Mio. EUR	301,4	+ 13,3
Investitionen	Mio. EUR	139,0	+ 10,3
F+E-Aufwendungen	Mio. EUR	150,6	+ 11,2
Mitarbeiter am 30. Juni	Anzahl	7.955	+ 9,6



# Umsatz nach Regionen

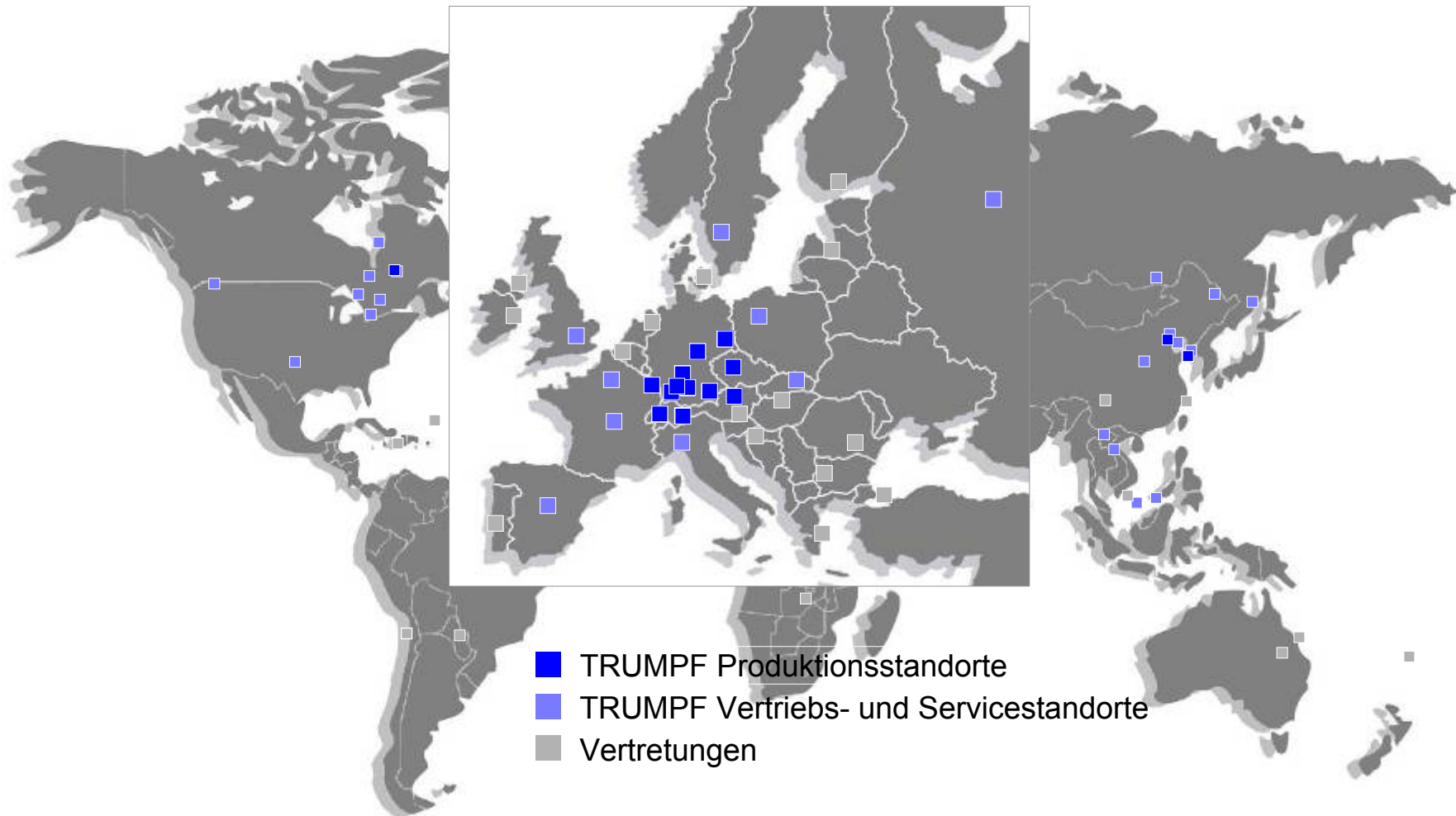
Geschäftsjahr 2007/08




Werte in Prozent



# TRUMPF weltweit





A photograph of a modern, multi-story building with a large glass facade, set against a twilight sky. The building's lower levels are clad in light-colored panels. The foreground shows a paved plaza and some low-lying greenery. The text is overlaid on the upper portion of the glass facade.

## **2. Betriebswirtschaftliche und steuerliche Ziele des Verrechnungspreissystems bei TRUMPF**



## Betriebswirtschaftliche Ziele des Verrechnungspreissystems

- Transparente, unverzerrte Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung bei Orientierung an Kennzahlen des externen Rechnungswesens (Umsatz, Ergebnis, Return on Investment)
- Verbindliche Grundsätze für die Festsetzung der Verrechnungspreise in der gesamten TRUMPF Gruppe (→ Verrechnungspreis-Richtlinie hat geschäftsbereichsübergreifende Gültigkeit)
- Verrechnungspreis orientiert sich an den übernommenen Funktionen und Risiken und soll „wie unter fremden Dritten“, d. h. marktgerecht gebildet werden



Schaffung eines **betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstruments**



## Steuerliche Ziele des Verrechnungspreissystems

- Gewährleistung multilateraler Anwendbarkeit
- Sicherstellung der weltweiten Einhaltung der gesetzlichen Erfordernisse und Erfüllung verschärfter gesetzlicher Dokumentationsvorschriften
  - Vermeidung von
    - Mehrergebnissen und Mehrsteuern
    - Doppelbesteuerungen, Verständigungsverfahren, Strafzuschlägen und Nachzahlungszinsen
  - Optimierung der Steuerquote in der Gesamtbetrachtung nach Bp



Verzahnung **betriebswirtschaftlicher** Ziele mit **steuerlichen** Zielen


A photograph of a modern, multi-story building with a large glass facade, set against a twilight sky. The building's lower levels are clad in light-colored panels. The foreground shows a paved plaza with some low-lying greenery and small lights. The overall mood is serene and architectural.

### **3. Funktionsbereiche und zugehörige Verrechnungspreismethoden**



## Gründe zur Bildung von Funktionsbereichen

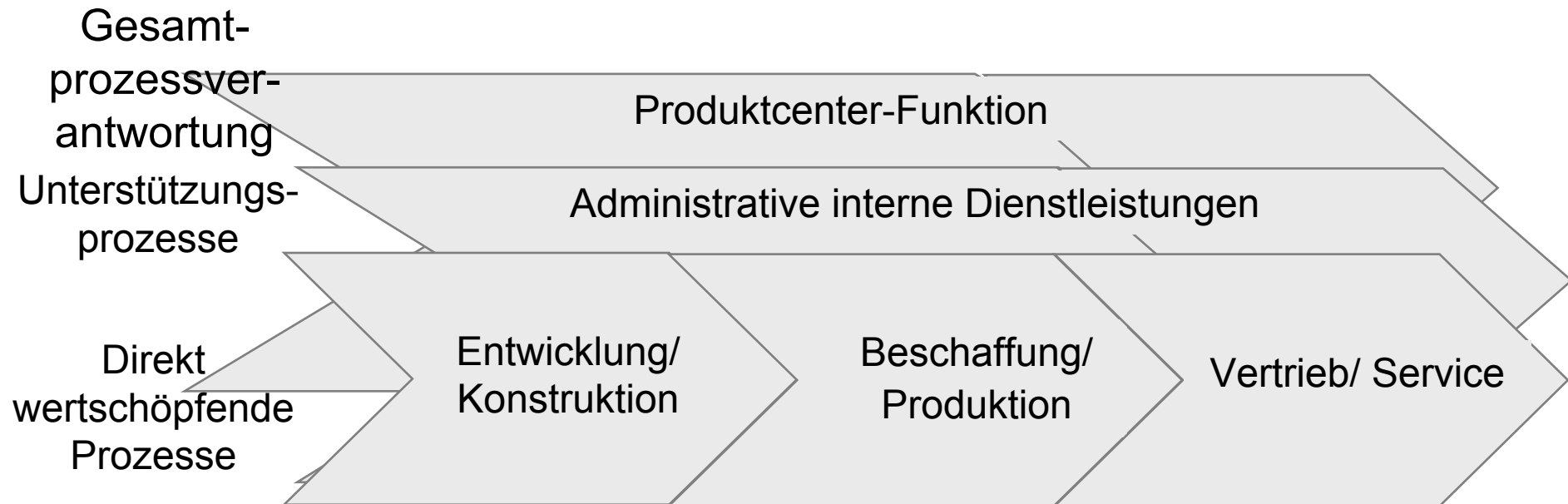
- **Verrechnungspreisbildung** orientiert sich an den übernommenen Funktionen und Risiken
- **Steuerliche Angemessenheitsprüfung der Verrechnungspreise** orientiert sich auch an den übernommenen Funktionen und Risiken und am Beitrag zur Wertschöpfung (Angemessenheitsdokumentation)



Prozessorientierte Abbildung der Wertschöpfungskette  
bei Lieferungen und Leistungen im Konzernverbund



## Verantwortung für Wertschöpfungskette





## Funktionsbeschreibungen

### ▪ Produktcenter (Strategieführer)

- fällt wesentliche Entscheidungen bzgl. der gesamten Wertschöpfungskette
- trägt sämtliche Chancen und Risiken in der Wertschöpfungskette, die nicht bereits von anderen (z. B. Produktionsgesellschaft) getragen werden
- trägt die **Gesamtverantwortung für ein Endprodukt**

### ▪ Technologiecenter (Forschung und Entwicklung)

- hat die Entscheidungskompetenz für Technologien
- entscheidet über die Entwicklungsstrategie für eine Komponente der TRUMPF Gruppe (z.B. CO<sub>2</sub>-Laser, Generatoren, Automatisierungseinrichtungen)
- trägt Chancen und Risiken der eigenen Entwicklung
- trägt die **Gesamtverantwortung für eine Komponente**



# Funktionsbeschreibungen

## ▪ Produktion

- hat die Kompetenz für Produktionsstruktur und -verfahren
- trägt übliche Risiken einer Produktionsgesellschaft (z. B. Auslastungsrisiko)

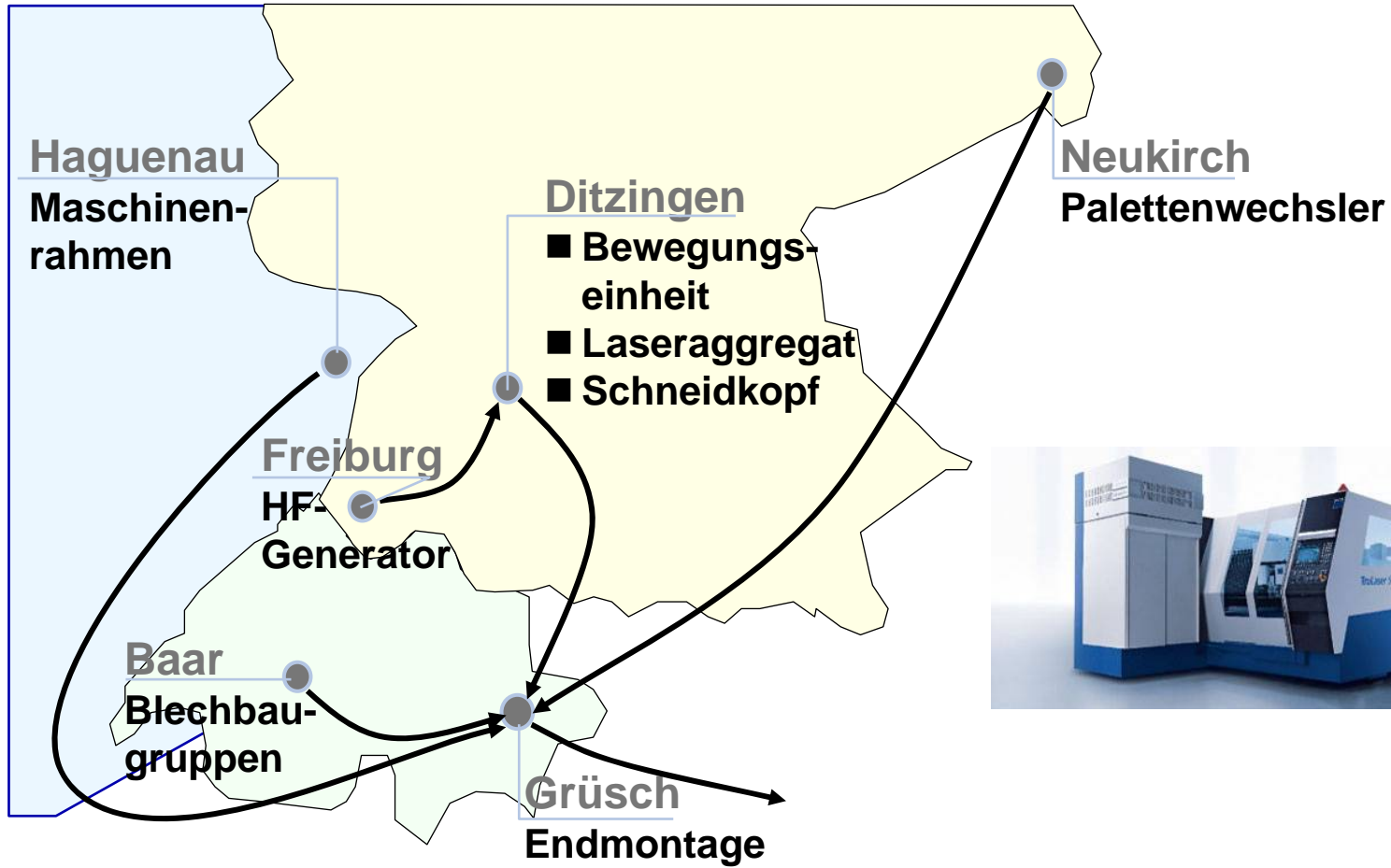
## ▪ Vertrieb

- entscheidet über die Marktbearbeitung in der jeweiligen Vertriebsregion
- trägt übliche Risiken einer Vertriebsgesellschaft (z. B. Forderungsausfallrisiko)





# TRUMPF Produktionsverbund





## Klassifizierung der Funktionsbereiche

Je nach übernommenen Funktionen (bezogen auf Produktgruppen) erfolgt eine Klassifizierung der Unternehmen in

**Produktion**

**Vertrieb**

**Forschung und Entwicklung**

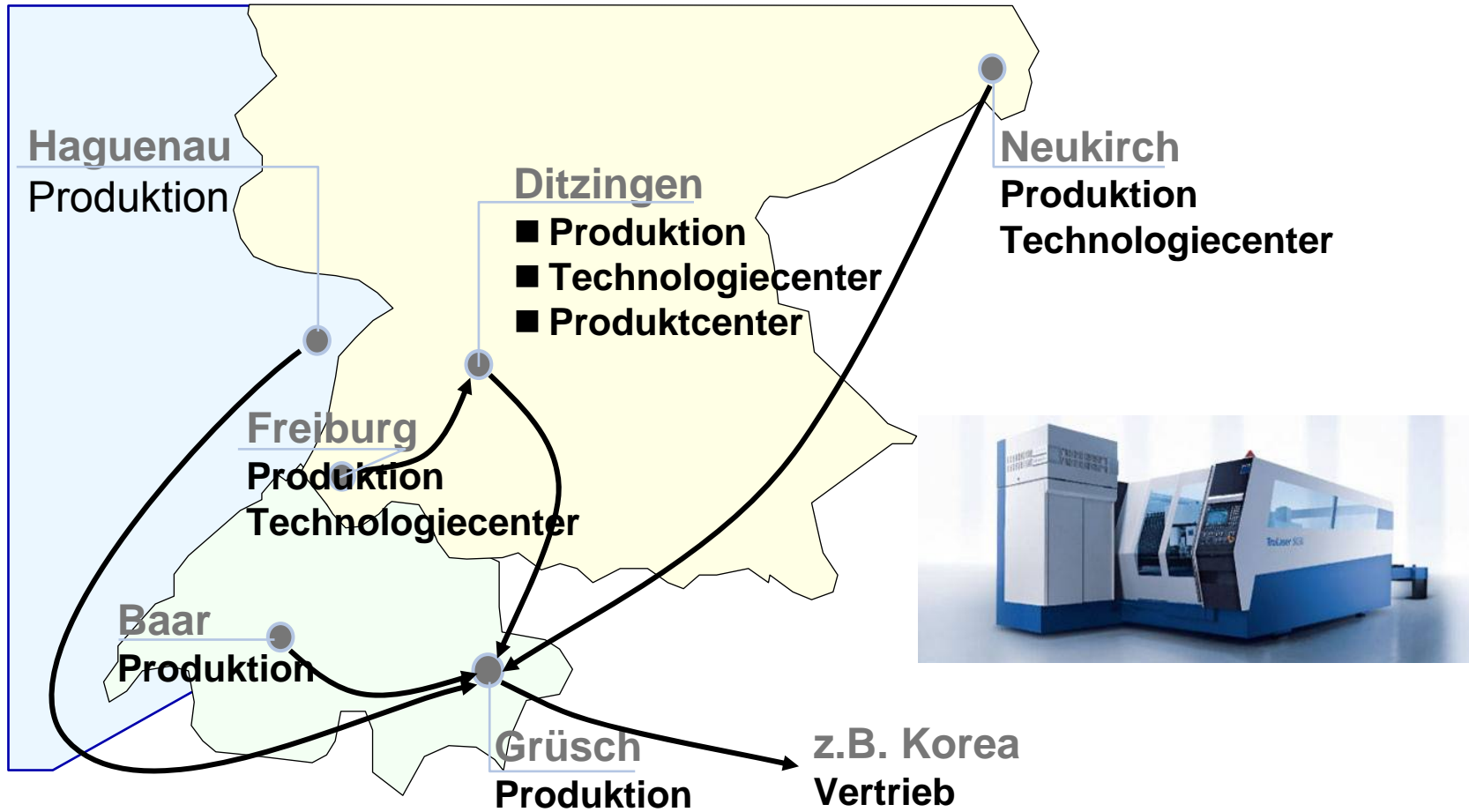
**Dienstleistungsbereiche**



**Eine Gesellschaft wird, wenn nötig, in unterschiedliche Bereiche aufgeteilt (Segmentierung)**




# TRUMPF Produktionsverbund





# Methodenzuordnung zu Funktionsbereichen

Typische Funktionen	Übernommene Chancen und Risiken	Verrechnungspreismethode
Produktcenter	Residualergebnis nach Abgeltung aller Funktionen	
Entwicklungsbereich (Technologiecenter)	Forschung und Entwicklung	Fertigungslizenz
Produktionsbereich	Insb. Auslastung, Teuerung	Kostenaufschlagsmethode
Vertriebs- / Servicebereich	z. B. Markt, Währung	Wiederverkaufspreismethode
Dienstleistungsbereich	Kostenabweichungen	Kostenaufschlagsmethode

A photograph of a modern building with a large glass facade, taken at dusk. The building has a prominent glass section on the upper floor, reflecting the sky and clouds. The lower part of the building has a solid, light-colored facade. The foreground is a paved area with some low-lying plants and small lights. The sky is a deep blue with some clouds.

**4. Verrechnungspreise im  
Produktions-, Vertriebs- und Entwicklungsbereich**

**TRUMPF**



## **4.1 Verrechnungspreise im Produktionsbereich: Kostenaufschlagsmethode**



## Ermittlung der Verrechnungspreise im Produktionsbereich

Grundannahme: Preise werden unter Fremden Dritten mit der Annahme einer **Kostendeckung** und einer **angemessenen Vergütung** gebildet.

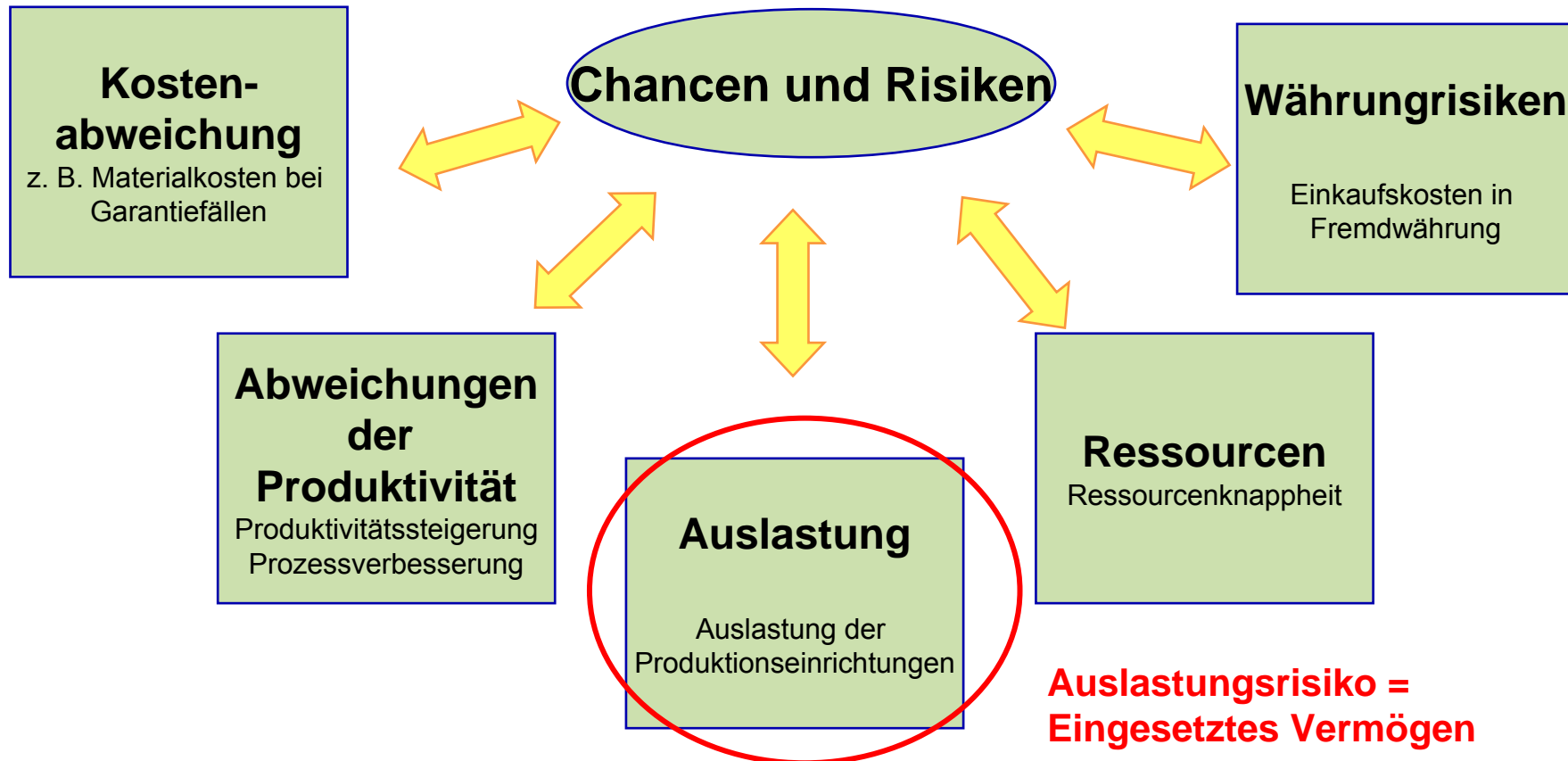
Dies bedeutet im Produktionsbereich:

### **Kostendeckung**

- ⇒ Deckung der Herstellkosten  
(Plan-Herstellkosten bei „Standard“-Auslastung)  
**Material - Fertigung**
- ⇒ Deckung aller im Produktionsprozess verursachten Plan-Gemeinkosten  
**Logistik – Einkauf – Produktionssteuerung – Controlling – Buchhaltung - ...**
- ⇒ Kostendeckung für alle übernommenen Funktionen  
z. B. Versand, Gewährleistung



⇒ Dies bedeutet angemessene Vergütung für Chancen und Risiken im Produktionsbereich







## Ermittlung des eingesetzten, betriebsnotwendigen Vermögens

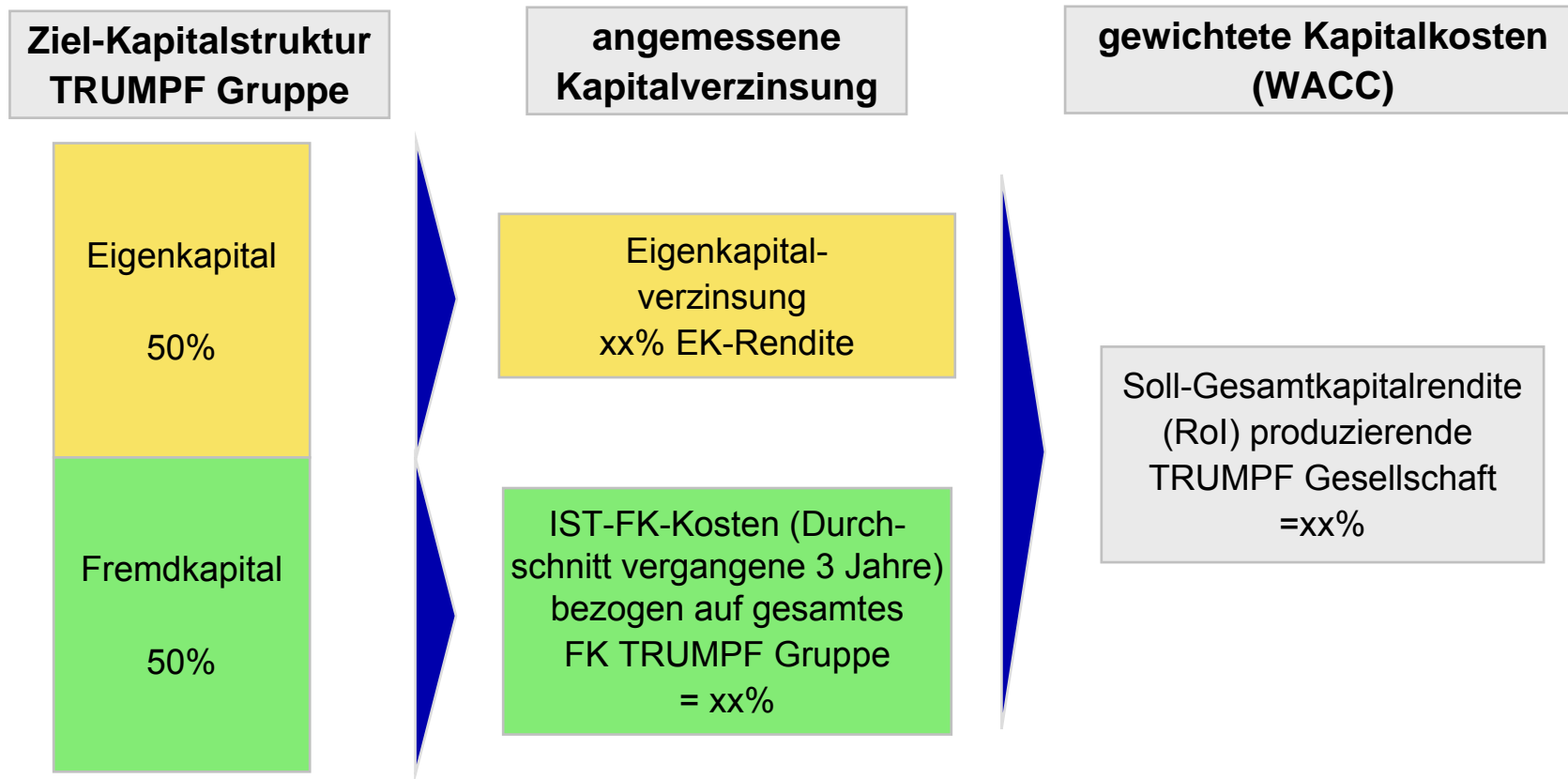
- **betriebsnotwendiges Vermögen:**
  - alle Vermögenspositionen, die für die Produktion eingesetzt werden (z. B. Maschinen, Anlagen, Gebäude)
  - auch geleaste und langfristig gemietete Gebäude, die im Produktionsbereich genutzt werden, sowie
  - wesentliche Erweiterungsinvestitionen der nächsten drei Jahre
  
- Ermittlung des **Gewinnanteils des Produktionsbereiches:**
  - Aufsummierung des betriebsnotwendigen Vermögens der Produzenten



**Ergebnis: gebundenes Vermögen im Produktionsbereich der Gruppe**

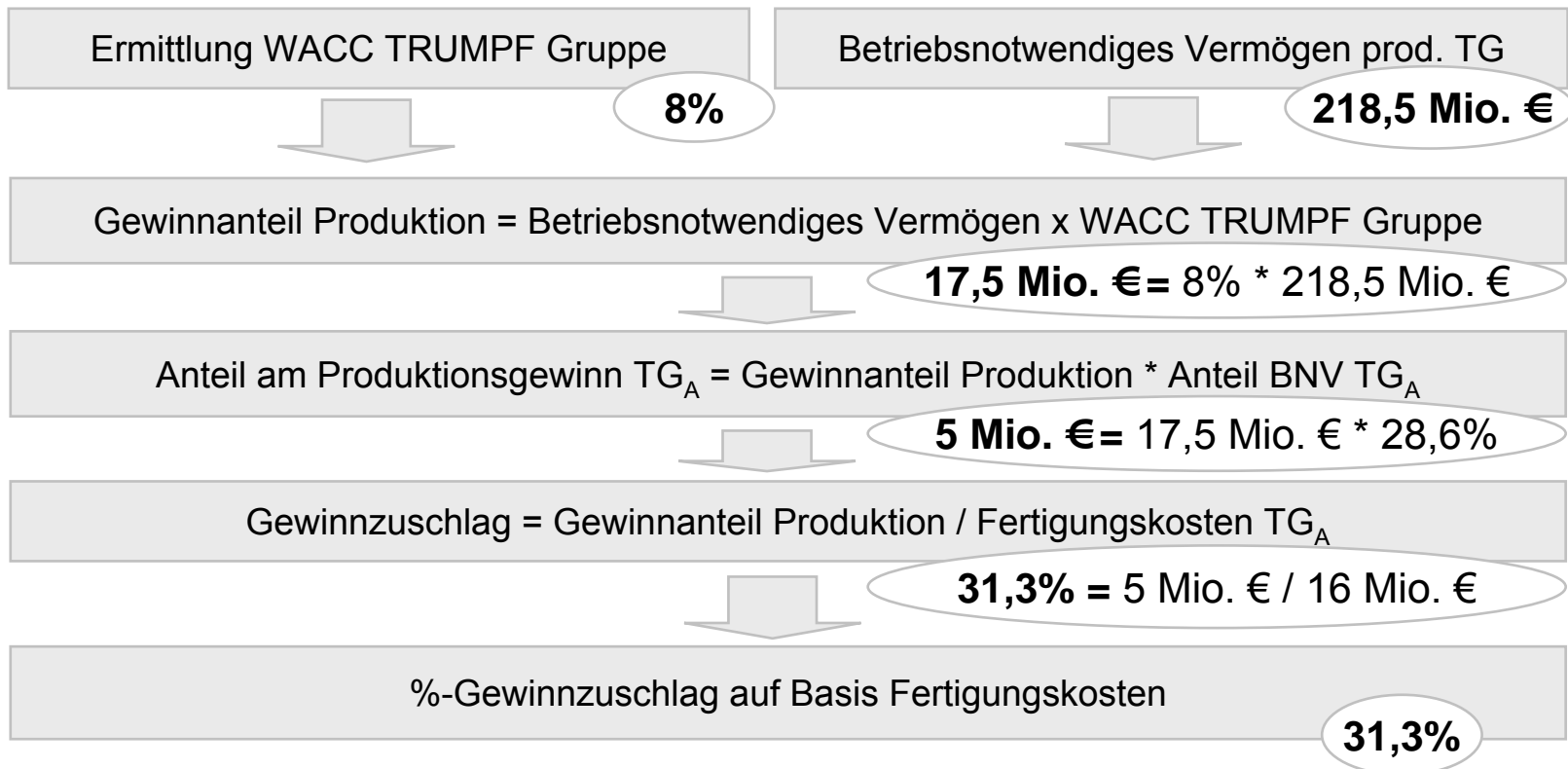


# Ermittlung der angemessenen Verzinsung





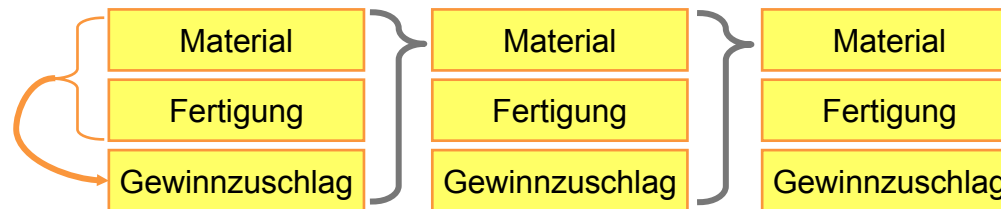
## Zuordnung des Soll-Ergebnisses pro Produzent





## Vermeidung von Doppelbezuschlagung (Kaskadeneffekt) im Lieferverbund

Innerhalb einer Lieferkette soll keine Mehrfachbezuschlagung entstehen.  
Problematisch: Komponenten von vorgelagerten Produktionsstufen gehen in die Herstellkosten nachgelagerter Produktionsstufen ein.

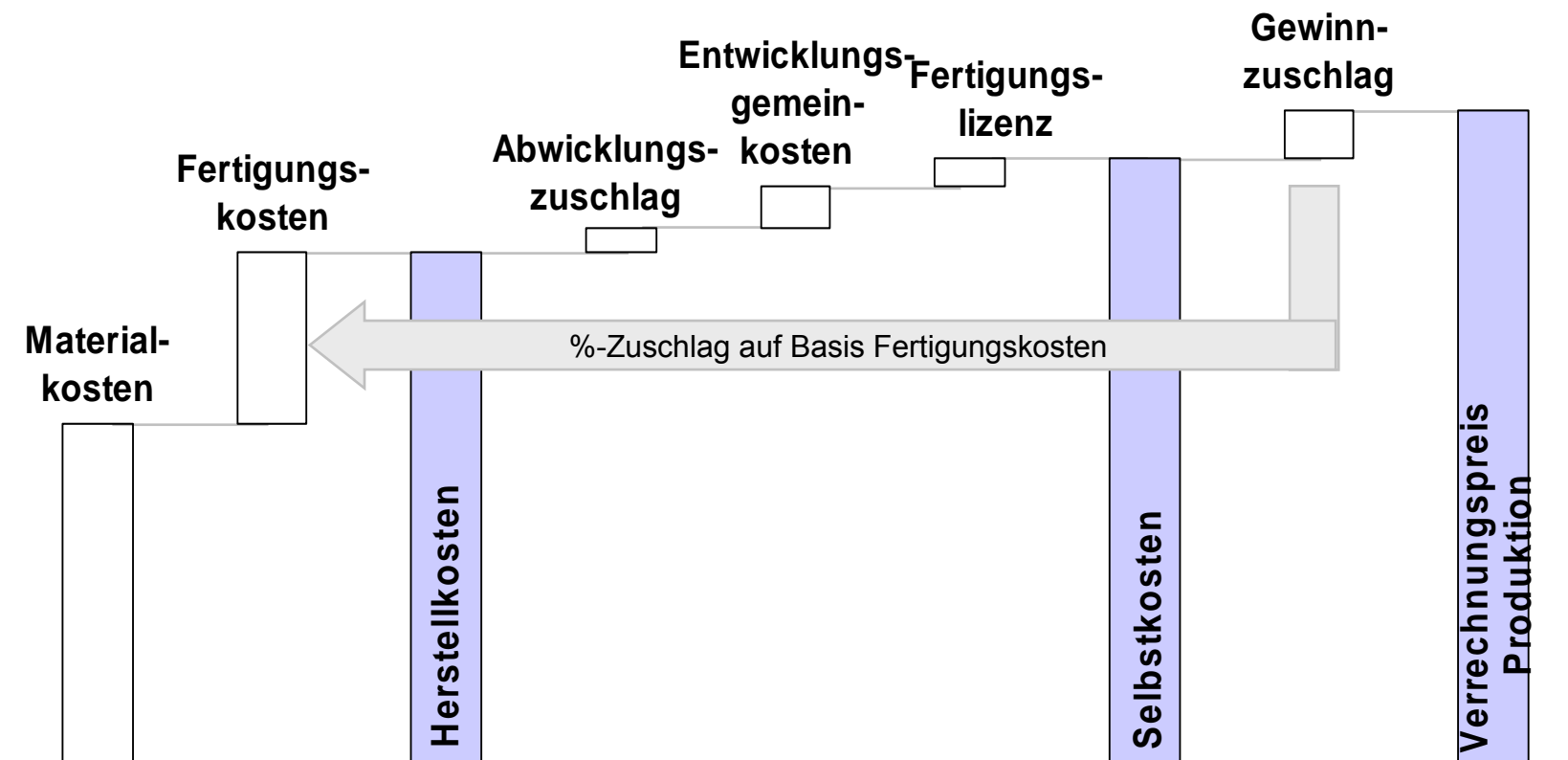


### Lösungsansatz

**Der Gewinnzuschlag wird nur auf die Fertigungskosten =  
Wertschöpfung bezogen!**



# Verrechnungspreise im Produktionsbereich



**TRUMPF**

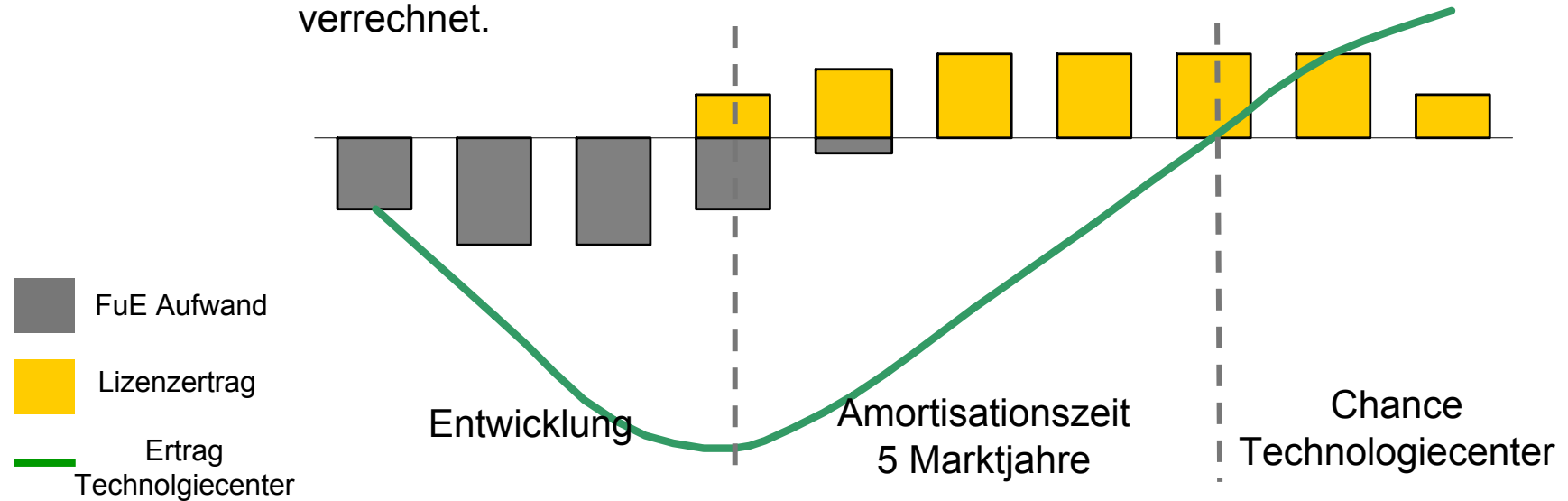


## **4.2 Verrechnungspreise im Entwicklungsbereich: Fertigungslizenzen**



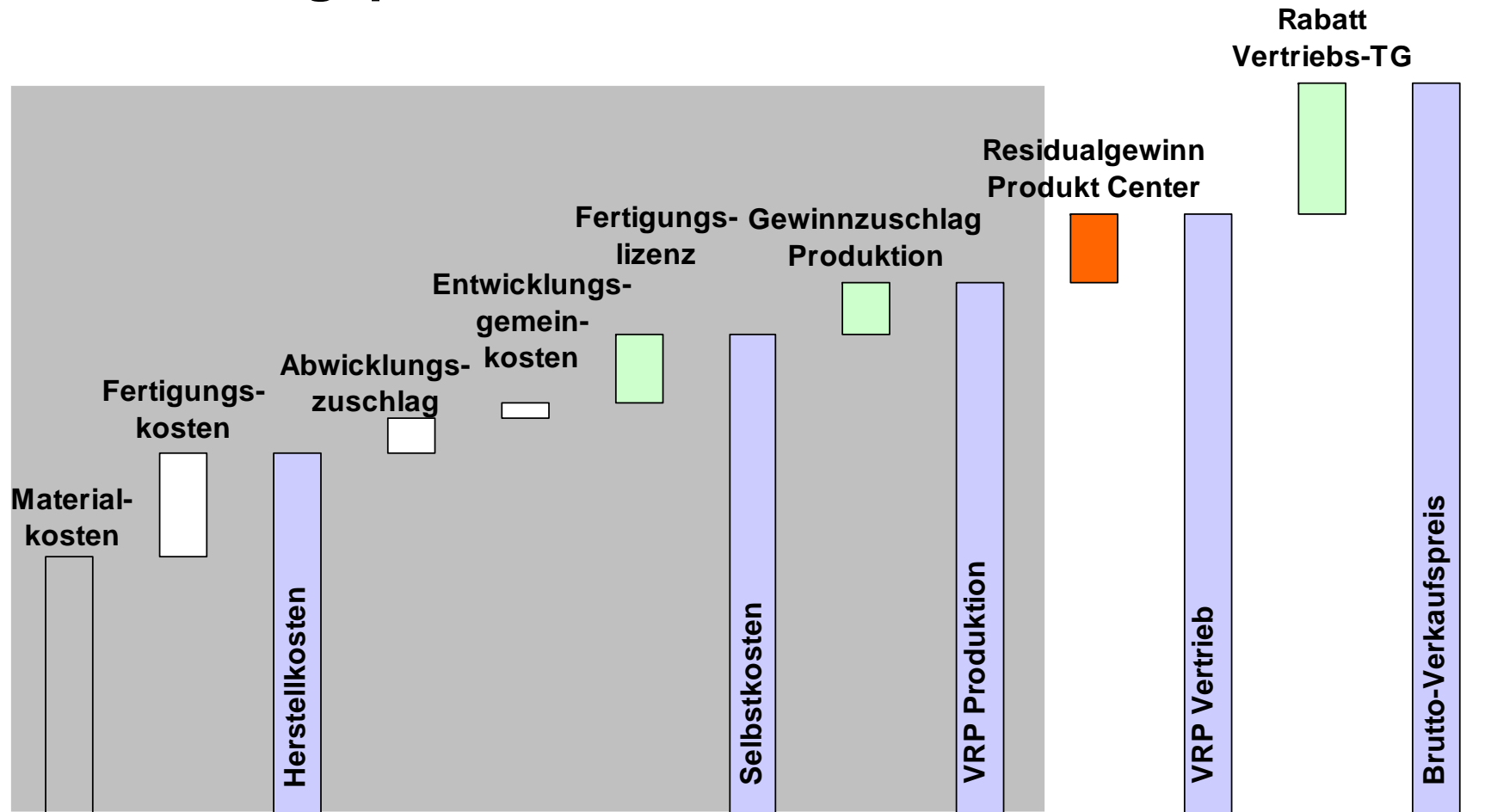
Grundannahmen:

- Fertigungslizenzen werden für Produktfamilien und nicht für jedes einzelne Produkt gebildet.
- Die Fertigungslizenz enthält einen Gewinnzuschlag und wird über den Zeitraum von 5 Jahren mit einem kalkulatorischen Zinssatz abgezinst.
- Der Berechnung der Fertigungslizenz ist eine Amortisationszeit von 5 Jahre zugrunde gelegt.
- Die Fertigungslizenz wird für den gesamten Lebenszyklus des Produktes verrechnet.





# Verrechnungspreise im Produktionsbereich

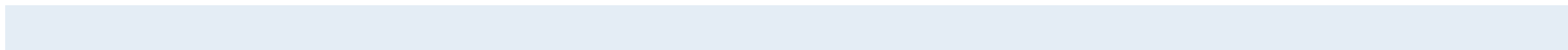




**TRUMPF**

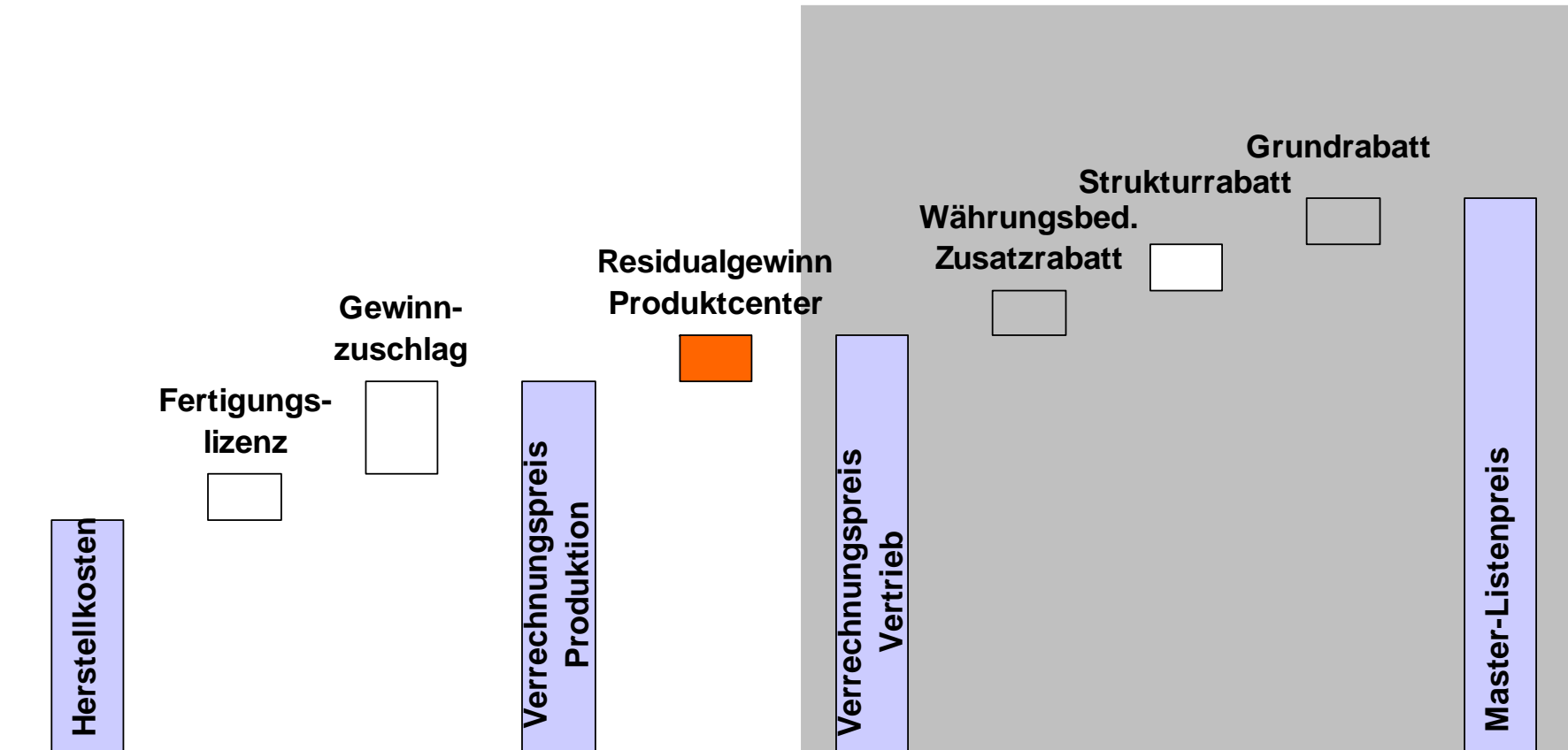


## **4.3 Verrechnungspreissystem im Vertriebsbereich**





# Ermittlung der Verrechnungspreise im Vertrieb





# Basiselemente des Verrechnungspreissystems im Vertriebsbereich

## Masterpreisliste

- Masterpreis entspricht näherungsweise dem Marktpreis
- zentrale, gruppenweit gültige Masterpreisliste des Produktcenters

## Wiederverkaufsrabatt

Vom Masterpreis wird ein Wiederverkaufsrabatt abgezogen, der abhängig ist

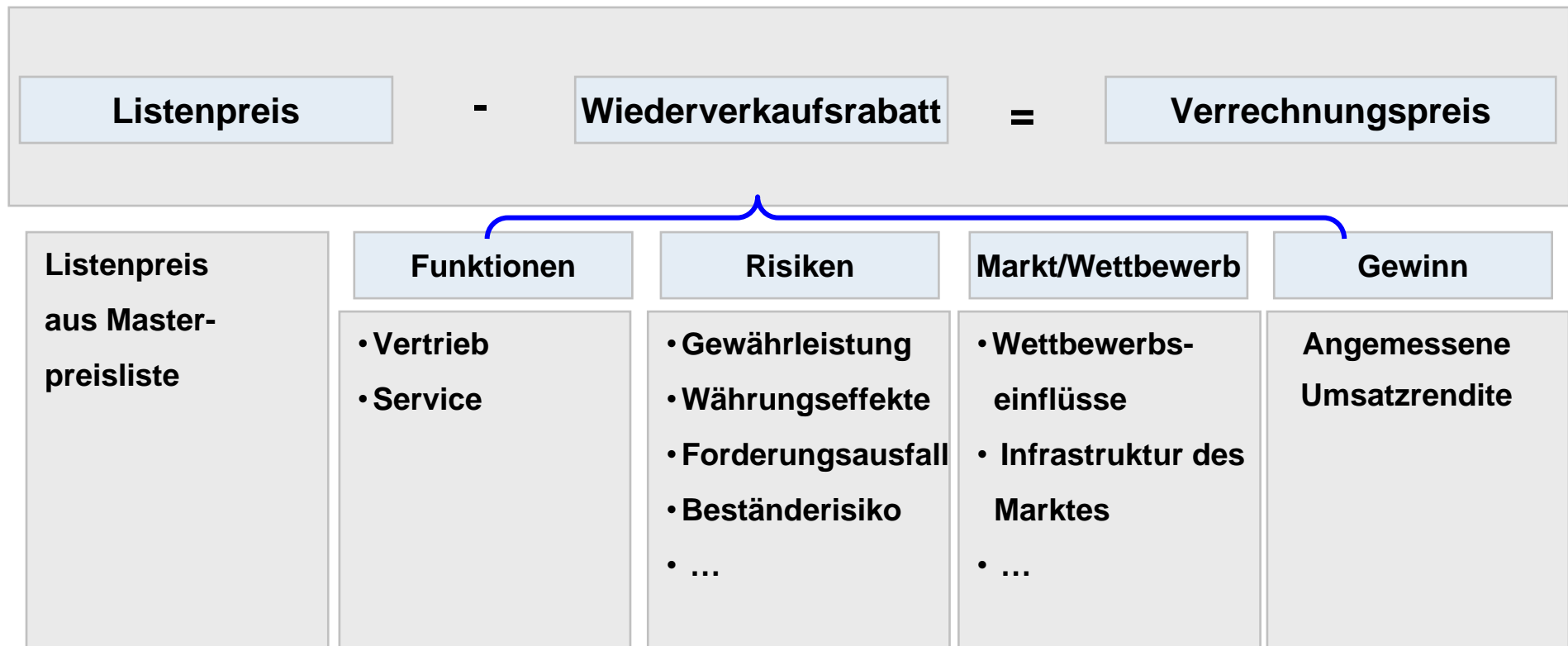
- von den Vertriebs- und Servicefunktionen,
- den Risiken,
- den Markt- und Umfeldgegebenheiten
- und einem angemessenen Vertriebsgewinn



**Funktions-  
und  
Risikoanalyse**



## Generelles Preisermittlungsschema im Vertriebsbereich





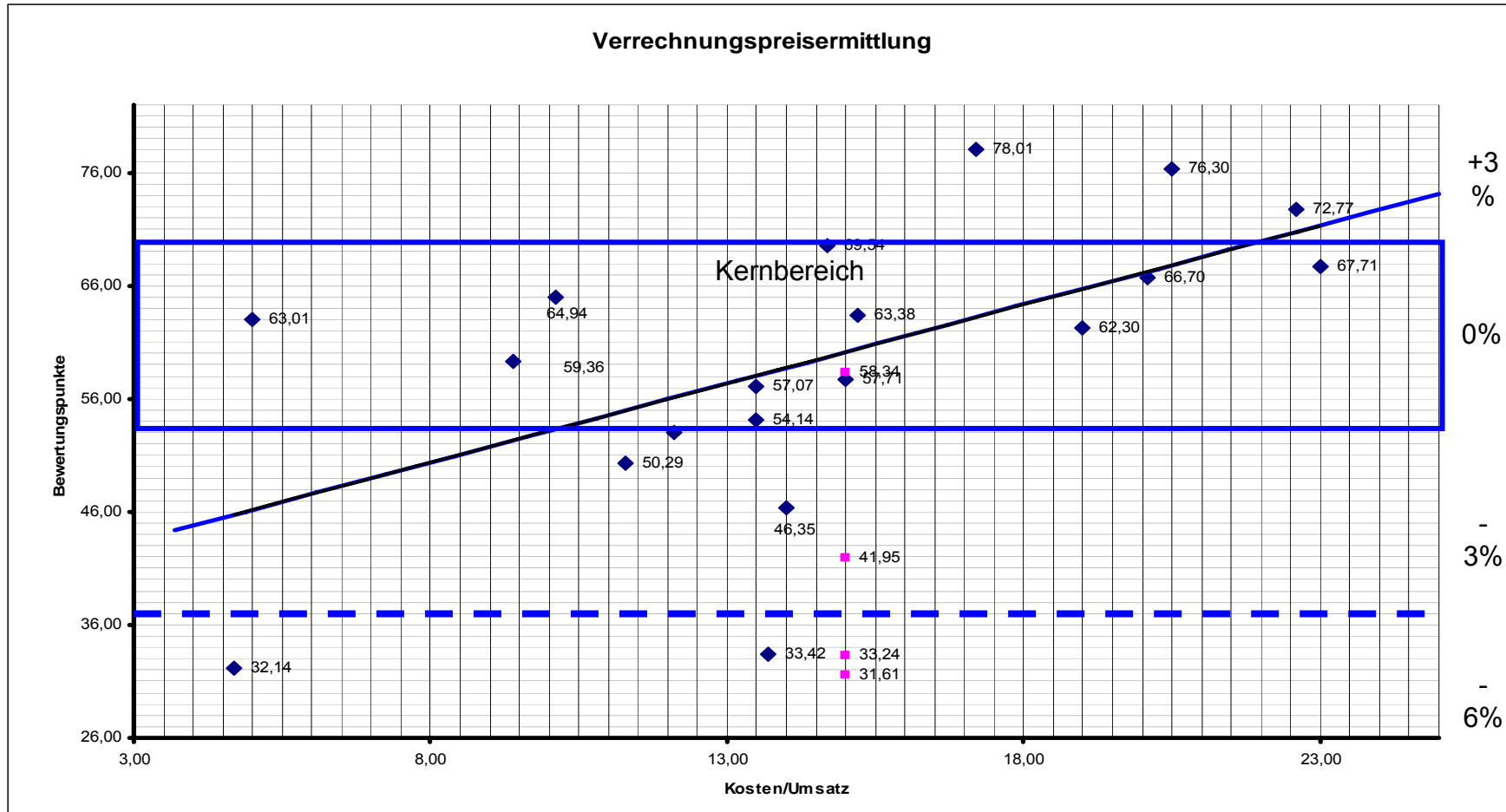
## Funktions- und Risikoanalyse von Vertriebsgesellschaften

- **Markt/Umfeld (z. B. Wettbewerbseinflüsse** (Heimmarkt des Wettbewerbs, Strategische Bedeutung, Aktivität des Wettbewerbers), **Erschwerte Distribution** (Notwendigkeit der Lagerhaltung), **Preisbildung** (Rabattsituation des Wettbewerbs, Kostensituation des Wettbewerbs, Preisniveau))
- **Vertriebsfunktionen (z. B. Kunden** (Beratungs- und Betreuungsaufwand, Incentives), **Struktur der Vertriebsaktivitäten** (Subdistributoren, Tippgeber, Kooperationen bei Systemintegration), **Personal** (Technologie- und kaufmännische Kompetenz, Personalausbildung, Technische Kenntnisse, Betreuung Programmiersysteme, Sprachkenntnisse, Kompetenzen Altmaschinen)
- **Servicefunktionen (z. B. Personal** (Basisqualifikation, Schulungen, Verhältnis Maschinen/Servicepersonal), **Ersatzteillogistik** (Bestände, Personal))



# Scoring Modell Funktions- und Risikoanalyse

Bewertung von Markt und Umfeld				
0 ... Wird gar nicht erfüllt	3 ... Wird maximal erfüllt	Gewichtung	TW	TCHB
<b>Wettbewerbseinflüsse</b>				
Heimmarkt des Wettbewerbs			0	3
Strategische Bedeutung			3	3
Aktivität des Wettbewerbers			3	2
		20%	2,0	2,7
<b>Erschwerte Distribution</b>				
Notwendigkeit der Lagerhaltung von Maschinen			0	0
		10%	0,0	0,0
<b>Preisbildung</b>				
Rabattsituation des Wettbewerbs			2	2
Kostensituation des Wettbewerbs			2	2
Preisniveau			2	1
		20%	2,0	1,7
<b>Infrastruktur des Marktes</b>				
Reiseaufwand (zeitlich und finanziell)			2	1
		10%	2,0	1,0
<b>Markenpositionierung</b>				
Brand-Image			3	3
Reputation			2	3
Referenzen			2	2
		10%	2,3	2,7
<b>Gesamtpunktzahl "Markt / Umfeld"</b>		<b>100%</b>	<b>1,9</b>	<b>1,5</b>
<b>In % der maximal erreichbaren Punktzahl</b>			62,2%	50,4%
<b>Bewertung (max 10 Punkte)</b>		<b>33</b>	<b>20,53</b>	<b>16,65</b>



## 5. Sonder- und Einzelfälle







## Gründe für Sonder- und Einzelfälle

Zuordnung der angewandten Verrechnungspreismethoden in den Funktionsbereichen führt zur **Definition des Standardfalls**

**Standardfall kann nicht alle relevanten Einflüsse auf die Verrechnungspreisbildung abdecken**

Neben dem Standardfall werden **in begründeten Situationen Sonder- und Einzelfälle** zugelassen

### **Vereinfachung der Dokumentation**

- Dokumentation des Standardfalls erfolgt über die Beschreibung der Vorgehensweise in der Richtlinie (keine transaktionsbezogene Dokumentation mehr notwendig)
- Sonder- und Einzelfälle werden gesondert dokumentiert

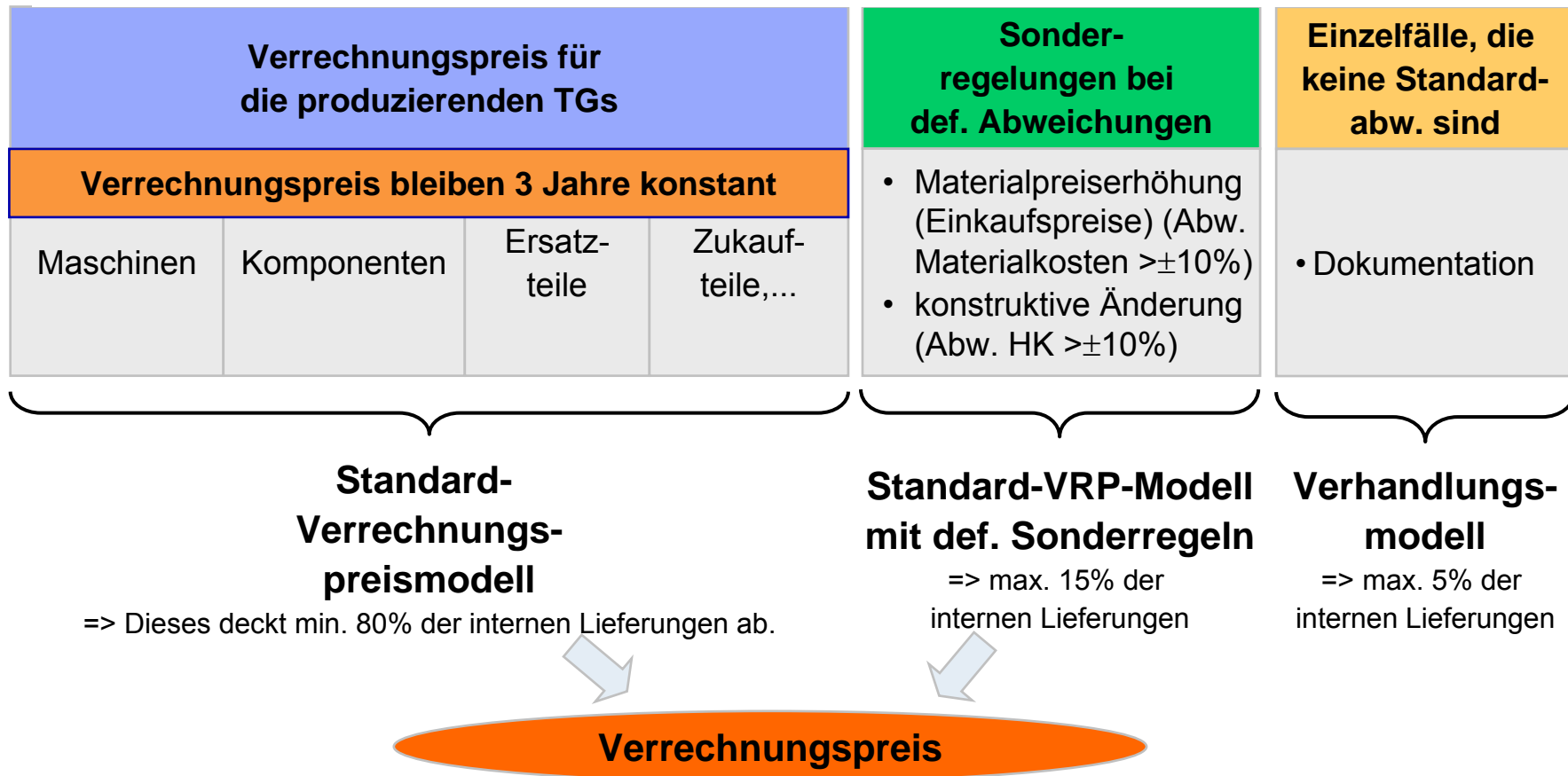


## Sonder- und Einzelfälle im Produktionsbereich

- **Materialkostenabweichung  $>\pm 10\%$  (bezogen auf die Herstellkosten)**  
Anpassungen sind jeweils am Quartalsanfang, bei Vorliegen der aktuellen Kalkulation möglich
- **Konstruktive Änderungen  $>\pm 10\%$  (bezogen auf die Herstellkosten)**  
Anpassung bei Änderung der Konstruktion möglich, sobald eine Kalkulation in SAP vorliegt.



# Standard und Sonder-/Einzelfälle im Produktionsbereich





## Sonder- und Einzelfälle im Vertriebsbereich

**Sonderfälle** (i. d. R. zeitlich oder auf Stückzahlen befristete Sondersituationen z.B.)

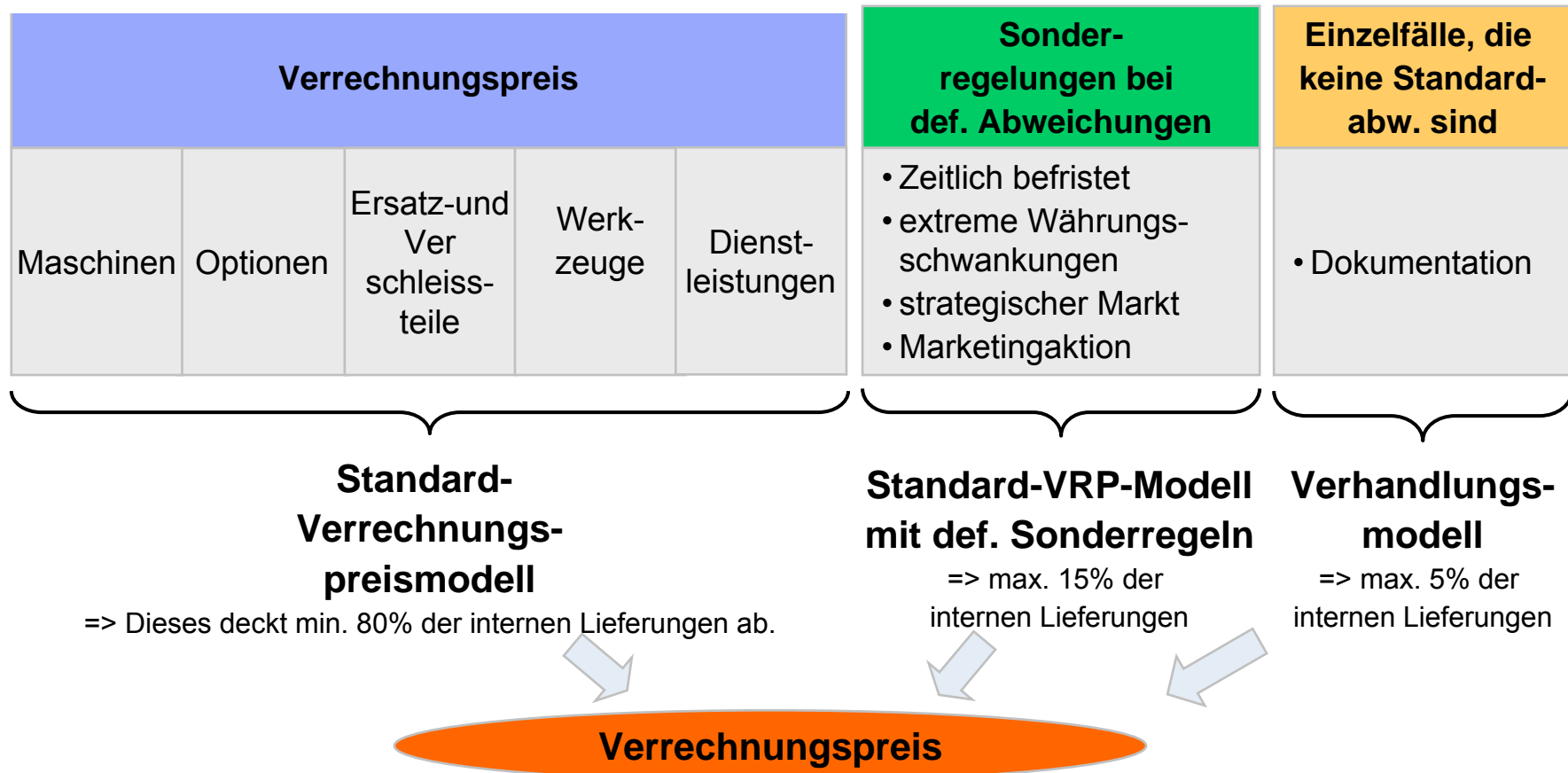
- Extreme Währungsschwankungen ( $\pm 10\%$  vom Plankurs)
- Marketingaktionen (Markteinstieg)
- Änderungen in der Investitionsgesetzgebung

**Einzelfälle** (spezifische Verhandlungssituationen)

- Strategischer Kunde
- Großauftrag



# Standard und Sonder-/Einzelfälle im Vertriebsbereich



## 6. Berücksichtigung von Wechselkurseffekten





## Berücksichtigung von Wechselkurseffekten

### Produktionsbereich

- Faktura in Währung des Produzenten
- Abschöpfung des Residualgewinns zum jeweiligen Monatswahrungskurs
- Faktura an Vertriebs-TG erfolgt in Währung des Produktcenters

Währungsrisiko nur bei Einkauf in Fremdwährung

Produktionsbereich trägt das Währungsrisiko bis zu einer Materialkostensteigerung von  $\pm 10\%$

### Vertriebsbereich

- Masterpreisliste geführt in der Währung des Produktcenters
- Direkt-Faktura von Produzenten an Vertriebs-TG erfolgt in Währung des Produktcenters

Währungsrisiko liegt vollständig bei der Vertriebsgesellschaft

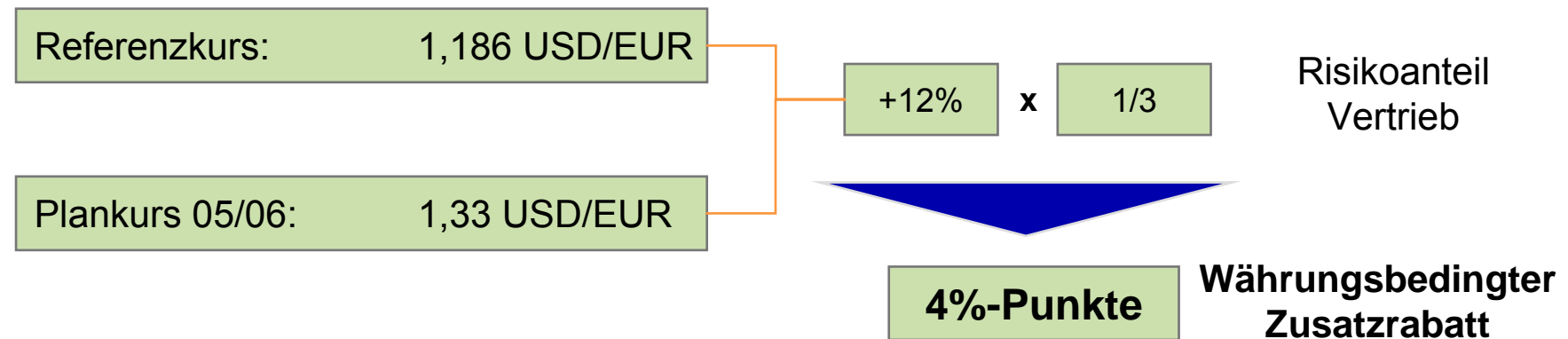
Wahrungsbedingter Zusatzrabatt basierend auf einem Referenzkurs



## Währungsbedingter Zusatzrabatt im Vertriebsbereich

- Chancen und Risiken durch Wechselkurseffekte werden von Produktcenter und Vertriebsgesellschaft **gemeinsam** getragen.
- Der **Vertriebsbereich** soll dabei **zwei Drittel**, das **Produktcenter ein Drittel** der Effekte durch Wechselkursschwankungen tragen.
- **Referenzkurs** ist der Fünf-Jahres-Durchschnittskurs.
- Auf Basis des Referenzkurses wird eine **wechsellkursbedingte Anpassung** des Strukturrabattes ermittelt.

### Beispiel Vertriebsbereich USD:

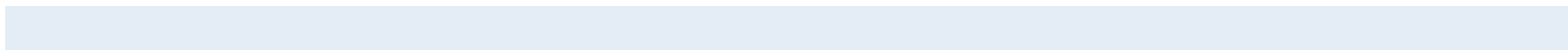




**TRUMPF**



**Offene Fragen?**





## Geschäftsfeld Werkzeugmaschinen

Computergesteuerte Werkzeugmaschinen für die flexible Blech- und Materialbearbeitung



Stanzen



2D-Laserbearbeitung



Stanz-/Lasermaschinen



Biegen

