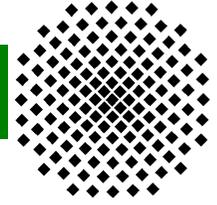


HERZLICH WILLKOMMEN

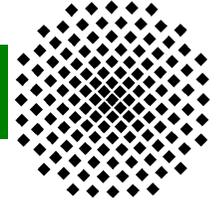


---

UNIVERSITÄT STUTTGART  
FÖRDERKREIS BETRIEBSWIRTSCHAFT  
ARBEITSKREIS CONTROLLING

---

# **Fachkonferenz zur Gestaltung von Verrechnungspreissystemen**



**Prof. Dr. Burkhard Pedell und Katrin Hummel, Lehrstuhl Controlling,  
Universität Stuttgart:**

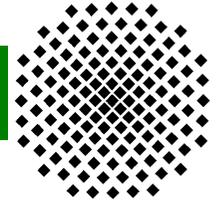
***Verrechnungspreise zwischen Steuerung und Steuern – aktuelle Ergebnisse  
einer empirischen Erhebung***

**Andreas Faß, Manager Global Transfer Pricing Services, KPMG:**

***Funktionsverlagerungen – Steuerliche Rahmenbedingungen und  
Gestaltungsansätze***

**Dr. Catharina Kriegbaum-Kling, Leiterin Controlling, und Stefan Schuhmann,  
Leiter Zentralbereich Steuern, TRUMPF:**

***Praxisbericht Verrechnungspreissystem bei TRUMPF***

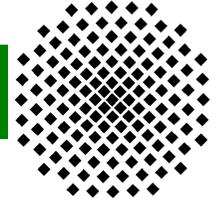


---

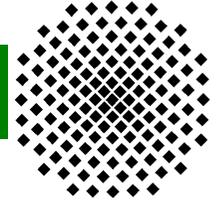
Prof. Dr. Burkhard Pedell  
Dipl. oec. Katrin Hummel  
Universität Stuttgart, Lehrstuhl Controlling

---

## **Verrechnungspreise zwischen Steuerung und Steuern – aktuelle Ergebnisse einer empirischen Erhebung**



- 1. Einführung**
- 2. Hypothesen**
- 3. Studienkonzeption und Studienteilnehmer**
- 4. Ziele und Gestaltungsparameter - deskriptive Ergebnisse**
- 5. Methodik und Ergebnisse der Hypothesenprüfung**
- 6. Fazit**



## **1. Einführung**

## **2. Hypothesen**

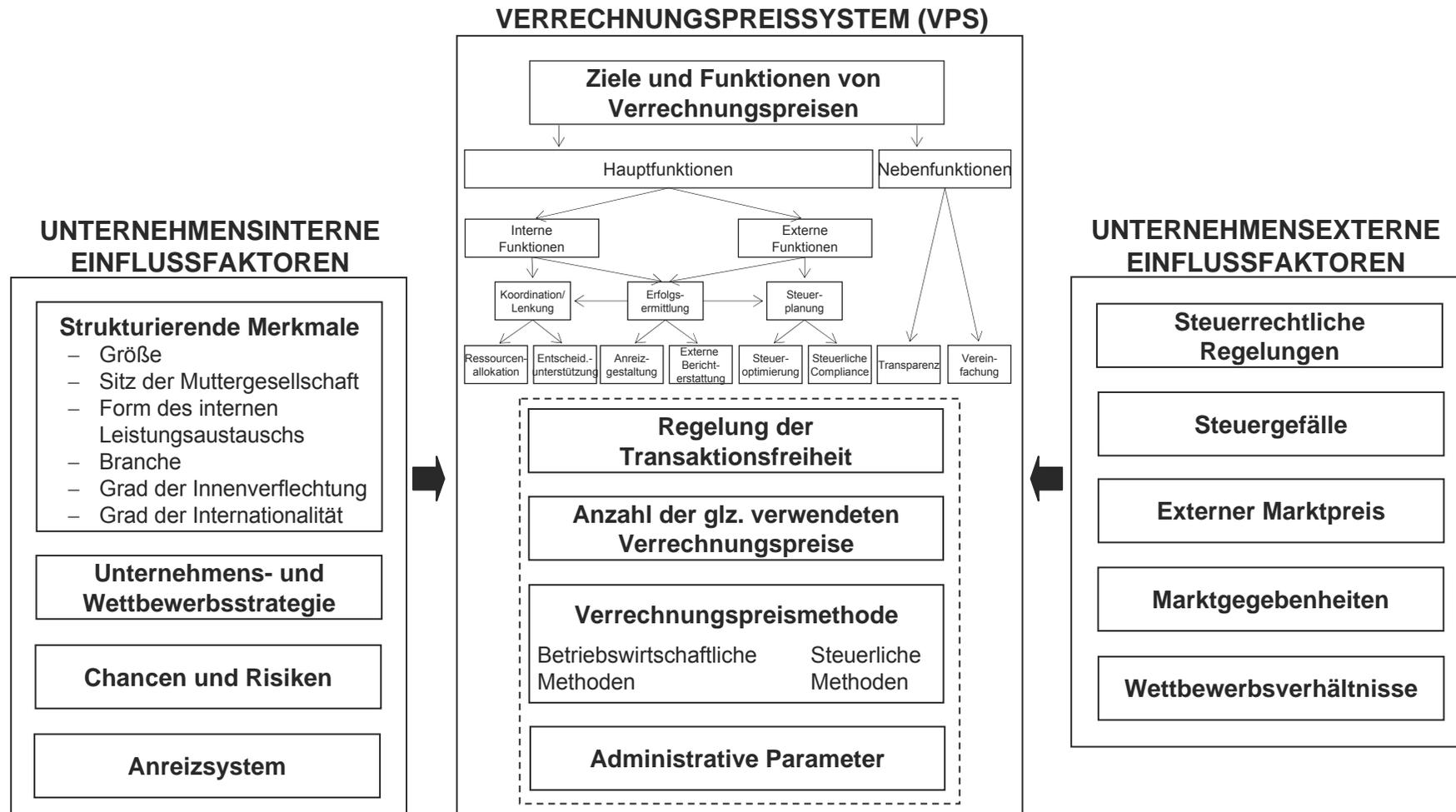
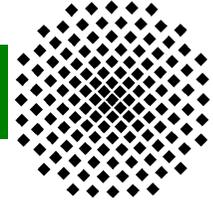
## **3. Studienkonzeption und Studienteilnehmer**

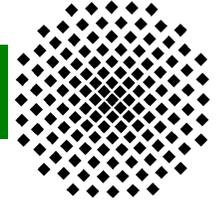
## **4. Ziele und Gestaltungsparameter - deskriptive Ergebnisse**

## **5. Methodik und Ergebnisse der Hypothesenprüfung**

## **6. Fazit**

# 1. Einführung





**1. Einführung**

**2. Hypothesen**

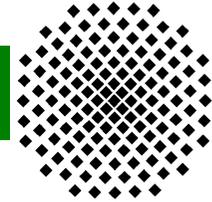
**3. Studienkonzeption und Studienteilnehmer**

**4. Ziele und Gestaltungsparameter - deskriptive Ergebnisse**

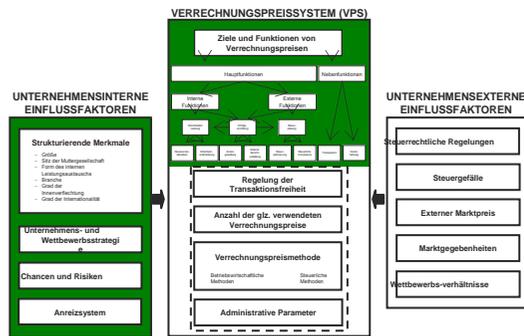
**5. Methodik und Ergebnisse der Hypothesenprüfung**

**6. Fazit**

# 2. Hypothesen: Interne Einflussfaktoren

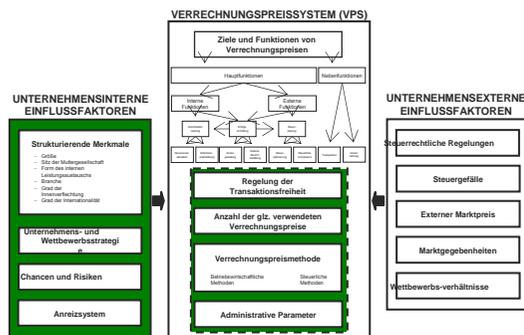


## Beziehungen zwischen internen Einflussfaktoren und Zielen



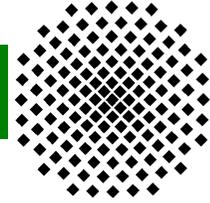
	UNABHÄNGIGE VARIABLE	ABHÄNGIGE VARIABLE
Unterschiedshypothesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Form des internen Leistungsaustauschs</li> <li>Sitz der Muttergesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Ziele</li> </ul>
Zusammenhangshypothesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensgröße</li> <li>Umfang Anreizsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Ziele</li> <li>Anreizgestaltung</li> </ul>

## Beziehungen zwischen internen Einflussfaktoren und Gestaltungsparametern

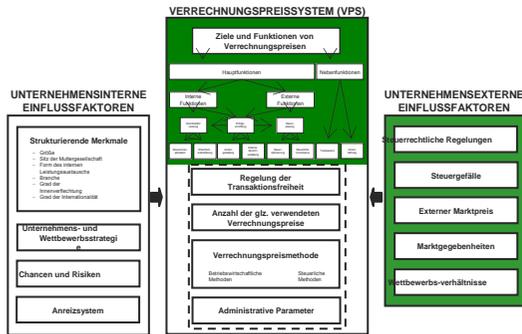


	UNABHÄNGIGE VARIABLE	ABHÄNGIGE VARIABLE
Unterschiedshypothesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Form des internen Leistungsaustauschs</li> <li>Sitz der Muttergesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Gestaltungsparameter</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Softwarebranche</li> <li>Versorgungsbranche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zweikreissystem</li> <li>Duale Verrechnungspreise</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unternehmensgröße</li> <li>Grad der Innenverflechtung und Grad der Internationalität</li> <li>Strategie 'Kostenführer'</li> <li>Strategie 'Neue Produkte'</li> <li>Chancen und Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alle Gestaltungsparameter</li> <li>APA</li> <li>Teilkosten</li> <li>Profit Split Methode</li> </ul>
Zusammenhangshypothesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chancen und Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlung</li> <li>Kostenaufschlagsmethode</li> </ul>

# 2. Hypothesen: Externe Einflussfaktoren

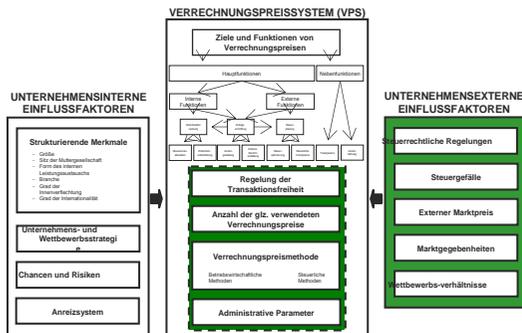


## Beziehungen zwischen externen Einflussfaktoren und Zielen



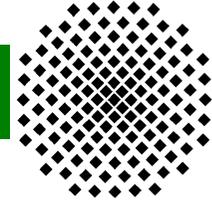
	UNABHÄNGIGE VARIABLE	ABHÄNGIGE VARIABLE
Zusammenhangshypothesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recht Deutschland</li> <li>Recht Ausland</li> <li>Rechtsprechung EU</li> <li>Empfehlungen OECD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerliche Compliance</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuersatzgefälle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steueroptimierung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externer Marktpreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparenz</li> </ul>

## Beziehungen zwischen externen Einflussfaktoren und Gestaltungsparametern

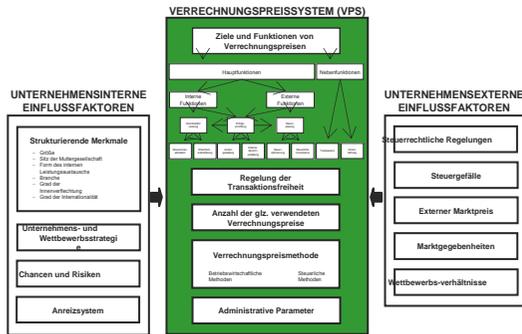


	UNABHÄNGIGE VARIABLE	ABHÄNGIGE VARIABLE
Zusammenhangshypothesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recht Deutschland</li> <li>Recht Ausland</li> <li>Rechtsprechung EU</li> <li>Empfehlungen OECD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zweikreissystem</li> <li>Duale Verrechnungspreise</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externer Marktpreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preisvergleichsmethode</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktgegebenheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preisvergleichsmethode</li> <li>Istkosten</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerbsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zweikreissystem</li> <li>Duale Verrechnungspreise</li> </ul>

# 2. Hypothesen: Verrechnungspreissystem

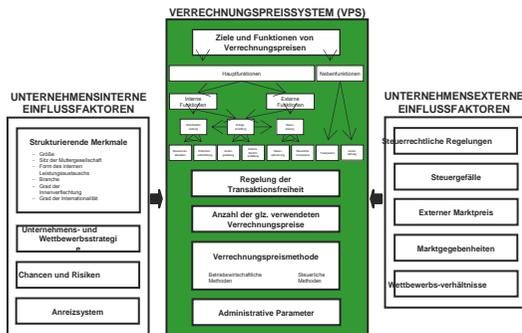


## Beziehungen innerhalb des Verrechnungspreissystems

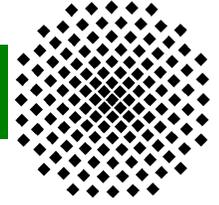


	UNABHÄNGIGE VARIABLE	ABHÄNGIGE VARIABLE
Zusammenhangshypothesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressourcenallokation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transaktionsfreiheit</li> <li>Normalkosten</li> <li>Verhandlung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steueroptimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zweikreissystem</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerliche Compliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vollkosten</li> <li>Verhandlung</li> </ul>

## „Beurteilung“ des Verrechnungspreissystems

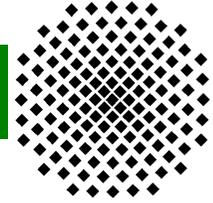


	UNABHÄNGIGE VARIABLE	ABHÄNGIGE VARIABLE
Zusammenhangshypothesen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zweikreissystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebsprüfung</li> <li>Probleme</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Duale Verrechnungspreise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebsprüfung</li> <li>Probleme</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhandlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betriebsprüfung</li> <li>Probleme</li> </ul>



1. Einführung
2. Hypothesen
- 3. Studienkonzeption und Studienteilnehmer**
4. Ziele und Gestaltungsparameter - deskriptive Ergebnisse
5. Methodik und Ergebnisse der Hypothesenprüfung
6. Fazit

### 3. Studienkonzeption



<b>Ziel:</b>	Erhebung deskriptiver Aussagen sowie quantitative Überprüfung der Hypothesen → Fragen zu internen/ externen Einflussfaktoren und Ziele/ Gestaltungsparametern
<b>Zeitraum:</b>	15.09.2007 bis 30.04.2008
<b>Grundgesamtheit:</b>	Unternehmen mit einem Jahresumsatz von $\geq 500$ Mio. € (2006) und Sitz in Deutschland; Ausschluss der Branche Finanzdienstleistungen
<b>Instrument:</b>	Fragebogen als Online-Version (Unipark) oder Papier-Version (Word, PDF)



628 Unternehmen

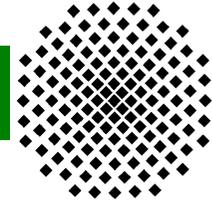


152 Rückläufer (24,2 Prozent)

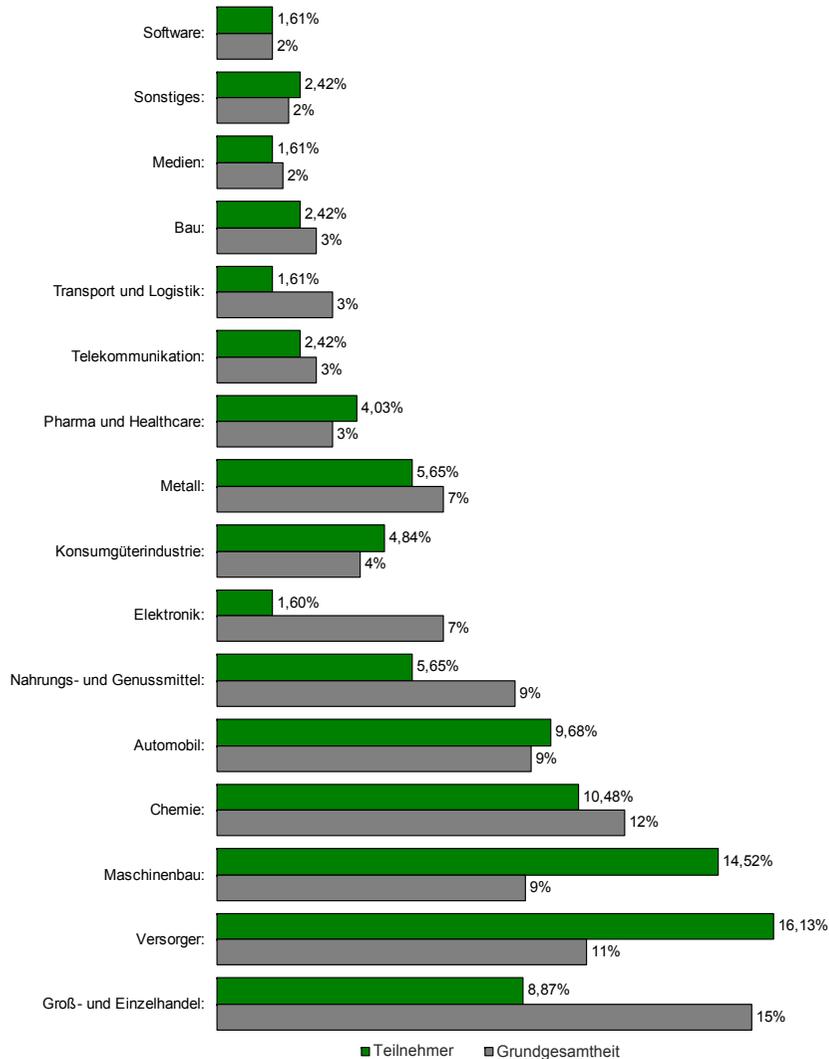


124 auswertbare Fragebögen (19,8 Prozent)

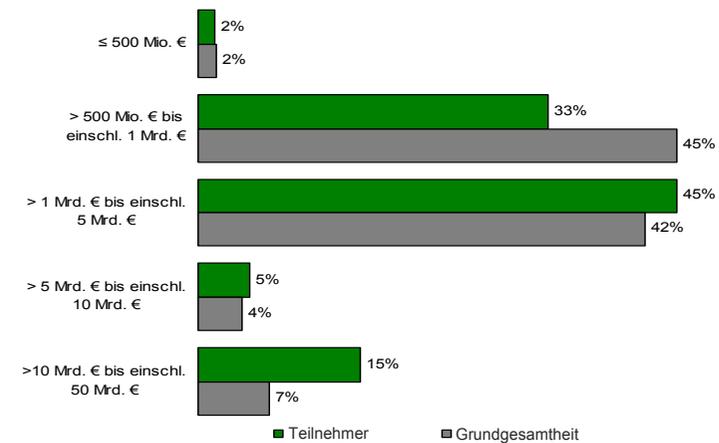
# 3. Studienteilnehmer



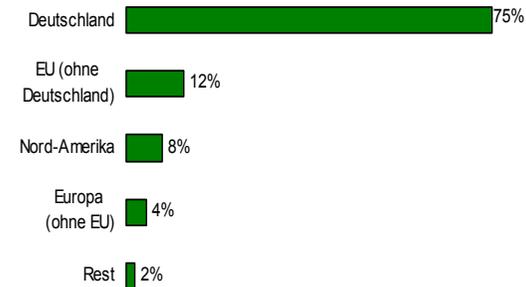
## Branche:

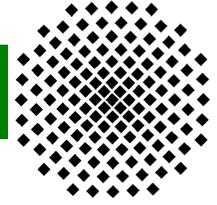


## Unternehmensgröße:



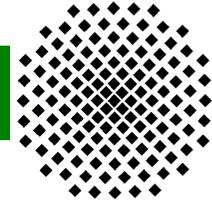
## Sitz der Muttergesellschaft:



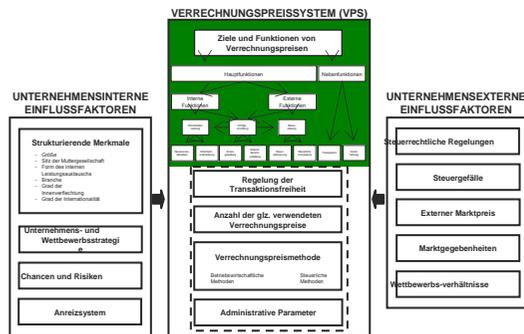


1. Einführung
2. Hypothesen
3. Studienkonzeption und Studienteilnehmer
4. Ziele und Gestaltungsparameter - deskriptive Ergebnisse
5. Methodik und Ergebnisse der Hypothesenprüfung
6. Fazit

# 4. Ziele - deskriptive Ergebnisse



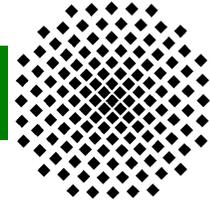
## Ziele der Verrechnungspreisgestaltung



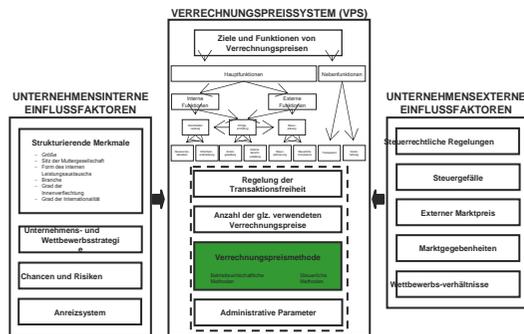
	Soll-Zustand		Ist-Zustand		Differenz (Soll – Ist)	
	MW	SA	MW	SA	MW	SA
<b>Ressourcenallokation</b>	3,32	1,113	2,82	0,970	0,50	0,779
<b>Entscheidungsunterstützung</b>	3,43	1,155	2,83	1,028	0,60	0,893
<b>Anreizgestaltung</b>	3,09	1,201	2,64	0,958	0,45	0,967
<b>Externe Berichterstattung</b>	3,10	1,148	2,96	1,145	0,14	0,569
<b>Steuroptimierung</b>	3,13	1,087	2,77	1,020	0,36	0,762
<b>Steuerliche Compliance</b>	3,68	1,157	3,25	1,056	0,43	0,664
<b>Transparenz</b>	3,82	0,956	3,12	0,944	0,70	0,925
<b>Vereinfachung</b>	3,50	1,111	2,82	0,997	0,68	1,07

1: nicht; 2: kaum; 3: teilweise; 4: überwiegend; 5: voll  
 MW: Mittelwert; SA: Standardabweichung

# 4. Verrechnungspreismethode - deskriptive Ergebnisse



## Verrechnungspreismethode



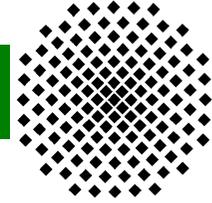
	PVM	K+	WVPM	PSM	TNMM	Verhandlung	Andere Methode
<b>Vorprodukte</b>	15 %	54 %	5 %	5 %	2 %	14 %	6 %
<b>Fertigprodukte</b>	19 %	28 %	24 %	9 %	6%	10 %	3 %
<b>Dienstleistungen</b>	14 %	56 %	3 %	3 %	1 %	16 %	7 %
<b>Markenrechte</b>	17 %	19 %	6 %	11 %	3 %	20 %	23 %

	Normalkosten	Istkosten	Plankosten	Zielkosten	Andere Bezugsbasis
<b>Vorprodukte</b>	34 %	35 %	24 %	7 %	0 %
<b>Fertigprodukte</b>	29 %	37 %	25 %	5 %	4 %
<b>Dienstleistungen</b>	12 %	54 %	32 %	3 %	0 %
<b>Markenrechte</b>	9 %	43 %	21 %	4 %	23 %

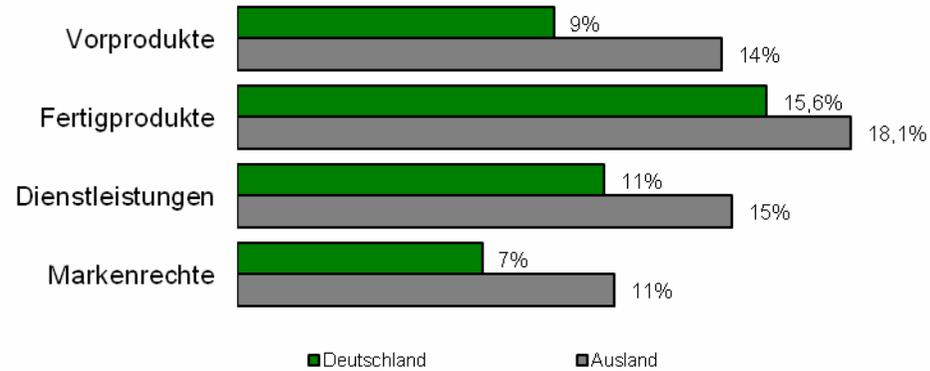
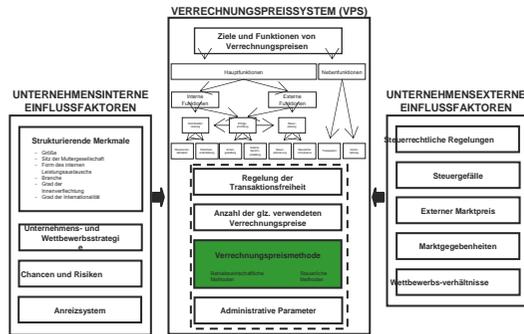
	Vollkosten	Teilkosten	Grenzkosten	Anderer Kostenumfang
<b>Vorprodukte</b>	77 %	20 %	2 %	1 %
<b>Fertigprodukte</b>	77 %	14 %	5 %	5 %
<b>Dienstleistungen</b>	81 %	14 %	4 %	1 %
<b>Markenrechte</b>	69 %	6 %	2 %	22 %

\*Hinweis: Mehrfachnennungen jeweils möglich

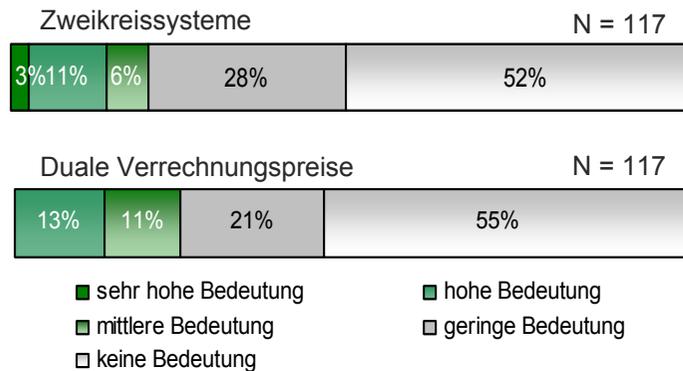
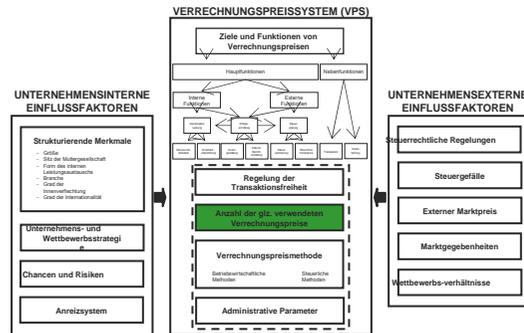
# 4. Gestaltungsparameter - deskriptive Ergebnisse

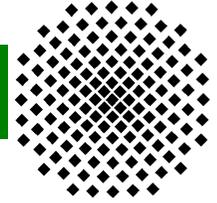


## Advance Pricing Agreements



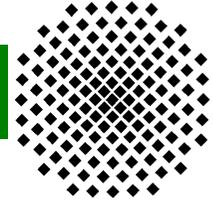
## Anzahl der gleichzeitig eingesetzten Verrechnungspreise





1. Einführung
2. Hypothesen
3. Studienkonzeption und Studienteilnehmer
4. Ziele und Gestaltungsparameter - deskriptive Ergebnisse
5. Methodik und Ergebnisse der Hypothesenprüfung
6. Fazit

# 5. Ergebnisse der Hypothesenprüfung

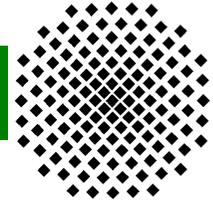


## Bestimmung der Untersuchungsmethodik

	Methodik	Vorteil	Nachteil
<b>Unterschiedshypothesen</b>	Mittelwertvergleich; Mann-Whitney-U-Test	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbauend auf bisherigen empirischen Studien zur Verrechnungspreisgestaltung</li> <li>• Keine Normalverteilung erforderlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Trennschärfe als parametrische Verfahren</li> <li>• Keine gleichzeitige Berücksichtigung der Effekte mehrerer Einflussfaktoren</li> </ul>
<b>Zusammenhangshypothesen</b>	Korrelationsanalyse nach Spearman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbauend auf bisherigen empirischen Studien zur Verrechnungspreisgestaltung</li> <li>• Keine Normalverteilung erforderlich</li> <li>• Berücksichtigung von linearen und nicht-linearen Zusammenhängen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Trennschärfe als parametrische Verfahren</li> <li>• Keine gleichzeitige Berücksichtigung der Effekte mehrerer Einflussfaktoren (Gefahr von Scheinkorrelationen und verdeckten Korrelationen)</li> </ul>
<b>Einfluss von mehr als vier Einflussfaktoren auf eine abhängige Variable</b>	Multiple (lineare ) Regressionsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichzeitige Berücksichtigung der Effekte mehrerer Einflussfaktoren auf eine abhängige Variable</li> <li>• Quantifizierung der Einflussstärke der einzelnen Einflussfaktoren</li> <li>• Unabhängige Variablen können auch nominalskaliert vorliegen</li> <li>• Aufdeckung von Scheinkorrelationen und verdeckten Korrelationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschließliche Berücksichtigung von linearen Zusammenhängen</li> <li>• Erfüllung verschiedener Prämissen erforderlich</li> </ul>

\* Die Ergebnisse gelten ab einem Signifikanzniveau von  $\alpha \leq 10$  Prozent als signifikant.

# 5. Ergebnisse - Interne Einflussfaktoren



Beziehungen zwischen internen Einflussfaktoren und Zielen/ Gestaltungsparametern:

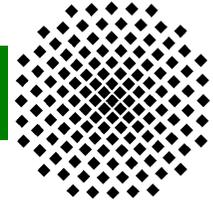
	Ziele der Verrechnungspreisgestaltung							Anzahl der glz. VP		Verrechnungsmethode						Ausgestaltung Kostenaufschlagsmethode				
	RA	EU	AG	SO	SC	TRA	TAF	Zwei-kreis	Dual	PVM	KAM	WVPM	PSM	TNMM	VERH	Voll	Teil	Normal	Ist	APA
Form des internen LAs *	-	-	-	+	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	+	+	n. s.	+	n. s.					n. s.
Sitz Mutter-gesellschaft **	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	+	n. s.	+	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.					+
Software ***								+												
Versorger ***									n. s.											
Größe	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	-	n. s.	n. s.	n. s.	+	n. s.	n. s.	n. s.	+	n. s.					n. s.
Grad der Innenverflechtung und Grad der Internationalität																				+
Umfang Anreizsystem			+																	
Strategie ‚Kostenführer‘																	n. s.			
Strategie ‚Neue Produkte‘													+							
Chancen und Risiken											-				n. s.					

,0': innerstaatlich  
,1': grenzüberschreitend

\*\* ,0': Deutschland  
,1': Ausland

\*\*\* ,0': nein  
,1': ja

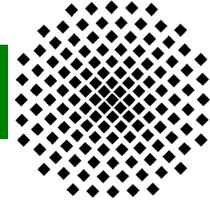
# 5. Ergebnisse - Externe Einflussfaktoren



Beziehungen zwischen externen Einflussfaktoren und Zielen/ Gestaltungsparametern:

	Ziele der Verrechnungspreisgestaltung							Anzahl der glz. VP		Verrechnungspreismethode						Ausgestaltung Kostenaufschlagsmethode				
	RA	EU	AG	SO	SC	TRA	TAF	Zwei-kreis	Dual	PVM	KAM	WVPM	PSM	TNMM	VERH	Voll	Teil	Normal	Ist	APA
Recht Deutschland					+			n. s.	n. s.											
Recht Ausland					n. s.			n. s.	n. s.											
Recht-sprechung EU					n. s.			n. s.	n. s.											
Empfehlungen OECD					+			n. s.	-											
Steuersatz-gefälle				+																
Marktpreis						n. s.				+										
Marktgege-benheiten										+										+
Wettbewerbs-verhältnisse								+	+											

# 5. Ergebnisse - Verrechnungspreissystem

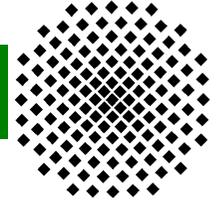


## Beziehungen innerhalb des Verrechnungspreissystems:

	Ziele der Verrechnungspreisgestaltung							Anzahl der glz. VP		Verrechnungspreismethode						Ausgestaltung Kostenaufschlagsmethode				
	RA	EU	AG	SO	SC	TRA	TAF	Zwei-kreis	Dual	PVM	KAM	WVPM	PSM	TNMM	VERH	Voll	Teil	Normal	Ist	APA
Ressourcen- allokation							+								n. s.			n. s.		
Steuer- optimierung								-												
Steuerliche Compliance															-	n. s.				

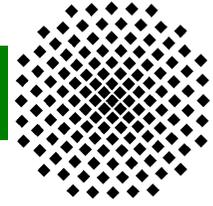
## „Beurteilung“ des Verrechnungspreissystems:

	Ziele der Verrechnungspreisgestaltung							Anzahl der glz. VP		Verrechnungspreismethode						Ausgestaltung Kostenaufschlagsmethode				
	RA	EU	AG	SO	SC	TRA	TAF	Zwei-kreis	Dual	PVM	KAM	WVPM	PSM	TNMM	VERH	Voll	Teil	Normal	Ist	APA
Probleme								n. s.	+						n. s.					
Betriebs- prüfung								n. s.	n. s.						n. s.					



1. Einführung
2. Hypothesen
3. Studienkonzeption und Studienteilnehmer
4. Ziele und Gestaltungsparameter - deskriptive Ergebnisse
5. Methodik und Ergebnisse der Hypothesenprüfung
6. Fazit

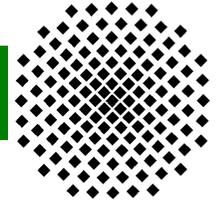
# 6. Fazit



## Signifikante interne Einflussfaktoren

## Signifikante externe Einflussfaktoren

1	Priorisierung der Ziele und Funktionen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Form des internen Leistungsaustauschs</li> <li>• Sitz der Muttergesellschaft</li> <li>• Größe</li> <li>• Umfang Anreizsystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recht Deutschland</li> <li>• Empfehlungen OECD</li> <li>• Steuersatzgefälle</li> </ul>
2	Regelung der Transaktionsfreiheit		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenallokation</li> <li>• Sitz der Muttergesellschaft</li> </ul>	
3	Anzahl der gleichzeitig verwendeten Verrechnungspreise	Einkreis-/ Zweikreisystem Duale Verrechnungspreise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Softwarebranche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsbedingungen</li> </ul>
4	Verrechnungspreismethode  Advance Pricing Agreements		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerliche Compliance</li> <li>• Form des internen Leistungsaustauschs</li> <li>• Größe</li> <li>• Strategie 'Neue Produkte'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktpreis</li> <li>• Marktgegebenheiten</li> </ul>



---

Prof. Dr. Burkhard Pedell  
Dipl. oec. Katrin Hummel  
Universität Stuttgart, Lehrstuhl Controlling

---

## **Verrechnungspreise zwischen Steuerung und Steuern – aktuelle Ergebnisse einer empirischen Erhebung**