

Transferpreisstudie 2025

Transferpreisgestaltung zwischen Management- und Steueranforderungen – Wie weit ist die Integration beider Welten bereits fortgeschritten?

Herausgegeben in Kooperation:

Flick Gocke
Schaumburg

 HORVÁTH



Vorwort

Seit der Erstausgabe im Jahr 2015 widmen wir uns bereits zum fünften Mal mit der Transferpreisstudie den aktuellen Herausforderungen im Transferpreismfeld. Wie auch in den vorhergehenden Studien analysieren wir in Kapitel 1 die derzeitige Relevanz von Transferpreisen, ihre Bedeutung für die betriebswirtschaftliche Steuerung und ihren Einfluss auf die Besteuerung von Unternehmen. Damit zeigen wir nicht nur aktuelle Entwicklungen auf, sondern können für dieses Spannungsfeld inzwischen auch interessante Trends über einen längeren Zeitraum ausmachen.

Bereits etabliert haben sich in diesem Kapitel die Fragen zum systemgestützten Transferpreismanagement. Tätigkeiten wie Planung, Implementierung, unterjährige Überprüfung und Dokumentation von Transferpreisen werden heutzutage überwiegend noch manuell durchgeführt. Gleichzeitig steigt die Zahl an IT-Systemen am Markt, die eine erhebliche Vereinfachung dieser Tätigkeiten erlauben. Wir knüpfen daher an die vorangegangenen Studien an, um den weiteren Verlauf der Digitalisierung und Automatisierung im Transferpreismfeld zu untersuchen.

In Kapitel 2 diskutieren wir die komplexe Ausgestaltung von Transferpreisen innerhalb multinationaler Unternehmen. Eine intelligente Verzahnung betriebswirtschaftlicher und steuerlicher Anforderungen ist dabei entscheidend. In der Praxis werden Transferpreise oft rein steuerlich betrachtet und entsprechend in der Steuerabteilung verankert. Doch in einer dynamischen Unternehmenswelt ist es essenziell, Transferpreissysteme nicht nur rechtssicher, sondern auch betriebswirtschaftlich sinnvoll zu gestalten. Eine optimale Integration der steuerlichen und Steuerungsperspektive ist hierbei der Schlüssel.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Studie 2025 ist daher die Transferpreisgestaltung zwischen Management- und Steueranforderungen. Insbesondere wollen wir hierbei der Frage nachgehen, inwieweit die Integration beider Welten bereits fortgeschritten ist. Vor diesem Hintergrund haben sich uns gleich mehrere Fragen gestellt: Inwieweit werden steuerliche Transferpreise zur Steuerung genutzt? Wurden bei der Konzeption der Unternehmenssteuerung („Steuerungsmodell“) Anforderungen der Steuerabteilung berücksichtigt? Inwieweit sind Probleme durch das Auseinanderlaufen von steuerlichem Transferpreiskonzept und Steuerungsmodell in Betriebsprüfungen aufgetreten? Die Antworten auf diese und weitere spannende Fragen sowie eine Fülle von Best-Practice-Empfehlungen finden Sie auf den folgenden Seiten.

Besonderen Dank möchten wir unseren über 100 Studienteilnehmenden aussprechen, ohne die wir diese Studie nicht hätten erstellen können. Die rege Beteiligung zeigt erneut, dass Transferpreise und ihre Ausgestaltung in vielen Finanzabteilungen intensiv diskutiert werden. Wir laden Sie herzlich zur Lektüre ein.

*Prof. Dr. Ralf Eberenz/
Dirk Heimbürger*

*Prof. Dr. Sven-Eric Bärsch/
Dr. Sven Kluge*

Horváth AG

Flick Gocke Schaumburg

Inhalt

Management Summary	3
Ergebnisbericht	5
1. Aktuelle Entwicklungen und Trends	5
1.1 Relevanz von Transferpreisen	5
1.2 Transferpreise und Steuerung von Unternehmen	5
1.3 Transferpreise und Besteuerung von Unternehmen	7
1.4 Operational Transfer Pricing	10
2. Schwerpunkt: Transferpreisgestaltung zwischen Management- und Steueranforderungen	12
2.1 Deep Dive: Integration des Steuer- und Steuerungsmodells	12
2.2 Herausforderungen bei Betriebsprüfungen	14
2.3 Verankerung der Transferpreisorganisation im Konzern	14
2.4 Integration des Transferpreis-Prozesses in relevante End-to-End- Finanzprozesse	16
2.5 Einbindung externer Dienstleister bei transferpreisrelevanten Fragestellungen	19
3. Studiendesign	21
Fazit und Empfehlungen	22
Impressum/Kontakt	24

Management Summary

Rechtssicherheit bei der Ausgestaltung von Transferpreisen hat weiterhin oberste Priorität

Die Transferpreisgestaltung bleibt weiterhin ein überwiegend steuerlich geprägtes Thema, bei dem die rechtssichere Ausgestaltung von Transferpreisen für Unternehmen nach wie vor oberste Priorität hat. Fragen der steuerlichen Optimierung spielen auch in der diesjährigen Untersuchung eine eher untergeordnete Rolle; im Vordergrund steht unverändert steuerliche Rechtssicherheit. Ähnliches gilt für die Bedeutung von Transferpreisen für die Unternehmenssteuerung: Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive bleibt es nahezu unmöglich, steuerlich akzeptierte Transferpreise für die Bewertung der Unternehmensleistung heranzuziehen. Daher behalten andere Finanzinformationen, die eine transferpreisunabhängige Beurteilung der Unternehmensleistung ermöglichen, ihre Relevanz.

Der Trend hin zu risikoärmeren Eigenhändlern im Vertriebsbereich setzt sich fort

Bezüglich der grundlegenden Gestaltung von Transferpreissystemen lassen sich Änderungen vor allem im Vertriebsbereich feststellen. Der Trend zu mehr risikoarmen Eigenhändlern hat sich verfestigt: Lagen Eigenhändler und risikoarme Eigenhändler in der letzten Studie noch gleich auf, hat sich die Zahl der risikoarmen Eigenhändler bei den teilnehmenden Unternehmen deutlich erhöht. Im Fertigungsbereich hingegen sind keine nennenswerten Änderungen festzustellen. Im Bereich der TP-Methoden dominiert weiterhin die Kostenaufschlagsmethode, insbesondere im Bereich der Dienstleistungen. Die Nettomargenmethode hat allgemein deutlich an Relevanz gewonnen; insbesondere gegenüber risikoarmen Vertriebsgesellschaften. Ein Trend hin zur Wiederverkaufspreismethode lässt sich insbesondere im Bereich der handelbaren Güter feststellen. Der Preisvergleich wird erwartungsgemäß bei der Vergütung von IP angewendet.

In steuerlichen Betriebsprüfungen werden vor allem Verrechnungen von Dienstleistungen kritisch hinterfragt

Die Betriebsprüfungspraxis bleibt auf viele unterschiedliche Themenfelder ausgerichtet. Immer kritischer werden die Vergütungen von Dienstleistungen gesehen, gefolgt

von Vergütungen der Vertriebsorganisationen und immateriellen Wirtschaftsgütern. Die Länder, deren Finanzverwaltungen als besonders kritisch gelten (abgesehen von Deutschland), sind seit Jahren konstant. Die Top drei sind auch in diesem Jahr wieder Italien, China und Indien.

Die flächendeckende Digitalisierung des operativen Transferpreismanagements ist bisher ausgeblieben

Das allgemeine Kapitel schließt mit der Betrachtung der Digitalisierung des operativen Transferpreismanagements. Transferpreisprozesse (Planung, Kalkulation, Kommunikation, Pflege, unterjährige Überprüfung und Anpassung, Dokumentation) werden auch heute noch weitestgehend manuell durchgeführt. Ein grundlegender Trend hin zu einer stärkeren Digitalisierung ist bei den teilnehmenden Unternehmen nicht zu erkennen, obwohl sich der Markt sowohl im ERP-Umfeld als auch für spezielle Unterstützungssoftware weiter öffnet.

Das Schwerpunktkapitel dieser Studie (Kapitel 2) befasst sich in diesem Jahr mit der Integration von der Steuer- und Steuerungsperspektive bei der Transferpreisgestaltung. Die Ergebnisse zeigen ein uneinheitliches Bild: Während in einigen Teilbereichen eine stärkere Integration erkennbar ist, bleibt sie in anderen Bereichen eher gering ausgeprägt.

Die Integration der steuerlichen Funktions- und Risikoprofile sollte weiter vorangetrieben werden

Die Relevanz von Transferpreisen für die Unternehmensteuerung ist erwartungsgemäß gering. Nur ein Bruchteil der Unternehmen gibt an, ausschließlich Transferpreise zu Steuerungs Zwecken zu nutzen. Sofern diese zur Steuerung genutzt werden, dann vordergründig zur Beeinflussung der lokalen Ergebnisse oder Incentivierung von Vertriebs- und Produktionseinheiten.

Die steuerlichen Funktions- und Risikoprofile stimmen lediglich bei gut der Hälfte der Unternehmen mit den tatsächlichen Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten aus Managementsicht überein. Zudem werden nur bei knapp einem Drittel der Unternehmen die Anforderungen der Steuerabteilung bei der Konzeption des Steuerungsmodells berücksichtigt. Im Bereich der Abstimmung zwischen

operativer Steuerung und Transferpreismodellierung herrscht ebenfalls noch Nachholbedarf. In diesen Bereichen sollte weiterhin ein fortgeschrittenes Integrationslevel angestrebt werden, da dies tendenziell zu geringeren Betriebsprüfungs- und damit Tax-Cash-Out-Risiken führt.

Das Auseinanderlaufen von steuerlichem Transferpreiskonzept und Steuerungsmodell erhöht Tax-Cash-Out-Risiken in Betriebsprüfungen

Bezogen auf Herausforderungen in Betriebsprüfungen im Bereich der Integration von Steuer- und Steuerungsanforderungen bei der Transferpreisgestaltung zeigt unsere Studie ein gemischtes Bild. Gut ein Drittel der Unternehmen hat die Thematik des Auseinanderlaufens von steuerlichem Transferpreiskonzept und Steuerungsmodell in Betriebsprüfungen kritisch diskutiert. In Fällen, in denen Anpassungen erforderlich waren, standen vor allem Einkommenskorrekturen im Fokus. Seltener führten diese Diskussionen zu einer Anpassung des Transferpreis- oder Steuerungsmodells. Die Mehrheit der Unternehmen hat mit dieser Thematik in Betriebsprüfungen jedoch noch keine Erfahrungen gemacht. Es bleibt also abzuwarten, ob und inwieweit die Finanzbehörden die Integration der Steuer- und Steuerungswelt in Betriebsprüfungen zukünftig kritisch hinterfragen werden.

Der Aufbau einer TP-Organisation und die Integration der Transferpreisprozesse bleiben weiterhin Entwicklungsfelder in Unternehmen

Erwartungsgemäß sind bei der Transferpreisgestaltung insbesondere die Steuer- und Controlling-Abteilungen involviert. Unterstützt werden diese vor allem durch Accounting und IT. Rund die Hälfte der Unternehmen hat bereits eine dezidierte TP-Organisation etabliert, jedoch mit unterschiedlichem Integrationsgrad. Die Hälfte der integrierten TP-Organisationen weist bereits einen hohen Integrationsgrad auf. Bei den übrigen TP-Organisationen wird die Integration momentan vorangetrieben. Unsere Studie zeigt aber auch, dass ein nicht unwesentlicher Teil der Unternehmen momentan nicht plant, eine eigene TP-Organisation aufzubauen. Dies erschwert aus unserer Sicht eine enge Verzahnung der steuerlichen und Managementanforderungen bei der Transferpreisgestaltung in den betreffenden Unternehmen.

Die Transferpreisorganisation bildet die Basis für die Etablierung der bereits angesprochenen Transferpreisprozesse und deren Integration in die gesamte Finanzprozesslandkarte. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass gut ein Drittel der Unternehmen auf einen klar strukturierten Transferpreisprozess verzichtet und auch nicht plant, diesen zu etablieren. In den Unternehmen mit etabliertem TP-Prozess sind die Aktivitäten, Rollen und Verantwortlichkeiten jedoch strukturiert und integriert. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass bei knapp einem Fünftel der Unternehmen Transferpreisaspekte frühzeitig in Managemententscheidungen oder Projekten berücksichtigt werden.

Transferpreisrelevante Schlüsseldaten werden mehrheitlich außerhalb des ERP-Systems kalkuliert

Die Nutzung von ERP-Systemen zur Kalkulation von transferpreisrelevanten Schlüsseldaten spielt nur eine untergeordnete Rolle: Mehr als die Hälfte der Unternehmen verzichtet vollständig auf ERP-Systeme zur Berechnung von TP-Schlüsseldaten und erstellt die relevanten Finanzinformationen außerhalb dieser Systeme.

Externe Unterstützung bei Integrationsthemen stellt eher noch die Ausnahme dar

Zudem zeigt unsere Studie, dass die teilnehmenden Unternehmen externe Steuerberatung vor allem in klassischen, steuerlich geprägten Themenfeldern in Anspruch nehmen (z.B. für Betriebsprüfungen oder die Erstellung von Transferpreisdokumentationen). Anders verhält es sich im Bereich der ganzheitlichen Betrachtung durch die „Integration von Steuern und Steuerung“. In diesem Themenfeld wird externe Unterstützung (noch) selten angefragt.

Ergebnisbericht

1. Aktuelle Entwicklungen und Trends

Die vorliegende Studie bildet den fünften Teil unserer Studienreihe, die 2015 mit der Analyse des Spannungsfelds von steuerrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an Transferpreissysteme begann. 2018 lag der Fokus auf der Untersuchung der Auswirkung der Digitalisierung auf die Transferpreispraxis. 2021 stand die Verrechnung konzerninterner Dienstleistungen im Mittelpunkt. Zuletzt untersuchte die Studie 2023 die Steuerung und Besteuerung von Vertriebsgesellschaften. In diesem Jahr haben wir die zunehmende Bedeutung der Transferpreisgestaltung zwischen Management- und Steueranforderungen in einer komplexer werdenden Unternehmenswelt in den Fokus gerückt. Bevor wir jedoch die Studienergebnisse in diesem Kontext erläutern, werfen wir zunächst einen Blick auf allgemeine Trends zu transferpreisrelevanten Fragestellungen. Dabei setzen wir die Ergebnisse der aktuellen Studie in Relation zu den Erkenntnissen unserer vorherigen Untersuchungen.

1.1 Relevanz von Transferpreisen

Unsere Untersuchungen der letzten Jahre zeigen, dass die Anwendung von Transferpreisen für steuerliche Optimierungsbemühungen im Sinne einer Senkung der Konzernsteuerquote insgesamt auf einem recht niedrigen Niveau verbleibt. Im Jahr 2025 streben 26 Prozent der befragten Unternehmen eine steuerliche Optimierung durch den Einsatz von Transferpreisen an (vgl. Abb. 1). Dieser Wert liegt in der Range der vorangegangenen Studien (2023: 22 Prozent, 2021: 21 Prozent, 2018: 28 Prozent). Aus unserer Erfahrung ist dies vor allem auf die durch die OECD/G20 seit 2015 angestoßenen BEPS-Initiativen (1.0 und 2.0) gegen Gewinnverlagerung und -verkürzung und die Umsetzung im fortlaufend verschärften § 1 AStG zurückzuführen. Zudem schreitet die Intensivierung der steuerlichen Betriebsprüfung auf diesem Gebiet weiter voran.

Unsere Untersuchung bestätigt auch im Jahr 2025, dass die Sicherstellung einer steuerlichen Rechtssicherheit die höchste Relevanz aufweist. Mit 92 Prozent der befragten Unternehmen dominiert dieser Aspekt alle anderen Zielsetzungen im Zusammenhang mit der Transferpreisgestaltung

(vgl. Abb. 2). Dies bestätigt aus unserer Sicht, dass die Vermeidung von steuerlichen Risiken, Strafzahlungen und persönlichen Haftungsfragen, aber auch die Furcht vor Imageschäden aufgrund mangelnder Compliance weiterhin von größter Bedeutung ist.

Eine Trendumkehr in diesem Bereich ist auch in Zukunft nicht zu erwarten. Durch die Einführung der Mindeststeuer wird die Nutzung von Steuersatzgefällen noch unattraktiver, da eine effektive Heraufschleusung auf 15 Prozent für große Unternehmen die Folge ist. Insofern dürfte die steuerliche Rechtssicherheit weiterhin gegenüber einer Steuergestaltung dominieren.

Transferpreise werden selten zur Optimierung der Steuerbelastung genutzt

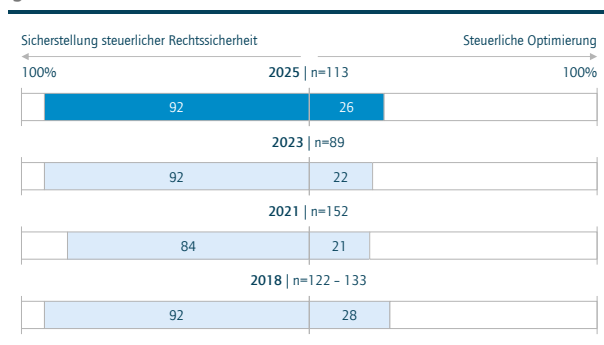


Abb. 1: Einschätzung der Relevanz von Transferpreisen zur Zielerreichung von steuerlicher Rechtssicherheit bzw. Optimierung (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

1.2 Transferpreise und Steuerung von Unternehmen

Relevanz von Transferpreisen für die Steuerung

Die Steuerung von Unternehmen aus Managementperspektive soll dazu führen, dass die Unternehmensziele möglichst umfassend erreicht werden. Dabei steht bei den meisten Unternehmen nach wie vor die langfristige Umsatz- und Gewinnmaximierung im Vordergrund. Diese werden zunehmend durch Nachhaltigkeitsziele in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (z.B. CO₂-Emissionsreduktion, Verbesserung von Arbeitsbedingungen, Etablierung transparenter und ethischer Geschäftspraktiken, etc.) ergänzt. Zu jedweder Zielerreichung sind fortwährend Entscheidungen durch das Management zu treffen, für die entsprechende Steuerungsinformationen

benötigt werden. Transferpreise beeinflussen diese Steuerung signifikant, da sie insbesondere die internationale Verteilung des erzielten Gesamtgewinns eines Konzerns auf die verschiedenen Landesgesellschaften beeinflussen. Indirekt wirken sie damit auch auf die Erreichung des Umsatzzieles und alle weiteren Zielsetzungen ein. Das schränkt nicht nur unternehmerische Gestaltungsfreiheit ein, vielmehr erschwert es die Beurteilung der Profitabilität von Produkten, Kunden und Konzerngesellschaften. Unsere Studienergebnisse zeigen ein klares Bild: Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen nutzt Transferpreise zur Erfolgsermittlung sowie zur betriebswirtschaftlichen Steuerung (vgl. Abb. 2). Ferner zeigt sich, dass Transferpreise auch zur Optimierung der Ressourcenallokation sowie als Anreizfunktion nur selten eingesetzt werden. Mit der rückläufigen Bedeutung von Transferpreisen für Steuerungsfragen stellt sich ein Trend fort, der sich bereits in unseren früheren Studien abzeichnete.

Steuerliche Rechtssicherheit dominiert, betriebswirtschaftliche Steuerung ist nachrangig

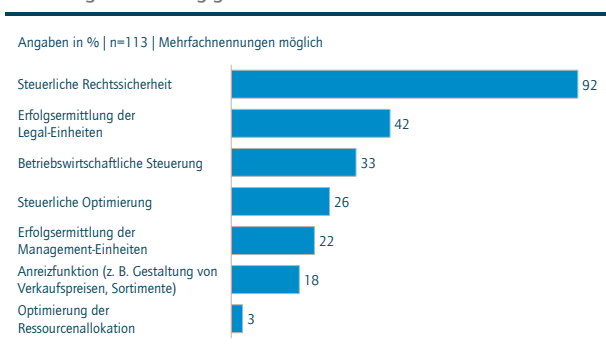


Abb. 2: Einschätzung der Relevanz von Transferpreisen für ausgewählte Anlässe (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Operatives Steuerungsmodell von Unternehmen

Transferpreise spielen eine untergeordnete Rolle für die Steuerung eines Unternehmens. Demnach sind offensichtlich andere Finanzinformationen – anstelle von Transferpreisen – von größerer Bedeutung.

Im Bereich der Produktionseinheiten (Werke) empfiehlt sich anstelle klassischer Gewinn- und Verlustrechnungen auf Basis von konzerninternen Umsätzen eher die Steuerung über Varianzen bzw. die Einhaltung von Standardkosten. Für die Overheadbereiche bietet sich seit jeher eher die Einhaltung von Kostenbudgets für die Steuerung der (primären) Funktionskosten an. Beide Ansätze sind von

Verzerrungen durch steuerlich bestimmte Transferpreise freizuhalten.

Neben anderen Ansätzen, z.B. der Steuerung über eine Preisdurchsetzung oder über eine ausschließliche Umsatzsteuerung, bleibt die Steuerung von Vertriebsseinheiten über eine Vertriebsergebnisrechnung bzw. über hiervon abgeleitete Margenausweise ein praxisbewährter Ansatz. Aber auch hier sollten Transferpreiseinflüsse ausgeschlossen bleiben und deshalb alternative betriebswirtschaftliche Einstandswerte als Ersatz für die handels- und steuerrechtlichen Transferpreise Anwendung finden.

Abb. 3 verdeutlicht den oben grob skizzierten Best-Practice-Ansatz für die Ausgestaltung der Steuerung einer gesamten Unternehmensgruppe.

Funktionsspezifische betriebswirtschaftliche Steuerungsansätze sind mit dem Transferpreissystem zu harmonisieren



Abb. 3: Vereinfachte Übersicht für ein übergreifendes betriebswirtschaftliches Steuerungskonzept

Konflikte zwischen operativer Unternehmenssteuerung und Transferpreisgestaltung

Bei der Schaffung von Steuerungsansätzen sollte jederzeit sichergestellt sein, dass die betriebswirtschaftlich genutzten Kennzahlen zu den handels- und steuerrechtlichen Werten überführbar bleiben.

Wir haben uns dieser Thematik intensiv in unserer ersten Transferpreisstudie 2015 sowie in der Transferpreisstudie 2021 gewidmet, auf die wir an dieser Stelle verweisen möchten.¹

Best Practice

Ein gutes Transferpreissystem, das Tax-Cash-Out-Risiken minimiert, berücksichtigt neben der steuerrechtlichen Sicht

¹ Vgl. z.B. Xaver Ditz/Ralf Eberenz/Sven-Eric Bärsch/Sven Kluge/Martin Kreuzer/Horst Müller, Verrechnungspreise im Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher Steuerung und steuerrechtlichen Anforderungen, in: DER BETRIEB, 68. Jahrgang 2015, Heft Nr. 45, S.

2592ff und Sven-Eric Bärsch/Xaver Ditz/Ralf Eberenz/Sven Kluge/Moritz Schröder, Internationale Verrechnungspreise – Eine empirische Analyse zu konzerninternen Dienstleistungen, in: DER BETRIEB, 75. Jahrgang, Heft Nr. 25, S. 1473ff.

auch die betriebswirtschaftliche Steuerungssicht. Es ist daher zwingend notwendig, beide „Welten“ zu vereinen. Dabei ist zu beachten, dass weder die steuerlichen Anforderungen missachtet werden noch die betriebswirtschaftliche Steuerungsfähigkeit beeinträchtigt wird.

1.3 Transferpreise und Besteuerung von Unternehmen

Relevanz der Unternehmenscharakterisierung

Ausgangspunkt für das Aufsetzen des Transferpreismodells und, davon abgeleitet, die Bestimmung fremdvergleichskonformer Transferpreise ist die Funktions- und Risikoanalyse aller betroffenen Konzernunternehmen. Auf Basis des Umfangs der wahrgenommenen Funktionen, eingegangener Risiken und der eingesetzten (materiellen und immateriellen) Wirtschaftsgüter erfolgt eine Charakterisierung der Unternehmen in Routineunternehmen und Strategieträger (bzw. Entrepreneur).

Definitionen

Eigenhändler (Fully-Fledged-Distributor)

Ein Eigenhändler vertreibt Produkte oder Leistungen im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Dabei übt er Vertriebs- und Marketingfunktionen eigenständig aus und trägt die damit zusammenhängenden wirtschaftlichen Risiken (insbesondere Absatzrisiken).

Risikoarmer Eigenhändler (Limited-Risk-Distributor)

Ein risikoarmer Eigenhändler vertreibt die Produkte oder Leistungen ebenfalls im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Er befolgt bei der Ausübung von Vertriebs- und Marketingfunktionen enge Vorgaben des Strategieträgers und wird von diesem weitgehend von den wirtschaftlichen Risiken freigestellt.

Eigenfertiger (Fully-Fledged-Manufacturer)

Ein Eigenfertiger stellt Güter und Waren eigenständig her und agiert auf eigene Rechnung. Er übernimmt eine Vielzahl an unternehmerischen Funktionen im Produktionsprozess und trägt die damit verbundenen wirtschaftlichen Risiken (z.B. Produktions- oder Bestandsrisiken).

Lohn-/Auftragsfertiger (Routine-Manufacturer)

Der Lohn- oder Auftragsfertiger übt typische Funktionen im operativen Fertigungsprozess aus, ohne jedoch unternehmerisch tätig zu werden. Er ist dadurch in seiner Entscheidungsfreiheit (stark) eingeschränkt. Je nach Ausprägungen werden begrenzt Risiken übernommen (z.B. Produktions- oder Qualitätsrisiken).

Als Routineunternehmen ist ein Unternehmen zu charakterisieren, welches standardisierte Funktionen ausübt,

begrenzt eigene Wirtschaftsgüter einsetzt und sehr geringe unternehmerische Risiken zu tragen hat. Diese Unternehmen haben in der Regel keinen wesentlichen Einfluss auf strategische Entscheidungen oder die Wertschöpfungskette. Als Beispiel sind funktionsschwache Lohn- oder Auftragsfertiger sowie einzelne Vertriebsgesellschaften, die als Limited-Risk-Distributor (LRD) oder Handelsvertreter/Kommissionäre agieren, zu nennen. Solche Routineunternehmen erzielen im üblichen Geschäftsverlauf weder fortlaufend Verluste noch besonders hohe Gewinne.

Als Strategieträger wird hingegen ein Konzernunternehmen angesehen, das wesentliche Funktionen ausübt, wertschöpfende unternehmerische Entscheidungen fällt und die hieraus entstehenden Risiken trägt. Den Strategieträgern ist der sogenannte Residualgewinn, d.h. Gesamtgewinn abzüglich der Routinegewinne, zuzuordnen.

Produktionsseitig dominieren Eigenfertiger, vertriebsseitig sind LRDs deutlich häufiger anzutreffen als Eigenhändler

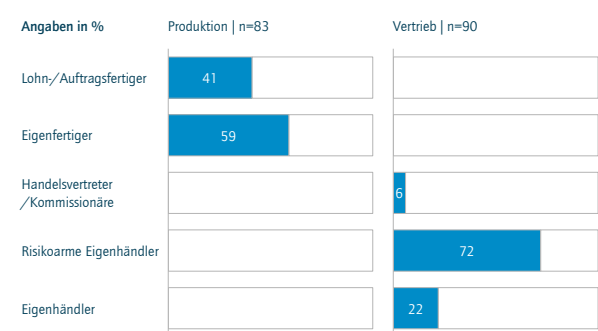


Abb. 4: Funktions- und Risikoprofile 2025 im Überblick (Angaben in Prozent)

Abb. 4 zeigt ausgewählte Funktions- und Risikoprofile und deren Vorkommen bei teilnehmenden Unternehmen im Produktions- bzw. Vertriebsbereich.

Im Produktionsbereich dominieren im Jahr 2025 weiterhin die Eigenfertiger gegenüber den Lohn-/Auftragsfertigern (59 Prozent vs. 41 Prozent). Das Verhältnis zwischen diesen beiden Gruppen blieb in den vergangenen Jahren recht stabil (2023/2021: 57 Prozent vs. 43 Prozent).

Im Vertriebsbereich sind Kommissionäre und Handelsvertreter im Jahr 2025 nur noch bei 6 Prozent der befragten Unternehmen anzutreffen (im Vergleich: 2023: 10 Prozent, 2021: 12 Prozent, 2018: 15 Prozent). Die Abnahme dürfte auf deren weitere umsatz- und ertragsteuerliche Unsicherheiten zurückzuführen sein (z.B. Begründung von Vertreterbetriebsstätten). Demgegenüber hat der Einsatz von Vertriebsgesellschaften, die als LRD agieren, mit über 70 Prozent im Jahr 2025 nochmal deutlich (2023: 45 Prozent, 2021: 47 Prozent, 2018: 34 Prozent) zugenommen. Damit setzt sich der klare Trend im Vertriebsbereich hin zu

LRDs weiterhin fort, da hierdurch steuerliche Risiken reduziert werden können.

Best Practice

Unternehmen wird empfohlen, den Marktentwicklungen zu folgen und den Einsatz von Kommissionären und Handelsvertretern im konzerninternen Vertriebsbereich weiter zu begrenzen. Stattdessen könnten Vertriebsgesellschaften als Limited-Risk-Distributoren ausgestaltet werden, allerdings nur, wenn dies im Einklang mit den tatsächlich ausgeübten Funktionen steht.

Wahl der Transferpreismethode

Die OECD-Richtlinien unterscheiden generell zwischen zwei Arten von Transferpreismethoden: die geschäftsvorfallbezogenen Standardmethoden (Preisvergleichs-, die Wiederverkaufspreis- und die Kostenaufschlagsmethode) und die geschäftsvorfallbezogenen Gewinnmethoden (Nettomargen- und Gewinnaufteilungsmethode). Ziel bei der Wahl der Transferpreismethode ist die fremdvergleichskonforme Verteilung der Gewinne.

Bei der Bestimmung der Transferpreise von Vorprodukten verwendet die Mehrzahl der Studienteilnehmer weiterhin die Kostenaufschlagsmethode (63 Prozent, vgl. Abb. 5). Bei Fertigprodukten und Handelswaren (i.d.R. Lieferungen an Vertriebsgesellschaften) ergeben sich im Vergleich zu den Vorjahren Unterschiede in der Wahl der Transferpreismethoden. Bei Handelswaren dominiert seither die Kostenaufschlagsmethode (35 Prozent), wobei die Anwendung der Gewinnaufteilungsmethode mit 2 Prozent im Vergleich zu 2023 stark zurückgegangen ist (2023: 20 Prozent). Letzteres verwundert nicht, da gerade bei reinen Handelswaren eher nicht mit einem intensiven gemeinsamen Einsatz immaterieller Vermögenswerte zu rechnen ist.

Bei Fertigprodukten ist eine klare Trendumkehr zu erkennen. Die am häufigsten eingesetzte Transferpreismethode ist mit 27 Prozent die Nettomargenmethode, gefolgt von der Kostenaufschlagsmethode mit 26 Prozent. In den vorangegangenen Jahren lag die Kostenaufschlagsmethode noch deutlich vor der Nettomargenmethode (2023: 35 Prozent zu 14 Prozent). Dies verwundert aber nicht, da gerade die Nettomargenmethode zur Bestimmung von Transferpreisen gegenüber risikoarmen Eigenhändlern geeignet sind. Zudem hat im Bereich der Fertigprodukte die Wiederverkaufspreismethode an Wichtigkeit gewonnen.

Die Kostenaufschlagsmethode ist immer noch die insgesamt am häufigsten verwendete Transferpreismethode

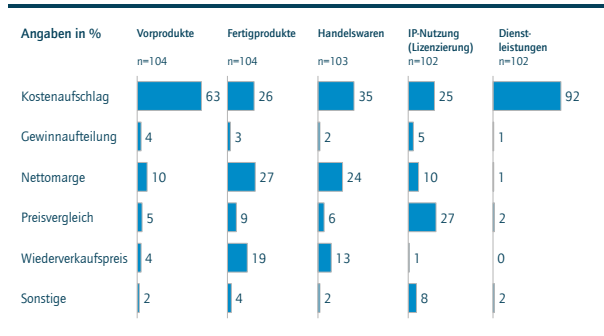


Abb. 5: Verwendete Transferpreismethoden im Überblick
(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Daneben kommt bei der Bestimmung der Transferpreise für die Lizenzierung von Intellectual Property (IP) erwartungsgemäß häufig die Preisvergleichsmethode (27 Prozent) zur Anwendung. Die Anwendung der Kostenaufschlagsmethode schwankt stark, wobei sich hier das Niveau von 2021 wieder eingestellt hat (2023: 35 Prozent, 2021: 24 Prozent). Die Wichtigkeit der Nettomargenmethode bei der Transferpreissetzung für IP hat erstaunlicherweise stark zugenommen. 10 Prozent der Studienteilnehmer geben demnach an, die Nettomargenmethode für die Transferpreissetzung von IP zu nutzen (2023: 1 Prozent). Dies verwundert, da die Methode üblicherweise kaum zur Vergütung von IP-Überlassungen geeignet ist. Im Bereich der Dienstleistungen hat sich die Kostenaufschlagsmethode als klar bevorzugte Methode etabliert. Mit einem Anteil von 92 Prozent wird sie nahezu ausschließlich angewendet (2023: 71 Prozent).

Die jeweilige Vielfalt an Transferpreismethoden bei den untersuchten Transaktionsarten zeigt, wie herausfordernd die Wahl der Methoden für Unternehmen ist. Dies verdeutlicht die wachsende Bedeutung der Nettomargenmethode, deren Implementierung und Anwendung in den Unternehmen immer beliebter wird.

Best Practice

Bei Vertriebsgesellschaften gilt: Dort, wo steuerlich durch das entsprechende Funktions- und Risikoprofil möglich, sollten Unternehmen bei Warenlieferungen die Nettomargenmethode verwenden. Durch die internationale Akzeptanz dieser Methode und Möglichkeit der Standardisierung (als auch verbesserte Vergleichbarkeit mithilfe von Benchmarks) kann so eine größere steuerliche Rechtssicherheit erlangt werden.

Dies stellt aber besondere Anforderungen an das Controlling, insbesondere bzgl. der Planung und der unterjährigen Aussteuerung von Transferpreisen.

Im Kontext von Produktionsgesellschaften gilt: Dort, wo steuerlich möglich, sollten Unternehmen bei Produkt-

lieferungen die Kostenaufschlagsmethode nutzen, um eine einfache Verknüpfung zur Produktkalkulation und zur Kostenrechnung herzustellen.

Bei der Nutzung von IP (z. B. durch Lizenzierung) sollte die Wahl der Transferpreismethode im Einzelfall bewertet werden. Dies liegt vor allem an der einzigartigen Natur von (selbsterstelltem) Intellectual Property sowie an der oft aufwendigen Ermittlung von Fremdvergleichsdaten. Eine allgemeingültige Empfehlung für eine bestimmte Methode ist daher schwer möglich. Dennoch zeigen die aktuellen Studienergebnisse, dass die Preisvergleichsmethode bevorzugt eingesetzt wird.

Im Bereich der Dienstleistungen empfehlen wir grundsätzlich die Kostenaufschlagsmethode zu verwenden (wo steuerlich durch das entsprechende Funktions- und Risikoprofil abgedeckt).

Empirische Befunde aus steuerlichen Betriebsprüfungen

Aus unseren Studienergebnissen geht hervor, dass Transferpreise nicht nur in den deutschsprachigen Ländern, sondern auch international weiterhin von erheblicher steuerlicher Relevanz sind (vgl. Abb. 6). Mit dem Themenkomplex in der Praxis vertraute Akteure überrascht dabei nicht, dass auch die Anzahl besonders kritischer Finanzbehörden gegenüber 2018, 2021 und 2023 relativ hoch geblieben ist. Außerdem nimmt mit Italien nach wie vor ein EU-Staat den ersten Platz der als besonders kritisch eingeschätzten Finanzbehörden ein, immer dichter gefolgt von China und, mit wachsender Bedeutung, Indien. Zudem erwähnen die Studienteilnehmer, dass ebenfalls in Frankreich, Dänemark und Großbritannien Transferpreise kritisch diskutiert werden (sonstige Jurisdiktionen, aufgrund der Vergleichbarkeit mit vorangegangenen Studien nicht in Abb. 6 aufgeführt). Demgegenüber ist in den USA ein leichter Rückgang bei kritischen Beurteilungen von Transferpreisen zu beobachten.

Die Verteilung kritischer Beurteilung von Transferpreisen durch ausländische Finanzbehörden bleibt recht stabil

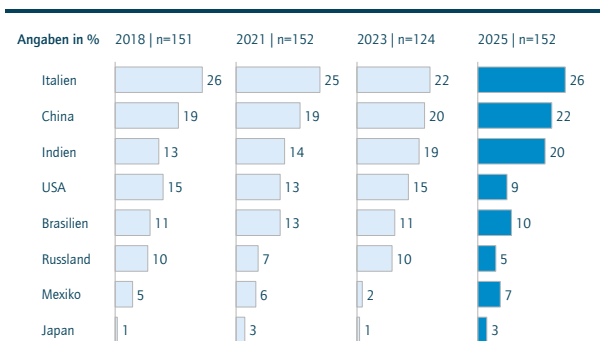


Abb. 6: Kritische Beurteilung von Transferpreisen durch ausländische Finanzbehörden bei der Betriebsprüfung (Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich)

Best Practice

Unternehmen wird empfohlen, jede Art von grenzüberschreitender Geschäftsbeziehung im Einklang mit dem Fremdvergleichsgrundsatz zu bepreisen und entsprechend zu dokumentieren. Die Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes sollte auch für innerstaatliche Geschäftsbeziehungen gelten. Dies fördert die Einheitlichkeit und Transparenz für das im Unternehmen verwendete Transferpreismodel. Zudem unterstützt die konsistente Anwendung und Dokumentation des Fremdvergleichsgrundsatzes, eine belastbare Grundlage zum Nachweis angemessener Transferpreise in Betriebsprüfungen zu schaffen und somit die Steuerkonformität insgesamt zu erhöhen.

Unsere Studienergebnisse zeigen überdies, dass Transferpreise nicht nur in geografischer Hinsicht, sondern auch inhaltlich problematisch bleiben. So werden Transferpreisthemen in steuerlichen Betriebsprüfungen weiterhin kritisch hinterfragt (vgl. Abb. 7). Insgesamt haben sich die Schwerpunkte in den Betriebsprüfungen seit 2018 tendenziell nur leicht verlagert. Während die Vergütung für Dienstleistungen und die Vergütungen für Lieferungen an Vertriebsgesellschaften nach wie vor zu den strittigsten Themen in der Betriebsprüfung zählen, gilt dies nicht mehr für die Vergütung von Finanzierungsleistungen oder Produktlieferungen innerhalb vorgelagerter Produktionsstufen (strittig in jeweils 28 Prozent der Unternehmen). Da steuerliche Betriebsprüfungen derzeit häufig noch Zeiträume von 2016 bis 2020 betreffen, ist dieses Ergebnis aufgrund des niedrigen Zinsniveaus nicht unerwartet. Mit dem gestiegenen Zinsniveau ist zukünftig wieder eine Änderung zu erwarten.

Die Vergütung von Lieferungen an Vertriebsgesellschaften wird von 46 Prozent (2023: 61 Prozent, 2021: 43 Prozent, 2018: 41 Prozent) und die Erbringung von konzerninternen Dienstleistungen von 56 Prozent (2023: 46 Prozent, 2021: 58 Prozent, 2018: 48 Prozent) der befragten Unternehmen als strittig benannt. Dies dürfte nicht zuletzt in den üblicherweise hohen Transaktionsvolumina begründet sein.

Betriebsprüfungen werden vor allem bei der Vergütung von Dienstleistungen kritischer

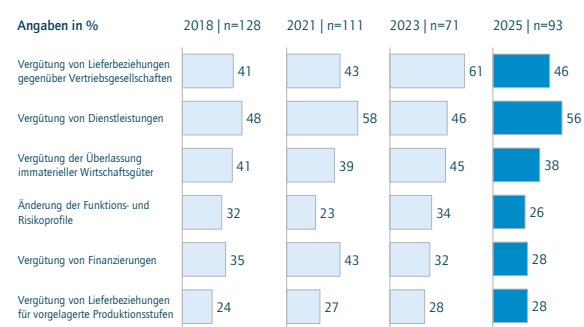


Abb. 7: Strittige Transferpreisthemen mit Einkünftekorrekturen (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Darüber hinaus war eine Vielzahl der befragten Unternehmen im Rahmen der jüngsten Betriebsprüfung Einkünftekorrekturen bei der Vergütung von Nutzungsüberlassungen von IP ausgesetzt. So war die Überlassung von immateriellen Wirtschaftsgütern bei 38 Prozent der befragten Unternehmen strittig (2023: 45 Prozent, 2021: 39 Prozent, 2018: 41 Prozent). Da die Suche nach Fremdvergleichsdaten gerade bei dieser Art von Geschäftsbeziehung mitunter erfolglos bleibt, ist hier ein eindeutiger Fremdvergleich besonders schwierig.

Schließlich waren 26 Prozent der Studienteilnehmer mit Einkünftekorrekturen auf dem Gebiet der Funktionsverlagerungsbesteuerung (§ 1 Abs. 3b AStG) und der Änderung von Funktions- und Risikoprofilen zunehmend konfrontiert (2023: 34 Prozent, 2021: 23 Prozent, 2018: 32 Prozent).

Best Practice

Aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten sollten in grenzüberschreitenden Sachverhalten noch viel häufiger bilaterale APAs (Advance Pricing Agreements) beantragt oder Joint Audits angestrebt werden. Dies gilt insbesondere, wenn für die spezifische Art der Geschäftsbeziehung nur sehr eingeschränkt Fremdvergleichswerte ermittelbar sind oder die Kostenbasis für die Transferpreisermittlung der Betriebsprüfung nur schwer zu vermitteln ist.

1.4 Operational Transfer Pricing

In der Unternehmenspraxis hat sich in den letzten Jahren der Begriff des Operational Transfer Pricing (OTP) als zentrales Konzept des operativen Managens von Transferpreisen immer stärker durchgesetzt.

Definition

Operational Transfer Pricing (OTP)

Überbegriff aller Aktivitäten rund um die operativen Transferpreisprozesse: Planung, Kalkulation, Kommunikation, Pflege, unterjährige Überprüfung und Anpassung von Transferpreisen sowie die Erstellung der steuerlichen Dokumentationsunterlagen. In besonderer Weise wird dabei die informationstechnische Unterstützung dieser Prozesse in den Vordergrund gestellt.

Digitalisierung der Transferpreisprozesse

Nach wie vor berichten die Studienteilnehmer in großer Mehrheit von bis dato weitestgehend manuellen TP-Planungs-, TP-Reporting- und Monitoring-Prozessen. Auch die Erstellung der TP-Dokumentationen erfolgt noch überwiegend ohne Softwareunterstützung (vgl. Abb. 8). Seit der letzten Studie scheint sich diese Entwicklung nicht verbessert zu haben. Über drei Viertel der Transferpreisprozesse erfolgen weitestgehend manuell.

Transferpreisprozesse erfolgen weitestgehend manuell

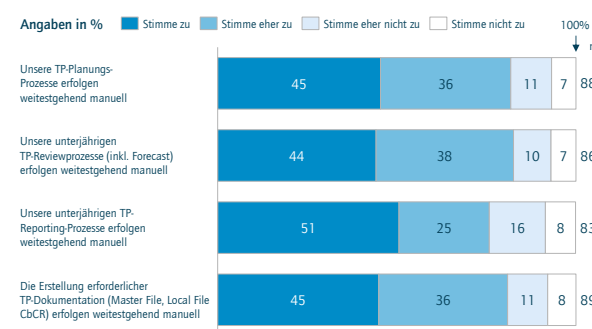


Abb. 8: Grad der Automatisierung von TP-Prozessen (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

Mithin scheint es wenig verwunderlich, dass ein Großteil der Befragten einen erheblichen bzw. sehr erheblichen Änderungsbedarf innerhalb ihres Unternehmens sehen, um die IT-Unterstützung für TP-Prozesse zu stärken und dadurch den diesbezüglichen Arbeitsaufwand zu reduzieren.

Dass sich bereits in den vorangegangenen Studien ein ähnliches Bild abgezeichnet hatte, ist aus unserer Sicht auf mehrere Punkte zurückzuführen. (1) Der Markt für standardisierte Softwarelösungen zur Unterstützung von Transferpreisprozessen wächst erst seit kurzer Zeit verstärkt. Diese Lösungen müssen sich in der Breite erst noch etablieren. (2) Weiterhin ist in den Unternehmen immer noch eine gewisse Distanz zwischen den Steuer- und IT-Abteilungen wahrzunehmen, wodurch entsprechende Initiativen zur Einführung unterstützender Systeme erschwert werden. (3) Schließlich sind die internen Prioritäten häufig auf das Tagesgeschäft fokussiert, sodass mittelfristig

angelegte Investitionsvorhaben zur Systemunterstützung von den Steuerabteilungen eher nicht priorisiert werden.

Jedoch zeigen die aktuellen Fortschritte im Bereich der „Künstlichen Intelligenz“ (KI), dass sich auch im Steuerwesen die Toollandschaft in naher Zukunft erheblich wandeln wird. Angesichts der zunehmenden Komplexität durch neue internationale Standards im Transferpreisbereich und der steigenden Anforderungen an Steuerpflichtige hinsichtlich Datenmenge und -qualität wird deutlich, dass diese Herausforderungen nur durch verstärkte Digitalisierung und Automatisierung bewältigt werden können. Es ist daher zu erwarten, dass KI perspektivisch eine zentrale Rolle im steuerlichen Transferpreisma-
nagement spielen wird, insbesondere im Bereich der Compliance.

Best Practice

Die Digitalisierung und Automatisierung des Operational Transfer Pricings sollte als explizite Zukunftsinvestition konsequent angegangen werden, um den wachsenden Anforderungen im Transferpreisumfeld gerecht zu werden. Dabei wird KI eine entscheidende Rolle spielen.

Softwareunterstützung für Transferpreisprozesse

Eine wesentliche Rolle bei der Digitalisierung der Transferpreisprozesse kommt den angesprochenen speziellen Softwarelösungen zu (beispielsweise EXA, OPTRAVIS oder SAP PAPM)². Dass derartige Lösungen im Markt verfügbar sind, ist bei einem Großteil der Studienteilnehmer allerdings noch recht unbekannt (vgl. Abb. 9). Dieses Ergebnis hat sich im Vergleich zur vorangegangenen Studie kaum verändert. Sofern Softwareunterstützung zum Einsatz kommt, beschränkt sich dies häufig auf bekannte Tabellenkalkulationslösungen oder Eigenentwicklungen im BI-Umfeld.

Bekanntheitsgrad ausgewählter TP-Software ist insgesamt gering

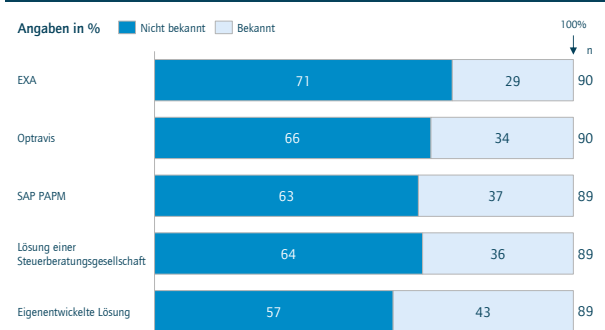


Abb. 9: Bekanntheitsgrad von ausgewählten Softwarelösungen (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

² Für Details siehe offizielle Webseiten. (1) www.exa-ag.com (2) www.msg.group/sap/cross/sap-papm (3) www.optravis.com. Es existieren weitere Lösungen am Markt.

Die Vorteile von Standardlösungen gegenüber individuellen Eigenentwicklungen überwiegen nicht in jedem Fall. Die Leistungsfähigkeit der am Markt befindlichen Standardlösungen ist allerdings bereits auf sehr hohem Niveau und verbessert sich derzeit mit enormer Geschwindigkeit. Wichtig ist deshalb, bei anstehenden Projekten eine ausreichende Marktrecherche durchzuführen und eine unvoreingenommene und (selbst)kritische Abwägung von Kosten und Nutzen gegenüber Eigenentwicklungen sicherzustellen. Dieses erfordert eine enge Abstimmung zwischen der Steuerabteilung/OTP-Team und der IT, einer Schnittstelle, die erfahrungsgemäß in vielen Unternehmen noch verbessert werden kann.

Best Practice

Bei der Digitalisierung der TP-Prozesse sollten die Vor- und Nachteile von Standardsoftware und Eigenentwicklungen kritisch abgewogen werden – gemeinsam durch die Steuerabteilung/OTP-Team und die IT.

Neuigkeiten zur Abwicklung von IC-Prozessen in SAP

Auch im Zusammenhang mit dem ERP-System SAP S/4HANA lassen sich einige Entwicklungen im TP-Umfeld ausmachen, die im Kontext des Operational Transfer Pricings von Bedeutung sind.

Wir beobachten in der Praxis unterschiedliche Möglichkeiten zur Ermittlung und Pflege von Transferpreisen (Nutzung von MM- & SD-Konditionen, Kalkulationsschemata, Feste Listen). Jedoch hat SAP bei der Automatisierung buchungskreisübergreifender Werteflüsse wichtige Weichen gestellt. Die Verrechnung von Dienstleistungen zwischen Legaleinheiten lässt sich mit dem Ressource Related Intercompany Billing (RRICB) weitestgehend automatisieren. Diese Funktionalität steht aufgrund von Harmonisierungsbemühungen im Rahmen von SAP S/4HANA-Einführungen (ONE-ERP Ansätze mit einem Kostenrechnungskreis) für immer mehr Unternehmen im Fokus.

Auch bei der Verrechnung von Waren hat SAP bisherige Lösungen in neue Funktionalitäten übertragen. Mit der Gestaltung des „Advanced Intercompany Sales“- bzw. des „Advanced Intercompany Stock Transfer“-Prozesses werden im Kontext von Direktlieferungen aktuelle Probleme der bisherigen Standardfunktionalitäten (buchungskreisübergreifender Verkauf bzw. Streckenabwicklung) überwunden. Für direkte Beziehungen zwischen Produktions- und Vertriebsgesellschaften steht hier eine Lösung bereit und das sowohl „On-Premise“ als auch in der „Cloud“.

Mehrstufige Prozesse, wie sie für die Automatisierung der Werteflüsse von Routinefertignern über Prinzipalgesellschaften zu Routinevertriebsgesellschaften erforderlich sind (Principal Buy & Sell Modelle), sind mittlerweile im ERP umgesetzt, jedoch nur mit Einschränkungen nutzbar (siehe z.B. „SAP Advanced Intercompany Sales“ Prozess).

Best Practice

SAP S/4HANA bietet mit „RRICB“ für die Automatisierung von IC-Dienstleistungsflüssen, den Advanced-Intercompany-Prozessen für Direktlieferungen bei Warenflüssen und die parallele Bewertung innerhalb des Material Ledgers Funktionalitäten, die in jedem S/4HANA-Transformationsprojekt aus Transferpreisperspektive diskutiert werden sollten.

2. Schwerpunkt: Transferpreisgestaltung zwischen Management- und Steueranforderungen

Ein globalisiertes Wirtschaftssystem und zunehmend komplexere internationale Steuervorschriften machen die Integration von Management- und Steuerperspektive bei der Gestaltung von Transferpreisen unverzichtbar. Aus diesem Grund beschäftigen wir uns im Schwerpunktteil unserer Studie mit der Frage, inwieweit die Integration beider Welten bereits fortgeschritten ist.

2.1 Deep Dive: Integration des Steuer- und Steuerungsmodells

Transferpreise zwischen Steuer- und Managementanforderungen

Eine effektive Unternehmenssteuerung allein mithilfe von steuerlichen Transferpreisen ist in der Regel nicht möglich, da ein Zielkonflikt zwischen der Erfüllung regulatorischer Anforderungen (aus steuerlicher Sicht) und der angemessenen Abbildung wirtschaftlicher Realitäten besteht. Dieser Konflikt erschwert eine sachgerechte (Transfer-)Preisgestaltung, da steuerliche Anforderungen oft nicht mit den betriebswirtschaftlichen Bedingungen vereinbar sind, die für die Unternehmenssteuerung gelten.

Die Ergebnisse der Studie stützen unsere Hypothese: Bei 54 Prozent der teilnehmenden Unternehmen spielen Transferpreise bei der Unternehmenssteuerung keine Rolle. Lediglich 6 Prozent der Unternehmen nutzen ausschließlich Transferpreise zu Steuerungszwecken. Bei 36 Prozent der Unternehmen werden Transferpreise teilweise zur Steuerung genutzt.

Die Studienteilnehmer geben zudem an, dass steuerliche Transferpreise, sofern sie (teilweise) zur Steuerung eingesetzt werden, hauptsächlich zur Steuerung der lokalen Ergebnisse genutzt werden. In einigen Fällen dienen Transferpreise zudem der Incentivierung oder Steuerung von Vertriebs- und Produktionseinheiten. Darüber hinaus werden sie teilweise als Orientierungsgröße für die Ermittlung von Verkaufspreisen an Dritte verwendet.

Je nach Funktions- und Risikoprofil der Konzerngesellschaften stehen alternative Steuerungsinstrumente zur Verfügung, die den Zielkonflikt zwischen Management- und Steueranforderungen bei der Transferpreisgestaltung auflösen können.

Best Practice

Die empirischen Ergebnisse bestätigen unsere Hypothese, dass Transferpreise grundsätzlich nicht für Steuerungszwecke eingesetzt werden sollten. Insbesondere empfehlen wir, steuerlich begründete Transferpreise nicht als Grundlage für die Preisgestaltung von Endprodukten auf externen Märkten heranzuziehen.

Stattdessen sind alternative Instrumente zur Unternehmenssteuerung und Bepreisung von Endprodukten zu verwenden.

Transferpreise werden mehrheitlich nicht zur Steuerung genutzt

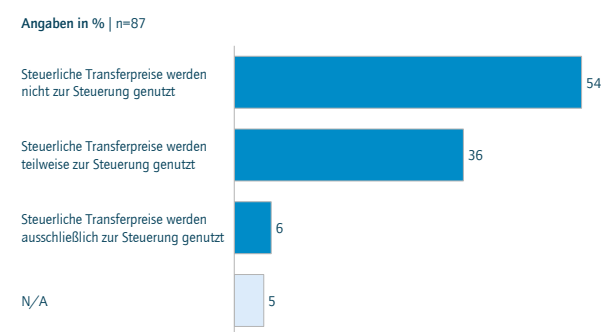


Abb. 10: Anteil der Teilnehmenden, die Transferpreise zur Steuerung nutzen (Angaben in Prozent)

Das Funktions- und Risikoprofil einer Konzerngesellschaft ist bekanntlich mitentscheidend für das Ableiten des Transferpreismodells und der entsprechenden Methoden. Im Hinblick auf unsere Studie geben etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (59 Prozent) an, dass das Funktions- und Risikoprofil aus steuerlicher Sicht mit den tatsächlichen Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten übereinstimmt. Demgegenüber sehen sich 35 Prozent der Unternehmen mit Divergenzen in den Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten im Vergleich zum steuerlichen Funktions- und Risikoprofil konfrontiert. In 3 Prozent der Fälle fand demnach überhaupt keine Integration statt. Bei diesen Unternehmen sehen wir ein hohes Tax-Cash-Out-Risiko

in zukünftigen Betriebsprüfungen, da die Wahrscheinlichkeit einer Umklassifizierung von betroffenen Konzerneinheiten wahrscheinlicher wird. Nur ein integriertes Funktions- und Risikoprofil, bei dem die wahrgenommenen Funktionen und Risiken auch den tatsächlichen Aufgabenbereichen und Verantwortungen entsprechen, kann ein Tax-Cash-Out-Risiko signifikant minimieren.

Hoher Grad an Integration im Bereich des Funktions- und Risikoprofils

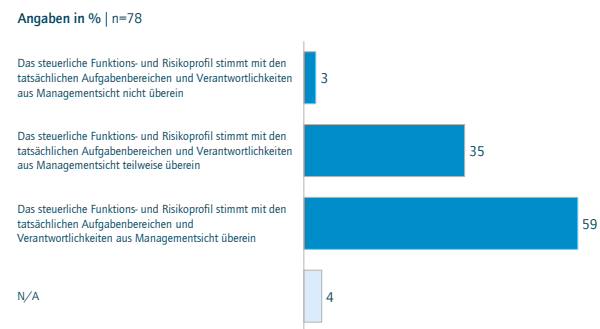


Abb. 11: Integrationslevel von steuerlichem Funktions- und Risikoprofil und tatsächlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Angaben in Prozent)

Ferner zeigt unsere Studie, dass lediglich in 31 Prozent der Unternehmen bei der Konzeption ihres Steuerungsmodells grundsätzlich die Anforderungen der Steuerabteilung berücksichtigt werden. In 41 Prozent der Unternehmen werden entsprechende Anforderungen der Steuerabteilungen nur teilweise und in 22 Prozent der Unternehmen werden diese Anforderungen nicht berücksichtigt. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass sich die „Welten“ der Konzernsteuer (Steuerabteilung) und der Unternehmenssteuer (Controlling) nur recht langsam aufeinander zubewegen. Daher sollte die Integration beider Welten im CFO-Bereich stärker fokussiert werden.

Best Practice

Die Praxis zeigt, dass ein Auseinanderlaufen des Funktions- und Risikoprofils mit den faktischen Aufgabenbereichen und Verantwortungen der Konzerngesellschaften die steuerliche Rechtssicherheit der betroffenen Konzerngesellschaften mindert. Daher ist eine Integration beider Welten dringend zu empfehlen.

Anforderungen aus der Steuerabteilung werden berücksichtigt

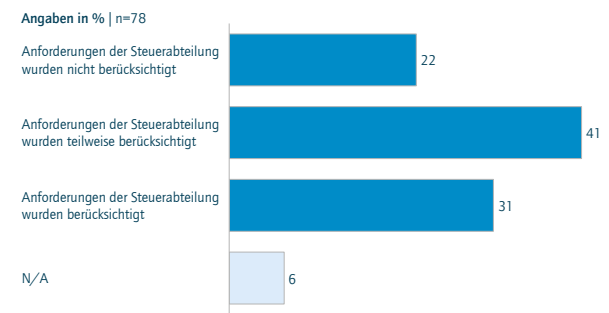


Abb. 12: Anteil der Steuerabteilungen, bei denen die Anforderungen in die Konzeptionierung des Steuerungsmodells eingeflossen sind (Angaben in Prozent)

Bei einer differenzierteren Betrachtung dieser Fragestellung zeigt sich ebenfalls ein heterogeneres Bild. Im Bereich der operativen Steuerung ist der Integrationsgrad deutlich geringer, insbesondere wenn es um die Abstimmung zwischen operativer Steuerung und Transferpreismodellierung geht. Zudem besteht bei der Integration von steuerlich und steuerungsseitig relevanten Zielgrößen noch erheblicher Nachholbedarf: Nur 26 Prozent der Studienteilnehmer geben an, dass steuerungsrelevante Zielgrößen mit transferpreisrelevanten Zielgrößen abgestimmt sind. Rund zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass steuerungsrelevante Zielgrößen teilweise oder gar nicht auf transferpreisrelevante Zielgrößen abgestimmt sind. Dies deutet darauf hin, dass eine steuerlich angemessene Margensteuerung auf legalrechtlicher Ebene und eine effektive Ergebnissteuerung auf Managementebene nur schwer miteinander vereinbar sind.

Steuerungsrelevante Zielgrößen sind kaum auf transferpreisrelevante Zielgrößen abgestimmt

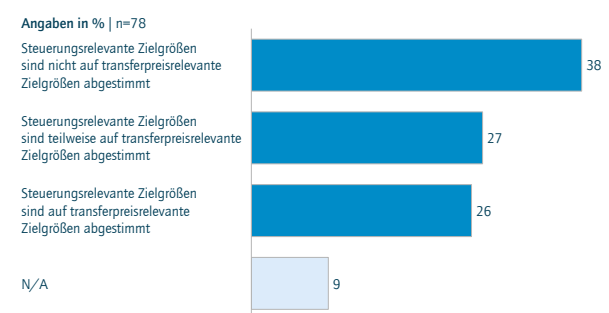


Abb. 13: Anteil der abgestimmten Zielgrößen (Angaben in Prozent)

Best Practice

Ein stringenter Ansatz zur Integration von Steuer- und Managementanforderungen bei der Transferpreisgestaltung umfasst ebenfalls die Wahl bzw. Gestaltung passender Steuerungsgrößen. Dies ermöglicht einerseits anreizwirksame Steuerungssysteme im Unternehmen zu etablieren, und andererseits, die steuerliche Compliance sicherzustellen.

2.2 Herausforderungen bei Betriebsprüfungen

Steuerrechtliche Betriebsprüfungsrisiken aus nicht-integrierten Transferpreismodellen

Untersucht haben wir insbesondere die Herausforderungen, die sich aus einem nicht-integrierten Transferpreissystem ergeben.

Einkommensanpassungen in Betriebsprüfungen sind die Regel, sofern Transferpreismodell und Steuerungsmodell auseinanderlaufen

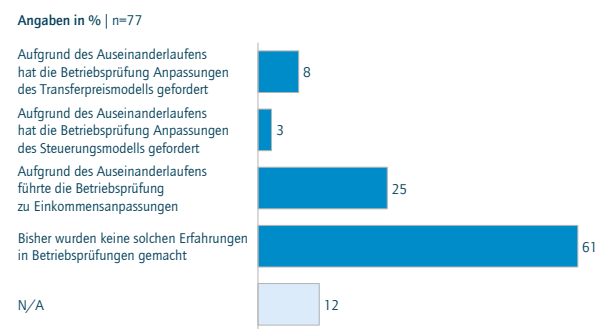


Abb. 14: Mögliche Anpassungen in Betriebsprüfungen bei Auseinanderlaufen von Transferpreismodell und Steuerungsmodell (Angaben in Prozent)

Bezogen auf Herausforderungen in Betriebsprüfungen im Bereich der Integration von Steuer- und Steuerungsanforderungen bei der Transferpreisgestaltung zeigt unsere Studie ein gemischtes Ergebnis: Über ein Drittel der Unternehmen haben die Thematik des Auseinanderlaufens von steuerlichem Transferpreiskonzept und Steuerungsmodell in Betriebsprüfungen kritisch diskutiert. Dies ist regelmäßig darin begründet, dass sich die Ergebnisse gegenüber einer Betriebsprüfung nicht fundiert erklären lassen, wenn andere Daten als Entscheidungsgrundlagen dienen.

In acht Prozent der Fälle führten diese Diskussionen zu Anpassungen des Transferpreismodells und in drei Prozent zu Anpassungen des Steuerungsmodells. Der weitaus überwiegende Anteil der Unternehmen, nämlich 25 Prozent, ist mit Einkommensanpassungen durch die Betriebsprüfung konfrontiert worden. Mehr als 60 Prozent der Unternehmen hatten bisher noch keine (negativen) Erfahrungen machen können. Dennoch zeigt die Praxis, dass ein Auseinander-

laufen des Transferpreiskonzepts und Steuerungsmodells immense Steuerrisiken in sich bergen kann. Dies ist insbesondere dann risikoreich, wenn die Steuerung sich derartig von der steuerlichen Transferpreisfestsetzung gelöst hat, dass faktisch andere Funktionen und Risiken bestehen, d.h. das tatsächliche Funktions- und Risikoprofil, auf welchem gesteuert wird, nicht mehr zur ursprünglichen steuerlichen Transferpreissetzung passt.

Best Practice

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass ein Auseinanderlaufen von steuerlichem Transferpreiskonzept und Steuerungsmodell erhebliche Risiken in Betriebsprüfungen mit sich bringt. Um solche Risiken in zukünftigen Betriebsprüfungen zu minimieren, ist es entscheidend, den Integrationsgrad zwischen beiden Modellen zu erhöhen.

2.3 Verankerung der Transferpreisorganisation im Konzern

Transferpreisorganisation und Governance

Die Etablierung einer konzernweiten Transferpreisorganisation ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Integration von Management- und Steueranforderungen bei der Transferpreisgestaltung. In einer solchen Organisation werden alle transferpreisrelevanten (Sub-)Prozesse gebündelt, wobei klare Rollen und Aufgabenbereiche definiert sind. Eine gut funktionierende Transferpreisorganisation ist besonders wichtig, da der Transferpreisprozess zahlreiche Abteilungen und Interessengruppen im Konzern einbezieht. Die beteiligten Akteure verteilen sich auf nahezu alle Ebenen des Unternehmens.

Laut den Ergebnissen unserer Studie sind insbesondere Vertreter der Steuerabteilung (81 Prozent) und des Controllings (86 Prozent) aktiv in die Transferpreisgestaltung eingebunden. Darüber hinaus werden auch Ansprechpartner aus dem Accounting, der IT und dem Zoll einbezogen. Ergänzend kommen Vertreter aus lokalen Gesellschaften sowie weiteren Abteilungen oder Gremien hinzu.

Die Transferpreisgestaltung spielt sich vor allem in den Steuer- und Controlling-Abteilungen ab

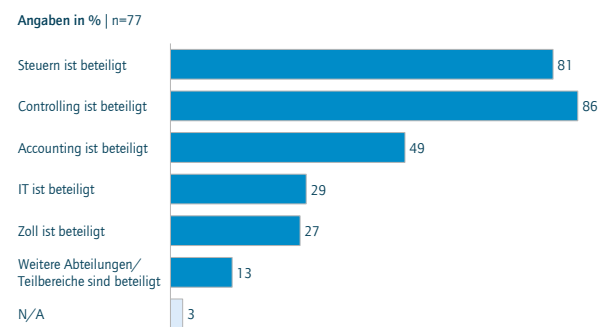


Abb. 15: Beteiligte Abteilungen an der Ausgestaltung der Transferpreise (Angaben in Prozent)

Die Transferpreisorganisation übernimmt ein breit gefächertes Verantwortungsfeld: Es reicht von der Sicherstellung der Compliance (z.B. durch eine effektive Margensteuerung) über das Risikomanagement (Abwägung zwischen steuerlicher Compliance und Optimierung) bis hin zur Prozessstandardisierung und -optimierung. Dazu zählen unter anderem die Harmonisierung von Richtlinien zur Preisgestaltung, die Schaffung von Transparenz im Intercompany-Geschäft sowie die Beschleunigung von Abschlussprozessen im externen Rechnungswesen. Darüber hinaus erzeugt die Transferpreisorganisation die erforderliche Datenbasis, die eine steuerlich konforme Gewinnverteilung im Konzern erst ermöglicht.

Die Ausgestaltung der Transferpreisorganisation kann in der Praxis variieren. Häufig begegnen uns dabei Modelle wie Linienorganisationen (z.B. Abteilungen für operatives Transferpreis-Controlling) oder sogenannte TP-Boards bzw. Komitees. Auch der Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb dieser Organisationen unterscheidet sich je nach Unternehmen.

Unsere Studienergebnisse zeigen, dass bisher lediglich 45 Prozent der Unternehmen eine Transferpreisorganisation etabliert haben. In 53 Prozent der Fälle fehlt eine solche Organisation noch vollständig.

In nur knapp der Hälfte der Unternehmen existiert eine TP-Organisation

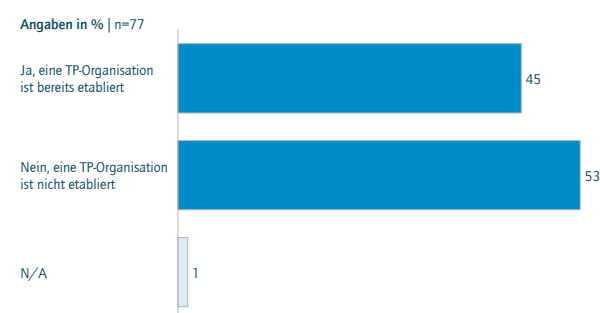


Abb. 16: Anteil der Unternehmen, in denen bereits eine TP-Organisation etabliert ist (Angaben in Prozent)

Unsere Studie zeigt auch, dass die Transferpreisorganisationen unterschiedliche Integrationsgrade aufweisen. In den Unternehmen, in denen eine solche Organisation bereits etabliert ist, geben 51 Prozent an, dass Steuer- und Managementanforderungen vollständig integriert sind. In weiteren 43 Prozent der etablierten TP-Organisationen wird diese Integration derzeit aktiv vorangetrieben.

Integrationsgrad von Unternehmen mit bestehender TP-Organisation steigt zunehmend

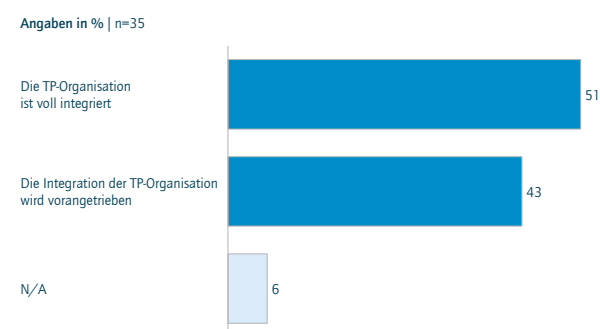


Abb. 17: Anteil der Unternehmen, in denen Steuer- und Managementanforderungen in TP-Organisationen integriert sind (Angaben in Prozent)

Unternehmen ohne eine Transferpreisorganisation zeigen ein sehr unterschiedliches Bild: Etwa ein Drittel dieser Unternehmen plant derzeit, eine solche Organisation aufzubauen oder befindet sich aktuell im Aufbauprozess. Mehr als 60 Prozent der Unternehmen, in denen noch keine TP-Organisation etabliert ist, haben jedoch keine Absicht, eine solche Organisation in der Zukunft zu etablieren.

Die Mehrheit der Unternehmen ohne TP-Organisation verbleibt im Status quo

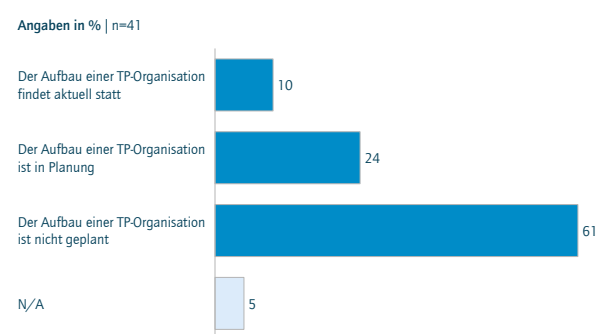


Abb. 18: Anteil der Unternehmen, in denen keine TP-Organisation existiert, jedoch der Aufbau (nicht) geplant wird (Angaben in Prozent)

Zusammenfassend bedeutet dies, dass nur in etwa einem Viertel der Unternehmen vollständig integrierte Transferpreisorganisationen existieren. Mögliche Erklärungen hierfür könnten darin liegen, dass die Bedeutung einer solchen internen TP-Organisation entweder nicht erkannt wird, da bei Bedarf externe Unterstützung hinzugezogen werden kann, oder dass die Relevanz zwar erkannt wird, jedoch die erforderlichen Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind. Für den ersten Fall ist demnach noch Aufklärungsbedarf nötig.

Best Practice

Wir empfehlen Unternehmen, in denen noch keine Transferpreisorganisation besteht, diese zu etablieren und in die Konzernstruktur zu integrieren. Nur durch eine integrierte TP-Organisation können Steuer- und Managementanforderungen bei der Transferpreisgestaltung effizient berücksichtigt und somit erhöhte Tax-Cash-Out-Risiken vermieden werden.

2.4 Integration des Transferpreis-Prozesses in relevante End-to-End-Finanzprozesse

Effizienzsteigerung durch einen klar definierten Transferpreisprozess

Die bereits besprochene Transferpreisorganisation bildet die Basis für die Etablierung effizienter Transferpreisprozesse und deren Integration in die gesamte Finanzprozesslandkarte. Zu den zentralen Transferpreisprozessen gehören die Subprozesse Planung, Kalkulation, Kommunikation und Pflege. Diese werden durch unterstützende Aktivitäten ergänzt, wie beispielsweise die Simulation von Transferpreisänderungen sowie deren Analyse hinsichtlich steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Auswirkungen. Eingebettet sind diese Prozesse in einen Rahmen aus Transferpreisrichtlinie und Transferpreisorganisation, die als Center of Excellence gestaltet ist. Die Transferpreis-

prozesse sollten zudem nicht isoliert betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil der End-to-End-Finanzprozesslandschaft. Es bestehen zahlreiche Schnittstellen zwischen transferpreisrelevanten Prozessen und den übergeordneten End-to-End-Finanzprozessen (siehe Abb. 19).

Die Integration der Transferpreisprozesse in die E2E-Prozesslandkarte ist zu gewährleisten



Abb. 19: Schematischer Überblick der Transferpreisprozesse

Ein klar definierter Transferpreisprozess ist von entscheidender Bedeutung und bietet viele Vorteile zur Steigerung der Effizienz, Transparenz und Compliance bei der Ausgestaltung von Transferpreisen:

- **Planung, Budgetierung und Transferpreiskalkulation:** Eine vorausschauende Ausgestaltung der Transferpreise als integraler Bestandteil der jährlichen Budgetplanung minimiert Year-End-Adjustments und damit auch Betriebsprüfungsrisiken. In Abhängigkeit vom verwendeten Transferpreissystem ist eine Planung auf Legal-Entity-Ebene unausweichlich.
- **Implementierung und Kommunikation:** Die einheitliche Umsetzung der Konzernverrechnungspreisrichtlinie in den betroffenen Gesellschaften fördert Stringenz und Konsistenz in der Transferpreisgestaltung. Automatisierungspotenziale können dadurch besser genutzt werden. Eine rechtzeitige, transparente und strukturierte Kommunikation von Maßnahmen minimiert zudem den Abstimmungsaufwand sowie potenzielle Unstimmigkeiten zwischen den Konzerneinheiten.
- **Pflege und Monitoring:** Eine regelmäßige Überprüfung der Transferpreise in Verbindung mit Daten aus dem (Business)Forecasting ermöglicht es, Transferpreise unterjährig an veränderte Marktbedingungen oder Geschäftsmodelle anzupassen. Dadurch können potenzielle Year-End-Adjustments deutlich reduziert werden. Gleichzeitig werden Betriebsprüfungsrisiken minimiert, da Transferpreisänderungen stets auf einer aktuellen und transparenten Datenbasis erfolgen. Dies erhöht die Transparenz des Transferpreis-

modells und die Nachvollziehbarkeit potenzieller Anpassungen gegenüber Dritten.

- **Dokumentation und Durchsetzung der TP-Richtlinie:** Die in den Finanzprozessen generierten Daten bilden die Grundlage für die Sicherstellung der steuerlichen Compliance (z.B. durch eine sachgerechte TP-Dokumentation). Daher sollten die Transferpreisprozesse nahtlos in die relevanten End-to-End-Finanzprozesse integriert sein. Um die Umsetzung der konzernweiten Transferpreispolitik (z.B. formalisiert durch eine entsprechende Transferpreisrichtlinie) zu gewährleisten, wird zudem die Integration in ein effektives internes Kontrollsystem (IKS) oder ein Tax-Compliance-Management-System (Tax-CMS) empfohlen.

Unsere Studie zeigt, dass in 32 Prozent der Unternehmen bereits ein klar definierter Transferpreisprozess existiert. Bezieht man auch die Unternehmen ein, in denen ein solcher Prozess derzeit etabliert oder geplant wird, steigt diese Zahl auf 61 Prozent. Bemerkenswert ist jedoch, dass nahezu ein Drittel der Unternehmen auf einen klar strukturierten Transferpreisprozess verzichtet und keine Pläne hat, dies zu ändern.

In knapp einem Drittel der Unternehmen existiert bereits ein klar definierter Transferpreisprozess

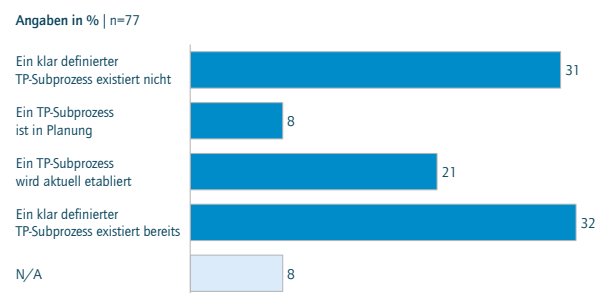


Abb. 20: Anteil der Unternehmen mit etablierten Transferpreisprozessen (Angaben in Prozent)

Eine effektive Integration der Transferpreisprozesse in die End-to-End-Finanzprozesslandschaft erfordert eine klar strukturierte Verteilung von Rollen und Aufgaben innerhalb des Prozesses. Hierbei empfiehlt sich beispielsweise der Einsatz einer praxisbewährten RACI-Matrix,³ die eine eindeutige Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten zu den beteiligten Abteilungen entlang der gesamten Prozesskette ermöglicht. Unstrukturierte und nicht integrierte Transferpreisprozesse können gravierende Folgen für Unternehmen haben, indem sie eine effiziente operative Margen- bzw. Gewinnsteuerung erschweren und somit die Tür für mögliche Einkommensanpassungen öffnen.

³ RACI: R (Responsible): wer führt die Aufgabe aus? A (Accountable): wer trägt die Verantwortung für das jeweilige Ergebnis? C (Consulted): wer kann zur Entscheidungsfindung beratend hinzugezogen werden? I (Informed): wer muss über Entscheidungen informiert werden?

Vermeidbare Tax-Cash-Out-Risiken werden dadurch deutlich erhöht.

Sofern ein Transferpreisprozess in Unternehmen existiert, ist dieser meist strukturiert ausgestaltet

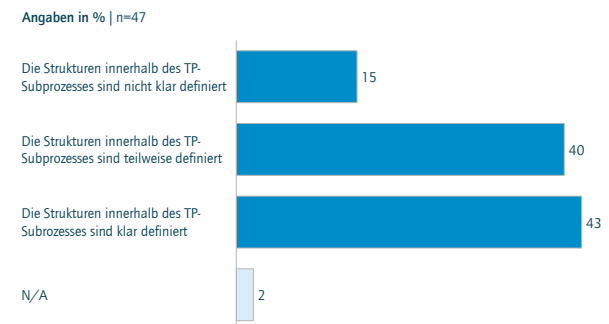


Abb. 21: Anteil der Unternehmen mit (un)strukturierten Transferpreisprozessen (Angaben in Prozent)

Erfreulicherweise sind 43 Prozent der etablierten Transferpreisprozesse im Unternehmen klar strukturiert, während weitere 40 Prozent zumindest teilweise strukturiert sind. Allerdings zeigen 15 Prozent der Unternehmen mit definierten Transferpreisprozessen noch Lücken in der Organisationsstruktur, was auf einen bestehenden Verbesserungsbedarf hinweist.

Best Practice

Ein strukturierter und integrierter Transferpreisprozess ist entscheidend für eine effiziente Transferpreisgestaltung, die Steuer- und Managementanforderungen gerecht wird. Dabei sollten die Prozesse nicht isoliert aus der Transferpreisperspektive betrachtet werden, sondern in die gesamte Finanzprozesslandschaft integriert werden, einschließlich der zugehörigen End-to-End-Prozesse wie z.B. P2P (Purchase-to-Pay) oder O2C (Order-to-Cash).

Transferpreisaspekte in wichtigen Managemententscheidungen

In der Praxis zeigt sich häufig, dass transferpreisrelevante Aspekte bei wichtigen Managemententscheidungen zu spät oder gar nicht berücksichtigt werden. Besonders bei umfassenden Finanztransformationsprojekten, wie etwa einer SAP-Transformation, geraten Transferpreisthemen oft erst in späten Projektphasen in den Fokus. Die nachträgliche Integration steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Anforderungen ist dann, wenn überhaupt, nur mit erheblichem Zusatzaufwand realisierbar.

Steuerliche Transferpreisaspekte werden in Projekten/wichtigen Managemententscheidungen selten von Beginn an berücksichtigt

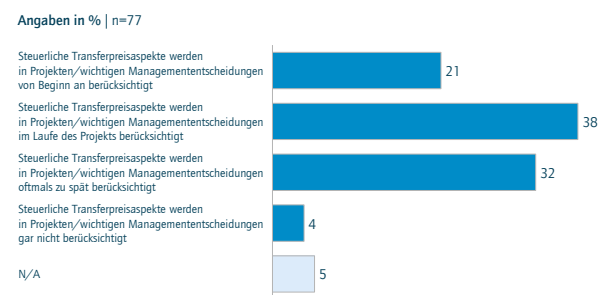


Abb. 22: Anteil der Unternehmen mit (un-)strukturierten Transferpreisprozessen (Angaben in Prozent)

Die Studienergebnisse untermauern unsere Beobachtungen aus der Praxis: 38 Prozent der Unternehmen berücksichtigen steuerliche Transferpreisaspekte häufig erst im späteren Verlauf von Projekten oder wichtigen Managemententscheidungen, bei 32 Prozent sogar zu spät. In 4 Prozent der Fälle werden Transferpreisaspekte vollständig vernachlässigt. Positiv hervorzuheben ist dennoch, dass bei knapp einem Fünftel der Unternehmen bereits ein fortgeschrittener Integrationsgrad erreicht wurde, da Transferpreisaspekte frühzeitig in Managemententscheidungen oder Projekten berücksichtigt werden.

Best Practice

Die frühzeitige Berücksichtigung von Transferpreisaspekten bei wichtigen Managemententscheidungen oder umfangreichen Projekten (z.B. Transformationsprojekten) ist der Schlüssel für die erfolgreiche Integration von Steuer- und Managementanforderungen. Dies minimiert den Gesamtaufwand solcher Projekte, da umfangreiche Nacharbeiten entfallen, und gleichzeitig steuerliche Risiken mitgiert werden können.

Kalkulation, Pflege und Archivierung von transferpreisrelevanten Schlüsseldaten im ERP-System

Die Kalkulation, Pflege und Archivierung transferpreisrelevanter Schlüsseldaten in ERP-Systemen stellen Unternehmen in der Praxis häufig vor erhebliche Herausforderungen. Dieser Bereich umfasst unter anderem die Kalkulation von Gewinnaufschlägen oder -abschlägen (Preis- und Kosteninformationen), die Berechnung von steuerlich relevanten Segmentmargen bei Hybridgesellschaften (im Falle mehrerer Funktionsprofile in einer einzigen Legaleinheit), die Bereitstellung von Finanzdaten (wie transaktionalen Buchungsinformationen oder der Abstimmung von Intercompany-Salden), die Pflege von Stammdaten sowie die revisionssichere Archivierung transferpreisrelevanter Informationen für Dokumentationszwecke.

So ermöglichen ERP-Systeme zwar die transaktionale Berechnung und automatische Verbuchung von Auf- oder Abschlägen im Rahmen der Cost-plus- oder Resale-minus-Methodik. Diese Herangehensweise erfordert jedoch eine hohe Datenqualität, konsistente Stammdaten, eine nahtlose Systemintegration sowie entsprechende Fachexpertise. Unternehmen mit einer einheitlichen IT-Infrastruktur und klar strukturierten, organisch gewachsenen Konzernstrukturen profitieren in der Regel stärker von ERP-basierten Lösungen zur Kalkulation. Im Gegensatz dazu setzen anorganisch gewachsene Unternehmen mit diversifizierten Geschäftsmodellen und komplexeren Konzernstrukturen oft auf ergänzende Tools oder spezialisierte Applikationen (z.B. BI- oder TP-Software) außerhalb des ERP-Systems, um transferpreisrelevante Schlüsseldaten präzise und effizient zu berechnen. Die Voraussetzungen zur Pflege von Stammdaten und die Bereitstellung von Finanzdaten sollten bei gängigen ERP-Systemen gegeben sein.

Transferpreisrelevante Schlüsseldaten werden vorrangig außerhalb des ERP-Systems kalkuliert

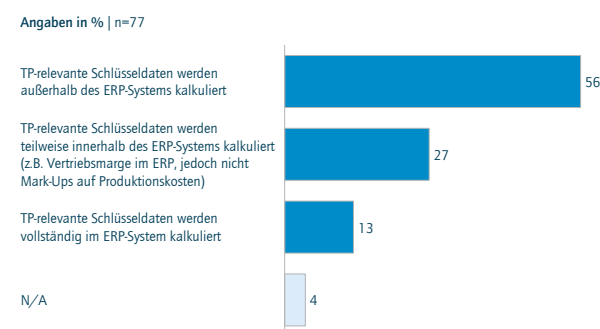


Abb. 23: Anteil der Unternehmen, in denen Schlüsseldaten im ERP kalkuliert werden (Angaben in Prozent)

Im Rahmen unserer Studie haben wir uns auf den Aspekt der Kalkulation von transferpreisrelevanten Schlüsseldaten fokussiert. Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass die vollständige Kalkulation von transferpreisrelevanten Schlüsseldaten innerhalb von ERP-Systemen eher die Ausnahme darstellt. Lediglich 13 Prozent der Unternehmen nutzen hierfür ausschließlich ihr ERP-System. Mehr als die Hälfte der Unternehmen (56 Prozent) verzichtet hingegen vollständig auf ERP-Systeme zur Berechnung von TP-Schlüsseldaten und erstellt die relevanten Finanzinformationen überwiegend außerhalb dieser Systeme. Ergebnisse aus Kapitel 1 der Studie zeigen, dass transferpreisrelevante Schlüsseldaten vor allem mithilfe von BI-Tools oder Excel-Anwendungen generiert werden. Dies liegt unter anderem daran, dass ERP-Systeme aktuell nur begrenzte Möglichkeiten zur Kalkulation bieten. Besonders bei komplexeren Konzernstrukturen sehen sich Unternehmen daher gezwungen, auf zusätzliche Tools und Anwendungen zurückzugreifen.

Best Practice

Die aktuelle ERP-Systemlandschaft bietet nur begrenzte Möglichkeiten, Steuer- und Managementanforderungen systemgestützt zu integrieren. Eine standardisierte „Out-of-the-box-Lösung“ ist auch mittelfristig nicht zu erwarten. Daher empfehlen wir einen mehrstufigen Ansatz: Transaktionale Finanzdaten verbleiben im Quellsystem und dienen als Grundlage für die Kalkulation der relevanten Schlüssel-daten. Diese transaktionalen Finanzdaten können im ERP um transferpreisrelevante Attribute angereichert werden. Die eigentliche Auswertung und Kalkulation erfolgen jedoch außerhalb des ERP-Systems, beispielsweise in BI- oder TP-Tools.

2.5 Einbindung externer Dienstleister bei transferpreisrelevanten Fragestellungen

Unterstützung externer Dienstleister im Kontext von transferpreisrelevanten Themen

Eine externe Unterstützung durch Fachexperten mit fundiertem Wissen aus steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Perspektive kann Unternehmen entscheidend dabei helfen, Transferpreisthemen ganzheitlich und effizient zu gestalten. Durch den Einsatz externer Expertise können Unternehmen nicht nur ihre steuerliche und betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit verbessern, sondern auch den Weg für eine nachhaltige und zukunftssichere Transferpreisgestaltung ebnen.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die teilnehmenden Unternehmen externe Steuerberatung vor allem in klassischen, steuerlich geprägten Themenfeldern in Anspruch nehmen. Dazu gehören insbesondere Betriebsprüfungen (63 Prozent), die Erstellung von Transferpreisdokumentationen (48 Prozent) sowie die Planung und Modellierung von Transferpreisen (39 Prozent). Anders verhält es sich im Bereich der „Integration von Steuern und Steuerung“. In diesem Themenfeld wird externe Unterstützung selten angefragt. Wenn es hier zu Unterstützungsleistungen kommt, so werden im Verhältnis eher Management- als Steuerberater hinzugezogen. Dieses Ergebnis verdeutlicht eine bestehende Lücke in der Nachfrage nach ganzheitlicher Unterstützung, die sowohl steuerliche als auch steuerungsbezogene Anforderungen adressiert.

Für die Integration aus Steuern und Steuerung wird selten externe Unterstützung angefragt

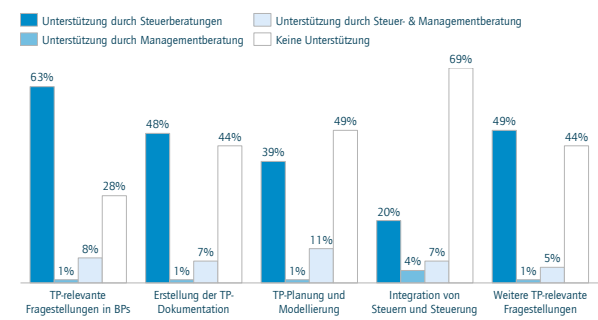


Abb. 24: Externe Unterstützungsleistungen durch Steuer- und Managementberatungen (Angaben in Prozent)

Die Antworten auf die Frage hinsichtlich weiterführender Maßnahmen zur Stärkung der Integration der Steuer- und Steuerungswelt fallen aus unserer Sicht überraschend aus. Wie in Kapitel 1 geschildert, hat gerade die Erlangung steuerlicher Rechtssicherheit die höchste Priorität bei der Transferpreisgestaltung in Unternehmen. Dabei kann die Integration beider Welten einen Beitrag leisten. Dennoch sehen wir nachvollziehbare Erklärungsansätze für dieses Ergebnis: Teilnehmende Unternehmen setzen derzeit andere Prioritäten bei Managemententscheidungen, wie etwa die Bewältigung aktueller Markt- und Geschäftsherausforderungen. Weiterhin könnte die Integration von Steuern und Steuerung zudem als langfristiges Ziel betrachtet werden, das zunächst den Aufbau einer soliden Basis erfordert – beispielsweise durch konsistente Daten, stabile Prozesse und geeignete IT-Infrastruktur. Solche Voraussetzungen müssten demnach erst etabliert werden, bevor konkrete Maßnahmen ergriffen werden können. Ein weiterer Erklärungsansatz könnte in der Wahrnehmung eines geringeren kurzfristigen Nutzens oder in Unsicherheiten hinsichtlich der potenziellen Umsetzungscomplexität und Kosten liegen. Daher könnten Unternehmen zögern, diese Integration aktiv voranzutreiben, bis klare Vorteile erkennbar oder ausreichende Ressourcen verfügbar werden.

Mehrheit der Unternehmen zögert momentan bei weiteren konkreten Schritten zur Integration beider Welten

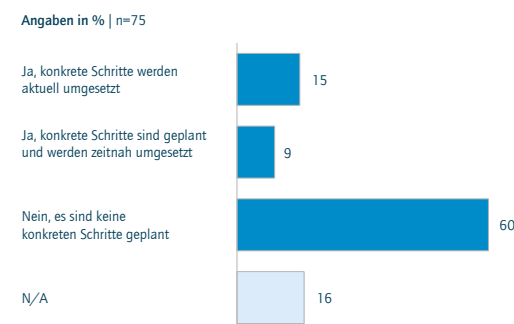


Abb. 25: Unternehmen, die konkrete Schritte zur Integration von Steuern und Steuerung planen (Angaben in Prozent)

Es bleibt also abzuwarten, ob sich dieser Trend verfestigt oder ob die Integration von Steuern und Steuerung bei der Transferpreisgestaltung zukünftig wieder stärker an Bedeutung gewinnt. Wir unterstreichen dennoch die Bedeutung dieser Thematik und ermutigen Unternehmen, entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Externe Expertise, die sowohl steuerliche als auch managementbezogene Perspektiven abdeckt, kann dabei eine entscheidende Rolle spielen.

Best Practice

Die aktuelle Agenda der Unternehmen sieht momentan wenig Spielraum für die Integration von Steuern und Steuerung bei der Transferpreisgestaltung vor. Aber: In einer zunehmend komplexen Unternehmenslandschaft, geprägt von dynamischen Geschäftsmodellen, regulatorischen Anforderungen und digitalem Wandel, ist die enge Verzahnung von steuerlichen und steuerungsbezogenen Perspektiven unerlässlich. Die Transferpreisgestaltung sollte daher nicht isoliert betrachtet werden. Eine nachhaltige Gestaltung verlangt vielmehr, dass steuerliche Anforderungen und betriebswirtschaftliche Steuerungsziele im Best Case nahtlos ineinandergreifen. Unternehmen, die frühzeitig die Integration dieser beiden Welten vorantreiben, schaffen nicht nur die Grundlage für eine rechtssichere und wirtschaftlich effiziente Transferpreisgestaltung, sondern stärken auch ihre Wettbewerbsfähigkeit. Sie minimieren Tax-Cash-Out-Risiken, vermeiden kostspielige Nacharbeiten in umfangreichen Transformationsprojekten und schaffen Transparenz über finanzielle und operative Abläufe.

3. Studiendesign

Datenerhebung

Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf einer empirischen Datenerhebung in Deutschland, Österreich und der Schweiz mithilfe eines standardisierten Onlinefragebogens aus dem 3. Quartal 2024. Die Ergebnisse wurden auf Grundlage von Projekterfahrungen ergänzt und interpretiert. Die Auswertung der Umfrageergebnisse erfolgte mittels deskriptiver Statistik.

Der Onlinefragebogen beinhaltete ein allgemeines Kapitel zu den Charakteristika der implementierten Transferpreissysteme sowie einen Fokusteil zur Transferpreisgestaltung zwischen Management- und Steueranforderungen. Das Sample umfasst Antworten von 113 Teilnehmenden, wobei im Schnitt 90 Antworten je Frage vorliegen. Die Vergleichsdaten aus der Studie von 2023 basieren auf 113 auswertbaren Antworten und 105 im Jahr 2021. Die Grundgesamtheiten wurden auf Basis der Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) kontaktiert.

Teilnehmende

Die Teilnehmenden sind CFOs sowie Führungskräfte aus den Bereichen Finanzen, Controlling und Steuern unterschiedlicher Branchen. Mit einem Anteil von 21 Prozent sind Unternehmen aus dem Industriegüterbereich (Maschinen- und Anlagenbau) am stärksten vertreten. Die weiteren Teilnehmenden verteilen sich auf die Branchen Konsumgüter und Handel, Chemie und Energie, Finanzdienstleister, Automobil, Medizintechnik und Pharma, Transport und Logistik sowie Sonstige (vgl. Abb. 26).

Der Hauptanteil der Studienteilnehmenden ist aus dem Maschinen- und Anlagenbau

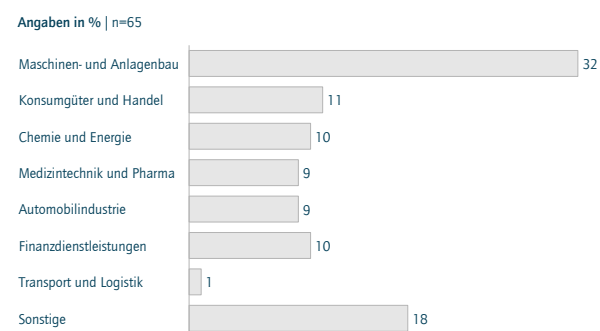


Abb. 26: Branchenzugehörigkeit der Teilnehmenden (Angaben in Prozent)

An der Umfrage haben überwiegend mittelständische Unternehmensgruppen und Großkonzerne teilgenommen, die im letzten Geschäftsjahr einen Umsatz zwischen 1 und

5 Milliarden Euro erwirtschafteten. Mehr als die Hälfte der Teilnehmenden beschäftigte im Zeitraum der Datenerhebung zwischen 500 und 10.000 Mitarbeitende (vgl. Abb. 27).

Die Studienteilnehmenden stammen mehrheitlich aus mittelständischen und großen Unternehmen

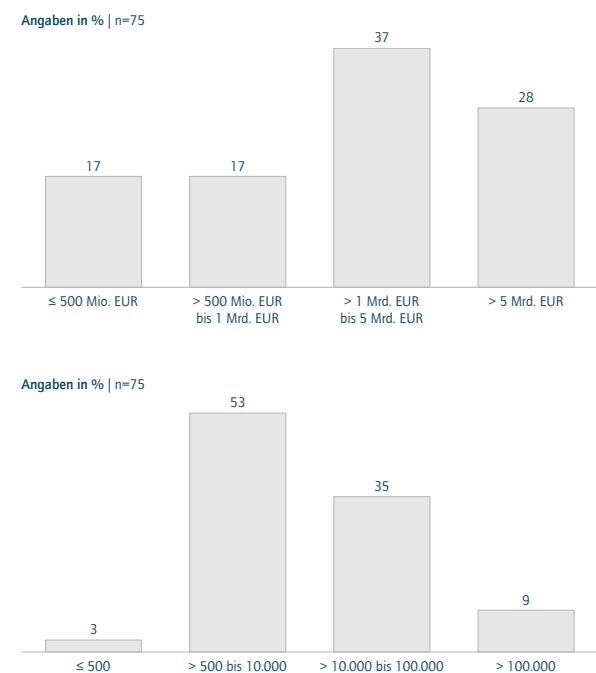


Abb. 27: Umsatz- und Mitarbeiterverteilung der Teilnehmenden (Angaben in Prozent)

Zudem gaben über 70 Prozent der Studienteilnehmenden an, mehr als 25 aktive Tochtergesellschaften im Konzernverbund zu halten (vgl. Abb. 28). Dies lässt darauf schließen, dass Transferpreisthemen von hoher Relevanz für die teilnehmenden Unternehmen sein sollten.

Der Hauptanteil der Studienteilnehmenden verfügt über mehr als 25 aktive Tochtergesellschaften

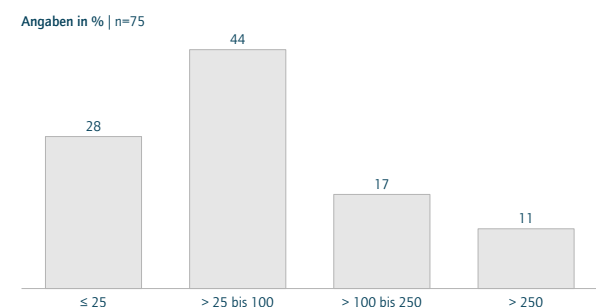


Abb. 28: Anzahl aktiver Tochtergesellschaften der Teilnehmenden (Angaben in Prozent)

Fazit und Empfehlungen

Die diesjährige Transferpreisstudie rückt die Integration von Management- und Steueranforderungen in der Transferpreisgestaltung in den Fokus. Die eingangs aufgeworfene Frage, wie weit die Integration beider Bereiche bereits fortgeschritten ist, lässt sich jedoch nicht eindeutig beantworten. Wie so oft in den Wirtschaftswissenschaften lautet die Antwort: „Es kommt darauf an.“

Ähnlich zur vorherigen Studie aus 2023 sind keine revolutionären Änderungen in der Gestaltung der Transferpreissysteme bei den teilnehmenden Unternehmen erkennbar. Die Ergebnisse vorangegangener Untersuchungen hinsichtlich im Konzern etablierter Funktions- und Risikoprofile, Transferpreismethoden sowie die Ergebnisse zunehmend kritischer Betriebsprüfungen spiegeln sich auch in der aktuellen Untersuchung wider. Ein Trend besteht aber bei der Anwendung einseitiger transaktionsbezogener Methoden wie der Nettomargenmethode. Dennoch bleibt das Thema Transferpreise ein Schwerpunkt im Finanzbereich international agierender Konzerne, insbesondere um den wachsenden nationalen und internationalen Compliance-Anforderungen gerecht zu werden.

Steuerliche Rechtssicherheit bleibt weiterhin die oberste Priorität bei der Transferpreisgestaltung. Steueroptimierende Maßnahmen durch aggressive Transferpreissetzung spielen laut Studie kaum eine Rolle. Dennoch gestaltet sich die Verteidigung der Transferpreissysteme gegenüber den Finanzbehörden zunehmend schwierig. Dies liegt an der stetig steigenden Erfahrung und Spezialisierung der Prüfer, der zunehmenden Regelungsichte und dem wachsenden Prüfungsumfang in Betriebsprüfungen. Für Unternehmen bleibt es eine ständige Herausforderung, Betriebsprüfungen ohne Einkünftekorrekturen zu bestehen – selbst bei einer soliden Dokumentationslage und dem klaren Ziel, gesetzeskonform zu handeln. Einkünftekorrekturen sind nach wie vor regelmäßig anzutreffen, und Doppelbesteuerungen werden häufig akzeptiert (auch aus Respekt vor langwierigen Verhandlungen mit den Behörden). Zwar steigt der Einsatz einzelner Instrumente zur Absicherung gegen Doppelbesteuerungsrisiken (z.B. APAs oder MAPs), jedoch werden diese Instrumente noch uneinheitlich und oft nicht vollständig genutzt.

Angesichts knapper Ressourcen, steigender Regulierungs- und Compliance-Anforderungen sowie eines wachsenden Angebots an unterstützenden IT-Systemen wäre eine verstärkte

Digitalisierung der Finanzprozesse, insbesondere im Bereich der Transferpreise, naheliegend. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch ein anderes Bild: Der Einsatz unterstützender IT-Systeme im operativen Transferpreismanagement stagniert bestenfalls. Der Einsatz von KI im Transferpreisbereich wird in unserer Studie vermutlich noch nicht umfassend erfasst. Dabei bietet KI in diesem Bereich großes Potenzial, um die Komplexität der Transferpreisgestaltung zu bewältigen und die Einhaltung regulatorischer Anforderungen zu unterstützen. Ob und in welchem Umfang Unternehmen bereits KI in diesem Teilbereich einsetzen, bleibt abzuwarten und sollte Gegenstand zukünftiger Untersuchungen sein. Erste Anwendungsfälle gibt es jedoch bereits, darunter die Automatisierung von Transferpreisdokumentationen, die Erstellung von Benchmarking-Studien, Szenario-Simulationen sowie die Erkennung von Anomalien und Risiken in Transaktionsdaten.

Auch in Bezug auf unser diesjähriges Schwerpunktthema – die Integration von Steuer- und Steuerungsperspektiven in der Transferpreisgestaltung – lassen sich aktuelle Entwicklungen erkennen. Steuerliche Transferpreise spielen bei der Unternehmenssteuerung keine wesentliche Rolle. Dieses Ergebnis entspricht unseren Erwartungen und wird sich unserer Einschätzung nach nicht grundlegend verändern. Kritisch anzumerken ist jedoch, dass bei einem signifikanten Teil der Unternehmen die verankerten steuerlichen Funktions- und Risikoprofile und die tatsächlichen Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten aus Managementsicht (teilweise) auseinanderlaufen. Dieser Umstand erhöht tendenziell Betriebsprüfungsrisiken. Eine stärkere Integration in diesem Bereich ist daher dringend zu empfehlen, um Betriebsprüfungsrisiken nachhaltig zu verringern.

Das Integrationsniveau im Bereich der Transferpreisorganisation, -prozesse und deren Governance zeigt insgesamt jedoch noch deutliches Entwicklungspotenzial. Klar definierte Transferpreisprozesse sind in den Unternehmen eher die Ausnahme als die Regel. Lediglich die Hälfte der Unternehmen verfügt über etablierte Transferpreisorganisationen, die zudem oft nur teilweise vollständig integriert sind. Die Anforderungen aus dem BEPS-2.0-Projekt beeinflussen bereits jetzt die Besteuerung international tätiger Konzerne und stellen ihre Finanzabteilungen vor erhebliche Herausforderungen. Eine strukturierte Transferpreisorganisation mit klar definierten Prozessen, unterstützt durch eine geeignete IT-Infrastruktur, ist entscheidend, um diese Anforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth AG
Rotebühlstraße 100
70178 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-0
info@horvath-partners.com

Flick Gocke Schaumburg
Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater
Partnerschaft mbB
Friedrich-Ebert-Allee 13
53113 Bonn

Phone: +49 228 9594-0

Die Autoren



Prof. Dr. Ralf Eberenz
Competence Center Industrial Goods
& High Tech

Ralf.Eberenz@horvath-partners.com



Dirk Heimburger
Steuerberater
Competence Center Controlling
& Finance

DHeimburger@horvath-partners.com



Dr. Tom Lähner
Competence Center Controlling
& Finance

TLaehner@horvath-partners.com



Lukas Scholz
Competence Center Controlling
& Finance

LScholz@horvath-partners.com



Prof. Dr. Sven-Eric Bärsch
Steuerberater
Partner

Sven-Eric.Baersch@fgs.de



Dr. Sven Kluge
Steuerberater
Partner

Sven.Kluge@fgs.de

Wie weit ist die Integration von Steuern und Business in Ihrem Unternehmen fortgeschritten? Finden Sie es mithilfe unseres neuen Quick-Check-Assessments heraus:



Über Horváth

Horváth ist eine internationale, unabhängige Managementberatung mit mehr als 1.400 Mitarbeitenden an Standorten in Europa, den USA und weiteren globalen Märkten. Als Topberatung für Transformation, Performance Management und Digitalisierung führen wir Unternehmen und öffentliche Organisationen zu nachhaltigem Erfolg und langfristig hoher Wertschöpfung. Horváth zeichnet sich durch fundierte,

innovative Herangehensweisen und Lösungen aus – basierend auf unseren Wurzeln und Werten, geprägt durch unseren Gründer Professor Péter Horváth. Kunden und Kundinnen, von Vorstands- bis Fachebene, schätzen besonders den Fokus auf Effizienz und Wirksamkeit sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Für die hohe Zufriedenheit mit Projektergebnissen ist Horváth vielfach ausgezeichnet.

Über Flick Gocke Schaumburg – Steuerzentrierte Verrechnungspreisberatung

Flick Gocke Schaumburg widmet sich seit 50 Jahren der steuerzentrierten Rechtsberatung mit zahlreichen Standorten in Deutschland, u.a. in Bonn, Frankfurt und Stuttgart. Unsere Sozietät hat sich als eine der ersten Kanzleien in Deutschland intensiv den Themen internationales Steuerrecht und internationale Verrechnungspreise verschrieben. Zu unseren Kompetenzen im Zusammenhang mit Verrechnungspreisen zählen die Planung, Umsetzung, Dokumentation und Vertei-

gung von Verrechnungspreissystemen sowie das Führen von Verständigungs-, APA-Verfahren sowie Finanzgerichtsprozessen. Durch diese Fokussierung haben wir eine Expertise gewonnen, die unseren Mandanten umfassende Beratung auf fachlich höchstem Niveau sichert. Unsere Mandanten sind in- und ausländische Konzerne sowie national und international tätige Familien- und mittelständische Unternehmen.

Horváth AG

Holding der Horváth-Gruppe
Rotebühlstraße 100
70178 Stuttgart
Phone: +49 711 66919-0

Horváth offices in:

Abu Dhabi - Atlanta - Berlin
Bucharest - Budapest - Chicago
Copenhagen - Dubai - Düsseldorf
Frankfurt - Gothenburg - Hamburg
Milan - Munich - New York
Riyadh - Rome - Stockholm
Stuttgart - Vienna - Zurich

**Member of Cordence Worldwide
with offices in:**

Australia - Brazil - France
India - Japan - Netherlands
Malaysia - New Zealand
Singapore - South Africa
South Korea - UK