

Dr.-Ing. Frank Schöneborn, Mannheim

Verrechnungspreismanagement 4.0

– Zum Stand der Digitalisierung in der Praxis und welche Kompetenzen für ein erfolgreiches IT-Projekt entscheidend sind –

Dr.-Ing. Frank Schöneborn, Partner Operational Transfer Pricing & Intercompany Effectiveness bei EY in Mannheim.

Kontakt: autor@der-betrieb.de

Durchgängiges Management von Verrechnungspreisen von der steuerlichen Planung über die operative Umsetzung bis hin zur Dokumentation wird für international agierende Unternehmen immer wichtiger, die Forderung nach schneller Datenverfügbarkeit ist allenthalben vernehmbar, ebenso wie der zunehmend laute Ruf nach unterstützenden IT-Systemen bzw. „Transfer Pricing-Tools“. Für Praktiker stellen sich dabei gleich mehrere Fragen. Wo stehen andere Unternehmen? Welche Lösungen gibt es grds. zur Automatisierung des Verrechnungspreismanagements und wie lassen sich die in erster Linie datengetriebenen Anforderungen der Steuerabteilung an die konzerninterne IT-Organisation herantragen? Welche Hindernisse gilt es zu überwinden und welche Vorgehensweisen haben sich in IT-Projekten mit Verrechnungspreisbezug bewährt?

I. Einleitung

Für Verrechnungspreispraktiker gilt schon länger „doing more with less“. Von allen Seiten steigt der Druck, spätestens zum Zeitpunkt der Dokumentationserstellung Daten aus anderen Funktionsbereichen innerhalb des Unternehmens wie bspw. dem Rechnungswesen oder Controlling effizient zu sammeln, zu analysieren und dazugehörige Zusammenhänge zu verstehen.¹ Die zunehmend granularen und einzeltransaktionsbezogenen Datenanforderungen machen eine enge Zusammenarbeit mit diesen Teams unabdingbar. Der „Mehr-mit-weniger-machen“-Trend gilt jedoch nicht allein für die Verrechnungspreisfunktion. Auch andere Bereiche im Konzern stehen unter vergleichbarem Effizienz-Druck und so ergibt sich, nicht gleich unmittelbar ersichtlich, doch ein ideales Umfeld für mehr Technologieeinsatz zum Nutzen aller Beteiligten. Um die Möglichkeiten moderner IT auch im Transfer Pricing zu nutzen und die bekannten Office-Anwendungen abzulösen, müssen jedoch zunächst Budgets beschafft, Bedarfe analysiert und konkretisiert, verfügbare „TP-Tools“ funktional verstanden und auf Basis eines Fachkonzepts bewertet werden. Ferner müssen rechtzeitig Ressourcen und technische Infrastruktur von der IT-Organisation bereitgestellt werden, dies gilt für Zukauf- oder Inhouse-Lösungen gleichermaßen wie für Überlegungen hinsichtlich „on premise“ oder „cloud“. Das Erkennen und erfolgreiche Überwinden dieser Reihe von Hürden wird durch den Einfluss aktueller Trends wie der Digitalisierung und „Big Data“ für Verrechnungspreismanager immer wichtiger. Einfaches „Abwarten“ als auch isoliertes

Voranpreschen mit „eigener Schatten-IT“ sind riskant bzw. mittelfristig i.d.R. zum Scheitern verurteilt. Schlüsselkompetenzen wie funktionsübergreifende Kommunikation, Projektmanagement, das Verstehen verzahnter IT-Systeme und der Struktur großer Datenmengen werden für TP-Manager daher zu elementaren Erfolgsfaktoren. Im Mittelpunkt eines zeitgemäßen Rollenverständnisses muss deshalb neben dem unabdingbar notwendigen steuerlichen Fachwissen auch die individuelle Entwicklung von Kompetenzen und Methoden im Umgang mit diesen neuen und eher technischen Aufgabenstellungen stehen. Die Zielsetzung eines integrierten und umfassend automatisierten TP-Managements von der steuerlichen Planung über die Budgetierung, das unterjährige Monitoring und die Nachjustierung von Intercompany-Verrechnungen aller Art bis zur weitgehend maschinellen Zusammenstellung der Dokumentation basierend auf einer konzernweit integrierten Datenbasis bleibt sonst eine reine Wunschvorstellung. Der vorliegende Beitrag beschreibt den aktuellen Stand der Praxis auf Basis einer empirischen Studie. Nach der Analyse der tatsächlichen Verbreitung entsprechender „Verrechnungspreis-Tools“ werden anschließend erfolgskritische Kompetenzen herausgearbeitet, die für ein erfolgreiches „Digitalisieren“ des Verrechnungspreismanagements entscheidend sind.

II. Ausgangssituation und aktuelles Umfeld

Informatik ist nicht zwangsläufig ein Ausbildungsfach für Steuerexperten und umgekehrt fehlt auch IT-Experten oft jeder Zugang zu steuerlichen und rechtlichen Frage- bzw. Problemstellungen. Dieses Grundproblem ist zweifellos nicht neu, es gewinnt aber sowohl für die Digitalisierung von TP-Prozessen, aber auch im Kontext der Digitalisierung ganzer Geschäftsmodelle, deren Kernelemente TP-Experten hinsichtlich der Wertschöpfung verstehen und im TP-System gestalterisch berücksichtigen und später dokumentieren müssen, an Bedeutung. „Menschen, die die roten Bücher auswendig können, werden wir künftig so nicht mehr brauchen.“ könnte bereits heute ein provokativer Satz eines Redners eines aufstrebenden IT-Unternehmens auf einer Tagung lauten.² Auch wenn ein Szenario wie dieses extrem erscheinen mag, erwachsen aus aktuellen Trends und Entwicklungen wie der Digitalisierung doch deutlich erweiterte Anforderungen. Von Steuer- und vor allem von Verrechnungspreisexperten wird zunehmend erwartet, dass sie Innovations- und Risikobereitschaft mitbringen und sich auch proaktiv mit technischen Lösungswegen auseinandersetzen. Ein TP-Manager muss auch zukünftig nicht programmieren können, er sollte jedoch ein gewisses Grundverständnis dafür aufbringen, welche IT-Architekturen grds. wie funktionieren und welche Vor- und

¹ Zum Wandel sowie zu den Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung der Verrechnungspreisfunktion im Unternehmen umfassend: Braun/Köppe, DB 2019 S. 394-397.

² Der Einsatz von Personal ohne Steuerrechtswissen ist mittelfristig durchaus denkbar. Vgl. dazu auch Schanz/Sixt, DB 2018 S. 1101.

Nachteile bestimmte Entscheidungslinien mittelfristig mit sich bringen. Dabei muss die steuerliche Fachebene z.B. verstehen, was ein IT-Mitarbeiter meint, wenn er von standardisierten Systemen oder von „Use Cases“ spricht.

Nicht selten ist zu beobachten, dass Steuerexperten und Vertreter der IT i.S.d. Begriffsverständnisses nicht die gleiche Sprache sprechen. Diese Herausforderung wird auch nicht dadurch automatisch aufgelöst, weitere Funktionen, z.B. das Controlling, als Vermittler hinzu zu ziehen, auch hier existieren nochmals eigene Sprachwelten und durchaus differente Sichtweisen auf das Thema Verrechnungspreise. Die Beteiligten sollten sich immer wieder in ihr Gegenüber hineinversetzen, das betrifft alle Seiten. Auch IT-Experten sind nicht immer in der Lage, technische Datenflüsse und Systemprozesse so zu erklären, dass Kollegen aus anderen Bereichen sie verstehen und Argumentationen nachvollziehen können. Manche IT-Leiter sehen sich zudem als Alleinherrscher über die technologische Infrastruktur und blocken jede Diskussion gerade in Bezug auf zusätzliche Anforderungen seitens der Steuerabteilung grds. erst einmal ab. Das führt u.U. zu einer Frontenstellung zwischen der IT gegenüber dem Steuerbereich. Dies ist hochgradig ineffizient und führt zu Verzögerungen. Flankiert wird dies oftmals von einer Diskussion, dass die IT-Abteilung nicht hinreichend Ressourcen besitzt und die Priorisierung der Projekte nicht nach Belieben vornehmen kann. Dennoch müssen Verrechnungspreisexperten eine empfundene Verweigerungshaltung überwinden, um ihre eigenen Anforderungen adäquat im Projektportfolio der IT-Organisation unterzubringen.

IT-Investitionsentscheidungen haben häufig Kosten als Kriterium. Tragen die Vorhaben sogar zum Umsatz- oder Gewinnwachstum des Unternehmens bei, ist eine hohe Priorisierung des Projekts selbstverständlich. Nicht jede IT-Investition erlaubt jedoch die Berechnung eines positiven „Business Case“, d.h. aus Renditegesichtspunkten eines positiven und vor allem auch messbaren Ergebnisbeitrags. Dies betrifft insb. die zunehmend signalisierten IT-Investitionsbedarfe aus Steuerabteilungen, die in erster Linie die Sicherstellung steuerlicher Compliance zum Ziel haben.³

Ohne Zweifel stellt eine solche Ausgangssituation keinen optimalen Startpunkt dar, um ein funktionsübergreifendes und spürbar dauerhaft Nutzen stiftendes TP-Projekt mit hohem IT-Anteil im Unternehmen zu initiieren. Sind diese Herausforderungen in der Praxis verbreitet oder handelt es sich um einzelfallbasierte Beobachtungen? Wie groß sind die Fortschritte in den Unternehmen tatsächlich? Welche technischen Möglichkeiten und modernen Softwarelösungen bieten sich heute Verrechnungspreismanagern und was genau wird in der Praxis bereits „live“ genutzt? Welche potenziellen Hindernisse sehen Industrieexperten im Hinblick auf ein hochautomatisiertes „Verrechnungspreismanagement 4.0“ besonders kritisch?

III. Stand der Digitalisierung im Verrechnungspreismanagement

1. Einblicke aus einer empirischen Studie

EY hat im Jahr 2018 unter dem Titel „Herausforderung Operational Transfer Pricing“ eine zweite empirische Studie zum Stand

von TP-Kommunikation, TP-Organisation, TP-Prozessen und IT-Systemen in der betrieblichen Praxis durchgeführt.⁴ Im Mittelpunkt stand die Frage: Wie gut gelingt in international tätigen Unternehmen heute bereits der Übergang vom steuerlichen „Was ist zu tun?“ zum operativen „Wie? Wann? Wer? Mit wem? Womit?“ im betrieblichen Alltag? Als ein besonderer Schwerpunkt wurde im Vergleich zur ersten Studie aus dem Jahr 2016 mit hoher Detailtiefe der Grad der Automatisierung von Verrechnungspreisprozessen untersucht.⁵ In den folgenden Abschnitten wird ein Einblick in die wesentlichen Ergebnisse gegeben.

2. Allgemeines zum Stand der Digitalisierung im TP-Bereich

Generell stuften knapp 90% der Studienteilnehmer die Bedeutung der Technologie im TP-Bereich als sehr wichtig ein und etwa zwei Drittel (66%) schätzten die Experimentierfreudigkeit ihrer Steuer- bzw. TP-Funktion dabei als sehr hoch ein („offen für alles“). Weiterhin waren 45% auch der persönlichen Auffassung, dass speziell die TP-Funktion umfassend von der Digitalisierungswelle betroffen sein wird, 49% sahen für die Zukunft allenfalls punktuelle Auswirkungen. Basierend auf Eindrücken im Rahmen von Beratungsprojekten wurde gefragt, ob die Aussage „das können unsere Systeme nicht“ im Kontext von TP öfters zu vernehmen ist: 36% sagten „ja“, weitere 48% „teilweise“ und 12% verneinten dies. Dies dürfte wenig überraschend sein, zumal über 85% voll bzw. teilweise der Aussage zustimmten, dass es merkwürdig sei, wenn „Tax“ als einer der größten „Kostenblöcke“ in der GuV heute oft noch mit „Excel“ gemanagt wird.

Welche Ziele würden die Unternehmen durch eine Digitalisierung des TP-Managements verfolgen? Hier gab es keine Überraschungen: Erleichterung der Datengewinnung (93%), Erhöhung der Datenqualität und Integrität (87%) und die Reproduzierbarkeit der Daten (72%) waren dominant, gefolgt von Zielen zur maximalen Automatisierung von Intercompany (IC-)Verrechnungen (64%) und dem Bedarf, in Echtzeit IC-Margen zu überwachen (40%). Eine Erhöhung der Planungs- und Prognosegenauigkeit wurde hingegen als etwas weniger wichtig eingestuft.

Einhellig wird im Expertenkreis der Grad der Digitalisierung der Verrechnungspreisprozesse als unzureichend beurteilt, der Aufhol- bzw. Handlungsbedarf wird auch im Zusammenhang mit der aktuellen Diskussion eines angemessenen steuerlichen Kontrollsystems (Tax Compliance Management System / Tax CMS) regelmäßig schriftlich betont.⁶ Von Interesse war daher auch, wie sich diese aktuell eher als unbefriedigend wahrgenommene und bisweilen offen kritisierte Situation in den Unternehmen erklären lässt.

Eine mögliche Ursache offenbart die Beantwortung der Frage, inwieweit Mitarbeiter der internen IT-Abteilungen mit TP vertraut sind: 67% beantworteten diese Frage mit „gar nicht“, 27% schätzten die Kenntnisse als „ausreichend“ und nur 3% als „sehr gut“ ein, 3% machten keine Angabe. Die Distanz zwi-

³ Vgl. u.a. zur Zentralisierung der Verrechnungspreisfunktion im Kontext eines innerbetrieblichen Kontrollsystems Bärsch/Engelen/Färber, DB 2016 S. 980.

⁴ Insgesamt wurden rd. 300 Fragen in 7 Kategorien erarbeitet, welche die gesamte Bandbreite des Operational Transfer Pricing abdecken. Der offizielle Studienbericht mit allen Detailauswertungen umfasst rd. 70 Seiten und kann als Druckexemplar bestellt werden: <http://hbfm.link/4838> (Abruf: 14.03.2019).

⁵ Zu den Ergebnissen hinsichtlich IT-Systemen in der Studie 2016 umfassend: Schoeneborn/Sprenger/Fröhlich/Kazantseva/Steiner, Transfer Pricing International 06/2017 S.295-299.

⁶ Vgl. zu Verrechnungspreisen und Compliance im Unternehmen ausführlich: Wellens/Wall, DB 2016 S. 1385-1390; Schoeneborn, DB 2016 S. 2740.

sehen Tax/TP- und IT-Experten ist in der Unternehmenspraxis offenbar sehr groß. Aus Sicht von 27% der Befragten liegt die Ursache für die aus TP-Sicht oft unbefriedigende IT-Systemunterstützung im Einsatz unterschiedlicher Systeme. Als weitere Gründe werden fehlende Ressourcen (21%), heterogene Prozesse (19%), kein Budget (14%), uneinheitliche Stammdaten (13%) sowie mangelnde Bedarfsmeldungen (5%) genannt.⁷

3. Arten von Verrechnungspreis-Tools

IT wird schnell mit Software-Tools assoziiert und es gibt ein gewisses Spektrum an Tools von Steuerberatungsgesellschaften und auch spezialisierten Softwareanbietern zur Unterstützung des Verrechnungspreisprozesses im Unternehmen. Auf Verrechnungspreisprozesse ausgerichtete Lösungen lassen sich in einem ersten Schritt in Richtlinienverwaltung (Vertragsdatenbanken, Sharepoint oder Ähnliches), operative Implementierung (Operational TP Tools für Margen-Monitoring und -steuerung bzw. Preiskalkulationen oder auch für „end-to-end“-IC-Serviceverrechnungen) und Compliance-Tools (TP-Dokumentations-Tools mit Anbindung an Datenbanken zur Ermittlung von Fremdvergleichsdaten) einteilen.⁸ Insb. Softwarelösungen zur globalen Erstellung und Administration von Master- und Local Files sind am Markt bereits länger verfügbar, Module zur Erfassung und Übermittlung der CbCR-Daten runden deren Funktionsumfang ab.⁹ Seit einigen Jahren gibt es zusätzlich auch Finanz-Reporting-Tools zur laufenden Erstellung segmentierter GuVs, zum laufenden Intercompany-Preis- und Margenmanagement oder auch zur Überwachung von Profit Splits. Software für lückenlos automatisierte und transparente Datenerfassung sowie Abrechnung von Intercompany-Dienstleistungen aller Art und in beliebiger Granularität stellen spezialisierte Anbieter gleichermaßen bereit.

Neben dem Zukauf externer Software besteht seitens der Unternehmen jedoch auch immer die Möglichkeit, intern eine maßgeschneiderte IT-Lösung für das Verrechnungspreismanagement zu konzipieren, zu programmieren und zu implementieren. In diesem Zusammenhang wird oft der Einsatz flexibler „Data-Analytics“-Lösungen postuliert, gelegentlich wird sogar schon visionär „künstliche Intelligenz“ als Möglichkeit zur Verbesserung des TP-Managements in Aussicht gestellt.¹⁰ In erster Linie dienen „Data-Analytics“-Tools zur Datenanalyse und zur Visualisierung. Daten werden aus unterschiedlichsten Quellsystemen geladen und können über die integrierte multidimensionale Datenbank recht komfortabel mittels grafischer Benutzeroberfläche per „Drag and Drop“ flexibel verknüpft werden.¹¹ Die erzeugten Auswertungen werden über Dashboards in Grafiken, Tabellen, Landkarten oder Ähnliches visualisiert. I.d.R. werden alle Daten der Datenbank im Hauptspeicher gehalten („in-memory“), sodass extrem schnelle Antwortzeiten des Systems gegeben sind. An dieser Stelle muss

⁷ Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage zulässig.

⁸ Ein Tool zum Bp-Management ist nicht rein für TP konzipiert und soll insofern nicht berücksichtigt werden.

⁹ Vgl. umfassend zu den neuen inhaltlichen Dokumentationsanforderungen Bärsch/Engelen/Färber, DB 2016 S. 972-982, und zu den Herausforderungen bei der Umsetzung Rasch/Mank/Tomson, IStR 2015 S. 424-429.

¹⁰ Inwieweit hier tatsächlich schon mehr als lineare Progressionsrechnungen und das strukturierte Fortschreiben historischer Daten denkbar ist, soll an dieser Stelle nicht vertieft werden.

¹¹ Es wird hier auch von OLAP (Online Analytical Processing) gesprochen. Die Anbieterauswahl ist groß, erwähnt werden sollen hier nur PowerBI, QlikView, tableau, alteryx, teilweise auch Oracle Hyperion, IBM Cognos TM1, CCH Tagetik u.v.m.).

ausdrücklich betont werden, dass es sich hierbei nicht um „vorkonfektionierte“ oder gar „fertige“ Verrechnungspreislösungen handelt. Stattdessen stellen diese Datenbankanwendungen nur die technische Plattform und Möglichkeiten zur flexiblen Konfiguration bereit. Oft ist zu beobachten, dass bei Erwägungen zu möglichen Data-Analytics-Tools in erster Linie die Namen der Lösungen oder der Hersteller im Raum stehen und ob diese hinsichtlich möglicher Synergien bereits an anderen Stellen im Konzern genutzt werden. Die Herkunft der aus TP-Sicht erforderlichen Daten wird kaum diskutiert bzw. deren Qualität ausreichend hinterfragt. Sind in den zu ladenden Daten keine verrechnungspreisspezifischen Attribute enthalten, die die späteren Reportingdimensionen bestimmen, bleiben zwangsläufig auch leistungsfähige und nutzerfreundlichste „Data-Analytics“-Lösungen für TP-Manager ohne Wert. Unternehmen müssen daher für eine Nutzung vorab umfassend funktionale und strukturelle Überlegungen anstellen, wie Data-Analytics-Tools tatsächlich für das TP-Management genutzt werden sollen und welche Datenstrukturen neben welchen Quellsystemen benötigt werden.

4. Office-Software noch immer Standard

Mit der Studie wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit spezifisch auf TP-Zwecke zugeschnittene Softwarelösungen tatsächlich bereits in der Praxis verbreitet sind. Dabei ist es von sekundärem Interesse, ob die bestehende Lösung intern geschaffen oder extern zugekauft wurde. Die erste Vermutung, wenn es um Verrechnungspreismanagement geht, besteht im umfassenden Einsatz der bekannten Office-Anwendungen, d.h. von Textverarbeitungs- und vor allem Tabellenkalkulationsprogrammen. Es dürfte kein Unternehmen geben, bei dem nicht zumindest teilweise Verrechnungspreisprozesse durch Office-Anwendungen unterstützt werden. Dies allein ist per se keinesfalls kritisch zu beurteilen. Entscheidender ist die Frage, wie die verantwortlichen Personen dies würdigen. Sind solche Lösungen etwa ausreichend oder wären professionellere Applikationen für bestimmte Prozessschritte wünschenswert? Knapp 50% sehen den Einsatz von individueller Arbeitsplatz-Software grds. als Improvisationsmethode bzw. Notlösung. Welche Verhaltensweisen sind in solchen Situationen noch zu beobachten? In 10% der Unternehmen werden nach Auskunft der Studienteilnehmer ohne Einbeziehung der hauseigenen IT-Organisation auch abteilungseigene „Schatten-IT-Lösungen“ angeschafft, andere (27%) akzeptieren mangels geeigneter Daten und Systeme die Ungenauigkeiten einfach oder warten ab bzw. verweisen auf andere Bereiche (10%).¹² Praktiker dürften von diesen Ergebnissen kaum überrascht und Eindrücke aus einschlägigen Fachveranstaltungen bestätigt sein.

5. Stammdatenmanagement und ERP-Systeme

Fast 60% der Unternehmen nutzen laut der aktuellen Studie für das laufende TP-Management primär die gängigen ERP-Systeme, z.B. SAP R/3 bzw. SAP ECC, Oracle, JD Edwards etc. Da letztlich alle Rechnungsbelege in den ERP-Systemen gebucht werden, ist dies wenig überraschend. Bei knapp 20% erfolgt die Intercompany-Rechnungsstellung völlig automatisiert, bei weiteren 57% zumindest teilautomatisiert. Bei 22% ist manuelle Rechnungsstellung anzutreffen. Eine mögliche Automatisierung von Verrechnungspreisprozessen ist eng an die

¹² Mehrfachnennungen waren bei dieser Frage zulässig.

Frage geknüpft, wie sich die aktuelle ERP-Systemlandschaft darstellt. Hier hat sich ein Eindruck aus der Beratungspraxis ebenfalls bestätigt. Über 80% der Unternehmen haben unterschiedliche ERP-Systeme bzw. Instanzen im Einsatz, dadurch werden die Material-Stammdatenthaltung und die Pflege einer konzernweit einheitlichen Produkthierarchie deutlich komplexer. In dieser Frage zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Knapp 40% haben ein einheitliches zentrales Artikel- bzw. Materialstammdatensystem und etwa 30% eine global gültige Produkthierarchie im Konzern. Bei 28% gibt es diese aktuell nicht und etwa 20% konnten diese Frage nicht oder nicht sicher beantworten. Für Intercompany-Services haben 27% der Studienteilnehmer eigene Materialnummern in den ERP-Systemen, in 36% der Fälle existieren diese allerdings nicht. ERP-Systeme und die darauf aufbauenden internen Reporting-Systeme sind i.d.R. nicht explizit für Verrechnungspreise aufgesetzt. ERP-nahe Business Intelligence (BI)-Systeme (z.B. SAP Business Warehouse) kommen lediglich bei einem Drittel der Unternehmen im Hinblick auf das TP-Reporting zum Einsatz. Ein durchgängiges Verrechnungspreismanagement mit sich anschließender zeitnaher Dokumentationserstellung erfordert jedoch ausgehend vom unterjährigen Reporting steuerlich relevanter transaktionaler Berichtsdimensionen auch die Möglichkeit, bei Abweichungen proaktiv lenkend einzugreifen und Daten in die ERP-Systeme zurückzuschreiben. Welche Möglichkeiten bestehen heute auf diesem Gebiet?

6. IT-Tools im Operational Transfer Pricing

Operational Transfer Pricing umfasst die laufende Umsetzung und unterjährige Überwachung vorgegebener Verrechnungspreisgrundsätze und Vorschriften der Steuerabteilung. Es startet mit der Etablierung einer entsprechenden Organisation, der Ausarbeitung der notwendigen abteilungsübergreifenden Prozesse und dem Einrichten unterstützender Systeme zur Datenanalyse.¹³ Mittels der gewonnenen Daten gilt es kontinuierlich konzernweit den Verrechnungsverkehr zu überwachen und proaktiv Korrekturmaßnahmen einzuleiten. Technologie muss zukünftig gerade auf diesem vergleichsweise jungen Gebiet dazu beitragen, global die Integrität und Konsistenz aller Finanzdaten fortlaufend und periodenübergreifend sicherzustellen. Führende Tools in diesem Bereich erlauben die automatisierte Berechnung segmentierter Verrechnungspreisergebnisse, die Überwachung der Zwischengewinne in Echtzeit sowie die Möglichkeit, prospektiv Preisanpassungen im Laufe des Jahres vorzunehmen und neue, idealerweise im Wege von Intercompany-Forecasts ermittelte Preisdaten in die ERP-Systeme zurückzuspielen.¹⁴ Erfahrungsgemäß stellt jedoch bereits das Reporting und hier speziell die Segmentierung von GuV-Daten in steuerliche Transaktionstypen eine große Schwierigkeit dar. Auch hier zeigte die Studie, dass etwa zwei Drittel außer der bekannten Office-Tabellenkalkulation keine andere IT-Lösung im Einsatz haben, um GuV-Daten transaktionsbezogen zu segmentieren. Ein ähnliches Bild ergab sich bei weiteren Fragen in diesem Kontext. Es existieren nur in 7% der Fälle automatisierte Schnittstellen bzw. Anbindungen zu den ERP- bzw. Buchhaltungssystemen, obgleich manuelles Übertragen von Daten die Fehleranfälligkeit deutlich ansteigen lässt. Gleiches gilt für zentrale Preisdatenbanken, um Inkonsis-

tenzen im konzerninternen Verrechnungsverkehr zu vermeiden. Auch diese sind mit 19% nur selten anzutreffen.

Wachsende Bedeutung gewinnt im Operational Transfer Pricing die unterjährige Überwachung der Intercompany-Gewinnverteilungen. Lediglich 7% nutzen bereits integrierte IT-Lösungen, die das laufende TP-Monitoring von Gewinnmargen aus Warentransaktionen sowie ein laufendes Intercompany-Preis- und Margenmanagement unterstützen. Auch wenn es punktuelle und meist intern entwickelte Lösungen gibt, überrascht es doch auch in 2019 noch, dass deutlich mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen noch keine professionellen IT-Lösungen implementiert haben. Die Vorteile, die sich durch ein laufendes Intercompany-/Preis- und Margenmanagement bereits oft aus Sicht des Zolls ergeben, sollten neben dem allgemeinen Effizienzgewinn einen Einsatz entsprechender IT-Lösungen rechtfertigen.¹⁵ Die Risiken und Nachteile der als Abhilfe teilweise verbreiteten Jahresend-anpassungen als kritischer Schritt des klassischen Verrechnungspreiszyklus wurden in Expertenkreisen bereits über Jahre hinweg hinlänglich diskutiert.¹⁶

Die Studie untersuchte neben Intercompany-Warenlieferungen auch weitere Transaktionstypen. Hier ist das Bild durchaus einheitlich, was den Einsatz moderner IT betrifft. Bei etwa 60% der Unternehmen gibt es für IC-Serviceabrechnungen keine spezifische IT-Unterstützung, es finden sich keine automatisierten, in die Finanzsysteme eingebetteten Lösungen. Ebenso haben 78% keine Unterstützung für die Intercompany-Lizenzabrechnungen im Einsatz und bei 70% ist keine spezifische IT-Lösung für die Betriebsstättenbuchhaltung vorhanden. Gerade in Bezug auf die Gewinnermittlung von internationalen Betriebsstätten wird es spannend werden zu beobachten, wie Unternehmen global und konsistent die sog. Hilfs- und Nebenrechnungen (HuNR) erstellen werden. In Abhängigkeit von der Komplexität der Betriebsstätte dürfte ein Nachbilden einer kompletten Betriebsstättenbuchhaltung mit GuV und Bilanz in einem Tabellenkalkulationsprogramm auf Dauer Schwierigkeiten bereiten, insb. wenn das konsistente Fortschreiben der Daten erforderlich ist. Die TP-Methode „Profit Split“ ist dem allgemeinen Vernehmen nach noch wenig verbreitet, dennoch sehen Experten deren Bedeutung in der Zukunft stark wachsen. Für TP-Verantwortliche ist die operative Administration von Profit Splits möglicherweise noch Neuland, durch den historischen Fokus auf einseitige TP-Methoden war bisher i.d.R. die Analyse einer einzelnen (Konzerngesellschafts-)GuV erforderlich. Es gibt nur sehr wenige IT-Tools, die eine Überwachung eines gesellschaftsübergreifenden Profit Splits erlauben, wenig überraschend nutzen bisher nur knapp 2% der befragten Unternehmen eine spezifische IT-Lösung zur laufenden automatischen Ermittlung eines Profit Splits.

Liegt es am mangelnden Bekanntheitsgrad der Anbieter, dass bislang vergleichsweise wenig IT-Tools für das Verrechnungspreismanagement genutzt werden oder wurden nur noch keine Anforderungen an die konzerninterne IT-Organisation übermittelt? Laut Studie haben erst 21% der Studienteilnehmer eine

13 Zur Definition und Abgrenzung des Operational Transfer Pricing vgl. Schöneborn, DB 2013 S. 2872-2873.

14 Ähnlich auch bei Braun/Köppe, DB 2019 S. 396.

15 Ausführlich zum Spannungsfeld Verrechnungspreise und Zoll: Vonderbank, IStR 2016 S. 331-335.

16 Vgl. Schöneborn, DB 2015 S. 505-506, und zu Verwaltungsauffassungen von Deutschland, EU und OECD: Greinert/Metzner DB 2014 S. 623-627.

Operational TP Software live gesehen, z.B. als Demonstration eines Anbieters – über 62% verneinten dies.

7. Software zur Erstellung der TP-Dokumentation

Tools im Bereich Compliance können die Erstellung und Pflege der Verrechnungspreisdokumentation gem. den lokalen und globalen Anforderungen unterstützen. Zu den wichtigsten Funktionen der ausgereiften Lösungen gehören die Anbindung von Fremdvergleichsdatenbanken, Informationen zu den aktuellen Vorschriften und Abgabefristen sowie modulare und anpassbare Text- oder auch Berichtsvorlagen inklusive entsprechender Historisierungen. Integrierte Workflow-Funktionen ermöglichen die Echtzeitverfolgung von Aktivitäten und die Einhaltung von Abgabefristen, die Überprüfung von Dokumentationsinhalten hinsichtlich Konsistenz und Vollständigkeit sowie das zentrale Informationsmanagement.¹⁷ Überraschend erscheint daher das Ergebnis der Studie. Obgleich Verrechnungspreisdokumentationsvorschriften bereits seit weit mehr als zehn Jahren existieren, haben 78% hierfür keine spezielle Software im Einsatz. Dies lässt vermuten, dass die Dokumentation vorrangig extern durch Berater erstellt wird oder im „Inhouse-Fall“ primär mit einer Desktop-Textbearbeitung. Durch das infolge der BEPS-Initiative in den meisten Ländern nunmehr verpflichtende Master File/Local File-Konzept dürfte der Bedarf nach Dokumentationsstools weiter stark steigen, der Trend von einem dezentralen zu einem zentralen Ansatz ruft aus Konsistenzgründen, aber auch aus Aspekten der Prozesseffizienz förmlich nach IT-Unterstützung. Das laufende Überarbeiten und mehrfach wechselseitige Austauschen von Office-Dokumenten über Grenzen hinweg dürfte langfristig kaum tragfähig sein, die Fehleranfälligkeit ist zu groß. Für das „Country-by-Country-Reporting“ (CbCR) gaben lediglich 22% der Unternehmen an, eine spezifische IT-Lösung einzusetzen.

Einen wesentlichen Teil einer TP-Dokumentation stellen die Finanzdaten in den Local Files der einzelnen Gruppengesellschaften dar, die in das CbCR überzuleiten sind bzw. dieses sachlogisch befüllen müssten. Deren Quelle wäre naheliegend eine prozessual „vorgeschaltete“ Operational-Transfer-Pricing-Lösung. Hinsichtlich einer möglichen Schnittstellenanbindung wurde deshalb in der Studie gefragt, wie Finanzdaten Eingang in die, ggf. vorhandene TP-Dokumentationssoftware finden. Es zeigt sich, dass hier i.d.R. manuell vorgegangen wird und nur sehr wenige Unternehmen (4%) zumindest teilautomatisierte Schnittstellen an ggf. vorhandenen Operational Transfer-Pricing-Tools nutzen. Eine vollautomatisierte Integration ist nur äußerst selten anzutreffen.

8. Rollenverteilung und mögliche Hindernisse

Kommt es bei der Auswahl und Einführung von IT-Tools zu Kommunikationsschwierigkeiten zwischen der Steuerabteilung und der IT-Organisation? Ein Drittel der in der Studie Befragten bestätigte, dass es sich oftmals als problematisch gestaltet, wenn die Steuerabteilung bezüglich eigener Anforderungen mit der IT-Organisation spricht. Besonders praxisrelevant erscheint die Frage, welcher Bereich das Lastenheft verfassen und darauf basierend IT-Lösungen für das TP-Management hinsichtlich deren Funktionsumfängen bewerten bzw. auswählen sollte. Hier war das Bild der Antworten

durchaus uneinheitlich: 12% sahen die IT-Abteilung, 22% die Accounting-/Controlling-Abteilung und 26% die Steuerabteilung alleinig als Entscheider. Die Mehrheit (34%) war jedoch der Ansicht, dass das Lastenheft durch mehrere Funktionen gemeinsam erstellt werden sollte.

Was kann eine erfolgreiche Digitalisierung des TP-Managements im Unternehmen verhindern oder zumindest verzögern? Wo sehen Praktiker in ihren Unternehmen kritische Engpässe? Die Studienteilnehmer erwarten diese vorwiegend aufseiten der Inhouse-IT-Organisation: 73% sehen dort einen Mangel an Budget und Ressourcen, gefolgt von zu befürchtender mangelnder Priorisierung innerhalb der IT-Organisation (63%). Das erforderliche Mindestmaß an IT-Affinität und IT-Skills der Verrechnungspreis-Experten wie auch die Qualität des Lastenheftes sehen jeweils 55% als signifikantes Hindernis. Mangelndes fachliches TP-Verständnis auf der IT-Seite (46%) wie auch eine u.U. zu geringe Auswahl an IT-Lösungsanbietern (22%) oder zu wenig Funktionalitäten der IT-Lösungen (31%) werden vergleichsweise als deutlich weniger kritisch beurteilt. „Wird es für das TP-Management langfristig eher unternehmensindividuelle Lösungen anstatt „Out-of-the-Shelf“-Standardtools geben?“ Dem stimmte knapp die Hälfte (48%) zu, weitere 31% waren sich unsicher. Eine Prognose erscheint hier tatsächlich schwierig, zu unterschiedlich sind die Ausgangssituationen in den Unternehmen. Eine Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Berater ist eine durchaus ratsame Option, um die am besten geeignete Lösung basierend auf den Anforderungen der Benutzer und der bestehenden IT-Landschaft der Unternehmen zu ermitteln. So muss es daher gerade auch für Steuerberatungsgesellschaften gelten, sich hinsichtlich IT-Fachkompetenzen im Transfer Pricing interdisziplinär aufzustellen. Gelingt dies nicht, entsteht für das beauftragende Unternehmen in Verrechnungspreisprojekten mit IT-Anteil kein Mehrwert und die beschriebenen Probleme in der Zusammenarbeit mit der IT-Organisation werden allenfalls verstärkt und nicht etwa gelöst. In jedem Fall ist es bedeutsam, zu Beginn den genauen Bedarf zu ermitteln und die Ausgangssituation hinreichend zu analysieren: „Was wird als Lösung gebraucht, was ist bereits vorhanden, worauf lässt sich aufbauen?“ Die Entscheidung für ein vom Softwareanbieter demonstriertes Tool, weil es „einen guten Eindruck hinterlässt“ oder auch, weil andere namhafte Unternehmen dies nutzen und diese als Referenzen genannt sind, ist kaum empfehlenswert.

Schließlich dürfen Organisations- und Prozessaspekte nicht außer Acht gelassen werden. In Beratungsprojekten entsteht nicht selten der Eindruck, dass Unternehmen oft schon zentral z.B. in der Steuerabteilung über IT-Tools für das Verrechnungspreismanagement nachdenken, obgleich noch völlig ungeklärt ist, welche Funktionen diese letzten Endes bedienen sollen und wie etwa Tochtergesellschaften prozessual eingebunden werden sollen.

9. Zwischenfazit

Die Ergebnisse der aktuellen Studie beweisen in vielerlei Hinsicht den teilweise immer noch sehr großen Handlungsbedarf, der bei vielen Unternehmen besteht. Dabei stellen sich unternehmensindividuell durchaus sehr unterschiedliche Herausforderungen. Sie liegen in manchen Fällen in der grundsätzlichen Verankerung der TP-Funktion in der Konzernorganisation, in anderen hingegen in der Gestaltung und Optimierung lückenloser funktionsübergreifender und vor

17 Vgl. auch Braun/Köppe, DB 2019 S. 397.

allem aufeinander abgestimmter Prozessabläufe. Einige Unternehmen, die diese Hürden bereits genommen haben, sehen vor allem die Situation der IT-Systemlandschaft selbstkritisch. Bestehende ERP- und daran gekoppelte Reportingsysteme wurden faktisch nie mit Blick auf die Anforderung des Transfer Pricing aus steuerlichem Blickwinkel konzipiert. Unternehmen werden sich im aktuellen Umfeld immer intensiver mit möglichen Lösungen für das laufende Verrechnungspreismanagement befassen müssen. An dieser Stelle könnten die gegenwärtig in vielen Konzernunternehmen geplanten Transformationsprojekte (z.B. die Einführung von SAP S4/HANA Finance) ein idealer Anknüpfungspunkt sein, um bereits frühzeitig in Design- und Konzeptphasen ein automatisiertes und im Tagesgeschäft integriertes operatives Verrechnungspreismanagement als Anforderung einzubringen.

IV. Zum Rollenbild des TP Managers 4.0

„Without data, you are just another person with an opinion.“¹⁸ Auch wenn dieses Zitat gegenwärtig sehr oft auf Konferenzen mit den Themen Digitalisierung, „Big Data“ und „Artificial Intelligence“ zu hören ist, passt es doch sehr gut auch auf die Herausforderungen von Verrechnungspreisexperten. Sie werden immer größere Datenmengen in immer kürzeren Abständen für TP-Dokumentationen und Prüferanfragen zur Verfügung stellen müssen, „data collection on demand“ ist Geschichte, „Vorratsdatenspeicherung“ die Zukunft. Das Rollenbild wird sich so zwangsläufig verändern von jemandem, der „xls-Dateien“ mittels E-Mail versendet und wieder einsammelt, konsolidiert und übermittelte Daten ohne die Möglichkeit von Konsistenzchecks manuell in Verrechnungspreisdokumentationen überträgt, hin zu jemandem, der Massendaten laufend analysiert und systemgestützt die globalen Datenflüsse zwar nicht technisch, wohl aber fachlich überwacht.¹⁹ Zu jedem Zeitpunkt innerhalb des TP-Zyklus werden zuverlässige Daten benötigt, eingangs um die Struktur eines TP-Systems aufzusetzen, noch umfassender jedoch, um es später in Master und Local Files sowie im CbCR global und konsistent zu dokumentieren und in Bp. international zu verteidigen. Dazu wird es unabdingbar werden, moderne IT-Systeme nutzen. So verschwindet das persönliche „xls-file“ als Unikat gefertigt in einer Manufaktur, an dessen Stelle tritt industrielle Massendatenberichterstattung, geprägt von maximalem Effizienzstreben.

Viele Aspekte der Tätigkeit eines Verrechnungsexperten haben, sobald sich an dieser Stelle die Frage nach IT-Unterstützung zur Datengewinnung stellt, sofort eine technische Komponente. Dies beginnt weniger mit der Frage welche Art von IT-Architektur die richtige ist als vielmehr, welche Möglichkeiten sich für die Automatisierung einzelner Prozesse bieten. IT-Wissen im Steuerbereich darf insofern nicht mit technischen Gebieten der Informatik verwechselt werden. Erfolgreiche Projekte zur Auswahl von Tools und deren Implementierung sind dadurch gekennzeichnet, dass sich frühzeitig Verrechnungspreis- und IT-Experten gemeinsam mit Ansprechpartnern der Finanzbereiche zur TP-Prozessmodellierung „end-2-end“ zusammensetzen und abstimmen. Zielsetzung ist ein gemeinsames Verständnis des zwangsläufig sehr kleinteiligen TP-Prozessbilds entlang des TP-Zyklus und die Klärung, für welchen Teil der Prozesskette IT-Unterstützung

gesucht wird, welche Funktionen tangiert werden und welche letztendlich hieraus Nutzen ziehen. Es geht in diesen Abstimmungen in erster Linie auch um die analytische Betrachtung der Wechselwirkung von Daten und Prozessen mit angrenzenden betriebswirtschaftlichen Themen, wie z.B. der jährlichen Unternehmensplanung, bestehenden Forecasting-Prozessen oder auch der Abstimmungsfragen zwischen der externen GuV und der internen Ergebnisrechnung für das Management. Auch Verknüpfungen zu Intercompany- und Bestandsbewertungen und der Konzernkonsolidierung, die Analyse der Kalkulationsvorgaben logistischer Mengengerüste oder auch von Services aller Art sind wie auch Fragen zur Stammdatenpflege nur eine Auswahl der relevanten Aspekte.

Ist das aktuelle als auch das zukünftig angestrebte Prozessbild transparent, sind die Anforderungen umrissen und Schnittstellen zu anderen Funktionen abgestimmt, werden Überlegungen hinsichtlich Rohdatenerzeugung bzw. -gewinnung, Weiterverarbeitung, Auswertung und Berichterstattung erforderlich. Eine Schlüsselstellung kommt einem in sich konsistenten TP-Daten-Modell zu. Dieses muss sorgfältig entwickelt und aus Konzernsicht einheitlich durchdacht werden, es bildet im funktionalen Lastenheft einen wesentlichen Baustein. Hierfür ist vor allem funktionales Fachwissen erfolgsentscheidend. Die Wahl der zur Umsetzung genutzten Technologie oder auch spezifischen Software-Lösung ist an der Stelle von nachrangiger Bedeutung, ebenso wie die letztendliche Entscheidung, ob extern eine Lösung zugekauft oder intern geschaffen wird und ob TP-Daten „on premise“ oder in der „cloud“ gespeichert werden.

Nicht nur das „Aufschreiben“ der Anforderungen in ein für IT-Fachleute verständliches Lastenheft ist kritisch. Es ist für TP-Experten auch wichtig, die Struktur der eigenen IT-Organisation und deren Entscheidungsprozesse und Budgetzyklen zu verstehen. Sonst sind regelmäßig zu hörende Sätze von Verrechnungspreismanagern wie „unsere IT hat kein Budget, die IT hat keine Kapazitäten frei, unsere IT setzt andere Prioritäten usw.“ dauerhaft Gesetz.²⁰ Damit wird die Kompetenz, gegenüber der IT-Organisation und weiteren Stakeholder-Funktionen die Anforderungen an Datengranularität und diverse für TP erforderliche Finanzberichte (Transaktionsmatrix, segmentierte GuV) erfolgreich zu vertreten, eine herausragende Bedeutung gewinnen. Das Fachwissen über Verrechnungspreissysteme, die Methoden zur Sachverhalts- und Angemessenheitsanalyse sowie für die Gewinnung von fremdüblichen Benchmarks und die Erstellung von Verrechnungspreisdokumentationen bleiben wesentliche Grundvoraussetzungen. Darüber hinaus müssen TP-Manager direkte Zusammenhänge zwischen verschiedenen Fachgebieten erkennen und nicht nur compliance-, sondern auch wertschöpfungsorientiert mit anderen Akteuren im Unternehmen, insb. mit IT-Experten zusammenarbeiten. Sollen Verrechnungspreismanagementprozesse umfassend digitalisiert werden, führt Einzelkämpfertum ebenso wenig zum Ziel wie ein sich Zurückziehen auf eine Verrechnungspreisrichtlinie verbunden mit Verweisen auf andere Funktionen, diese mögen diese doch bitte „im System“ umsetzen.²¹ Dies

18 Zitat William Edwards Deming, amerikanischer Physiker und Data Scientist.

19 Vgl. auch Schanz/Sixt, DB 2018 S. 1100-1101.

20 Zum Handlungsbedarf der Ablösung von „Excel“ und sonstigen „Tool-Flickenteppichen“ sowie den Anforderungen moderner Steuerfunktionen an heutige IT-Systeme ausführlich: Liekenbrock, Ubg 2018 S. 43-53.

21 Zur Bedeutung einer Verrechnungspreisrichtlinie im Kontext eines steuerlichen Kontrollsystems und darin vorzugsweise enthaltene Verweise auf technologische Lösungen unter dem Element „Programm“ ausführlich: Busch/Fischer/Riva/Kirsch, DB 2017 S. 2822-2826.

kann von angrenzenden Funktionen oder bspw. Leitern großer Finanz- oder IT-Transformationsprojekte als „Abschieben“ oder „Verlagern“ verstanden werden. Deutliche Anzeichen für ein Verlagern der anstehenden Aufgaben zur Automatisierung des Verrechnungspreismanagements wären Aussagen wie „dies muss gemacht werden [...]“, „der Projektleiter oder die IT muss [...]“ oder „jemand soll [...]“ sein.²²

„Es kann gar nicht genug kommuniziert werden. Der Informationsbedarf ist unendlich.“ Dies ist gerade auf dem Gebiet der Verrechnungspreise elementar. Nicht zu unterschätzen ist deshalb die individuelle persönliche Kompetenz, adressatengerecht Informationen und Botschaften zu übermitteln.²³ Akademisches Argumentieren oder gar Zitieren von Rechtsnormen ist gegenüber IT-Experten wenig ratsam, meist versteht die andere Seite dies nicht, das Nennen von einschlägigen Paragrafen und Teilziffern forciert eine ggf. bestehende ablehnende Haltung nur noch. Aber auch in Situationen, bei denen durch Schaden und Unzulänglichkeiten im TP-Management in der Vergangenheit eine Drucksituation bei allen Beteiligten vorherrscht ist, dies zu betonen.

In IT-Projekten wird neben IT-Affinität, kommunikativen Kompetenzen und Erfahrungen im Projektmanagement vor allem die Fähigkeit, das eigene Rollenverhalten situativ anzupassen und kritischen Diskussionen mit dem Management und der IT standhalten zu können, von erheblicher Bedeutung sein.²⁴ Es wird nur noch selten ausreichen, Anforderungen formal schriftlich zu beantragen. TP-Experten („functional buyer“) müssen sich ihrer Rolle in einem solchen Projekt bewusst sein und sich bereits im Vorfeld umfassend Gedanken zum „Use Case“ machen, bevor sie ihre Anforderungen an das Top-Management („Sponsor“) und die IT („Technical Owner“) herantragen. Wird die IT-Organisation zu spät eingebunden oder im Extremfall nur noch um möglichst kurzfristige technische Implementierung eines externen Tools gebeten, werden Spannungen unvermeidlich und der letztendliche Erfolg eines Projekts mehr als ungewiss sein.

V. Zusammenfassung und Ausblick

Verrechnungspreisexperten müssen die strategische Situation hinsichtlich der Digitalisierung von TP-Prozessen im eigenen Unternehmen analysieren: Welche Rolle spielt die IT im eigenen Unternehmen? Sind bereits TP-relevante Teilprozesse zwischen Geschäftsbereichen und der IT etabliert? Dies gibt eine erste Indikation, wie sich die Steuerfunktion mit erweiterten Anforderungen zur Automatisierung des Verrechnungspreismanagements einbringt und ob nicht vorhandene Projekte oder Digitalisierungsinitiativen ein guter Anknüpfungspunkt sind. So könnten „Finance-Transformation“-Projekte ein guter Anlass sein. Für TP-Manager ergeben sich aus dem neuen Trend zur Einführung von In-Memory ERP-Systemen durch die Finanz- und IT-Abteilungen in vielen Großunternehmen (z.B. OneSAP, S4HANA) neue Chancen zur künftig viel einfacheren Gewinnung notwendiger Daten und Informationen. Der Konzernsteuerabteilung und insb. dem TP-Verantwortlichen obliegt es als späterer (Finanz-)Datenmanager bzw. „Intercompany-Datenkonsument“, Anforderungen zu definie-

ren sowie eigene Arbeitshilfen (z.B. Dashboards für Operational Transfer Pricing) zu fordern. Die ständige Verfügbarkeit aller transaktionalen Daten erlaubt bei professioneller Umsetzung auch die Einführung von automatisierten Kontroll- bzw. Überwachungsmechanismen i.S.d. Vorgaben eines steuerlichen Kontrollsystems für Verrechnungspreise, um möglichen Vorwürfen von Leichtfertigkeit oder gar Vorsatz entsprechend substantiell begegnen zu können.²⁵

Wo steht die Praxis heute? Die Ergebnisse der vorgestellten Studie beweisen eindrucksvoll, dass sich die Digitalisierung des Verrechnungspreismanagements noch am Anfang befindet und Idealvorstellung und Ist-Situation weit voneinander abweichen. TP-Manager müssen sich daher überlegen, was sie von ihrer IT-Abteilung mittelfristig an Lösungen und Tools erwarten und diese bereits zeitnah artikulieren. Es reicht nicht aus, grob gewisse Vorstellungen anhand von Steuergesetzen in einem Memorandum an die IT-Abteilung zu skizzieren. Stattdessen wird es unabdingbar sein, die konkreten Anforderungen detailliert über ein funktionales Lastenheft zu formulieren und sich dazu im Vorfeld über die notwendigen Datenstrukturen bzw. -dimensionen Gedanken zu machen. Liegt dies einmal vor und sind die damit verbundenen Implikationen auf Prozesse, Daten und Systeme von der IT-Organisation verstanden, kann TP in das IT-Projektportfolio aufgenommen werden. Erst an dieser Stelle ist die interne IT-Organisation gefordert, hier adäquat zu reagieren und über Ressourcen und technische Infrastruktur nachzudenken. Wird steuerliche Compliance ihrer Bedeutung angemessen beurteilt und lassen sich zudem noch spürbare Effizienzgewinne bei bislang manuell ablaufenden Prozessen erzielen, wird eine angemessene Priorisierung durch das Top-Management und die IT-Organisation mehr als wahrscheinlich sein und TP-Projekte finden dauerhaft Platz im IT-Projektportfolio.

Sich neben steuerlicher Expertise zu Verrechnungspreisen auch gezielt Wissen in Bezug auf angrenzende Bereiche wie z.B. der IT anzueignen, öffnet TP-Managern den Blick für die Sichtweisen und Probleme anderer Funktionen und schafft die Basis für eine dauerhaft erfolgreiche Zusammenarbeit. Es kann schließlich keinen Zweifel darüber geben, dass sowohl die Steuerabteilung als auch die IT-Organisation gleichermaßen „Effizienz“ und „Compliance“ ausgewogen als Ziele verfolgen müssen.

Redaktionelle Hinweise:

- Zu häufig auftretenden Problemen bei der Implementierung von Transferpreisen vgl. *Schöneborn*, DB 2013 S. 2869 = DB0633706.
- Zu den Veränderungen der Rahmenbedingungen in der Steuerfunktion durch Big Data vgl. *Schneider*, DB 2018 S. 1496 = DB1271638.
- Zum Verrechnungspreiszyklus in der Unternehmensrealität vgl. *Schöneborn*, DB 2015 S. 505 = DB0682358.
- Zur Rolle von Verrechnungspreisen als Teil der Compliance-Organisation im Unternehmen vgl. *Wellens/Wall*, DB 2016 S. 1385 = DB1202625.
- Zu den Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen für eine Steuerfunktion 4.0 vgl. *Schanz/Sixt*, DB 2018 S. 1097 = DB1257983.

22 Umfassend zu Tendenzen des „Abschiebens“ oder „Verlagerns“ von Aufgaben im Verrechnungspreismanagement: *Schöneborn*, DB 2016 S. 2735-2736.

23 Zur Bedeutung der Kommunikation und zu erforderlichen Kompetenzen einer Steuerfunktion 4.0 ausführlich: *Schanz/Sixt*, DB 2018 S. 1100-1101.

24 Vgl. *Liekenbrock*, Ubg 2018 S. 53; *Schanz/Sixt*, DB 2018 S. 1101.

25 Vgl. zu Fragen der Abgrenzung hinsichtlich Verrechnungspreisen: *Bärsch/Engelen/Färber*, DB 2016 S. 980; *Wellens/Wall*, DB 2016 S. 1385.