

# Operational Transfer Pricing Automatisierung

Dank innovativer IT keine Utopie mehr:  
Verrechnungspreise kalkulieren, Margen laufend aktiv aussteuern  
und segmentierte GuV auf Knopfdruck.

Text — Dr.-Ing. Frank Schöneborn, Divya Vir Rastogi

**D**ie Datenerhebung im Transfer Pricing läuft Jahr für Jahr manuell, Inkonsistenzen sind normal und an eine aktive Lenkung der Gewinnverteilung ist nicht zu denken? Ein SAP-Add-on schafft jetzt Abhilfe.

## Die Ausgangslage

Seit Jahren ringen Steuerexperten in Unternehmen mit der Datengewinnung für die Verrechnungspreisdokumentation. Während die Beschreibung des Verrechnungspreissystems in Master und Local Files zu Funktionen und Risiken sowie die Auswahl der Verrechnungspreismethoden oft recht zügig gelingt, entscheidet sich in Prüfungen letztlich doch vieles am Zahlenwerk. Das von W. E. Deming bekannte Zitat „Without data, you are just another person with an opinion“ hat so auch im Transfer Pricing uneingeschränkt Gültigkeit. Bei der Zusammenstellung des Zahlenteils der Verrechnungspreisdokumentation werden die Dinge jedoch meist zäh, die zentral im Accounting oder Controlling verfügbaren Finanzdaten passen hinsichtlich Struktur und Granularität nicht zum steuerlichen Verrechnungspreissystem. Schnell werden Unzulänglichkeiten des IT-Systems bzw. der IT-Landschaft als Ursache beklagt. Die Situation scheint sich auch nach Jahren nicht zu bessern. Doch wo liegt eigentlich das Problem?

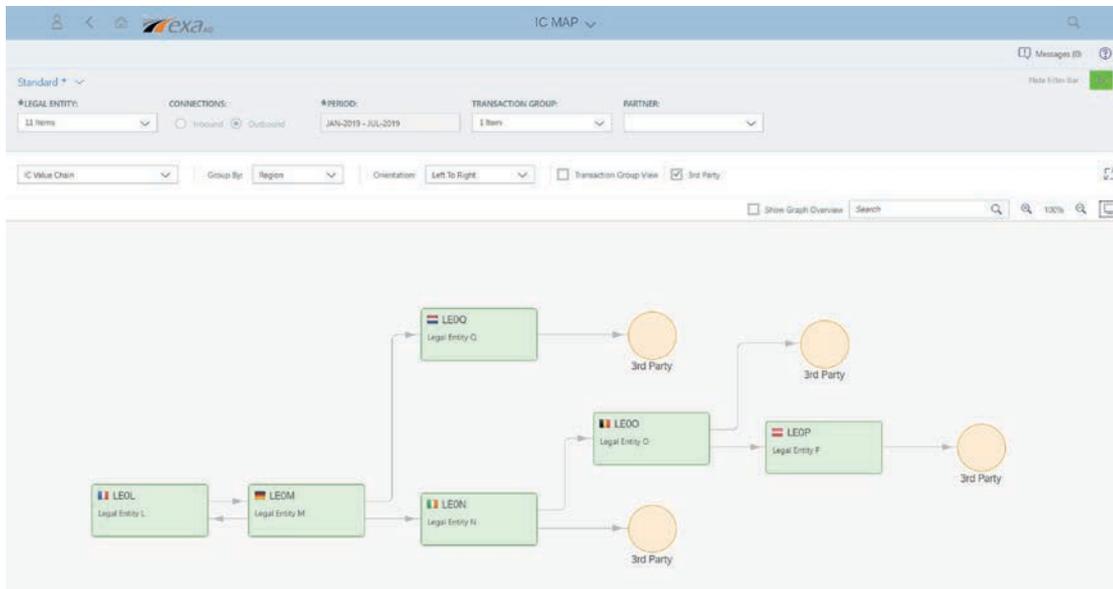
## Der Blick auf die IC-Geschäfte

Zunächst wird (doch nur) eine Transaktionsmatrix benötigt, die die im Konzern verrechneten

Volumen nach steuerlichen Transaktionsgruppen anzeigt. Oder einfacher formuliert: „Welche Gesellschaft hat wieviel und wofür an eine andere Konzerngesellschaft verrechnet oder von einer anderen verrechnet bekommen?“ Diese Beträge sind in die üblichen Transaktionstypen aufzuteilen: „Was davon waren z.B. Warenlieferungen, Services, Lizenzen, Zinsen oder sonstige Verrechnungen?“

Zweifellos kann die Granularität dabei noch deutlich tiefer gehen. Allein Warenlieferungen können z.B. Fertigprodukte, Vormaterialien, Fertigungsmaschinenkomponenten oder auch Ersatzteile umfassen. Auf Ebene der einzelnen Gesellschaft werden dann neben den Rechnungsvolumen noch Daten zu Margen und Gewinnen je Intercompany- („IC“-) Transaktion und Partnergesellschaft benötigt: „Wie viel verdient unterm Strich eine Konzerngesellschaft mit Lieferungen und Leistungen an andere im Konzern (Ausgangssicht) oder wie viel verdient sie etwa mit Produkten verschiedener konzerninterner Lieferanten am Endkundenmarkt (Eingangssicht)?“ Bei sogenannten „Supply-Chain-Hubs“ sind sogar beide Sichten relevant. Diese Art der Ergebnisanalyse ist meist auch versierten Controllern und Accountants neu und so zeigt sich nach ersten funktionsübergreifenden Überlegungen oft eine Komplexität im Datenmodell, die in der Regel nicht mit vorhandenen Finanzreporting-Systemen bewältigt werden kann.

Abbildung 1: Intercompany Map



### Die Schmerzpunkte

Nicht selten ergibt sich eine Situation, in der die mit Verrechnungspreisen befassten Steuerexperten der Unternehmen oder auch beauftragte Berater vergleichsweise schnell ein steuerliches Verrechnungspreissystem entwickeln, die maßgeblichen Transaktionstypen identifizieren, die gemäß dem Funktions- und Risikoprofil geeigneten Verrechnungspreismethoden festlegen und zusätzlich mittels Benchmarkstudien einen Fremdvergleichsparameter für angemessene Gewinnniveaus hinzufügen. Eine Richtlinie komplettiert schließlich diese planerischen Arbeiten.

Müssen nun am Ende eines Jahres dazu passend Daten in die Verrechnungspreisdokumentationen der einzelnen Konzerngesellschaften eingefügt werden, tritt das Problem schließlich schmerzhaft zutage. Die Frage nach transaktionsbezogenen Daten ist nicht ganz so einfach zu beantworten, wie es der einschlägige Gesetzestext auf den ersten Blick erscheinen lässt: „Wie und woher sollen global und konsistent Daten wie etwa die Aufrisse in entsprechende steuerliche Verrechnungspreis-Transaktionstypen je Intercompany-Partner gewonnen werden?“ Experten der Steuerabteilungen wenden sich nun an Accounting bzw. Controlling und bitten um Unterstützung. Es gibt durchaus Unternehmen, bei denen diese Prozesse sehr gut etabliert sind und Controller wie Accounting-Spezialisten bereits konkret wissen, welche Daten die Steu-

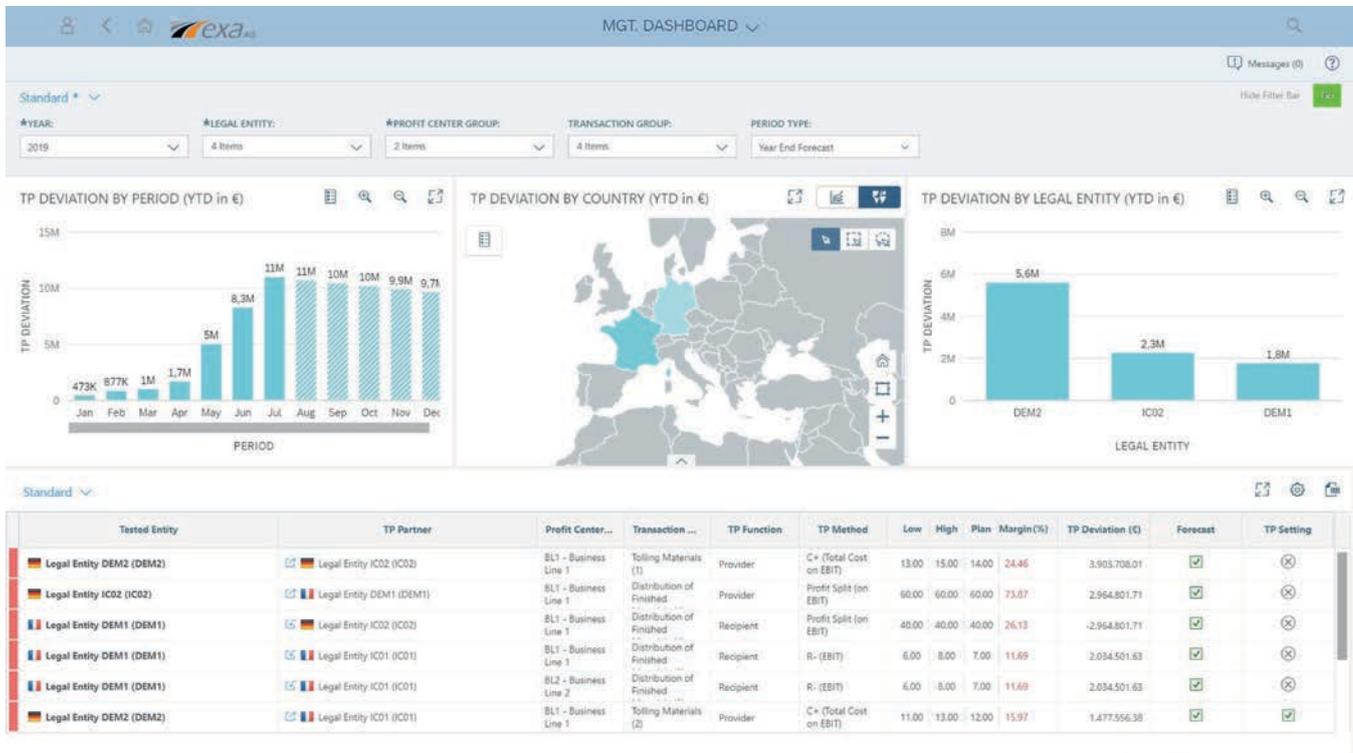
erarbeitung benötigt. In anderen Unternehmen wiederum mögen Controller, denen das Thema Verrechnungspreise noch vergleichsweise neu ist, mit den steuerlichen Begrifflichkeiten erst einmal nicht viel anfangen können. Allzu missverständlich sind Begriffe wie Transaktionen, Transaktionsbeziehungen, Segmentierung und Ähnliches, denn Controller verstehen mit Blick auf ihr Tagesgeschäft mitunter auch etwas anderes darunter.

### Die Reporting-Problematik

Haben Controller und Accounting-Spezialisten einmal verstanden, welche Daten konzernweit konsistent erhoben werden müssen, wird die Antwort recht oft lauten: „Unsere Reportingsysteme sind nicht entsprechend aufgebaut, unsere Stammdaten sind nicht harmonisiert, unsere SAP- und BI-Strukturen sind nach Geschäftsfeldern, Business Units, Sparten oder Divisionen aufgebaut, sie bieten aber kein Reporting nach steuerlich relevanten Transferpreis-Kriterien.“ Weshalb ist das so?

Die bestehenden ERP-, BI- und Konsolidierungssysteme sind in den letzten Dekaden aufgebaut worden. Über viele Jahre wurden funktionale Anforderungen durch Accounting und Controlling detailliert an die IT-Organisation herangetragen. Rechnungswesen-Experten wollten am Monatsende zeitnah („fast close“) den Monatsabschluss erstellen, Konzernrechnungswesen-Experten

Abbildung 2: Management Dashboard



forderten automatisierte Reporting-Packages, um möglichst schnell und effizient Konsolidierungsbuchungen für den Konzernabschluss durchführen zu können. Controller wiederum haben überlegt, welche Planungs-/Forecasting- und Reportingsysteme zur Steuerung des Konzerns, der Business Unit, der Division oder sonstiger Cost- oder Profitcenter erforderlich sind.

Entsprechend wurden die internen Systeme seitens der IT so konfiguriert bzw. externe Softwaretools implementiert, dass die geforderten Berichte stabil, zeitnah und konsistent erstellt werden können. Zwangsläufig haben sich über Jahre so auch spezialisierte Anbieter etabliert, die langjährige Referenzen vorweisen können. Im Ergebnis entstanden professionelle Planungs-/Reporting-/Konsolidierungs- und Forecastlösungen mit hohem Automatisierungsgrad und Nutzwert für die jeweiligen Nutzergruppen.

Unabhängig davon, welchen Reifezustand die Zusammenarbeit zwischen Accounting, Controlling und der Steuerabteilung hinsichtlich der Verrechnungspreisthematik erreicht hat, stellt sich für alle Beteiligten die Frage, wie nun speziell diese Intercompany-Finanzdaten effizient erfasst und ausgewertet werden können. Die Anforderung

ist vergleichsweise neu und es ist gemeinsam mit der IT-Organisation und anderen Stakeholdern zu überprüfen, ob gegebenenfalls automatisierte Lösungen extern zu beschaffen oder alternativ intern zu entwickeln sind. Der Datenbedarf besteht schließlich auf Dauer und nicht nur einmalig.

### Die „Office-tools“

Es ist vergleichsweise leicht, mithilfe von speziellen Dokumentationstools oder auch allein „Office“-Anwendungen eine Verrechnungspreisdokumentation zu erstellen. So wurden bereits vor Jahren Software-Tools entwickelt, die den Austausch dieser Dokumente mittels Workflow-Funktionalitäten effizient gestalten und inhaltliche Konsistenz über Textbausteine sicherstellen. Eine Herausforderung bleibt jedoch nahezu immer ungelöst, egal ob ein professionelles Transferpreis-Dokumentationstool im Einsatz ist oder nur eine Zusammenstellung von Worddokumenten für Master File oder Local File existiert: „Woher kommen die Zahlen, die dort einzutragen sind?“ Die häufige Beobachtung: Steuerexperten wie Controller laden Daten aus lokalen ERP- oder BI-Systemen und arbeiten diese manuell um. Das Ergebnis schließlich wird als Excel-Template an das Headquarter zur weiteren Verarbeitung versendet.

Abbildung 3: Transaktionsbezogene Segmentierung einer GuV

			BU1				BU2			
			DISTRIBUTION1		DISTRIBUTION2		DISTRIBUTION1		DISTRIBUTION2	
	ACTUAL	DELTA	R	R	R	R	R	R		
> REVENUE TOTAL	-90.219,00		-90.219,00	-37.845,00	-18.000,00	-27.845,00	-18.000,00			
> Value Added Cost	26.940,00		26.940,00	8.830,00	4.640,00	8.830,00	4.640,00			
> Material Cost	43.070,00		43.070,00	12.113,00	9.420,00	12.113,00	9.420,00			
> Sales Cost										
GROSS MARGIN	-23.289,00		-23.289,00	-6.190,00	-4.000,00	-6.190,00	-4.000,00			
> Royalties Payment										
> Administration	5.000,00		5.000,00	1.259,31	1.240,69	1.259,31	1.240,69			
> Royalties										
R&D										
EBIT	-15.289,00		-15.289,00	-4.840,69	-2.759,31	-4.840,69	-2.759,31			
> Interest Income										
> Interest Expense										
EBT	-15.289,00		-15.289,00	-4.840,69	-2.759,31	-4.840,69	-2.759,31			
TP-Method				Profit Split (on EB...)	R: (EBIT)	Profit Split (on EB...)	R: (EBIT)			
TP-Margin Target Low (%)				40,00%	6,00%	40,00%	6,00%			
TP-Margin Target High (%)				40,00%	8,00%	40,00%	8,00%			
TP-Margin Target (%)				40,00%	7,00%	40,00%	7,00%			
TP-Margin Actual (%)				33,10%	15,38%	47,77%	15,28%			
TP Deviation				-1.009,58	1.493,11	287,72	1.493,11			
Open Ratio (%)	-5,54%		-5,54%	-4,66%	-6,87%	-4,66%	-6,87%			

Die Nachteile liegen auf der Hand. Es ist schwer vorstellbar, dass dieser Datenerfassungsprozess fehlerfrei vonstatten geht und es besteht kaum ein Zweifel, dass bei näherer Untersuchung Inkonsistenzen festgestellt werden dürften. Bereits ein mittelgroßer Konzern besteht aus einer Vielzahl von Sender-Empfänger-Beziehungen und die erforderliche Datenintegrität und -konsistenz entlang der globalen Wertschöpfungskette wird sich so gewiss nicht erreichen lassen.

### Die Wunschvorstellung: „TP Data Lake“

Visionär wäre eine Datenstruktur denkbar, in der sämtliche Datensätze bis auf Belegebene hinsichtlich der Intercompany-Geschäfte enthalten sind. Diese umfasst sämtliche Umsätze je Sender-Empfänger-Beziehung auf „Line item“-Ebene, um später die mit dem Materialstamm verknüpften Daten nach Transaktionsgruppen aggregieren zu können. Durch ein technisches Zusammensetzen der Wertschöpfungsketten und Verknüpfen der per Extraktor automatisiert eingelesenen Buchhaltungsdaten z.B. zu den IC-Debitoren und -Kreditoren lassen sich so auch konsolidierte Ergebnissichten über die ganze Gruppe bilden. Ein integrierter transparenter Mechanismus

zur Allokation von Overheadkosten erlaubt schließlich Analysen bis zum Ebit. Der Begriff des Wertschöpfungsbeitrags erführe durch diese Einsicht und Transparenz eine völlig neue Bedeutung. Sollte nämlich ein Produkt im Herstellungsprozess eine größere Anzahl von Gesellschaften durchlaufen, würde sofort transparent, welche Gesellschaft auf welcher Vorstufe wie viel Gewinn am (Vor-)Produkt erzielt hat. Diese analytische Einsicht lässt sich nicht nur im Controlling, sondern auch hervorragend für Verrechnungspreiszwecke nutzen. Für jede Gesellschaft würde sofort ersichtlich, inwieweit die steuerlich im Verrechnungspreissystem definierten Zielmargen entlang der internationalen und ggfs. mehrstufigen Wertschöpfungskette eingehalten wurden. In einer höheren technischen Ausbaustufe könnte sogar noch das Konzernrechnungsweisen profitieren, etwa wenn mit maximaler Granularität die Zwischengewinneliminierung in den Bestandswerten auf Einzelproduktebene ermöglicht würde.

In jedem Fall ließe sich der gesamte Konzern aus Verrechnungspreissicht betreffend das steuerlich erforderliche „Soll“ und das tatsächliche „Ist“

auswerten. Gäbe es diese Datenstruktur, wäre es auch ein Leichtes, eine Abfrage zu starten und das Ergebnis je Konzerngesellschaft in die Verrechnungspreisdokumentationen einzukopieren.

### Die Kür des proaktiven Eingriffs

Es liegt in der Natur der Sache, dass im Geschäftsleben Abweichungen zum Plan auftreten, egal wie qualitativ und quantitativ gut das Intercompany-Verrechnungsnetz im Konzern ausgeplant wurde. Werden tatsächlich nur einmal im Jahr zur Erstellung der Verrechnungspreisdokumentation Daten erhoben, wird erst am Jahresende und damit meist zu spät deutlich, dass die tatsächlichen von den steuerlichen gewünschten Ergebnissen abweichen. Verrechnungspreisexperten wissen, welche Risiken bestehen, wenn am Jahresende Schiefstände hinsichtlich der Gewinnverteilung im Konzernverbund festgestellt werden. Nicht immer lassen sich Einmaleffekte als Ursache finden und so stellt sich oft die Frage nach einer Jahresendanpassung als letztem Ausweg. Das komplexe Thema der Jahresendanpassungen mit der Vielzahl der damit verbundenen Schwierigkeiten ist den meisten Involvierten hinlänglich bewusst und soll hier nicht weiter vertieft werden.

Damit stellt sich jedoch eine weitere Frage: „Wie kann neben der automatisierten Erhebung der Daten auch ein eventueller Schiefstand frühzeitig erkannt und gegebenenfalls unterjährig gegengesteuert werden?“ In einem „TP Data

Lake“ müssten die erforderlichen Reports bereits unterjährig, beispielsweise monatlich oder zumindest nach jedem Quartal, in derselben Granularität vorliegen, wie sie später für die TP-Dokumentation benötigt werden.

Gesucht ist also ein Verrechnungspreismanagement-Tool mit darunterliegendem „TP Data Lake“, welches einerseits laufend sämtliche konzerninternen Verrechnungen extrahiert, analysiert und berichtet, Schiefstände frühzeitig meldet und signalisiert, sobald Handlungsbedarf besteht. Vor allem aber sollte mit diesem Tool die Möglichkeit bestehen, bei unterjährig festgestellten Abweichungen agil im Wege von Preisänderungen auf Produkt- bzw. Materialebene eingreifen zu können und zielgerichtet neue Preisdaten automatisiert in die lokalen ERP-Systeme der beteiligten Konzerngesellschaften zurückzuschreiben.

### Die Unternehmen haben (fast) nichts

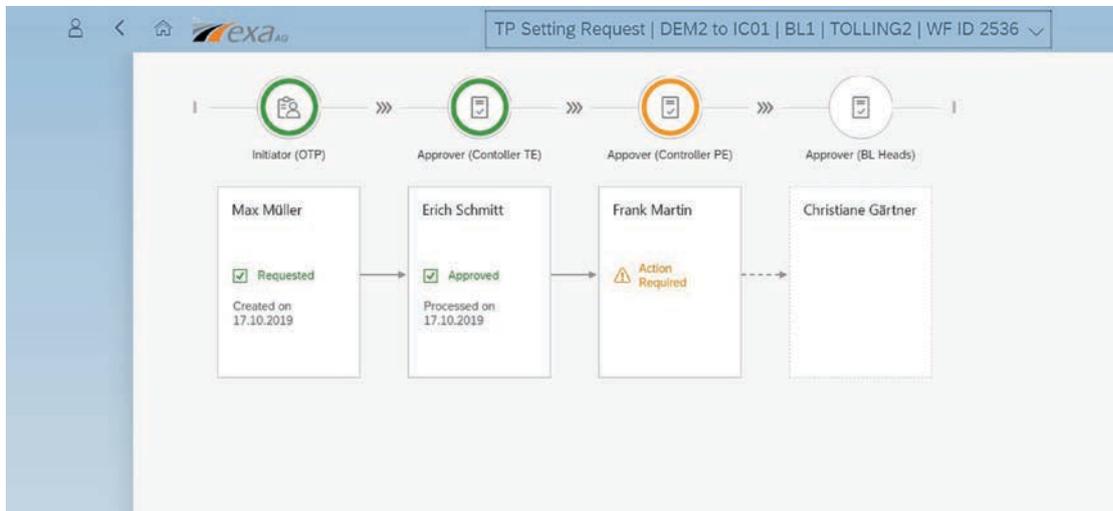
Die Ergebnisse einer aktuellen Studie zeigen, dass nur sehr wenige Unternehmen eine professionelle IT-Lösung im Einsatz haben, die zudem nur Teilprozesse abdeckt (vgl. EY 2019, Schöneborn 2019). Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen haben außer der bekannten Office-Tabellenkalkulation keine andere IT-Lösung im Einsatz. Nur in 7 % der Fälle existieren automatisierte Schnittstellen bzw. Anbindungen an die ERP- bzw. Buchhaltungssysteme. Gleiches gilt für zentrale Preisdatenbanken, um Inkonsistenzen

Abbildung 4. Preisermittlungen je Material mit Simulationsmöglichkeit

The screenshot displays the EXA TP Setting interface for August-December 2019. It is divided into several sections:

- Segments (#1):** A table with columns for Select, Legal Entity, PC Group, Transaction Group, TP Function, Partner, Partner Type, Workflow ID Status, Workflow with?, Agents, and Last Pro.
- Materials Selected (#6):** A table with columns for Material, Material Desc, UoM, LC, FC Qty, Curr. TP(LC), Valid from, Proposed CP%, and Proposed TP(LC). It lists materials FIN5712 through FIN5717.
- P&L of Segment:** A summary table with columns for YTD, Simulated RY(FC), and Simulated YE. It includes metrics like REVENUE TOTAL, Value Added Cost, Material Cost, GROSS MARGIN, Administration, EBIT, TP-Margin Target (%), TP-Margin Actual (%), TP Deviation, and EBIT (%).
- Materials & Transactions Excluded (#2):** A table with columns for Material, Material Desc, UoM, LC, FC Qty, Curr. TP(LC), Exclusion Type, and Sales value(LC). It lists material FIN5718.

Abbildung 5: Beispielhafter Genehmigungsworkflow für Preisänderungen



im konzerninternen Verrechnungsverkehr zu vermeiden. Auch diese sind mit 19 % nur selten anzutreffen. Lediglich 7 % nutzen bereits eigene oder zugekaufte IT-Lösungen, die das laufende TP-Monitoring von Gewinnmargen aus Warentransaktionen unterstützen. Ob dies daran liegt, dass noch keine Anbieter am Markt etabliert sind, die Lösungen noch nicht ausgereift erscheinen oder Referenzen fehlen, ist unbekannt. Möglicherweise hat die Softwareindustrie den Bedarf in der Breite noch nicht erkannt, weil bislang kaum ein Unternehmen erkennbar diese Lösungen nachfragt. Erst seit Kurzem ist zu erkennen, dass im Zuge der Digitalisierungs-, Automatisierungs- und Standardisierungsdiskussion, aber auch unter dem Druck von intensiven Betriebsprüfungen das Thema Datenverfügbarkeit und -konsistenz im Transfer Pricing immer wichtiger wird. Und so stellen sich Unternehmen mit Blick auf die anstehenden digitalen Transformationsprojekte auch die Frage: „Wie kann im Zuge dessen auch das Verrechnungspreismanagement automatisiert werden?“

### SAP Add-on „OTP“ der EXA AG

Bislang haben weltweit tatsächlich nur einige wenige Softwarefirmen das Thema für sich entdeckt und Tools für das TP-Management entwickelt. Eine hoch integrierte Lösung ist nunmehr von der EXA AG mit Stammsitz in Walldorf/Baden verfügbar: „EXA Operational Transfer Pricing (EXA OTP) 2.0“. Die als Teil dieses Beitrags eingefügten Abbildungen sollen einen ersten Eindruck zu den Funktionalitäten geben, die nachfolgend kurz illustriert werden.

Als Einstieg bietet die Intercompany-Map mit Flussdarstellungen einen ersten Überblick (Abb.1), die im Bedarfsfall aber auch schon standardmäßig einen Drilldown auf Einzelproduktebene erlaubt. Weitere Absprünge sind interaktiv in ein Management Cockpit (Abb. 2) oder auch in die segmentierten Ergebnisrechnungen der Gesellschaften (Abb. 3) möglich. Die im Falle von Abweichungen erforderlichen Schritte zur Preisaktualisierungen, etwa durch einen Approval-Workflow auf Produktebene, zeigen die Abbildungen 4 und 5. Auf die vielfältigen Konfigurationsmöglichkeiten wie z.B. zu Kostenallokationsregeln, auf die Flexibilität der Hinterlegung des TP-Datenmodells mit Transaktionsgruppen und Profit-Level-Indikatoren soll hier aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden. Gleiches gilt für das Change Tracking und Audit Trails, Simulationsmöglichkeiten und weitere wichtige Aspekte.

Für das Nutzerinterface (UI) setzt die Lösung auf den neuen Webstandard SAP Fiori (z.B. Abb. 6). Für den Anwender führt diese Strategie zu einem einheitlichen, modernen Erscheinungsbild, das sich praktisch nicht von anderen SAP-Applikationen wie SAP S/4HANA unterscheidet und so auch Einarbeitungszeiten massiv verkürzt. Auch bei den Workflows setzt EXA mit der SAP Fiori My Inbox auf ein leistungsfähiges und leicht zu bedienendes Approval-Konzept, in dem sich Anwender von S/4 HANA-Systemen aufgrund des standardisierten Aufbaus der Applikation schnell wiederfinden werden. Die Lösung bietet außerdem ein Standard-Set von Data-Analytics-Reports, die

flexibel unternehmensspezifisch erweitert und angepasst werden können.

Die Lösung wurde im Mai 2019 von der SAP SE für die Integration mit SAP S/4HANA zertifiziert und setzt insofern auf der bekannten Hochleistungsdatenbank HANA auf. Insgesamt nutzt die Applikation etablierte SAP-Technologien wie z.B. SAP Netweaver und bietet über Standardextraktoren Schnittstellen zu den Finanzdaten, die das regelmäßige und manuelle Laden von z.B. Flat Files vermeiden. Selbstverständlich gibt es für kleinere, oft „Nicht-SAP“-Gesellschaften alternative Möglichkeiten zur Datenbewirtschaftung. Zur Autorisierung und Authentifizierung können mehrdimensionale Rollenmodelle definiert werden, und da SAP-Standardkomponenten zur Anwendung kommen, ist eine Einbindung in die Single-Sign-On (SSO)-Strategie des Kunden kein Problem. Die Installation ist „on-premise“ wie auch in einer Cloud-Umgebung möglich.

### Der Business Case

Natürlich ist für die Anschaffung und Implementierung einer solchen Lösung ein gewisses Investitionsvolumen erforderlich und neben Budgets müssen auch intern Ressourcen bereitgestellt werden. Zur Kosten-/Nutzen-Abwägung bietet sich deshalb vorab eine Net-Present-Value-Betrachtung an. Die Parameter wären zum einen die vorhandenen Intercompany-Flüsse und verrechneten Volumen der beteiligten Kon-

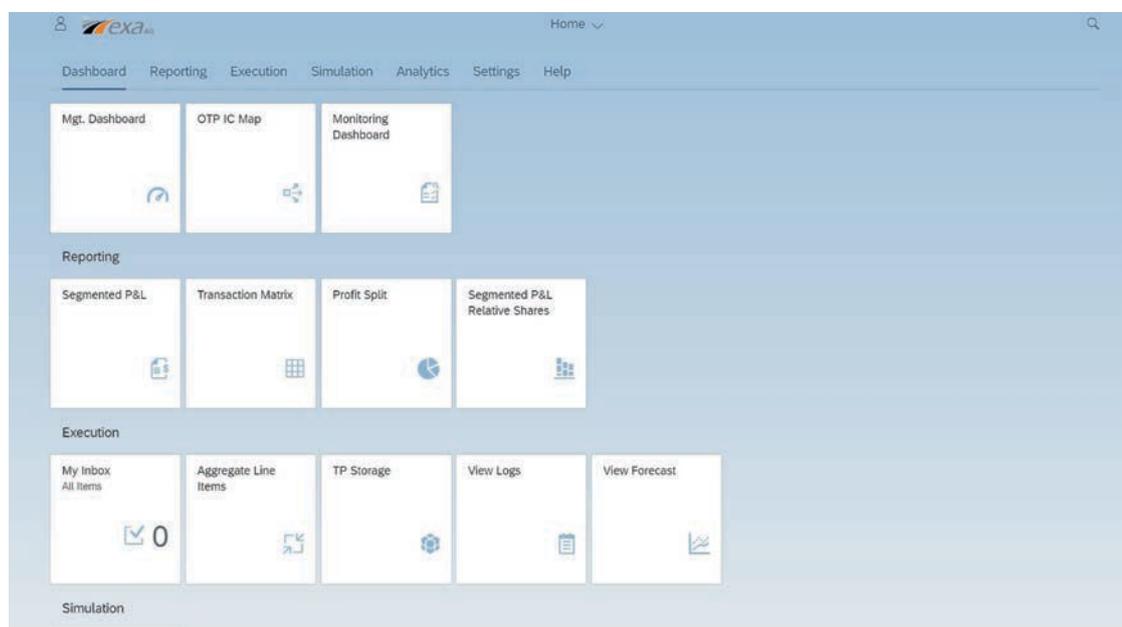
zerngesellschaften sowie deren Steuerquote. Analysen der historischen Ergebnisvarianzen sowie der Zoll- und Ertragssteuerkonsequenzen bilden die Referenzpunkte für den Betrag, den der Konzern im „Status quo“ monetär für das Thema Verrechnungspreise Jahr für Jahr oder auch abgezinst kumuliert z.B. über 3, 5 oder 7 Jahre zu stemmen hat.

Das Alternativszenario besteht in der Einführung eines TP-Managementtools. Das beinhaltet Anschaffungskosten, die Implementierung und den laufenden Betrieb. Als Effekt wäre die Reduzierung der Varianzen in der Gewinnverteilung ertragssteuerlich und ggf. zollseitig zu bewerten. Hinzu kämen freigesetzte Ressourcen aufgrund von Effizienzgewinnen und ggf. geringere Beratungsaufwendungen bei Disputen. Durch den Vergleich beider Szenarien und das Verschieben einiger Parameter kann schließlich robust geprüft werden, bis zu welcher Höhe eine Investition nicht nur aus Compliance-Gesichtspunkten, sondern auch rein ökonomisch sinnvoll ist. Je nach Parametersetzung gibt sich schließlich über den positiven Net-Cash-Effekt nach Steuern auf Konzernebene die Amortisationsdauer des Vorhabens.

### Fazit

Die hier skizzierte Lösung führt laufend, d.h. bereits unterjährig konzernweit alle verrechnungspreisrelevanten Finanzdaten

Abbildung 6: User Interface mit typischem SAP Fiori Launchpad



zum IST und – sofern vorhanden – auch zum PLAN zusammen. Dazu zählen sämtliche Daten der Ergebnisrechnungen, aber auch die granularen Informationen der einzelnen Intercompany-Rechnungen mit Mengen und Preisen. Durch Anbindung der relevanten Produktstammdaten- sowie der Buchhaltungsinformationen bietet die Lösung ein steuerlich ausgerichtetes Standardberichtsweesen für Verrechnungspreise, das transaktionsbezogen ein segmentiertes GuV-Reporting mit damit einhergehenden Transaktionsmatrizen umfasst. Darüber hinaus bestehen vielfältige flexibel konfigurierbare Optionen für individuelle Auswertungen und Analysen. Dies erlaubt es dem operativen Transferpreismanager, im Falle von Abweichungen bereits unterjährig einzugreifen. Dabei helfen ihm automatisiert erstellte Planungssimulationen und Vorschaurechnungen, die zu erwartende Ergebnisentwicklung zu bewerten. Praktiker wissen schließlich um die Bedeutung, resultierende Effekte zuvor abzuschätzen, denn oftmals laufen Produkte durch mehrere Gesellschaften und eine Preisänderung an einer Stelle der Wertschöpfungskette hat rasch eine Kettenreaktion zur Folge. Dazu ist nicht zuletzt die Simulationsfunktionalität überaus hilfreich. Ermittelte Vorschlagswerte neuer Preise können über die integrierten Workflows abgestimmt und genehmigt werden. Sobald die neuen Preise finalisiert sind, können sie automatisiert in das ERP-System des Senders, aber auch zeitgleich in das des Empfängers zurückgeschrieben werden.

Im Zeitverlauf lassen sich mithilfe entsprechender Tools die Gewinnverteilungen im Konzernverbund proaktiv unterjährig aussteuern, sodass die Gesellschaften die Gewinnbandbreiten erreichen, wie es steuerlich je nach Transaktionstyp und TP-Methode vorgesehen ist. Zum Jahresende ist es nun ein Leichtes, die Datensätze für jede Gesellschaft aus dem System auszulesen und in die Verrechnungspreisdokumentation einzufügen. So entfallen letztlich alle bekannten Schwächen im Zuge der Zusammenstellung der Zahlenwerke. Das mühselige Einsammeln manueller Daten verbunden mit der Feststellung, dass die lokalen Ergebnisse nicht den Vorgaben entsprechen, hat ein Ende und auch Schwächen in der Datengranularität, etwa dass Ergebnisse einer Gesellschaft nicht nach Intercompany-Lieferanten oder nach Intercompany-Kunden je Transaktionstyp aufgerissen werden können, sind damit ebenfalls Geschichte.

## Verweise:

EY: Herausforderung Operational Transfer Pricing, 2. Studie zu Kommunikation, Prozessen und Systemen in der Praxis 2019, Ernst & Young, <http://go.ey.com/2UZBp34>, Stand 17.10.2019.

Schöneborn, F.: Verrechnungspreismanagement 4.0 – Zum Stand der Digitalisierung in der Praxis und welche Kompetenzen für ein erfolgreiches IT-Projekt entscheidend sind, in: Der Betrieb, 72. Jg. (2019), H. 14, S. 737-743.

Damit bleibt nur die Frage nach dem erforderlichen Budget. Hier bieten sich für Verrechnungspreismanager ausreichend Anknüpfungspunkte, um im Budgetantrag ggü. der Geschäftsleitung gemeinsam z.B. mit dem Controlling oder der IT die Vorteilhaftigkeit der Investition nachzuweisen. Ist die Lösung schließlich live im Einsatz, wird sie zum integralen Bestandteil des Tax-CMS für Verrechnungspreise. ■



**Dr.-Ing. Frank Schöneborn**  
Wirtschaftsingenieur und Partner für Operational Transfer Pricing bei EY in Mannheim

Dr. Schöneborn ist seit 2015 bei EY und berät Experten aus Tax, Accounting, Controlling und IT, die sich mit der operativen Implementierung von Verrechnungspreisen in Prozessen und IT-Systemen auseinandersetzen. Zuvor war er 17 Jahre in der Industrie (DAX, MDAX) u.a. als CFO in UK, Leiter Globales Spartencontrolling und TP-Management tätig. Er ist häufig Referent auf Fachtagungen sowie Autor richtungsweisender Beiträge zum Operational Transfer Pricing.



**Divya Vir Rastogi**  
Mitgründer und CEO der EXA AG

Seine Fachexpertise erstreckt sich über die Entwicklung von Softwarelösungen in diversen Bereichen, v.a. in der Verfahrens- und diskreten Fertigungsindustrie. Vor der Gründung der EXA AG war der studierte Elektroingenieur in verschiedenen Führungs- und Geschäftsführungsfunktionen u.a. bei der SAP SE tätig, wo er zuletzt als Vice President den Bereich Custom Development in EMEA leitete. Davor leistete er einen wesentlichen Beitrag zum Wachstum des Bereichs SAP Custom Development in Amerika.