



## **Session 8:** Digitale Geschäftsmodelle und Verrechnungspreise

Samira Korschan (Revolut)  
Dr. Julia Cortez (Mercedes-Benz)  
Sandra Sieverding (BZSt)  
Prof. Dr. Christian Schwarz (Hochschule Düsseldorf)  
Dr. Stefan Stein (Quanttax)

*WIN Conference 2026*  
*Tax in Action*



# Einführung

- Im Jahr 2026 werden schätzungsweise 1 Billion (1.000 Mrd) USD in Künstliche Intelligenz investiert<sup>1</sup>. Diese Investitionen umfassen Infrastruktur (Data Lakes, Energie Infrastruktur), Chips (GPUs), und Algorithmen (insb. im Bereich Agentic AI).
- Der technologische Wandel umfasst Industrien auf vielfältige Weise und es wird erwartet, dass sowohl Produktivitäts- und Effizienzgewinne (kurz/mittelfristig) in bestehenden Geschäftsmodellen zu realisieren sind als auch vollkommen neue Geschäftsmodelle (langfristig) entstehen.
- In einer breit angelegten Umfrage des “The Economist“ unter mehr als 1.000 Führungskräften erachten nur 37% ihren “Status quo“ in Bezug auf den Einsatz von KI als tatsächlich marktfähig („production ready“).<sup>1</sup>
- Der technologische Wandel ist „im Fluss“: Welche neuen Geschäftsmodelle tatsächlich bestehen werden und wie in diesen Geschäftsmodellen Wertschöpfung entsteht und monetarisiert wird, ist noch nicht vollständig erkundet.

<sup>1</sup>) The Economist, Unlocking enterprise AI: Opportunities and Strategies, 2025



# Vorgehen in dieser Session

- Der technologische Wandel, insb. durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz, wirft spannende und herausfordernde Fragen hinsichtlich einer Umsetzung des Fremdvergleichsgrundsatz bei der Besteuerung multinationaler Unternehmensgruppen.
- Im Kontext von Verrechnungspreisen kommt insb. der Funktions- und Risikoanalyse (§ 1 Abs. 3 Satz 2 AStG) im Rahmen der Operationalisierung des Fremdvergleichsgrundsatz eine wichtige Bedeutung zu.
- Gemeinsam möchten wir erörtern, welche Besonderheiten bei der Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes im Umfeld digitaler und digitalisierter Geschäftsmodelle auftreten.

# Leitfragen dieser Session

- 1) Welche Rolle spielen **Daten, Algorithmen** sowie **digitale Infrastrukturen** im jeweiligen Geschäftsmodell?
- 2) Auf welche Weise lässt sich das **DEMPE-Konzept** im Kontext von KI sinnvoll und praxisnah umsetzen?
- 3) Welche **Verrechnungsmethoden** kommen grundsätzlich zur Anwendung und wie kann deren operative Umsetzung gestaltet werden?
- 4) Der Blick in die **Zukunft**: Welche ersten Ansätze/Positionen könnten zukünftig in Streitbeilegungsverfahren eine Rolle spielen und kontrovers diskutiert werden?

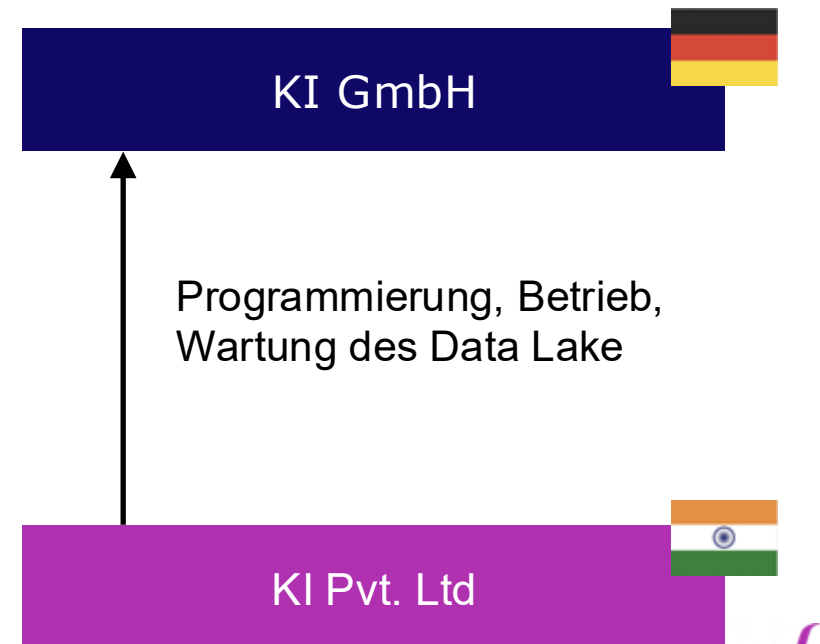
# Sachverhalt 1: Data Lake

# Wann liegt ein IT-Auftragsentwickler vor?

## Illustration am Beispiel eines Data Lakes

- Die KI Gruppe möchte einen gruppenweiten **Data Lake** einführen, der zentral Daten speichert und die Grundlage für weitergehende „Datenprodukte“ (= Algorithmen, Datensammlungen) bildet.
- Die KI GmbH in DE hat in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen ein Data Lake Konzept entwickelt.
- Nach den Vorgaben der KI GmbH hat die KI Pvt. Ltd. mit Sitz in Indien den Data Lake programmiert.
- Zusätzlich soll die KI Pvt. Ltd. sowohl den zukünftigen Betrieb und Wartung des Data Lakes übernehmen.

			
<b>Funktion</b>	Entwicklung fachliches & technisches Konzept	X	
	Operative Programmierung		X
	Operativer Betrieb und Wartung		X
	Strategisch konzeptionelle Weiterentwicklung	X	
<b>Risiken</b>	Entwicklungsrisiko	X	x
	Cyberisiken	X	
	Datenqualitätsrisiko	X	
	Verwertungsrisiko	X	



# Wann liegt ein IT-Auftragsentwickler vor?

## UN Manual Country Files: Bspw. Indien

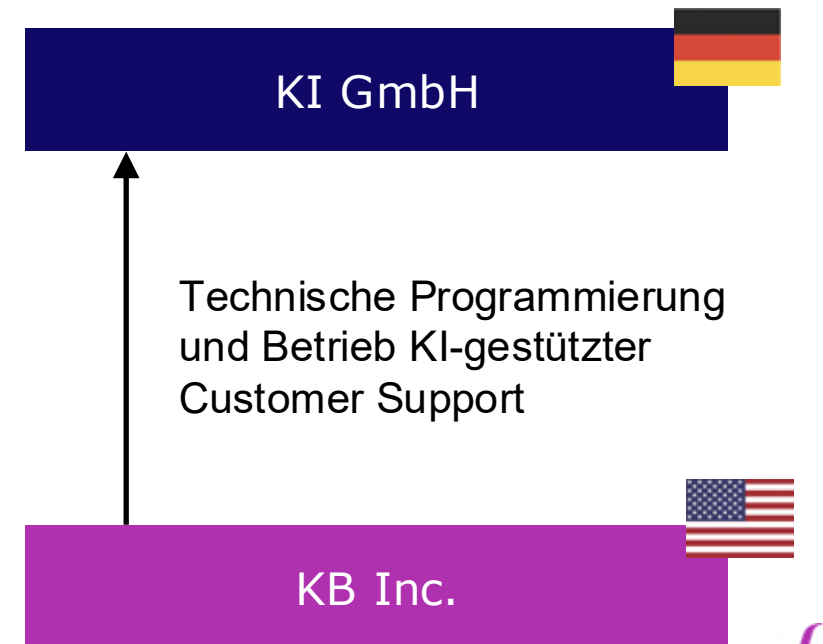
- **Intangibles Allgemein** (India Country File Tz. 3.11.2): In transfer pricing audits of certain contract R&D centres, the following facts have emerged:
  - contrary to the claims made by the parent companies, it was found that the day-to-day strategic decisions and monitoring of R&D activities were carried out by personnel of the subsidiary (...);
  - the management of the Indian subsidiary also took decisions concerning the allocation of budget to different streams of R&D activities (...);
  - (...) control over risks of R&D activities lay both with the parent MNEs and the Indian subsidiary (...)
- **Marketing Intangibles** (India Country File Tz. 3.12.2):
  - The functions carried out by the Indian subsidiary (...) relating to marketing, market research and market development, including adding value to intangibles (...) owned by the parent companies, as well as creation and development of marketing intangibles like customer lists (...) have been subject of matter of transfer pricing adjustments.
  - (...) it has been held by the Indian tax authorities that the functions carried out, which are in the nature of the development of the relevant intangibles, deserve compensation.

# **Sachverhalt 2: Digitalisierung des (After-)Sales**

# Digitalisierung des (After-)Sales

- Die KB GmbH will den After-Sales verbessern, indem sie ergänzend zum klassischen telefonischen einen KI-gestützten Customer Support einführt. Dieser soll mittels **agentischer KI** Kundenanfragen bearbeiten.
- Das grundlegende Konzept für den KI-gestützten Customer Support wurde von der KB GmbH entwickelt.
- Auf Grundlage des konkreten Anforderungskatalogs und Maßgabe der KB GmbH ist die KB Inc. in den USA damit beauftragt worden, den KI-gestützten Customer Support zu programmieren und zu betreiben.
- Zum Training der agentischen KI wurden Daten der KB Inc. verwendet.

			
Funktion	Entwicklung fachliches & technisches Konzept	X	
	Operative Programmierung		X
	Operativer Betrieb und Wartung		X
	Training der agentischen KI		X
	Strategisch konzeptionelle Weiterentwicklung	X	
Risiken	Planungs- und Umsetzungsrisiko	X	x
	Entwicklungsrisiko	X	
	Datenqualitätsrisiko	X	
	Verwertungsrisiko	X	



# Autonomiegrade von agentischer KI

**Agentische KI unterscheidet verschiedene Autonomiegrade:** Beginnend von „einfacher“ AI, die sich wenig von bereits vorhandenen unterstützenden Systemen unterscheidet, über semi-autonome AI, die kausale Zusammenhänge erkennt, zu autonomer KI, die eigenständig Funktionen ausführt und Risiken steuert.<sup>1</sup>

Level	Kurz-Beschreibung	SPAR Framework
0	Manuelle Operationen	Menschen führen alle Aufgaben ohne technologische Unterstützung aus. Dies entspricht dem traditionellen Arbeitsplatz, an dem Beschäftigte zwar grundlegende digitale Werkzeuge wie Tabellenkalkulationen und E-Mails nutzen, sämtliche Verarbeitung jedoch manuell erledigen.
1	Regelbasierte Automatisierung	Sensing: Vordefinierte Entscheidungsregeln und strukturierte Daten Planning: Einfache „Wenn dann Regeln“ / Entscheidungsbäume Acting: Deterministische Aktionen mit klar definierten „Trigger“-Punkten Reflection: Nur Fehlerreporting
2	Intelligente Prozessautomatisierung	Sensing: Semi-strukturierte Daten Planning: Einfache statistische/KI-Modelle, um einfache Strukturen zu erkennen Acting: Anpassungsfähige Aktionen mit Fehleradaption Reflection: Weitergehendes Fehlerreporting, kein maschinelles Lernen/Fehleradaption
3	Agentische Workflows (mit Supervision)	Sensing: Verständnis für menschliche Sprache und Kontext Planning: Komplexere KI-Modelle mit begrenztem Reasoning und Kontextverständnis Acting: Mehrere Agenten die „Interagieren“ und komplexere Aufgaben orchestrieren Reflection: Maschinelles Lernen mit begrenztem Reasoning
4	Teilautonome IT-Services	Sensing: Unterschiedlichste multimediale Datenquellen (Bild, Ton, Text, Videos) Planning: Komplexere KI-Modelle mit begrenztem Reasoning & Zielerreichungsstrategien Acting: Interagierende Agenten mit komplexe Aufgaben, Fehleroptimierung Reflection: Maschinelles Lernen mit begrenztem Reasoning und Fehleradaption
5	Vollautonome IT-Wertschöpfung	Sensing: Beliebiger multimedialer Daten-Input und Zieldefinitionen Planning: Komplexe KI-Modelle mit humanem Reasoning und Zielerreichungsstrategien Acting: Vollautonome Agenten Reflection: Eigenständige Optimierung der Agenten

<sup>1)</sup> Vgl. Van der Ham/Schwarz /Stein, Verrechnungspreise in digital(isiert)en Geschäftsmodellen - Wie kann der Wertschöpfungsbeitrag von Agentic AI gemessen werden?, Der Betrieb, 7, 2026

# Zusammenfassung

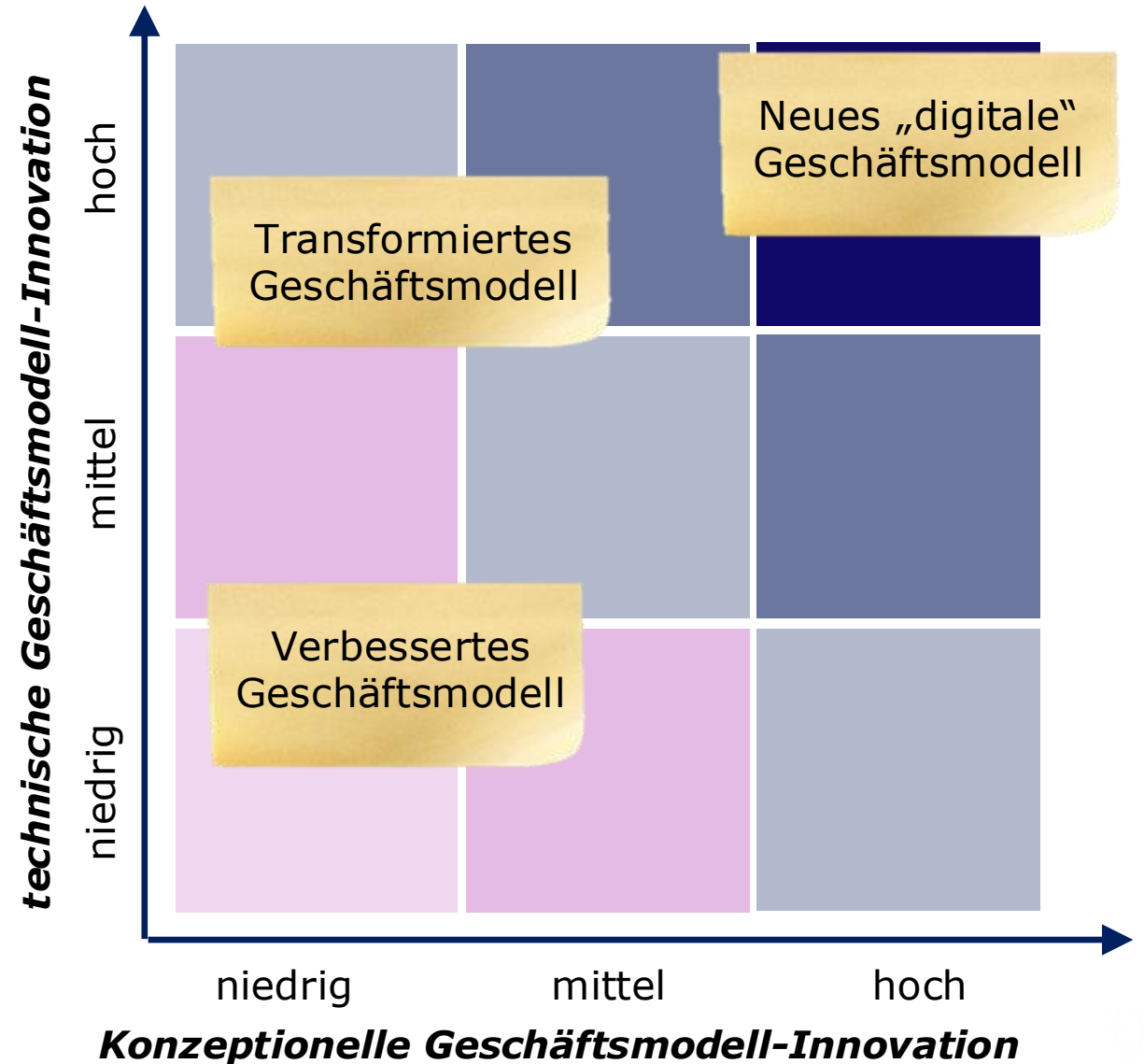
# Zusammenfassung

- 1) Welche Rolle spielen **Daten, Algorithmen** sowie **digitale Infrastrukturen** im jeweiligen Geschäftsmodell?
- 2) Auf welche Weise lässt sich das **DEMPE-Konzept** im Kontext von KI sinnvoll und praxisnah umsetzen?
- 3) Welche **Verrechnungsmethoden** kommen grundsätzlich zur Anwendung und wie kann deren operative Umsetzung gestaltet werden?
- 4) Der Blick in die **Zukunft**: Welche ersten Ansätze/Positionen könnten zukünftig in Streitbeilegungsverfahren eine Rolle spielen und kontrovers diskutiert werden?



# Konzeptionell vs. technische Innovation

- Die **konzeptionelle Geschäftsmodell-Innovation** beschäftigt sich mit dem Nutzenversprechen eines Unternehmens, also mit der Frage, warum Kunden dort kaufen. Im Kontext der Digitalisierung wird dabei zwischen verbesserten und datenzentrierten Geschäftsmodellen unterschieden.
- Die **technische Geschäftsmodell-Innovation** zeigt den Wert von Daten und Algorithmen – von einer unterstützenden Funktion über das Ermöglichen neuer Dienstleistungen bis hin zur entscheidenden, oft disruptiven Rolle im Geschäftsmodell.



# Wie lassen sich die verschiedenen Phasen in einem Data Analytics Projekt beschreiben?

- CRISP-DM Ansatz = Cross Industry Standard Process for Data Mining

