

Verrechnungspreise und Konzernkalkulation

Wenn Einzelgesellschaften zu Konzernen zusammengeschlossen werden, steht häufig der Wunsch dahinter, Synergie-Effekte zu erzielen. Eine verbesserte Auslastung der Kapazität, eine Reduzierung von Qualitätsprüfungskosten oder auch günstigere Einkaufskonditionen sind nur einige der Vorteile, die sich Unternehmen von einer Integration versprechen.

Solch unbestreitbaren Vorteilen stehen allerdings auch integrationsspezifische Koordinationskosten gegenüber. Nach aller Erfahrung können die Vorteile einer Integration nur dann überwiegen, wenn das Management auf geeignete Koordinationsinstrumente zur Abstimmung der Aktivitäten zurückgreifen kann.

Verrechnungspreise als Koordinationsinstrument im Konzern

Als besonders wichtiges Koordinationsinstrument haben sich in der Praxis Verrechnungspreise bewährt, mit deren Hilfe innerhalb des Unternehmens ein fiktiver Markt geschaffen wird. Ziel ist dabei, Einzelgesellschaften und Segmente wie eigenständige, im Wettbewerb stehende Unternehmen agieren zu lassen. Verrechnungspreise tragen hier maßgeblich dazu bei, marktgerechte Ergebnisse für Einzelgesellschaften und Segmente zu ermitteln.

Neben dieser Erfolgsermittlungsfunktion besteht die zweite wichtige Funktion von Verrechnungspreisen in der Motivation. Bereichsverantwortliche sollen über Verrechnungspreise Anreize erhalten, dezentrale Entscheidungen jeweils zum Vorteil des Gesamtunternehmens zu treffen.

Zwischen der Erfolgsermittlungsfunktion und der Motivationsfunktion bestehen bisweilen Zielkonflikte. Wenn Bereichsverantwortliche Anreize erhalten, Entscheidungen zum Wohle des Gesamtunternehmens zu treffen und Bereichsegoismen zurückzustellen, könnte dies zur Konsequenz haben, dass für die betreffende Gesellschaft oder das spezifische Segment ein negatives Ergebnis in Kauf genommen wird. Den ausgewiesenen Zahlen könnte man nicht unmittelbar ansehen, dass das negative Ergebnis aus der übergreifenden Konzernsicht als positiv zu bewerten ist. Ob ein negatives Ergebnis also bewusst in Kauf genommen wird oder ob es sich dabei um eine „echte“ Fehlentwicklung in diesem Unternehmensbereich handelt, muss von der Konzernleitung rechtzeitig erkannt werden können.

Aufgrund der immer vielfältiger werdenden Leistungsverflechtungen zwischen den einzelnen Unternehmenseinheiten erhalten aussagekräftige Bereichsergebnisse für die erfolgreiche Steuerung eines Unternehmens zunehmende Bedeutung. Nur wer Schwachstellen im Unternehmensverbund rechtzeitig erkennt, kann mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern, bevor es zu einem „Flächenbrand“ kommt.

Bei den Verrechnungspreisen kommt der Erfolgsermittlungsfunktion daher eindeutig eine höhere Priorität zu. Vorrangiges Ziel sollte es sein, der Unternehmensleitung mittels geeigneter Ansätze eine möglichst realistische Sicht auf die Ergebnisse der Gruppe, der Einzelgesellschaften und der Segmente zu liefern. Eine optimale Steuerung des operativen Geschäfts ist nur möglich, wenn alle drei Sichten im Auge behalten werden.

Verrechnungspreise als Koordinationsinstrument im Konzern.

Marktorientierte versus kostenorientierte Verrechnungspreise.

Konzernkalkulationen zur Ermittlung konsolidierter Produktergebnisrechnungen.

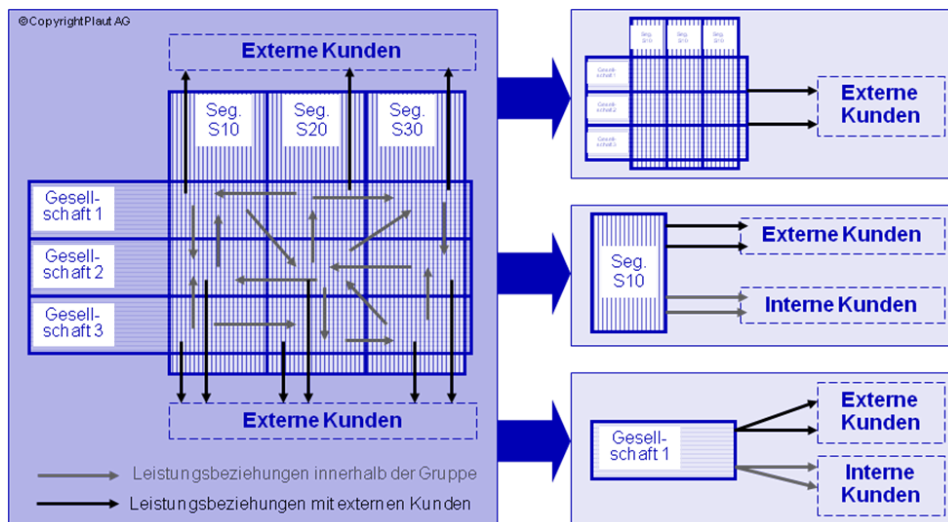


Abbildung 1. Verrechnungspreise als Koordinationsinstrument im Konzern

Marktorientierte versus kostenorientierte Verrechnungspreise

In betriebswirtschaftlichen Diskussionen ist das Thema Verrechnungspreise ein „Dauerbrenner“. Während im externen Rechnungswesen steuerliche Aspekte die Überlegungen dominieren, geht es im internen Rechnungswesen im Allgemeinen um die oben aufgeführten Aspekte. Intern kann – im Gegensatz zum externen Rechnungswesen – jeweils frei entschieden werden, welche Wertansätze unter den gegebenen Rahmenbedingungen für die interne Steuerung am besten geeignet sind. Zur Wahl stehen marktorientierte sowie kostenorientierte Verrechnungspreise. Innerhalb der Gruppe der kostenorientierten Verrechnungspreise ist dann noch zu entscheiden, ob diese auf Basis von Teilkosten oder Vollkosten ermittelt werden sollen.

Neuere Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen vermehrt dazu übergehen, auch für die interne Steuerung die steuerlich erlaubten Methoden anzuwenden. Als Leitlinie gilt hier, dass Marktpreise angesetzt werden, sofern diese zu ermitteln sind. In allen anderen Fällen wird stellvertretend mit vollkostenorientierten Verrechnungspreisen nach der Kostenplus-Methode gearbeitet.

Konzernkalkulationen zur Ermittlung konsolidierter Produktergebnisrechnungen

Mit Verrechnungspreisen lassen sich für Einzelgesellschaften und Segmente marktgerechte Ergebnisse ermitteln. Nachteilig aus Konzernsicht schlägt dabei allerdings zu Buche, dass die Herstellkosten von Gemeinschaftsprodukten durch Verrechnungspreise verfälscht werden. Die ursprüngliche Kostenstruktur wird durch die Verrechnungspreise verzerrt, da neben den echten Konzernkosten auch die Gewinne der beteiligten Einheiten in den Herstellkosten enthalten sind. Um aussagekräftige Beurteilungen zu ermöglichen, müssen solche Verfälschungen eliminiert werden. Dies ist die Aufgabe der Konzernkalkulation.

Die Konzernkalkulation soll nicht nur bei besonderen Entscheidungen detailliertere Betrachtungen ermöglichen. Vielmehr müssen die Ergebnisse im gesamten Wertefluss berücksichtigt werden. In der Ergebnisrechnung und bei der Bestandsführung muss daher mit zwei Wertansätzen gearbeitet werden. Dies verursacht nicht nur zusätzlichen Arbeitsaufwand, sondern stellt auch die Mitarbeiter und die Systeme, mit deren Hilfe die Daten bereitgestellt werden, vor diffizile Herausforderungen.

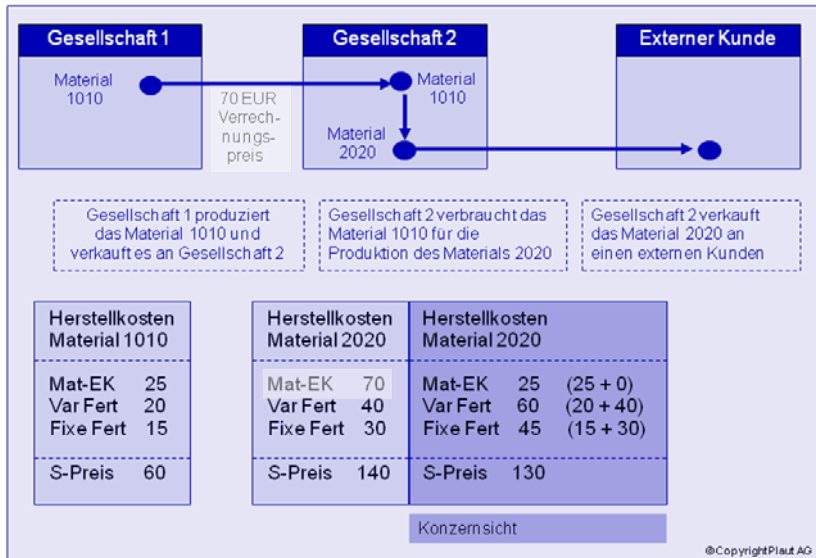


Abbildung 2: Verrechnungspreise verfälschen die Herstellkosten von Gemeinschaftsprodukten

Eine Konzernkalkulation ist allerdings immer nur dann zwingend erforderlich, sofern es echte Produktionsverflechtungen zwischen den Gesellschaften eines Konzerns gibt. Dieser Fall liegt zum Beispiel vor, wenn das von einer Verbund-Gesellschaft bezogene Produkt zu einem anderen Produkt weiter verarbeitet wird. Werden dagegen die

Produkte in einer Gesellschaft produziert und von einer anderen verkauft, dann ist eine Konzernkalkulation nicht zwingend erforderlich. In solchen Fällen gilt es nur sicher zu stellen, dass die Kalkulation aus der produzierenden Gesellschaft für die Bewertung des Verkaufsvorgangs bei der anderen Gesellschaft herangezogen werden kann.

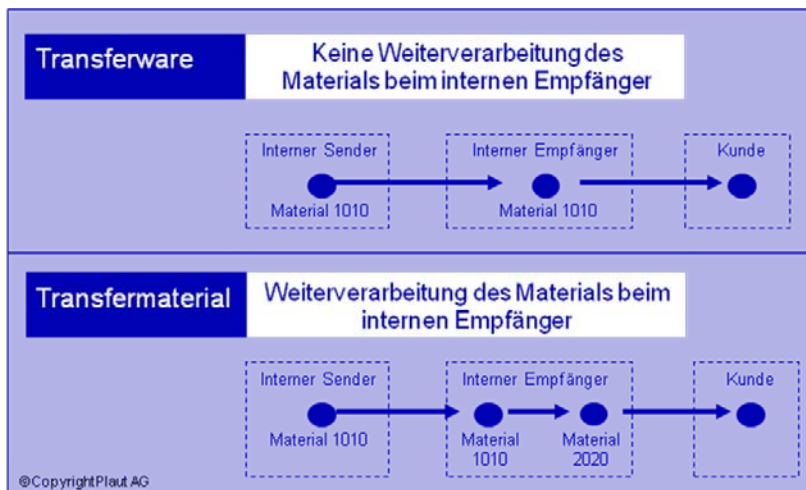


Abbildung 3: Konzernkalkulation nur bei echten Produktionsverflechtungen zwingend erforderlich

Für weitergehende Informationen wenden Sie sich bitte per eMail an

kostenrechnung@plaut.de