

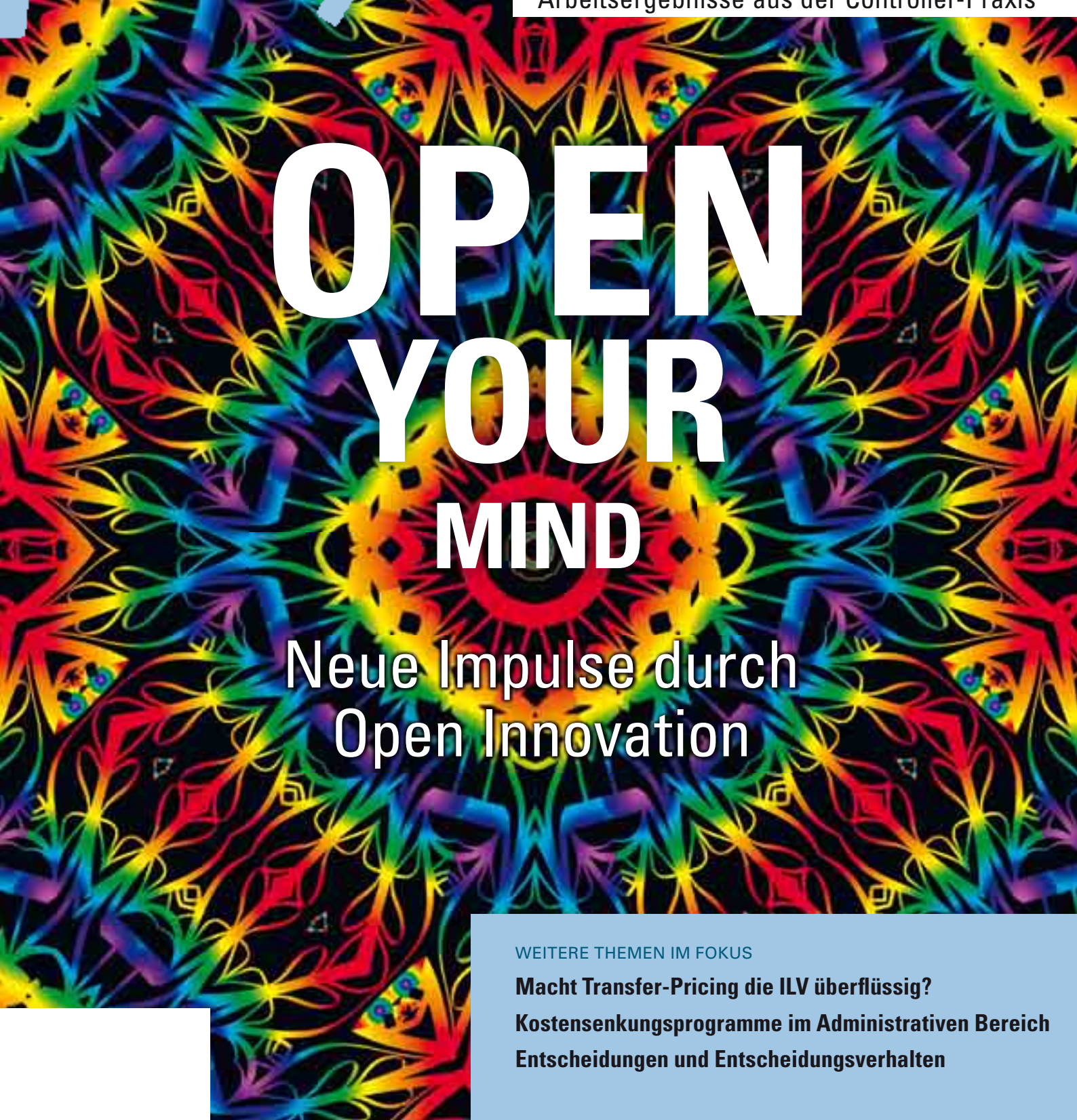
CONTROLLER[®]



magazin

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

OPEN YOUR MIND



Neue Impulse durch
Open Innovation

WEITERE THEMEN IM FOKUS

Macht Transfer-Pricing die ILV überflüssig?

Kostensenkungsprogramme im Administrativen Bereich

Entscheidungen und Entscheidungsverhalten

DO'S AND DON'TS

Macht Transfer-Pricing die Interne Leistungsverrechnung (ILV) überflüssig?

von Guido Kleinhietpaß

– Teil 1 –

Die Diskussion über internationale Gewinnverschiebungen von Unternehmen – zahlreiche Großkonzerne waren in der Presse – hat sicherlich die breite Öffentlichkeit erreicht. Einige Leser werden auch die verschärften steuerlichen Regeln kennen. Viele Buchhalter und Controller sind nämlich von den Auswirkungen in Form von CbC-Reporting¹ und BEPS-Regeln² betroffen, d. h. mit operativen Teilfragen betraut. Meist ist es eine Unterstützung der Steuerabteilung. Typische Beispiele sind die Bereitstellung von Debitoren-/Kreditoren- oder IC-Listen³, Bereitstellung von Plan-/Ist-Kalkulationen oder sogar Soll-Ist-Vergleiche beim Margen-Monitoring. Nach meiner Erfahrung sind es jedoch nur sehr wenige Controller, die über die steuerstrategischen Fragen des Unternehmens informiert sind. **So erkennen viele nicht, welche Auswirkungen die steuerlichen Transferpreis-Vorschriften auf die gesellschaftsrechtliche GuV und**

auf controllerische Steuerungskennzahlen (z. B. Gross Profit, EBIT, ROS) erzeugen.

Ein Teil der Controller-Abteilungen arbeitet intensiv an der Ergebnisrechnung und auch an der Internen Leistungsverrechnung (ILV), um steuerlich erzeugte Fehlinformationen zu beseitigen. In anderen Unternehmen ist hingegen der genau entgegengesetzte Trend zu beobachten. Dort ist der steuerlich bedingte Aufwand der Anlass, die ILV abzuschaffen. Schließlich, so die Vermutung, habe man mit den steuerlichen Methoden ja bereits eine ausreichende Leistungsverrechnung. Sicher ist, dass die steuerlichen Verrechnungspreisvorschriften bei grenzüberschreitenden Transaktionen zwischen verbundenen Unternehmen sehr umfangreich sind. **Allerdings erfüllen sie nicht immer die Steuerungszwecke.** Um dies zeigen zu können, sollen in diesem Beitrag die Grundzüge einer ILV, ihrer Philosophie in

Erinnerung gerufen werden. Insbesondere die Abgrenzung zur Umlage steht im Fokus.

Interne Leistungsverrechnung vs. Umlage

Es gibt im Controlling klassisch zwei Arten sekundärer Kosten: die interne Leistungsverrechnung mittels Verrechnungspreisen und Umlagen, also die Belastung von Kosten mittels eines Kostenschlüssels. **Ein Verrechnungspreis ist immer je Einheit definiert**, d. h. je Stück oder je Vorgang. Werden weniger Leistungseinheiten abgenommen, dann werden auch weniger Kosten verrechnet. Die Belastung erfolgt zu einem vorab festgelegten Preis; Plan- oder Standard-Preis genannt. **Methodisch könnte man die ILV als Weiterentwicklung der Umlage bezeichnen.** Während die Umlage im Kern eine mehr oder minder willkürliche Kos-

tenverteilung bedeutet, ist das Ziel der ILV die Ressourcensteuerung. Der entscheidende Vorteil ist, dass nur die Kosten von beauftragten (nachgefragten) Leistungen an die Kostenstelle (KSt) der Leistungsempfänger abgegeben werden. Im Gegensatz zur Umlage, also der kompletten Weitergabe von Kosten an andere KSt, werden die nicht entlasteten Kosten an die Ergebnisrechnung gesendet.

Die Umlage hingegen verteilt die in der Periode angefallenen Kosten über einen Schlüssel auf die Nutzer. Sie bezieht sich damit nicht auf die erhaltene Leistungsmenge, sondern im Prinzip auf die Zeit. Anders formuliert: Alle Kosten einer KSt, eines Bereichs, einer Sparte etc. (und des betrachteten Zeitraums) werden weiterbelastet. Damit handelt es sich automatisch um Ist-Kosten. Außerdem erfolgt die Kostenbelastung beim Empfänger unabhängig von der Menge der in Anspruch genommenen Leistung. Der Empfänger kann somit seine Kosten nicht über die abgenommene Anzahl an Leistungseinheiten beeinflussen.

$$\text{Kostenumlage} = \frac{\text{Ist-Kosten}}{\text{Ist-Gesamtmenge}} \times \text{Schlüsselgröße}$$

Umlagen werden in vielen Firmen gerne eingesetzt, weil sie vermeintlich weniger Arbeit als die Leistungsverrechnung machen. Allerdings sind Umlagen im internen Rechnungswesen überflüssig und schädlich, denn sie erzeugen zum Teil Informationen, die nicht real sind. Die durch Umlagen erzeugten Informationen sind zudem teilweise konträr zur Ursache-Wirkungs-Logik. Damit werden falsche Entscheidungen gefördert. Zur Sortiments- und Vertriebssteuerung sind die Zahlen nicht geeignet.⁴ Insofern ist bedauerlich, dass sie nach Handels- und Steuerrecht oft vorgesehen sind. Ein Beispiel wäre die sog. „indirekte Einzelabrechnung für Dienstleistungen im Transferpricing“. Denn die dort gemachten Umlagen werden ins interne Rechnungswesen übernommen, weil eine Korrektur (ein Zurückrechnen) meist unterbleibt.

Umlagen sind kein Ersatz für die Leistungsverrechnung. Sie erzeugen sehr häufig irreführende Informationen. Diese Aussage soll beispielhaft anhand einer Produktergebnisrechnung erläutert werden.

Fehlsteuerung durch Umlagen

In der Ausgangssituation wird in Summe mit den Artikeln A und B gleich viel Ergebnisbeitrag erwirtschaftet, nämlich 6.000 Euro. Artikel A hat einen besseren absoluten DB I und Artikel B hat einen besseren DB I bezogen auf den Umsatz. Wenn nun die Frage nach dem „Stückergebnis“ gestellt wird, so lautet die Antwort in diesem Beispiel 15 bzw. zehn Euro.

Vielfach – so die Erfahrung von Controllern – besteht der Wunsch des Managements, auch die Vertriebskosten in das Stückergebnis einzurechnen. **Hier scheint Ergebnisrechnung mit Kalkulation verwechselt zu werden.** „Rechnen Sie es trotzdem mal“, lautet dann häufig die Antwort, wenn sich das Management offensichtlich nicht für die grundlegenden

Basisdaten			
	A	B	Summe
Verkaufspreis	100	40	
Wareneinsatz	85	30	
DB I/Stk.	15	10	
Absatz	400	600	1.000
Umsatz	40.000	24.000	64.000
- Proko d. Absatz.	34.000	18.000	52.000
= DB I	6.000	6.000	12.000
- Vertrieb			10.000
= DB II			2.000

Abb. 1: Basisbeispiel zur Rechnung mit Umlagen

Unterschiede dieser beiden Rechnungswesen-Komponenten interessiert. Man könne für die Rechnung ja sowohl die Absatzzahlen als auch den Umsatzanteil verwenden. Mangels weiterer Informationen über den Vertriebsaufwand für die beiden Artikel könnten beide Varianten den Aufwand richtig abbilden. Lässt man sich trotz fehlender Informationen über die Vertriebsarbeit auf diese Rechnung ein, dann ergeben sich Zahlen, die nicht interpretierbar sind. Wir werden uns beide Varianten anschauen.

Werden die Vertriebskosten gemäß Absatzanteil auf die Artikel aufgeteilt, dann entfallen auf A 40 % der Kosten, also 4.000 Euro. In dieser Variante scheint es so zu sein, dass ausschließlich Artikel A profitabel ist. Der Blick auf den DB I je Stück zeigt bereits den Irrtum.

Dieser Irrtum wird noch deutlicher, wenn man auf die nächste Ergebnisrechnung schaut. Bei der Aufteilung gemäß Umsatzanteil erhält Artikel A 62,5 % der Kosten und scheint nun sogar ein Verlustartikel zu sein.

Steuerrelevante Informationen können durch die Umlage nicht entstanden sein. Denn gemäß der ersten Rechnung müsste Artikel A unbedingt forciert werden. Nach der zweiten Rechnung scheint es besser zu sein, sich von Artikel A zu trennen. Zwei derart entgegengesetzte Handlungsempfehlungen zeigen die fehlende Zuverlässigkeit von Umlagen in der Ergebnisrechnung.

Umlage nach Absatz			
	A	B	Summe
Verkaufspreis	100	40	
Wareneinsatz	85	30	
DB I/Stk.	15	10	
Absatz	400	600	1.000
Umsatz	40.000	24.000	64.000
- Proko d. Abs.	34.000	18.000	52.000
= DB I	6.000	6.000	12.000
- Vertrieb	4.000	6.000	10.000
= DB II	2.000	0	2.000

Abb. 2: Irreführende Umlage nach Absatz

Umlage nach Umsatz			
	A	B	Summe
Verkaufspreis	100	40	
	85	30	
DB I/Stk.	15	10	
Absatz	400	600	1.000
Umsatz	40.000	24.000	64.000
- Proko d. Abs.	34.000	18.000	52.000
= DB I	6.000	6.000	12.000
- Vertrieb	6.250	3.750	10.000
= DB II	- 250	2.250	2.000

Abb. 3: Irreführende Umlage nach Umsatz

Schon gar nicht sollte Artikel A aufgrund dieser Rechnung aus dem Sortiment genommen werden. Es gehen sofort 6.000 Euro DB I verloren. Auch die Hoffnung, die 200 Stück Absatz auf Artikel B übertragen zu können, hat keine sichere Grundlage. Selbst wenn es gelingen sollte, die Absatzmenge auf B zu übertragen, so geht damit doch ein Margenverlust von fünf Euro je Stück einher. Mit anderen Worten: Es gehen 2.000 Euro Ergebnisbeitrag verloren. Damit wäre der DB II aufgezehrt.

Man kann also festhalten, dass diese Rechnungen weder eine relative Vorteilhaftigkeit ermitteln noch Hinweise zur Sortimentsgestaltung geben. Wofür ist die Rechnung dann gut? Noch schlimmer wird es, wenn man sich ansieht, wie die Umlage auf Basis des Schlüssels Umsatz eine Preisänderung abbildet. Beispielhaft wird von einem Preisrückgang bei Artikel B um 10 % ausgegangen. Der Sachverhalt ist eigentlich einfach: Die Marge bei B wird schlechter und das Ergebnis sinkt. Auf Artikel A darf dies keinen Einfluss haben. Was aber zeigt die Umlage?

Die Umlage wirkt zugleich auf den nicht beteiligten Artikel A. Sie verschlechtert dort das Ergebnis, was klar einer Ursache-Wirkungs-Beziehung widerspricht. Mengen und Preise von A sind unverändert. Darum hat sich bei Artikel A auch der DB I (6.000 Euro) nicht verändert. **Die Umlage erzeugt ein Zerrbild der Wirklichkeit.** Die Zahl -494 ist reine Fiktion. Genau genommen waren in den beiden davor gemachten Rechnungen auch -250 und 2.000 erfundene Größen. Sie waren aus dem

Umlage nach Umsatz (bei Preisänderung Art. B: -10%)			
	A	B	Summe
Verkaufspreis	100	36	
Wareneinstand	85	30	
DB I/Stk.	15	6	
Absatz	400	600	1.000
Umsatz	40.000	21.600	61.600
- Proko d. Abs.	34.000	18.000	52.000
= DB I	6.000	3.600	9.600
- Vertrieb	6.494	3506	10.000
= DB II	-494	94	-400

Abb. 4: Umlage und Preisänderung (Artikel B -10%)

Wunsch geboren, ein Stückergebnis ausweisen zu können. Das tatsächliche Stückergebnis aber war von Anfang an vorhanden. Um den DB I von 15 bzw. 10 zu ermitteln, war die Umlage nicht erforderlich. Im Gegenteil: Die Umlage hat den Blick von der richtigen Zahl weggelenkt und den Leser des Berichts in die Irre geführt.

Umlagen machen Arbeit

Das Beispiel war zu Darstellungszwecken simpel gehalten. Nur eine Größe änderte sich. Trotzdem erzeugt der Schlüssel Umsatz eine Information, die nicht zeigt, was real passiert ist. **Wenn argumentiert wird, die Umlage sei eine einfache und preiswerte Variante der Kostenverteilung, muss entgegnet werden: Die Umlage macht Arbeit. In diesem Arbeitsprozess wird eine richtige Zahl durch eine falsche Zahl ersetzt.** Hinzu kommt, dass sich in der Praxis zahlreiche Faktoren gleichzeitig ändern: Materialpreise und -mengen, Verkaufspreise und der Sortimentsmix. Wer behält da noch die Übersicht? Ist das mit Umlagen überhaupt möglich? Man mag angesichts der Versuchung zur (scheinbaren) Vereinfachung kaum glauben, dass zu Analyse Zwecken sämtliche Umlagen wieder rückgängig gemacht werden. Und wenn dies geschieht: Warum wurden sie dann überhaupt erst eingeführt?

Leider wird eine umsatzabhängige Umlage nicht nur auf Artelebene eingesetzt, sondern auch für die Kostenverteilung zwischen Produktgruppen, Sparten, Gesellschaften und Ländern. Und je mehr Umlagen vorhanden sind, umso unübersichtlicher wird, was ökonomisch wirklich passiert. **Auch bei steuerrechtlich motivierten Umlagen z. B. im Rahmen der Dienstleistungsverrechnung ist daher Vorsicht geboten. Sie bilden lediglich den fiskalischen Willen zur Steuererzielung ab – über eine betriebswirtschaftliche Richtigkeit treffen sie keine Aussage.**

Umlagen setzen falsche Anreize

Oft wird die Umlage damit begründet, dass ein indirekter, d. h. schlecht messbarer Bezug zur Inanspruchnahme von internen Leistungen bestehe. Diese Kosten müssten vom Empfänger der Leistung gedeckt werden. Die Idee stimmt – aber die Umlage ist der falsche Weg. Die Idee passt vielmehr zur ILV, denn dort wird für die in Anspruch genommene Menge gezahlt. **Der interne Kunde kann die Höhe der Kosten durch eine Verringerung oder Steigerung der Leistungsmenge steuern.**

$$\text{Verrechnete Kosten} = \text{Planpreis} \times \text{Ist-Menge}$$

Daraus folgt zwingend, dass der Verrechnungspreis innerhalb der Periode nicht angepasst werden darf. Das Ziel heißt hier Planungssicherheit für den abnehmenden Bereich. Andernfalls wird jeglicher Motivationseffekt zur sparsamen Verwendung der Leistung konterkariert. Zugleich würde ein wichtiges Steuerungssignal für das Angebot dieser Leistung unterdrückt. **Nachträgliche Preisanpassungen sind eine perfide Form der Umlage.**

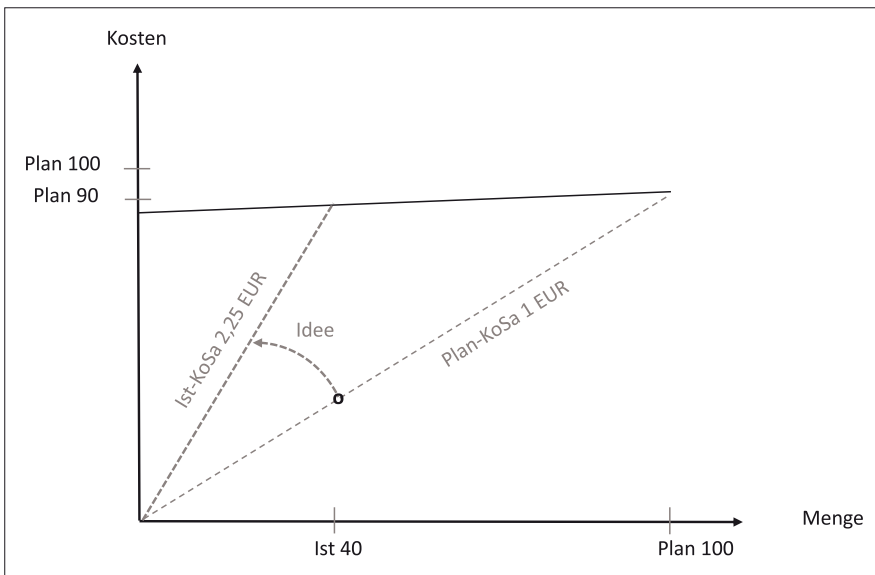


Abb. 5: Entlastung der KSt durch Umlage vernichtet Motivation

Im folgenden Beispiel hat die Serviceabteilung 100 Mengeneinheiten (Stück/Vorgänge) zu 100 Euro Kosten geplant. Der Plankostensatz beträgt also einen Euro. Das kann je Stück oder je Vorgang sein. Das Beispiel ist unabhängig davon, ob es sich um eine materielle Leistung oder eine Dienstleistung handelt. Um das Beispiel weiterhin einfach zu halten, gibt es nur eine nachfragende Abteilung. Nach einem Jahr sind 40 Einheiten nachgefragt worden. Die nachfragende KSt erwartet eine Kostenbelastung von 40 Euro.

Mit der gesunkenen Abnahmemenge seien in unserem Beispiel auch die Kosten der leistenden KSt etwas gesunken. Sie betragen 90. Es entsteht eine Unterdeckung (nicht gedeckte Strukturkosten⁵⁾) von 50 Euro. Diese ist auf der Service-KSt und am Ende der Periode en bloc in der Ergebnisrechnung auszuweisen. Das ist die richtige Vorgehensweise.

Erst die Abweichung signalisiert ein Problem

Erst die Abweichung signalisiert ein Problem: Unterauslastung im Wert von 50 Euro. Für die interne Steuerung ist die Wahrnehmung einer solchen Abweichung extrem wichtig, weil sie in der knappen Zeit des Tagesgeschäfts die Aufmerksamkeit auf die betroffene KSt lenkt. Jetzt kann gezielt nach Gründen gesucht werden: Eine zu hoch dimensionierte Kapazität, das Anbieten nicht benötigter Leistungen, Ineffizienz bei der Leistungserstellung oder eine schlechte Qualität der Leistung können Gründe für die Unterauslastung sein. **Eine Abweichung führt zu kritischen Fragen und bildet so die Basis für korrigierende Maßnahmen.** Hier findet „to control = steuern“ statt.

Das wird nicht immer im Interesse der Serviceabteilung sein. Zu schön wäre es, eine Rechnung über 90 Euro stellen zu können. Die Rechnung lässt sich aber nur über 40 Mengeneinheiten schreiben. Beim Preis von einem Euro

kann die Service-KSt die Abweichung am Jahresende nicht mehr vermeiden. **Die Abrechnung per ILV deckt auf, was eine Umlage verschleiern würde.** Die Umlage würde die angefallenen Kosten von 90 Euro verteilen. Das entspricht einer nachträglichen Preiserhöhung auf 2,25 Euro je Einheit.

Die Abweichung ist das Salz in der Suppe des Controllers

Die Abweichung zeigt, dass für die angebotene Leistung teilweise keine Nachfrage bestand. Das will das Service-Center nicht zeigen. Es hat ein natürliches Interesse, sich „auf Null“ zu entlasten. **Und genau deshalb sollte ein guter Controller einer solchen nachträglichen Preiserhöhung nicht zustimmen.** Denn: „Die Abweichung ist das Salz in der Suppe des Controllers“, so lautete ein von Deyhle im Seminar gern getaner Ausspruch.

Im Privatleben würde einer solchen nachträglichen Preisanpassung übrigens auch niemand zustimmen. Stellen Sie sich vor, Sie sitzen in unserem Seminarhotel „Kaiserin Elisabeth“ in Feldafing. Sie haben Glück und sind allein auf der Hotelterrasse. Sie genießen einen wunderschönen Abend zu zweit mit Blick auf den Starnberger See. Am Ende des Abends kommt der Oberkellner und präsentiert Ihnen eine Rechnung über 2.000 Euro. Sie protestieren heftig, dass drei Gänge und offener Wein für zwei Personen niemals so teuer sein können. Der Oberkellner entgegnet, dass er dies von den Seminarteilnehmern der Controller Akademie gelernt habe. In deren Firmen würden die Kosten schließlich auch auf die anwesenden Nutzer verteilt. Das habe er heute genauso gehandhabt. Vermutlich würden Sie entgegnen, dass Sie für das zahlen, was sie verzehrt haben,

Kombinieren Sie optimierte Steuerung und steuerliche Optimierung

Informieren & anmelden:
www.controllerakademie.de

Verrechnungspreissysteme für Praktiker:

■ Fachseminar Verrechnungspreise

26. – 28. Feb. 2018 oder 17. – 19. Sept. 2018

Top aktuell. Alle neuen Regelungen und Gesetzesänderungen:

■ Fachtagung Verrechnungspreise

22. Nov. 2018



CA controller akademie®

und zwar zu dem Preis, der in der Speisekarte zu finden ist. **Wenn Sie dies für sich als Privatperson logisch finden und einfordern, dann sollten sie in der Firma genauso handeln.** Planungssicherheit ist ein hohes Gut.

Viele Controller beklagen sich, dass sie durch das Management, die Finanz- oder Steuerabteilung dazu verpflichtet werden, alle KSt komplett zu entlasten. Genauer gesagt: komplett auf andere KSt zu entlasten. Das entspricht genau einer solchen Preiserhöhung. Dafür gibt es weder im internen noch im externen Rechnungswesen die Pflicht. Zum Teil ist es sogar verboten. Steuerrechtlich sei beispielhaft an das Stichwort der „Stewardship Expenses“ erinnert. Auch handelsrechtlich können Kosten nicht beliebig weiterbelastet werden. Stichworte wären z. B. Herstellungskosten-Definition⁶, funktionale Gliederung des UKV⁷, verdeckte Gewinnausschüttung⁸ u. a.

Obendrein ist es einfacher, die Kosten nicht wie in Rangier- und Verschiebebahnhöfen wechselseitig hin und her zu schieben. Die Abweichung wird am besten auf direktem Weg in die Ergebnisrechnung gebracht. Dann entfällt wenigstens die Arbeit der Umlage mit all ihren begleiteten Aufwänden wie der Diskussion über die adäquaten Schlüssel, dem Einrichten der IT und dem Bilden der monatlichen Prüfsummen.

Noch einen Aspekt gilt es zu bedenken: Die hohen Kosten resultieren in unserem Beispiel aus der nicht beseitigten Unterauslastung im Service. Der Abteilungsleiter wurde seiner Aufgabe nicht gerecht und belastet stattdessen die (verbleibenden) Abnehmer mit den Leerkosten der Unterbeschäftigung. Sie werden für nicht ergriffene oder unwirksame Maßnahmen zur Kostensenkung in der Serviceabteilung quasi haftbar gemacht. Aus Sicht des Gesamtunternehmens ist das Spiegelfechterei: Die Kosten

sind nicht mehr en bloc sichtbar, weil sie verteilt wurden. Eine Kostensenkung beim Leistungsersteller hat nicht stattgefunden. Als sekundäre Kosten sind sie nun vom Empfänger aber nicht beeinflussbar. **Preiserhöhungen und Umlagen schützen den Leistungsanbieter zulasten des Nachfragers.**

Zudem drohen Folgeeffekte:

- Leistungsempfänger: Je häufiger der interne Kunden solche – von ihm nicht steuerbaren – Kostenbelastungen erhält, umso eher droht ihm eine Verfehlung seiner Kostenziele – vermutlich mit Auswirkung auf den Bonus.
- Leistungsempfänger: Anreiz extern, d. h. außerhalb des Unternehmens, die benötigten Leistungen zu beziehen. Ohne die anderweitige Nutzung interner Kapazitäten (oder deren Abbau) zahlt das Unternehmen dann aber doppelt. Oft wird darum der interne Bezug zwingend vorgeschrieben, um nicht „doppelt“ zu zahlen. Das originäre Problem wird damit aber nicht beseitigt.
- Leistungserzeuger: Alle Service-Center bekommen gezeigt, dass man ein Kostenproblem, das z. B. aus Unterauslastung resultiert, per Umlage auf den Kunden verlagern kann. Das ist auch wesentlich angenehmer, als z. B. Mitarbeiter entlassen zu müssen. Möglicherweise gibt es Nachahmer-Effekte.

Ein einfacher **Tipp für die Praxis:** Wenn Sie solche nachträglichen Änderungen des Verrechnungspreises nicht unterbinden können oder direkt mit Umlagen arbeiten müssen, dann führen Sie im Kostenstellenbericht eine einfache „Zwischensumme beeinflussbarer Kosten“ ein. Nur an dieser messen Sie den Kostenstellenleiter.

Besonders kritisch sind übrigens Umlageschlüssel, die dem Nutzer einen festen Prozentsatz an den Kosten des Service-Cen-

ters zuweisen. Die Anreizwirkung ist fatal, weil eine systematische Quersubventionierung eingeführt wird. Wer weniger Leistungen nachfragt, zahlt im Zweifel für die anderen mit. Wer dagegen überdurchschnittlich viele Leistungen nachfragt, wird durch die anderen Nutzer subventioniert. Da viele Kunden dies erkennen, steigt im Zeitablauf die Nachfrage nach Serviceleistungen. Die internen Kunden werden die Servicebereiche maximal in Anspruch nehmen. Kostensteigerungen sind daher vorprogrammiert. Gegen diesen Anreiz hilft ein Shared Service Center nicht. Es erbringt zwar die einzelne Leistungsdurchführung effizienter. Die Menge steuert die ILV jedoch besser.

Die Interne Leistungsverrechnung soll damit vor allem dann eingesetzt werden, wenn knappe Ressourcen auch knapp gehalten und gesteuert werden müssen. Die nachgefragte Menge wird dabei über den Preis gesteuert. Die Menge wiederum steuert die Kostenzurechnung. Es sollte also wohlüberlegt sein, wo sich dieser Aufwand lohnt. Viele Messgrößen sind zwar automatisiert vorhanden, aber auch der Aufbau entsprechender Berichtsstrukturen benötigt Ressourcen. Ein Nebenzweck ist häufig die Verbesserung der Kalkulationsgenauigkeit. Aber auch die Beeinflussung der Preispolitik einer Vertriebsseinheit ist ein Grund für den Einsatz von Verrechnungspreisen. Da dabei besondere Fallstricke drohen, wird dieser Frage die Fortsetzung dieses Artikels gewidmet sein.

Fußnoten

¹ CbC = Country-by-Country-Reporting

² BEPS = Base Erosion Profit Shifting

³ IC = Intercompany

⁴ Vgl. ausführlich Hauser/Kleinhietspaß (2011): „Profit Center – Vertriebs-Controlling“.

⁵ Zur Erinnerung: Nur im Rahmen der Produktion (Dienstleister: „Leistungserstellung für den Kunden“) gibt es proportionale (= „variable“) Kosten. Alle übrigen Abteilungen haben ausschließlich Strukturkosten („fixe Kosten“).

⁶ Vgl. steuerrechtlich § 5 Abs. EStG in Verbindung mit R 6.3 Abs. 1 EStÄR 2012 oder handelsrechtlich § 255 Abs. 2 HGB bzw. IAS 2.12 ff. (IFRS).

⁷ Vgl. § 275 Abs. 3 HGB.

⁸ Vgl. § 8 Abs. 3 KStG in Verbindung mit R 36 Abs. 1 Satz 1 KStR.

Autor



■ Dipl.-Oec. Guido Kleinhietspaß

ist Trainer und Partner der CA Akademie AG. Zu seinen fachlichen Schwerpunkten zählen Businessplanung, Investitionsrechnung, Kennzahlenanalyse, Verrechnungspreise und Vertriebs-Controlling. Er ist Gründungsmitglied des Fachkreises Kommunikations-Controlling sowie Leiter der „Controlling-Wiki-Redaktion“ im Int. Controller Verein (ICV). Daneben ist er Autor verschiedener Fachbücher.

E-Mail: g.kleinhietspass@ca-akademie.de