

Gestaltung von Verrechnungspreisen unter Beachtung von Anreiz- und Steuerungseffekten

Wolfgang Schultze/Andreas Weiler

1. Einleitung

Die Gestaltung innerbetrieblicher Verrechnungspreise ist ein viel diskutiertes Thema in Forschung und Praxis.¹ Schon Schmalenbach habilitierte 1903 mit der Schrift „Die Verrechnungspreise in großindustriellen Betrieben“. Seither ist das Thema von unvermindertem Interesse und wird in jüngerer Zeit insbesondere in der agency-theoretischen Literatur wieder intensiv diskutiert.

Ziel der Verwendung von Verrechnungspreisen ist die gesamtzieloptimale Koordination der Aktivitäten von Unternehmen mit dezentraler Organisationsstruktur.² Häufig werden in solchen Unternehmen Anreizsysteme implementiert, die eine für das Gesamtunternehmen optimale Entscheidungsfindung induzieren sollen. Dabei erhalten die Bereichsmanager eine variable Vergütung, die sich häufig am Bereichsgewinn orientiert. Allerdings hängt der Bereichserfolg organisatorischer Einheiten maßgeblich von den Preisen ihrer Einsatz- und Ausbringungsgüter ab. Beziehen bzw. liefern sie diese von oder an andere Bereiche des Unternehmens, so bieten Verrechnungspreise einen Ansatz zur Koordination ihrer Aktivitäten im Sinne der Zentrale.³

Verrechnungspreise finden ihre Anwendung aber nicht nur zwischen dezentralen Einheiten, sondern auch zwischen der Zentrale und einer oder mehreren dezentralen Einheiten. Beispielsweise werden von der Zentrale Güter wie F&E- oder Beschaffungsleistungen bereitgestellt. In diesem Zusammenhang wird klar, dass auch die Gemeinkostenallokation im Rahmen der Kosten- und Leistungsrechnung als Sonderform von Verrechnungspreisen anzusehen ist.⁴

Für die Gestaltung von Verrechnungspreisen existieren verschiedene Konzepte, die in der Praxis unterschiedlich häufig Anwendung finden.⁵ Im Rahmen der Entscheidungsfindung stellen die Grenzkosten die theoretisch „richtige“ Entscheidungsgrundlage dar. Jedoch ist diese Basis nur für die Entscheidungen der Zentrale die richtige, wohingegen sich aus ihr für Entscheidungen des dezentralen Managements abträgliche Anreizprobleme ergeben können. Im Rahmen der Verrechnungspreisproblematik müssen daher solche Preise für Transferleistungen etabliert werden, die das dezentrale Management über ihre Anreizwirkung zu einem im Sinne der Zentrale optimalen Verhalten anhalten. Diese als Verhaltenssteuerungsfunktion bezeichnete

- Die Steuerung dezentraler Unternehmensbereiche über Verrechnungspreise ist seit Langem ein zentraler Bestandteil der betriebswirtschaftlichen Forschung.
- Verrechnungspreise können durch ihre Auswirkung auf Bereichsgewinne Entscheidungen einzelner Bereichsmanager beeinflussen.
- In diesem Zusammenhang bieten Verrechnungspreise einen Ansatz zur Koordination dieser Entscheidungen und damit zur Lösung von Anreizproblemen.

nete Aufgabe des internen Rechnungswesens, der Unterstützung von Entscheidungen Dritter, zielt damit auf die Gestaltung von Informationen ab, die für diesen Zweck als geeignet, aber nicht im Sinne der Entscheidungsunterstützungsfunktion als „richtig“ zu bezeichnen sind.⁶

Im folgenden Beitrag werden die bisherigen Erkenntnisse der Forschung bezüglich der Anreizwirkungen unterschiedlicher Verrechnungspreismechanismen überblicksartig dargestellt. Dabei werden in einem ersten Schritt die Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion des internen Rechnungswesens näher beschrieben, denen die Gestaltung von Verrechnungspreisen dient. In einem zweiten Schritt erfolgt die Einordnung der Funktionen von Verrechnungspreisen in den Kontext der Entscheidungs- und Verhaltenssteuerungsfunktion. Im dritten Schritt werden dann die Auswirkungen unter-



Prof. Dr. Wolfgang Schultze
ist Inhaber des Lehrstuhls für
Rechnungslegung und Controlling,
Friedrich Schiller Universität Jena,
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät,
Carl Zeiss Straße 3, 07743 Jena.

schiedlicher Verrechnungspreismechanismen auf die Entscheidungen der Bereichsmanager diskutiert. Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse schließt den Beitrag ab.

2. Aufgaben des internen Rechnungswesens

Der internen Unternehmensrechnung werden als Hauptfunktionen die Entscheidungsunterstützung und die Verhaltenssteuerung zugeordnet.⁷ In beiden Fällen steht letztlich die Unterstützung von Entscheidungen im Mittelpunkt. Während es aber bei der Entscheidungsfunktion um die informatorische Unterstützung eigener Entscheidungen geht, hat die Verhaltenssteuerung die Aufgabe, Entscheidungen anderer Entscheidungsträger zu beeinflussen. Dabei wird explizit die Organisationsstruktur eines Unternehmens berücksichtigt, da Entscheidungen an verschiedenen Stellen in einem Unternehmen getroffen werden, wobei die Entscheidungsträger ihren Entscheidungen unterschiedliche Zielvorstellungen zugrunde legen können. Die Notwendigkeit der Verhaltenssteuerung ergibt sich daher aus einer asymmetrischen Informationsverteilung und potenziellen Zielkonflikten zwischen Zentrale und dem Bereichsmanager. Durch Kontrollrechnungen und Koordination von Entscheidungen kann die interne Unternehmensrechnung einen Beitrag zur Minderung der Zielkonflikte und der Informationsasymmetrien leisten.⁸ In diesem Zusammenhang ist ein Controlling als Koordination des Führungsgesamtsystems zu sehen.⁹

Prinzipiell werden Zielkonflikte und asymmetrische Informationsverteilung

bei der Entscheidungsfunktion nicht näher betrachtet. Es wird unterstellt, dass sich die Zentrale sämtliche relevanten Informationen selbst beschaffen kann und ihre Entscheidungen entsprechend trifft. In einem Mehrpersonenkontext wird somit implizit von symmetrischer Informationsverteilung sowie Interessenharmonie ausgegangen.¹⁰ Damit wird die betriebliche Organisation als ein ausreichendes Instrument betrachtet, um die Zielkongruenz zwischen dem Benutzer und dem Ersteller der Information herzustellen.¹¹ Unter diesen Prämissen ergibt sich allein ein sachlicher Koordinationsbedarf, der aus vielfältigen Interdependenz- und Verbundbeziehungen resultiert.¹² Werden Kosten für die Informationsbeschaffung nicht berücksichtigt, so kann die Information, die durch das interne Rechnungswesen übermittelt wird, nicht genau genug sein. Dieser Sachverhalt erklärt den Wunsch nach einer möglichst verursachungsgerechten Kostenverrechnung wie bspw. im Rahmen einer Prozesskostenrechnung.

Tatsächlich sind die der Entscheidungsfunktion unterstellten Annahmen typischerweise nicht erfüllt.¹³ So führen komplexere Unternehmensstrukturen zu einer Organisation mit mehr oder weniger selbstständigen Abteilungen (Profit Center, Investment Center, etc.). Im Zuge der damit entstehenden dezentralen Planung wird das gesamte Entscheidungsfeld in Teilentscheidungsfelder zerlegt, für deren Beobachtung jeweils andere Entscheidungsträger zuständig sind.¹⁴ Solange keine divergierenden Interessen der Entscheidungsträger vorliegen, ist dieses Informationsgefälle problemlos.¹⁵ Die Zentrale kann dann immer von einer wahrheitsgemäßen Berichterstattung ausgehen, die übermittelten

Informationen in ein integriertes Planungsmodell einfügen und auf diese Weise die Koordination vornehmen.¹⁶

Ist dies jedoch nicht der Fall, so wird die Bedeutung der Verhaltenssteuerungsfunktion in Verbindung mit der Beeinflussung dezentraler Entscheidungen deutlich. Es entsteht neben sachlicher auch ein personeller Koordinationsbedarf.¹⁷ Ziel ist nun die Steuerung fremder Entscheidungen und die Ausrichtung des Verhaltens von Mitgliedern einer Organisation auf das Unternehmensziel (Verhaltenssteuerung).¹⁸ Zur Steuerung auftretender Anreizprobleme finden Performancegrößen ihre Anwendung, die durch Rechnungslegungssysteme beeinflusst werden.¹⁹ Auch die Gestaltung von Kostenrechnungssystemen hat darauf Einfluss. Durch die Gestaltung von Verrechnungspreisen oder die Allokation von Gemeinkosten wird der gemeinsam erwirtschaftete Erfolg auf einzelne Bereiche verteilt. Zur Lösung von Anreizproblemen folgt die Kostenzurechnung nun nicht mehr dem Prinzip der Verursachungsgerechtigkeit. Eine verursachungsgerechte Aufteilung des gemeinsam erwirtschafteten Erfolgs ist jedoch schon theoretisch gar nicht möglich, da durch die gemeinsame Nutzung einer Leistung ein Synergieeffekt entsteht.²⁰ Für die Zentrale stellt sich damit die Frage, ob eine bestimmte Aufteilung des gemeinsam erwirtschafteten Erfolgs zu einem gesamtunternehmensoptimalen Entscheidungsverhalten der Bereichsmanager führt. Dies entspricht einem Wechsel der Perspektive von der Entscheidungs- zur Verhaltenssteuerungsfunktion.²¹ In diesem Kontext muss die Zentrale nur noch die Rahmenbedingungen festlegen, unter denen die Bereichsmanager ihre Entscheidungen treffen.²²



Dipl.-Math. oec. Andreas Weiler
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter
und Doktorand am Lehrstuhl für
Rechnungslegung und Controlling,
Friedrich Schiller Universität Jena,

Wirtschaftswissenschaftliche
Fakultät, Carl Zeiss Straße 3,
07743 Jena.

3. Funktionen von Verrechnungspreisen

Die Gestaltung von Verrechnungspreisen wird dann relevant, wenn bei einer dezentralen Organisationsstruktur Interdependenzen zwischen einzelnen Bereichen bestehen. Diese lassen sich auf zwei Grundformen zurückführen:²³

- zwischen den Bereichen finden Leistungstransfers statt,
- die Divisionen konkurrieren um gemeinsame knappe Ressourcen.

Es existiert somit eine direkte Verbindung zwischen der Organisationsstruktur eines Unternehmens und der Gestaltung von Verrechnungspreissystemen, die in diesem Zusammenhang jedoch weniger als rechentechnisches Problem denn als organisationstechnisches Problem anzusehen ist.²⁴ Diese Tatsache wurde jedoch bei Untersuchungen von optimalen Verrechnungspreissystemen lange Zeit nicht weiter beachtet.²⁵ So folgen die klassischen Untersuchungen zur Verrechnungspreisbildung der in der Mikroökonomie vorherrschenden Sichtweise, ein Unternehmen als organisatorische Einheit und als Produktionsfunktion zu begreifen.²⁶ Innerbetriebliche Interdependenzen werden bei dieser Sichtweise ausgeschlossen.²⁷

Zu den wichtigsten Funktionen von Verrechnungspreisen gehören insbesondere die Erfolgsermittlungsfunktion und die Koordinationsfunktion.²⁸ Einerseits werden Verrechnungspreise im Rahmen der Erfolgsermittlung notwendig, um die Erfolge der Bereiche bestimmen und beurteilen zu können, wenn Leistungsverflechtungen zwischen den Bereichen bestehen. Andererseits ergibt sich dadurch ein Bedarf an Koordination durch das interne Rechnungswesen.²⁹ Dabei ist die Erfolgsermittlung der Entscheidungsfunktion zuzuordnen, da hier eine möglichst unverzerrte Bereichsgewinngröße ermittelt werden soll, während die Koordinationsfunktion der Verhaltenssteuerung dient.³⁰ Bei genauerer Betrachtung wird jedoch ersichtlich, dass Koordinations- und Erfolgsermittlungsfunktion in direktem Zusammenhang stehen. Dies liegt daran, dass ein Bereichsmanager seine Entscheidungen von ihren Auswirkungen auf seine Beurteilungsgröße abhängig machen wird.

Somit hat die Erfolgsermittlung bei gleichzeitiger Entlohnung des Bereichsmanagers anhand des Bereichsergebnisses eine Beeinflussung von Investitions- und operativen Entscheidungen zur Folge.³¹ Dabei stehen die beiden Funktionen Erfolgsermittlung und Koordination häufig in einem Konkurrenzverhältnis.³² Beispielsweise kann es für ein Unternehmen optimal sein, dem abnehmenden Bereich, der letztlich nach außen liefert, einen möglichst großen Preisspielraum zu lassen. Dies liegt daran, dass bei einer dezentralen Organisationsstruktur und einem oligopolistischem Wettbewerb dem Verrechnungspreis auch eine wettbewerbsstrategische Bedeutung zukommt.³³ Zu diesem Zweck werden die Grenzkosten als Transferpreis etabliert, denn nur diese sind kurzfristig die relevanten Kosten. Diese Vorgehensweise ist jedoch für die Erfolgsermittlung wertlos, da der liefernde Bereich in jedem Fall einen Verlust in Höhe der Fixkosten erwirtschaftet.

Bei der Gestaltung von Verrechnungspreismechanismen ist darauf zu achten, dass der Manager seine Entscheidungen von deren Auswirkungen auf den Bereichsgewinn abhängig macht, wenn er auf dessen Grundlage beurteilt oder sogar entlohnt wird. Dies kann beispielsweise dazu führen, dass er kostensenkende (spezifische) Investitionen nicht durchführen wird, wenn er die entsprechenden Kosten alleine zu tragen hat und nicht an dem höheren Gesamtgewinn beteiligt wird (*hold up*-Problem).³⁴ Damit kann es aus Sicht der Zentrale zu einem Unterinvestitionsproblem kommen.³⁵ Andererseits können Preisentscheidungen dezentraler Einheiten durch die Vorgabe von Verrechnungspreisen und durch Kostenallokation so beeinflusst werden, dass dadurch der Preiswettbewerb gemildert und damit ein höheres Gesamtergebnis erreicht wird.³⁶ Darüber hinaus steuern Verrechnungspreise und Kostenallokation das Nachfrageverhalten nach Ressourcen und können damit auch zur Gewinnung von Informationen für den Planungs- bzw. Budgetierungsprozess genutzt werden.³⁷ Insgesamt ist daher ein Verrechnungspreis bzw. eine Kostenallokation von der Zentrale so zu wählen, dass die im Eigeninteresse handelnden

Bereichsmanager mit ihren Bereichsergebnissen zugleich den Gesamtgewinn des Unternehmens maximieren.

Generell können Verrechnungspreise und Kostenallokation zur Durchsetzung von Unternehmensstrategien eingesetzt werden. So kann die Zentrale beispielsweise die Automatisierung für Zwecke der Kostensenkung vorantreiben. Hier kann eine Gemeinkostenallokation gewählt werden, die über die Fertigungslöhne der einzelnen Bereiche geschlüsselt wird.³⁸ Dies führt zu einer indirekten Verteuerung der Fertigungslöhne und zu einer relativen Vergünstigung automatisierter Produktionsprozesse. Eine solche Schlüsselung der Gemeinkosten kann von einer verursachungsgerechten Kostenallokation abweichen.

In der weiteren Darstellung wird von einem liefernden und einem abnehmenden Bereich ausgegangen. Dabei bestimmt der produzierende Bereich einen Transferpreis worauf basierend der beziehende Bereich die für ihn optimale Transfermenge bestimmt.³⁹ Die verschiedenen Verrechnungspreismechanismen haben Einfluss auf Investitions- und operative Entscheidungen der Bereichsmanager. So müssen die Bereichsmanager sowohl über Investitionen als auch über optimale Produktionsmengen entscheiden. Damit sind Verrechnungspreise so zu wählen, dass die Bereichsmanager ihre Entscheidungskompetenzen im Sinne des Gesamtunternehmens wahrnehmen. Darüber hinaus stellt sich für die Zentrale die Frage, ob durch diesen dezentralen Mechanismus der wirtschaftliche Erfolg des Gesamtunternehmens gesteigert werden konnte oder ob sie besser die entsprechenden Entscheidungen hätte selbst fällen sollen.

4. Verrechnungspreistypen und ihr Beitrag zur Lösung von Anreizproblemen

In der Diskussion um die Gestaltung von Verrechnungspreisen werden in Theorie und Praxis insbesondere drei verschiedene Typen unterschieden:⁴⁰

- Marktorientierte Verrechnungspreise
- Kostenorientierte Verrechnungspreise
- Verhandelte Verrechnungspreise

In der Praxis dominieren kostenorientierte Verrechnungspreise vor marktorientierten Preisen. Verhandelte Verrechnungspreise spielen dagegen nur eine untergeordnete Rolle.⁴¹ Transferpreise auf Basis von Grenzkosten werden ebenfalls nur selten angesetzt. Der Grund dafür ist darin zu sehen, dass ein solcher Preis die Koordinationsfunktion nur begrenzt erfüllt.⁴² In der folgenden Betrachtung werden daher Anreizwirkungen dieser unterschiedlichen Verrechnungssysteme dargestellt.

4.1 Marktorientierte Verrechnungspreise

Bei der Anwendung marktorientierter Verrechnungspreise bildet der Marktpreis für das Zwischenprodukt den Ausgangspunkt für die Ermittlung des internen Transferpreises.⁴³ Die Idee dabei ist, dass sich unter diesen Bedingungen jeder einzelne Bereich wie ein selbstständig am Markt agierendes Unternehmen verhalten soll.⁴⁴ Als Vorteil ist dabei zu sehen, dass dadurch ein eventuell auftretendes Manipulationsproblem eingegrenzt werden kann.⁴⁵ Voraussetzung ist jedoch, dass ein Markt für das Zwischenprodukt überhaupt existiert. Optimalerweise sollten die jeweiligen Bereiche ungehindert auf den Markt zugreifen können und nicht durch Bezugs- und Lieferungsverpflichtungen eingeschränkt sein. Insgesamt dürfen die Marktpreise nicht durch das Angebots- bzw. Nachfrageverhalten der Bereiche beeinflussbar sein.⁴⁶ Darüber hinaus muss die Eignung eines Marktpreises als Transferpreis auf spezielle Anforderungen hin überprüft werden. So kann es vorkommen, dass ein externer Anbieter zum Zweck eines Markteintritts einen sehr niedrigen Preis bietet. Ein Transferpreis auf Basis dieses niedrigen Marktpreises erscheint aber im Kontext einer langfristigen Lieferungs- und Leistungsbeziehung als ungeeignet.

Zur Bestimmung eines optimalen Transferpreises auf Basis von Marktpreisen sind manchmal Anpassungen erforderlich.⁴⁷ Beispielsweise sind Marktpreise einer internen Leistung einerseits um potenzielle Absatz- und Versandkosten zu verringern, andererseits dagegen um innerbetriebliche Transportkosten zu erhö-

hen. In diesem Sinne entspricht ein um den Kostennachteil der externen Lieferung ermäßigter Marktpreis gerade dem Grenzpreis des liefernden Bereichs. Wird dementsprechend der Transferpreis in dieser Höhe festgelegt, so ist der liefernde Bereich indifferent zwischen dem Absatz des Produkts am externen Markt einerseits und der Lieferung des Zwischenprodukts an den beziehenden Bereich andererseits. Damit hat der liefernde Bereich bei jedem Transferpreis, der diesen Grenzpreis übersteigt, immer einen strikten Anreiz, das Zwischenprodukt auch tatsächlich an den abnehmenden Bereich zu liefern. Wird gerade dieser Grenzpreis als Transferpreis implementiert, so entsteht der gesamte Vorteil der wirtschaftlichen Transaktion beim beziehenden Bereich. Aus Sicht des Gesamtunternehmens kann dieser Effekt gerade dann wünschenswert sein, wenn dem abnehmenden Bereich ein möglichst großer Spielraum bei der Preisbildung eingeräumt werden soll. Dagegen führt eine Erhöhung des Marktpreises um entfallende Beschaffungsnebenkosten zum umgekehrten Ergebnis.

Die Verwendung von marktorientierten Verrechnungspreisen eignet sich insbesondere für Zwecke der Erfolgsermittlungsfunktion.⁴⁸ Dies liegt daran, dass jeder Bereich direkt an Marktbedingungen gemessen wird. Daher repräsentieren Marktpreise einen Maßstab zur zutreffenden Erfolgsausweisung und sind daher zur Beurteilung der Bereiche an deren jeweiligem Bereichsergebnis geeignet.⁴⁹ Entsprechend führt die Anwendung eines marktorientierten Transferpreises bei vollkommenen Märkten zu einer gesamtszieloptimalen Koordination.⁵⁰ Ein Koordinationsbedarf entsteht nämlich nur aufgrund von Synergieeffekten zwischen den Bereichen.⁵¹ Bei diesen idealen Marktverhältnissen sind jedoch die beiden Bereiche indifferent zwischen einem internen oder externen Leistungstransfer.⁵² Damit sind Synergieeffekte bei vollkommenen Märkten nicht gegeben, wodurch eine „quasi marktmäßige Koordination“⁵³ erreicht wird. In diesem Fall stellt sich allerdings die grundlegende Frage, aus welchem Grund die beiden Bereiche überhaupt innerhalb eines Unternehmens zusammengefasst werden.

Die erzielten Bereichserfolge entsprechen nämlich gerade den Erfolgen, den autonome, am Markt operierende Einheiten erzielt hätten.⁵⁴ Die Existenz unvollständiger Märkte ist gerade Voraussetzung dafür, dass Konzerne als solche ökonomisch erst sinnvoll sind.⁵⁵ In diesem Fall ist jedoch die Koordinationsfunktion nicht optimal erfüllt.⁵⁶ Beispielsweise führen marktorientierte Transferpreise unter internen und externen Bezugs- oder Absatzbeschränkungen zu einer nicht gesamtszieloptimalen Koordination.⁵⁷ Allerdings müssen Marktpreise bei der Bestimmung optimaler Transferpreise berücksichtigt werden, da diese in jedem Fall den Charakter von Opportunitätskosten haben und angeben, welches Ergebnis bei einem externen Transfer hätte erzielt werden können.⁵⁸

Zusammenfassend zeigt sich, dass Marktpreise als Verrechnungspreise die Koordinationsfunktion nur optimal erfüllen, falls ein perfekt kompetitiver Markt vorliegt. Gleichzeitig stellt sich dann jedoch die Frage nach dem Sinn des Konzernverbunds.

4.2 Kostenorientierte Verrechnungspreise

Generell wird der Vorteil kostenbasierter Verrechnungspreise darin gesehen, dass die dafür notwendigen Daten direkt aus dem Rechnungswesen abgeleitet werden können.⁵⁹ Bei Grenzkosten als Verrechnungspreise werden innerbetriebliche Leistungstransfers nur mit den zusätzlich entstehenden Kosten belastet.⁶⁰ Dann erwirtschaftet der liefernde Bereich jedoch in jedem Fall einen Verlust in Höhe der Fixkosten.⁶¹ Für die Erfolgsermittlung sind solche Verrechnungspreise daher ungeeignet.⁶² Allerdings kann gezeigt werden, dass Grenzkosten als Verrechnungspreise den abnehmenden Bereich dazu veranlassen, die gesamtunternehmensoptimale Menge des internen Transfers nachzufragen.⁶³ Damit löst die Anwendung grenzkostenorientierter Preise das Koordinationsproblem optimal, wenn für das Zwischenprodukt kein externer Markt existiert.⁶⁴ Dies liegt daran, dass in diesem Fall die Optimalitätsbedingung „Grenzkosten = Grenzerlöse“ erfüllt ist.⁶⁵

Diese Lösung des Anreizproblems besteht allerdings nur scheinbar.⁶⁶ Für die Zentrale entsteht nämlich das Problem, dass sie zur Ermittlung des optimalen Transferpreises Informationen benötigt, auf deren Grundlage sie das Problem auch direkt selbst lösen könnte, indem sie dem liefernden Bereich die optimale Outputmenge vorschreibt. Daher wird bei dieser Vorgehensweise im besten Fall ein zentraler Mechanismus reproduziert.⁶⁷ Dieses Problem ist als das „Dilemma der pretialen Lenkung“ bekannt.⁶⁸ Bei einer asymmetrischen Informationsverteilung hat die Zentrale jedoch gar keine genaue Kenntnis über die Grenzkosten des liefernden Bereichs. Durch eine nicht wahrheitsgemäße Berichterstattung kann der liefernde Bereich sein Bereichsergebnis zu Lasten des Gesamtergebnisses verbessern.⁶⁹ Daher müsste dem liefernden Bereich eine Informationsrente bezahlt werden, damit dieser seine „private“ Information wahrheitsgemäß bereitstellt. In diesem Fall setzt sich der Verrechnungspreis aus den Produktionskosten und einer Informationsrente, die einem Gewinnaufschlag entspricht, zusammen.⁷⁰ Dies korrespondiert gerade mit den *cost plus*-Verrechnungspreisen,⁷¹ bei denen dem liefernden Bereich ein Gewinn in Höhe des Gewinnzuschlages zugestanden wird. Allerdings bleibt auch hier das Dilemma der pretialen Lenkung bestehen, da sich die Zentrale einfach die relevanten Kosten- und Erlösparameter berichten lassen kann, um dann selbst die optimale Entscheidung zu fällen.⁷² Daher lässt sich bis zum jetzigen Stand der Darstellung nicht erklären, weshalb die entsprechenden Entscheidungskompetenzen an dezentrale Einheiten überhaupt delegiert werden.

Ein anderes Bild ergibt sich hingegen, wenn Transaktionskosten in Form einer eingeschränkten Kommunikation berücksichtigt werden.⁷² In diesem Fall kann sich die Zentrale nicht einfach die relevanten Informationen übermitteln lassen. Dabei zeigt sich, dass eine dezentrale Steuerung einen Flexibilitätsvorteil gegenüber der zentralen Planung hat, der zu einem höheren Gesamterfolg führt.⁷⁴ Der Flexibilitätsvorteil resultiert aus der

Tatsache, dass die dezentralen Entscheidungsträger ihre Entscheidungen von der eigenen Leistungsfähigkeit abhängig machen. Dieser Planungsvorteil wird durch *cost plus*-Verrechnungspreise erreicht.⁷⁵ Die Dominanz dezentraler Lösungen gegenüber einem zentralen Mechanismus bei eingeschränkter Kommunikation gilt dabei unabhängig von Verrechnungspreisregimen.⁷⁶

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn transaktionsspezifische Investitionen betrachtet werden. Beispielsweise kann der produzierende Bereich Rationalisierungsinvestitionen durchführen, die zu einer günstigeren Kostenstruktur führen, oder der Absatzbereich führt Marketingmaßnahmen durch, die zu erhöhten Absätzen führen.⁷⁷ Das Grundproblem der Delegation besteht nun darin, dass weder die Investitionsausgaben, noch der dadurch induzierte Erfolg auf die einzelnen Bereiche verursachungsgerecht zurechenbar ist. Damit besteht für jeden Bereich die Gefahr, die gesamten Investitionsausgaben tragen zu müssen, ohne ausreichend an dem dadurch induzierten Erfolg zu partizipieren. Wird dieses Problem von den Bereichsmanagern antizipiert, kommt es aus Sicht der Zentrale zu einem Unterinvestitionsproblem.

Wird folglich der Verrechnungspreis auf Basis von Grenzkosten festgelegt, so wird dadurch zwar eine effiziente Mengeneentscheidung induziert, allerdings hat der Produktionsbereich keinen Investitionsanreiz. Ein zunehmender Zuschlagsatz bei einem *cost plus*-Verrechnungspreis führt zwar zu ineffizienten Mengeneentscheidungen, allerdings erhöht er den Investitionsanreiz des Produktionsbereichs und indirekt auch den des Absatzbereichs.⁷⁸ Investiert nur der abnehmende Bereich, so ist es aus Sicht der Zentrale optimal, auf den Zuschlag zu verzichten.⁷⁹ Deshalb kommt es bei einem *cost plus*-Verrechnungspreis zu einem Trade-off zwischen Investitions- und Mengeneentscheidungen.⁸⁰

Erst die Berücksichtigung von Transaktionskosten führt somit zu einer Überlegenheit des dezentralen Mechanismus auf Basis eines *cost plus*-Verrechnungspreises gegenüber anderen Verrechnungspreisregimen.

4.3 Verhandelte Verrechnungspreise

Im Gegensatz zu kostenorientierten Transferpreisen verzichtet die Zentrale bei verhandelten Verrechnungspreisen auf die Festlegung eines Preises. In diesem Fall stellt der Verrechnungspreis das Ergebnis von Verhandlungen zwischen den Bereichen dar.⁸¹ Der Vorteil dieser Vorgehensweise wird darin gesehen, dass die einzelnen Bereiche eine bessere Information über die Kosten- und Erlössituation besitzen. Dem liegt die Idee zugrunde, damit eine Näherungslösung an den Marktpreis zu schaffen.⁸² Jedoch haben Verhandlungsmacht und das persönliche Verhandlungsgeschick einen großen Einfluss auf das Verhandlungsergebnis. Auch können solche Verhandlungen zeitintensiv sein oder Konflikte nach sich ziehen.⁸³

Bei verhandlungsorientierten Verrechnungspreisen erfolgen die Produktionsmengen- und Transferpreisentcheidungen im Produktionszeitpunkt auf Basis von Verhandlungen. Kommt ein Handel zustande, wird der Erfolg entsprechend der Verhandlungsmacht auf beide Bereiche aufgeteilt. Wird jeder der Bereiche gleichermaßen am Erfolg beteiligt, so resultiert daraus gerade die spieltheoretische Nash-Verhandlungslösung.⁸⁴ Da beide Bereiche einen Anteil am gesamten erwirtschafteten Erfolg erhalten, haben sie in jedem Fall einen Anreiz, effizient zu produzieren. Allerdings wird den Bereichen nur ein Anteil am Gesamterfolg zugerechnet, während sie die gesamten Investitionskosten selbst tragen müssen. Dies führt zu einem Unterinvestitionsproblem. Effiziente Investitionsentscheidungen werden nur in dem Fall getroffen, wenn lediglich ein Bereich investiert und dieser gleichzeitig den vollen Erfolg zugerechnet bekommt.⁸⁵

Die Ergebnisse zeigen, dass einerseits *cost plus*-Verrechnungspreise Investitionsanreize liefern, verhandlungsbasierte Verrechnungspreise dagegen effiziente Mengeneentscheidungen induzieren. Insbesondere hängt die Vorteilhaftigkeit verhandlungsbasierter Verrechnungspreise von der Verhandlungsmacht der einzelnen Bereichsmanager ab.⁸⁶ Agencytheoretische Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass *cost plus*-Verrechnungspreise nur dann von Vorteil sind,

wenn einseitige Investitionen des Produktionsbereichs anfallen.⁸⁷ Diese Ergebnisse hängen aber insbesondere von der Abstrahierung von Konflikten bei der Aushandlung eines Verrechnungspreises ab.⁸⁸

Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass, wenn man von Konflikten bei den Verhandlungen abstrahiert, in vielen Fällen verhandlungsorientierte Verrechnungspreise den kostenorientierten überlegen sind.

5. Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wurde ein Überblick über die Auswirkungen verschiedener Verrechnungspreissysteme auf das Entscheidungsverhalten von Bereichsverantwortlichen gegeben. Ausgangspunkt war die Annahme, dass Bereichsmanager ihre Entscheidungen von deren Auswirkungen auf den Bereichsgewinn abhängig machen, da davon im Kontext von Anreizsystemen variable Vergütungen abhängen können. Für die Zentrale ergibt sich das Problem, dass eine verursachungsgerechte Aufteilung des Gesamterfolgs aufgrund von Synergien gar nicht möglich ist. Für sie stellt sich dann die Frage, welches Verhalten der Entscheidungsträger aus einer bestimmten Aufteilung des gemeinsam erwirtschafteten Erfolgs über Verrechnungspreise oder Kostenallokationen resultiert. Im Gegensatz zu einem Informationssystem, das eigene Entscheidungen unterstützen soll, spielt für Zwecke der Verhaltenssteuerung das Kriterium „Verursachungsgerechtigkeit“ keine Rolle mehr.

Zusammenfassend zeigt sich, dass sich ein Verrechnungspreis auf Basis von Grenzkosten bei vollständiger Information der Zentrale als optimal erweist. Bei Vorliegen eines perfekt kompetitiven Zwischenproduktmarktes ist dagegen eine am Marktpreis der internen Leistung orientierte Bewertung vorzuziehen. Dies führt jedoch zum Dilemma der pretialen Lenkung, da in diesem Fall keine Begründung für die Delegation der Entscheidungen gefunden werden kann. Wenn realistischerweise asymmetrisch verteilte Informationen unterstellt werden, so benötigt die Zentrale Informati-

onen der Bereiche um einen Verrechnungspreis zu implementieren, der zu einer gesamtzieloptimalen Koordination führt. Damit muss die Zentrale dem Bereichsmanager eine Informationsrente bezahlen, um eine wahrheitsgemäße Berichterstattung zu induzieren. In diesem Fall wird ein *cost plus*-Verrechnungspreis, der sich aus den Produktionskosten und einem Gewinnaufschlag als Informationsrente zusammensetzt, optimal. Aber auch hier zeigt sich das Dilemma der pretialen Lenkung, da im Hinblick auf eine gesamtzielorientierte Koordination den Bereichen Anreize gegeben werden müssen, die sich negativ auf den Gesamterfolg auswirken und dazu führen, dass es einen ebenso guten zentralen Koordinationsmechanismus gibt.⁸⁹

Wird die Betrachtung auf Transaktionskosten und damit verbunden auf eingeschränkte Kommunikation oder transaktionsspezifische Investitionen erweitert, so ergibt sich eine Überlegenheit des dezentralen Mechanismus. Bei einer eingeschränkten Kommunikation wird ein *cost plus*-Verrechnungspreis optimal, der einen Gewinnaufschlag für eine hohe Produktivität vergütet.⁹⁰ Dadurch richten die Bereiche ihre Entscheidungen an der eigenen Leistungsfähigkeit aus, was zu einem Flexibilitätsvorteil führt.⁹¹ Dies lässt sich als theoretische Begründung dafür ansehen, dass gerade diese *cost plus*-Verrechnungspreise in der Praxis häufig angewandt werden. Werden dagegen transaktionsspezifische Investitionen betrachtet, so führen gerade die *cost plus*-Verrechnungspreise zu optimalen Investitionsentscheidungen, verhandlungsbasierte Verrechnungspreise dagegen zu effizienten Mengenentscheidungen.

Insgesamt wurde deutlich, dass Verrechnungspreise ein wichtiges Instrument zur Beeinflussung der Entscheidungen von Bereichsmanagern im Sinne der Zentrale darstellen. Sie sind jedoch nur ein Bestandteil der Steuerung bzw. der Unternehmensführung. Die Gestaltung optimaler Verrechnungspreise muss daher im Kontext der gesamten Organisations- und Kommunikationsstruktur gesehen werden.⁹²

Anmerkungen

- 1 Vgl. BALDENIUS/REICHELSTEIN 1998, S. 236 m. w. N.
- 2 Vgl. LAUX/LIERMANN 1997, S. 394.
- 3 Vgl. KÜPPER 2005, S. 396.
- 4 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 577.
- 5 Vgl. z. B. SCHILLER 1999, S. 656
- 6 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 577.
- 7 Vgl. PFAFF 1995, S. 439 ff.
- 8 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 10.
- 9 Vgl. KÜPPER 2005, S. 28 ff.
- 10 Vgl. PFAFF 1995, S. 439.
- 11 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 7.
- 12 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 402.
- 13 Vgl. PFAFF 1995, S. 439.
- 14 Vgl. EWERT 1992, S. 279.
- 15 Vgl. HARRIS/KRIEBEL/RAVIV 1982, S. 605.
- 16 Vgl. EWERT 1992, S. 280.
- 17 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 402.
- 18 Vgl. LAUX 1989, S. 515.
- 19 Vgl. LENGSELD 2005, S. 140.
- 20 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 580.
- 21 Vgl. WAGENHOFER 1997, S. 62 ff.
- 22 Vgl. LENGSELD 2005, S. 140.
- 23 Vgl. COENENBERG 1973, S. 374.
- 24 Vgl. SCHMALENBACH 1948.
- 25 Vgl. REICHERTZ 1999, S. 1.
- 26 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 300.
- 27 Vgl. HART 1995, S. 15 ff.
- 28 Vgl. HAX 1981, S. 1689 ff.
- 29 In der Literatur wird bei zusätzlicher Betrachtung von Steuereffekten zwischen Transferpreisen und Verrechnungspreisen unterschieden; vgl. PETERS/PFAFF 2005, S. 129. In der vorliegenden Darstellung werden Steuerwirkungen nicht betrachtet und daher die Begriffe synonym verwendet. Empirische Studien zeigen, dass Unternehmen für Zwecke der internen Steuerung auch dann die steuerlich konformen Methoden anwenden, wenn sie dazu im Zuge eines Leistungsaustauschs zwischen Profit-Centern innerhalb einer Gesellschaft gar nicht gezwungen sind; vgl. PFAFF/STEFANI 2006, S. 521 f.
- 30 Vgl. DEMSKI/FELTHAM 1976, S. 8 f.
- 31 Vgl. PFAFF/STEFANI 2006, S. 520.
- 32 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 583 ff.
- 33 Vgl. Lengsfeld 2005, S. 140.
- 34 Vgl. bspw. BALDENIUS/REICHELSTEIN/SAHAY 1999, S. 67; BALDENIUS/REICHELSTEIN 1998, S. 237.
- 35 Vgl. BALDENIUS/REICHELSTEIN 1998, S. 236.
- 36 Vgl. GÖX 1999, S. 60 ff.; EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 632 ff.
- 37 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 635.
- 38 Vgl. HIROMOTO 1988, S. 23.
- 39 Vgl. BALDENIUS/REICHELSTEIN 1998, S. 242 f.; PFEIFFER 2002, S. 1277 f.
- 40 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 585.
- 41 Vgl. für eine Übersicht EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 586.
- 42 Vgl. KÜPPER 2005, S. 400.
- 43 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 588.
- 44 Vgl. COENENBERG 2003, S. 527.
- 45 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 589.

46 Vgl. KÜPPER 2005, S. 401.
 47 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 594 ff.
 48 Vgl. KÜPPER 2005, S. 401.
 49 Vgl. COENENBERG 2003, S. 540.
 50 Vgl. KÜPPER 2005, S. 401.
 51 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 589.
 52 Vgl. LAUX/LIERMANN 1997, S. 372.
 53 EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 589.
 54 Vgl. COENENBERG 1973, S. 377.
 55 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 589.
 56 Vgl. KÜPPER 2005, S. 401.
 57 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 592 ff.
 58 Vgl. KÜPPER 2005, S. 401.
 59 Vgl. COENENBERG 2003, S. 544.
 60 Vgl. KÜPPER 2005, S. 402.
 61 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 600.
 62 Vgl. COENENBERG 2003, S. 546.
 63 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 597 f.;
 HIRSHLEIFER 1956, S. 185.
 64 Vgl. COENENBERG 2003, S. 545.
 65 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 298 f.
 66 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 600.
 67 Vgl. KÜPPER 2005, S. 414.
 68 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 299.
 69 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 600 f.
 70 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 302 f.
 71 Vgl. PFEIFFER 2002, S. 1271.
 72 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 303.
 73 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 305 ff.; VAYS-
 MAN 1996, S. 85 ff.
 74 Vgl. WAGENHOFER 1992, S. 654 f.
 75 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 305 ff.
 76 Vgl. MELUMAD/MOOKHERJEE/REICHEL-
 STEIN 1995, S. 666.
 77 Vgl. KÜPPER 2005, S. 414.
 78 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 309.
 79 Vgl. PFEIFFER 2002, S. 1288.
 80 Vgl. KÜPPER 2005, S. 415.
 81 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 618 ff.
 82 Vgl. COENENBERG 2003, S. 559.
 83 Vgl. EWERT/WAGENHOFER 2005, S. 620.
 84 Vgl. BALDENIUS/REICHELSTEIN/SAHAY 1999,
 S. 73.
 85 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 309.
 86 Vgl. BALDENIUS/REICHELSTEIN/SAHAY 1999,
 S. 70 ff.
 87 Vgl. BALDENIUS/REICHELSTEIN 1998, S. 254.
 88 Vgl. BALDENIUS/REICHELSTEIN/SAHAY 1999,
 S. 82.
 89 Vgl. KÜPPER 2005, S. 414.
 90 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 306 f.
 91 Vgl. KÜPPER 2005, S. 414.
 92 Vgl. PFAFF/PFEIFFER 2004, S. 314.

Literatur

BALDENIUS, T./REICHELSTEIN, S.: Alternative Ver-
 fahren zur Bestimmung innerbetrieblicher Ver-
 rechnungspreise, in: zfbf, 50. Jg. (1998), Heft 3,
 S. 236 – 259.
 BALDENIUS, T./REICHELSTEIN, S./SAHAY, S.A.:
 Negotiated versus Cost-Based Transfer Pricing,
 in: Review of Accounting Studies, 4. Jg. (1999),
 Heft 2, S. 67 – 91.
 COENENBERG, A.G.: Verrechnungspreise zur Steue-
 rung divisionalisierter Unternehmen, in: WiSt,
 2. Jg. (1973), Heft 8/9, S. 373 – 382.
 COENENBERG, A.G.: Kostenrechnung und Kosten-
 analyse, 5. Auflage, Stuttgart 2003.
 DEMSKI, J.S./FELTHAM, G.A.: Cost Determina-
 tion: A Conceptual Approach, Ames 1976.
 EWERT, R.: Controlling, Interessenkonflikte und
 asymmetrische Information, in: BFuP, 44. Jg.
 (1992), Heft 4, S. 277 – 303.
 EWERT, R./WAGENHOFER, A.: Interne Unterneh-
 mensrechnung, 6. Auflage, Berlin 2005.
 GÖX, R.F.: Strategische Transferpreispolitik im
 Dyopol, Wiesbaden 1999.
 HARRIS, M./KRIEBEL, C.H./RAVIV, A.: Asym-
 metric Information, Incentives and Intrafirm Re-
 source Allocation, in: Management Science,
 28. Jg. (1982), Heft 2, S. 604 – 620.
 HART, O.: Firms, Contracts and Financial Struc-
 ture, Oxford 1995.
 HIROMOTO, T.: Another Hidden Edge – Japanese
 Management Accounting, in: Harvard Business
 Review, 66. Jg. (1988), S. 22 – 26.
 HIRSHLEIFER, J.: On the Economics of Transfer
 Pricing, in: The Journal of Business, 29. Jg. (1956),
 Heft 3, S. 172 – 184.
 KÜPPER, H.-U.: Controlling, 4. Auflage, Stuttgart
 2005.
 LAUX, H.: Die Steuerung von Entscheidungspro-
 zessen bei Informationsasymmetrie und Ziel-
 konflikt als Gegenstand der neueren betriebs-
 wirtschaftlichen Organisationstheorie, in: Zeit-
 schrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
 109. Jg. (1989), Heft 4, S. 513 – 583.
 LAUX, H./LIERMANN, F.: Grundlagen der Organi-
 sation, 4. Auflage, Berlin et al. 1997.
 LENGSELD, S.: Verrechnungspreise und Organi-
 sationsstrukturen in multinationalen Unterneh-
 men – Zum Erkenntnisstand formaltheoretischer
 Analysen, in: BFuP, 57. Jg. (2005), Heft 2,
 S. 137 – 155.
 MELUMAD, N.D./MOOKHERJEE, D./REICHEL-
 STEIN, S.: Hierarchical decentralization of incen-
 tive contracts, in: The Rand Journal of Econo-
 mics, 26. Jg. (1995), Heft 4, S. 654 – 672.
 PETERS, G./PFAFF, D.: Controlling – Das Einmal-
 eins renditeorientierter Entscheidungen, Zürich
 2005.
 PFAFF, D.: Kostenrechnung, Verhaltenssteuerung
 und Controlling, in: Die Unternehmung, 49. Jg.
 (1995), Heft 6, S. 437 – 455.
 PFAFF, D./PFEIFFER, T.: Verrechnungspreise und
 ihre formal-theoretische Analyse: Zum State of the
 Art, in: DBW, 64. Jg. (2004), Heft 3, S. 296 – 319.
 PFAFF, D./STEFANI, U.: Verrechnungspreise in
 der Unternehmenspraxis, in: Controlling, 18. Jg.
 (2006), Heft 10, S. 517 – 524.

PFEIFFER, T.: Kostenbasierte oder verhandlungs-
 orientierte Verrechnungspreise? Weiterführende
 Überlegungen zur Leistungsfähigkeit der Verfahren,
 in: ZfB, 72. Jg. (2002), Heft 12, S. 1269 – 1296.
 REICHERTZ, R.: Verrechnungspreise zur Koordi-
 nation und Steuerung von Entscheidungen – eine
 organisations- und agencytheoretische Betrach-
 tung, Hamburg 1999.
 SCHILLER, U.: Information management and
 transfer pricing, in: The European Accounting
 Review, 8. Jg., Heft 4, S. 655 – 673.
 SCHMALENBACH, E.: Pretiale Wirtschaftslenkung,
 Band 2: Pretiale Lenkung des Betriebes, Bremen-
 Horn 1948.
 VAYSMAN, I.: A Model of Cost-based Transfer
 Pricing, in: Review of Accounting Studies, 1. Jg.
 (1996), Heft 1, S. 73 – 108.
 WAGENHOFER, A.: Verrechnungspreise zur Koordi-
 nation bei Informationsasymmetrie, in: SPREMANN,
 K./ZUR, E. (Hrsg.): Controlling, Grundlagen –
 Informationssysteme – Anwendungen, Wiesbaden
 1992, S. 637 – 656.
 WAGENHOFER, A.: Kostenrechnung und Verhal-
 tenssteuerung, in: FREIDANK, C.-C./GÖTZE, U./
 HUCH, B./WEBER, J. (Hrsg.): Kostenmanagement –
 Aktuelle Konzepte und Anwendungen, Berlin
 1997, S. 57 – 78.