Interne Verrechnungspreise: Steuerungsinstrument für den Wertefluss innerhalb des Konzerns

Interne Verrechnungspreise sind die Preise, zu denen Leistungen und Waren zwischen konzernzugehörigen Einheiten verrechnet werden. Sie steuern die wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen Zentrale, Werken und Vertriebsgesellschaften und beeinflussen Gewinn ausweisung, Liquidität und Einkaufsentscheidungen erheblich. Für technische Einkäufer sind sie relevant, sobald Make-or-Buy-Entscheidungen, Lieferbeziehungen zwischen Werken oder internationale Sourcing-Strukturen bewertet werden müssen.

Stand Oktober 2026 · amplifa-marketplace.ai/lexikon/interne-verrechnungspreise

Das Wichtigste in Kürze

01 Interne Verrechnungspreise regeln die Preisbildung zwischen rechtlich selbstständigen, aber konzernzugehörigen Einheiten.

02 Gängige Methoden sind Kosten plus Aufschlag, Marktpreisorientierung sowie Verrechnung auf Basis von Referenzpreisen.

03 Fremdvergleichsgrundsatz und lokale Dokumentationspflichten machen Verrechnungspreise zu einem steuerlichen Thema mit Einkaufsrelevanz.

04 EinVerrechnungspreissystem beeinflusst Standortbewertungen, Kostentreiberanalysen und Make-or-Buy-Entscheidungen.

05 Inkonsistente Verrechnungspreise verzerren Savings-Messung und Lieferantenbewertung innerhalb des Konzerns.

06 Governance, Dokumentation und regelmäßige Abstimmung zwischen Einkauf, Controlling und Steuerabteilung sind zentral.

Definition: Interne Verrechnungspreise

Interne Verrechnungspreise sind die Preise oder Kalkulationssätze, zu denen konzerninterne Lieferungen und Leistungen zwischen verbundenen Unternehmen abgerechnet werden. Sie bilden die

wirtschaftliche Grundlage für den Leistungsaustausch zwischen Werken, Entwicklungsbereichen, Zentralfunktionen und Vertriebsgesellschaften. Anders als externe Lieferantenpreise dienen sie primär der internen Steuerung, unterliegen aber steuerlichen Vorgaben.

Abgrenzung zu externen Einkaufspreisen

Externe Einkaufspreise entstehen aus Verhandlungen, Ausschreibungsmanagement oder Bietergesprächen mit unabhängigen Anbietern. Interne Verrechnungspreise dagegen werden konzernintern festgelegt und müssen steuerlich dem Fremdvergleich standhalten. In der Praxis werden häufig Marktpreise oder kostensorientierte Aufschläge als Referenz herangezogen, um beide Welten miteinander zu verknüpfen.

- Extern: marktbasiert, verhandelbar, Lieferantenbindung
- Intern: steuerkonform, dokumentiert, steuerungsorientiert

Typische Anwendungsfälle in der Industrie

Verrechnungspreise kommen bei Zwischenprodukten zwischen Fertigungsstufen, Werkzeugbau-Leistungen, Musterbau, Instandhaltungsdienstleistungen und zentral beschafften Materialien zum Einsatz. Auch Shared Services wie Katalogmanagement oder Datenpflege werden zunehmend über interne Verrechnungssätze abgebildet. Für den Einkauf entscheidet sich hier, ob interne oder externe Bezugsquellen im Preisvergleich tatsächlich vergleichbar sind.

Methoden und Vorgehen bei der Verrechnungspreisermittlung

Die Wahl der Methode hängt von der Art der Leistung, der Datenverfügbarkeit und den steuerlichen Rahmenbedingungen ab. Grundsätzlich lassen sich kostenorientierte, marktorientierte und verhandelte Ansätze unterscheiden. In der Praxis kombinieren viele Konzerne mehrere Verfahren je nach Geschäftsmodell.

Kostenorientierte Verfahren

Bei der Kosten-plus-Methode werden Selbstkosten plus typischerweise 3 bis 15 Prozent Aufschlag verrechnet. Das Verfahren ist einfach anwendbar, birgt aber das Risiko, dass Ineffizienzen über die interne Weitergabe konserviert werden. Eine regelmäßige Kostentreiberanalyse hilft, die zugrunde liegenden Kostenstrukturen plausibel zu halten.

- Vorteil: nachvollziehbar und datenbasiert
- Nachteil: kein Effizienzanreiz ohne Zielkostenvorgaben

Marktorientierte Verfahren

Marktorientierte Verrechnungspreise orientieren sich an vergleichbaren externen Preisen, etwa aus Ausschreibungsmanagement oder Bid-Matrix-Auswertungen. Wo keine Marktpreise existieren, dienen Preisformblatt-Strukturen oder Benchmarks als Ausweichreferenz. Diese Methode stärkt die Glaubwürdigkeit gegenüber Finanzbehörden, verlangt aber laufende Marktbeobachtung.

- Stark bei Standardprodukten mit aktivem Markt
- Schwach bei proprietären Komponenten und Einzelanfertigungen

Verhandelte und split-basierte Modelle

Bei entwicklungsintensiven Leistungen werden Gewinne häufig im Verhältnis des Beitrags der beteiligten Einheiten aufgeteilt. Solche Modelle erfordern klare Vereinbarungen zur Confidentiality, da unternehmenskritische Kostendaten intern geteilt werden. Ähnlich wie bei Anreizmodellen für Innovation sollte der Anreizmechanismus schriftlich fixiert sein.

Wichtige KPIs und Steuerungsgrößen

Verrechnungspreise lassen sich nur steuern, wenn ihre Wirkung messbar ist. Relevante Kennzahlen betreffen sowohl die Preisdifferenzen als auch die operative Leistung der internen Lieferbeziehungen.

Preisdifferenz und Preisabweichung

Zentrale Kennzahl ist die Preisabweichung zur Bestellung beziehungsweise zur internen Vorgabe, typischerweise kleiner als 5 Prozent im Jahr. Übersteigen interne Verrechnungspreise dauerhaft vergleichbare externe Preise, entsteht Handlungsdruck für Make-or-Buy-Entscheidungen. Der Einkauf sollte diese Abweichungen systematisch in einer Savings Pipeline dokumentieren.

- Interne Preisabweichung zum externen Benchmark
- Kostendeckungsgrad der internen Leistungsstelle

Liefer- und Qualitätskennzahlen interner Lieferanten

Auch interne Lieferbeziehungen werden zunehmend mit Parts per Million (PPM) und Liefertreuhewerten beurteilt. Kombiniert mit einer Supplier Segmentation Matrix, die interne Werke einschließt, wird sichtbar, welche internen Quellen wirklich wettbewerbsfähig sind. Slow-Mover-Analyse-Ergebnisse zeigen zudem, ob kleine interne Auftragsvolumina die Verrechnungspreise unverhältnismäßig treiben.

Risiken und Kontrollen im Umgang mit Verrechnungspreisen

Falsch gesetzte interne Preise verzerren Entscheidungen und schaffen steuerliche sowie operative Risiken. Kontrollen müssen deshalb sowohl finanzorientiert als auch prozessorientiert angelegt sein.

Steuerliche und rechtliche Anforderungen

In vielen Jurisdiktionen bestehen Dokumentationspflichten für Verrechnungspreise; konkrete Schwellenwerte und Anforderungen unterscheiden sich je Land und sollten im Einzelfall steuerlich geprüft werden. Der Grundsatz des Fremdvergleichs verlangt, dass interne Preise denen zwischen unabhängigen Dritten entsprechen würden. Mangelnde Dokumentation kann zu Nachveranlagungen und Doppelbesteuerungen führen.

- Funktions- und Risikoanalyse je Einheit
- Periodische Aktualisierung der Dokumentation

Verzerrte Entscheidungsgrundlagen

Werden interne Preise zu hoch oder zu niedrig angesetzt, fallen Make-or-Buy-Analysen, Planungszeitfenster-Bewertungen und Standortvergleiche falsch aus. Auch Supply Planning und Bestandsmanagement leiden, wenn interne Vorprodukte künstlich verbilligt oder verteuert werden. Der Einkauf sollte Verrechnungspreise deshalb als Inputgröße in jeder Kostentreiberanalyse und Single-Source-Management-Betrachtung explizit ausweisen.

Konfliktlösung und Governance

Streitigkeiten zwischen einliefernden und liefernden Einheiten sind häufig. Ein definiertes Eskalationsverfahren, klare Verantwortlichkeiten und ein jährlicher Abstimmungszyklus reduzieren Reibung. Pilotprojekt mit Lieferanten-Ansätze lassen sich auch intern nutzen, um neue Verrechnungsmodelle risikoarm zu testen.

Aktuelle Entwicklungen und digitale Umsetzung

Verrechnungspreise werden zunehmend digital abgebildet und stärker mit Einkaufsprozessen verzahnt. Globaler regulatorischer Druck erhöht zugleich die Anforderungen an Transparenz und Dokumentation.

Integration in Source-to-Pay-Prozesse

Moderne Source-to-Pay (S2P)-Plattformen ermöglichen es, interne und externe Bezugsquellen in einem Preisvergleich abzubilden. Katalogstruktur und Katalogmanagement können interne Leistungen alongside externe Kataloge führen, was den Vergleich vereinfacht. Voraussetzung ist eine saubere Datenbasis und einheitliche Positionslogik im Preisformblatt.

- Einheitliche Materialnummern über Standorte hinweg
- Automatischer Benchmark gegen externe Angebote

Regulatorischer Druck und Transparenz

Internationale Initiativen zur Gewinnverlagerung erhöhen die Dokumentationsanforderungen weiter. Konzerne reagieren mit zentralen Verrechnungspreis-Teams und standardisierten Prozessen. Für Einkäufer bedeutet das: Interne Preislogik muss frühzeitig in Ausschreibungsmanagement und Bietergespräch-Strategien einfließen, um spätere Anpassungen zu vermeiden.

Anreizorientierte Weiterentwicklung

Zunehmend werden interne Verrechnungspreise mit Leistungsanreizen gekoppelt, etwa bei Verbesserungen in Parts per Million (PPM) oder Durchlaufzeiten. Solche Anreizmodelle für Innovation fördern kontinuierliche Verbesserung über Standortgrenzen hinweg. Voraussetzung ist eine belastbare,

automatisierte Messung der Zielerreichung.

Typische Kennzahlen

Kennzahl	Typischer Wert
Preisabweichung intern vs. externer Benchmark	typischerweise < 5 % *Größere Abweichungen auslösen Make-or-Buy-Prüfung*
Aufschlagssatz Kosten-plus	typischerweise 3–15 % *Je nach Wertschöpfungstiefe und Risikoprofil der Einheit*
Aktualisierungsintervall der Preislogik	mind. jährlich *Sonderanpassung bei wesentlichen Kosten- oder Marktveränderungen*
Dokumentationsabdeckung interner Leistungsbeziehungen	> 95 % *Anteil der Verrechnungsbeziehungen mit belastbarer Dokumentation*

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit drei europäischen Werken verrechnete die Leistungen des zentralen Werkzeugbaus über pauschale Stundensätze. Ein Standortvergleich zeigte, dass interne Aufträge dauerhaft rund 20 Prozent über vergleichbaren externen Angeboten lagen, ohne dass die Qualität dies rechtfertigte. Der Einkauf initiierte daraufhin eine Kostentreiberanalyse und prüfte ausgewählte Aufträge über eine Bid Matrix auch extern.

- Einführung einer Supplier Segmentation Matrix, die interne Werkzeugbau-Kapazität ausdrücklich einschließt
- Umstellung auf kostentransparente Preisformblätter statt pauschaler Stundensätze
- Pilotprojekt mit Lieferanten für zwei Werkzeugfamilien als externe Bezugsquelle
- Quartalsweise Abstimmung zwischen Einkauf, Controlling und Steuerabteilung zur Preisabweichung zur Bestellung

Fazit

Interne Verrechnungspreise sind weit mehr als ein Buchhaltungsthema: Sie bestimmen, ob Make-or-Buy-Entscheidungen, Standortvergleiche und Savings-Messung auf belastbaren Zahlen beruhen. Der Einkauf sollte interne Preise als Benchmark-Größe aktiv nutzen und Abweichungen systematisch verfolgen. Gleichzeitig sind steuerliche Dokumentationspflichten zu beachten, die im Einzelfall fachlich geprüft werden müssen. Wer Governance, Datenbasis und Abstimmungsprozesse sauber aufsetzt, wandelt das Verrechnungspreissystem von einer Reibungsquelle in ein Steuerungsinstrument.

Häufige Fragen

? Was sind interne Verrechnungspreise einfach erklärt?

Interne Verrechnungspreise sind die Preise, zu denen konzernzugehörige Einheiten untereinander Waren und Leistungen abrechnen. Sie dienen der internen Steuerung und Gewinnausweisung. Steuerlich müssen sie dem Fremdvergleich standhalten, also vergleichbaren Preisen zwischen unabhängigen Unternehmen entsprechen.

? Welche Methoden der Verrechnungspreisbestimmung gibt es?

Häufig genutzt werden die Kosten-plus-Methode, marktorientierte Verfahren auf Basis vergleichbarer externer Preise sowie verhandelte oder auf Gewinnanteile basierende Modelle. Die Wahl hängt von Leistungstyp, Datenlage und steuerlichen Vorgaben ab. In der Praxis kombinieren Konzerne mehrere Methoden je Bereich.

? Wie beeinflussen interne Verrechnungspreise den Einkauf?

Sie bestimmen, ob interne oder externe Bezugsquellen im Preisvergleich günstiger erscheinen. Überhöhte interne Preise können Make-or-Buy-Entscheidungen verzerren und Scheineinsparungen erzeugen. Der Einkauf sollte interne Verrechnungssätze deshalb in Kostentreiberanalysen und Ausschreibungsvergleichen immer separat ausweisen.

? Warum müssen Verrechnungspreise dokumentiert werden?

In vielen Ländern verlangen Finanzbehörden eine nachvollziehbare Dokumentation, um den Fremdvergleich prüfen zu können. Fehlende oder unzureichende Dokumentation kann zu Nachveranlagungen führen. Die konkreten Anforderungen unterscheiden sich je Land und sollten steuerlich im Einzelfall geprüft werden.

? Was ist der Unterschied zwischen Verrechnungspreis und Transferpreis?

Die Begriffe werden häufig synonym verwendet. Streng genommen bezeichnet der Transferpreis die grenzüberschreitende Abrechnung zwischen verbundenen Unternehmen, während Verrechnungspreis auch rein nationale und interne Leistungsbeziehungen umfasst. Im betrieblichen Sprachgebrauch sind beide Begriffe weitgehend deckungsgleich.

? Wie oft sollten interne Verrechnungspreise aktualisiert werden?

In der Praxis hat sich eine jährliche Überprüfung etabliert, ergänzt um Anpassungen bei wesentlichen Kosten- oder Marktveränderungen. Langfristige Rahmenvereinbarungen enthalten häufig Anpassungsmechanismen, etwa an Materialpreisindizes. Entscheidend ist, dass Preislogik und Dokumentation stets übereinstimmen.

Passende Anbieter auf Amplifa finden

Geprüfte Industrieanbieter aus der DACH-Region. Bedarf beschreiben und vergleichbare Angebote erhalten.

amplifa-marketplace.ai