

# GROBÜBERBLICK

## Kostenumlagen bzw. Umlageverrechnung

zwischen Gesellschaften  
oder Wirtschaftseinheiten

Inhaltsübersicht	Seite
1. GEGENSTAND DIESES GROBÜBERBLICKES	3
2. GRUNDSÄTZLICHE BEDEUTUNG DER UMLAGEN	4
3. METHODIK DER UMLAGENVERRECHNUNG	5
3.1. GRUNDDATENERHEBUNG	5
3.1.1. ERHEBUNG DER ZU VERRECHNENDEN GEMEINKOSTEN	5
3.1.2. KOSTENARTENBUCHUNGEN	6
3.1.3. KOSTENSTELLENBUCHUNGEN	6
3.1.4. FEHLER BEI DER BUCHUNG VON UMLAGEN	7
3.2. VERRECHNUNGSSCHLÜSSEL	8
4. AUSBLICK	9

## 1. Gegenstand dieses Grobübersichtes

Im Rahmen von Controlling-Beratungsleistungen stoßen wir häufig auf die Fragestellung, ob die verrechneten Umlagen auf „meine“ Kostenstelle in der Art und Höhe betriebswirtschaftlich korrekt ermittelt werden und einem evtl. Fremdvergleich standhalten würden.

Eine Analyse unsererseits beinhaltet dann sowohl die organisatorische und methodische Vorgehensweise als auch der Inhalt der verrechneten Gemeinkosten unter Berücksichtigung einer Marktvergleichbarkeit.

Wir können hier nur einen groben Einblick in die Thematik geben und erste Empfehlungen zur Vermeidung der Fehler aussprechen, die uns immer wieder begegnen. Wir erläutern hier daher die grundsätzlichen Bedeutung einer Umlage und Methodenansätze zur Kostenverrechnung.

Eine abschließende Antwort auf die o. g. Frage können wir auf diesem Wege ohne weitere Informationen nicht geben, da stets die Individualität und Art des Unternehmens berücksichtigt werden muß.

## 2. Grundsätzliche Bedeutung der Umlagen

Die Berechnung von Umlagen hat das Ziel, die Aufwendungen einer Zentralverwaltung oder Holding an die operativen Einheiten bzw. Tochtergesellschaften zu verteilen und damit die Ergebnisse der einzelnen Einheiten/Gesellschaften unter Berücksichtigung von zentralen Leistungen darzustellen.

Mit der Umlagenverrechnung wird die Möglichkeit einer Wirtschaftlichkeitsanalyse der einzelnen Gesellschaften / operativen Einheiten und deren Produkte unter Berücksichtigung aller anfallenden Kosten gegeben. Umlagen sind zugleich Voraussetzung für eine Produktkalkulation, die alle anfallenden Aufwendungen berücksichtigen sollte und dadurch Angebotspreise unter den eigenen Gesamtaufwand verhindern. Dieser Blickpunkt muß stets Bestandteil einer Beurteilung der unternehmerischen Marktsicherung und Marktentwicklungspotentiale sein.

Zugleich ist mit der Umlagenverrechnung die Basis gelegt, um allen gesellschafts-, handels- und steuerrechtlichen Ansprüchen zu genügen.

### Empfehlungen:

- (1) Wir empfehlen immer dann Umlagen an wirtschaftliche Einheiten zu berechnen, wenn ein Zentralbereich / ein Mutterunternehmen Leistungen für Einheiten/ Unternehmen erbringt, die selbst operativ tätig sind.**
- (2) Bedenken Sie hierbei auch unbedingt, daß eine gesellschaftsübergreifende Umlagenverrechnung stets auch einer entsprechenden vertragliche Regelung bedarf.**

### 3. Methodik der Umlagenverrechnung

#### 3.1. Grunddatenerhebung

##### 3.1.1. Erhebung der zu verrechnenden Gemeinkosten

Die Verrechnung der Gemeinkosten sollte auf Basis der monatlich anfallenden Kosten erfolgen. Neben der direkten Kostenartenverrechnung werden die Kosten des Zentralbereiches/der Muttergesellschaft auf Hilfskostenstellen angesammelt und mittels definierter bzw. manuell ermittelter Verbrauchsschlüssel an die wirtschaftlichen Einheiten weiterbelastet.

Unschärfen ergeben sich aus unserer Erfahrung häufig aus folgenden Sachverhalten:

- Die offenen Positionen im „Rechnungseingangsbuch“ werden durch Abstimmung der Finanzbuchhaltung mit der Kostenrechnung nach wahrscheinlicher Kostenstellenzuordnung aufgelöst.
- Es erfolgt kein endgültiger Buchungsschluß zum Monatsende, d. h. Rechnungen, die im November für den Oktober eingehen, werden auch am 31. November noch in den Oktober gebucht. Hier ist das Risiko einer nicht vollständigen Verrechnung der erbrachten Leistungen möglich, da die Verrechnungsbeträge meist auf Monatswerten und nicht auf kumulierten Werten basieren.
- Die Umlagenverrechnung als Bestandteil des Berichtswesens an die Geschäftsführung sollte bis zum 10. des Folgemonats vollzogen sein. Problematisch zeigt sich hier häufig auch von einem externen Dienstleister durchgeführte Leistungserbringung, da die Informationen/Leistungserbringung im schlechtesten Fall erst im letzten Viertel des Folgemonats zur Verfügung stehen.

#### **Empfehlungen:**

- (3) Vor Berechnung der monatlichen Umlagen sollten die nicht zugeordneten Kosten aus dem Rechnungseingangsbuch vollständig aufgelöst und den Kostenarten zugeordnet werden. Die Zuständigkeit für eine weitgehende Auflösung muß in Abstimmung mit den operativ Verantwortlichen geregelt werden.**
- (4) Vor Berechnung der Umlagen muß ein Buchungsschluß für den Monatsabschluss definiert werden. Es bietet sich an, hierfür einen festen monatlichen Termin zu definieren. Rückwirkende Buchungen in bereits verrechnete Monate müssen vermieden werden, damit die entscheidungsrelevanten dem Management rechtzeitig und aussagekräftig zur Verfügung gestellt werden können.**

- (5) **Darüber hinaus ist quartalsweise eine Überprüfung der auflaufenden Kosten und Umlagen sinnvoll, um die Höhe eines Korrekturbedarfes festzustellen und nach Entscheidung der Notwendigkeit eine Nachbuchung durchzuführen.**

### 3.1.2. Kostenartenbuchungen

Die Kostenartenverteilung auf die Einzelgesellschaften, für die über Rahmenverträge anfallende Kosten, wird in der Kreditorenbuchhaltung bei Rechnungseingang direkt vollzogen. Dazu gehört meistens in nicht unerheblichen Umfang die Gebäudemiete.

#### Empfehlungen:

- (6) **Hier ist im Sinne einer Marktvergleichbarkeit der Mietspiegel des jeweiligen Standortes als Kontroll- und Anpassungsinstrument zu nutzen. Anpassungsverhandlungen sind stets dann notwendig, wenn der eigene Mietansatz in überproportionalem Maße vom Marktmietpreis abweicht.**

Beispielhafter Mietspiegelvergleich:

Raumkosten	Flächen	Mietspiegel	Kaltmiete	verr. Miete	Diff abs.	Diff in %
Büro	1000	7,75 €	7.750,00 €	8.000,00 €	250,00 €	3%
Produktion/Lager	1300	3,50 €	4.550,00 €	8.000,00 €	3.450,00 €	76%
Unternehmen	2300		12.300,00 €	16.000,00 €	3.700,00 €	30%

**Der Raumbedarf der wirtschaftlichen Einheiten ist aufgrund der erheblich unterschiedlichen Wertansätze nach Büro- und Produktions-/Lagerflächen zu differenzieren und mit dem jeweiligen qm-Preis zu verrechnen.**

### 3.1.3. Kostenstellenbuchungen

In der Finanzbuchhaltung wird sowohl gesellschafts- als auch kostenstellen- und kostenträgerbezogen gebucht. Häufig ist die Situation vorzufinden, daß zusätzlich in der Kostenrechnung gesellschaftsübergreifende Kostenstellenbuchungen erfolgen. Dies hat dann u. U. zur Folge, dass die bebuchte wirtschaftliche Einheit mit den direkten Kosten und abermals mit Umlage belastet wird.

#### Empfehlungen:

- (7) **Grundsätzlich sollten die Kostenstellenbuchungen je Firma abgegrenzt und gesellschaftsübergreifende Kostenstellen-Buchungen vermieden werden. Dadurch lassen sich mögliche Fälle der Doppelbelastung verhindern. Hierzu sollten entsprechende Buchungsanweisungen verfasst werden.**

### 3.1.4. Fehler bei der Buchung von Umlagen

Die Erträge aus der Verrechnung der Umlagen werden häufig auf zusammengefaßten Erlöskonten gebucht (zusätzlich gibt es häufig nur Umlageerlöskonten für den Fall der Notwendigkeit von Buchung mit Umsatzsteuer). Die Aufwendungen der wirtschaftlichen Einheiten aus den Umlagen werden hingegen häufig auf den Konten gebucht, die auch die originären Aufwendungen beinhalten, d. h. auch Kosten aus der extern bedingter Aufwendungen beinhalten.

Eine Plausibilitätsprüfung der Umlagen in den wirtschaftlichen Einheiten (die selbstverständlich jeder Wirtschaftsprüfer, zumindest bei gesellschaftsübergreifenden Umlagen, von Ihnen verlangen wird) wird dadurch erschwert bzw. unmöglich. Darüber hinaus ist die Separierung der Umlagen von den Verantwortlichen der operativen Bereiche nicht mehr möglich. Diese Vorgehensweise vermischt die Verantwortungsbereiche der Kosten des operativen Geschäftes mit den vom Zentralbereich zu beeinflussenden Umlagen.

#### Empfehlungen:

- (8) Mindestempfehlung: Für die Umlagebelastung müssen in den wirtschaftlichen Einheiten Aufwandskonten analog der Erlöskonten der verrechnenden Organisation eingerichtet werden, damit die Gemeinkostenumlage für die operativ Verantwortlichen eindeutig zu identifizieren ist.**
- (9) Auch die Erstellung eines evtl. notwendigen Konzernabschlusses wird so wesentlich erleichtert.**

### 3.2. Verrechnungsschlüssel

Die Verrechnungsschlüssel bedürfen in jedem Unternehmen einer individuellen Beurteilung. Hier sei nur beispielhaft einige Kostenarten-/Kostenstellenverrechnungsschlüssel genannt. Sie erheben an dieser Stelle jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und Korrektheit für Ihr Unternehmen.

<b>Verrechnungsschlüssel</b>		
<b>Kostenarten</b>	<b>Kostenstellen</b>	<b>Schlüssel</b>
Abfallbeseitigung		produzierte Einheiten
AfA Büroausstattung		# Mitarbeiter Büro
Alarm-Anlage		Fläche qm
Beratungsleistungen		pro Stunde/Personentag
Brandmelde-Anlage		Fläche qm
Büromaterial		# Mitarbeiter Büro
	Controlling	Deckungsbeitrag vor Umlage
	EDV/Hardware Support	# PC'S
	EDV/Organisation	# PC'S
	EDV/Software Support	pro Stunde/Personentag
	Empfang/Zentrale	# Telefongespräche
Energie, Wasser...		produzierte Einheiten
	Finanzbuchhaltung	Deckungsbeitrag vor Umlage
Gebäudenebenkosten		Fläche qm
Gebäudereinigung		Fläche qm
	Kostenrechnung	Deckungsbeitrag vor Umlage
	Marketing/PR	Deckungsbeitrag vor Umlage
Miete		Fläche qm
Nebenkost. d. Geldverkehrs		# Finanzkonten
	Personalwesen	# Mitarbeiter alle
Portokosten		# Mitarbeiter alle
Telefonkosten		Verbindungsnachweis
Verpflegung/Bewirtung intern		# Mitarbeiter Büro
	Geschäftsführung/Sekretariat	Deckungsbeitrag vor Umlage
	Haustechnik	Fläche qm
...	...	...

#### Empfehlungen:

- (10) Grundsätzlich sollte einer direkten Verrechnung von Umlagen über Kostenarten der Vorzug vor der allgemeinen Umlage über Kostenstellen gegeben werden.
- (11) Zur Vereinfachung und zur Gewinnung effizienter Informationen ist die Kostenarten-/ stellenstruktur unter Berücksichtigung aller Notwendigkeiten der Wirtschaftseinheiten zu überprüfen.

#### 4. Ausblick

Eine effiziente Umlagenverrechnung beinhaltet die Konzentration auf ein wirklich relevantes Kostenvolumen. Eine unnötige Differenzierung Ihrer Kosten-/Kostenstellen erhöht sicher nicht die Aussagekraft Ihrer Managementinformationen, sondern ist nur Zeitverschwendung!

Angemerkt sei auch, daß die Verteilung der Gemeinkosten im Unternehmen normalerweise zu einem erhöhten Kostenbewußtsein führt. Obwohl die Verantwortlichkeit für die Umlage-Gemeinkosten im Zentralbereich bzw. bei der Muttergesellschaft liegt, können weitere Kostenanalysen auch innerhalb der Wirtschaftseinheiten zum Gesamtunternehmenserfolg beitragen. Die gewonnenen Informationen sind dann zur Gewinnung aussagefähiger Vergleichs- / und Zielgrößen zur Sicherung der Unternehmensentwicklung genutzt werden.

Neben der Analyse der Umlagesystematik ist somit eine intensive Betrachtung der Notwendigkeit und Höhe der anfallenden Kosten von höchster Bedeutung für Ihren Unternehmenserfolg.

Nun möchten auch Sie wissen, ob die verrechneten Umlagen in Ihrem Hause in Ihrer Art und Höhe betriebswirtschaftlich sinnvoll ermittelt werden, vollständig sind und einem Fremdvergleich und Ihrer Wirtschaftsprüfung standhalten. Dann stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Kurze eMail genügt. Wir rufen zur Vereinbarung eines ersten Abstimmungsgespräches innerhalb kürzester Zeit zurück.

Ihr

 - Team