

Interne verrekenprijzen krijgen eindelijk aandacht

Voor steeds meer bedrijven is een goed systeem van interne verrekening van levensbelang. Niet alleen om fiscale redenen, maar ook uit bedrijfseconomisch oogpunt.

KOEN PERIK*

Financieel management

Het komt binnen de beste families voor, ruzies over

geld. Geld lenen van je zus, je pick-up aan je neef verkopen vanwege geldgebrek, de nalatenschap van je oudtante: het leidt tot haat en nijd. En als we een multinational mogen beschouwen als een familie - de vergelijking gaat in ieder geval op voor moeders, dochters en zusters - geldt dat ook iedere multinational ermee zit: de wens voor een goed systeem van interne verrekening.

De bestaande systemen zijn nogal eens verouderd. Het gevolg van verouderde interne prijssystemen is dat organisaties hun huishoudboekje niet op orde hebben en zij hun managers niet goed kunnen afrekenen op financiële doelstellingen. De oplossing? Een gedegen topdown-ontwikkeling en invoering van een intern prijssysteem, dat is afgeleid van de organisatie- en verantwoordelijkheidsstructuur en dat steeds up-to-date wordt gehouden. En bij die ontwikkeling zijn meer disciplines dan alleen de financiële betrokken.

Impact onderschat

Charging & billing, interne verrekening, kostendoorbelasting, transfer pricing: het zijn verschillende benamingen voor in essentie hetzelfde. In grote ondernemingen is het voor de top van de organisatie ondoenlijk de gehele operatie tot op de werkvloer aan te sturen. Daarom zijn veel grote ondernemingen onderverdeeld in divisies, business units of

werkmaatschappijen. En waar deze bedrijfs-onderdelen elkaar goederen of diensten leveren, speelt interne kostendoorbelasting - vaak met bijbehorende facturenstroom - een grote rol.

Over de verschillende interne verrekensystemen komt niet veel naar buiten; het gaat immers vooral om een intern prijssysteem, waar klanten, leveranciers of concurrenten niet snel mee te maken zullen krijgen. Het belang van deze systemen voor het efficiënt functioneren van organisaties is groot. Toch wordt die impact vaak onderschat.

Dasa/Fokker

Dat blijkt bijvoorbeeld uit de opmerking van de ceo van een divisie van een industriële multinational: "Transfer pricing is iets voor boekhouders, het is vestzakbroekzak. Verspilling van tijd. We moeten ons op klanten richten."

En de financieel manager van een grote financiële instelling zei niet lang geleden: "Wij zijn sinds drie jaar bezig om de winstgevendheid per klant te berekenen. Wereldwijd. Nee, tot nu toe hebben we alleen de omzet per klant, soms ook nog de directe kosten, maar we hebben nog geen overheads toegerekend. En interne verrekening? Dat is toch alleen een fiscaal issue?"

De werkelijkheid is anders. Dasa/Fokker was met transferprijzen al in 1996 in het nieuws, toen Fokker van mening was dat de verrekenprijz van de door het Duitse Dasa geleverde vliegtuigvleugel te hoog was. De interne prijs

Een raad van bestuur zal ook zelf tijd moeten vrijmaken om deze ontwikkeling in gang te zetten.

zou onvoldoende de reële prijs weergeven van het vliegtuigonderdeel.

Bij interne leveringen kan een organisatie worden gezien als een interne markt, waarbij de marktwerking en het prijssysteem tussen bedrijfsonderdelen worden weergegeven door het interne (verreken)prijssysteem.

Voorbeelden van type leveringen tussen organisatieonderdelen zijn grondstoffen, halfafabrikaten, royalty's, gebruik van ICT, hoofdkantordiensten en eindproducten. Business units van grote concerns hebben soms zelfs interne accountmanagement-afdelingen, die zich alleen bezighouden met de verkoop van producten aan collega business units.

Shared service centers

Organisaties worden steeds groter en bestaan steeds vaker uit verschillende onafhankelijke werkende bedrijfsonderdelen. Enerzijds door de verregaande mondialisering, maar ook door bijvoorbeeld concentratie van ICT en financiële afdelingen in shared service centers.

Zoals gezegd zijn interne prijssystemen vaak



FOTO: MARIA BROUWER

verouderd. Dit betekent dat er wel een of andere systematiek is, maar dat deze jaren achterloopt op de bestaande organisatie- en verantwoordelijkheidsstructuur. Interne doorbelastingen worden dan niet meer serieus genomen door het management, dat interne verrekenprijzen vooral ziet als een hobby van boekhouders en fiscaal managers. Een belangrijk gevolg is dat managementbeslissingen dan niet voldoende financieel worden onderbouwd. Een mogelijk ander gevolg is onenigheid en wrijving tussen de leverende en ontvangende partij. Daarnaast moet overigens ook rekening worden gehouden met de verborgen kosten van een intern verrekenprijssysteem, zoals die van het versturen van facturen van de ene business unit naar de andere, of de kosten van uren schrijven op interne projecten.

Belastingperspectief

Transfer pricing kan vanuit twee verschillende invalshoeken worden benaderd, vanuit een belastingperspectief en vanuit een bedrijfseconomisch perspectief. Bij het belastingperspectief staat de mate waarin interne verrekenprijzen tussen bedrijfsonderdelen *at arm's length* (tegen zakelijke prijsstelling) worden berekend en gefactureerd centraal. Dit is voor de big four-accountantskantoren big business. Bij internationale concerns kunnen transfer pricing-systemen immers een aanzienlijke invloed hebben op de winstverdeling tussen de verschillende onderdelen. Nationale belastingautoriteiten besteden veel

Interne prijssystemen lopen vaak jaren achter op de bestaande organisatie- en verantwoordelijkheidsstructuur.

tijd aan het bestuderen van transfer pricing-systemen in internationale organisaties, vanwege de invloed ervan op lokale belastingheffing. Vooral de belastingautoriteiten in de Verenigde Staten zijn sinds jaar en dag bezig met regelgeving en controle op de juiste berekening van transfer prices.

Bedrijfseconomisch

Sinds kort krijgt interne verrekening juist vanuit een internal governance-oogpunt - en niet zozeer meer alleen fiscaal - in veel bedrijfstakken de aandacht die het verdient. Het aardige hierbij is dat een gedegen bedrijfseconomische ontwikkeling bij wijze van spreken vanzelf tot een fiscale toelaatbare leidt. Industriële concerns hebben al sinds jaar en dag goede interne verrekenprijzen nodig om de prestaties van managers en bedrijfsonderdelen vast te stellen. Voor Unilever- en Philips-managers is dit niets nieuws. Maar het blijkt nu ook voor onder meer financiële instellingen, energiebedrijven en telecommunicatiebedrijven noodzakelijk een goed huishoudboekje te hebben, waarvan interne prijssystemen een

belangrijk onderdeel zijn. Het werken in een concurrerende, vaak internationale omgeving noodzaakt ze hiertoe.

Transfer pricing is voor veel bedrijven beslist geen Monopoly- of Mickey Mouse-geld: een goed doordacht en pragmatisch verrekenprijssysteem is van levensbelang. Dus nog even los van de fiscale issues.

Raad van bestuur

Ruzies komen in de beste families voor. Privé kunt je misschien nog met een goede mediator op goede voet komen met het familielid waarmee de onmin bestaat. In het bedrijfsleven leveren interne verrekenprijzen veel stof tot discussie op, en soms tot energie die weinig met waardecreatie te maken heeft. Hier ligt de oplossing niet zozeer in een arbiter op het hoofdkantoor, maar veel meer in het topdown-ontwerp van een goed intern prijssysteem. Als een raad van bestuur het wil aanpakken, zal deze ook zelf tijd moeten vrijmaken om deze ontwikkeling in gang te zetten. Dit schijnbaar alleen financiële onderwerp kan namelijk niet helemaal aan de eigen boekhouders worden overgelaten. ■

Noot

* Koen Perik is registercontroller en directeur van Palladio financieel management, interim- en advieskantoor in Rotterdam.