

Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der Kommunalverwaltung II

Teil 1 Einführung in die KLR / Grundbegriffe

Klaus Wenzel
Leitender Stadtverwaltungsdirektor a. D.
Geschäftsführer Fritz-Walter-Stadion Kaiserslautern GmbH a- D.

1. Einführung in die KLR

2. Kostenarten

3. Kostenstellenrechnung

4. Kostenträgerrechnung

5. Einführungsempfehlungen

6. Kostenrechnungssysteme

1. Einführung in die KLR

1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR für die
Kommunalverwaltung

1.2 Ziele und Aufgaben

1.3 Regelungen zur KLR

1.4 Kostentheoretische Grundlagen

1.4.1 Begriffsabgrenzung

1.4.2 Kostenfunktion

Warum Kosten- und Leistungsrechnung?

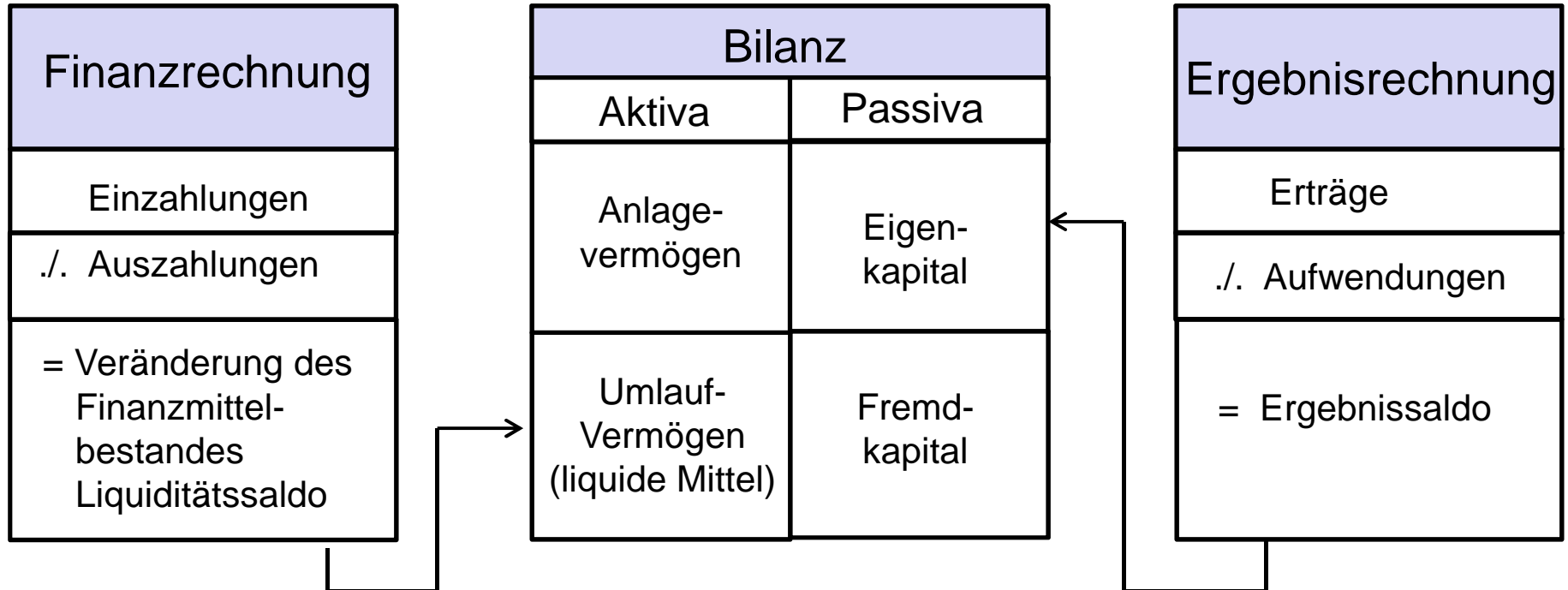
Unterstützung der Verwaltungssteuerung

- **Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung**
- **Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Aufgabenerfüllung**
 - **im Sinne des Ressourcenverbrauchskonzeptes**

Neues Kommunales Haushaltsrecht



Drei - Komponenten-System der Kommunalen Doppik



Wo ist die KLR??

Warum Kosten- und Leistungsrechnung?

Frage:

Wozu benötigen wir einen weiteren Teil des Rechnungswesens, wenn doch die Doppik (Finanzbuchhaltung) schon zu genauen und umfassenden Informationen führt?

KLR bietet Informationen und Gestaltungsmöglichkeiten, die weder Kameralistik noch Finanzbuchhaltung (Doppik) liefern können.

1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR

- Wenn Sie ein Auto oder einen Anzug kaufen ➔
- Ist der Preis für Sie uninteressant??

Können wir uns leisten, Produkte anzubieten deren Kosten wir nicht kennen?

Wollen wir Fehlinformationen, weil wir Kosten, die an anderer Stelle auftreten, ignorieren?

Im Teilhaushalt 1 „Zentrale Steuerung“ werden überwiegend Leistungen für andere Teilhaushalte erbracht.

Problem:

Bisher kennen wir die Kosten der IT-Administration nicht, sie ist „eh da“ und damit kann man sie auch beliebig beanspruchen.



„Eh da-Kosten“

Informationsdefizite

KLR liefert Informationen hierzu

- ❖ Was kostet die **Nutzung des Bürgerhauses**?
- ❖ Was kostet die **Nutzung der VG-Sporthalle**?
- ❖ Was kostet die **Wirtschaftsförderung**?
- ❖ Was kostet die **Musikschule**?
- ❖ Was kostet der **Einsatz der Feuerwehr**?

Einigkeit sollte zunächst darüber bestehen

... modernes Verwaltungsmanagement verlangt, dass ...

- Informationen über die Kosten der Leistungen vorhanden sind und
- bei Wahlleistungen der Politik, die Kosten der zur Wahl stehenden Produkte deutlich gemacht werden.

1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR

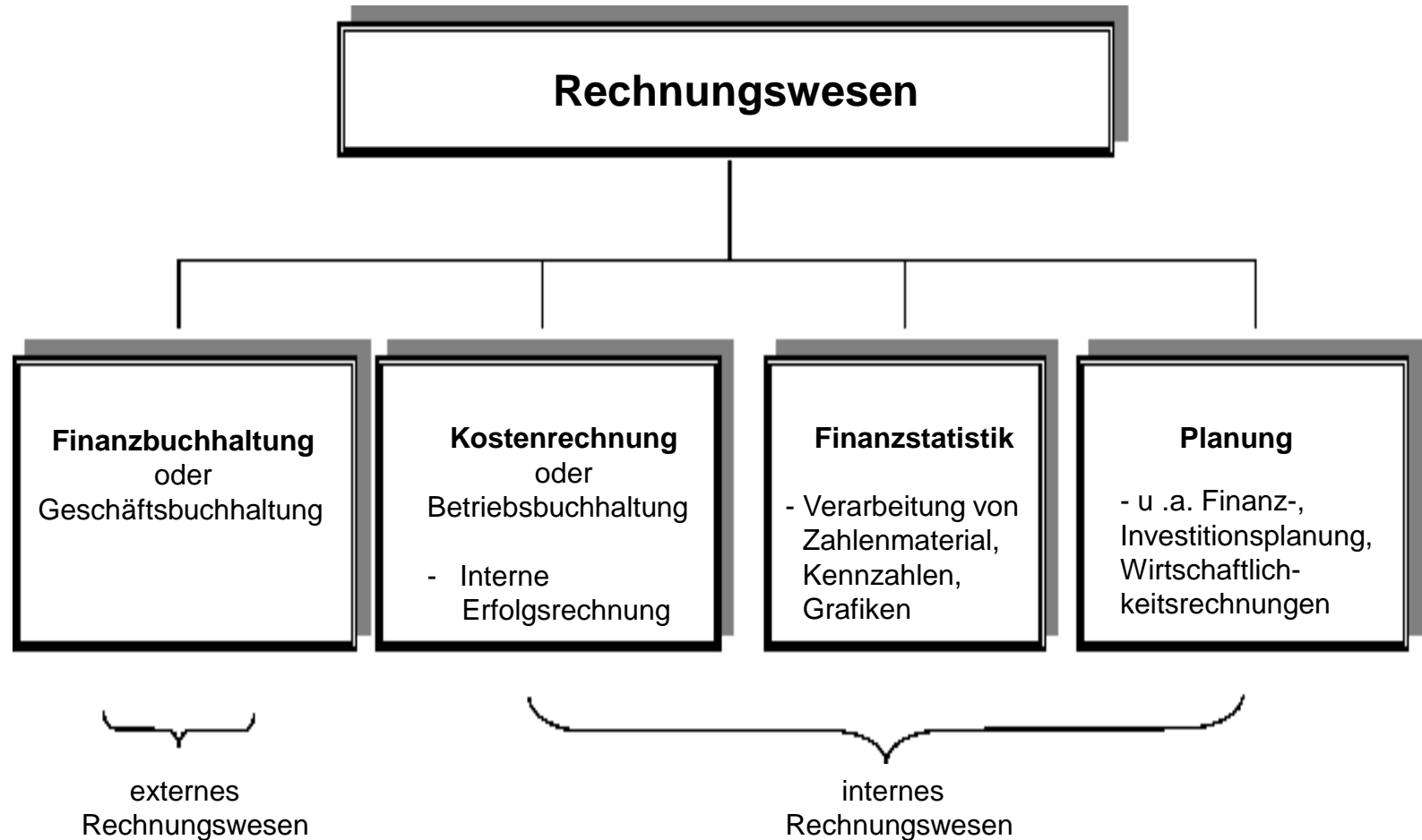


Bietet aber nicht schon die kommunale Doppik diese Information?

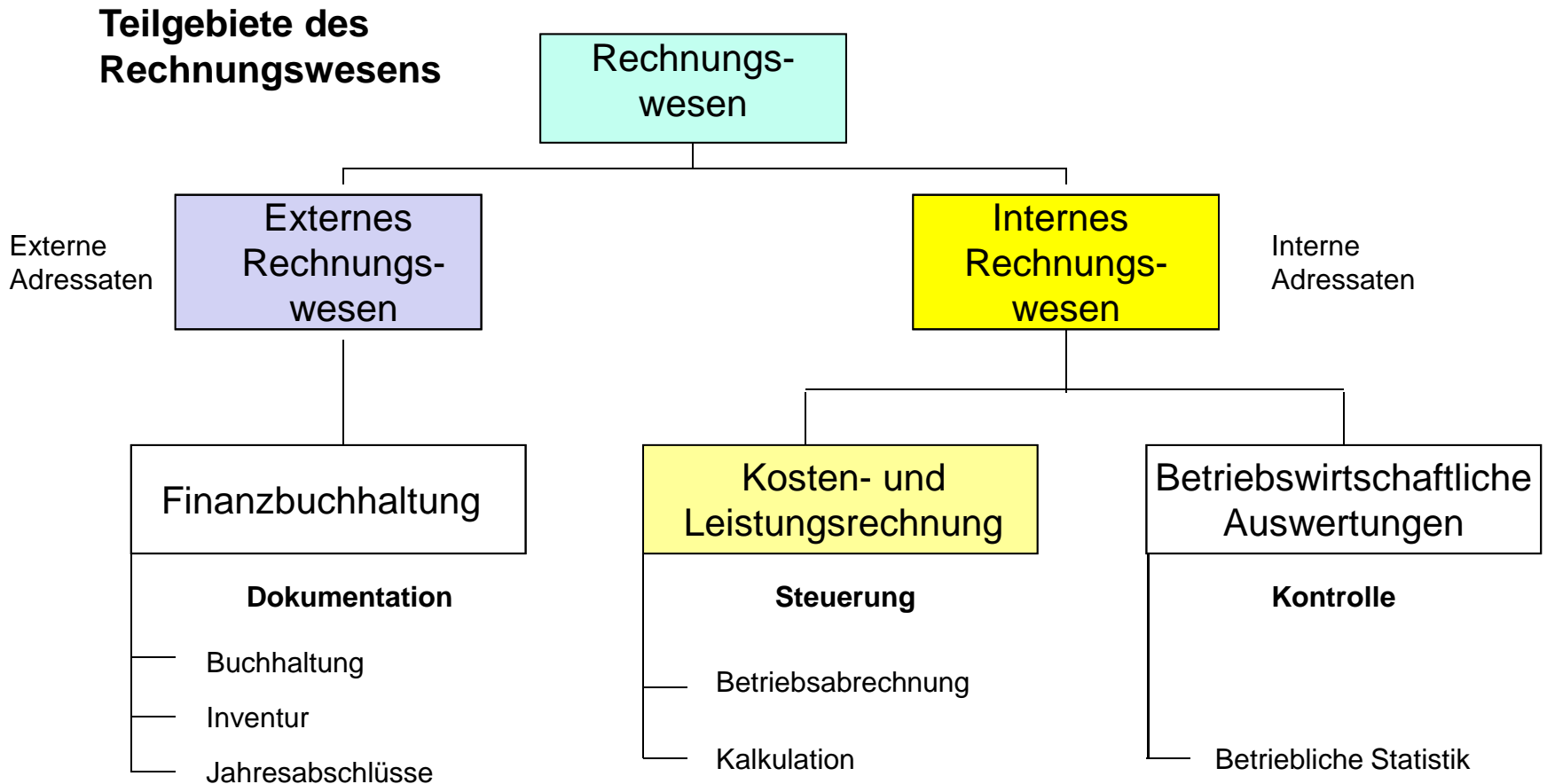
Jein!

1. Kosten nicht zwingend gleich Aufwand
2. Keine Kalkulation auf die Leistungseinheiten
(Musikschule = Produkt, Kurse = Leistungen usw.)
3. Doppik bietet keine innerbetriebliche Leistungsverrechnung innerhalb der Produkteinheit

Externes und internes Rechnungswesen



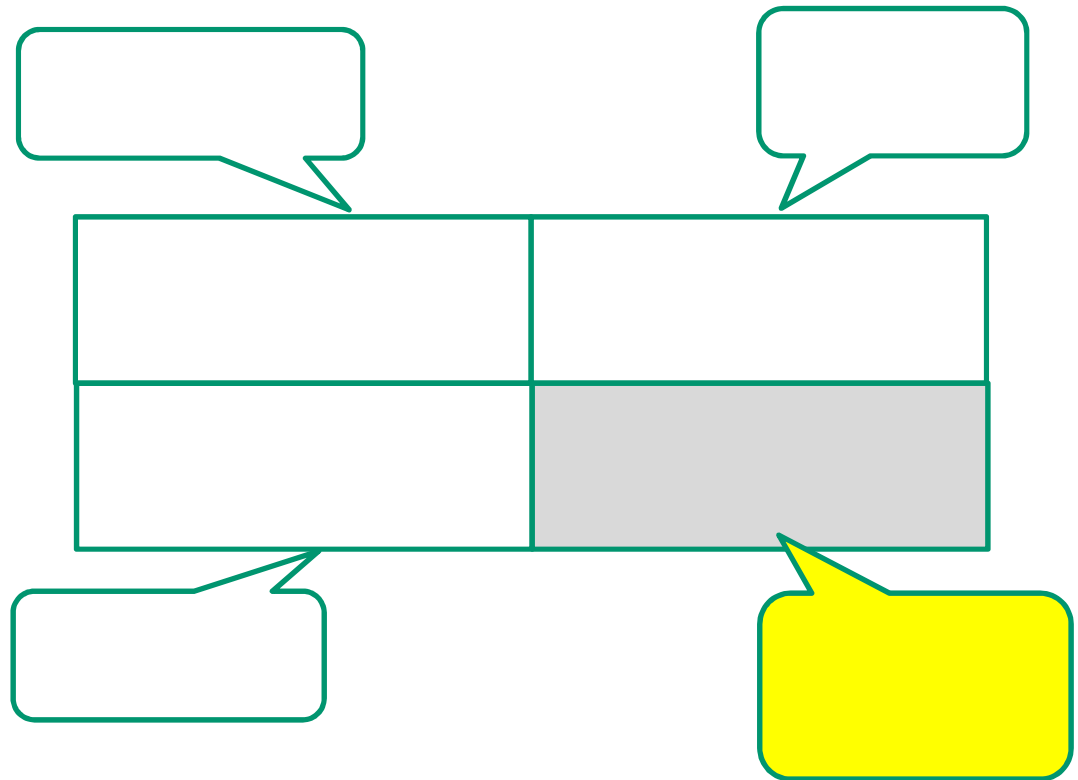
Externes und internes Rechnungswesen



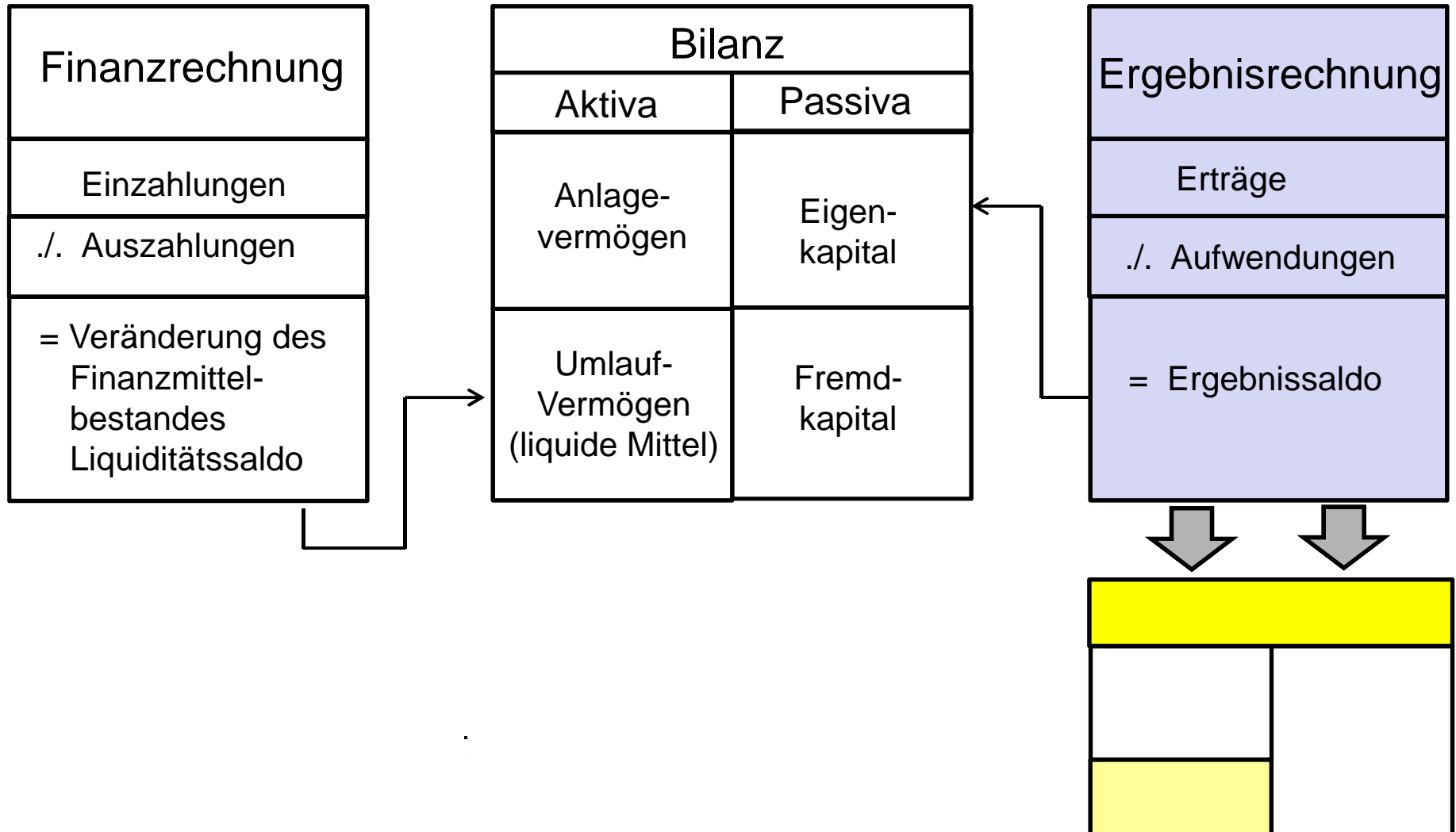
1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR

Grundfragen der Doppik

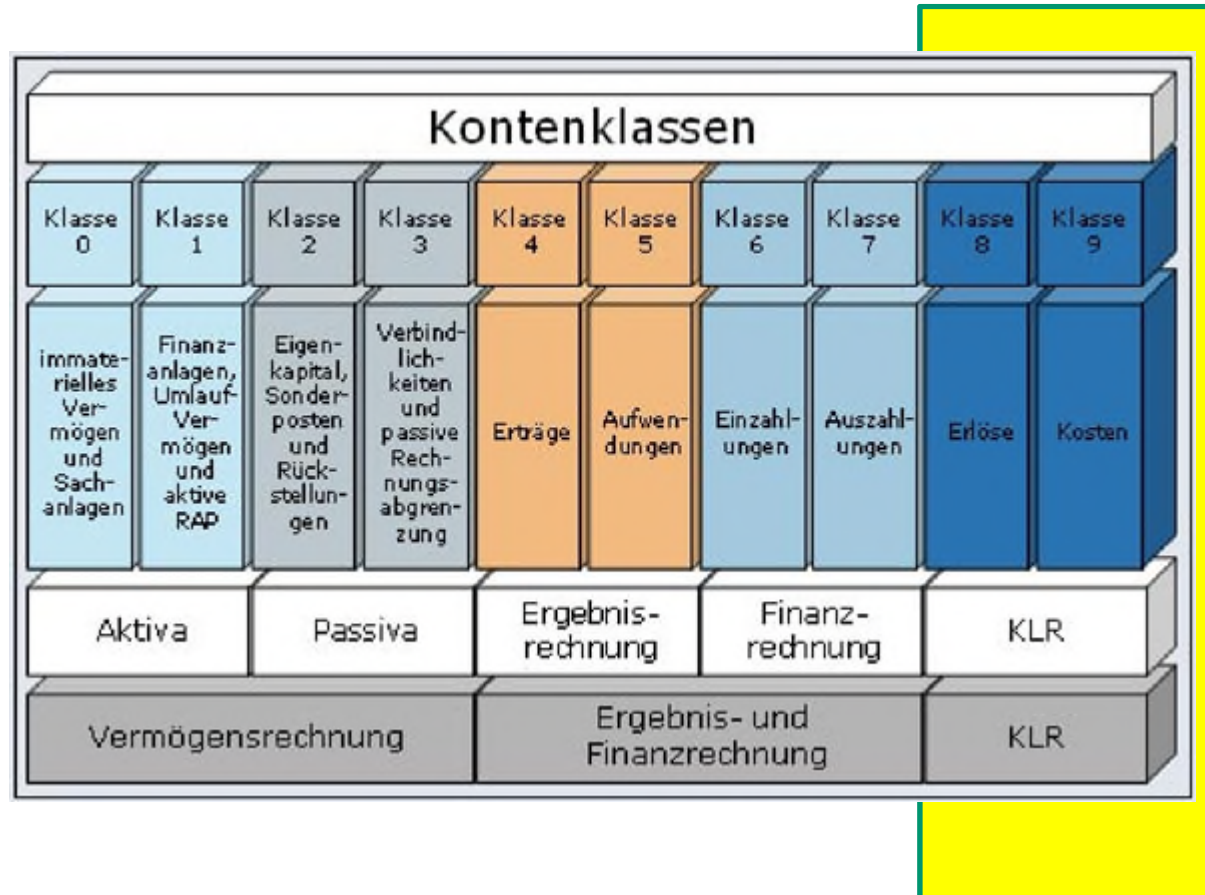
- Das doppelte Rechnungswesen beantwortet vier Kernfragen mit vier Rechenwerken
- Bilanz (= Vermögensrechnung)
- Ergebnisrechnung (= Gewinn- und Verlustrechnung)
- Finanzrechnung (= Cash-Flow-rechnung)
- **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)**



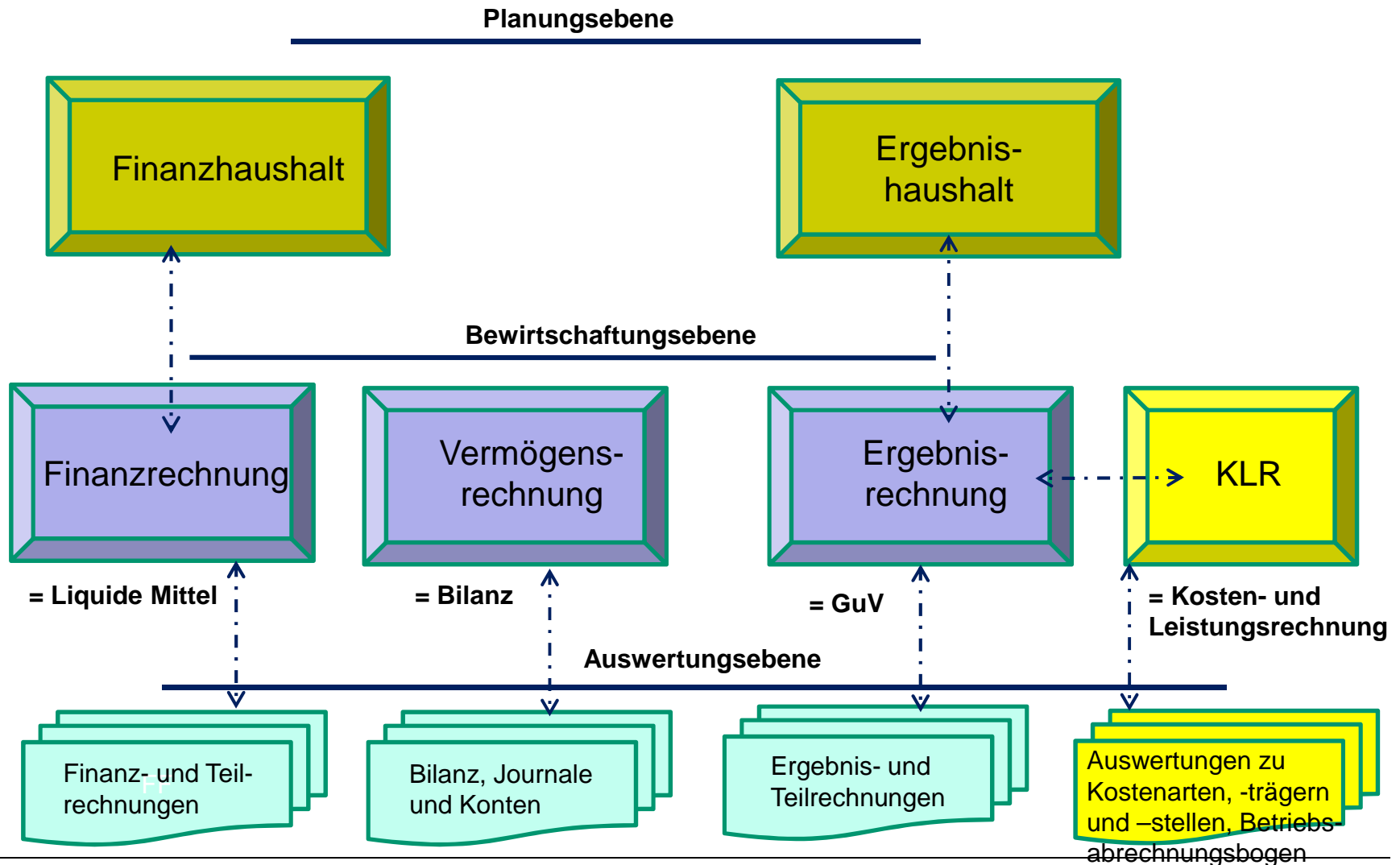
Vier - Komponenten-System der Kommunalen Doppik



- Zehn Kontenklassen erfassen die Drei-Komponenten-Rechnung



1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR



Beispiel Gemeinde

Rechnungswesen: Kommunale Doppik “ohne” KLR

- **Welche Fragen resp. Entscheidungen könnten anstehen.
Beispiele:
was kostet das Schwimmbad, das BGH, die Schule?**
- **Sind diese Fragen aus dem „externen“ Rechnungswesen ableitbar? Nein!
Es kann nur die Frage nach einem bestimmten Konto beantwortet werden (bspw. Vergütungen der Angestellten, Konto 5022, und das auch nur für alle Beschäftigten insgesamt).**

Beispiel Gemeinde

Rechnungswesen: Kommunale Doppik *“und”* KLR

- Werden die Buchungen mit einer Kostenart und einer Kostenstelle verknüpft, kann die Frage: “was kostet das” direkt aus dem internen Rechnungswesen beantwortet werden

1. Einführung in die KLR

1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR für die
Kommunalverwaltung

1.2 Ziele und Aufgaben

1.3 Regelungen zur KLR

1.4 Kostentheoretische Grundlagen

1.4.1 Begriffsabgrenzung

1.4.2 Kostenfunktion

1.2 Ziele und Aufgaben der KLR

KLR hat die primäre Aufgabe, den betrieblichen Leistungsprozess innerhalb einer Verwaltung so transparent zu machen, dass die Verantwortlichen wirtschaftlich sinnvolle (effiziente) Entscheidungen treffen können.

- war die Verwaltungstätigkeit wirtschaftlich?
- wie viel Kosten hat die interne Leistungserstellung verursacht?
- wie viel hat die Erstellung der Verwaltungsprodukte gekostet?

1.2 Ziele und Aufgaben der KLR

1.2.1 Preiskalkulation

1.2.2 Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

1.2.3 Kostenrechnung als Entscheidungsgrundlage

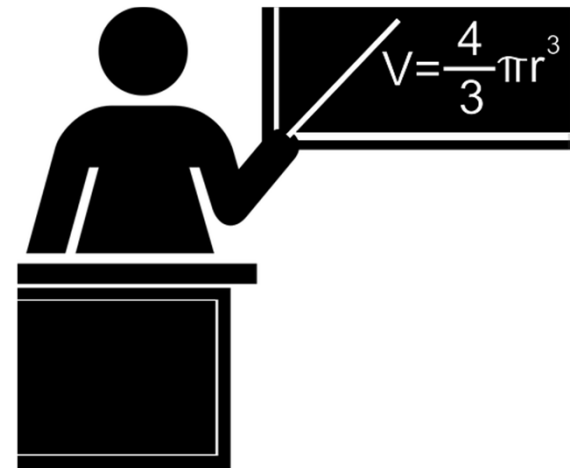
- war die Verwaltungstätigkeit wirtschaftlich?
- wie viel Kosten hat die interne Leistungserstellung verursacht?
- wie viel hat die Erstellung der Verwaltungsprodukte gekostet?

1.2 Ziele und Aufgaben der KLR

1.2.1 Preiskalkulation

1.2.2 Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

1.2.3 Kostenrechnung als Entscheidungsgrundlage



Die KLR dient der Lieferung von Informationen für die gesamte Preis- und Gebührenkalkulation.

- Ermittlung von Angebotspreisen für betriebliche Leistungen, wenn kein gesetzlich vorgeschriebener Preis oder kein Marktpreis existiert.
- Ermittlung von Preisuntergrenzen für betriebliche Leistungen.
- Ermittlung von Verrechnungspreisen für interne Leistungen, um genaue Produktkosten zu ermitteln.

Die KLR stellt auch Daten für betriebliche Teilbereiche (Kostenstellen) zur Verfügung.

Instrumente für Wirtschaftlichkeitskontrollen:

- Zeitvergleich: Vergleich betrieblicher Daten aus unterschiedlichen Perioden.
- Betriebsvergleich: interkommunaler Leistungsvergleich, Benchmarking
- Soll-Ist-Vergleich: Vergleich eines Sollwertes (Planvorgabe) mit dem eingetretenen Istwert, um potentielle Abweichungsursachen zu analysieren.

1.2.3 KLR als Entscheidungsgrundlage

- Entscheidung über Eigen- oder Fremdbezug (Privatisierung) z. B. für Gebäudereinigung, Sicherheitsdienste, Druckereien, ist nur bei Kenntnis der eigenen Kosten sinnvoll.
- Entscheidung über die Qualität und den Umfang des Leistungs- und Produktprogramms.
- Entscheidung über Kauf oder Leasing (Fahrzeuge, EDV)
- Budgetierung und Haushaltsplanaufstellungsverfahren.

auch Tenor im Schlussbericht zur kommunalen Doppik

Schlussbericht 06/2005

Im Einzelnen kann die KLR

- Kosten von Verwaltungsabläufen (Geschäftsprozessen) transparent machen und dabei Entscheidungsgrundlage sein für deren effiziente Gestaltung,
- als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument eingesetzt werden
- Kalkulationsgrundlage sein für die Ermittlung kostendeckender Entgelte,

Im Einzelnen kann die KLR

- mit Entscheidungsgrundlage sein, ob Leistungen von der Gemeinde selbst erbracht werden oder eine Auftragsvergabe an einen Dritten erfolgen soll (make-or-buy-Entscheidung),
- die Daten zur Verfügung stellen, um an interkommunalen Leistungsvergleichen (**Benchmarking**) teilnehmen zu können.

Insbesondere ist die KLR Voraussetzung für:

- **Die Stärkung des Kostenbewusstseins**
- **Die Optimierung der Verwaltungs- und Kostenstrukturen**
- **Die Entscheidungsunterstützung von Rat und Verwaltung**
- **Die Bereitstellung geeigneter Kennzahlen**
- **Die Dokumentation der geplanten bzw. erreichten Kostendeckungsgrade**
- **Ermittlung kostendeckender Abgaben (Beiträge, Gebühren, Kostenerstattungen)**
- **Überprüfung der kostendeckenden Abgaben**
- **Die Erstellung eines Produktplanes**

Dabei sind folgende Grundsätze zu beachten (s. auch GoB): Theoretische Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung

- **Vollständigkeit der Rechnung**

- sämtlicher Werteverzehr ist zu beachten
- Beispiel: unvollständig → falsche Schlüsse
Abstimmung → wie?

- **Belegprinzip**

- Beispiel: Nachprüfbarkeit der Kostenrechnung
 - keine Buchung ohne Beleg
 - keine Belege? z.B. Abschreibung

- **Kontinuität der Rechnung**

- Beispiel: Erfassung und Behandlung der Kosten in gleicher Form
 - z.B. gleiche Wertermittlung bei AHK und
 - Abschreibungssätze

Dabei sind folgende Grundsätze zu beachten (s. auch GoB):

-2-

- **Zweckmäßigkeit der Rechnung**

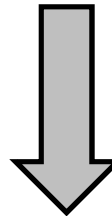
- Beispiel: Informationsbereitstellung der gemeindlichen Fragen
Keine Zahlenfriedhöfe

- **Verursachungsprinzip**

- Beispiel: Zuordnung der Kosten den verursachenden
Verwaltungsstellen
Verfahren bei ausgeschöpften Mitteln einer
„Haushaltsstelle“?

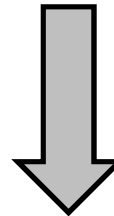
Aufgabe der KLR im Rahmen der Produktorientierung

Produkthaushalt
Produktkosten
Produktkennzahlen



Aufgabe der KLR im Rahmen der Produktorientierung

Planzahlen
Abweichungsanalyse
Berichtswesen



1. Einführung in die KLR

1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR für die
Kommunalverwaltung

1.2 Ziele und Aufgaben

1.3 Regelungen zur KLR

1.4 Kostentheoretische Grundlagen

1.4.1 Begriffsabgrenzung

1.4.2 Kostenfunktion

Rechtliche Grundlagen

Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO) i.d.F. v. 07.12.2016

§ 12 Kosten- und Leistungsrechnung

- (1) Nach den örtlichen Bedürfnissen **kann** als Grundlage für die Verwaltungssteuerung sowie für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der Verwaltung eine Kosten- und Leistungsrechnung für alle Bereiche der Verwaltung eingeführt werden.

Hinweis: vor der Änderung v. 07.12.2016 handelte es sich um eine **Soll**-Vorschrift

Warum Pflicht zur Durchführung einer Kosten- und Leistungsrechnung?

- **Bewusste Aufnahme zur Verpflichtung einer KLR durch die Projektgruppe**
- **Keine Ausnahme dieser Verpflichtung**
- **Auch für kleine Gemeinden**
- **Für alle Aufgaben- und Verwaltungsbereiche**
- **Gleichzeitig mit der Einführung der Kommunalen Doppik (bis 01.01.2009)**
- **Sonst wird die Gefahr gesehen, dieses Steuerungsinstrument nicht einzuführen**

Einzusetzendes Kostenrechnungssystem

- Die Kosten- und Leistungsrechnung ist als **Vollkostenrechnung** auszugestalten.
- Die Einzelkosten sind verursachungsgerecht zuzuordnen.
= **innerbetriebliche Leistungsverrechnung (ILV)**
- Es können zusätzlich ergänzende Kostenrechnungen eingefügt werden (**Teilkostenkostenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, etc.**).
- Das Kostenrechnungssystem sollte als **Plankostenrechnung und Istkostenrechnung** ausgestaltet werden.

Hilfen Schlussbericht II 09/2006

in: Organisation des Rechnungswesens

2.6 Kosten- und Leistungsrechnung

Die Aufgabe der Kosten- und Leistungsrechnung sind die Erfassung, Verteilung und Zurechnung der Kosten und Leistungen, die bei der betrieblichen Leistungserstellung und –verwertung entstehen.

Als Grundlage der Gestaltung, der Planung, der Steuerung und der Erfolgskontrolle sind zusätzlich Ziele und Kennzahlen zu formulieren.

Auf die Organisation der Kosten- und Leistungsrechnung wird in dieser Richtlinie nicht näher eingegangen.

also Schlussbericht I 06/2006

Abschlussbericht

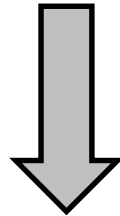
Empfehlungen zur
Ausgestaltung einer kommunalen Kosten- und
Leistungsrechnung gemäß § 12 GemHVO
in Rheinland-Pfalz

- Stand: 29. Juni 2005 -

Verzahnung von Doppik

- ❖ zu Teilergebnisrechnung
- ❖ zu Produkten
- ❖ zur KLR und Internen Leistungsverrechnung

wir nicht deutlich



ausführlicher das Land

Standardisierte KLR in Rheinland-Pfalz

15. August 2000

Ministerrat beschließt das „**Handbuch der
standardisierten KLR** in Rheinland-Pfalz“

= Rahmenkonzept als Grundlage zur Einführung
der KLR in der Landesverwaltung

Federführung: Ministerium der Finanzen

Rechtliche Grundlagen

Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO)

§ 12 Kosten- und Leistungsrechnung

- (1) Nach den örtlichen Bedürfnissen kann als Grundlage für die Verwaltungssteuerung sowie für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der Verwaltung eine Kosten- und Leistungsrechnung für alle Bereiche der Verwaltung eingeführt werden
- (2) Die Kosten und Erlöse sind aus der Buchführung nachvollziehbar herzuleiten.
- (3) **Die Bürgermeisterin oder der Bürgermeister regelt die Grundsätze über Art und Umfang der Kosten- und Leistungsrechnung in einer Dienstanweisung und legt sie dem Gemeinderat zur Kenntnisnahme vor.**

Erlass einer KLR-Richtlinie durch den Bürgermeister

Vgl. Muster-Dienstanweisung (Anhang 5 der Empfehlungen zur Ausgestaltung einer kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung)

Dienstanweisung: Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung

1. Allgemeine Bestimmungen

Gemäß § 12 der GemHVO wird angeordnet:

Es wird für alle Verwaltungsbereiche der Gemeinde xx eine Kosten- und Leistungsrechnung eingeführt.

2. Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung

Es wird die Richtlinie für eine kommunale Kosten- und Leistungsrechnung in Rheinland-Pfalz zugrunde gelegt, auf deren Basis die konkrete Ausgestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung entwickelt wird. Die Kosten- und Leistungsrechnung ist als Vollkostenrechnung * einzuführen.

3. Verantwortliche/r

Für die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung ist xx verantwortlich.

4. Inkrafttreten

Diese Dienstanweisung tritt am xx.xx.200x in Kraft.

Vorschlag zu den Inhalten einer zusätzlichen Verfahrensbeschreibung:

- **Individueller Aufbau des Kostenrechnungssystems**
- **Definition der Kostenarten, Kostenstellen und Produkte**
- **Stammdatenpflege im Softwaresystem**
- **Ausarbeitung und Festlegung der Verteilungsverfahren (Umlagen)**
- **Regelmäßige Überprüfung der Umlage-Schlüssel**
- **Überprüfung der KLR-Funktionalitäten**
- **Abstimmungen**
- **Einweisung der Mitarbeiter**
- **Zurverfügungstellung notwendiger Unterlagen für die Kontierung**
- **Aufnahme und Umsetzung weiterer Anforderungen**
- **Berichtswesen**
- **Vorgehensweise zur Erstellung von Sonderauswertungen**
- **Controlling-Aufgaben**

1. Einführung in die KLR

1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR für die
Kommunalverwaltung

1.2 Ziele und Aufgaben

1.3 Regelungen zur KLR

1.4 Kostentheoretische Grundlagen

1.4.1 Begriffsabgrenzungen

1.4.2 Kostenfunktion

1.4.1 Begriffsabgrenzungen

Begriffsabgrenzungen der Rechnungssysteme

Um die Rechnungssysteme miteinander vergleichen zu können, ist es erforderlich, die Inhalte der Rechnungssysteme gegeneinander abzugrenzen. Am deutlichsten wird die Ungleichheit, wenn man die verwendeten rechnungstechnischen Begriffe gegenüberstellt.



Kameralistik



Doppik



Kostenrechnung

1.4.1 Begriffsabgrenzungen

Bestandgrößen:

Auf einen Zeitpunkt datierte Größe. Erhöhung oder Verminderung eines Bestandes durch Strömungsgrößen (z.B. den durch Inventur ermittelten Endbestand, der in die Schlussbilanz eingeht).

Stromgrößen:

Zahlungs- bzw. Leistungsvorgänge, die sich innerhalb einer bestimmten Periode (Zeitabschnitt) ereignen.

Stromgrößen führen zu einer Veränderung der Bestandgrößen, wobei die „positiven“ Strömungsgrößen (Einzahlung, Einnahme, Ertrag, Leistung) eine Bestandserhöhung, die „negativen“ (Auszahlung, Ausgabe, Aufwand, Kosten) eine Bestandsverminderung hervorrufen.

Reinvermögen

Aktiva	Passiva
<p>A. Anlagevermögen</p> <p>B. Umlaufvermögen</p> <p> I. Vorräte</p> <p> II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</p> <p> III. Wertpapiere</p> <p> IV. Liquide Mittel</p> <p>C. Aktive Rechnungsabgrenzung</p> <p>D. Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag</p>	<p>A. Eigenkapital / Reinvermögen</p> <p> I. Kapitalrücklage</p> <p> II. Sonstige Rücklagen</p> <p> II. Ergebnisvortrag</p> <p> II. Jahresergebnis</p> <p>B. Sonderposten</p> <p>C. Rückstellungen</p> <p>D. Verbindlichkeiten</p> <p>E. Passive Rechnungsabgrenzung</p>

Zusammenhänge der Bestandsgrößen

$$\begin{array}{r} \text{(Bargeld und Sichtguthaben)} \\ + \quad \text{(sonstige)} \quad \text{(aus Lieferungen, Darlehen u.s.w.)} \\ - \quad \text{(aus Lieferungen, Hypotheken u.s.w.)} \\ \hline = \\ + \quad \text{(Warenbestände, Anlagen, Gebäude u.s.w.)} \\ \hline = \quad \text{(Rein-)} \quad \text{des Unternehmens} \\ \quad \text{(in der Bilanz EIGENKAPITAL genannt)} \\ - \\ \hline \text{(z.B. langfristige branchenfremde Beteiligung)} \\ \hline = \end{array}$$

1.4.1 Begriffsabgrenzungen

Ebene I
Zahlungsmittel
Liquiditätsrechnung

Ebene II
Geldvermögen
Finanzierungs-
rechnung

Ebene III
Vermögen des
Unternehmens
G+V-Rechnung

Ebene IV
Vermögen des
Betriebes

Einzahlung: Zunahme des Zahlungsmittelbestandes

Auszahlung: Abnahme des Zahlungsmittelbestandes

Zahlungsmittelbestand:

- > jederzeit verfügbare Bankguthaben und
- > Kassenbestände

Beispiele:

- > Einzahlung:
 - Darlehensaufnahme
 - Begleichung einer Gebührenforderung
- > Auszahlung:- Darlehenstilgung
 - Überweisung der Gehälter und Beamtenbesoldung

Einnahme: Zunahme des Geldvermögens

Ausgabe: Abnahme des Geldvermögens

Geldvermögen

- Zahlungsmittelbestand **und**
- Forderungen abzüglich Verbindlichkeiten

Beispiele:

- **Einnahme:** - Verkauf eines Baugrundstücks
- **Ausgabe:** - Kauf eines PKW auf Ziel

Einzahlungen, keine Einnahmen

- > Zunahme Zahlungsmittelbestand
- > keine Änderung des Geldvermögens

Beispiel: Zahlungseingang auf eine Gebührenforderung
Zahlungseingang, gleichzeitige Forderungsabnahme

Auszahlung, keine Ausgabe

- > Abnahme Zahlungsmittelbestand
- > keine Änderung des Geldvermögens

Beispiel: Darlehenstilgung
Auszahlung, gleichzeitige Abnahme der Verbindlichkeit

Einzahlungen = Einnahmen

- > Zunahme des Zahlungsmittelbestand und
- > Erhöhung des Geldvermögens

Beispiel: Barverkauf von Stadtplänen

Zunahme des Zahlungsmittelbestands,
Forderungen und Verbindlichkeiten bleiben unverändert

Auszahlungen = Ausgaben

- > Abnahme des Zahlungsmittelbestand und
- > Verminderung des Geldvermögens

Beispiel: Barkauf von Spielgeräten für Kindergarten

Abnahme des Zahlungsmittelbestands,
Forderungen und Verbindlichkeiten bleiben unverändert

Aufwand: Wert aller für Zwecke des Unternehmens verbrauchten Güter und Dienstleistungen

Ertrag: Wert aller für Zwecke des Unternehmens hervorgebrachten Güter und Dienstleistungen

Kosten: Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen, und zwar für die Erstellung der typischen (= betrieblichen) Güter und Dienstleistungen

Leistung: Wert aller hervorgebrachten Güter und Dienstleistungen im Rahmen der typischen (=betrieblichen) Tätigkeit

Ertrag

> Erhöhung des Reinvermögens (Eigenkapital)

Aufwand

> Minderung des Reinvermögens (Eigenkapital)

Reinvermögen

> Vermögen

> abzüglich Verbindlichkeiten

> abzüglich Rückstellungen

> abzüglich Sonderposten

> ab- / zuzüglich Rechnungsabgrenzungsposten

Ertrag, keine Einnahme

- Beispiele:**
- Zuschreibungen zum Anlagevermögen
(Rückgängigmachung zu hoch gebildeter außerplanmäßiger Abschreibungen)
 - Auflösungen des Sonderpostens

Aufwand, keine Ausgabe

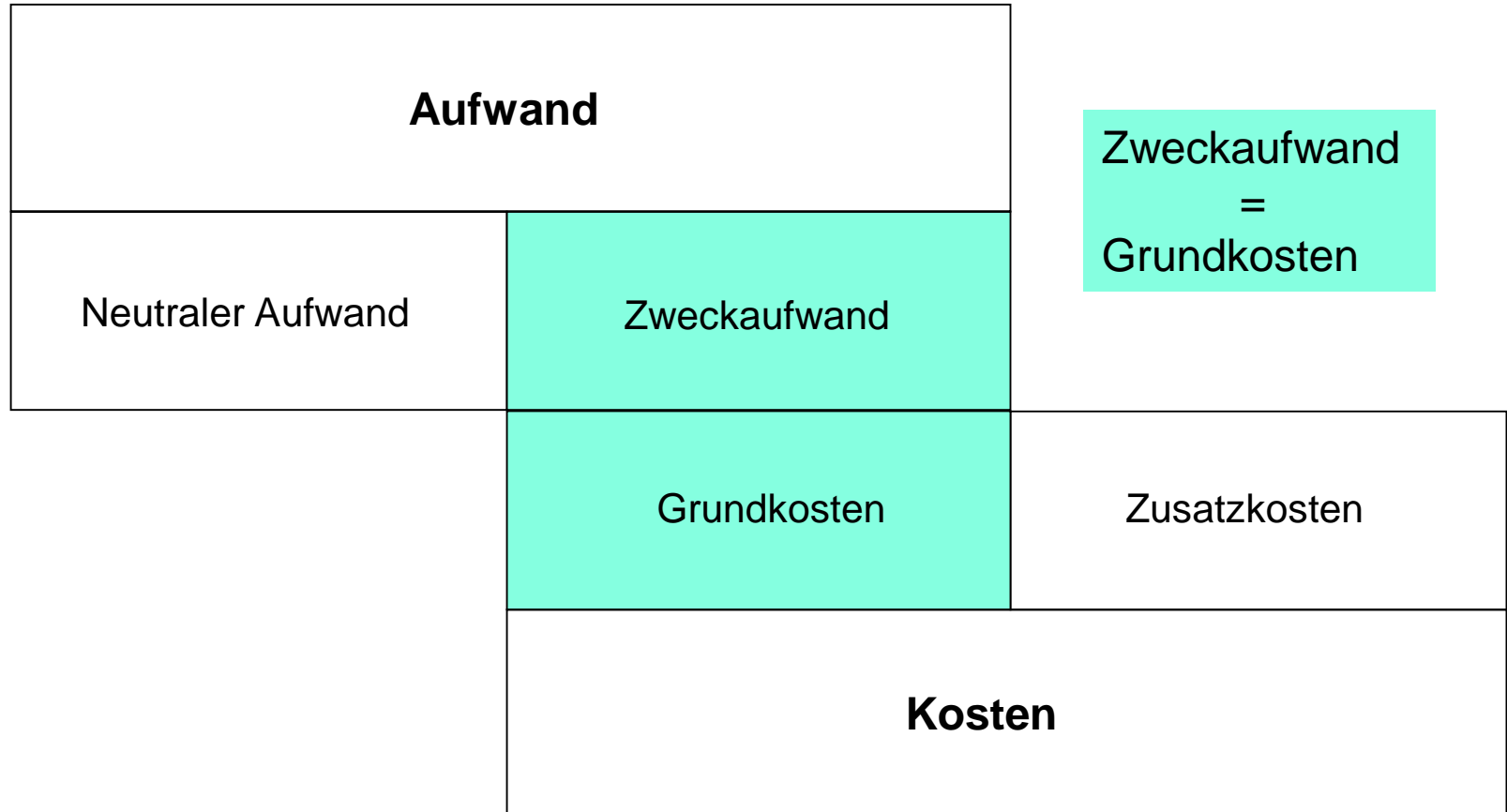
- Beispiele:**
- Abschreibungen auf Anlage- oder Umlaufvermögen
 - Zuführungen zu Rückstellungen

Aufwand dient

- der Erfüllung des Verwaltungszwecks
(Zweck- oder Verwaltungsaufwand)
- anderen Zwecken (verwaltungsfremder Aufwand)
 - außerordentlicher Aufwand
 - periodenfremder Aufwand

Ertrag resultiert aus

- der Erfüllung des Verwaltungszwecks
(Zweck- oder Verwaltungsertrag)
- anderen Zwecken (verwaltungsfremder Ertrag)
 - außerordentlicher Ertrag
 - periodenfremder Ertrag



Aufwand								
neutraler Aufwand			Andersaufwand	(5) Zweckaufwand				
(1) betriebsfremder Aufwand	(2) außerordentlicher Aufwand	(3) periodenfremder Aufwand	(4) bewertungsbedingter Aufwand					
				(5) Grundkosten	(6) bewertungsbedingte Kosten	(7) kalkulatorische Zinsen	(8) kalkulatorischer Unternehmerlohn	(9) kalkulatorische Wagnisse
					Anderskosten	Zusatzkosten		
					Kosten			

**Zweckaufwand
=
Grundkosten**

Aufwand				
neutraler Aufwand			Anders- aufwand	(5) Zweck- aufwand
(1) betriebs- fremder Aufwand	(2) außer- ordent- licher Aufwand	(3) perioden- fremder Aufwand	(4) bewer- tungs- bedingter Aufwand	

Neutraler Aufwand

- Aufwand und Kosten stimmen nicht in voller Höhe überein,
- da es einerseits Aufwand gibt, der entweder nichts mit der Erstellung von Betriebsleistungen zu tun hat oder ihnen nicht oder nicht in voller Höhe zugerechnet wird

(1) betriebsfremder Aufwand

Betriebsfremder Aufwand liegt vor, wenn ein Werteverzehr überhaupt keine Beziehung zur kommunalen Leistungserstellung hat (z.B. Spende für Tsunami-Opfer in Thailand).

Aufwand, der nicht leistungsbedingt ist verfälscht Kosten für die Produkte; daher keine Einbeziehung.

Betriebswirtschaftliches Standardbeispiel:

Spende an das DRK , Spende an Tsunami-Opfer in Thailand

Beachte:

Spende der Gemeinde an den Sportverein ist aber leistungsbezogen, da es ein Produkt der Kommune (4210 Förderung des Sports im Produktplan RLP) betrifft.

(2) außerordentlicher Aufwand

außerordentlicher Aufwand,

- dessen Einbeziehung das Produktergebnis verfälscht
- dessen Einbeziehung aus Kalkulationsgründen nicht realisierbar ist

Betriebswirtschaftliches Standardbeispiel:

Unwetterschäden (Sturm), Feuerschäden etc. soweit nicht versichert;

Ebenso: Diebstahl; Verluste aus Bürgschaften

(3) periodenfremder Aufwand

auch hier gilt:

Die Erfassung dieser Vorgänge würde das Ziel der Kostenrechnung gefährden.

Kosten aus vergangenen Jahren sind nicht Kosten der Produkte und Leistungen aktuell

Betriebswirtschaftliches Standardbeispiel:

Gewerbesteuernachzahlung / Gehaltsnachzahlung / Strafen aus früheren Prozessen / nachträgliche Prozessaufwendungen

(4) Bewertungsbedingter Aufwand

- Bewertungsbedingter Aufwand entsteht durch eine differenzierte Bewertung in der Kosten- und Leistungsrechnung und der Finanzbuchhaltung

Aufwand > Kosten

Beispiel:

- *Nutzungsdauer (ND) ist in der Doppik kürzer als in der KLR*
ND in Finanzbuchhaltung ist gesetzlich geregelt (AfA-Tabellen); in der Betriebsbuchhaltung (KLR) kann ich auch mit längeren Zeiten arbeiten, dann ist Abschreibung als Aufwand größer als bei den Kosten.
- *Herstellungskosten sind in der Doppik höher*

Aufwand								
neutraler Aufwand			Andersaufwand	(5) Zweckaufwand				
(1) betriebsfremder Aufwand	(2) außerordentlicher Aufwand	(3) periodenfremder Aufwand	(4) bewertungsbedingter Aufwand					
				(5) Grundkosten	(6) bewertungsbedingte Kosten	(7) kalkulatorische Zinsen	(8) kalkulatorischer Unternehmerlohn	(9) kalkulatorische Wagnisse
					Anderskosten	Zusatzkosten		
					Kosten			

**Zweckaufwand
=
Grundkosten**

(5) Grund- kosten	(6) bewer- tungs- bedingte Kosten	(7) kalkula- torische Zinsen	(8) kalkulatori- scher Unter- nehmerlohn	(9) Kalkula- torische Wagnisse
	Anders- kosten	Zusatzkosten		
Kosten				

Kosten

- Betriebsbuchführung (Kosten- und Leistungsrechnung)
- Finanzbuchhaltung (Doppische Buchführung)
- Kosten sind der bewertete sachzielbezogen Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen einer Periode

Leistungen

- Leistungen sind die konkreten Arbeitsergebnisse einer Kommune, die sich in Sachgütern oder Dienstleistungen niederschlagen.

Zweckaufwand / Grundkosten

(5) Aufwand = Kosten

sog. Zweckaufwand = Grundkosten

Alle Aufwendungen bzw. alle Kosten, die sowohl in der Doppik wie auch in der KLR angesetzt werden und bei denen kein Bedarf zu einer unterschiedlichen Bewertung vorliegt.

Kalkulationskosten

- Andererseits gibt es Kosten, die lediglich in der Verwaltungsbuchführung verrechnet werden, denen entweder kein Aufwand oder nicht in voller Höhe der Kosten Aufwand entspricht
 - **Zusatzkosten;**
 - z. B. kalkulatorische Zinsen
 - Kalkulatorische Kosten, deren Aufgabe die Periodisierung aperiodisch eintretenden betriebsbedingten Werteverzehrs ist (z.B. kalkulatorische Wagnisse)
 - **Anderskosten**
 - soweit sie entsprechende Aufwandsarten übersteigen (z.B. kalkulatorische Abschreibungen)

(6) Bewertungsbedingte Kosten

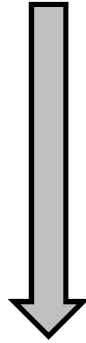
- Bewertungsbedingte Kosten entstehen durch eine differenzierte Bewertung in der Kosten- und Leistungsrechnung und der Finanzbuchhaltung

Kosten > Aufwand

Beispiel:

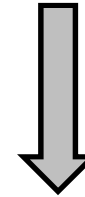
- Nutzungsdauer (ND) ist in der KLR kürzer als in der Doppik
ND in Finanzbuchhaltung ist gesetzlich geregelt (AfA-Tabellen); in der Betriebsbuchhaltung (KLR) kann ich auch mit kürzeren Zeiten arbeiten, dann ist Abschreibung bei Kosten größer als bei Aufwand.
- In Betriebsbuchhaltung kann von Wiederbeschaffungswert abgeschrieben werden, in FiBu nur Anschaffungswert;
Wiederbeschaffungswert i.d.R. höher, damit sind Kosten höher.

(4) bewertungsbedingter Aufwand



Aufwand > Kosten

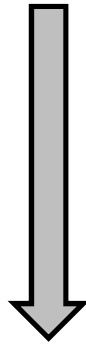
(6) bewertungsbedingte Kosten



Kosten > Aufwand

betriebswirtschaftliche Begründung:
Die unterschiedlichen Ziele der Rechnungswesenbereiche machen unterschiedliche Bewertungen möglich

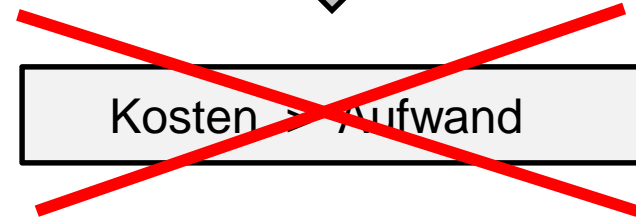
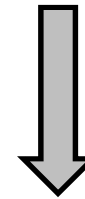
(4) bewertungsbedingter Aufwand



In der kommunalen Praxis selten:
Ausnahme:
ND KLR > ND Doppik

Vier Begriffspaare

(6) bewertungsbedingte Kosten



In der kommunalen Praxis selten:
Ausnahme:
AfA KLR > AfA Doppik wg.
Wiederbeschaffungswert

Kosten, kein Aufwand

(7) Kalkulatorische Zinsen

Der Einsatz von Eigenkapital verursacht Kosten, die aber keinen gewinnmindernden Aufwand darstellen dürfen.

Verzehr ist hier die entgangene anderweitige wirtschaftliche Nutzung.

Zinsen drücken die entgangene Opportunität der Geldanlage aus (**sog. Opportunitätskosten**).

(8) Kalkulatorischer Unternehmerlohn

~~Unternehmerlohn bei Personengesellschaften u.
Einzelunternehmung
(im öffentlichen Bereich nicht relevant)~~

(9) Kalkulatorische Wagnisse

Durchschnittlicher Ansatz als Äquivalent zur Position
außerordentlicher Aufwand.

Berücksichtigung verschiedener Wagnisse



Praxistipp



In der Anfangsphase kann überlegt werden eine „aufwandsgleiche“ KLR zu konzipieren

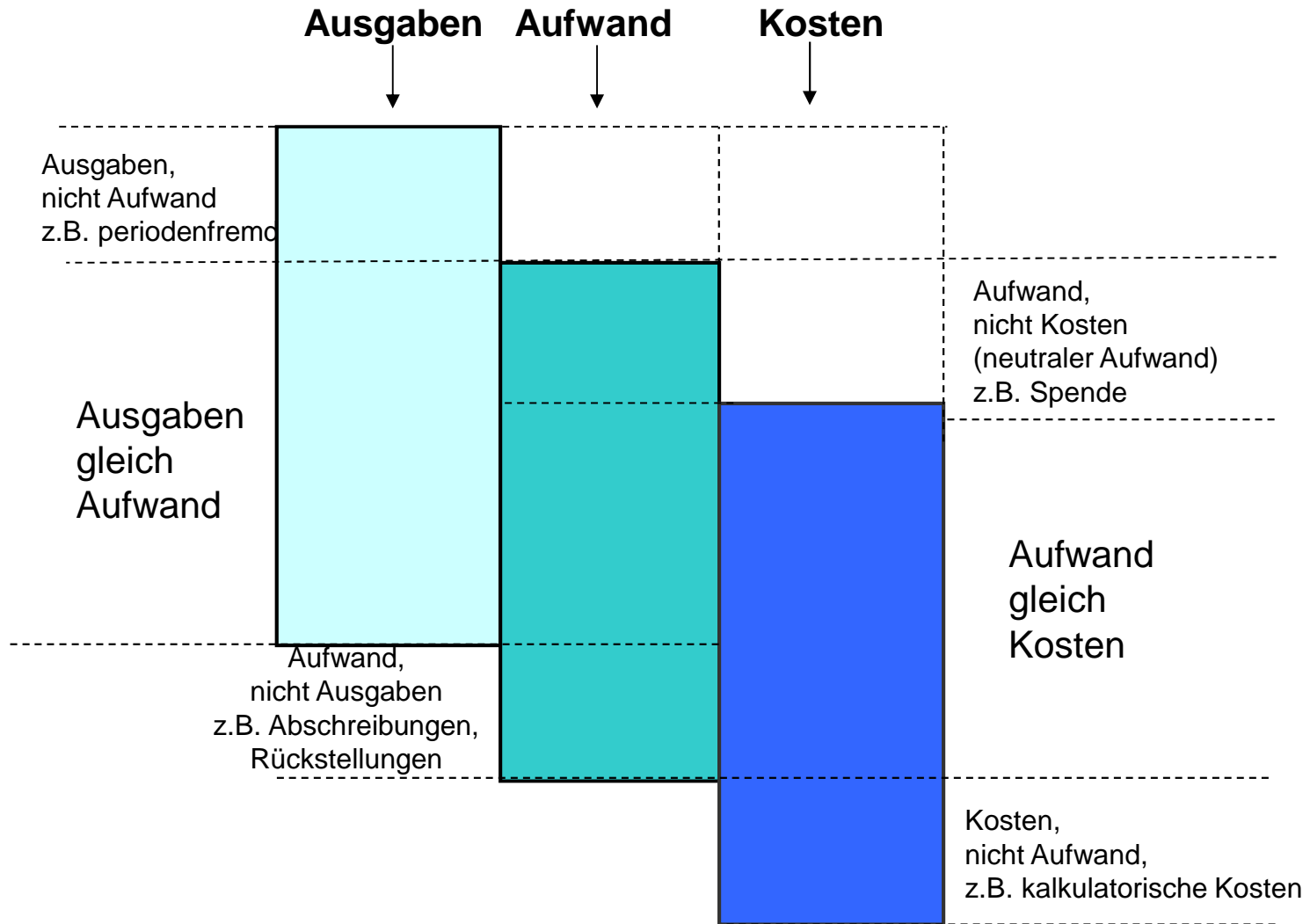


Praxistipp

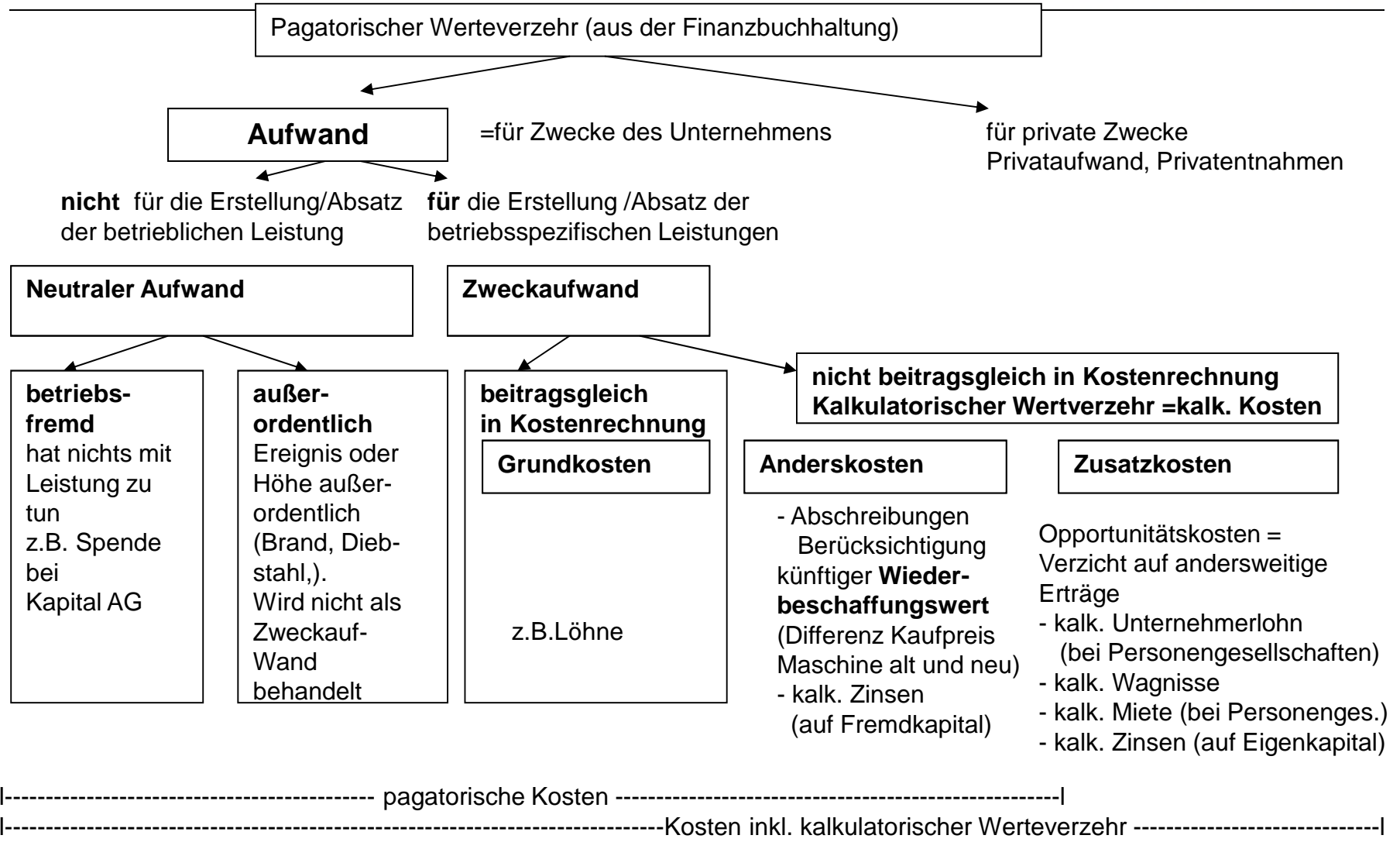


In einer späteren Phase Verfeinerung der KLR

Aufwand und Kosten



Aufwand und Kosten



1.4.1 Begriffsabgrenzungen

Aufgabe Übung 1

Kosten / Aufwand der Periode

Grundkosten:	Verbrauch Büromaterial	30.000 €
	Personalkosten	200.000 €
Anderskosten:	kalk. Abschreibung	80.000 €
Zusatzkosten:	Eigenkapitalverzinsung	25.000 €
Neutraler Aufwand:	bilanzielle Abschreibungen	120.000 €
	Spenden	20.000 €

Ermitteln Sie die Kosten und Aufwendungen einer Periode!

Lösung Übung 1

Kosten der Periode

Verbrauch Büromaterial

Personalkosten

kalkulatorische Abschreibung

Eigenkapitalverzinsung

Gesamtkosten

Lösung Übung 1

Aufwand der Periode

Verbrauch Büromaterial

Personalkosten

bilanzielle Abschreibung

Spenden

Gesamtaufwand

1.4.1 Begriffsabgrenzungen

Leistungen / Ertrag der Periode

Aufgabe Übung 2

Grundleistungen:	Steuern und ähnliche Abgaben	130.000 €
Andersleistungen:	Zuschreibung auf Marktwert	50.000 €
Zusatzleistungen:	Eigenkapitalverzinsung	25.000 €
Neutraler Ertrag:	Zuschreibung auf Anschaffungskosten	20.000 €

Ermitteln Sie die Leistungen und Erträge einer Periode!

Lösung Übung 2

Leistungen der Periode

Grundleistungen: Steuern und ähnliche Abgaben

Andersleistungen: Zuschreibung auf Marktwert

Zusatzleistungen: Eigenkapitalverzinsung

Gesamtleistungen

Lösung Übung 2

Ertrag der Periode

Grundleistungen: Steuern und ähnliche Abgaben

Neutrale Erträge: Zuschreibung auf Anschaffungs-
kosten

Gesamtertrag der Periode

Ergebnisrechnungen

- Erträge – Aufwendungen =

- Leistungen – Kosten =

- Neutrale Erträge – neutrale Aufwendungen =

- Kalkulatorische Leistungen – Kalkulatorisches Kosten =

1. Einführung in die KLR

1.1 Bedeutung und Notwendigkeit der KLR für die
Kommunalverwaltung

1.2 Ziele und Aufgaben

1.3 Regelungen zur KLR

1.4 Kostentheoretische Grundlagen

1.4.1 Begriffsabgrenzung

1.4.2 Kostenfunktion

Fixe Kosten

= **beschäftigungsunabhängige Kosten**

- Diese verändern sich nicht mit der “produzierten” Menge
- Sie bleiben in ihrer Höhe unverändert bis zur Kapazitätsgrenze (Auslastung) gleich
- Sie sind Kosten der Betriebsbereitschaft (Verwaltungsfunktionalität)
- z.B. Personalkosten, Mieten, Grundgebühren für Strom/Wasser, Versicherungen, Gehälter im Verwaltungsbereich

Kostenbegriffe

- **Fixe Kosten**

Beispiel:

Fahrbereitschaft einer kleinen Behörde verfügt über einen PKW.

- Kfz-Steuer
- Kfz-Versicherung
- Abschreibung
- Zinsen

Fallen unabhängig von der Fahrleistung des PKW's an. Sie entstehen auch, wenn das Fahrzeug gar nicht benutzt wird.

1.4.2 Kostenfunktion

- **Fixe Kosten**



Variable Kosten

- Kosten, deren Höhe von der Leistungsmenge abhängen, d.h. variable Kosten verändern sich bei einer Veränderung der Leistungsmenge
- Variable Kosten fallen nur an, wenn produziert wird
- Variable Kosten verändern sich mit der “produzierten” Menge (z.B. eingekaufte Waren, die für die Erstellung des Produktes benötigt werden und Hilfsstoffe)
- Beispiel: beschäftigungsabhängige Materialkosten (z.B. Kosten für Füllsand beim Bau eines Gehwegs, beschäftigungsabhängige Arbeitskosten, leistungsabhängige Abschreibung
- Häufig unterstellt man lineare (proportionale) Kostenverläufe

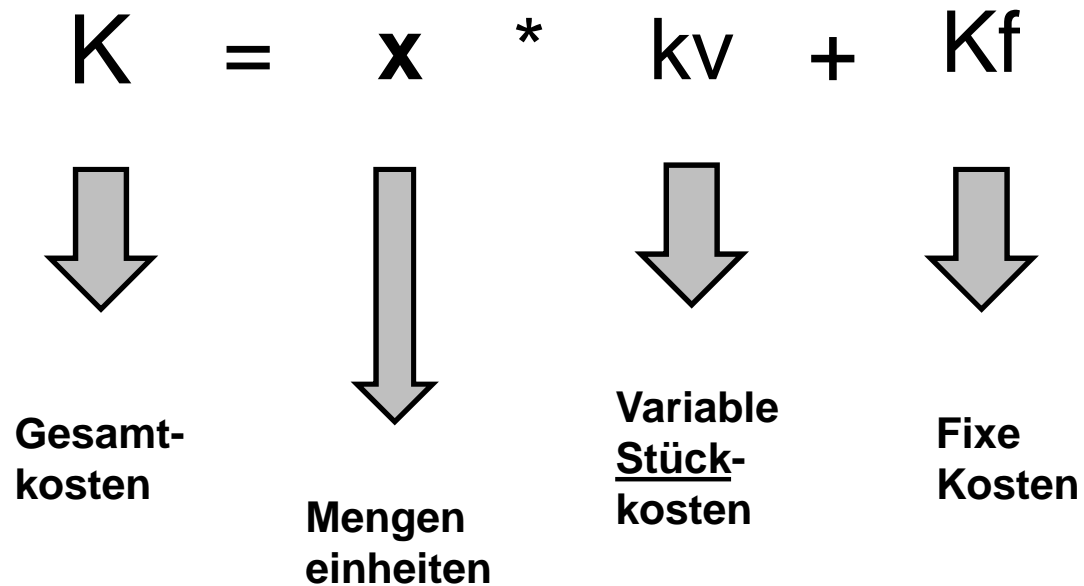
1.4.2 Kostenfunktion

Kostenbegriffe

- Variable Kosten



Kostenfunktion



1.4.2 Kostenfunktion

Gesamtkostenfunktion Bei Veränderung des Beschäftigungsgrades

$$\text{Gesamtkosten } K(x) = K_F + (k_v \cdot x)$$

