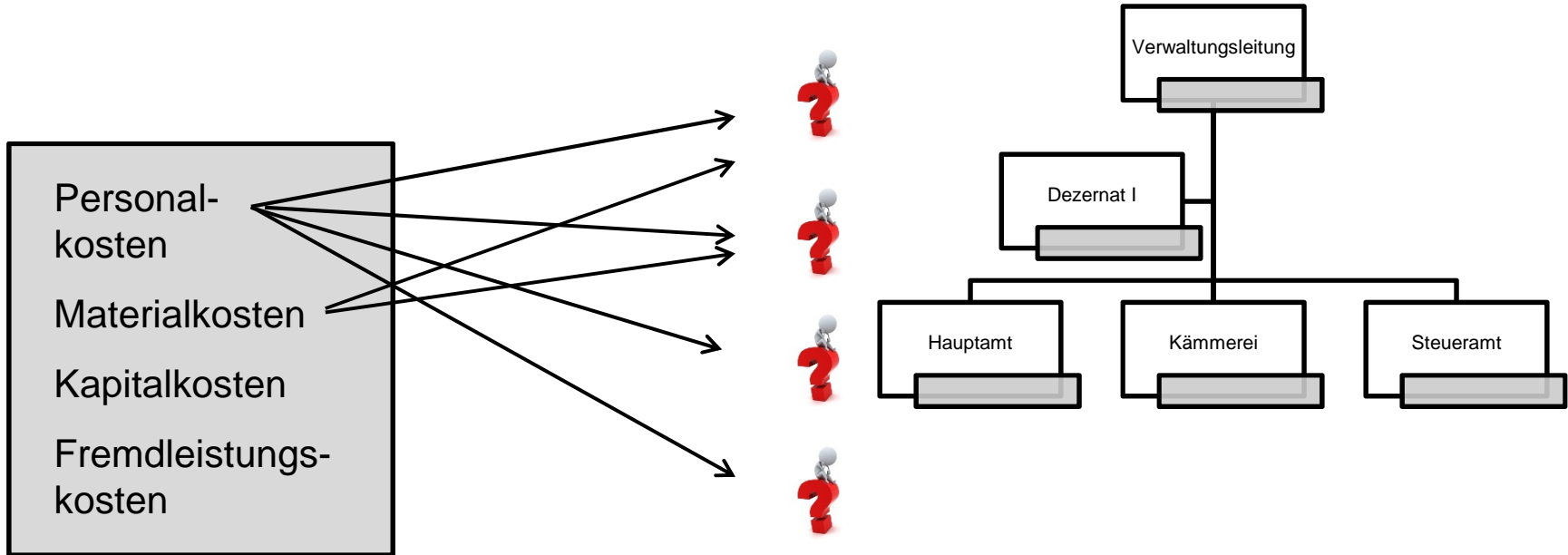


# **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) in der Kommunalverwaltung II**

## **Teil 3 Kostenstellenrechnung - Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (ILV)**

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

## Wo sind die Kosten angefallen ?



## Begriff Kostenstelle

..... sind betriebliche Teilbereiche  
in denen Kosten entstehen  
(„betriebliche Leistungserstellung“ = Produktion)  
und die kostenrechnerisch selbstständig  
abgerechnet werden

Auf der KOSTENSTELLE werden die von ihr  
jeweils verursachten Kosten erfasst und  
ausgewiesen, gegebenenfalls auch geplant  
und kontrolliert

## **3. Kostenstellenrechnung**

### 3.1 Inhalt und Aufgaben

### 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

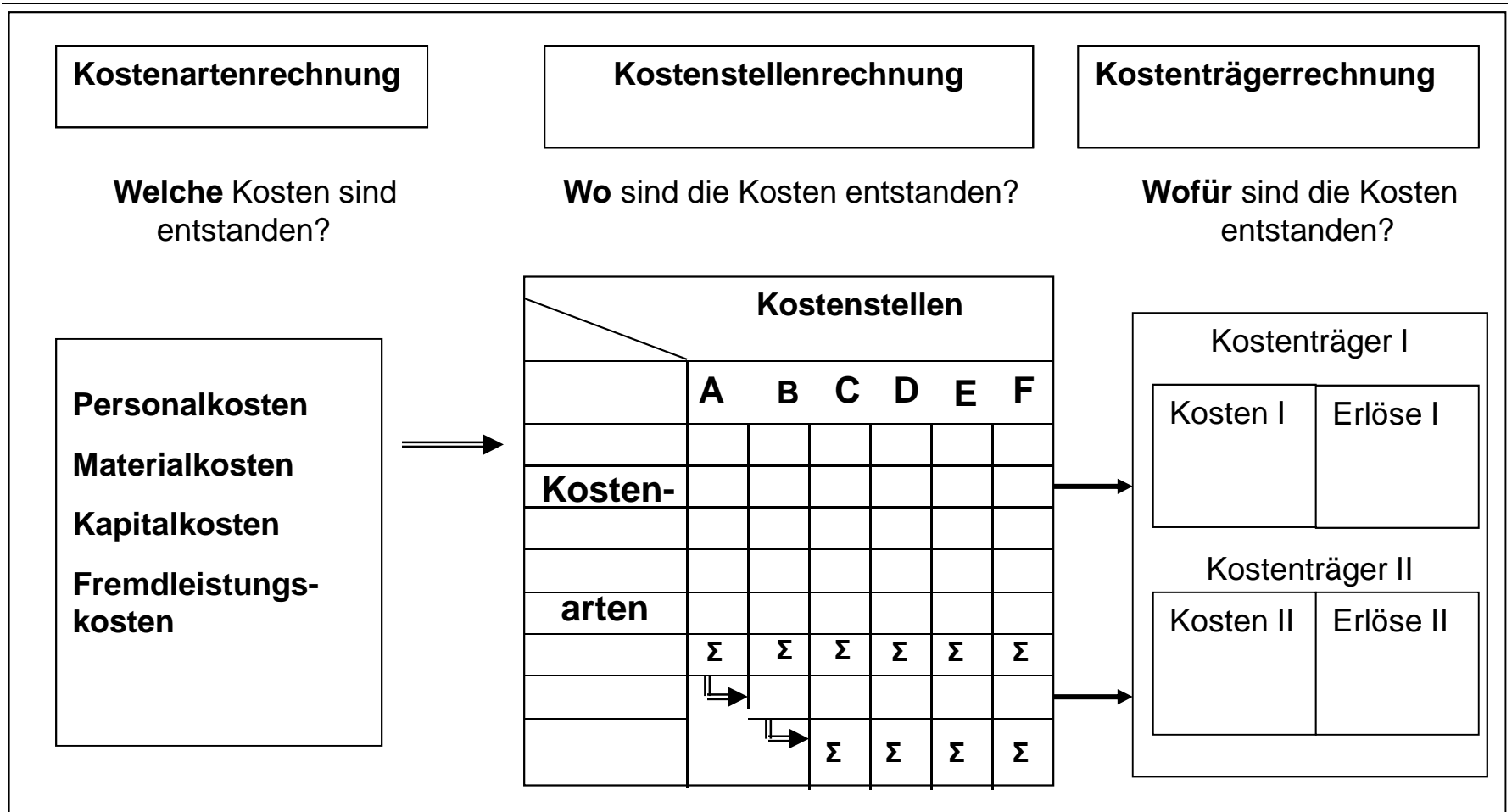
### 3.3 Aufbau und Funktion des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)

#### 3.3.1 Primärkostenverrechnung

#### 3.3.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung (Sekundärkostenverrechnung)

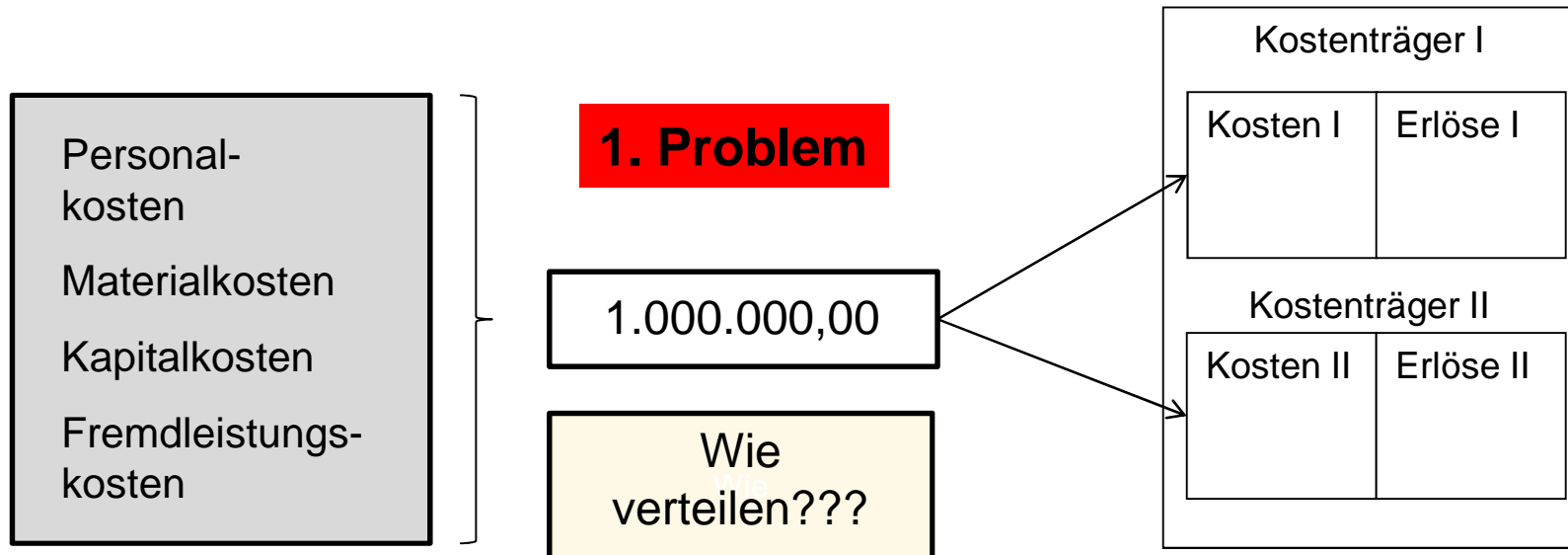
### 3.4 Besonderheiten der Kostenstellenrechnung in der Kommunalverwaltung

### 3.1 Inhalt und Aufgaben der Kostenstellenrechnung

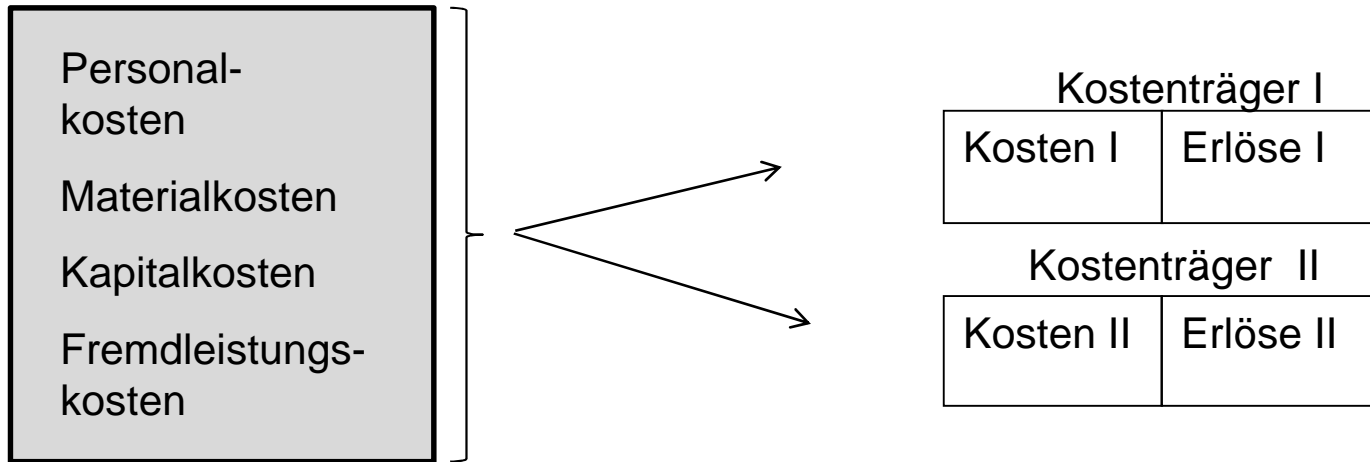


➡ Wo sind die Kosten angefallen?

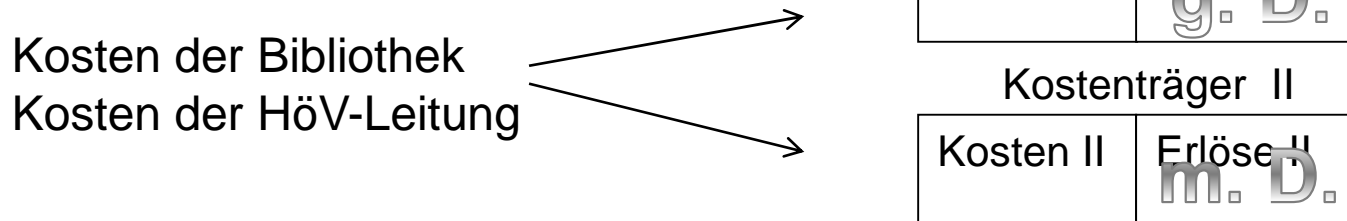
Wie müsste Kostenrechnung funktionieren, wenn keine Kostenstellenrechnung durchgeführt wird und auf welche wichtige Funktionen der Kostenstellenrechnung müssen wir dann verzichten?



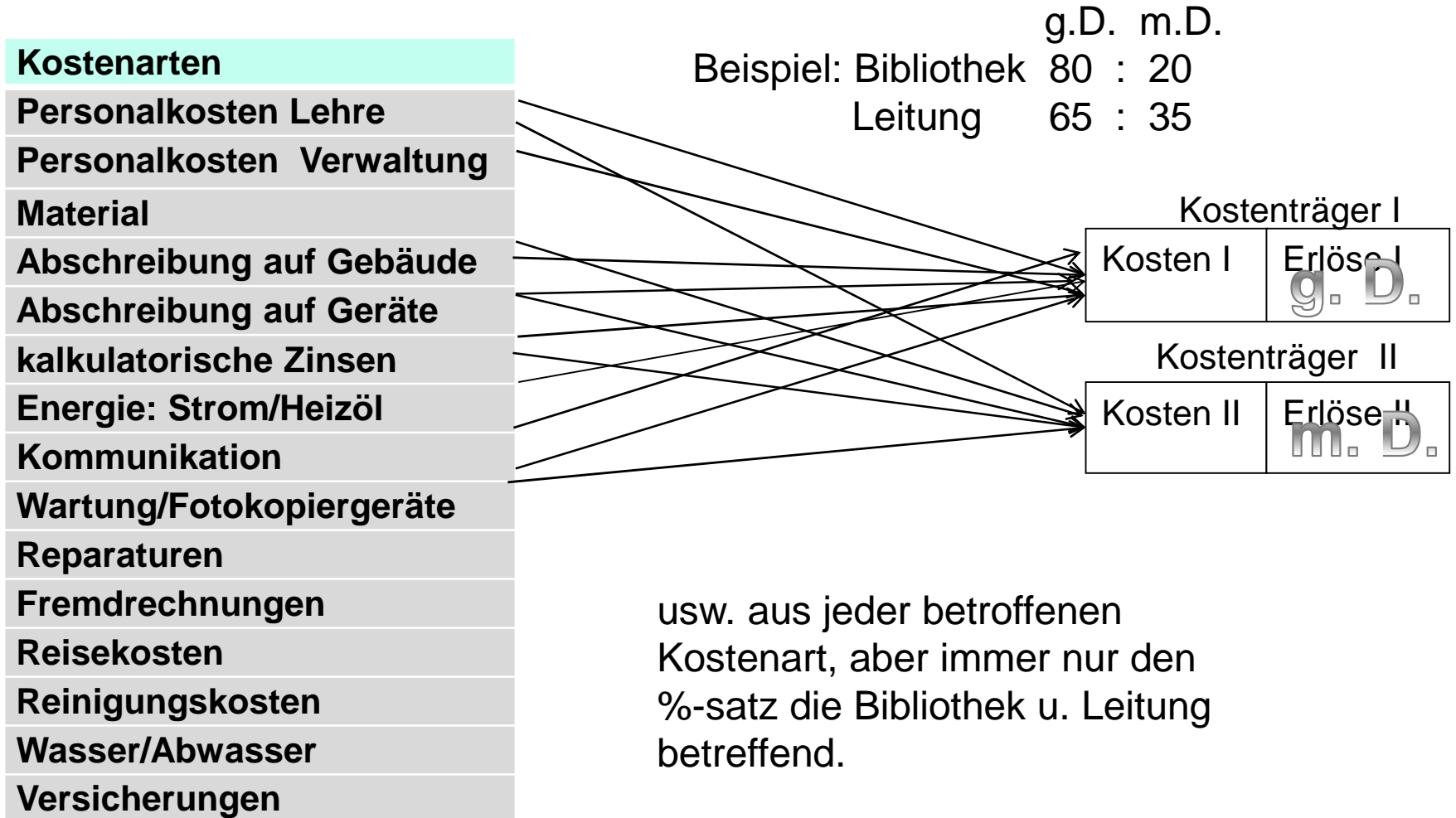
### 3.1 Inhalt und Aufgaben der Kostenstellenrechnung



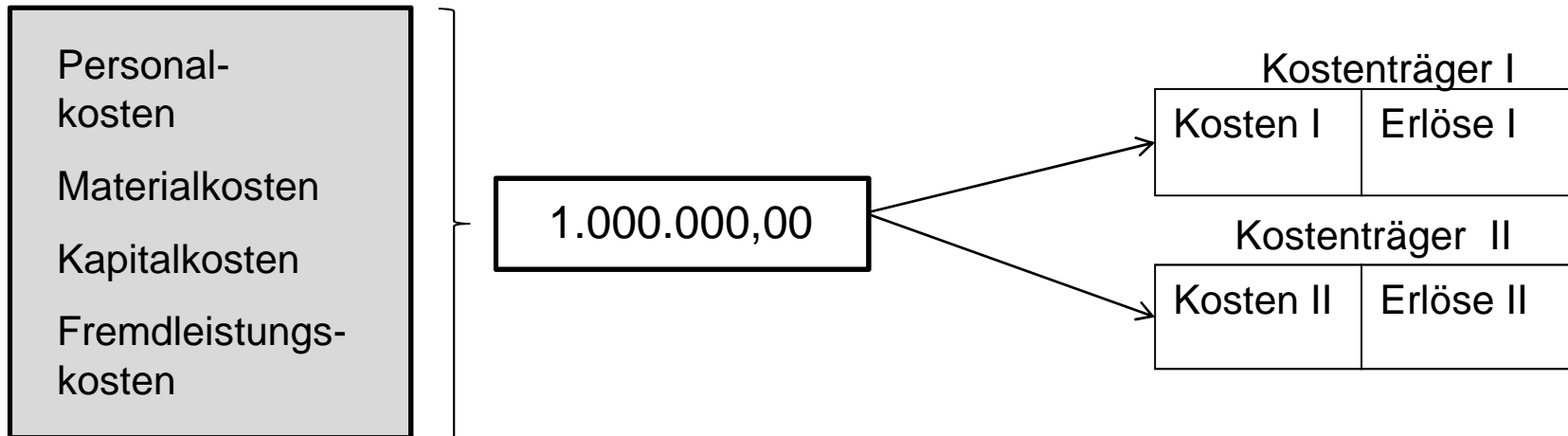
Beispiel: HöV, Mayen



### 3.1 Inhalt und Aufgaben der Kostenstellenrechnung







**Direktverteilung** der Kostenarten auf Kostenträger würde nur funktionieren, wenn ...

... alle Kosten **Einzelkosten** wären **und/oder**

... für alle Kosten ein „**Generalverteilungsschlüssel**“ angewandt werden könnte.

### 2. Problem

#### Wie soll Wirtschaftlichkeit von Teilbereichen kontrolliert werden?

z. B.

- Personalverwaltung der Stadtverwaltung Kaiserslautern im Vergleich zu anderen;
- eigene Reparaturwerkstatt im Betriebshof der Stadt im Vergleich zu Privaten;
- Registratur im Vergleich zu alternativen Formen;
- Poststelle im Vergleich zu „papierloser Verwaltung“ etc.



### **Ergebnis:**

1. Durch Kostenstellenrechnung wird die Zurechnung der Kosten auf die Kostenträger einfacher und genauer
2. Kostenstellenrechnung ermöglicht eine Wirtschaftlichkeitskontrolle von Teilbereichen

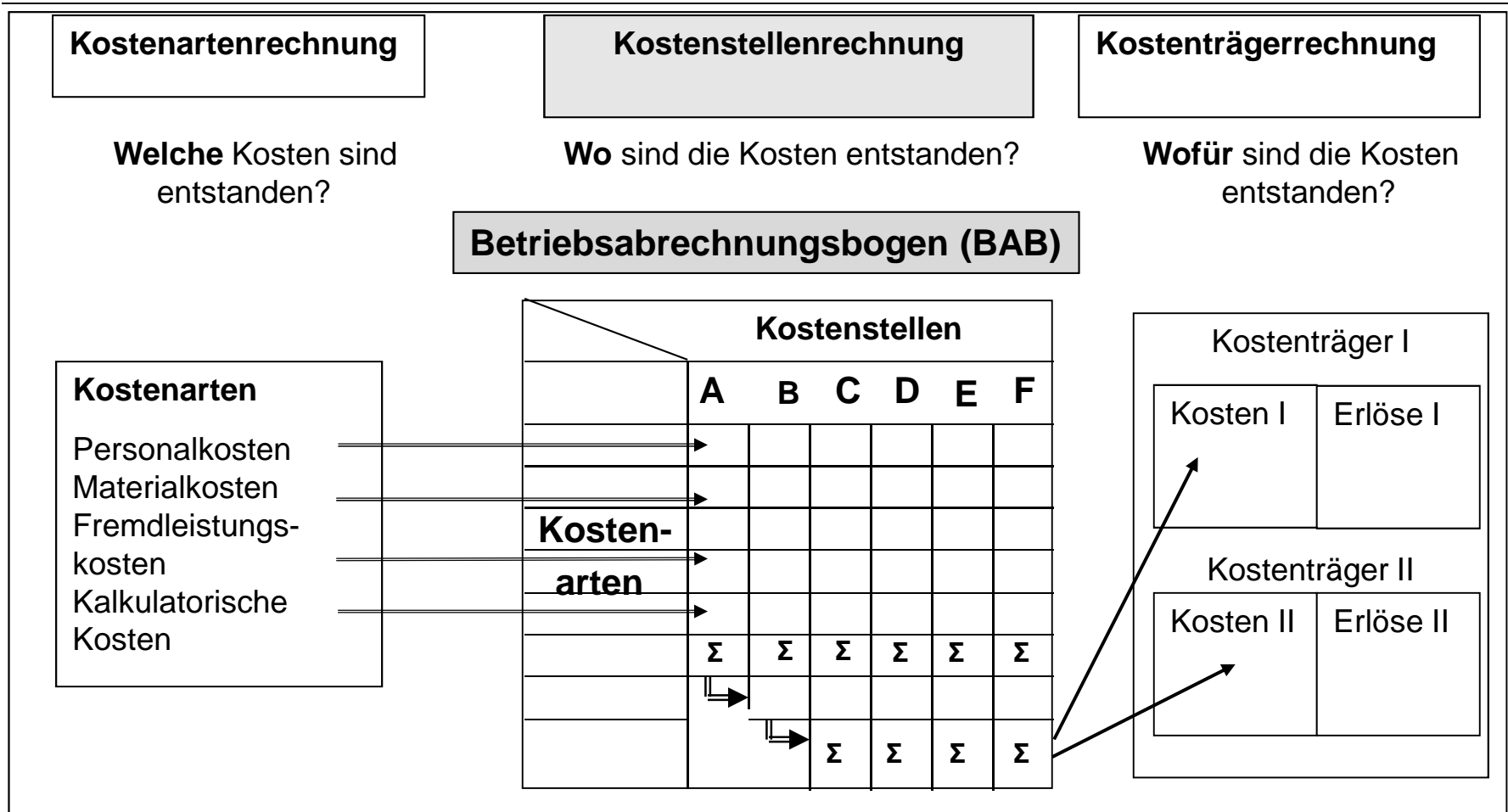
3. Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungsbeziehungen ermöglicht dezentrale Steuerung über dezentrale Ressourcenverantwortung.
4. Überwachung der Einhaltung der Kostenbudgets für die einzelnen Kostenstellen.

### **Arbeitsschritte der Kostenstellenrechnung**

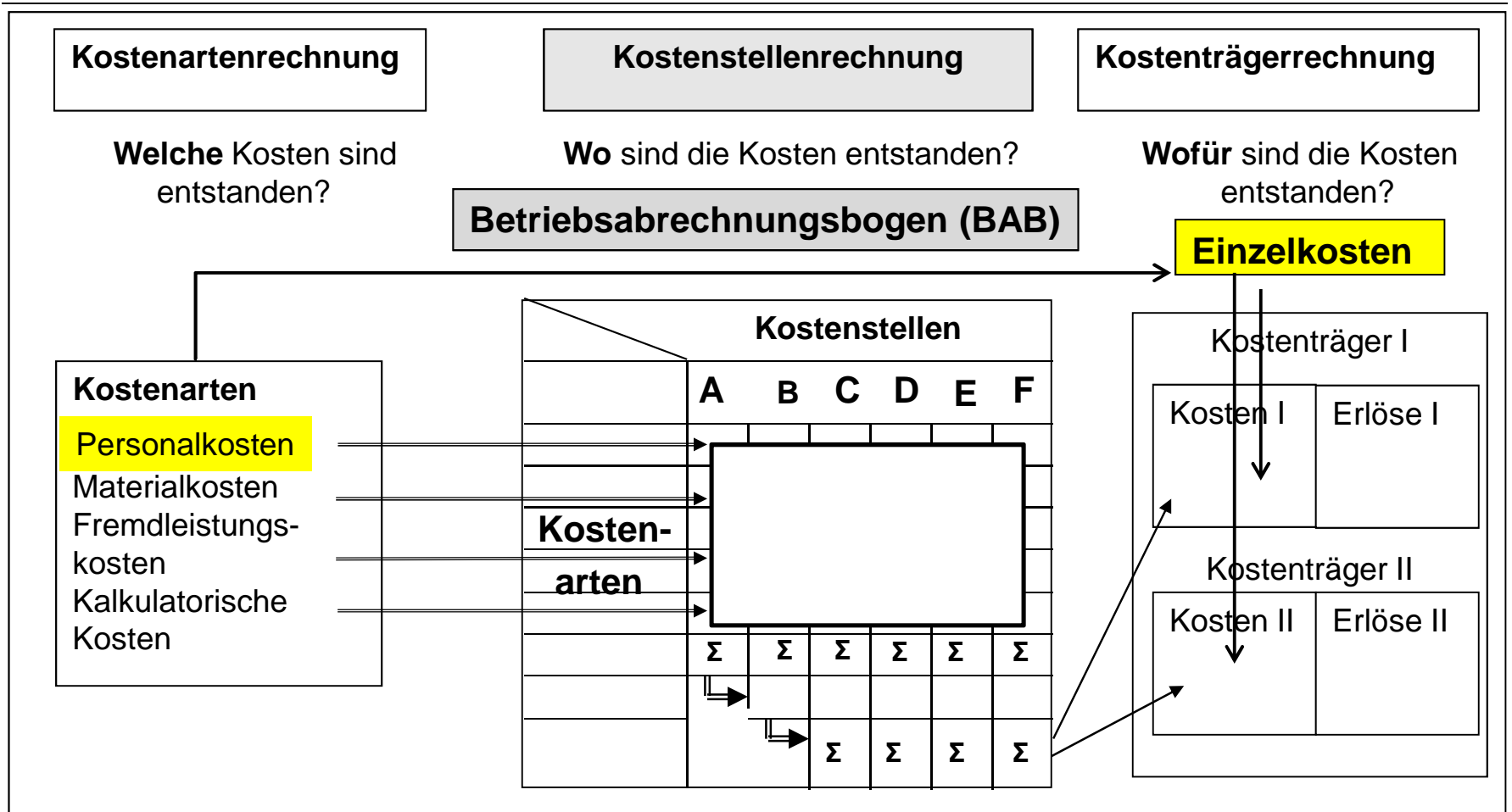
1. Sammlung der Kostenträgergemeinkosten im BAB  
(Einzelkosten werden evtl. direkt auf die Kostenträger verteilt)
2. Verteilung der Kosten auf die Kostenstellen gemäß  
Verteilungsschlüssel
3. Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungsbeziehungen  
(zwischen den Kostenstellen)
4. Weiterverrechnung auf die Kostenträger
5. Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

# Kostenstellenrechnung

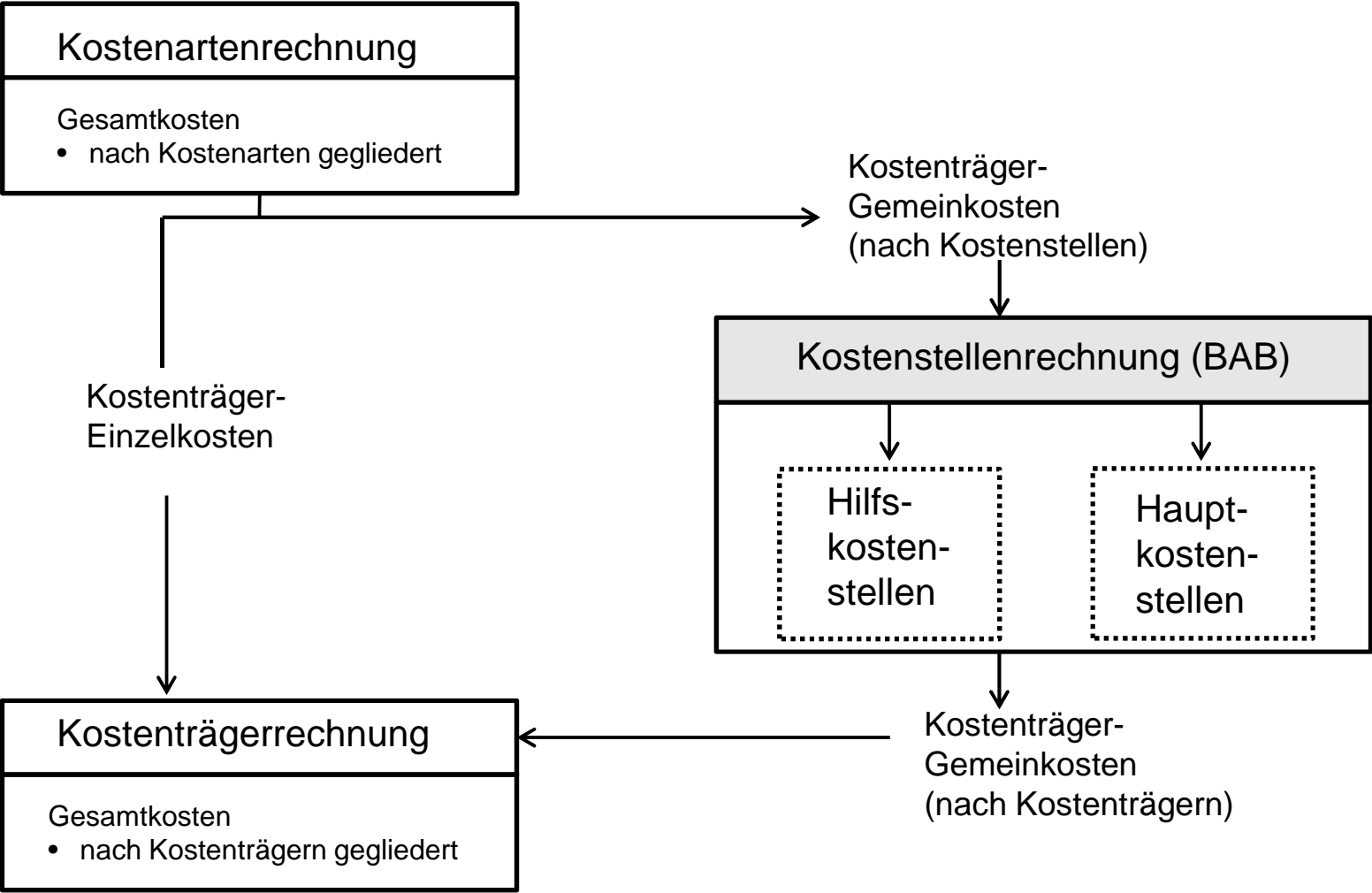
## Bereiche der Kostenrechnung



# Behandlung: Einzelkosten / Gemeinkosten



# Behandlung: Einzelkosten / Gemeinkosten





## 3. Kostenstellenrechnung

3.1 Inhalt und Aufgaben

3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

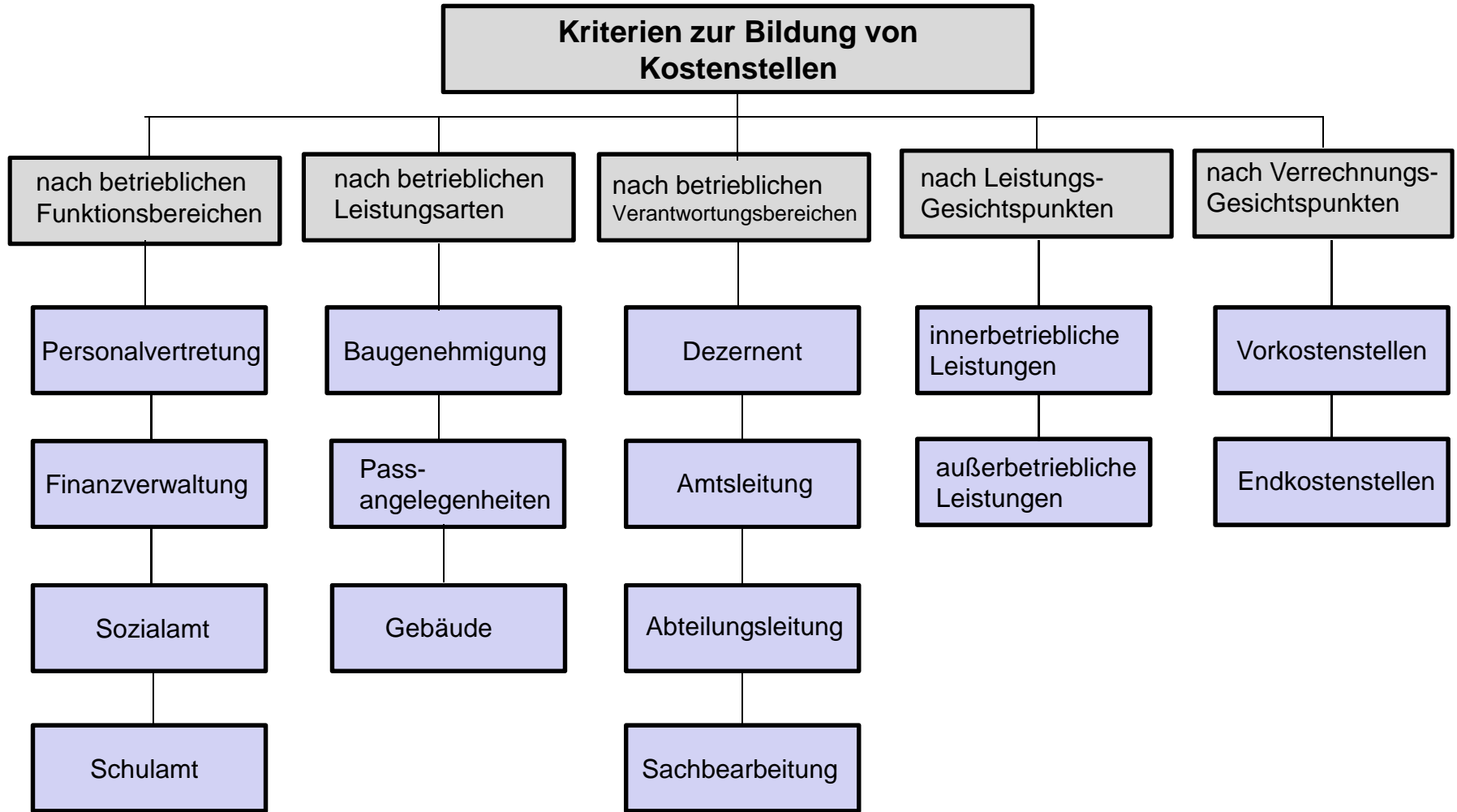
3.3 Aufbau und Funktion des Betriebs-  
abrechnungsbogen (BAB)

3.3.1 Primärkostenverrechnung

3.3.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung  
(Sekundärkostenverrechnung)

3.4 Besonderheiten der Kostenstellenrechnung in  
der Kommunalverwaltung

## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

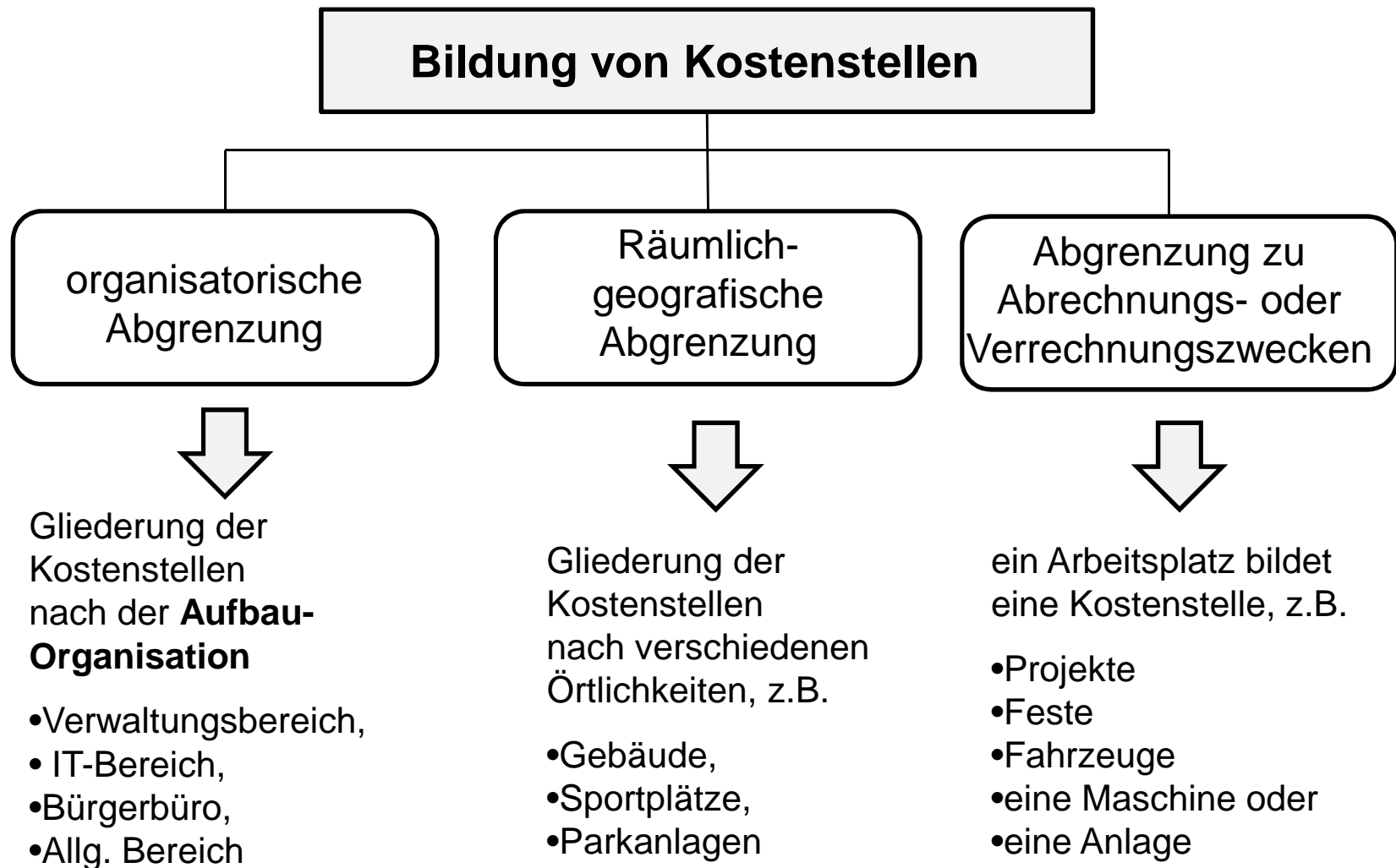




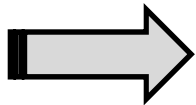
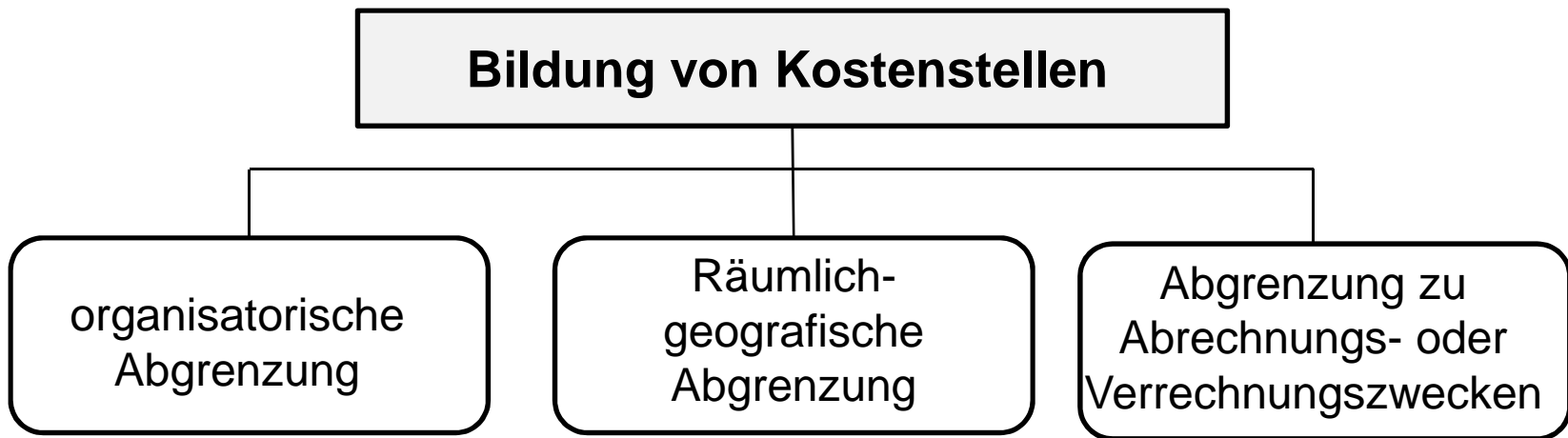
### **Kostenstellen**

Je nach Aufgabenstellung empfiehlt sich eine Kombination aus Kostenstellen nach Verantwortungsbereich und räumlichen Gesichtspunkten.

Im Hoch- und Tiefbaubereich ist auf jeden Fall eine räumliche Gliederung sinnvoll (Gebäude, Straßen, evtl. nach Stadtteilen),  
in anderen – vor allen Querschnittsbereichen eine Gliederung nach Verantwortungsbereichen (bspw. Einkauf, Druckerei, Telefonzentrale, Vollstreckung, Wohnungsbauförderung etc.)



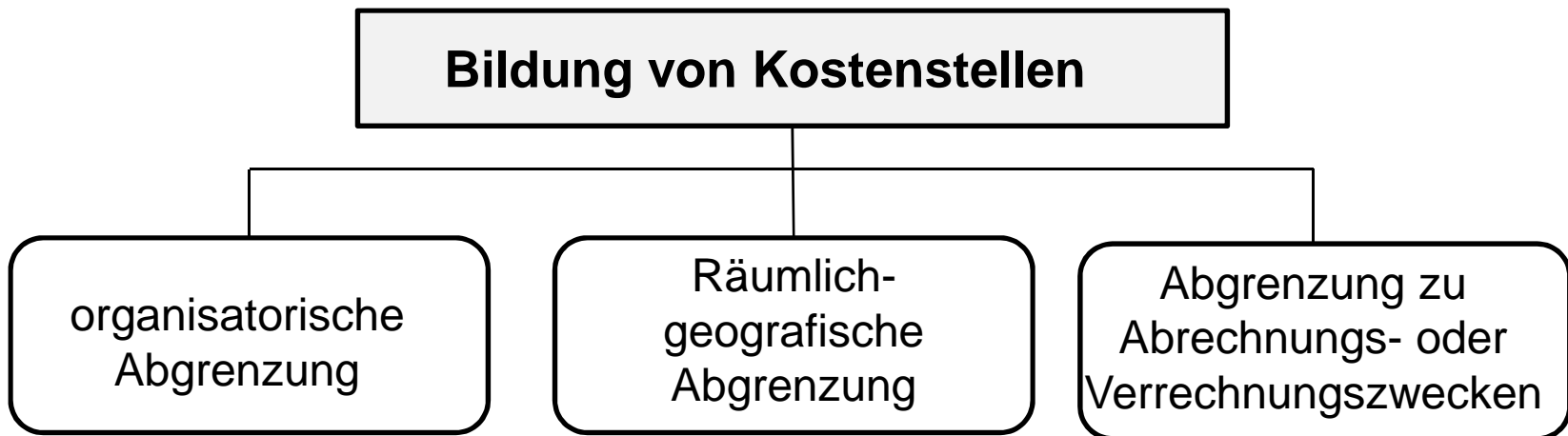
## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen



Eindeutige Verantwortliche für jede Kostenstelle !



Keine zu tiefe Gliederung („1-Mann-Kostenstelle“) !



Praxisbeispiel: Stadt Kaiserslautern

- Die Bildung der Kostenstellen erfolgt **grds. organisationsorientiert**
  - Kostenstellen sind die Dezernate, Stabsstellen, Referate, Abteilungen
- Daneben gibt es auch raumorientierte und abrechnungsorientierte Kostenstellen
  - Verwaltungsgebäude (Rathäuser, Schulen, Kitas, Feuerwachen, Ortsverwaltungen), städt. Wohnungen,
  - Objekte wie z. B. Brunnen, Tierpark, Grillhütten, Verkehrssignalanlagen
  - Städtische Veranstaltungen (Altstadtfest, KL-Classics, Weihnachtsmarkt)

## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

Beispiel: Stadt Kaiserslautern

Personal- kosten	Fernmelde- Bürobedarf	Bürobedarf
100.000 €	150 €	500 €

**Kostenarten = Konten**

**Kostenstellen = Referate, Abteilungen**

Abteilung 10.2: Organisation  
**1020-1-001**

Abteilung 10.3: Öffentlichkeitsarbeit  
**1030-1-001**

**Kostenträger = Produkte,  
Leistungen**

**11121:**

Öffentlichkeits-  
arbeit

**11122:**

Städte-  
partnerschaften

**11123:**

Internet

**ILV**

## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

### Beispiel: Stadt Kaiserslautern

Für die Erstellung des Kostenstellenplans gab es keine Vorgabe vom Land. Die Frage, die hinter den Kostenstellen steht (Wo sind die Kosten angefallen?) gaben jedoch einen Rahmen vor: **die örtliche Organisation!**

Im Projekt „Doppik“ entwickelte sich so ein Kostenstellenplan, der die Organisation der Stadtverwaltung Kaiserslautern widerspiegelt.

Die Zahlenfolge der Kostenstellen bildet in der ersten 4er-Abfolge das Referat und die Abteilung bzw. die Gruppe ab. Die einzelne Zahl unterscheidet die organisatorischen Kostenstellen (1) von den Objektkostenstellen (2-9). Bei den letzten drei Ziffern handelt es sich um eine laufende Nummer. Zur besseren Übersicht sind die Zahlengruppen durch Bindestriche getrennt.

Referat Organisationsmanagement (10)	
Servicecenter	1010-1-001
Gruppe 10.11 Ratsverwaltung	1011-1-001
Ortsbezirk Dansenberg	1010-1-002
Ortsbezirk Einsiedlerhof	1010-1-003
Ortsbezirk Efenbach	1010-1-004
Ortsbezirk Erlenbach	1010-1-005
Ortsbezirk Hohenecken	1010-1-006
Ortsbezirk Mölschbach	1010-1-007
Ortsbezirk Morlautern	1010-1-008
Ortsbezirk Siegelbach	1010-1-009
Gruppe 10.12 Hausdruckerei	1012-1-001
Gruppe 10.13 Hauptkanzlei	1013-1-001
Gruppe 10.21 Organisation	1021-1-001
Gruppe 10.22 Beschaffung und Haushalt	1022-1-001
Gruppe 10.23 Statistik und Wahlen	1023-1-001
Gruppe 10.31 Öffentlichkeitsarbeit	1031-1-001
Gruppe 10.32 Öffentlichkeitsarbeit (Städtepartnerschaften)	1032-1-001
Gruppe 10.33 Tourist-Info	1033-1-001
Gruppe 10.34 Projektbüro städtische Veranstaltungen	1034-1-001
Abteilung 10.4 Informations- und Kommunikationstechnik	1040-1-001
Abteilung 10.5 Bürgercenter	1050-1-001

Abb.: Beispiel Kostenstellen Referat 10



## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

### Beispiel: Stadt Kaiserslautern

0000-0-001	Vorkostenstelle Dezernate			Nein	Standard
0000-0-101	Vorkostenstelle Dezernate 2011			Nein	Standard
0000-1-001	Dezernat I			Nein	Standard
0000-1-002	Dezernat II			Nein	Standard
0000-1-003	Dezernat III			Nein	Standard
0000-1-004	Dezernat IV			Nein	Standard
0000-1-005	Personalrat			Nein	Standard
0000-1-006	Jugend- und Auszubildendenvertretung			Nein	Standard
0001-1-001	Stabsstelle I.1 Gleichstellungsstelle			Nein	Standard
0001-1-002	Stabsstelle I.2 Behinderte			Nein	Standard
0001-1-003	Stabsstelle I.3 Erhebungsstelle Zensus			Nein	Standard
0001-1-004	Stabsstelle I.4 Datenschutz	01.01.2016		Nein	Standard
0001-1-005	Stabsstelle I.5 Asyl	01.12.2015		Nein	Standard
0001-1-006	Stabsstelle I.6 Zentralcontrolling	01.01.2017		Nein	Standard
0001-1-100	Stabsstelle I.0 Büro des Oberbürgermeisters	01.01.2017		Nein	Standard

## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

### Beispiel: Stadt Kaiserslautern

1010-1-015	Ortsbezirk Innenstadt Kernstadt	01.01.2014		Nein	Standard
1020-1-001	Abteilung 10.2 Organisation			Nein	Standard
1021-1-001	Beteiligungsmanagement	31.12.2014		Nein	Standard
1021-1-002	Verwaltungsakademie (VWA)	01.01.2012		Nein	Standard
1030-1-001	Abteilung 10.3 Öffentlichkeitsarbeit			Nein	Standard
1030-1-002	KL International - Verein z. Pflege v. Städtepartnerschaften u. int. Beziehungen	01.01.2013		Nein	Standard
1040-1-001	Abteilung 10.4 Informations- und Kommunikationstechnik			Nein	Standard
1050-1-001	Abteilung 10.5 Bürgercenter			Nein	Standard
1050-1-002	Kommunalwahl	01.01.2010		Nein	Standard
1050-1-003	Europawahl	01.01.2010		Nein	Standard
1050-1-004	Bundestagswahl	01.01.2010		Nein	Standard
1050-1-005	Wahl des Beirats für Migration und Integration	01.01.2010		Nein	Standard
1050-1-006	Landtagswahl	01.01.2010		Nein	Standard
1050-1-007	Bürgerentscheid	01.10.2011		Nein	Standard
1060-1-001	Abteilung 10.3 Tourismus/ Veranstaltungen (bis 31.08.2016 Abt. 10.6)			Nein	Standard
1100-1-001	Referat Personal			Nein	Standard

## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

### Beispiel: Stadt Kaiserslautern

6300-1-001	Referat Bauordnung			Nein	Standard
6500-1-001	6500-1-001			Nein	Standard
6500-4-001	Fischerrückschule, HMW, Stettiner Str. 33			Nein	Standard
6500-4-002	Paul-Münch-Schule, HMW, Augustastr. 7			Nein	Standard
6500-4-003	Stresemannschule, HMW, Rauschenweg 25			Nein	Standard
6500-4-004	Theodor-Heuss-Schule, HMW, Haspelstr. 39			Nein	Standard
6500-4-005	Bännjerr.Schule G+H, HMW, Leipzigerstr. 111			Nein	Standard
6500-4-006	Schulzentrum Nord, HMW+Garage, Kaiserbergring 27			Nein	Standard
6500-4-007	Schulzentrum Süd, HMW+2 Garagen, Im Stadtwald 8			Nein	Standard
6500-4-008	Schulzentrum Süd, HMW 2, Im Stadtwald 10			Nein	Standard
6500-4-009	Sonderschule "G",HMW, Velmannstr. 11			Nein	Standard
6500-4-010	Burggymnasium/ Haus Fuchs, Burgstr. 24			Nein	Standard
6500-4-011	Gallenhäuschen, Blechhammerweg			Nein	Standard
6500-4-012	WG, Alte Brücke 1			Nein	Standard
6500-4-013	WG; Alte Brücke 3			Nein	Standard

## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

### Beispiel: Stadt Kaiserslautern

6500-4-160	Asternweg Obdachlosenwohnungen			Nein	Standard
6500-4-161	Anwesen Bremerstr. 35			Nein	Standard
6500-4-162	Anmietung Kreiswehrrersatzamt, Am Vogelgesang 44	01.12.2014		Nein	Standard
6500-4-163	Asylbewerberunterkunft, Vogelwoogstr. 52	01.12.2014		Nein	Standard
6500-4-164	Anmietung Bürger-Büsing-Haus, Hahnbrunner Str. 46	01.06.2015		Nein	Standard
6500-4-165	Anmietung Alte Hauptpost, Logenstr. 37	01.01.2016		Nein	Standard
6500-4-180	Gartenschauhalle			Nein	Standard
6500-4-198	Bauwesenversicherungen			Nein	Standard
6500-4-199	Planungsobjektkostenstelle Wohn- und Geschäftsgrundstücke			Nein	Standard
6500-4-200	Jugendzeltplatz, Sanitärgebäude, Gelterswoog			Nein	Standard
6500-4-201	Jugendzentrum, Streetwork, Steinsr. 47			Nein	Standard
6500-4-202	Kinderkrippe (1. OG), Humboldtstr. 31-35			Nein	Standard
6500-4-203	Jugendhaus, Augustastr. 11			Nein	Standard
6500-4-204	Kindergarten Erfenbach, Siegelbacherstr. 110			Nein	Standard
6500-4-205	Kindergarten am Kalkofen, Asternweg 61			Nein	Standard
6500-4-206	Drogenberatungsstelle, Am Gottesacker 13			Nein	Standard
6500-4-207	Frauenzuflucht, Brahmstr. 9			Nein	Standard

## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

### Beispiel: Stadt Kaiserslautern

6500-4-604	Feuerweherschuppen Mölschbach, Johanneskreutzer Str. 78			Nein	Standard
6500-4-605	Feuerwache Erfenbach, Siegelbacher Str. 93			Nein	Standard
6500-4-606	Feuerwache Kernstadt, An der Feuerwache 6			Nein	Standard
6500-4-607	Leichenhalle, Donnersbergstr. 76			Nein	Standard
6500-4-608	Aussegnungshalle, Donnersbergstr. 76			Nein	Standard
6500-4-609	Grillhütte Hohenecken, Burgherrenstr.			Nein	Standard
6500-4-610	Grillhütte Mölschbach, An der Turnhalle 11			Nein	Standard
6500-4-611	Grillhütte Siegelbach, Zum Tierpark			Nein	Standard
6500-4-612	Landwirtschaftshalle Messeplatz, Barbarossaring 45			Nein	Standard
6500-4-613	Landwirtschaftshalle Messeplatz, Fischerstr. 80			Nein	Standard
6500-4-614	Pfalztheater, Willy-Brandt-Platz 4			Nein	Standard
6500-4-615	Ehrenhalle, Friedenstr. 42			Nein	Standard
6500-4-616	Kultursaal Morlautern Mietg., Am Glockenturm 5			Nein	Standard
6500-4-617	WC-Anlage Siegelbach, Opelstr. 95			Nein	Standard
6500-4-618	Zum Jagdhaus, ehem. Feuerwache			Nein	Standard
6500-4-619	Bürgerhaus Einsiedlerhof, Kaiserstr. 49			Nein	Standard

## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

nach dem Leistungsgesichtspunkt

Frage? Für wen wird die Leistung erbracht ?

**extern:** z.B. Bürger

**intern:** z.B. andere Verwaltungsstellen → ILV

Kostenstellen, die **externe** Leistungen erbringen, bezeichnet man als

Hauptkostenstellen }  
Nebenkostenstellen } **Endkostenstellen**

Kostenstellen, die **interne** Leistungen erbringen, bezeichnet man als

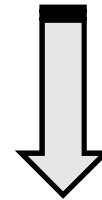
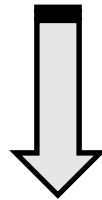
Allgemeine Kostenstellen }  
Hilfskostenstellen } **Vorkostenstellen**

### Arten der Kostenstellen nach Abrechnungstechnik

**Vorkostenstellen**

**Endkostenstellen**

Wichtig für Interne  
Leistungs-  
verrechnung (ILV)



Kostenstellen, die  
auf andere Kostenstellen  
weiter verrechnet  
werden

Kostenstellen,  
die auf  
Kostenträger  
abgerechnet werden

### Vorkostenstellen

Wichtig für Interne  
Leistungsverrechnung (ILV)

Vorkostenstellen erbringen also ausschließlich Leistungen für andere Kostenstellen  
- **sog. Interne Dienstleister** - (Serviceeinheiten)

Sie werden entsprechend dieser Leistungsabgabe auf die empfangenden Kostenstellen verrechnet.

Beispiele:

- Verwaltung (Kosten für Leitung, Geschäftszimmer, Telefonkosten, Kopierkosten)
- Fuhrpark (Dienstfahrzeuge)
- IT, Telefonzentrale / Rathausinformation
- Kantine, Beauftragte
- Gebäude, Sammlung von Kosten zu einem Gebäude (z.B. Schulgebäude, Sporthalle)



### Endkostenstellen

Endkostenstellen sind solche Organisationseinheiten, die direkt an der Erstellung der Kommunalleistungen (der Produkte oder Dienstleistungen) beteiligt sind. Ihre Kosten werden auf die Kostenträger verrechnet.

Beispiele:

- Dezernate, Referate (Ämter), Abteilungen, Sachgebiete, Arbeitsplätze
- Fachdienste (Kommunales Medienzentrum)

# Behandlung: Einzelkosten / Gemeinkosten

**Kostenartenrechnung**

Welche Kosten sind entstanden?

**Kostenstellenrechnung**

Wo sind die Kosten entstanden?

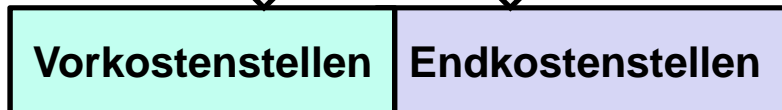
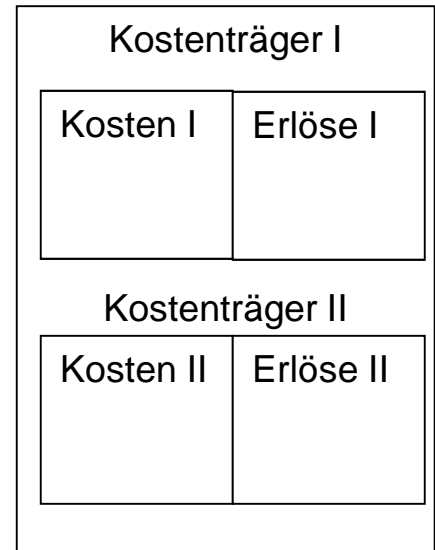
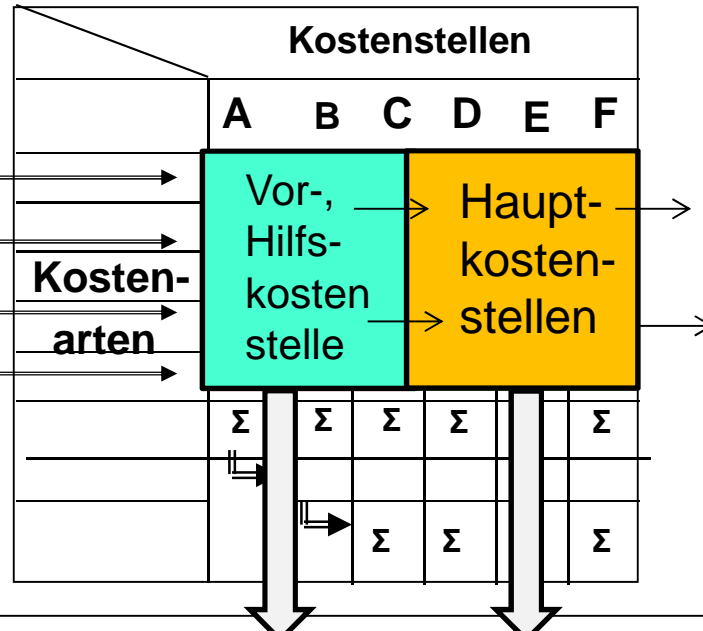
**Kostenträgerrechnung**

Wofür sind die Kosten entstanden?

**Betriebsabrechnungsbogen (BAB)**

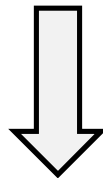
**Kostenarten**

Personalkosten
Materialkosten
Fremdleistungskosten
Kalkulatorische Kosten



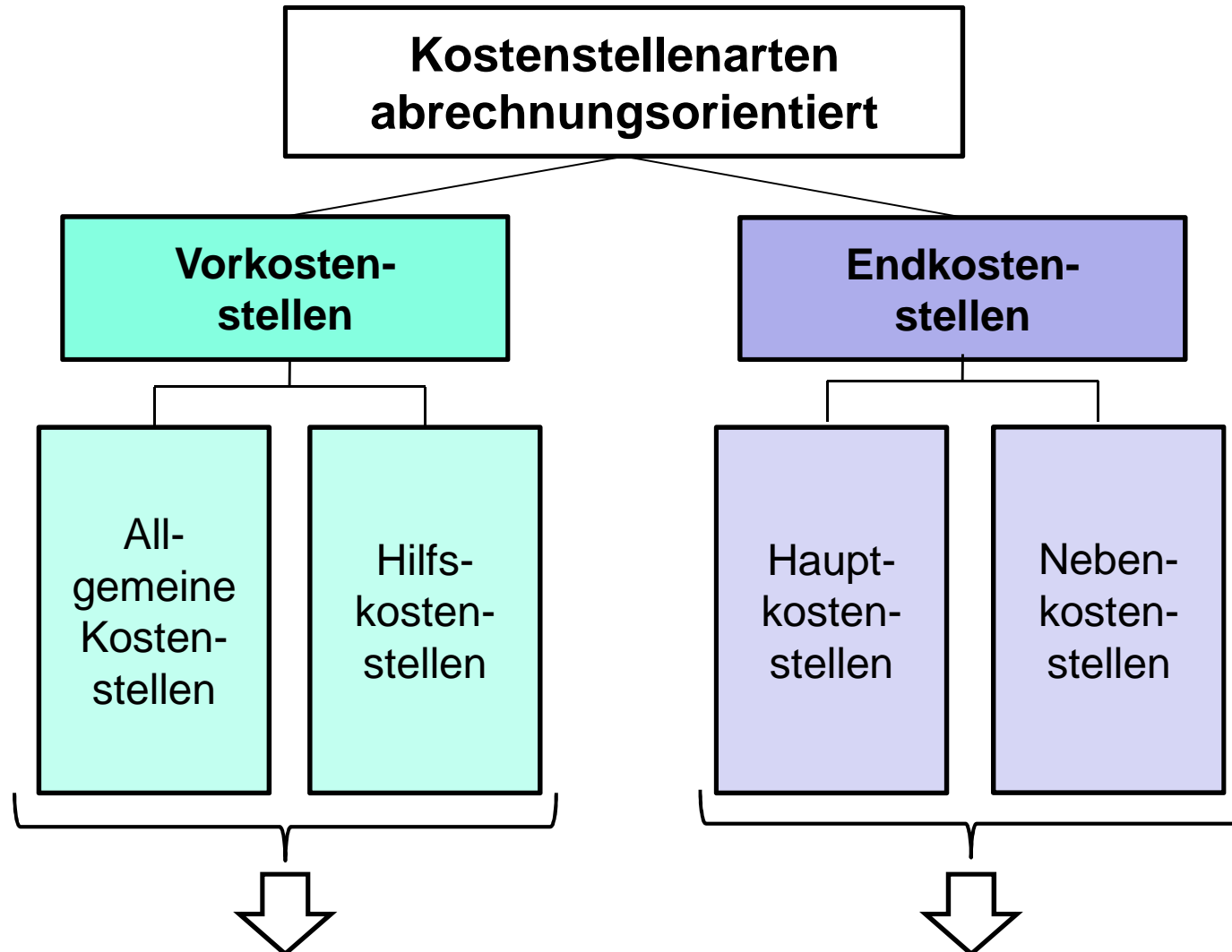
weitere Verfeinerung der Unterscheidung

- ❖ nach leistungstechnischen Gesichtspunkten

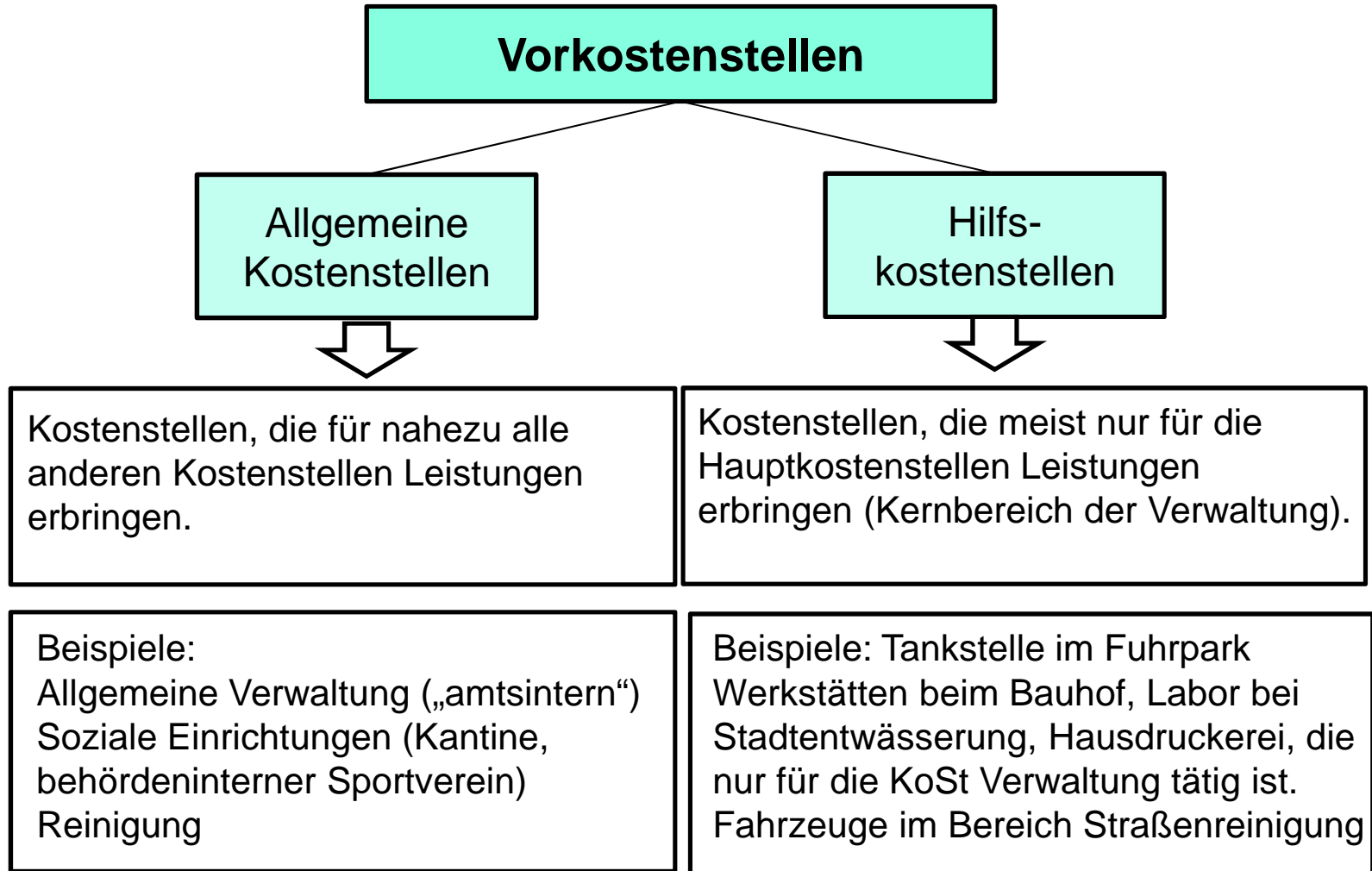


**Kostenstellen  
abrechnungsorientiert**

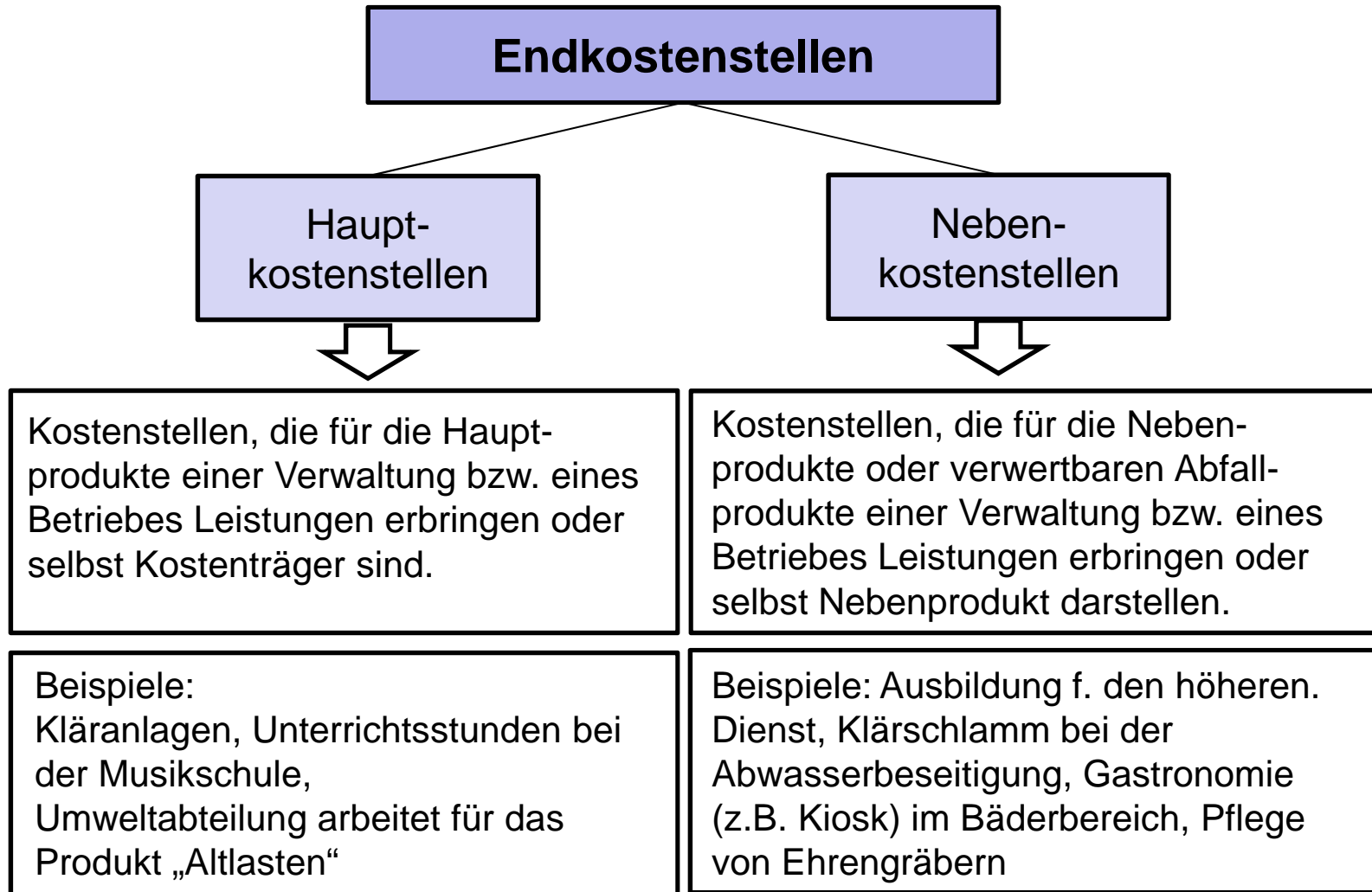
## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen



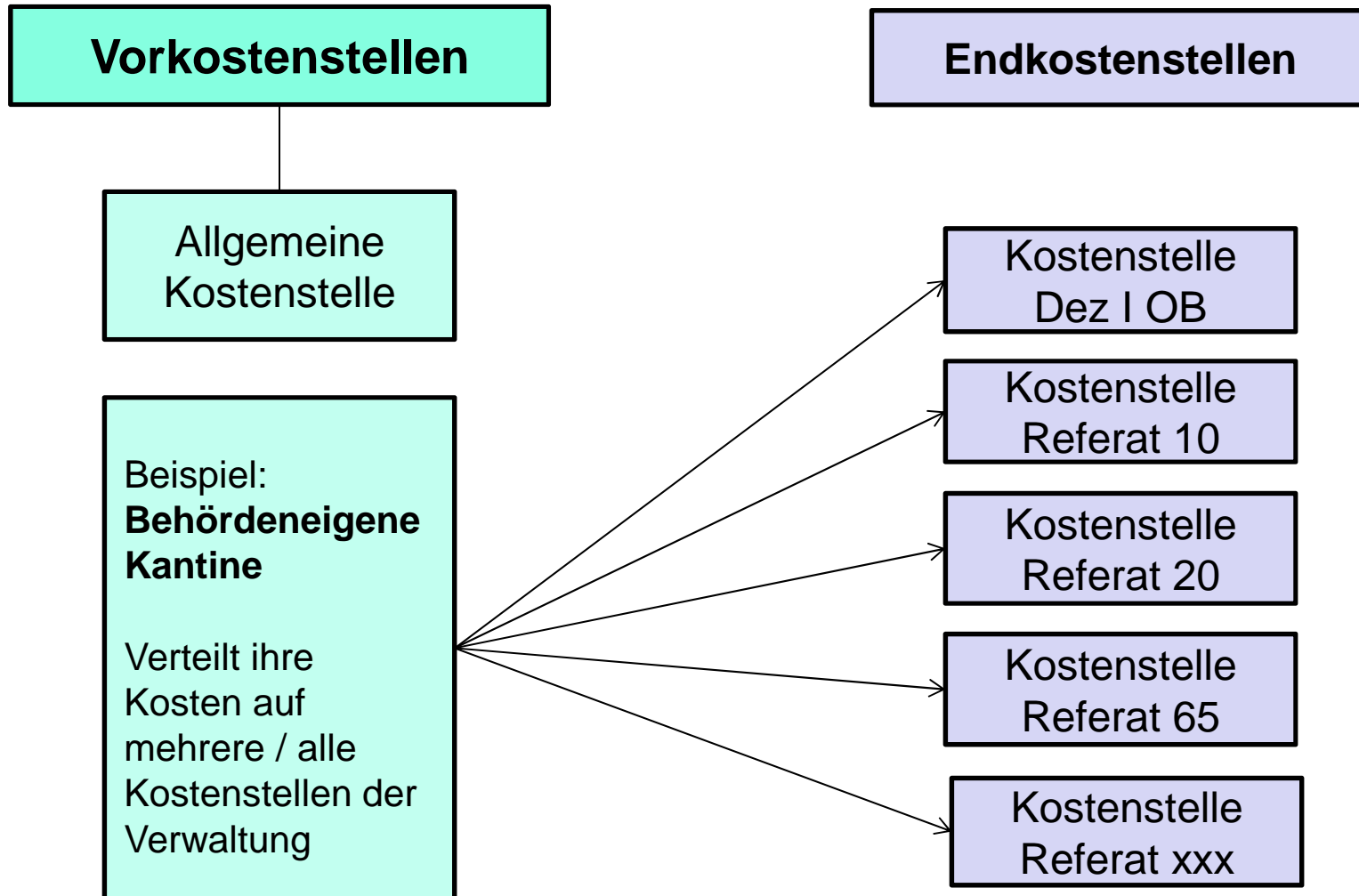
## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen



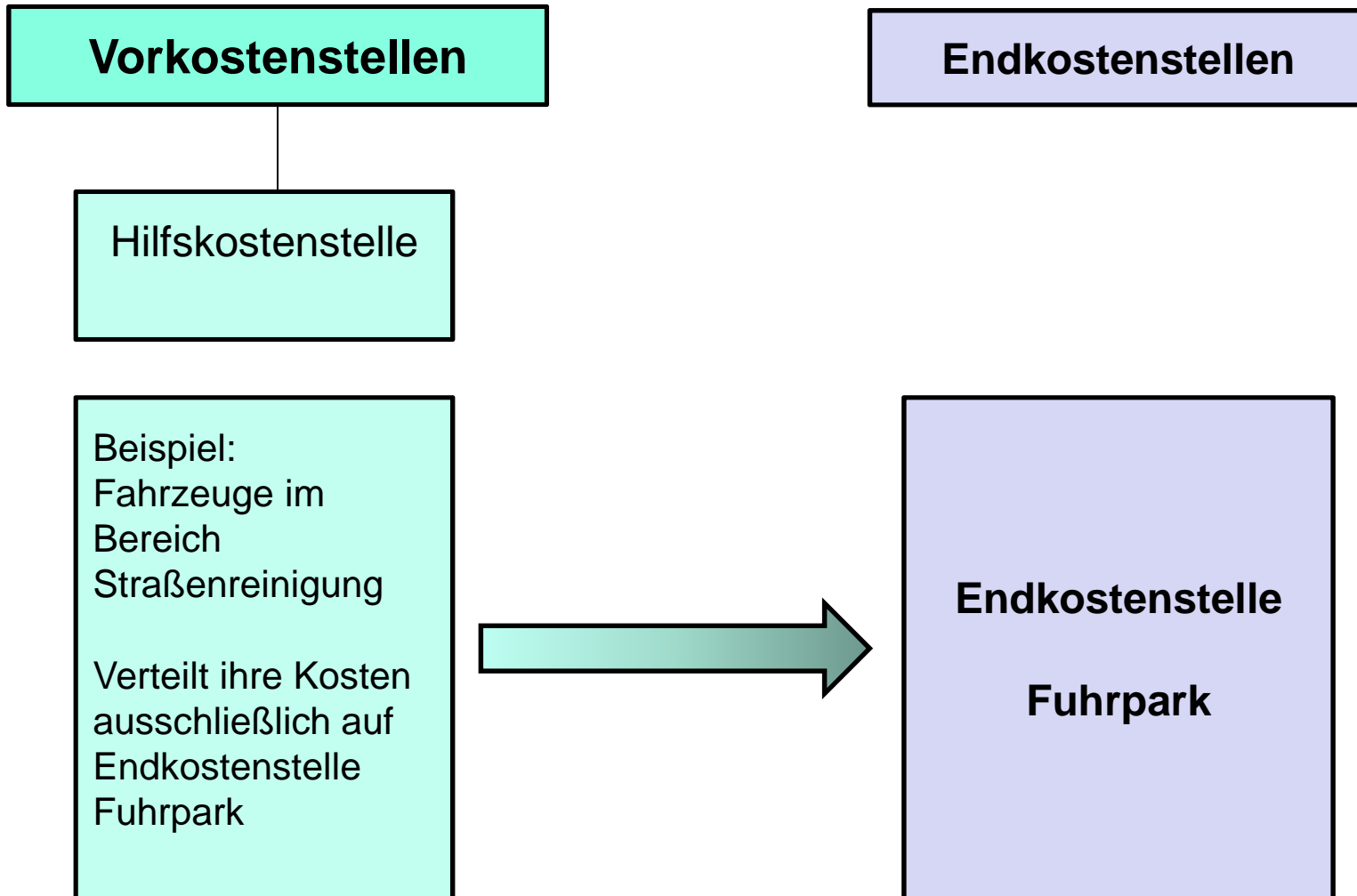
## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen



## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen



## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen



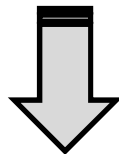


## 3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

**Kostenstellen abrechnungsorientiert und nach leistungstechnischen Gesichtspunkten differenziert**

Allgemeine Kostenstellen	Hilfskostenstellen	Hauptkostenstellen	Nebenkostenstellen
<b>Vorkostenstellen</b>		<b>Endkostenstellen</b>	

oft nur



**Hilfskostenstellen**

## 3. Kostenstellenrechnung

3.1 Inhalt und Aufgaben

3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

3.3 Aufbau und Funktion des Betriebs-  
abrechnungsbogens (BAB)

3.3.1 Primärkostenverrechnung

3.3.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung  
(Sekundärkostenverrechnung)

3.4 Besonderheiten der Kostenstellenrechnung in  
der Kommunalverwaltung

Der BAB (Betriebsabrechnungsbogen)  
ist das technische Instrument  
der Kostenstellenrechnung

### 3.3 Aufbau und Funktion des BAB

Kostenstellen Kostenarten	Vorkostenstellen		Endkostenstellen	
	Allgemeine Kostenstellen	Hilfs- kostenstellen	Haupt- kostenstellen	Neben- kostenstellen
<b>Primäre Kosten</b> Personalkosten Materialkosten Fremdrechnungen Abschreibungen Zinsen				
Summe der Primären Kosten	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$
<b>Sekundäre Kosten</b> (innerbetriebliche Leistungsverrechnung = ILV)				
Gesamtkosten	----	----	$\Sigma$	$\Sigma$

- **Betriebsabrechnungsbogen**

- Aufbau in einem tabellarischen System
- Die Kostenarten werden in den Zeilen geführt
- Die Kostenstellen werden in den Spalten geführt
- Bildung von Zwischen- und Endsummen in Zeilen und Spalten
- Durchführung der primären Kostenverrechnung
  - Ziel: Verursachungsgemäße Kostenverteilung
- Durchführung der sekundären Kostenverrechnung
  - Ziel: Vollständige Entlastung der Vorkostenstellen
- ggf. Erstellung eines Plan-BAB's

## Beispiel-BAB

Kostenart	Betrag (in €)	Personal verw.	Kasse	Druckerei	Wirtsch.-Förderung	Tourismus	Sonstige Gesamt
PK: Ange-stellte	2.000.000	40.000	60.000	50.000	50.000	50.000	1.750.000
PK: Beamte	2.000.000	40.000	30.000	0	80.000	0	1.850.000
Abschr.	3.000.000	5.000	10.000	75.000	2.000	8.000	2.900.000
Sach- und Dienstleist.	3.000.000	30.000	20.000	120.000	130.000	100.000	2.600.000
Primär-kosten	10.000.000	115.000	120.000	245.000	262.000	158.000	9.100.000
Umlage -PV		-115.000	5.000	4.000	4.000	2.000	100.000
Umlage-Ka			-125.000	1.000	3.000	6.000	115.000
Umlage-Dr				-250.000	31.000	84.000	135.000
Gesamt	10.000.000	0	0	0	300.000	250.000	9.450.000

# Beispiel: BAB der Abfallwirtschaft

Kostenstellenrechnung Kostenartenrechnung	Ableitung der Kosten			Zuordnungs-/ Verteilungs- grundlage	Vorkostenstellen			Endkostenstellen			
	Ausgangs- rechnungswesen (Kamerallistik/Depeik)	Abgrenzungs- rechnung	Wirtschafts- rechnung		Grundstück und Gebäude	Verwaltung	Werkstatt <sup>7</sup>	Restmüll- abfuhr	Biomüll- abfuhr	Papier- abfuhr	Spergula- abfuhr
Personalkosten <sup>1</sup>	2.385.000 €	-250.000 €	2.135.000 €	Personalabrechnung	40.000 €	125.000 €	190.000 €	1.025.000 €	325.000 €	115.000 €	315.000 €
Sachkosten <sup>2</sup>	8.514.000 €	8.000 €	8.520.000 €	Sachbelege	25.000 €	10.000 €	35.000 €	5.750.000 €	900.000 €	1.000.000 €	800.000 €
Kosten aus interner Leistungsverrechnung <sup>1</sup>	1.005.000 €	-5.000 €	1.000.000 €	Sachbelege	15.000 €	5.000 €	20.000 €	550.000 €	210.000 €	50.000 €	150.000 €
Abreibungen	180.000 €	0 €	180.000 €	Anlagenrechnung	25.000 €	5.000 €	15.000 €	90.000 €	23.000 €	19.000 €	3.000 €
Zinsen	170.000 €	0 €	170.000 €	Anlagenrechnung	75.000 €	3.000 €	10.000 €	54.000 €	14.000 €	12.000 €	2.000 €
<b>Primäre Kosten</b>	<b>12.254.000 €</b>	<b>-249.000 €</b>	<b>12.005.000 €</b>		<b>180.000 €</b>	<b>148.000 €</b>	<b>270.000 €</b>	<b>7.489.000 €</b>	<b>1.472.000 €</b>	<b>1.196.000 €</b>	<b>1.270.000 €</b>
<b>Sekundärkostenverteilung</b>											
a) Grundst. u. Gebäude				qm <sup>3</sup>	-180.000 €	72.000 €	108.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
b) Verwaltung				Primäre Kosten		-230.000 €	5.087 €	140.720 €	27.733 €	22.533 €	23.927 €
c) Werkstatt				Stunden <sup>4</sup>			-383.087 €	186.619 €	183.291 €	15.811 €	17.366 €
<b>Gesamtkosten</b>	<b>12.254.000 €</b>	<b>-249.000 €</b>	<b>12.005.000 €</b>					<b>7.796.339 €</b>	<b>1.683.024 €</b>	<b>1.234.344 €</b>	<b>1.311.293 €</b>
Erlöse <sup>4</sup>	11.800.000 €	-50.000 €	11.750.000 €					9.400.000 €	1.600.000 €	350.000 €	400.000 €
Kostendeckungsgrad			97,88 %					120,57%	96,21%	28,36%	30,50%
Leistung in t								25.000	7.000	12.000	5.000
Kosten pro Tonne (die Umrechnung bzw. Verteilung auf die unterschiedlichen Behältergrößen erfolgt in der Kostenträgerrechnung)								311,85 €	237,57 €	102,86 €	262,26 €

## 3. Kostenstellenrechnung

3.1 Inhalt und Aufgaben

3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

3.3 Aufbau und Funktion des Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

3.3.1 Primärkostenverrechnung

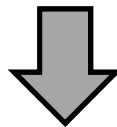
3.3.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung  
(Sekundärkostenverrechnung)

3.4 Besonderheiten der Kostenstellenrechnung in  
der Kommunalverwaltung

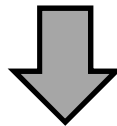


### 1. Schritt der KLR

- Übernahme der Daten aus der Finanzbuchhaltung (FiBu)
- Generierung spezieller KLR-Daten



**Kostenarten**



**Verteilung auf die Kostenstellen**

### 3.3.1 Primärkostenverrechnung

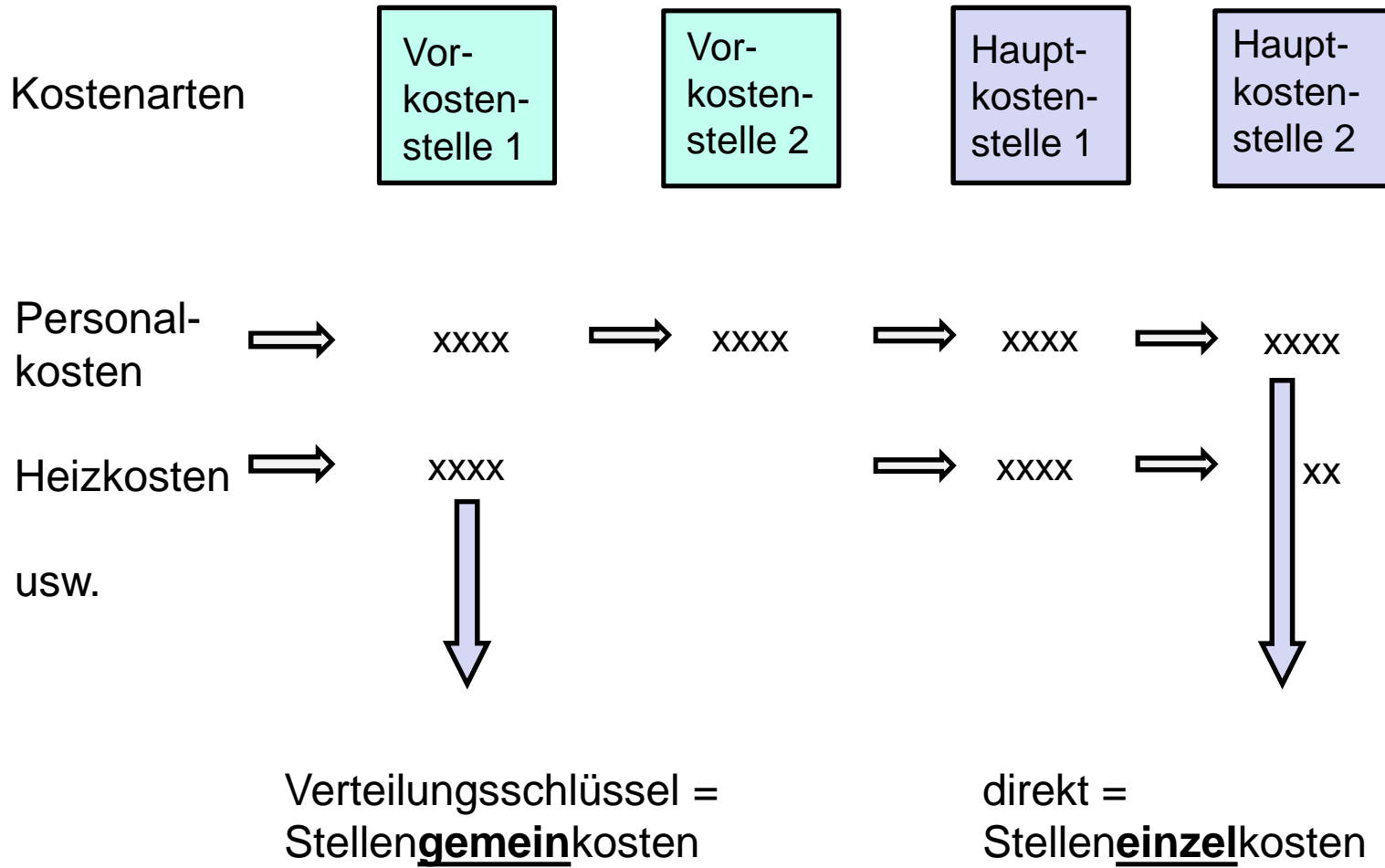
Technisches Instrument der Kostenstellenrechnung ist der BAB

1. Schritt:

#### Primärkostenverrechnung

	Vorkostenstellen		Endkostenstellen	
Kostenstellen Kostenarten	Vorkosten- stellen I	Vorkosten- stellen II	Hauptkostenstellen	
<b>Primäre Kosten</b> Personalkosten Materialkosten Fremdrechnungen Abschreibungen Zinsen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verrechnung der <b>primären</b> Stelleneinzelkosten direkt auf die Kostenstellen nach dem Verursachungsprinzip</li> <li>2. Verrechnung der <b>primären</b> Stellengemeinkosten auf die Kostenstellen mit Hilfe von Verrechnungsschlüsseln</li> </ol>			
Summe der Primären Kosten	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$

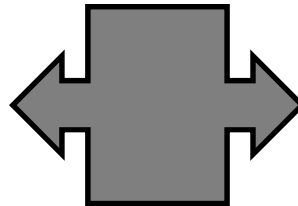
### 3.3.1 Primärkostenverrechnung



# Stellengemeinkosten

**Verteilungsschlüssel**

Mengenmäßige



Wertmäßige

### 3.3.1 Primärkostenverrechnung

#### Mengenmäßige



**Anzahl** (Beschäftigte, produzierte Stücke, Buchungen, Prozesse u.s.w.)

**Zeit** (Arbeitsstunden, Maschinenstunden u.s.w.)

**Raum** (Fläche, Volumen)

**Gewicht** (Transportgewichte)

**technisch-physikalische Maße**  
(installierte KW, Heizwerte)

#### Wertmäßige



Umsatz

**Einstandswerte** (Beschaffungswerte)

**Kapitalhöhe** (Kapitalbindung in der einzelnen Kostenstelle)

**Kosten** (Fertigungslöhne, Herstellkosten u.s.w.)

## Typischer Verteilungsschlüssel

Personalintensive  
Verwaltung



© WVA



**ZAHL DER KÖPFE**



## 3. Kostenstellenrechnung

3.1 Inhalt und Aufgaben

3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

3.3 Aufbau und Funktion des Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

3.3.1 Primärkostenverrechnung

3.3.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung  
(Sekundärkostenverrechnung)

3.4 Besonderheiten der Kostenstellenrechnung in  
der Kommunalverwaltung

### Belastung und Entlastung der Kostenstelle

- **Begriff der Primärkostenverrechnung**

- Primäre Stelleneinzelkosten, die wertmäßig genau erfasst werden
  - Auch “ursprüngliche Kosten” genannt. Kosten die durch den Verzehr von Gütern entstehen, die außerhalb der Verwaltung erstellt und von dort bezogen wurden.
  - Im Rahmen der primären Kostenverrechnung werden die angefallenen Kosten der einzelnen Kostenarten auf die Kostenstellen verteilt
  - Beziehung zur Umwelt der Verwaltung.

- **Begriff der Sekundärkostenverrechnung**

- Kostenmäßige Entlastung der Vorkostenstellen (Verrechnung, Schlüsselung, Umlagen)
  - Auch “abgeleitete Kosten” genannt. Kosten die durch den Güterverzehr entstehen, die innerhalb der Verwaltung erstellt wurden.
  - In der sekundären Kostenverrechnung werden die Kosten der Vorkostenstellen auf die Endkostenstellen verteilt.
    - Ziel: vollständige Entlastung der Vorkostenstellen
    - Beziehung innerhalb der Verwaltung – **Innerbetriebliche Leistungsverrechnung**



### Interne Leistungsverrechnung als Problem der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

Hauptproblematik nach Einrichtung der Kostenstellen:

- **Zuordnung der (Gemein) Kosten der Vorkostenstellen auf die Endkostenstellen**
  - Trotz aller instrumenteller Unterstützung beruht die Verteilung der Kosten auf vielen Annahmen und bleibt damit in weiten Teilen willkürlich
  - In einem ersten Schritt werden die Gemeinkosten den einzelnen Kostenstellen möglichst verursachungsgerecht zugeordnet
  - Es stellt sich nun die Frage, wie die Kosten der Vorkostenstellen zu behandeln sind.

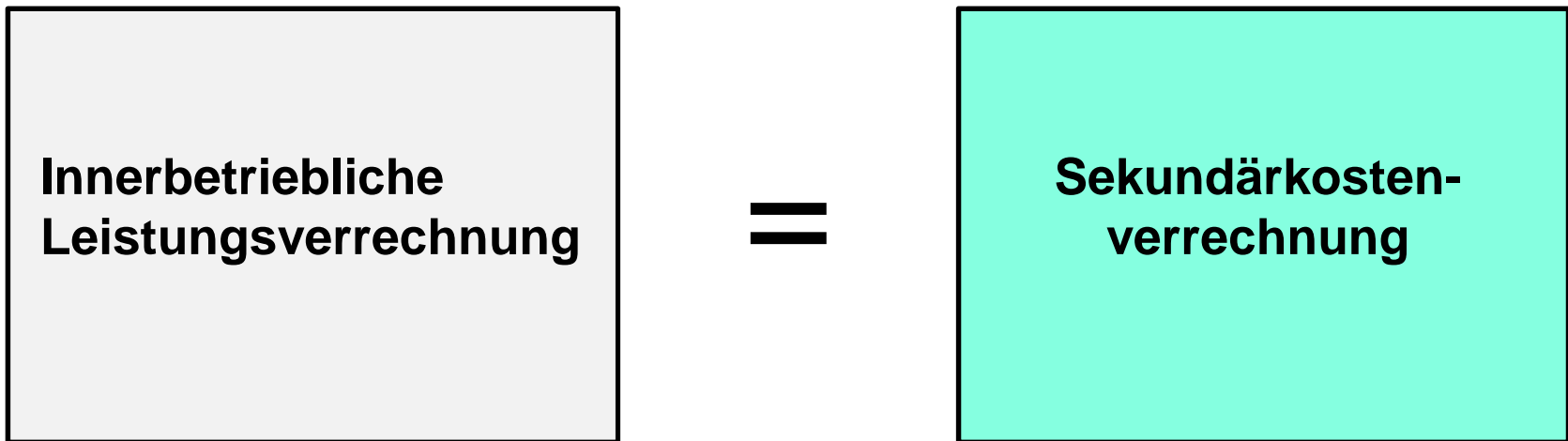
### Interne Leistungsverrechnung als Problem der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

Hauptproblematik nach Einrichtung der Kostenstellen:

- **Zuordnung der (Gemein) Kosten der Vorkostenstellen auf die Endkostenstellen**
  - Letztlich sind diese Kosten ja nur deswegen aufgewandt worden, um **interne Dienstleistungen für andere** zu erbringen.
  - Verursachungsgerechte Verteilung heißt, die Gemeinkosten der Vorkostenstellen sind auf die Kostenstellen zu verteilen, die diese Leistungen erhalten bzw. verbraucht haben

Diesen Prozess der Kostenumlage nennen wir die **interne Leistungsverrechnung**.

Die hieraus entstehenden Umlagekosten nennt man **sekundäre Gemeinkosten**



## Beispiele für sekundäre Gemeinkosten

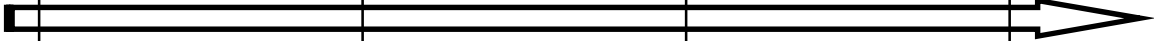
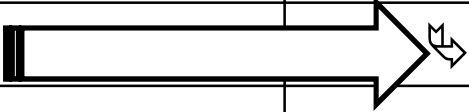
<b>Kostenart</b>	<b>Verteilungsgrundlage</b>
Heizungskosten	Raumgröße in m <sup>3</sup> oder Größe der Heizkörper
Gebäudekosten	Raumgröße in m <sup>2</sup>
Zentrales Schreibbüro	Personalkosten oder Zahl der Beschäftigten
Hausdruckerei	Personalkosten oder Zahl der Beschäftigten

### 3.3.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Kostenstellen Kostenarten	Vorkostenstellen		Endkostenstellen	
	Allgemeine Kostenstellen	Hilfs- kostenstellen	Haupt- kostenstellen	Neben- kostenstellen
<b>Primäre Kosten</b> Personalkosten Materialkosten Fremdrechnungen Abschreibungen Zinsen	1. Verrechnung der <b>primären</b> Stelleneinzelkosten direkt auf die Kostenstellen nach dem Verursachungsprinzip  2. Verrechnung der <b>primären</b> Stellengemeinkosten auf die Kostenstellen mit Hilfe von Verrechnungsschlüsseln			
Summe der Primären Kosten	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$	$\Sigma$
<b>Sekundäre Kosten</b> (innerbetriebliche Leistungsverrechnung = ILV)	3. Verrechnung der <b>sekundären</b> Stelleneinzelkosten direkt von den Vorkostenstellen auf die empfangenden Kostenstellen 4. Verrechnung der <b>sekundären</b> Stellengemeinkosten auf die empfangenden Kostenstellen mit Hilfe von Verrechnungsschlüsseln			
Gesamtkosten	----	----	$\Sigma$	$\Sigma$

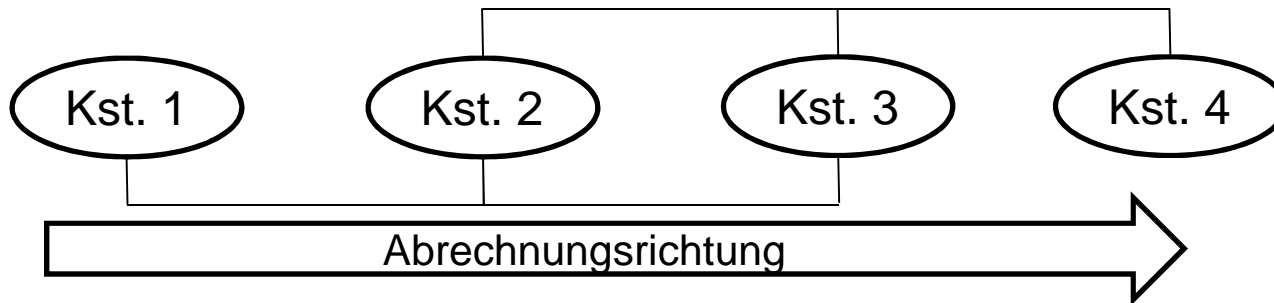
### 3.3.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Kostenstellen Kostenarten	Vorkostenstellen		Endkostenstellen	
	Allgemeine Kostenstellen	Hilfs- kostenstellen	Haupt- kostenstellen	Neben- kostenstellen
<b>Primäre Kosten</b> Personalkosten Materialkosten Fremdrechnungen Abschreibungen Zinsen	1. Verrechnung der <b>primären</b> Stelleneinzelkosten direkt auf die Kostenstellen nach dem Verursachungsprinzip  2. Verrechnung der <b>primären</b> Stellengemeinkosten auf die Kostenstellen mit Hilfe von Verrechnungsschlüsseln			
Summe der Primären Kosten	Σ	Σ	Σ	Σ
<b>Sekundäre Kosten</b> (innerbetriebliche Leistungsverrechnung = ILV)	3. Verrechnung der <b>sekundären</b> Stelleneinzelkosten direkt von der <b>Leistungsstell</b> auf die empfangenden Kostenstellen 4. Verrechnung der <b>sekundären</b> Stellengemeinkosten auf die empfangenden Kostenstellen mit Hilfe von Verrechnungsschlüsseln			
Gesamtkosten	----	----	Σ	Σ

Kostenarten	Vorkosten- stelle A	Vorkosten- stelle B	Endkosten- stelle I	Endkosten- stelle II
Personal- kosten	 <b>bestimmte Anordnung der KoSt</b>			
Material- kosten				
Heizkosten				
Primärkosten	€-Betrag	€-Betrag	€-Betrag	€-Betrag
	↙	?????	xxxxxx	xxxxxx
			xxxxxx	xxxxxx
Summe			€-Betrag	€-Betrag

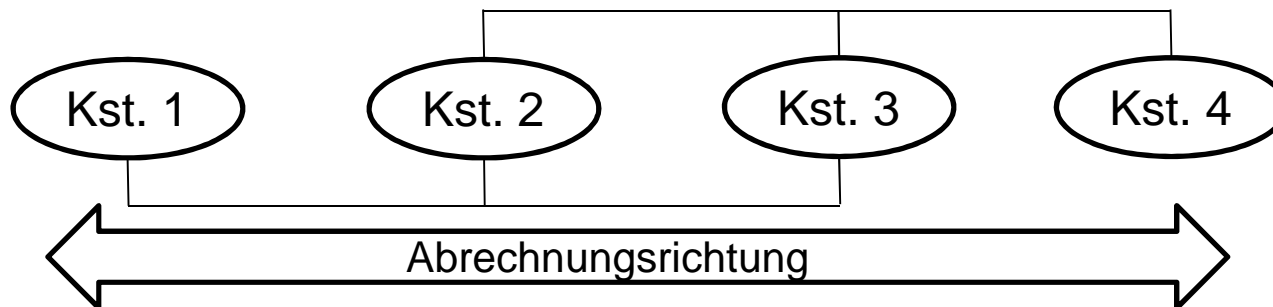
**unterschiedliche Verfahren**

## Einseitige Leistungsbeziehung



Die interne Leistungsverrechnung ist in der Praxis häufig dadurch komplex, dass es nicht immer nur in eine Richtung der Verrechnung von einer Vorkostenstelle an eine andere Kostenstelle gibt.

## Gegenseitige Leistungsbeziehung





## Kostenstellenumlageverfahren

- A**
  - Anbauverfahren
  - Stufenleiterverfahren
  
- B**
  - Gutschrift- / Lastschriftverfahren
  - Wiederholte Kostenstellenumlage
  - Mathematische Verfahren
  - Iteratives Verfahren

**Die Verfahren unterscheiden sich dadurch, wie die Leistungsbeziehungen zwischen den Vorkostenstellen berücksichtigt werden.**

## A Verfahren einseitiger Leistungsbeziehungen



- **Anbauverfahren**
- **Treppen-  
Stufenleiterverfahren**



## Anbauverfahren

Das **Anbauverfahren** löst das geschilderte Problem der wechselseitigen Leistungsbeziehungen unter den Vorkostenstellen dadurch, dass diese bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung (ILV) unberücksichtigt bleiben.

**d. h.: Keine Berücksichtigung der Leistungsbeziehungen der Vorkostenstellen untereinander**

Folge:

- Die Verrechnungssätze für die Hauptkostenstellen enthalten damit auch sämtliche Kosten, die aus internen Leistungslieferungen unter den Vorkostenstellen entstehen.
- Wegen dieser Nichtberücksichtigung der ILV unter den Vorkostenstellen sind die errechneten Verrechnungssätze nur Näherungswerte und entsprechend ungenau.
- Damit verbundene Ungenauigkeiten sind in der Praxis häufig unbedeutend, so dass die Vorteile der Vereinfachung überwiegen.

- **Keine Berücksichtigung der Leistungsbeziehungen der Vorkostenstellen untereinander**
- Direkte Entlastung der Vorkostenstellen auf die Endkostenstellen
- Verteilung der Kosten nach einem festgelegten Schlüssel
- Verursachungsgerechte Verteilung "zumindest" fraglich
- Einfaches Verfahren; sogar manuell durchführbar (?? Software)

Vorkostenstellen				Endkostenstellen		
1	2	3	4	A	B	C
	€	€	€	€	€	€
				€	€	€
€				€	€	€
				€	€	€
				€	€	€

**Nicht berücksichtigte Leistungsbeziehungen  
VKSt 1 zu 2, 1 zu 3, 1 zu 4, 2 zu 1, 2 zu 3, etc.**

Kostenarten	Vorkosten- stelle A	Vorkosten- stelle B	Endkosten- stelle I	Endkosten- stelle II
Personal- kosten				
Material- kosten				
Heizkosten				
Primärkosten	€-Betrag	€-Betrag	€-Betrag	€-Betrag
	↻	↻	xxxxxx	xxxxxx
		↻	xxxxxx	xxxxxx
Summe			€-Betrag	€-Betrag

**Leistungsbeziehung VKoSt A zu B wird vernachlässigt (Leistungen, die A von B bezogen hat)**

## Definition:

Beim **Anbauverfahren** werden die Kosten der Vorkostenstellen mit Hilfe von geeigneten Umlageschlüsseln **nur auf die Hauptkostenstellen verrechnet.**

**Eventuelle Leistungsbeziehungen zwischen den Vorkostenstellen werden bei diesen Verfahren vernachlässigt.**

## Ermittlung Verrechnungssatz:

$$q_{\text{Kst.}} = \frac{\text{PKG}_{\text{Kst.}}}{\text{Leistungsabgabe}_{\text{Kst.}} \text{ an Hauptkostenstellen}}$$

$q_{\text{Kst.}}$  = Verrechnungssatz

$\text{PKG}_{\text{Kst.}}$  = Primäre Gemeinkosten der Kostenstelle

## Beispiel 1: Industriebetrieb

### Ausgangslage:

Kostenstellen → Kostenart/ Leistung ↓	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen				Total
	Strom	Reparatur	Material- stelle	Fertigungs- stelle	Verwaltung	Vertrieb	
primäre Gemeinkosten	4'000	19'500	26'500	80'000	10'000	20'000	160'000
Stromleistung (kWh)		5'000	10.000	30.000	2.000	3.000	50'000
Reparaturleistung (h)	100		300	1'500	20	80	2'000

Verrechnungspreis **Strom** :=  $4'000 / 45.000 = 0,0889$

Verrechnungspreis **Reparatur** :=  $19'500 / 1'900 = 10,263$

**nicht verrechnet !**

## Beispiel 1: Industriebetrieb

<b>Kostenstellen</b> →  <b>Kostenart/Leistung</b> ↓	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen			
	Strom	Reparatur	Material- stelle	Fertigungs- stelle	Verwaltung	Vertrieb
<b>primäre Gemeinkosten</b>	4'000	19'500	26'500	80'000	10'000	20'000
Umlage Strom	-4'000		889	2'667	178	266
Umlage Reparatur		-19'500	3'079	15'395	205	821
<b>Σ Gemeinkosten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30'468</b>	<b>98'062</b>	<b>10'383</b>	<b>21'087</b>



## Beispiel 2: Kommunale Verwaltung

### Primärkosten

		Vorkostenstellen			Endkostenstellen		
Kosten- bzw. Ertragsart	Gesamt-betrag	Gebäude	Fuhrpark	Verwaltungs- leitung	Straßen	Grünflächen	Verwaltung
Kosten Gesamt (Diff. Kosten-Erlöse)	133.500	21.000	10.000	26.500	58.500	11.000	6.500

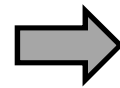
### Verteilungsgrundlagen

		Vorkostenstellen			Endkostenstellen		
Kosten- bzw. Ertragsart	Gesamt-betrag	Gebäude (Summe)	Fuhrpark (Summe)	Verwaltungs- leitung (Summe)	Straßen	Grünflächen	Verwaltung
Umlage Vk-Stelle Gebäude in m <sup>2</sup>		3.000			300	200	2.500
Umlage Vk-Stelle Fuhrpark in Std.			2.000		600	1.000	400
Umlage Vk-Stelle Verwaltung in Personen				100	30	30	40

## Beispiel 2: Kommunale Verwaltung

**Ermittlung Verrechnungssatz:**

$$q_{Kst.} = \frac{PKG_{Kst.}}{\text{Leistungsabgabe}_{Kst.} \text{ an Hauptkostenstellen}}$$



**Ermittlung Verrechnungssatz:**

$$q_{Kst.} = \frac{\text{primäre GK der Kostenstelle}}{\text{Leistungsabgabe}_{Kst.} \text{ an Hauptkostenstellen}}$$

	Verr.-Satz	an Straßen	an Grünflächen	an Verwaltung
Gebäude	$\frac{21.000}{3.000} = 7$	$7 \times 300 = 2.100$	$7 \times 200 = 1.400$	$7 \times 2.500 = 17.500$
Fuhrpark	$\frac{10.000}{2.000} = 5$	$5 \times 600 = 3.000$	$5 \times 1.000 = 5.000$	$5 \times 400 = 2.000$
Verwaltung	$\frac{26.500}{100} = 265$	$265 \times 30 = 7.950$	$265 \times 30 = 7.950$	$265 \times 40 = 10.600$

## Beispiel 2: Kommunale Verwaltung

### Verteilung

		Vorkostenstellen			Endkostenstellen		
<b>Kosten- bzw. Ertragsart</b>	Gesamt- betrag	Gebäude	Fuhrpark	Verwaltungs- leitung	Straßen	Grünflächen	Verwaltung
Kosten Gesamt (Diff. Kosten-Erlöse)	133.500	21.000	10.000	26.500	58.500	11.000	6.500
Umlage Vk-Stelle Gebäude		- 21.000			2.100	1.400	17.500
Umlage Vk-Stelle Fuhrpark			- 10.000		3.000	5.000	2.000
Umlage Vk-Stelle Verwaltung				- 26.500	7.950	7.950	10.600
Gesamtkosten		0	0	0	92.450	17.750	11.600

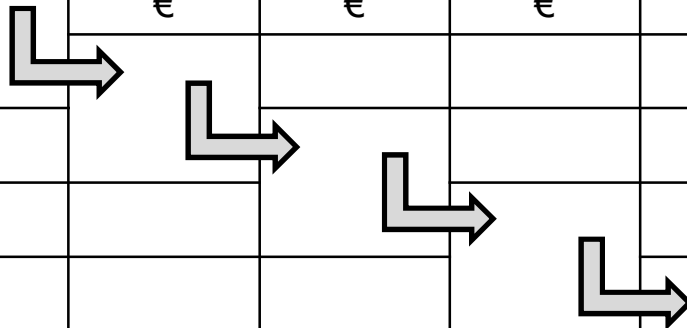
## Stufenleiterverfahren

Das **Stufenleiterverfahren** liefert ebenfalls einen Näherungswert

- Hier **werden rückbezüglichen Leistungsströme** unter den Vorkostenstellen (also die Leistungsströme, **die im Gegensatz vom BAB von rechts nach links verlaufen**) bei der **Errechnung der Verrechnungssätze außer Acht gelassen**.
- Die Kostenstellen im BAB werden von links nach rechts, beginnend mit der ersten Kostenstelle, abgerechnet.
- Die Gesamtkosten der zweiten Kostenstelle bestehen nun aus den primären Gemeinkosten der Kostenstelle zuzüglich den durch die Umlage der ersten Kostenstelle entstandenen sekundären Gemeinkosten.
- So entsteht ein stufenförmiges Abrechnungsbild.
- **Lieferströme unter den Vorkostenstellen, die von rechts nach links verlaufen, bleiben dabei unberücksichtigt**
- **D. h. Verrechnung unter den Vorkostenstellen nur von links nach rechts**

- Weiterentwicklung des Anbauverfahrens
- **Berücksichtigung der Leistungsbeziehungen der Vorkostenstellen untereinander**
- **Beachte: Verrechnung nur von links nach rechts**
- Reihenfolge der Entlastung wichtig  
(Stichwort: Anordnung der Kostenstellen im BAB)

Vorkostenstellen				Endkostenstellen		
1	2	3	4	A	B	C
€	€	€	€	€	€	€
				€	€	€
				€	€	€
				€	€	€
				€	€	€



## Definition:

Beim **Stufenleiterverfahren** werden die Kosten der Vorkostenstellen möglichst so angeordnet, dass ihre Leitungen nur nachfolgenden Kostenstellen abgegeben werden, so dass die Leistungsströme mit Hilfe von Umlageschlüssel über Stufen nur in Richtung auf Hilf- und Hauptkostenstellen verrechnet werden. **Ein Teil möglicher Beziehung zwischen den Vorkostenstelle wird somit vernachlässigt.**

## Ermittlung Verrechnungssatz:

$$q_{Kst.} = \frac{PKG_{Kst.}}{\text{Leistungsabgabe}_{Kst.} \text{ an nachgelagerte Kostenstelle}}$$

$q_{Kst.}$  = Verrechnungssatz

$PKG_{Kst.}$  = Primäre Gemeinkosten der Kostenstelle

Einseitige Leistungsbeziehungen zwischen VKoSt A und B werden berücksichtigt

Kostenarten	Vorkosten- stelle A	Vorkosten- stelle B	Endkosten- stelle I	Endkosten- stelle II
Personal- kosten				
Material- kosten				
Heizkosten				
Primärkosten	€-Betrag	€-Betrag	€-Betrag	€-Betrag
	↻	→ xxxxxx	→ xxxxxx	→ xxxxxx
		↻	→ xxxxxx	→ xxxxxx
Summe			€-Betrag	€-Betrag

## Beispiel 1: Industriebetrieb

### Ausgangslage:

wird berücksichtigt (von links nach rechts!)

Kostenstellen → Kostenart/ Leistung ↓	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen				Total
	Strom	Reparatur	Material- stelle	Fertigungs- stelle	Verwaltung	Vertrieb	
primäre Gemeinkosten	4'000	19'500	26'500	80'000	10'000	20'000	160'000
Stromleistung (kWh)		5'000	10'000	30'000	2'000	3'000	50'000
Reparaturleistung (h)	100		300	1.500	20	80	2'000

bleibt unberücksichtigt (von rechts nach links!)

Verrechnungssatz 1'te abrechnende Hilfsstellen (**Strom**):=  $4'000 / 50'000 = 0,08$

Verrechnungssatz **Reparatur**:=  $19'900 / 1.900 = 10,474$



## Beispiel 1: Industriebetrieb

<b>Kostenstellen</b> → <b>Kostenart/Leistung</b> ↓	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen			
	Strom	Reparatur	Material- stelle	Fertigungs- stelle	Verwaltung	Vertrieb
<b>primäre Gemeinkosten</b>	4'000	19'500	26'500	80'000	10'000	20'000
Umlage Strom (sekundär)	-4'000	400	800	2'400	160	240
Umlage Reparatur (sekundär)		-19'900	3'142	15'711	209	838
<b>Σ Gemeinkosten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30'442</b>	<b>98'111</b>	<b>10'369</b>	<b>21'078</b>

# Stufenleiterverfahren

## Beispiel 2: Kommunale Verwaltung

### Primärkosten und Verteilungsgrundlagen

		Vorkostenstellen			Endkostenstellen		
<b>Kosten- bzw. Ertragsart</b>	Gesamt-betrag	Gebäude	Fuhrpark	Verwaltungs- leitung	Straßen	Grünflächen	Verwaltung
u.a. sonstige Erlöse	500		500				
<b>Erlöse Gesamt</b>	<b>24.500</b>		<b>500</b>	<b>0</b>	<b>14.000</b>	<b>3.500</b>	<b>6.500</b>
<b>Kosten Gesamt</b>	<b>158.000</b>	<b>21.000</b>	<b>10.500</b>	<b>26.500</b>	<b>72.500</b>	<b>14.500</b>	<b>13.000</b>
<b>Diff. Kosten-Erlöse</b>	<b>133.500</b>	<b>21.000</b>	<b>10.000</b>	<b>26.500</b>	<b>58.500</b>	<b>11.000</b>	<b>6.500</b>

### Rangfolgeberechnung

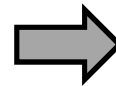
		Vorkostenstellen			Endkostenstellen		
<b>Kosten- bzw. Ertragsart</b>	Gesamt-betrag	Gebäude (Summe)	Fuhrpark (Summe)	Verwaltungs- leitung (Summe)	Straßen	Grünflächen	Verwaltung
Umlage Vk-Stelle Gebäude in m <sup>2</sup>	3.300		50	250	300	200	2.500
Umlage Vk-Stelle Fuhrpark in Std.	2.200	50		150	600	1.000	400
Umlage Vk-Stelle Verwaltung in Pers.	106	4	2		30	30	40

# Stufenleiterverfahren

## Beispiel 2: Kommunale Verwaltung

### Ermittlung Verrechnungssatz:

$$q_{\text{Kst.}} = \frac{\text{PKG}_{\text{Kst.}}}{\text{Leistungsabgabe}_{\text{Kst.}} \text{ an nachgelagerte Kostenstelle}}$$



### Ermittlung Verrechnungssatz:

$$q_{\text{Kst.}} = \frac{\text{primäre GK der Kostenstelle}}{\text{Leistungsabgabe}_{\text{Kst.}} \text{ an nachgelagerte Kostenstelle}}$$

von	21.000	Verrechnungs-	an Fuhrpark	an Verwaltungsleitung
Gebäude	$\frac{\quad}{3.300}$	Satz = 6,363	x 50 = 318	x 250 = 1.591
von	10.000		an Gebäude	an Verwaltungsleitung
Fuhrpark	$\frac{\quad}{2.200}$	= 4,545	x 50 = 227	x 150 = 682
von	26.500		an Gebäude	an Fuhrpark
Verwaltung	$\frac{\quad}{106}$	= 250	x 4 = 1.000	x 2 = 500

# Stufenleiterverfahren

## Beispiel 2: Kommunale Verwaltung

### Rangfolgeberechnung

		Vorkostenstellen			Endkostenstellen		
Kosten- bzw. Ertragsart	Gesamt- betrag	Gebäude	Fuhrpark	Verwaltungs- leitung	Straßen	Grünflächen	Verwaltung
<b>Diff. Kosten-Erlöse</b>	<b>133.500</b>	<b>21.000</b>	<b>10.000</b>	<b>26.500</b>	<b>58.500</b>	<b>11.000</b>	<b>6.500</b>
Kosten- bzw. Ertragsart	Gesamt	Gebäude	Fuhrpark	Verwaltungs- leitung	Straßen	Grünflächen	Verwaltung
Umlage Vk-Stelle Gebäude in m <sup>2</sup>	3.300		50	250	300	200	2.500
Umlage Vk-Stelle Fuhrpark in Std.	2.200	50		150	600	1.000	400
Umlage Vk-Stelle Verwaltung in Pers.	106	4	2		30	30	40

<b>von Gebäude an</b>			318	1.591
<b>von Fuhrpark an</b>		227		682
<b>von Verwaltungs- leitung an</b>		1.000	500	
<b>Summe</b>		1.227	818	2.273
<b>Rang</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Bei der Anwendung des Stufenleiterverfahrens ist es nicht gleichgültig, in welcher Reihenfolge die Vorkostenstellen abgerechnet werden.

**Merke:**

Grundsätzlich sollte beim **Stufenleiterverfahren** diejenige Kostenstelle, die wertmäßig die geringsten Kosten von anderen Vorkostenstellen bezieht, als erste abgerechnet werden, dann die Kostenstelle, die am zweitwenigsten bezieht, und so weiter.

Damit ist sichergestellt, dass nur der geringstmögliche Wert der Rückbezüge unberücksichtigt bleibt. Je besser diese Aufteilung gelingt, desto geringer werden Verrechnungsfehler und Ungenauigkeiten der Verrechnungssätze ausfallen.

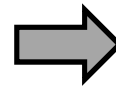
Im **Beispiel 2** ist dies nicht gegeben (siehe Rangliste Folie 84). Die Vorkostenstellen müssen daher vor der Verteilung auf die Hauptkostenstellen in der richtigen Reihenfolge angeordnet werden.

# Stufenleiterverfahren

## Beispiel 2: Kommunale Verwaltung

### Ermittlung Verrechnungssatz:

$$q_{\text{Kst.}} = \frac{\text{PKG}_{\text{Kst.}}}{\text{Leistungsabgabe}_{\text{Kst.}} \text{ an nachgelagerte Kostenstelle}}$$



### Ermittlung Verrechnungssatz:

$$q_{\text{Kst.}} = \frac{\text{primäre GK der Kostenstelle}}{\text{Leistungsabgabe}_{\text{Kst.}} \text{ an nachgelagerte Kostenstelle}}$$

Verteilung		an Gebäude	an Verwaltungs- leitung	an Straßen	an Grünflächen	an Verwaltung
von Fuhrpark	$\frac{10.500}{2.200} = 4,772$	x50 = 239	x150 = 716	x600 = 2.864	x1.000 = 4.773	x400 = 1.909
von Gebäude	$\frac{20.739}{3.250} = 6,381$	-	x250 = 1.595	x300 = 1.914	x200 = 1.276	x2.500 = 15.953
von Verwaltung	$\frac{28.811}{100} = 288,11$		-	x30 = 8.643	x30 = 8.643	x40 = 11.524




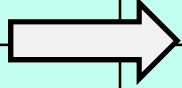
# Stufenleiterverfahren

## Beispiel 2: Kommunale Verwaltung

### Verteilung


Kosten- bzw. Ertragsart	Gesamt-betrag	Vorkostenstellen			Endkostenstellen		
		Fuhrpark <b>1</b>	Gebäude <b>2</b>	Verwaltungs- leitung <b>3</b>	Straßen	Grün- flächen	Verwaltung
u. a. sonstige Erlöse			500				
<b>Erlöse Gesamt</b>	<b>24.500</b>		<b>500</b>	<b>0</b>	<b>14.000</b>	<b>3.500</b>	<b>6.500</b>
<b>Kosten Gesamt</b>	<b>158.000</b>	<b>10.500</b>	<b>21.000</b>	<b>26.500</b>	<b>72.500</b>	<b>14.500</b>	<b>13.000</b>
<b>Diff. Kosten-Erlöse</b>	<b>133.500</b>	<b>10.500</b>	<b>20.500</b>	<b>26.500</b>	<b>58.500</b>	<b>11.000</b>	<b>6.500</b>
Umlage Vk-Stelle Fuhrpark in Std.	2.200		50	150	600	1.000	400
		<b>-10.500</b>	239	716	2.864	4.773	1.909
Umlage Vk-Stelle Gebäude in m <sup>2</sup>	3.250		<b>20.739</b>	250	300	200	2.500
	(50 wurden bereits VK Fuhrpark verteilt ) s. Folie 84		<b>- 20.739</b>	1.595	1.914	1.276	15.953
Umlage Vk-Stelle Verw.-Stelle in Pers.	100			<b>28.811</b>	30	30	40
	(6 wurden bereits auf VK Gebäude u. VK Fuhrpark verteilt ) s. Folie 84			<b>- 28.811</b>	8.643	8.643	11.524
<b>Kosten gesamt nach Umlage</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>71.921</b>	<b>25.692</b>	<b>35.886</b>

Bisher haben wir nur einseitige Leistungsbeziehungen berücksichtigt !

Kostenarten	Werkstatt	Vorkosten- stelle B	Endkosten- stelle I	Endkosten- stelle II
Personal- kosten	<b>2.000 Std.</b>			
Material- kosten				
Heizkosten		<b>200 Std</b>	<b>800 Std</b>	<b>1.000 Std</b>
Primärkosten	€-Betrag	€-Betrag	€-Betrag	€-Betrag
	↘	xxxxxx	xxxxxx	xxxxxx
		↘	xxxxxx	xxxxxx
Summe			€-Betrag	€-Betrag




Immer noch einseitig!

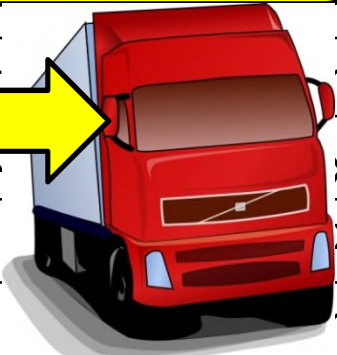
Kostenarten	Vorkosten-Stelle A	Fuhrpark	Endkosten-stelle I	Endkosten-stelle II
Personal-kosten		50.000 km		
Material-kosten			→	→
Heizkosten				
Primärkosten	€-Betrag		XXXXXX	€-Betrag
	↙		XXXXXX	XXXXXX
		↙	XXXXXX	XXXXXX
Summe			€-Betrag	€-Betrag

**Realität aber oft gegenseitige Beziehungen !**

Kostenarten	Vorkosten- stelle A	Vorkosten- stelle B	Endkosten- stelle I	Endkosten- stelle II
Personal- kosten				
Material- kosten				
Heizkosten				
Primärkosten				
Summe				

**Werkstatt**      **Fuhrpark**  
**2.000 Std**      **50.000 km**





€-Betrag

←

→

↻

## B Verfahren gegenseitiger Leistungsbeziehungen



Lösungswege:

1. Gutschrift- / Lastschriftverfahren
2. Wiederholte Kostenstellenumlage
3. mathematische Verfahren
4. iteratives Verfahren






# Fall gegenseitiger Verrechnung

## Beispiel 1 (Fall 11)

Die Verwaltung verfügt über 3 Vorkostenstellen (I-III) und über 2 Hauptkostenstellen (IV und V).

Die Leistungsbeziehungen zwischen den Kostenstellen zeigt folgende Tabelle:

Daten zur Umlage	V-K I	V-K II	V-K III	H-K IV	H-K V
		10 %	10 %	80%	0 %
V-K I	V-K II	V-K III	H-K IV	H-K V	
10 %		10 %	30 %	50 %	
V-K I	V-K II	V-K III	H-K IV	H-K V	
10 %	10 %		0 %	80 %	

Lösung 1



Lösung 2



# (1) Gutschrift- / Lastschriftverfahren

Es werden zunächst Verrechnungssätze für die Vorkostenstellen gebildet

	V-K I	V-K II	V-K III	H-K IV	H-K V
Primärkosten	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	5.000,00 €
Verrechnungspreis je %-Punkt	10,00 €	20,00 €	30,00 €		

Es werden 100 % verteilt, also  $\frac{1.000,00}{100}$

Danach werden die Vorkostenstellen gemäß dieser Verrechnungspreise auf die empfangenden Kostenstellen verteilt.

# Gutschrift- / Lastschriftverfahren

	V-K I	V-K II	V-K III	H-K IV	H-K V	Summe HK	% von 15.000
Primärkosten	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	5.000,00 €	9.000,00 €	60,00 %

<b>Verteilung I</b>	- 1.000,00 €	100,00 €	100,00 €	800,00 €	- €		
<b>Verteilung II</b>	200,00 €	- 2.000,00 €	200,00 €	600,00 €	1.000,00 €		
<b>Verteilung III</b>	300,00 €	300,00 €	- 3.000,00 €	- €	2.400,00 €		
<b>Summe I</b>	500,00 €	400,00 €	300,00 €	5.400,00 €	8.400,00 €	13.800,00 €	92,00 %

unverteilte Beträge	1.200,00 €						
---------------------	------------	--	--	--	--	--	--

<b>Restverteilung</b>							
nach den Umlage- werten der H-K				350,00 €	850,00 €		
<b>Summe II</b>				5.750,00 €	9.250,00 €	15.000,00 €	100,00 %

**oder**

Im Verhältnis der Summe I H-K				469,57 €	730,43 €		
<b>Summe II</b>				5.869,57 €	9.130,43 €	15.000,00 €	100,00 %

**oder in gleichen Teilen**

- es werden also nur die Primärkosten verteilt
- bei gegenseitigen Leistungsbeziehungen bleiben die Beträge der gegenseitigen Verflechtungen zunächst unverteilt auf den Vorkostenstellen zurück
- Restbeträge werden dann nach einem mehr oder weniger willkürlichen Verteilungsschlüssel auf die Hauptkostenstellen verteilt.
- dieser Art der Restverteilung (siehe Beispiel) kann kaum verursachungsgerecht sein

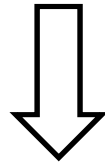
aber

- je geringer die gegenseitige Verflechtung ist, desto unbedeutender ist der Fehler
- Vorteil der Einfachheit (Praxisgesichtspunkt)
- im Beispiel sind nur 8 % der Kosten (= Sekundärkosten) von diesem Fehler betroffen (92 % sind gem. Rechnung Folie 94 Primärkosten)

In den Folgejahren kann dieser Fehler verringert werden, in dem man die Verrechnungssätze anpasst und aufgrund von Erfahrungswerten festlegt.



## (2) wiederholte Kostenstellenumlage



entspricht dem **Iterationsprinzip**  
(lat. iterare: wiederholen)

Kosten der Vorkostenstellen werden nacheinander auf die jeweiligen Vorkostenstellen und die Hauptkostenstellen übertragen

**dabei werden alle Verbindungen berücksichtigt,**  
ungeachtet dessen, ob eine Kostenstelle bereits bearbeitet wurde oder nicht

- **Iterationsverfahren**




- Entsprechend des Gleichungsverfahrens ebenfalls eine verursachungsgemäße Verrechnung der Kosten
- Sukzessive (sich wiederholende) Vorgehensweise in der Verrechnung
- Immer wieder Korrektur (in mehreren Schritten = Iterationen) des Verrechnungssatzes bis zur exakten Werterreichung, die dann zu einer verursachungsgemäßen Entlastung der Vorkostenstellen führt
- **Aufwendiges Verfahren !!!**

# Fall wiederholte Kostenstellenumlage

## Beispiel 2 (Fall 11)

Die Verwaltung verfügt über 3 Vorkostenstellen (I-III) und über 2 Hauptkostenstellen (IV und V).

Die Leistungsbeziehungen zwischen den Kostenstellen zeigt folgende Tabelle:

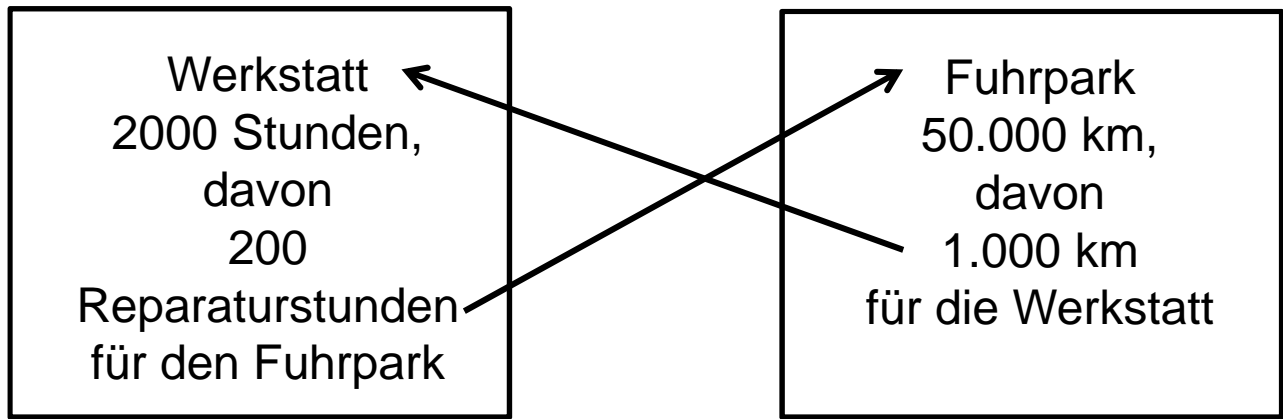
Daten zur Umlage	V-K I	V-K II	V-K III	H-K IV	H-K V
		10 %	10 %	80%	0 %
V-K I	V-K II	V-K III	H-K IV	H-K V	
10 %		10 %	30 %	50 %	
V-K I	V-K II	V-K III	H-K IV	H-K V	
10 %	10 %		0 %	80 %	

Lösung



Bauhof: 2 Vorkostenstellen / 2 Endkostenstellen

Verfahren gegenseitiger Leistungsverrechnung



## Welches Kostenstellenumlageverfahren sollen Kommunen nutzen?

Die Interne Leistungsverrechnung kann also mittels verschiedener durchgeführt werden.

In der Kostenrechnung der Kommunen wird kein bestimmtes Verfahren favorisiert. Es wird lediglich darauf hingewiesen, dass ein geeignetes Verrechnungsverfahren anzuwenden ist.

Quelle:

Abschlussbericht: Empfehlungen zur Ausgestaltung einer kommunalen Kosten- und Leistungsverrechnung gem. § 12 GemHVO RP,  
29. Juni 2005

## 3. Kostenstellenrechnung

3.1 Inhalt und Aufgaben

3.2 Kriterien für die Bildung von Kostenstellen

3.3 Aufbau und Funktion des Betriebsabrechnungsbogen (BAB)

3.3.1 Primärkostenverrechnung

3.3.2 Innerbetriebliche Leistungsverrechnung  
(Sekundärkostenverrechnung)

3.4 Besonderheiten der Kostenstellenrechnung in  
der Kommunalverwaltung

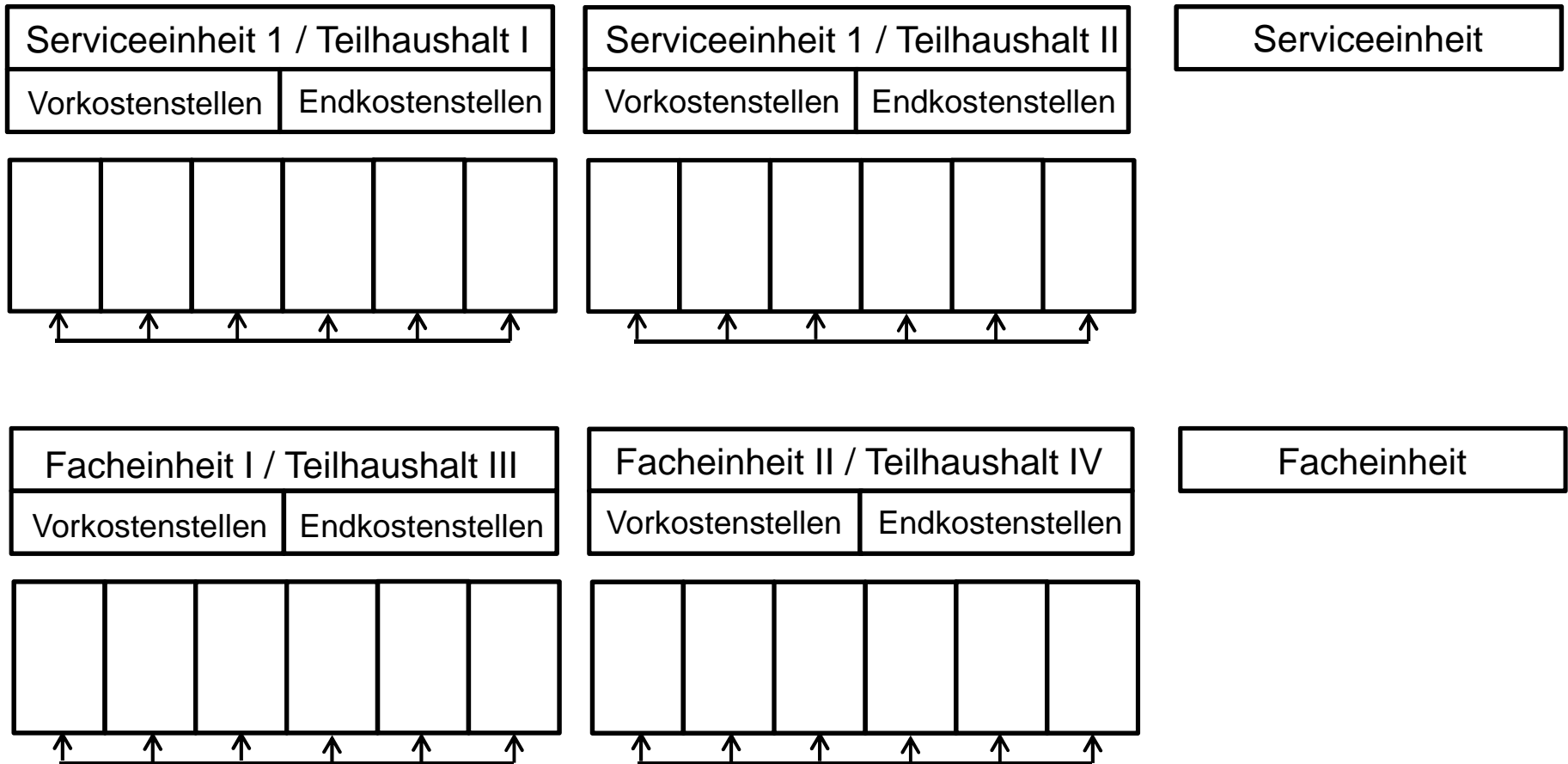
### Praxis

Lässt sich die gesamte Kommunalverwaltung in  
einen BAB aufteilen?

**prinzipiell ja!  
aber aus Gründen der Übersichtlichkeit  
nicht sinnvoll!!!**

**Das Kostenverteilsystem muss mehrstufig und  
parallel aufgebaut sein!**

## Übersicht





## Übersicht

