

## Teil 3:

# Kosten- und Leistungsrechnung



Stand: 06.02.2009

Die Schriftenreihe zum Projekt „NKHR in Albstadt“ informiert den Leser über das Projekt und fasst die Ergebnisse der Projektarbeit zusammen.

In dieser Reihe sind bisher folgende Berichtsteile erschienen (bzw. werden in Kürze erscheinen):

- Prolog: Leitfaden zum Projektmanagement –  
Dokumentation des Gesamtprojekts „NKHR in Albstadt“
- Teil 1: Vermögensbewertung und Eröffnungsbilanz –  
„Bewertungsrichtlinie der Stadt Albstadt“
- Teil 2: Produktplan Albstadt – „Vom Produkt zum Neuen Haushalt“
- Teil 3: **Kosten- und Leistungsrechnung**
- Teil 4: Organisation des Rechnungswesens/Mitarbeiterqualifikation
- Teil 5: Ratsinformation „NKHR in Albstadt“

Für Rückfragen oder Interesse an der Schriftenreihe stehen Ihnen die Projektleitung gerne zur Verfügung.

#### **Kontakt:**

##### **Peter Hotz**

Teilprojektleiter „Kosten- und Leistungsrechnung“

Telefon: 07431/160-2107

[peter.hotz@albstadt.de](mailto:peter.hotz@albstadt.de)

##### **Michaela Wild**

Projektleitung „NKHR in Albstadt“

Telefon: 07431/160-2110

[michaela.wild@albstadt.de](mailto:michaela.wild@albstadt.de)

© Stadt Albstadt, Projektleitung „NKHR in Albstadt“

Dieser Leitfaden ist Eigentum der Stadt Albstadt.

Die Schriftenreihe spiegelt die Verhältnisse der Stadt Albstadt wider. Sie wurde mit größter Sorgfalt erstellt, erhebt aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Jegliche Verwertung, Weitergabe oder sonstige Verwendung ist nur mit Genehmigung der Stadt Albstadt gestattet. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen und die Weiterverarbeitung mit elektronischen Medien.

## Änderungsdokumentation

<b>Datum</b>	<b>Autor</b>	<b>Beschreibung</b>
Nov./Dez. 2007	Ivo Willamowski	Erstellung der „Erstfassung“/ theoretische Grundlagen der KLR
Februar 2008	Peter Hotz	Allg. Überarbeitung gesamtes Dokument
April 2008	Peter Hotz	Anpassung des Layouts/ Ergänzungen in 5.2.2 Bildung von Kostenstellen und Überarbeitung Gesamtdokument
06./07.05.2008	Peter Hotz	Ergänzungen in 4 Vollkostenrechnung, 4.1 Ziele, 5.1 Kostenartenrechnung
10.06.2008	Peter Hotz	Gelöscht: 1. Vorwort, 4.1 Ziele Neufassung: 1. Einleitung, 2. Ziele, 3. Organisation TP3
15.07.2008	Peter Hotz	Gelöscht: 5.2 Aufbau, 5.3 Ablauf Überarbeitung: 5 Vollkostenrechnung, 4 Gesetzliche Grundlage, 6.1 Kostenartenrechnung
07.08.2008	Stefan Ostermaier	Änderungen des Layouts
21.01.2009	Peter Hotz/ Kerstin Blaich	(Termin Herr Wüst vom 19.01.2009)
03.02.2009	Peter Hotz	7 Verrechnungsmodell Verr.modell und Innenaufträge
06.02.2009	Peter Hotz/ Kerstin Blaich	7 Verrechnungsmodell Umlage Primärkostenarten/Personalkosten/interne Leistungsverrechnung bei BgA

Die einzelnen Berichtsteile können als „**work in progress**“ bezeichnet werden. Sie werden laufend weiterentwickelt und unterliegen einer ständigen Aktualisierung und Überarbeitung.

Die aktuellsten Versionen sind im Internetportal

[www.nkhr-albstadt.de](http://www.nkhr-albstadt.de)

zum kostenlosen Download bereitgestellt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Ziele</b> .....	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Organisation TP3</b> .....	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Gesetzliche Regelung</b> .....	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Vollkostenrechnung</b> .....	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Aufbau der Kostenrechnung in Albstadt</b> .....	<b>10</b>
6.1	Kostenartenrechnung.....	10
6.2	Kostenstellenrechnung.....	12
6.2.1	Arten von Kostenstellen.....	12
6.2.2	Bildung von Kostenstellen.....	13
6.2.3	Zurechenbarkeit der Kostenarten auf Kostenstellen.....	14
6.2.4	Besonderheit „interne Produkte“ .....	14
6.2.5	Nummernsystematik der Kostenstellen in Albstadt .....	15
<b>7</b>	<b>Verrechnungsmodell</b> .....	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>Begriffslexikon</b> .....	<b>18</b>

## Anlagen

## 1 Einleitung

Die Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) ist trotz der recht spärlichen Regelungen des Gesetzgebers in § 14 GemHVO eines **der** Kernelemente der Doppik. In Albstadt wurde für diese Thematik deshalb ein eigenes Teilprojekt installiert.

Das Teilprojekt 3 hat die Aufgabe, ein KLR-Konzept zu entwickeln. D.h., auf Basis des Kontenrahmens II/2 werden zunächst die für Albstadt relevanten Kosten- und Erlösarten ermittelt (**Kostenartenrechnung**). Danach gilt es, eine aussagekräftige und dennoch praxistaugliche Kostenstellenstruktur zu entwickeln (**Kostenstellenrechnung**). Bereits beim Aufbau dieser Grundstrukturen muss der zuvor bzw. parallel vom Teilprojekt 2 entwickelte Produktplan beachtet werden (**Kostenträgerrechnung**).

Die Zusammenführung all dieser Komponenten erfolgt dann im nächsten Schritt mit der Definition der Regeln, nach denen sich die Kosten und Erlöse auf die Produkte verteilen (**Verrechnungsmodell**).

Das so entstandene KLR-Konzept hat Gültigkeit sowohl für die Bewirtschaftung, als auch für die Planung des Haushalts. Die inhaltliche, technische sowie organisatorische Umsetzung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den anderen Teilprojekten und wird zum ersten doppelten Haushaltsplan Albstadts führen.

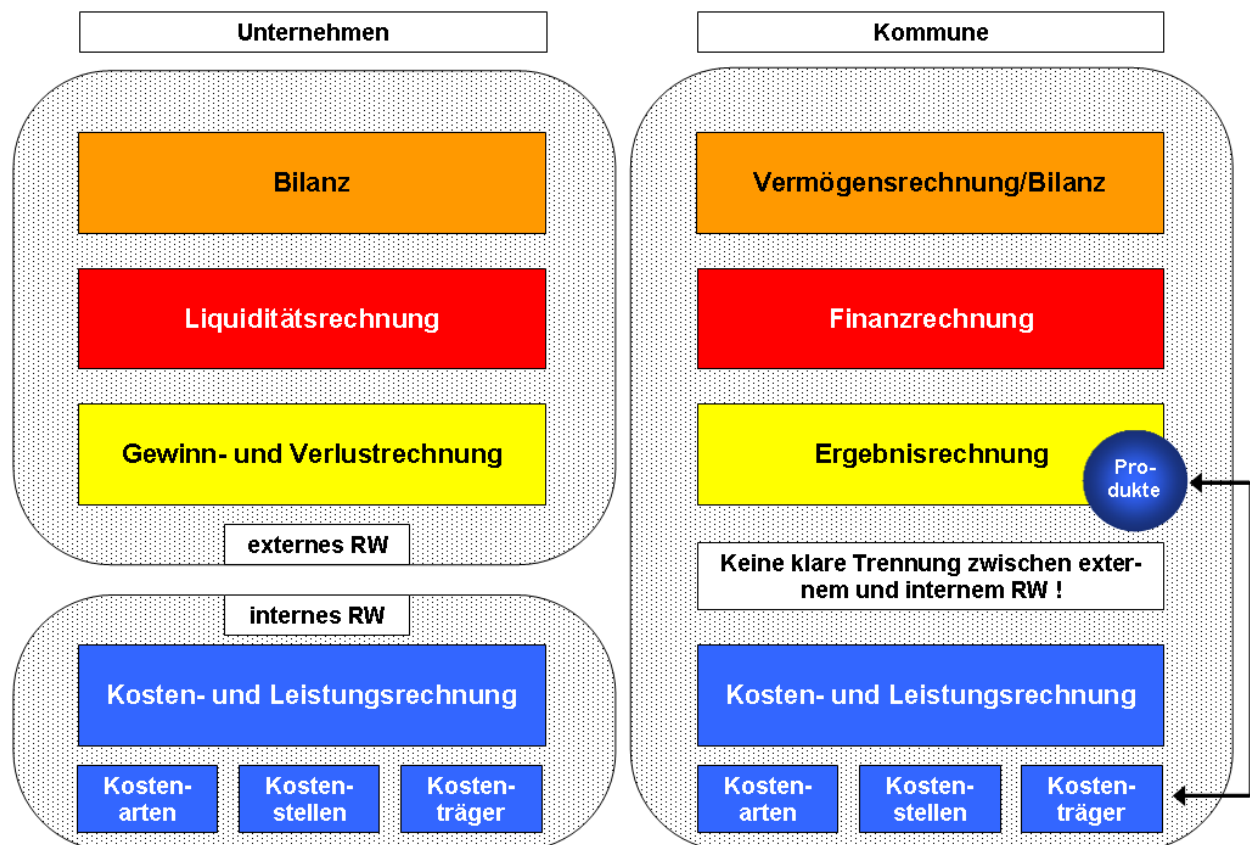
## 2 Ziele

Wie die unternehmerische KLR verfolgt auch die kommunale KLR das Ziel, die Wirtschaftlichkeit zu beurteilen und damit verbunden das Leistungsangebot und die eingesetzten Ressourcen zu optimieren.

Hauptzweck der kommunalen KLR ist allerdings, die zentralen Steuerungselemente des NKHR, die Produkte, verursachungsgerecht mit Kosten und Erlösen zu versehen. Dies erfolgt mittels einer Vollkostenrechnung auf Istkostenbasis. D.h. sämtliche Kosten und Erlöse werden entweder direkt auf Produkte gebucht (Einzelkosten) oder über ein sogenanntes Verrechnungsmodell (vergleichbar mit einem Betriebsabrechnungsbogen) über Kostenstellen geschleust und auf die Produkte verteilt (Gemeinkosten).

Die Produkte einer Kommune sind dabei nichts anderes, als die aus der KLR-Theorie bekannten Kostenträger. Im Unterschied zur unternehmerischen KLR sind unsere Produkte jedoch Teil der öffentlich auszuweisenden Ergebnisrechnung, eine klare Trennung zwischen externem und internem Rechnungswesen besteht für Kommunen insofern nicht.

Kosten und Erlöse entsprechen bei uns daher auch weitgehend den Rechnungsgrößen Aufwand und Ertrag der Ergebnisrechnung.



### 3 Organisation TP3

Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass für eine erfolgreiche Implementierung der KLR ämterübergreifendes Fachwissen notwendig ist und im Bewusstsein, dass mit der Doppik nicht nur lediglich ein neuer Rechnungsstil für die Kämmerei eingeführt wird, sondern darüber hinaus mit tiefgreifenden Veränderungen für die gesamte Verwaltung zu rechnen ist, wurde das Team des TP3 interdisziplinär besetzt.

Nach ersten informellen Gesprächen mit den in Frage kommenden Kolleginnen und Kollegen und nachdem eine mögliche Teilnahme auch mit den jeweiligen Amtsleitern abgestimmt werden konnte, wurde der Vorschlag zur Besetzung des TP3 der Lenkungsgruppe zur Entscheidung vorgelegt und von dieser entsprechend genehmigt.

Teilprojektmitglieder sind:

Peter Hotz (Leiter TP3)	Stadtkasse
Michaela Wild (Leiterin Gesamtprojekt)	Stadtkasse
Gerd Pannewitz (Leiter TP2)	Stadtkämmerei
Kerstin Blaich (Leiterin TP1)	Stadtkasse
Sylvia Beck	Amt für Familie, Bildung, Sport und Soziales
Wilma Grzywna	Betriebsamt
Gabriele Herforth	Betriebsamt
Olaf Holz	Amt für Bauen und Service
Markus Koch	Hauptamt
Gerhard Kleiner	Rechnungsprüfungsamt
Andreas Bodmer	Amt für öffentliche Ordnung

Darüber hinaus besteht für den Personalrat jederzeit die Möglichkeit, sich ebenfalls an den Projektsitzungen zu beteiligen.

## 4 Gesetzliche Regelung

Der Gesetzgeber gibt im Rahmen des § 14 GemHVO lediglich vor, dass eine KLR geführt werden soll. Zur konkreten Ausgestaltung dieser werden jedoch keinerlei Aussagen gemacht. Insofern kann die kommunale KLR zwar nicht als rein „internes Rechnungswesen“, aber doch immerhin als „**nicht normiertes Rechnungswesen**“ bezeichnet werden.

### **§ 14 Gemeindehaushaltsverordnung (GemHVO)**

#### **Kosten- und Leistungsrechnungen**

*Als Grundlage für die Verwaltungssteuerung sowie für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Verwaltung sollen für alle Aufgabenbereiche nach den örtlichen Bedürfnissen Kosten- und Leistungsrechnungen geführt werden. Die Kosten sind aus der Buchführung nachprüfbar herzuleiten. §§ 13 bis 19 des Kommunalabgabengesetzes bleiben unberührt.*

*Für Hilfsbetriebe, die ausschließlich zur Deckung des Eigenbedarfs der Gemeinde dienen (§ 102 IV Nr. 3 Gemeindeordnung), gilt § 14 II des Kommunalabgabengesetzes entsprechend mit der Maßgabe, dass auch Kostenunterdeckungen in der Regel auszugleichen sind.*

## 5 Vollkostenrechnung

Die Vollkostenrechnung ist ein Kostenrechnungssystem, bei dem sämtliche Kosten, d. h. alle Einzelkosten und alle Gemeinkosten, im Wege der Kostenartenrechnung erfasst, in der Kostenstellenrechnung verteilt und in der Kostenträgerrechnung den Kostenträgern zugerechnet werden.

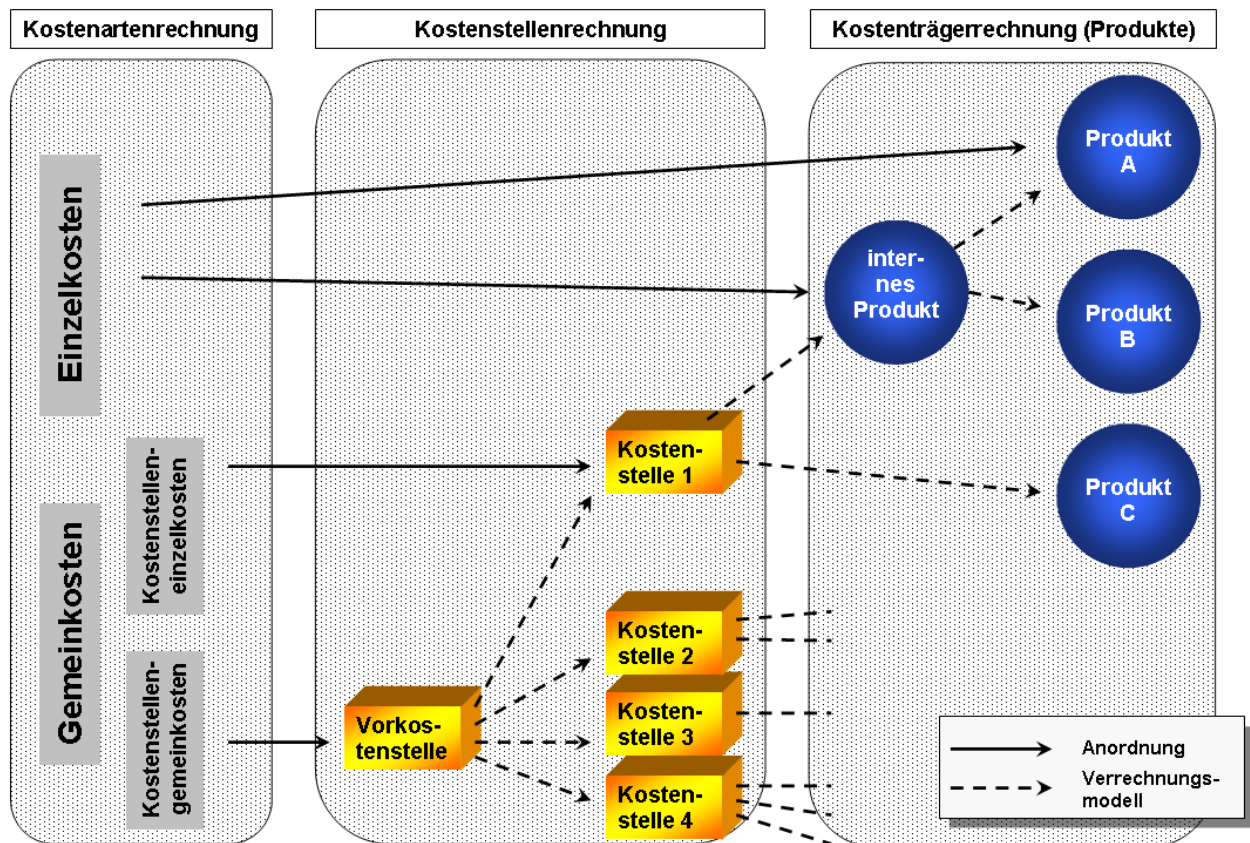
Die **Kostenartenrechnung** ist der Ausgangspunkt jeder Kostenrechnung. Sie sorgt für eine systematische und vollständige Erfassung der in einer Rechnungsperiode angefallenen Kosten und Erlöse und beantwortet die Frage, welche Kosten- und Erlösarten durch die betriebliche Leistungserstellung angefallen sind.

Die **Kostenstellenrechnung** baut auf der Kostenartenrechnung auf und wird daher auch als zweite Stufe der Kostenrechnung bezeichnet.

Sie stellt die Verbindung zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung dar. Die Kostenstellenrechnung soll die Frage, wo sind die Kosten entstanden, beantworten. Dazu werden die Gemeinkosten auf die Kostenstellen verteilt. Dies bedeutet, dass in der Kostenstellenrechnung die Kosten aus der Kostenartenrechnung übernommen werden, die den Kostenträgern (Produkte) nicht direkt zugerechnet werden können.

In der **Kostenträgerrechnung** als dritter und letzter Stufe der Kostenrechnung erfolgt die Zurechnung der in der Kostenartenrechnung erfassten und über die Kostenstellenrechnung weiterverrechneten Kosten auf die Kostenträger (Produkte). Die Kostenträgerrechnung gibt also Aufschluss darüber, für welche (Dienst-) Leistungen die Kosten entstanden sind.

„**Interne Produkte**“ (Produktbereich 11) stellen in diesem Zusammenhang eine Besonderheit in der kommunalen Kosten- und Leistungsrechnung dar. Über sie werden Steuerungsleistungen (z.B. Gemeinderat) und Serviceleistungen (z.B. von Querschnittsämtern wie Hauptamt, Kämmerei) dargestellt. Die internen Produkte werden wie Kostenstellen auf externe Produkte weiterverrechnet und könnten somit theoretisch auch als Kostenstellen abgebildet werden. Der Gesetzgeber möchte diese internen Leistungen jedoch explizit im Haushaltsplan ausgewiesen haben, um mehr Transparenz über den Ressourcenverbrauch einer Gemeinde zu haben.



Zusätzlich ist bei einer späteren Aufteilung der Kosten zu berücksichtigen, dass bestimmte Kosten vom Amt unmittelbar oder mittelbar beeinflussbar und einige nicht beeinflussbar sind. Beispiele für Unmittelbar beeinflussbare Kosten sind solche, die einen konkreten Auftrag des Produktverantwortlichen voraussetzen.

Beispiele für mittelbar beeinflussbare Kosten sind zum Beispiel alle Serviceleistungen, die auf der Basis eines Schlüssels (z.B. Mitarbeiterzahl, Quadratmeterzahl etc.) verrechnet werden.

Vom Amt nicht beeinflussbar sind zum Beispiel Verwaltungssteuerungskosten. Sie sind Kostenstellengemeinkosten. Es ist wichtig die Kosten nach ihrer beeinflussbarkeit zu unterscheiden, um sie entscheidungsorientiert betrachten zu können.

## 6 Aufbau der Kostenrechnung in Albstadt

### 6.1 Kostenartenrechnung

Grundlage für die Kostenartenrechnung in Albstadt ist der Kontenplan II/2 für Baden-Württemberg, der auf dem Kontenrahmen der Innenministerkonferenz vom 21.11.2003<sup>2</sup> beruht. Der Kontenplan setzt sich aus verschiedenen Ebenen zusammen. Die Kontenklassen bilden dabei die oberste Ebene (siehe Tabelle 1). Diese gliedert sich in weitere Untergruppen (Kontengruppe, Kontenart und Konto) um eine verwaltungsweite Erfassung und Bewertung des Ressourcenverbrauchs nach Art der Kosten und des Ressourcenaufkommens nach Art der Erlöse zu ermöglichen.

Kontenplan II/2 für Baden-Württemberg

Kontenklasse	Bezeichnung	Haushaltsteile
0	Aktiva	Vermögensrechnung (Bilanz)
1	Aktiva	
2	Passiva	
3	Erträge	Ergebnisrechnung
4	Aufwendungen	
5	Außerordentlicher Ertrag und Aufwand	
6	Einzahlung	Finanzsrechnung
7	Auszahlung	
8		Abschluss
9		KLR

Tabelle 1 (Kontenklassen des Kontenplans II/2 für Baden-Württemberg)

Die **primären Kostenarten** orientieren sich an den Konten der Ergebnisrechnung. D.h., für jedes Aufwands- oder Ertragskonto existiert eine gleichlautende Kosten- bzw. Erlösart. Damit wird die Integrationsfähigkeit von Ergebnisrechnung und Kostenrechnung gewährleistet.

<sup>2</sup> Internetseite vom Datenverarbeitungsverbund Baden-Württemberg: <http://www.nkhr-bw.de/servlet/PB/menu/1167907/index.html>

Grundsätzlich stellt sich dabei die Frage, ob im Einzelfall eine über den Kontenrahmen hinausgehende Detaillierung notwendig ist.

Dies könnte bei Kostenarten mit erheblichem Volumen oder mit Abhängigkeiten von verschiedenen Einflussgrößen (z.B. Energiekosten in Strom, Gas, ...) der Fall sein.

Im Normalfall sollten die Vorgaben des Kontenplans II/2 jedoch bereits unseren Anforderungen genügen.



**So wenig Kostenarten wie möglich, so viele wie nötig!**

Am Beispiel „Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen“ wird exemplarisch aufgezeigt, wie eine mögliche Aufschlüsselung der Kostenarten aussehen kann. Dieses Beispiel zeigt einerseits; dass den Kommunen durch den Kontenplan II/2 für Baden-Württemberg eine Gliederung vorgegeben wird, andererseits stellt der Kontenplan II/2 aber auch gewisse Freiräume für weitere Untergliederungen zur Verfügung. Wie weit man die Kostenarten aufschlüsselt, liegt an den örtlichen und strukturellen Gegebenheiten der jeweiligen Kommune.

<b>42</b>				<b>Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen</b>
	<b>421</b>			<b>Unterhaltung des unbeweglichen Vermögens</b>
		4211		Unterhaltung der Grundstücke und baulichen Anlagen
		4212		Unterhaltung des sonstigen unbeweglichen Vermögens
				<i>Unterteilung im Produktbereich 54 i.R. der Verwaltungsstrukturreform</i>
			(42121)	Unterhaltung der Straßen - Materialaufwand
			(42122)	Unterhaltung der Straßen - Fremdaufwand
	<b>422</b>			<b>Unterhaltung des beweglichen Vermögens</b>
		4221		Unterhaltung des beweglichen Vermögens
	<b>423</b>			<b>Mieten und Pachten</b>
		4231		Mieten und Pachten
		4232		Leasing
	<b>424</b>			<b>Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen</b>
		4241		Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen
		(4241)		<i>Aufwendungen für Energie</i>
		(4242)		<i>Aufwand für Wasserversorgung</i>
		(4243)		<i>Aufwand für Abfallbeseitigung</i>
		(4244)		<i>Aufwand für Abwasserbeseitigung</i>
		(4245)		<i>Aufwand für Gebäudereinigung</i>
		(4246)		<i>Aufwand für gebäudebezogene Versicherungen</i>
		(4247)		<i>Aufwand für gebäudebezogene Steuern</i>
		(4249)		<i>Sonstige Bewirtschaftung der Grundstücke und baulichen Anlagen</i>
	<b>425</b>			<b>Haltung von Fahrzeugen</b>
		4251		Haltung von Fahrzeugen

(Hier ist eine weitere Untergliederung für die Gemeinde möglich)<sup>3</sup>

Im ersten Schritt wurden von der Projektgruppe, ausgehend von den Gruppierungen des kameraleen Haushalts, die Kosten- und Erlösarten und damit die Sachkonten der Kontenklassen 3 „Erträge“, 4 „Aufwendungen“ und 5 „außerordentliche Erträge und Aufwendungen“

<sup>3</sup> Kontenplan II/2 Baden-Württemberg

ermittelt. Einige Konten wurden dabei auch aufgrund eines weitergehenden Informationsbedürfnisses tiefer gegliedert, als im Kontenrahmen II/2 ursprünglich vorgesehen.

Ergebnis dieses Prozesses ist aber nicht nur die Definition der Sachkonten/Kostenarten, sondern auch, quasi als „Nebenprodukt“ dieser Vorgehensweise, eine Zuordnung unserer kameralen Haushaltsstellen des Verwaltungshaushalts zu diesen neuen Sachkonten. Dies kann bei der späteren Überleitung der Planansätze in den ersten doppischen Haushalt sowie bei der Erstellung des Kontierungshandbuchs sehr hilfreich sein.

Neben den primären Kostenarten werden auch **sekundäre** oder **Verrechnungskostenarten** benötigt. Diese werden zusätzlich angelegt, finden also kein Pendant im Kontenrahmen II/2 und werden für die Verrechnung der Kosten von Kostenstellen und internen Produkten benötigt.

## 6.2 Kostenstellenrechnung

Ziel der Kostenstellenrechnung ist die verursachungsgerechte Zurechnung der Kostenarten zu den leistungserbringenden Organisationseinheiten (z.B.: Amt, Abteilung, Objektkostenstelle, Servicekostenstelle) der Verwaltung mit einem vertretbaren Aufwand und der Aufbau einer hierarchischen Kostenstellenstruktur, welche die organisatorische Gliederung abbildet. Die Kostenstellen sind hierbei die kostenverantwortlichen „Orte“ der Leistungserstellung. Über die Kostenstellenrechnung erfolgt eine möglichst verursachungsgerechte Zuordnung der in der Kostenartenrechnung erfassten Kosten auf die Produkte, soweit diese nicht direkt den Produkten zurechenbar sind.

### 6.2.1 Arten von Kostenstellen

#### - **Endkostenstellen**

Endkostenstellen sind Kostenstellen, deren Kosten nicht auf weitere Kostenstellen, sondern auf die Produkte verrechnet werden. Man unterscheidet Hauptkostenstellen, die dem eigentlichen Betriebszweck dienen und Nebenkostenstellen, die nur für einen Neben Zweck bestimmt sind.

#### - **Vorkostenstellen**

Auf Vorkostenstellen werden die Kosten für (Vor-)Leistungen erfasst, die in die Leistungen der Endkostenstellen einfließen. Deshalb werden im Rahmen der Umlagerechnung

die Kosten der Vorkostenstellen mit Hilfe von Schlüsseln vollständig auf die Endkostenstellen verteilt. Unter den Begriff Vorkostenstellen fallen auch sog. Hilfs- oder Allgemenkostenstellen.

## 6.2.2 Bildung von Kostenstellen

Unter einer Kostenstelle wird grundsätzlich ein nach funktionalen, organisatorischen oder räumlichen Gesichtspunkten abgegrenzter Leistungs- bzw. Verantwortungsbereich verstanden, dem die von ihm verursachten Kosten zugeordnet werden. Dokumentiert wird die Kostenstellenbildung im **Kostenstellenplan**, in dem neben der Kostenstellenbezeichnung und Kostenstellenbeschreibung zumindest auch der Kostenstellenverantwortliche ausgewiesen werden sollte.

Die Bildung von Haupt- und Endkostenstellen einer Kommune erfolgt i.d.R. nach **Verantwortungsbereichen**. Verantwortungsbereich kann z. B. ein Amt, eine einzelne Abteilung oder ein einzelnes Sachgebiet sein. Dabei bildet das jeweilige Verwaltungsorganigramm die Grundlage für die Kostenstellenbildung. Unter dem Gesichtspunkt der Steuerung und Kontrolle der Wirtschaftlichkeit einzelner Leistungs- bzw. Verantwortungsbereiche ist darauf zu achten, dass der jeweilige Bereich einem Verantwortlichen eindeutig zugeordnet werden kann.

Eine weitere Differenzierung der Kostenstellen nach **räumlichen Gesichtspunkten** kommt ebenfalls in Betracht.



**Bei der Bildung der Kostenstellen darf die Hauptaufgabe der Kostenrechnung einer Kommune, die korrekte Verteilung der Kosten auf die Produkte, nicht aus den Augen verloren werden.**

### Bildung von Vorkostenstellen:

- Vorkostenstellen erbringen grundsätzlich Leistungen für andere Kostenstellen. Deshalb ist bei der Bildung der Vorkostenstelle zu berücksichtigen, ob sie für die ganze Kommune (Allgemeinkostenstelle) oder nur für einen bestimmten Bereich der Kommune (Hilfskostenstelle) eine Leistung erbringt.

### Bildung von Objektkostenstellen:

- Objektkostenstellen werden auf Vor- und Endkostenstellen verrechnet.

- Objektkostenstellen haben aus verrechnungstechnischer Sicht den Charakter einer Vorkostenstelle, für die ein gesondertes Informations- und Steuerungsinteresse besteht. Sie werden aufgrund der Informationsrelevanz aber separat ausgewiesen.

### 6.2.3 Zurechenbarkeit der Kostenarten auf Kostenstellen

Für die Zurechenbarkeit der Kostenarten auf Produkte ist zwischen Einzel- und Gemeinkosten zu unterscheiden. **Kostenträger** Einzelkosten müssen verrechnungstechnisch nicht die Kostenstellenrechnung durchlaufen, da sie sich direkt den Produkten zuordnen lassen. **Kostenträger** Gemeinkosten dagegen werden von mehreren Produkten gemeinsam verursacht und können deshalb nur indirekt über die Kostenstellenrechnung auf die Produkte verrechnet werden.

Auch in der Kostenstellenrechnung ist zwischen **Kostenstelleneinzel-** und **Kostenstellenge-**meinkosten zu unterscheiden. Bei Kostenstelleneinzelkosten handelt es sich um Kosten, die direkt den unterschiedlichen Kostenstellen zugeordnet werden können.

Bei Kostenstellengemeinkosten dagegen handelt es sich um Kosten, die nicht nur für eine, sondern für mehrere Kostenstellen anfallen und damit nicht direkt nur einer bestimmten Kostenstelle zugeordnet werden können. Diese Kosten werden auf der jeweiligen Vorkostenstelle, in der sie entstanden sind, gesammelt und im Rahmen der Sekundärkostenverteilung mit Hilfe eines Schlüssels den Endkostenstellen zugeordnet.

### 6.2.4 Besonderheit „interne Produkte“

Am Beispiel des Produkts „Zahlungsverkehr“ (11.22.05) wird die Besonderheit der internen Produkte deutlich. Der „Zahlungsverkehr“ als Serviceleistung für die gesamte Stadtverwaltung wäre in der betriebswirtschaftlichen Theorie eigentlich eine klassische Vorkostenstelle. Der Gesetzgeber möchte diese Serviceleistung jedoch im Haushaltsplan als internes Produkt ausgewiesen haben. Daher wäre für den „Zahlungsverkehr“ keine Kostenstelle, sondern ein internes Produkt anzulegen. Dieses agiert wie eine Kostenstelle (inklusive Weiterverrechnung), wird aber im Haushaltsplan ausgewiesen. Eine klare Trennung des internen Rechnungswesens (KLR) vom externen Rechnungswesen (Ergebnisrechnung) gibt es somit bei Kommunen nicht.

Der Gesetzgeber will damit zum einen mehr Transparenz schaffen und zum anderen eine bessere Vergleichbarkeit der Kommunen untereinander ermöglichen. Dazu ist es notwendig auch interne Produkte im Haushaltspan auszuweisen.

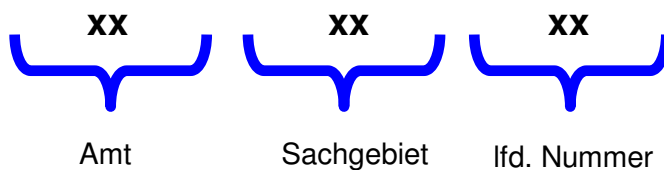
## 6.2.5 Nummernsystematik der Kostenstellen in Albstadt

Grundsätzlich lässt das SAP-System max. 10stellige Kostenstellen zu. Die Datenzentrale empfiehlt jedoch, die Kostenstellen lediglich 6stellig aufzubauen. Dies hat folgenden Hintergrund:

Die Aufteilungsverhältnisse für prozentuale Verteilungen (laut Herrn Wüst der absolut überwiegende Teil) wurden bisher standardmäßig in den Zyklen gepflegt. Zukünftig sollen die Prozentanteile nicht mehr im Zyklus, sondern über statistische Kennzahlen in den Empfänger (PSP-Elemente, **Aufträge?** oder Kostenstellen) gepflegt werden. Hierdurch wird die Pflege des Verrechnungsmodells erheblich vereinfacht.

Die statistischen Kennzahlen, die aus max. 6 Stellen bestehen, entsprechen dabei der sendenden Kostenstelle. Demzufolge sind die Kostenstellen den statistischen Kennzahlen anzugleichen.

Die Kostenstellen wurden unter diesen Gesichtspunkten in Albstadt wie folgt aufgebaut:



## 7 Verrechnungsmodell

Interne Leistungsverrechnung bei Betrieben gewerblicher Art:



- Wann sind interne Leistungsverrechnungen steuerpflichtig?



Klassische interne Leistungsverrechnungen sind nicht steuerpflichtig. Gemäß §1 (1) UStG müssen für das Vorliegen steuerbarer Umsätze fünf Tatbestandsmerkmale erfüllt sein:

- Lieferung oder sonst. Leistung 😊
- Unternehmer 😞
- gegen Entgelt 😊
- im Inland 😊
- im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit 😞

Werden hingegen Kosten aus dem Kernhaushalt umgelegt, sind diese steuerbar, da alle genannten Tatbestandsmerkmale erfüllt sind. Ob und ggfs. zu welchem Steuersatz eine Steuerpflicht besteht, muss im Einzelfall geprüft werden.

Steuerrelevante Verrechnungen können nicht über das Standardverrechnungsmodell abgebildet werden., da die Instrumente des CO für ein klassisches internes Rechnungswesen ausgelegt sind und somit keine Sachkonten mitbebuht werden können. Lt. Herrn Baumeister und Herrn Wüst sind Buchungen mit Steuerkennzeichen nur über manuelle Verrechnungsanordnungen möglich.

Verrechnungsmodell ↔ Stammdaten

neu: Einsatz von Innenaufträgen zur Bewirtschaftung von Produkten. Rolle dieser Aufträge im Verrechnungsmodell?

→ Auftrag reagiert gleich, wie PSP-Element, daher sind viele Varianten möglich. In Mainz wird auf PSP-Elemente (und Kostenstellen) geplant, auf Aufträge (und Kostenstellen) ge-

bucht. Die Planverrechnung erfolgt dementsprechend von Kostenstellen auf PSP-Elemente, die IST-Verrechnung dagegen von Kostenstellen auf Innenaufträge.

Denkbar wäre laut Herrn Wüst auch jedes andere Szenario bis hin zu Mischformen, also Verrechnung auf Aufträge **und** PSP-Elemente. Ob dies allerdings sinnvoll wäre, ist fraglich.

### Abbildung einer Primärkostenstruktur gemäß gesetzlicher Vorgaben im Ergebnisplan/-rechnung

Bei der Verrechnung von Kostenstellen auf die Produkte, muss – sofern es sich nicht um Leistungsverrechnungen handelt – der Charakter der Primärkostenart auf der Kostenstelle auch als solcher auf der untersten Stufe noch erkennbar sein.

Aufbau der Kostenarten der Verrechnungsschemata:

**96 470 3 00** „umgelegte bilanzielle Abschreibungen“

- 96** => definiert die Kostenart als Umlagekostenart eines Verrechnungsschemas
- 470** => definiert die Kontoart, die umgelegt wird (470 = bilanzielle Abschreibungen)
- 3** => Spiegelt die Umlagestufe (3 = Vorkostenumlage) wider
- 00** => laufende Nummer

Für den korrekten Ausweis im Haushaltsplan müssen sowohl die Primärkostenarten als auch die Umlagekostenarten über die „Ein-Knopf-Lösung“ der Zeile „Abschreibungen“ zugeordnet werden.

KA_B_240	Bilanzielle Abschreibungen
47000000	47999999
47000000	Planung bilanzielle Abschreibung
47110000	AfA immaterielle Vermögensgegenstände
47120000	AfA unbeb. Grundst. u. Rechte, beb. Grundst.
47130000	AfA auf Gebäude
47140000	AfA auf Infrastrukturvermögen
47150000	AfA Maschinen und technische Anlagen
47160000	AfA auf Fahrzeuge
47170000	AfA a. Betriebs- und Gesch. ausstattung
47180000	AfA auf geringwertige Wi.-Güter
47190000	AfA sons. Sachanlagevermögen
47211000	AfA a. FO wg. Uneinbringlichkeit
47212000	Sonstige AfA auf Forderungen
47213000	AfA a. FO wg. Niederschlagung bzw. AdV
47291000	Sonstige AfA auf FI-Vermögen
47910000	Sonstige Abschreibungen
93470100	93470199
	>>> Intervall leer
93470200	93470299
	>>> Intervall leer
96470000	96470899
96470200	umg. Planmäßige Abschreibungen
96470300	umg. Planmäßige Abschreibungen
96470400	umg. Planmäßige Abschreibungen
96470500	umg. Planmäßige Abschreibungen
96470600	umg. Planmäßige Abschreibungen
96470700	umg. Planmäßige Abschreibungen

### Verrechnungsmodell $\leftrightarrow$ Personalkosten

Das Personalwesen wird über das Vorverfahren dvv-Personal abgewickelt, d. h. es erfolgt nur eine summarische Übergabe der Buchungen ins SAP. Lt. Herrn Baumeister (KIRU) können die Buchungen auf sämtliche kostenrechnungsrelevanten Kontierungen übergeben werden. Um das Verrechnungsmodell „zu entlasten“, sehen wir vor, die Personalkosten bereits im Vorverfahren – dort, wo möglich - auf einzelne Produkte (in Ausnahmefällen Kostenstellen) zu splitten.

- allgemeiner Teil Was ist ein Verrechnungsmodell?
- Technik

## 8 Begriffslexikon

### **Einzelkosten**

So werden Kosten bezeichnet, die direkt einem Produkt (Kostenträger) zuzurechnen sind.

### **Gemeinkosten**

Gemeinkosten sind Kosten die nicht direkt einem Produkt (Kostenträger) zugerechnet werden können.

### **Kostenart** (Welche Kosten sind angefallen?)

Die Kosten können in Personal- und Sachkosten, Zinsen, Materialkosten, Betriebsmittelkosten, interne Leistungsverrechnung und kalkulatorische Kosten eingeteilt werden. Dabei kann eine vielschichtige Staffelung vorgenommen werden. Die Kostenarten werden in der Vollkostenrechnung auf die Kostenträger verrechnet.

### **Kostenartenrechnung**

Im Rahmen der Kostenartenrechnung steht die Kostenanalyse<sup>4</sup> im Mittelpunkt, d.h. wie setzt sich die Summe im Einzelnen zusammen, also welche Kostenarten beinhaltet die Kosten-summe?

### **Kostenstelle** (Wo sind die Kosten angefallen?)

Eine Kostenstelle ist der Ort der Kostenentstehung und der Leistungserbringung. Die Kostenstelle ist ein Kostenrechnungsobjekt mit der Aufgabe, die in einem Verwaltungsteil, meist Abteilung, angefallenen Kosten zu sammeln.

Gliederung von Kostenstellen: Vorkostenstellen (sie geben ihre Leistungen an andere Kostenstellen ab) und Endkostenstellen (ihre Leistungen werden nicht auf andere Kostenstellen, sondern auf die Kostenträger verrechnet)<sup>5</sup>.

### **Kostenstellenrechnung** (BAB)

Um die Frage "Wo sind die Kosten angefallen?" zu klären, werden die Kosten auf Betriebsbereiche aufgeteilt. Durch die Kostenstellenrechnung werden Leistungsbeziehungen im Unternehmen dargestellt, die Wirtschaftlichkeit besser kontrolliert und die Kostenträgerrechnung vorbereitet.

(In der Regel wird je Produkt eine Endkostenstelle und mindestens die Vorkostenstellen „Verwaltung“ und „Gebäude“ gebildet.)

### **Kostenträger** (Wofür sind die Kosten angefallen? (Produkte))

Ein Kostenträger ist ein abstraktes Objekt, dem Kosten zugerechnet werden.

### **Kostenträgerrechnung**<sup>6</sup>

Die Kostenträgerrechnung gibt Informationen darüber für welche Produkte bzw. (Dienst-) Leistungen die Kosten entstanden sind.

### **Kostenstellenplan**

Der Kostenstellenplan ist das Ergebnis der spezifischen Aufteilung einer Kommune in Kostenstellen.

### **Produkt**

Ein Produkt ist eine Leistung oder eine Gruppe von Leistungen, die für Stellen außerhalb der betrachteten Organisationseinheit/Fachbereich (innerhalb oder außerhalb der Verwaltung) erstellt werden.

<sup>4</sup> Kennzahlenbildung möglich (z.B. Anteil der Personalkosten an den Gemeinkosten)

<sup>5</sup> Allgemeine und Hilfskostenstelle => Vorkostenstelle, Haupt- und Nebenkostenstellen => Endkostenstellen

<sup>6</sup> Kostenträgerrechnungen, z.B. Kostenträgerzeitrechnung, Kostenträgerstückrechnung

**Produktplan**

Der Produktplan für Baden-Württemberg gibt einen gesetzlichen Rahmen vor, der bei Bildung von Produkten einzuhalten ist.

**Verrechnungsmodell (Betriebsabrechnungsbogen (BAB))**

Hilfsrechnung der *Kostenstellenrechnung* zur Verteilung der *Vorkostenstellen* auf die *Endkostenstellen* durch verursachungsgerechte Schlüssel (Fläche, Mitarbeiter etc.).

**Vollkostenrechnung**

Die Vollkostenrechnung bezeichnet alle jene Systeme der Kostenrechnung, bei denen sämtliche Kosten auf den Kostenträger verrechnet werden. Sie befindet sich damit im Gegensatz zur Teilkostenrechnung. Bei Vollkostenrechnungssystemen werden zusätzlich zu den Einzelkosten auch die Gemeinkosten berücksichtigt.

**Wertgrößen**

Abgrenzung der Begriffe Auszahlung und Einzahlung, Ausgabe und Einnahme, Aufwand und Ertrag, Kosten und Leistung

*Auszahlung* Der tatsächliche Abfluss liquider Mittel

*Einzahlung* Der tatsächliche Zugang liquider Mittel

*Ausgabe* gesamter Geldvermögensabfluss in einer Rechnungsperiode  
(Abfluss liquider Mittel + Forderungsabgang + Schuldenzugang)

*Einnahme* gesamter Geldvermögenszufluss in einer Rechnungsperiode  
(Zufluss liquider Mittel + Forderungszufluss + Schuldenabgang)

<i>Aufwand</i>	Werteverzehr	}	Was macht mich Reicher oder Ärmer?
<i>Ertrag</i>	Wertezuwachs		

*Kosten* Betriebszweckbezogener Werteverzehr in einer Periode

*Leistung* Betriebszweckbezogener Wertezuwachs in einer Periode