

LEHRBUCH

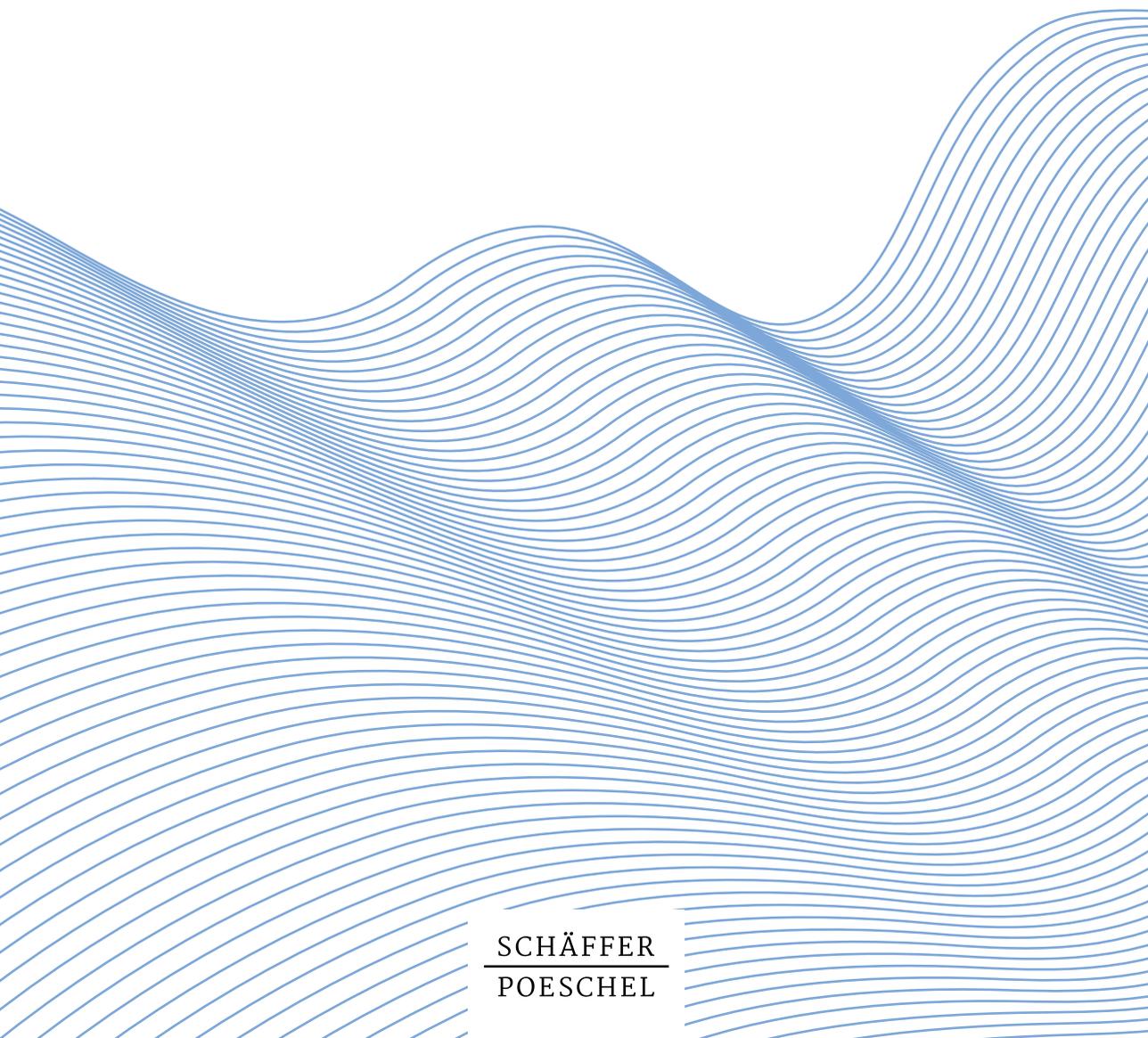
Bernd Schwien | Daniel Hoffmeister

# Kosten- und Leistungsrechnung in der Sozialwirtschaft

Rechnungswesen sozial gedacht



SCHÄFFER  
POESCHEL



SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Bernd Schwien/Daniel Hoffmeister

# **Kosten- und Leistungsrechnung in der Sozialwirtschaft**

Rechnungswesen sozial gedacht

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Prof. Dr. Bernd Schwien lehrt Finanzierung sozialwirtschaftlicher Organisationen im Studiengang Sozialmanagement an der Hochschule Nordhausen.

Daniel Hoffmeister, Dipl.-Finanzwirt, Betriebsprüfer, Lehraufträge an der Fachhochschule Gotha und der Hochschule Nordhausen.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print ISBN 978-3-7910-4147-6 Bestell-Nr. 11206-0001

EPUB ISBN 978-3-7910-4148-3 Bestell-Nr. 11206-0100

EPDF ISBN 978-3-7910-4149-0 Bestell-Nr. 11206-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Bildnachweis: Shutterstock)  
Layout: Ingrid Gnoth | GD 90, Buchenbach  
Satz: Claudia Wild, Konstanz

Juni 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Group

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b>		<b>IX</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Internes und externes Rechnungswesen</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Die Kosten- und Leistungsrechnung und ihre Begrifflichkeiten</b>	<b>13</b>
3.1	Stufe 1 zur Kostenartenrechnung: Einzahlung, Auszahlung	15
3.2	Stufe 2 zur Kostenartenrechnung: Einnahme, Ausgabe	15
3.3	Stufe 3 zur Kostenartenrechnung: Aufwand, Ertrag	17
3.4	Stufe 4 zur Kostenartenrechnung: Kosten, Leistungen	18
3.5	Allgemeine Kostenbegriffe und Kostenbetrachtungen	23
3.6	Sozialwirtschaftliches Spezifikum: Sonderposten zur Finanzierung des Sachanlagevermögens	33
<b>4</b>	<b>Teilrechnungen der Kosten- und Leistungsrechnung</b>	<b>39</b>
4.1	Kostenartenrechnung	39
4.1.1	Herkunft der Daten	42
4.1.2	Sachliche Abgrenzung	42
4.1.2.1	Sachliche Abgrenzung innerhalb der Betriebsbuchhaltung	43
4.1.2.2	Sachliche Abgrenzung außerhalb der Betriebsbuchhaltung	46
4.1.3	Gliederung der in einer Abrechnungsperiode angefallenen Kosten nach Art und Höhe	49
4.1.3.1	Verbrauchte Produktionsfaktoren	49
4.1.3.2	Art der betrieblichen Funktion	51
4.1.3.3	Art des kalkulatorischen Charakters	51
4.1.3.4	Abhängigkeiten von Kosteneinflussgrößen	52
4.1.4	Aufteilung der Kosten in Einzelkosten und Gemeinkosten	53
4.1.5	Aufteilung der Kosten in variable und fixe Kosten	53
4.1.5.1	Buchtechnische Methode	53
4.1.5.2	Grafische Methode	54
4.1.5.3	Mathematische Methode	54
4.1.6	Kostenkontrolle	56
4.2	Kostenstellenrechnung	56
4.2.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	56
4.2.2	Kriterien der Kostenstellenbildung	58
4.2.2.1	Kostenstellenvorgaben in der Sozialwirtschaft	58
4.2.2.2	Grundsätze der Kostenstellenbildung	59
4.2.2.3	Kostenstellenbildung im Einzelnen	60
4.2.2.4	Arten von Kostenstellen	61
4.2.3	Durchführung der Kostenstellenrechnung	62

4.2.3.1	Aufbau des Betriebsabrechnungsbogens (BAB)	63
4.2.3.2	Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen	63
4.2.3.2.1	Primärkostenverrechnung	64
4.2.3.2.2	Ermittlung der Primärkosten je Kostenstelle und Abstimmung	67
4.2.3.2.3	Ermittlung der Kalkulationssätze/Gemeinkostenzuschlagssätze	67
4.2.3.2.4	Ermittlung von Kostenüber- und Kostenunterdeckungen	69
4.2.3.3	Mehrstufiger Betriebsabrechnungsbogen	71
4.2.3.3.1	Primärkostenverrechnung	72
4.2.3.3.2	Ermittlung der Primärkosten je Kostenstelle und Abstimmung	72
4.2.3.3.3	Innerbetriebliche Leistungsverrechnung	72
4.2.3.3.4	Ermittlung der primären und sekundären Gemeinkosten je Endkostenstelle	78
4.2.3.3.5	Ermittlung der Kalkulationssätze/Gemeinkostenzuschlagssätze	79
4.2.3.3.6	Ermittlung von Kostenüber-/Kostenunterdeckungen	79
4.3	Kostenträgerrechnung	81
4.3.1	Kostenträger	81
4.3.2	Aufgaben und Ausprägungsformen der Kostenträgerrechnung	82
4.3.3	Kalkulation	83
4.3.3.1	Divisionskalkulation	83
4.3.3.1.1	Einstufige Divisionskalkulation	83
4.3.3.1.2	Zweistufige Divisionskalkulation	85
4.3.3.1.3	Mehrstufige Divisionskalkulation	86
4.3.3.2	Äquivalenzziffernkalkulation	87
4.3.3.2.1	Einstufige Äquivalenzziffernrechnung	88
4.3.3.2.2	Zwei- und mehrstufige Äquivalenzziffernrechnung	89
4.3.3.3	Zuschlagskalkulation	91
4.3.3.3.1	Differenzierte Zuschlagskalkulation (progressiv)	92
4.3.3.3.2	Differenzierte Zuschlagskalkulation (retrograd)	93
4.3.3.3.3	Maschinenstundensatzkalkulation	94
4.3.3.4	Preiskalkulation	97
4.3.4	Kurzfristige Erfolgsrechnung	99
4.4	Teilkostenrechnungsbetrachtungen	107
4.4.1	Einstufige Deckungsbeitragsrechnung	110
4.4.2	Annahme Zusatzauftrag?	117
4.4.3	Preispolitische Entscheidungen	119
4.4.4	Innerbetriebliche Leistungen outsourcen	120
4.4.5	Bestimmung des optimalen Leistungsprogramms	122
4.4.6	Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung	127
<b>5</b>	<b>Moderne Verfahren der Kostenrechnung und des Kostenmanagements</b>	<b>131</b>
5.1	Plankostenrechnung	131
5.2	Prozesskostenrechnung	134

<b>Lösungen</b>	<b>141</b>
<b>Übungsklausur mit Lösungen</b>	<b>161</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>169</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>171</b>



# Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
abz.	abzüglich
AK	Anschaffungskosten
ao.	außerordentlich
AO	Abgabenordnung
Ansch.	Anschaffung
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BE	Betriebsergebnis
betriebsnotw.	betriebsnotwendig
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
Ct.	Cent
DRG	Diagnosis Related Groups (Fallpauschalen)
E	Erlöse (entspricht Umsatz)
EK	Eigenkapital
Fibu	Finanzbuchhaltung
GoB	Grundsatz ordnungsgemäßer Buchführung
GKV	Gesamtkostenverfahren
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
H	Haben
h	Stunde (hour)
HGB	Handelsgesetzbuch
Hk	Herstellkosten
HkdU	Herstellkosten des Umsatzes
HkdE	Herstellkosten der Erzeugung
i. V. m.	in Verbindung mit
J.	Jahr(e)
kalk.	kalkulatorisch
KHBV	Krankenhausbuchführungsverordnung
kwh	Kilowattstunde
lt.	laut
lfd.	laufend
ND	Nutzungsdauer
o. g.	oben genannt
p. a.	per annum (pro Jahr)

## Abkürzungsverzeichnis

PBV	Pflegebuchführungsverordnung
prop.	proportional
SEKF	Sondereinzelkosten der Fertigung
SEKV	Sondereinzelkosten des Vertriebs
SGB	Sozialgesetzbuch
S	Soll
sog.	sogenannt
Sopo	Sonderposten
ssfh	Stiftung St. Franziskus Heiligenbronn
U	Umsatz (entspricht Erlösen)
u.ä.	und ähnliche
UKV	Umsatzkostenverfahren
U-Lohn	Unternehmerlohn
usw.	und so weiter
Verbindlichkeiten a. L. L.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
VertK	Vertriebskosten
VerwK	Verwaltungskosten
Vk	Vertriebskosten
vgl.	Vergleiche
WBK	Wiederbeschaffungskosten
WfbM	Werkstatt für behinderte Menschen
WVO	Werkstättenverordnung
z. B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Das Organisationshandeln in sozialwirtschaftlichen Organisationen ist traditionell von Werte- und Bedarfsorientierung geprägt. Dabei ist der (Hilfe-)bedarf anderer Menschen bzw. Klienten zu ermitteln und deren Lebenswirklichkeit in vielen Fällen mittels sozialer Fachlichkeit werteorientiert neu auszurichten. Was dabei als Ausgangspunkt oder Zielsetzung einer gewünschten »Normalität« als klientenbezogenes Sachziel im Einzelfall entspricht, bleibt vielfach unklar und wird selten als konkretes Ziel formuliert, da oft als »individuell« bezeichnet. Der gesellschaftliche Kontext und nicht zuletzt die Werte und Normen des jeweiligen Sozialarbeiters als beteiligte Person spielen dabei eine wichtige Rolle. In diesem multifaktoriellen Wirkungsgefüge von diffusen Bedürfnissen und Umweltbedingungen bezogen auf den einzelnen Klienten (Stichwort: Sozialraumorientierung, was umfasst das konkret!?) und seinem Sozialarbeiter in ihrem interaktiven Umfeld haben es die »konkreten« Formalziele der Betriebswirtschaftslehre schwer. Sie wirken oft einseitig in ihrer Perspektive, kalt, das heißt losgelöst vom jeweiligen menschlichen Schicksal und bedrohlich, indem sie die soziale Handlungsfreiheit scheinbar einschränken. Viele möchten im Alter die selbstbestimmte Individualbetreuung eines Hospizes (für 8.000 € – 10.000 € pro Monat) erfahren, ggf. ist es angenehm, über einen permanenten Schulbegleiter zu verfügen, der einen individuell bei den Hausaufgaben unterstützt. Und vielleicht würden wir uns über eine internationale erlebnispädagogische Maßnahme mit 24-Stunden-Begleitung durch einen Sozialpädagogen freuen, weil unsere Eltern doch nie Zeit für uns haben oder aus anderen Gründen nicht mehr zur Verfügung stehen. Hier kommt mit Blick auf die angenommene traditionell nicht vorhandene Messbarkeit des Sozialen ein Hang zu monetärer Hypertrophie zum Ausdruck, da nicht über Geld sondern ausschließlich den Menschen und seine sozialen Bedürfnisse gesprochen werden soll. Hinter der Notwendigkeit eines nachhaltigen Wachstumspfades für eine sozialwirtschaftliche Organisation steht jedoch immer die Tatsache der vorhandenen Begrenztheit von Ressourcen in einer Volkswirtschaft und deren Gesellschaft sowie deren begrenzter Bereitschaft – mit Blick auf die eigenen Bedürfnisse – zu Solidarität. So scheint es für die Politik im Gesundheitsbereich schwierig, der Bevölkerung zu vermitteln, mehr als 15 % ihres Bruttoeinkommens für eine entsprechende Gesundheitsversicherung auszugeben. Obgleich es eben nicht Profitlehre heißt, sondern die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eines Betriebes im Vordergrund steht, tut sich die soziale Fachlichkeit mit der bewussten Realitätsreduktion (beispielsweise auf Kennzahlen) und den daraus gewonnenen Erkenntnissen bzw. Klarheiten schwer. Schafft man es gerade noch, sich auf die Tatsache beschränkter Ressourcen einigen zu können, so sind jegliche Rentabilitäts- oder gar Gewinnbetrachtungen bei der Erreichung des Klientenwohls eben doch fremd.

Dabei vermittelt die empirische Sozialforschung regelmäßig, dass Menschen sich gruppenbetrachtet hochgradig statistisch, also planbar, verhalten. So kann ein kaufmännischer Krankenhausdirektor im Einzugsgebiet seiner Klinik davon ausgehen, dass bei vorliegenden 300 Blinddarmoperationen pro Jahr in der Folgeperiode zwischen 295 und 305 entsprechende Eingriffe zu tätigen sind. Spezifische Umwelt- und kulturelle Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen sowie ethnische Voraussetzungen tragen zu dieser Tatsache bei. Es lassen sich also deutliche Muster herausarbeiten. Das Formulieren von Zielgrößen und die Messung ihrer Erreichung scheinen sinnvoll zu sein. Und es gilt die Maxime: Das gemessene Ergebnis ist nicht die Entscheidung! Es verdeutlicht lediglich eine bewusst gewählte Perspektive zur Entscheidungsfindung.

Nichts anderes versucht die Betriebswirtschaftslehre im Rahmen ihrer regelmäßigen Situationsanalyse interner und externer Rahmenbedingungen und ihrer Ziel- und Strategiefindung.

So formulierte eine christlich-soziale Komplexeinrichtung im Rahmen ihrer Finanzperspektive, dass die Innenfinanzierungskraft der Organisation ausgedrückt durch den Cashflow »die Abschreibungen und einen Deckungsbeitrag zur Zukunftssicherung im Kontext zu einer *angemessenen Begleitung, Erziehung und Pflege zu erwirtschaften*, einzuhalten hat.« (Siehe Auszug aus der Balanced Scorecard, (hier: Finanzwirtschaftliche Perspektive) der Komplexeinrichtung »stiftung st. franziskus heiligenbronn« (ssf)). Als sinnvollen Wert zur Erreichung dieses Ziels sind über mehrjährige Vergangenheitsdaten drei Prozent vom Umsatz ermittelt worden. Hier besteht offensichtlich ein Bezug zwischen sozialem Sach- und betriebswirtschaftlichem Formalziel. Steuern bzw. operationalisieren lässt sich dieses Ziel jedoch nur, wenn man den gewünschten Cashflow mit einem Zielwert versieht (hier: 3 % vom Umsatz) und eine Person für seine Erreichung die Verantwortung übernimmt (hier: Vorstand). Nun muss regelmäßig gemessen werden, um zu überwachen, ob man dieses Ziel am Ende einer Periode erreichen wird (z. B. Soll-Ist-Betrachtung). Eventuell sind korrigierende Maßnahmen der verantwortlichen Person(en) zu ergreifen, die vorab für den Bedarfsfall gemeinsam festgelegt worden sind. Hierbei versteht es sich, dass die »positive« Maßnahmenwirkung überwacht werden muss. Gegebenenfalls ist über Alternativen nachzudenken. Die Operationalisierbarkeit des nachhaltigen betrieblichen Handelns im Sinne der angemessenen Begleitung der Klienten steht im Vordergrund, nicht wie vielfach befürchtet und beschrieben, die Kontrolle als solches. Und dies unter Berücksichtigung der offensichtlich begrenzten (finanziellen) Ressourcen.

### **Ziel, Methode und Vorgehen**

Dieses einführende Lehrbuch richtet sich neben der Kerngruppe der Sozialwirte und Sozialmanager an Sozialpädagogen und Sozialarbeiter, Soziologen, Psychologen und Mediziner sowie Theologen zur Vermittlung eines Basiswissens in der Kosten- und Leistungsrechnung. Während die vorgestellten Methoden zumeist aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre stammen, wurde bei den Anwendungs- und Übungsbeispielen auf den sozialen Bezug in seiner Vielfältigkeit der obigen Kernbereiche und ihrer individuellen Preisfindung bzw. Abrechnungslogik Wert gelegt.

Dieser Preis gilt zwischen den Verhandlungen als exogen vorgegeben und wird in »regelmäßigen« Abständen mit den Kostenträgern auf Basis differenzierter Kostenkalkulationen neu verhandelt. Dabei liegen dieser Verhandlung Preisbegriffe wie

- ▶ Entgelte,
- ▶ Zuweisung,
- ▶ Zuwendung,
- ▶ Pflegesatz (z. B. Basis von Pflegegrad 1–5 oder Hilfebedarfsgruppe 1–5),
- ▶ Persönliches Budget (Behindertenhilfe),
- ▶ Sozialraumbudget (Sozialraumorientierung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe),
- ▶ Fallpauschale (z. B. Diagnosis Related Groups; DRG)

bis hin zu wirkungsbezogenen Honoraren im Rahmen der Diskussion um die Bestimmung von Wertschöpfung und Wirkungsorientierung in der sozialen Arbeit zugrunde. Nur vor dem Hintergrund der Kostendeckung und Zukunftsorientierung geht es um Input-/Outputrelationen mit den sozialen Dienstleistungsprozessen dazwischen. Bei den Sachzielen geht es zum Teil schwer messbar erstrangig um

- ▶ den Effect (messbares Ergebnis, z. B. Mehreinnahmen durch selbst gefertigtes Holzspielzeug in Behindertenwerkstätten),
- ▶ den Impact (erhöhte Lebensqualität der behinderten Menschen durch erfüllende (Arbeits-)aufgaben,
- ▶ den Outcome (Wirkung des Outputs als nachhaltige Kinderfreuden durch naturnahes Holzspielzeug).

Ausgangspunkt dieser Lehrbuchbetrachtung werden die beiden klassischen Rechnungskreise sein, das interne und das externe Rechnungswesen.

---

Internes und externes  
Rechnungswesen

Neben dem gesetzestriebenen externen Rechnungswesen will das interne Rechnungswesen die Interaktion der Unternehmung mit der Umwelt im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung und -entwicklung mit folgenden Funktionen möglichst realistisch abbilden:

- ▶ Kontrolle,
- ▶ Planung,
- ▶ Dokumentation.

### Betriebsbuchführung

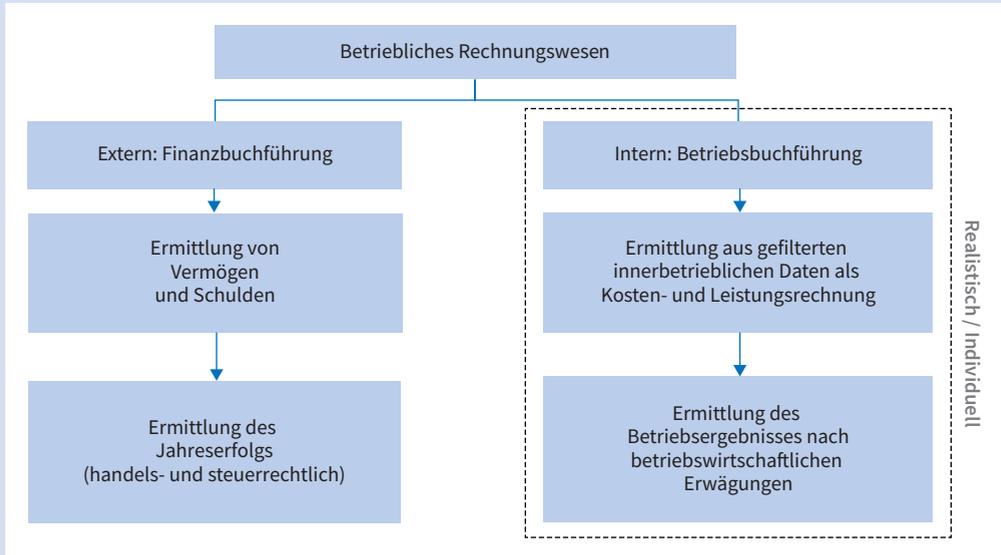
Zum internen Rechnungswesen oder Betriebsbuchführung gehört der daraus zu entwickelnde Bereich der Finanz- und Investitionsrechnung.

In der Sozialwirtschaft spielen neben der Wirtschaftlichkeit die Preiskalkulation und Preisbeurteilung eine zunehmende Rolle. Die Verfahren der Voll- und Teilkostenrechnung und ihre Interpretation sind auch der sozialen Fachlichkeit zu vermitteln.

Dabei baut das interne Rechnungswesen auf Begrifflichkeiten auf, die vorab »eindeutig« geklärt werden müssen. Wir werden beispielsweise feststellen, dass nicht alle Aufwendungen Kosten darstellen und nicht alle Kosten gleichermaßen Aufwendungen sind.

Abb. 1.1

## Das Rechnungswesen und seine Teilbereiche



## BEISPIEL

## Mietvertrag und kalkulatorischer Unternehmerlohn



Abb. 1.2

## Gewinn- und Verlustrechnung

	Gewinn- und Verlustrechnung				H
	S				
	Berichtsjahr	Vorjahr	Berichtsjahr	Vorjahr	
Materialaufwand	50.000 €	47.000 €	85.000 €	75.000 €	Umsatzerlöse
Personalaufwand	65.000 €	63.000 €	25.000 €	30.000 €	Zuwendungen u. Zuschlag der öffentlichen Hand
Abschreibungen	9.000 €	6.000 €	0 €	0 €	
<b>Gewinn</b>	<b>16.000 €</b>	<b>14.000 €</b>	30.000 €	25.000 €	s. betriebliche Erträge (Mieteinnahmen)
<b>SUMME</b>	<b>140.000 €</b>	<b>130.000 €</b>	<b>140.000 €</b>	<b>130.000 €</b>	

Bei der in Abbildung 1.2 dargestellten Gewinn- und Verlustrechnung aus der Finanzbuchhaltung der Senioren-WG, wo der *Personalaufwand sich auf Pflege- und Verwaltungskräfte* bezieht, ergibt sich ein Gewinn von zunächst 16.000 €. Sollte es sich dabei um ein Einzelunternehmergehalt handeln, welches marktüblich bei 45.000 € liegt, so wäre unter Berücksichtigung dieses sogenannten kalkulatorischen Unternehmerlohns ein Verlust von 29.000 € auszuweisen. Die *Mieteinnahmen von nicht genutzten Räumen* in Höhe von 30.000 € entsprechen nicht dem Unternehmenszweck dieser Senioren-Wohngemeinschaft und sind betriebsbedingt abzuziehen. Selbiges ist für die Nachhaltigkeit der Zuwendungen der öffentlichen Hand zu prüfen.

Ziehen wir diese Beträge komplett ab, so ergibt sich für das externe und interne Rechnungswesen die in Abbildung 1.3 dargestellte Situation.

Abb. 1.3

Gewinn Berichtsjahr

	Externes Rechnungswesen	Internes Rechnungswesen
<b>Gewinn Berichtsjahr</b>	16.000 €	- 84.000 (+ 16.000 - 45.000 - 25.000 - 30.000)
<b>Erläuterung</b>	Meine soziale Organisation erwirtschaftet einen Gewinn, der die Zukunftssicherung einbezieht.	Mit einem betriebsbedingten Verlust von 84.000 € im Berichtsjahr besteht akuter Handlungsbedarf!

Die Notwendigkeit für eine Finanz- und Betriebsbuchführung wird hier deutlich. Dabei wurde das *immer währende unternehmerische Risiko* in diesem Beispiel noch nicht berücksichtigt. <<<

Im weiteren Verlauf werden kostentheoretische Überlegungen angestellt, um die Kosten nach ihrem Verhalten bei Beschäftigungsgradänderungen in variable und fixe Kosten oder nach ihrer Zurechenbarkeit in Einzel- (z. B. Windelvorlage pro Klient) und Gemeinkosten (z. B. Energie, Verwaltung) einzuteilen.

Insbesondere die Trennung von variablen (Essen pro Klient) und fixen Kosten (z. B. Kosten Geschäftsführer), also die Kostenauflösung ist in sozialen Organisationen häufig schwer durchzuführen. Diesen Problembereich wollen wir uns theoretisch und durch praktische Beispiele erschließen.

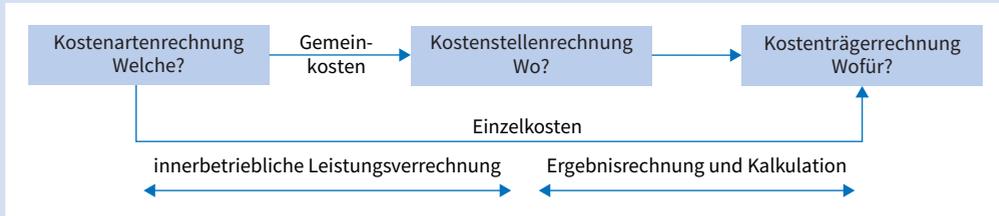
Danach erfolgt die klassische Unterteilung der Kosten- und Leistungsrechnung in die drei Bereiche:

- ▶ **Kostenartenrechnung:** Welche (betriebsbedingten) Kosten entstehen?
- ▶ **Kostenstellenrechnung:** Wo sind die Kosten im Betrieb entstanden (und wer ist dafür verantwortlich)?
- ▶ **Kostenträgerrechnung:** Wofür entstehen die Kosten (Patient, Klient, Fallpauschale), auf deren Grundlage wir dann unsere Erlöse erwirtschaften?

Unterteilung der Kosten- und Leistungsrechnung

Abb. 1.4

## Klassisches Modell der Kostenrechnung



Typische Fragen hierbei sind:

- ▶ Wie hoch müssen die Preise/dürfen die Kosten der einzelnen Kostenträger sein (Kostenträgerstückrechnung z. B. bei DRGs)?
- ▶ Wie haben sich die Kosten im Verhältnis zur Vorperiode verändert (Kostenträgerzeitrechnung z. B. bei Pflegesatzverhandlungen)?
- ▶ Welche Aufträge können angenommen werden (Deckungsbeitragsrechnung bei Produktion in einer Werkstatt für behinderte Menschen)?
- ▶ Mit welchen Kosten und Leistungen ist in Zukunft zu rechnen (Planungsrechnung bei anstehender Kapazitätsveränderung in einer Altenhilfeeinrichtung)?

Bei der Kostenträgerrechnung werden Methoden wie die Divisionskalkulation mit ihrer Unterform, der Äquivalenzrechnung und die Zuschlagskalkulation behandelt.

Im weiteren Verlauf setzt sich dieses Lehrbuch beispielhaft mit modernen Verfahren der Kostenrechnung und des Kostenmanagements auseinander. Systeme der Deckungsbeitragsrechnung (einstufig, mehrstufig), Plankostenrechnung (starr, flexibel) und die Prozesskostenrechnung (z. B. Kalkulation der Endprothetik im Krankenhaus) bilden dann den Abschluss.

# 2 Internes und externes Rechnungswesen

Jede Unternehmung ist eingebettet in den Nominalgüter- und Realgüterkreislauf einer Volkswirtschaft, d. h. sie ist Teil des gesamtwirtschaftlichen Güter- und Geldkreislaufes einer Volkswirtschaft. Dazu zählt der Beschaffungsmarkt, in dem die betrieblichen Produktionsfaktoren beschafft werden, der Geld- und Kapitalmarkt für kurz- und mittel- sowie langfristige Kapitalbeschaffung, der Absatzmarkt, in dem Güter (Sachgüter, Dienstleistungen und Rechte) zum Verkauf angeboten werden und der Staat, der die Rahmenbedingungen für das wirtschaftliche Handeln aufstellt, Steuern erhebt und beispielsweise Subventionen bzw. Zuschüsse verausgabt. Auch innerhalb eines Unternehmens vollzieht sich ein Güter- und Geldkreislauf. Zu nennen sind hier

- ▶ die Investition als Umwandlung von Geldvermögen in Sachvermögen,
- ▶ der Leistungserstellungsprozess als Einsatz von Produktionsfaktoren zur Herstellung von Gütern,
- ▶ die Desinvestition als Umwandlung von Sachvermögen in Geldvermögen und
- ▶ die Verwendung von Zahlungsmitteln als Rückzahlung an die Fremdkapitalgeber oder Eigenkapitalgeber bzw. zur erneuten Investition.

**Abb. 2.1**

**Leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Dimensionen in einer Volkswirtschaft aus Unternehmenssicht**

