



Kostenrechnung in Wissenschaftseinrichtungen

KOSTENRECHNUNG & CONTROLLING

Agenda im Detail

1 Grundlagen Kostenrechnung

2 Kostenarten

3 Kostenstellen

4 Kostenträger

5 Controlling

Hintergrund der Kostenrechnung in öffentlichen Haushalten

Haushaltsrechtlicher Hintergrund:

§ 1a Abs. 3 Satz 3 HGrG:
„für die Bereiche, für die ein Produkthaushalt aufgestellt wird,
[ist] grundsätzlich eine KLR einzuführen.“

Kostenbegriff

= Wert aller verbrauchten Güter und Dienstleistungen
für die Erstellung der eigentlichen betrieblichen
(hochschulischen) Leistungen (=Produkte).

3

Grundlegende Kennzahlen

Wirtschaften bedeutet, knappe Güter geplant so einzusetzen, dass die Bedürfnisbefriedigung in möglichst vorteilhafter Weise erfolgt.
(Gustav Cassel, 1923)

Maximumprinzip

Gegebener Input,
Output maximieren

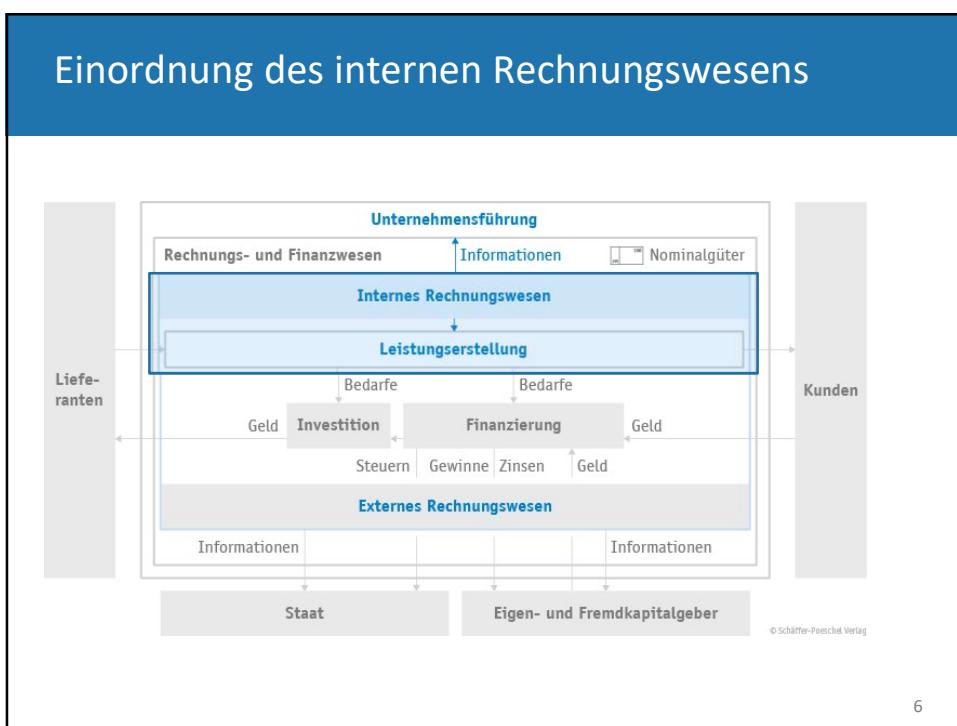
$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Outputmenge}}{\text{Inputmenge}}$$

Minimumprinzip

Gegebener Output,
Input minimieren

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Bewertete Outputmenge}}{\text{Bewertete Inputmenge}}$$

4



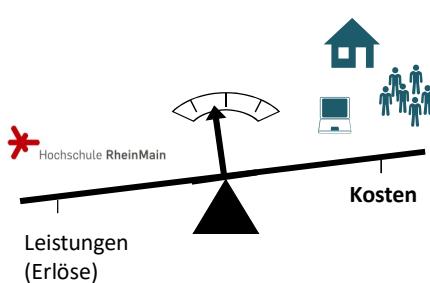
Gegenstand der Kosten- und Leistungsrechnung

In der **Kosten- und Leistungsrechnung** werden

- periodenbezogen
- den hervorgebrachten Leistungen einer Organisation
- die wertmäßig verbrauchten Produktionsfaktoren (= Kosten) gegenübergestellt.

Leistungen der Organisation:

- Durchführung von Lehrveranstaltungen
- Forschungsergebnisse
- Veröffentlichungen
- ...



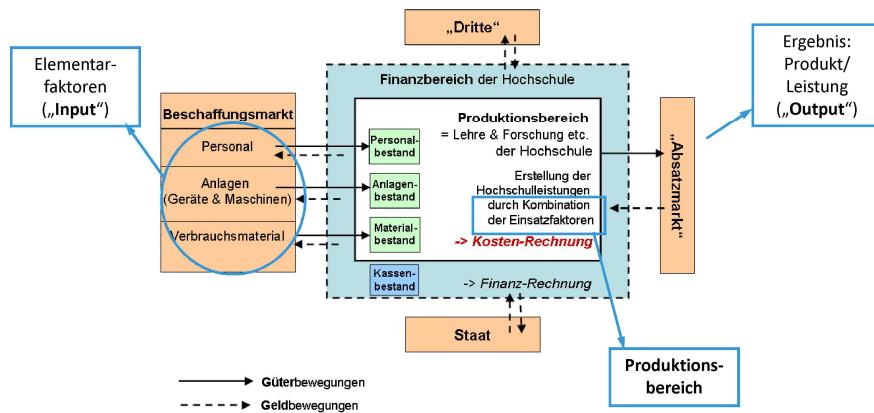
Verbrauchte Produktionsfaktoren:

- Personal
- Sachmittel
- Betriebsstoffe
- Gebäude
- ...

7

Strukturmodell der Hochschule – Ansatzpunkt der Kostenrechnung

Hochschule aus Sicht des Rechnungswesens



8

BEISPIEL:

Zusammenwirken der Einsatzfaktoren

- „**Professor**“
- „**Gebäude**“ (Hörsaal) und
- „**Verbrauchsmaterialien**“ (Kreide, Handout, Overheadfolien etc.)

ermöglicht die Erstellung der hochschulischen (Teil-) **Leistung „Vorlesung“**.

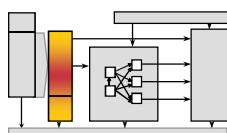
- > Ressourcenkombination →
- > Ressourcen-Inanspruchnahme
- > Ressourcenverbrauch

= **Kosten**

Begriff: Ressourcenkombination:
Einsatzfaktoren wirken im Rahmen der Erstellung der hochschulischen (Dienst-) Leistungen zusammen, sie werden, in betriebswirtschaftlicher Terminologie gesprochen, miteinander „**kombiniert**“.
Der Prozess dieser Faktorkombination wird **Produktion** genannt. Das Ergebnis dieses Prozesses stellt ein **Produkt** („Output“) dar.

9

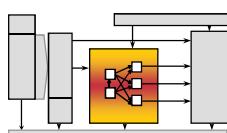
Leitfragen der Kostenrechnung



Kostenartenrechnung:

Welche (Arten von) Kosten fallen an?

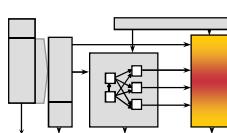
(Personalkosten, Materialkosten, Verwaltungskosten, ...)



Kostenstellenrechnung:

Wo fallen die Kosten an?

(Fachbereich A, Abteilung B, Zentrale Einrichtung C, Gebäude D, ...)

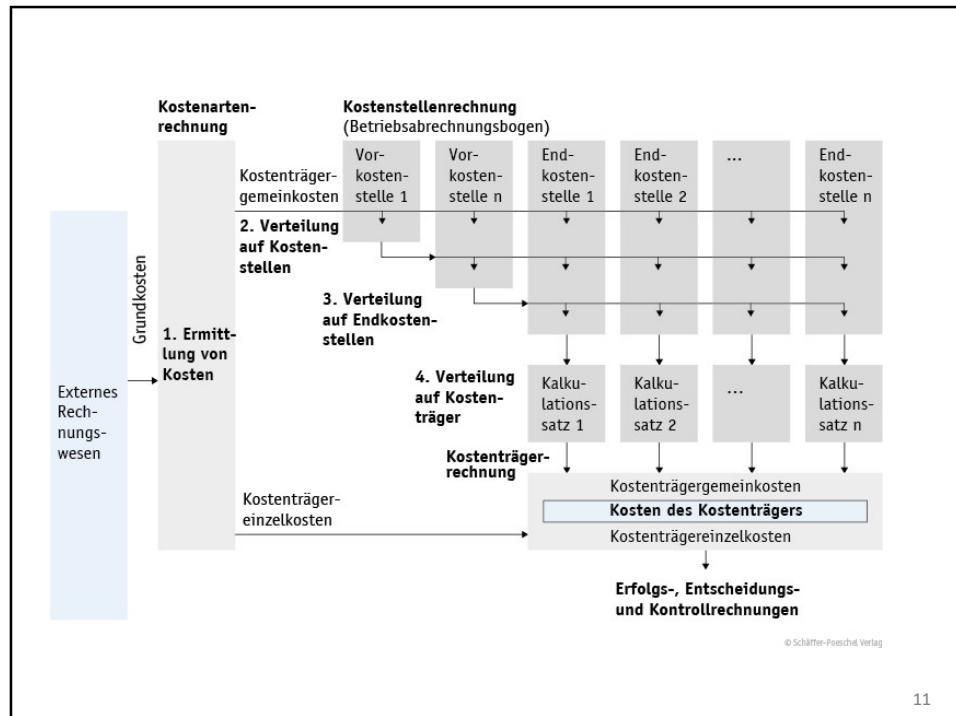


Kostenträgerrechnung:

Wofür fallen die Kosten an?

(Veranstaltung X, Forschungsprojekt Y, Verwaltungsleistung Z, ...)

10

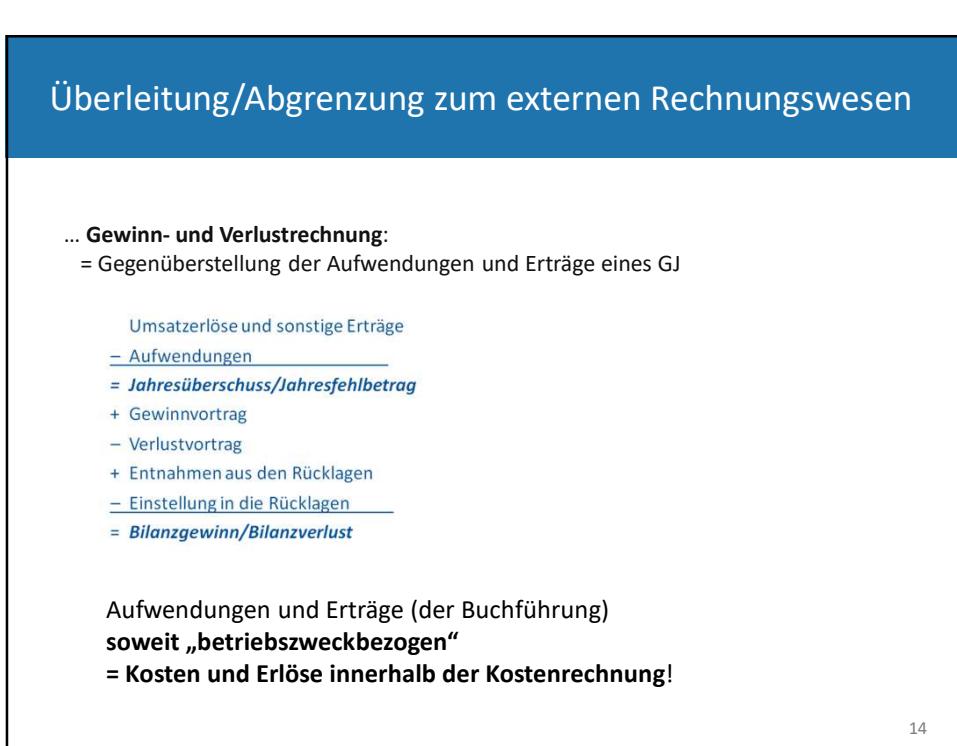
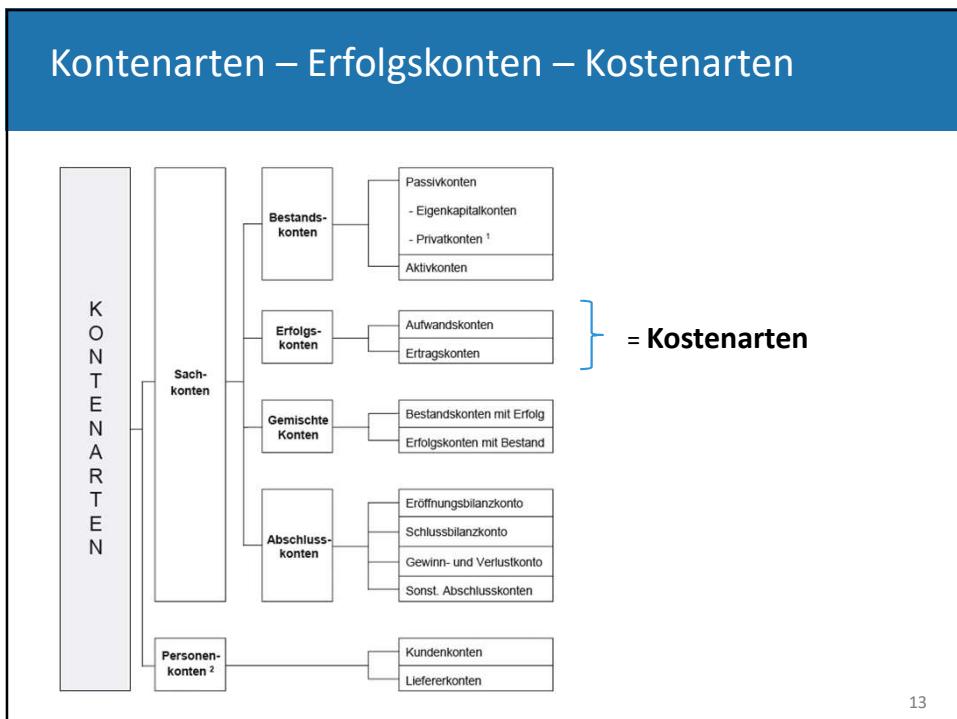


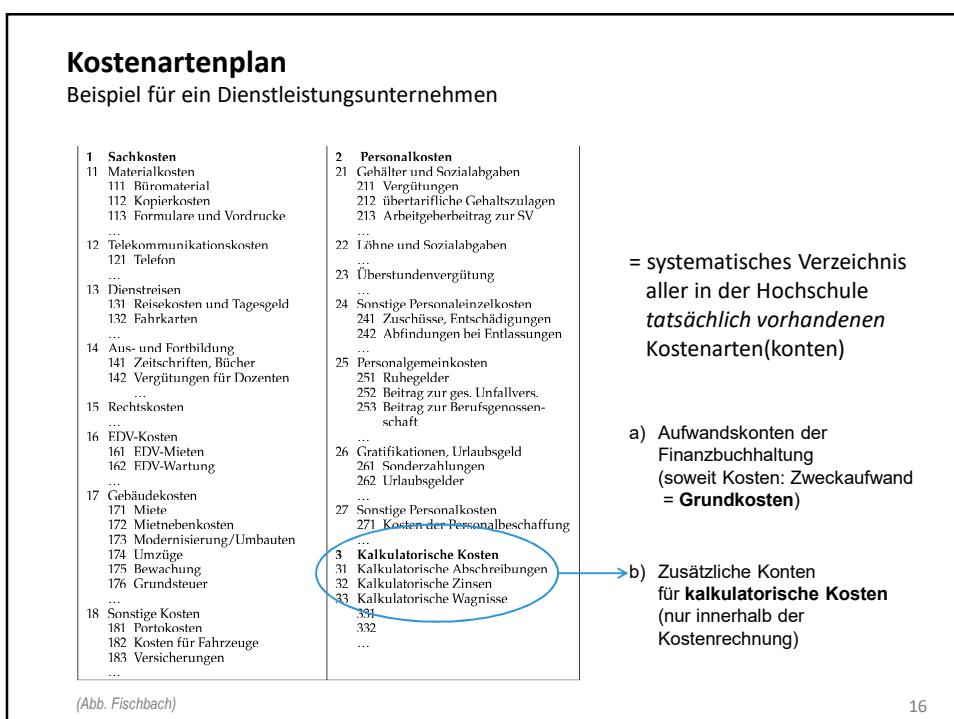
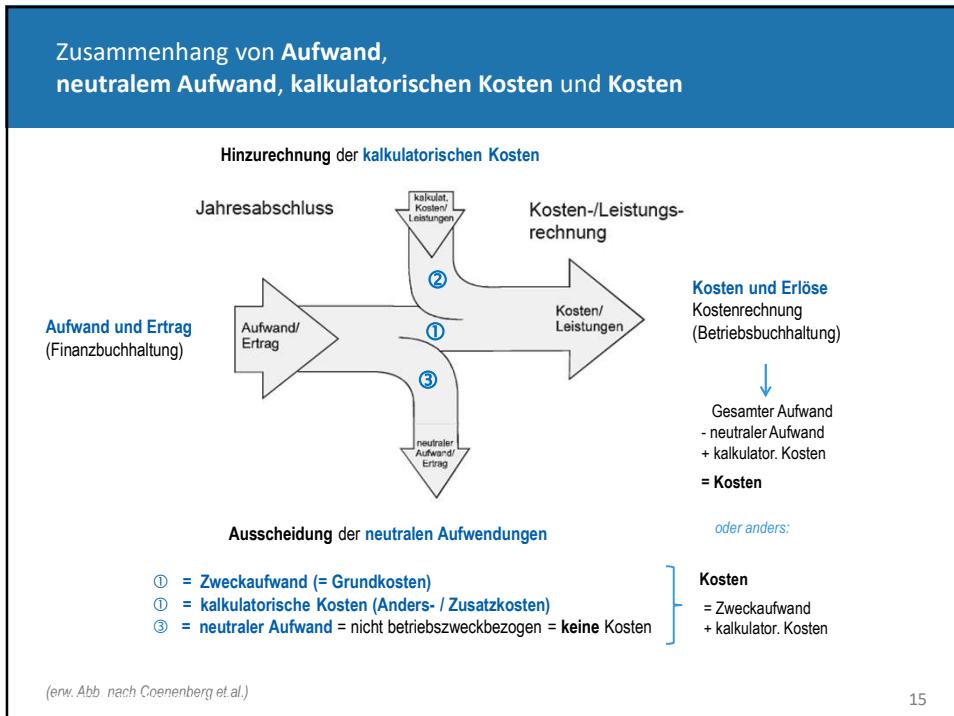
11

KOSTENRECHNUNG & CONTROLLING

Agenda im Detail

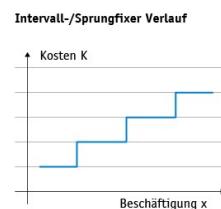
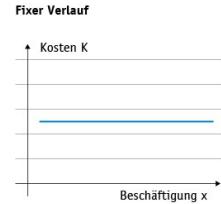
- | | |
|---|---------------------------|
| 1 | Grundlagen Kostenrechnung |
| 2 | Kostenarten |
| 3 | Kostenstellen |
| 4 | Kostenträger |
| 5 | Controlling |





Weitere Einteilungsmöglichkeiten der Kostenarten

- Nach der Zurechenbarkeit / Art der Verrechnung:
 - **Einzelkosten**
 - **Gemeinkosten**
- Nach der Art ihrer Beschäftigungsabhängigkeit:
 - **Variable** Kosten
 - **Fixe** Kosten
- Nach der Herkunft der Kostengüter:
 - primäre Kosten
 - sekundäre Kosten
- Nach Kostenträgern:
 - Kosten **Produkt 1**
 - Kosten **Produkt 2** usw.



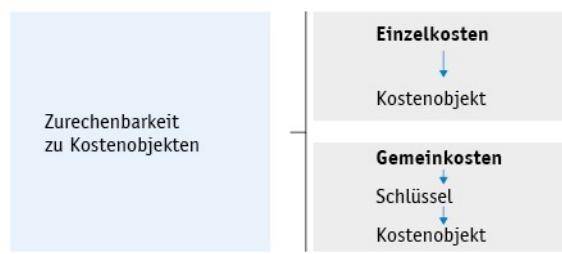
17

Einzelkosten- vs. Gemeinkosten

... beziehen sich auf eine (konkrete) Verrechnungseinheit

Beispielsweise können Kosten ...
einem Ort innerhalb des Betriebes (**Kostenstelle**) direkt zuordbar sein
→ **Kostenstellen-Einzelkosten**

... aber nicht einem (einzelnen) **Auftrag/Produkt**
→ **Kostenträger-Gemeinkosten**



18

KOSTENRECHNUNG & CONTROLLING

Agenda im Detail

1

Grundlagen Kostenrechnung

2

Kostenarten

3

Kostenstellen

4

Kostenträger

5

Controlling

Begriff Kostenstellen

Kostenstellen

sind eindeutig voneinander abgegrenzte Teilbereiche der Hochschule, für welche die jeweils von ihnen verursachten Kosten erfasst, ausgewiesen, geplant und kontrolliert werden.

> ermöglichen die Zurechnung der Kostenarten auf die Orte ihrer Entstehung

Bildung von Kostenstellen

Die Bildung von Kostenstellen kann nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen

- **funktionale Gliederung** des Betriebs
(Vertriebs-, Fertigungskostenstellen etc.)
- **räumliche** Gesichtspunkte
(z.B. Produktionshalle xy, Verwaltungsgebäude, Werk Wiesbaden)
- **organisatorische** Gesichtspunkte fassen selbständige Verantwortungsbereiche zusammen (z.B. Abteilung)
- **abrechnungstechnische** Kriterien
(bilden für jeden Arbeitsplatz eine Kostenstelle, z.B. Maschine)

und soll sich an den folgenden Grundsätzen orientieren

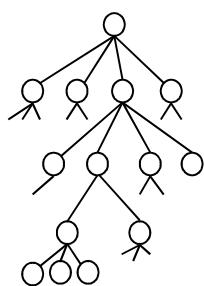
- **eindeutige Abgrenzung** (Kosten müssen sich überschneidungsfrei abgrenzen lassen)
- **Identität von Kostenstelle und Verantwortungsbereich**
- Kostenstellenrechnung muss **wirtschaftlich** durchführbar sein

21

BEISPIELE

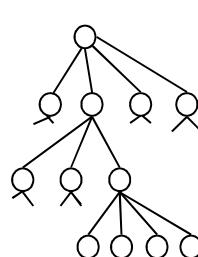
Bezugshierarchien/Kostenstellenbildung Hochschule

a) Funktionsbezogen



Produktprogramm
Master-Studiengänge
Produktbereich
Lehre
Produktgruppe
Ingenieure
Produktart
Maschinenbau
Produkteinheit

b) Räumlich-Organisatorisch



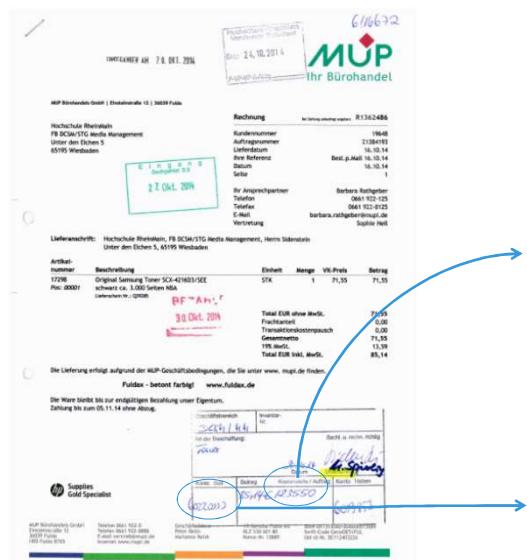
Unternehmung
Hochschule
Werk C
Standort/Fachbereich
Produktionsabteilung
Studiengang
Gruppe
Labor

22

Lehrgang für FakultätsmanagerInnen

PRAXIS-BEISPIEL

Buchungsbeleg Hochschule RheinMain



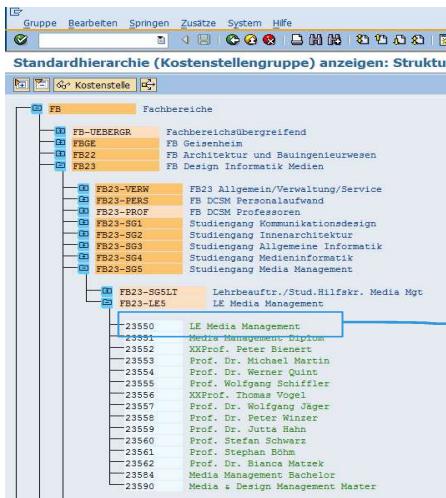
Kostenstelle (23550) wird durch **Zusatzkontierung** (Nebenkontierung) in der Finanzbuchhaltung für die Kostenrechnung gleich mit erfasst.

Gemeinkosten werden hier als **primäre Gemeinkosten** bezeichnet, da sie unmittelbar für von *außen* bezogene Ressourcen angefallen sind.
→ haben 1:1-Entsprechung in der Finanzbuchhaltung (**Sach-/Erfolgskonto = Kostenart**).

23

PRAXIS-BEISPIEL

Kostenstellenplan Hochschule RheinMain (Auszug)



Kostenstelle 23550
Lehreinheit MediaManagement

24

PRAXIS-BEISPIEL
Kostenstellenbericht Hochschule RheinMain

Kostenstellenbericht zur **Kostenstelle 23550** mit Beleg, der durch die Finanzbuchhaltung gebucht wurde:

Konto	Lieferant/Kunde/Kasse	Erfasser	Rechnungs-.	SAP-B.	Rechn.	Buchungs	Zahld.	Budget	Obigo	Ist
23550								46.069,20		
Budget und Reste Vor Jahr								0,00	16.401,47	
Kostenstelle 23550								0,00	15.732,55	
Ausgaben:								0,00	126,18	
davon Personalaufwand								0,00	1.779,31	
Aufw. f. Büromaterial	60210000							0,00	1.243,89	
Aufw. f. EDV-Material	60220000							0,00	79,98	
Massarczyk, Erik										
GEISSLER K BARVORLAGE 6001...										
24.10... 04.11.2014 06.11...										
*Media-Market Toner - E										
Aufw.EDV-Material	60220000	MUP Bürohandels GmbH	GEISSLER KR1362486	6001...	16.10...	28.10.2014 30.10...		0,00	85,14	
Toner										
Aufw.EDV-Material	60220000	Office Discount GmbH u. Co	EXLEIN K7351459	6001...	28.08...	24.09.2014 25.09...		0,00	127,97	
Fensteraufhänger für Druck										
Aufw.EDV-Material	60220000	MUP Bürohandels GmbH	EXLEIN KR1356995	6001...	05.09...	11.09.2014 16.09...		0,00	950,80	

Kostenart 60220000 Aufwendungen für EDV-Material (da Toner beschafft wurde):

25

KOSTENRECHNUNG & CONTROLLING

Agenda im Detail

1	Grundlagen Kostenrechnung
2	Kostenarten
3	Kostenstellen
4	Kostenträger
5	Controlling

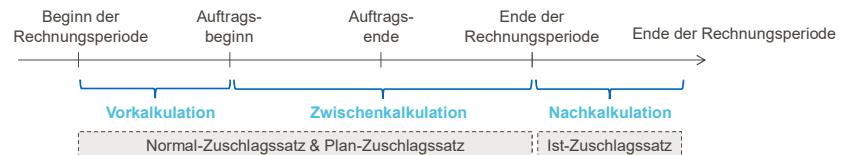
Kostenträgerrechnung

Wofür fallen die Kosten an?

- Drittmittelprojekt
- Studiengang
- ...

27

Arten der Kalkulation



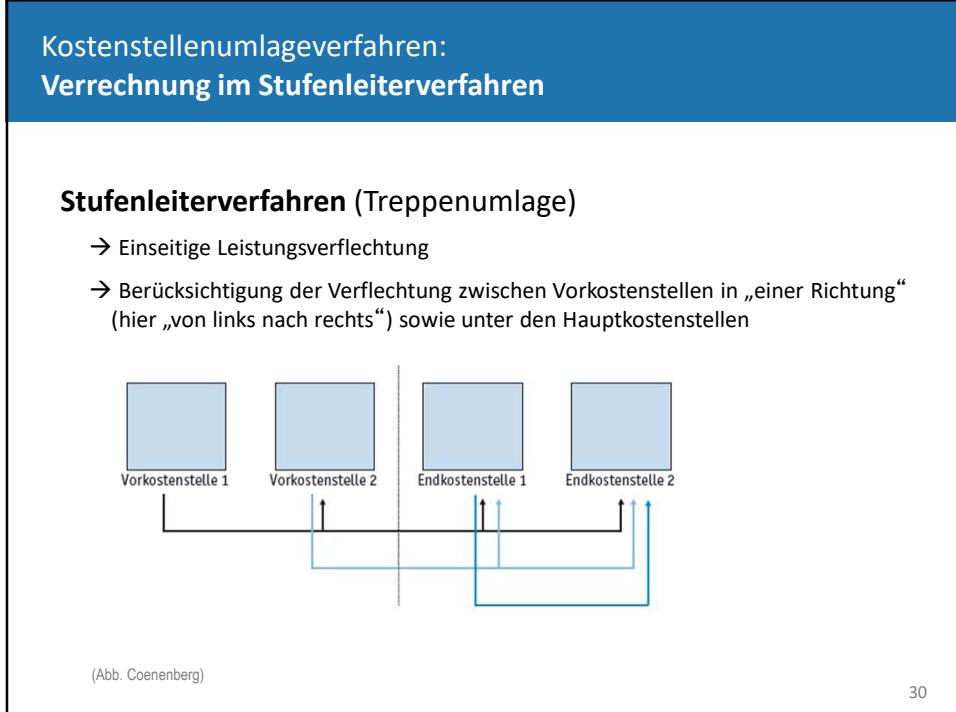
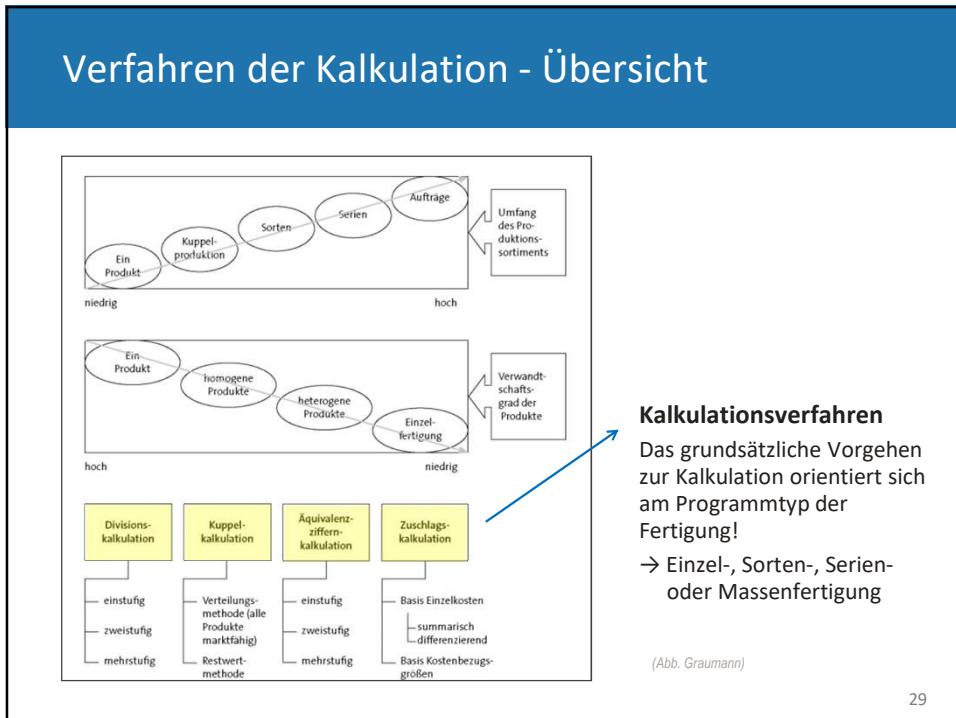
Vorkalkulation: ex ante-Rechnung z.B. für die Abgabe eines Preisangebots oder Klärung der Frage, ob ein Auftrag angenommen werden soll oder nicht

Nachkalkulation: ex post-Rechnung nach Auftragsabschluss mit Istkosten zur Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse und/oder Bestandsbewertung in der Bilanz (nur pagatorische Kosten!)

Zwischenkalkulation: z.B. bei Großaufträgen über mehrere Abrechnungsperioden für Planungs- und Kontrollzwecke

(mod. Abb. Friedl et. al.)

28



BEISPIEL:
Gebäudekosten-Umlage (Folie 1 von 4)

GB-WI Standort Wiesbaden		Kostenstelle/Gruppe		Gebäude		Spalte: 1 / 2
		NN		Berichtszeitraum:		1 bis 12 2008
Kostenarten						
		Istkosten	Plankosten	Abw. (abs)	Abw. (%)	
61095000	Freadr. Schädlings	1.529,15	1.529,15			
61408000	Aufw. f. Freudentso	3.521,96	3.521,96			
61409000	Aufw. f. Wartung	10.300,49	10.300,49			
61420000	Freudentorgung	15.064,53	15.064,53			
61600002	Inst. Geräte/Masc	11.555,63	11.555,63			
61600003	Porto/Verandsd	248,767,96	248,767,96			
61720000	Aufw. f. Gastvtrrà	646,89	646,89			
65193000	Übern. Fahrtkosten	1.848,15	1.848,15			
65200000	Umlage Verkstatt	1.848,15	1.848,15			
68300000	Ata t&n1 M/lebe/P	308,79	308,79			
68400000	Ata and. Ant. u. B&A	3.479,64	3.479,64			
67000000	Wartung/Reinigung	182,00	182,00			
67000000	M/P/E,zins Gebud	1.735.595,36	1.735.595,36			
67800000	Mieten Geräte	21.788,64	21.788,64			
67800000	Übern. Fahrtkosten	1.848,15	1.848,15			
67800000	so. Aufw. Finanzspr. D	460,28	460,28			
68100000	Zeitungsein/Litterat	30,58	30,58			
68200000	Porto/Verandsd	216,12	216,12			
68300000	Telefon	647,77	647,77			
68500000	Rk allgemein					
69300000	an so. betriebsf	403,03	403,03			
69300000	Entlastung	25,72	25,72			
69300000	Umlage Verkstatt	2.267,15	2.267,15			
69600000	Personalkosten					
69600000	Personalabwesen					
96200011	Sachk. HStUbe16 2					
96300001	Abschreibungen					
96300001	Ata HStUbe16 21					
* Belastung		4.759.902,57	7.124.322,06	3.344.419,49	33,19	
** Über-/Unterdeckung		4.759.602,57	4.759.602,57			

Kosten auf
Gebäude-
Kostenstellen

vor „Umlage
Gebäude“

7.124.322 EUR

31

BEISPIEL:
Gebäudekosten-Umlage (Folie 2 von 4)

GB-WI Standort Wiesbaden		Kostenstelle/Gruppe		Gebäude		Spalte: 1 / 2
		NN		Berichtszeitraum:		1 bis 12 2008
Kostenarten						
		Istkosten	Plankosten	Abw. (abs)	Abw. (%)	
61095000	Freadr. Schädlings	1.529,15	1.529,15			
61408000	Aufw. f. Freudentso	3.521,96	3.521,96			
61409000	Aufw. f. Wartung	10.300,49	10.300,49			
61420000	Freudentorgung	15.064,53	15.064,53			
61600002	Inst. Geräte/Masc	11.555,63	11.555,63			
61600003	Porto/Verandsd	248,767,96	248,767,96			
61720000	Aufw. f. Gastvtrrà	646,89	646,89			
65193000	Übern. Fahrtkosten	1.848,15	1.848,15			
65200000	Umlage Verkstatt	1.848,15	1.848,15			
68300000	Ata t&n1 M/lebe/P	308,79	308,79			
68400000	Ata and. Ant. u. B&A	3.479,64	3.479,64			
67000000	Wartung/Reinigung	162,00	162,00			
67000000	M/P/E,zins Gebud	1.735.595,36	1.735.595,36			
67800000	Mieten Geräte	21.788,64	21.788,64			
67800000	Übern. Fahrtkosten	1.848,15	1.848,15			
67800000	so. Aufw. Finanzspr. D	460,28	460,28			
68100000	Zeitungsein/Litterat	30,58	30,58			
68200000	Porto/Verandsd	216,12	216,12			
68300000	Telefon	647,77	647,77			
68500000	Rk allgemein					
69300000	an so. betriebsf	403,03	403,03			
69300000	Entlastung	25,72	25,72			
69300000	Umlage Verkstatt	2.267,15	2.267,15			
69600000	Personalkosten					
69600000	Personalabwesen					
96200011	Sachk. HStUbe16 2					
96300001	Abschreibungen					
96300001	Ata HStUbe16 21					
* Belastung		4.759.902,57	7.124.322,06	2.364.419,49	33,19	
** Über-/Unterdeckung		4.759.602,57	4.759.602,57			

Kosten auf
Gebäude-
Kostenstellen

nach „Umlage
Gebäude“

„0“ EUR

vollständig entlastet:
„verrechnete Kosten
Gebäude“

7.124.322 EUR

32

BEISPIEL:
Gebäudekosten-Umlage (Folie 3 von 4)

Verrechnete Kosten
„Gebäude“
7.124.322 EUR

Summe gewichtete
Quadratmeter HNF:
55.237,80

> Verrechnungssatz \approx 129,00 EUR/qm

33

BEISPIEL:
Gebäudekosten-Umlage (Folie 4 von 4)

Beispiel FB DCSM:
10.937,30 gew. qm
x 129,00 EUR
ergibt Belastung
„Umlage Gebäude“
in Höhe von
1.410.643,50 EUR

Belastung der Empfängerkostenstellen entsprechend
in Anspruch genommener **Hauptnutzfläche**

34

BEISPIEL: Ergebnisse Kosten Studiengänge (Kosten pro Student)

Stg. FB	W+G (BA) Geisenh.	IWW (BA) Geisenh.	GB (BA) Geisenh.	LA (BA) Geisenh.	GW/GH (MA) Geisenh.	A (BA) A+B	B (BA) A+B	Angew.B (MA) A+B	UMIB (MA) A+B
Personal	1.874.703	504.636	507.815	910.530	6.531	2.164.862	1.708.902	74.158	182.881
Sach- kosten	1.954.109	526.010	529.324	949.097	6.808	651.208	514.051	22.307	55.012
AfA	136.074	36.629	36.859	66.090	474	258.970	204.426	8.871	21.877
Kosten	3.964.886	1.067.275	1.073.998	1.925.718	13.814	3.075.040	2.427.380	105.336	259.770
verr. Erlöse	-174.263	-46.908	-47.204	-84.638	-607	-116.117	-91.661	-3.978	-9.809
Ergebnis	3.790.624	1.020.367	1.026.794	1.841.080	13.207	2.958.922	2.335.719	101.358	249.961
STUD RSZ	457,5	127,0	117,5	189,5	1,5	229,0	156,5	7,5	18,5
Kosten/ Student	8.286	8.034	8.739	9.715	8.805	12.921	14.925	13.514	13.511

35

Auswertungsbeispiel: Rangfolge Kostenarten (ABC-Analyse)

Einzelwert	Kostenart	Gesamtkosten in EUR		Summe v.H.	Summe
		v.H.	Summe		
< 10 %	1. 63404500 B.Grd.Bes.Professoren	11.745.736	20,26%	20,26%	
	2. 62704200 G.Grdgeh.Admin.Pers.	4.259.805	7,35%	27,60%	
	3. 62704100 G.Grdgeh.T./W.u.Vers	4.203.139	7,25%	34,85%	
	4. 71001000 Aufw.Proabg.+ähnl.	3.008.000	5,19%	40,04%	
	5. 64800800 Vorsorgeprämie	2.967.500	5,12%	45,16%	
< 5 %	6. 69302000 Aufwend. f.E.SoPo	2.313.147	3,99%	49,15%	
	7. 66200000 AfA Geb.+GebEintr.	1.992.251	3,44%	52,58%	
	8. 67000200 M/P/E.zins Gebäude	1.834.579	3,16%	55,75%	
	9. 61600010 Fremdinstandh.	1.572.132	2,71%	58,46%	
< 2,5 %	10. 66300000 AfA tAnl M/Lebw/Pflz	1.448.133	2,50%	60,95%	
	11. 67900000 so.Aufw.Inanspr.Dnst	1.095.216	1,89%	62,84%	
	12. 79602000 Zuf. Zweckgeb.Rücklagen	1.052.587	1,82%	64,66%	
	13. 63905200 Lehraufträge	1.016.353	1,75%	66,41%	
	14. 66400000 AfA andere Anlagen u BGA	981.491	1,69%	68,10%	
	15. 64104200 G.AGAnt.SV.Admin.Per	912.086	1,57%	69,68%	
	16. 64104100 G.AGAnt.SV.T./W.u.Ve	889.575	1,53%	71,21%	

36

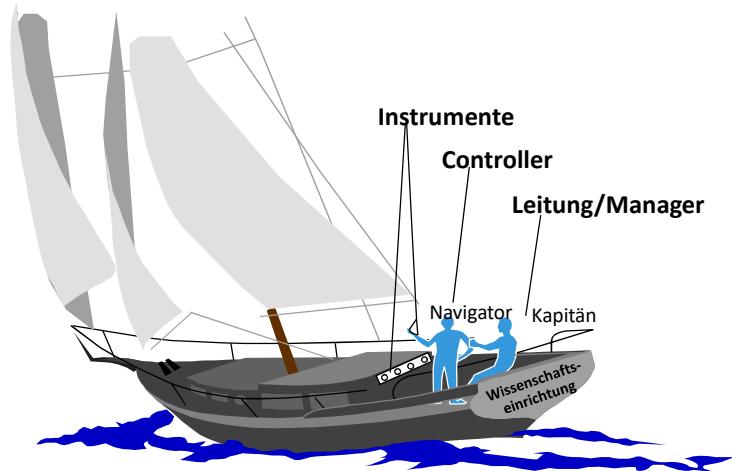
KOSTENRECHNUNG & CONTROLLING

Agenda im Detail

- 1 Grundlagen Kostenrechnung
- 2 Kostenarten
- 3 Kostenstellen
- 4 Kostenträger
- 5 Controlling

37

Der Controller unterstützt die Führungskraft bei der Steuerung



38

Controlling: Begriff, Gegenstand, Verständnis

Informationsfunktion

> Ableitung aus dem Rechnungswesen

Koordinationsfunktion

> Ableitung aus dem Führungssystem

Rationalitätssicherungsfunktion

> Ableitung aus dem Zielsystem

Das **Controlling** koordiniert sämtliche Planungs-, Kontroll- und Informationsaktivitäten zur Steuerung von Unternehmen (der Hochschule).

39

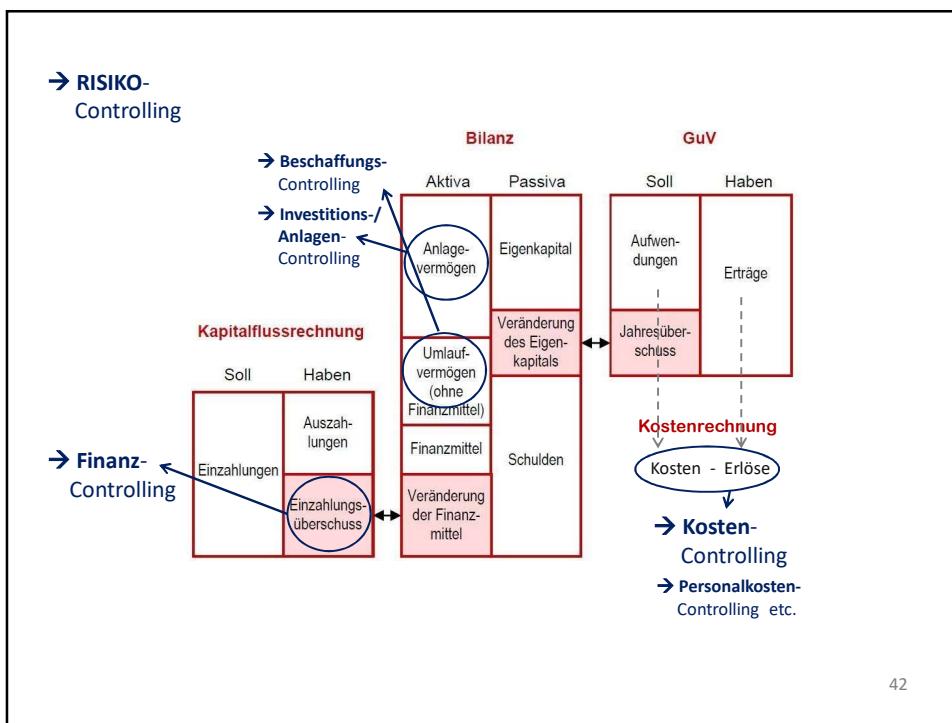
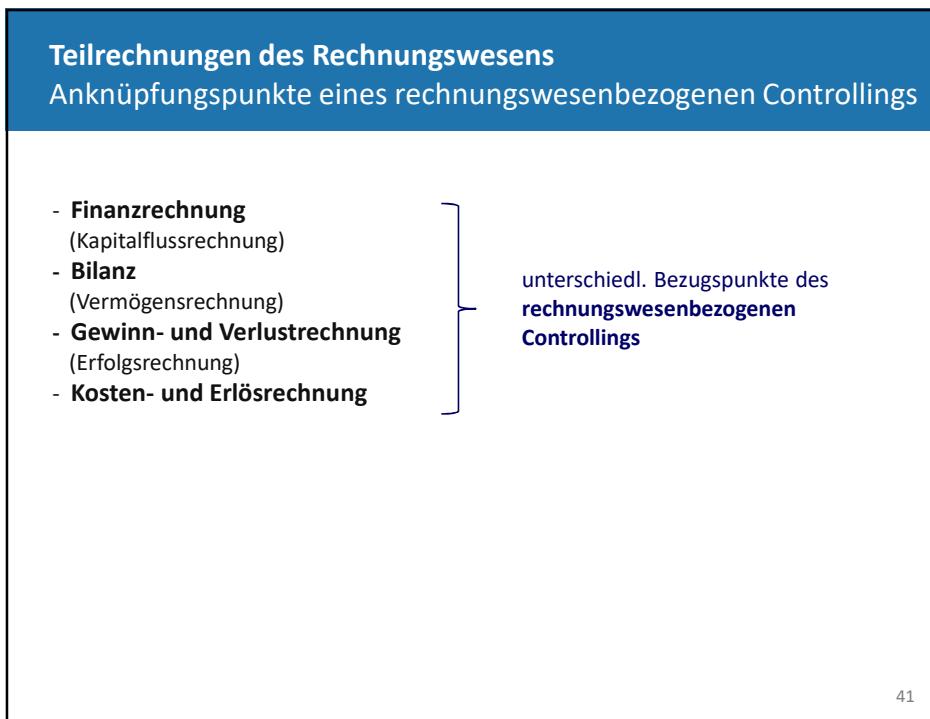
Controlling als Rationalitätssicherung der Führung

Ableitung des Controllings aus dem Zielsystem

Controlling als Informationsversorgungsfunktion	Controlling als erfolgszielbezogene Steuerung	Controlling als Koordinationsfunktion	Controlling als Rationalitätssicherung der Führung
<ul style="list-style-type: none">Informationsversorgung als Kern des ControllingsRechnungswesen als BezugspunktControllinggedanke verwirklicht als funktionale Ausweitung oder materielle Veränderung des Rechnungswesens	<ul style="list-style-type: none">Controlling als der Teilbereich der Unternehmensführung, der für die konsequente Zielausrichtung des Unternehmens zu sorgen hatInsbesondere Fokus auf das Gewinnziel	<ul style="list-style-type: none">Koordination unterschiedlicher Teilsysteme der Unternehmensführung als zentrale Aufgabe des ControllingsSystemorientierter Ansatz nach Horváth: Notwendigkeit der Koordination von Planungs-, Kontroll- und Informationssystem	<ul style="list-style-type: none">Basis: Führung durch eigenständige Ziele verfolgende Akteure, die hierfür kognitive Fähigkeiten besitzenDurch Wollens- und Könnensbeschränkungen entstehen Rationalitätsdefizite, die das Controlling zu erkennen, vermindern und beseitigen versucht

Abb.: Weber/Schäffer: Controlling

40



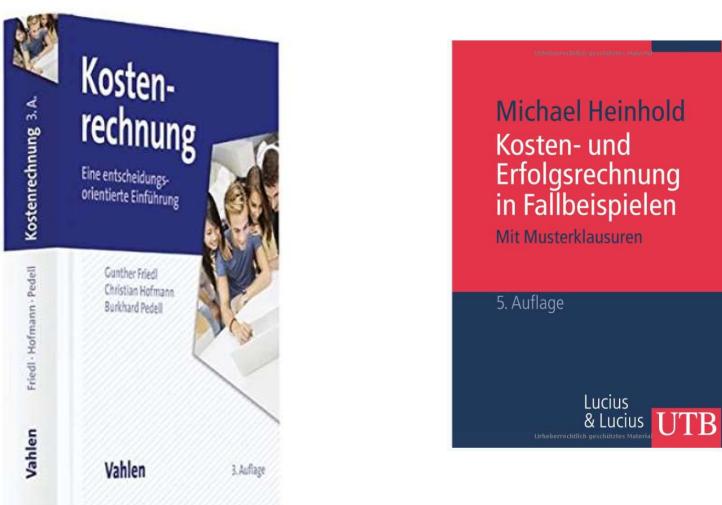
Literaturempfehlungen - Einstiegsliteratur



→ www.hochschulcontrolling.de: Artikel **Hochschulkostenrechnung** (V. Wiest)

43

Literaturempfehlungen - Vertiefungsliteratur



44



FRAGEN & ANTWORTEN