

Kostenrechnung

Bearbeitet von
Prof. Dr. Gunther Friedl, Prof. Dr. Christian Hofmann, Prof. Dr. Burkhard Pedell

3. Auflage 2017. Buch. XXII, 604 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5372 0
Format (B x L): 21,0 x 26,0 cm

[Wirtschaft > Unternehmensfinanzen > Controlling, Wirtschaftsprüfung, Revision](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Abbildung 4.12: Gutschrift-Lastschrift-Verfahren mit Excel

G24									
=SUMME(\$B22:\$D22)*G22/SUMME(\$E22:\$H22)									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1 LEISTUNGSBEZIEHUNGEN UND VERRECHNUNGSPREISE									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12 ERGEBNIS DES GUTSCHRIFT LASTSCHRIFT VERFAHRENS									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									

In der Unternehmenspraxis wird bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung häufig mit jeweils für einen bestimmten Zeitraum vorgegebenen Verrechnungspreisen gearbeitet. Gründe dafür können sein, die Planungssicherheit für Kostenstellenleiter zu erhöhen, die Vergleichbarkeit über verschiedene Perioden zu verbessern oder auch einfach den Rechenaufwand für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung zu reduzieren.

Treppenumlage

Neben den dargestellten Kostenstellenausgleichsverfahren gibt es auch Verfahren, die nur einen einseitigen Leistungsaustausch berücksichtigen. Diese werden als Kostenstellenumlageverfahren bezeichnet. Zu ihnen gehören das Treppenumlageverfahren und das Blockumlageverfahren. Bei der Treppenumlage, die auch als Stufenleiterverfahren bezeichnet wird, werden zwar Leistungsbeziehungen zwischen den Vorkostenstellen abgebildet, jedoch nur in eine Richtung.

Die Verrechnungspreise für innerbetriebliche Leistungen werden hierbei gebildet, indem zu den primären Gemeinkosten einer Vorkostenstelle die Kosten für die Inanspruchnahme von Leistungen von bereits abgerechneten Vorkostenstellen addiert werden und die sich ergebende Summe durch die Leistungsabgabe (in Mengeneinheiten) an die noch nicht abgerechneten Vorkostenstellen und die Endkostenstellen geteilt wird. Dieses Verfahren führt dann zu einem exakten Ergebnis, wenn keine Eigenverbräuche der Vorkostenstellen vorliegen und zwischen Vorkostenstellen nur Leistungsbeziehungen in eine Richtung bestehen. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, so werden vorhandene Leistungsbeziehungen durch die Anwendung des Treppenumlageverfahrens unterdrückt, d. h. nicht abgebildet, und das Verfahren führt nicht zur exakten Lösung.

Innerbetriebliche Leistungsverrechnung bei der Computer Assembly GmbH mit dem Treppenumlageverfahren

Diese Erfahrung macht auch Miriam Müller (vgl. auch Abbildung 4.13): Den Verrechnungssatz der ersten abgerechneten Vorkostenstelle Energie erhält sie, indem sie deren primäre Gemeinkosten durch die Leistungsabgabe an nachfolgende Kostenstellen teilt. Bei dieser ersten Kostenstelle sind keine Kosten von bereits abgerechneten Kostenstellen zu berücksichtigen und keine Leistungsabgaben an bereits abgerechnete Kostenstellen heraus zu rechnen. Die Kostenstelle Energie hat in diesem Beispiel auch keinen Eigenverbrauch; läge ein Eigenverbrauch vor, so müsste dieser heraus gerechnet werden.

$$k_1 = \frac{10.000 + 0}{120.000 - 0} = 0,0833 \text{ € pro kWh}$$

Bei der zweiten abgerechneten Vorkostenstelle Gebäude muss Frau Müller dagegen die für die Leistungsabgabe der ersten abgerechneten Kostenstelle verrechneten Kosten in Höhe von 250,- € berücksichtigen und den Eigenverbrauch von 400 m² und die Leistungsabgabe an die bereits abgerechnete Kostenstelle Energie von 500 m² heraus rechnen:

$$k_2 = \frac{100.000 + 250}{6.400 - 500 - 400} = 18,23 \text{ € pro m}^2$$

Entsprechend verfährt sie bei der dritten abgerechneten Vorkostenstelle Instandhaltung:

$$k_3 = \frac{120.000 + 167 + 9.114}{4.700 - 350 - 650 - 200} = 36,94 \text{ € pro h}$$

Diese Verrechnungssätze stimmen nicht mit den exakten Verrechnungssätzen überein, die Frau Müller mit dem Gleichungsverfahren ermittelt hat. Dies leuchtet ihr unmittelbar ein, da sie bei der Berechnung ja einen Teil der Leistungsbeziehungen unterdrückt hat.

Bei der Umsetzung der Treppenumlage in Excel (vgl. Abbildung 4.13) werden Leistungsabgaben an bereits abgerechnete Kostenstellen und Eigenverbräuche gestrichen (Zellen B7, B8 und C8 sowie B9, C9 und D9 der Tabelle).

Das zentrale Problem beim Treppenumlageverfahren besteht in der Festlegung der Reihenfolge, in der die Vorkostenstellen abgerechnet werden. Diese sollte so gewählt werden, dass möglichst wenige wertmäßige Leistungsströme unterdrückt werden.

beck-shop.de

Abbildung 4.13: Treppenumlageverfahren mit Excel

B27 f ₁ =B18/I7									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	DURCH DIE TREPPENUMLAGE ZU BERÜCKSICHTIGENDE LEISTUNGSBEZIEHUNGEN								
2									
3		Vorkostenstellen			Endkostenstellen				
4		Energie	Gebäude	Instandhaltung	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb	Summe
5	Primäre Gemeinkosten [€]	10.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €	140.000,00 €	600.000,00 €	200.000,00 €	140.000,00 €	1.310.000,00 €
6	Innerbetriebliche Leistungen								
7	Energie [kWh]	-	3.000	2.000	20.000	88.000	4.000	3.000	120.000
8	Gebäude [m²]	-	-	500	1.000	3.000	600	400	5.500
9	Instandhaltung [h]	-	-	-	1.000	2.100	250	150	3.500
10									
11									
12	ERGEBNIS DER TREPPENUMLAGE								
13									
14		Vorkostenstellen			Endkostenstellen				
15		Energie	Gebäude	Instandhaltung	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb	Summe
16	Primäre Gemeinkosten	10.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €	140.000,00 €	600.000,00 €	200.000,00 €	140.000,00 €	1.310.000,00 €
17	Sekundäre Gemeinkosten								
18	Energie	- 10.000,00 €	250,00 €	166,67 €	1.666,67 €	7.333,33 €	333,33 €	250,00 €	- 0,00 €
19	Gebäude	-	- 100.250,00 €	9.113,64 €	18.227,27 €	54.681,82 €	10.936,36 €	7.290,91 €	- 0,00 €
20	Instandhaltung	-	-	- 129.280,30 €	36.937,23 €	77.568,18 €	9.234,31 €	5.540,58 €	- 0,00 €
21									
22	Gesamte Gemeinkosten	- €	- €	- €	196.831,17 €	739.583,33 €	220.504,00 €	153.081,49 €	1.310.000,00 €
23									
24									
25	VERRECHNUNGSPREISE								
26									
27	Energie	0,0833 €/kWh							
28	Gebäude	18,23 €/m²							
29	Instandhaltung	36,94 €/h							

Blockumlage

Das Blockumlageverfahren funktioniert ähnlich wie das Treppenumlageverfahren. Bei ihm werden jedoch keine Leistungsbeziehungen zwischen Vorkostenstellen berücksichtigt, d. h., die primären Gemeinkosten einer Vorkostenstelle werden durch ihre gesamte Leistungsmenge abzüglich der an sämtliche Vorkostenstellen abgegebenen Leistungsmengen (einschließlich Eigenverbrauch) geteilt. Das Blockumlageverfahren führt also nur dann zu einem exakten Ergebnis, wenn die Vorkostenstellen nur Leistungen an Endkostenstellen abgeben. Ist dies nicht der Fall, so werden durch das Blockumlageverfahren bestehende Leistungsströme unterdrückt und es führt nicht zur exakten Lösung.

Innerbetriebliche Leistungsverrechnung bei der Computer Assembly GmbH mit dem Blockumlageverfahren

Die Verrechnungssätze für die Vorkostenstellen der Computer Assembly GmbH berechnet Miriam Müller dementsprechend als:

$$k_1 = \frac{10.000}{120.000 - 0 - 3.000 - 2.000} = 0,09 \text{ € pro kWh}$$

$$k_2 = \frac{100.000}{6.400 - 500 - 400 - 500} = 20,00 \text{ € pro m}^2$$

$$k_3 = \frac{120.000}{4.700 - 350 - 650 - 200} = 34,29 \text{ € pro h}$$

Bei der Durchführung des Blockumlageverfahrens in Excel (vgl. Abbildung 4.14) werden sämtliche Leistungsbeziehungen zwischen den Vorkostenstellen gestrichen (Zellen B7, C7, D7, B8, C8, D8, B9, C9 und D9 in der Tabelle).

Abbildung 4.14: Blockumlageverfahren mit Excel

DURCH DIE BLOCKUMLAGE ZU BERÜCKSICHTIGENDE LEISTUNGSBEZIEHUNGEN									
Vorkostenstellen				Endkostenstellen					
	Energie	Gebäude	Instandhaltung	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb	Summe	
4	10.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €	140.000,00 €	600.000,00 €	200.000,00 €	140.000,00 €	1.310.000,00 €	
5									
6									
7				20.000	88.000	4.000	3.000	115.000	
8				1.000	3.000	600	400	5.000	
9				1.000	2.100	250	150	3.500	
10									
11									
ERGEBNIS DER BLOCKUMLAGE									
Vorkostenstellen				Endkostenstellen					
	Energie	Gebäude	Instandhaltung	Material	Fertigung	Verwaltung	Vertrieb	Summe	
16	10.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €	140.000,00 €	600.000,00 €	200.000,00 €	140.000,00 €	1.310.000,00 €	
17									
18									
19	- 10.000,00 €	-	-	- 1.739,13 €	- 7.652,17 €	- 347,83 €	- 260,87 €	- 0,00 €	
20		- 100.000,00 €	-	- 20.000,00 €	- 68.000,00 €	- 12.000,00 €	- 8.000,00 €	- €	
21			- 120.000,00 €	- 34.285,71 €	- 72.000,00 €	- 8.571,43 €	- 5.142,86 €	- €	
22	- €	- €	- €	196.024,84 €	739.652,17 €	220.919,25 €	153.403,73 €	1.310.000,00 €	
23									
24									
VERRECHNUNGSPREISE									
27		0,09 €/kWh							
28		20,00 €/m²							
29			34,29 €/h						
30									

Kostenumlageverfahren können insbesondere dann zum Einsatz kommen, wenn zwischen den Vorkostenstellen dauerhaft keine oder nur einseitige Leistungsbeziehungen bestehen. Der Vorteil eines relativ geringen Rechenaufwands der Verfahren stellt angesichts der Leistungsfähigkeit von IT-Lösungen im Bereich der Kostenrechnung heutzutage kein gewichtiges Argument mehr dar, so dass die Kostenumlageverfahren als Näherungsverfahren in der Unternehmenspraxis inzwischen keine große Bedeutung mehr haben. Ein aktuelles Anwendungsbeispiel in der Kostenrechnung von Universitäten findet sich im Fallbeispiel am Ende dieses Kapitels.

Auswahl eines geeigneten Verfahrens für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Die Auswahl eines geeigneten Verfahrens für die innerbetriebliche Leistungsverrechnung hängt von verschiedenen Faktoren ab. Auf einige davon wurde im Laufe dieses Kapitels bereits an mehreren Stellen eingegangen. Dazu gehören insbesondere

- Richtung und Umfang der vorhandenen Leistungsströme,
- der Erfassungsaufwand für die benötigten Informationen, der stets gegen den Nutzen der Verwendung der Ergebnisse der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung abzuwägen ist,
- die vorhandene IT-Unterstützung sowie
- die Stabilität der Verrechnungspreise im Zeitablauf.

Abbildung 4.15 gibt einen Überblick über die Verrechnungspreise und die ermittelten gesamten Gemeinkosten bei den dargestellten Verfahren der in-

nerbetrieblichen Leistungsverrechnung. Abbildung 4.16 stellt Genauigkeit und Erfassungsaufwand der Verfahren einander gegenüber. Zusammenfassend wird noch einmal ersichtlich, dass das iterative Verfahren bei einer ausreichend hohen Anzahl an Iterationsschritten eine sehr gute Approximation der exakten Lösung ermöglicht, wie sie mit dem Gleichungsverfahren ermittelt wird. Die Approximationsgüte des Gutschrift-Lastschrift-Verfahrens hängt davon ab, wie nahe die verwendeten Verrechnungspreise an den exakten Verrechnungspreisen liegen. Eine gute Näherung auf Basis von Vergangenheitswerten ist insbesondere dann erreichbar, wenn die exakten Verrechnungspreise im Zeitablauf relativ stabil sind. Treppenumlage bzw. Blockumlage führen nur dann zu einer exakten Lösung, wenn lediglich ein einseitiger bzw. überhaupt kein Leistungsaustausch zwischen den Vorkostenstellen stattfindet. Sind diese Voraussetzungen nicht erfüllt, so hängt die Güte der Approximation davon ab, in welchem Umfang Leistungsströme unterdrückt werden.

	A	B	C	D	E	F
1	ÜBERSICHT VERRECHNUNGSPREISE					
2						
3		Gleichungsverfahren	iteratives Verfahren	Treppenumlage	Blockumlage	Gutschrift-Lastschrift-Verfahren
4						
5	Energie [€/kWh]	0,25	0,25	0,08	0,09	0,22
6	Gebäude [€/m²]	19,93	19,93	18,23	20,00	17,00
7	Instandhaltung [€/h]	28,99	28,99	36,94	34,29	33,00
8						
9						
10	ÜBERSICHT GESAMTE GEMEINKOSTEN					
11						
12		Gleichungsverfahren	iteratives Verfahren	Treppenumlage	Blockumlage	Gutschrift-Lastschrift-Verfahren
13						
14	Material	193.945,04 €	193.945,04 €	196.831,17 €	196.024,84 €	195.025,27 €
15	Fertigung	742.768,06 €	742.768,04 €	739.583,33 €	739.652,17 €	742.039,06 €
16	Verwaltung	220.211,88 €	220.211,87 €	220.504,00 €	220.919,25 €	220.035,46 €
17	Vertrieb	153.075,02 €	153.075,02 €	153.081,49 €	153.403,73 €	152.900,21 €

Abbildung 4.15: Überblick über die Ergebnisse der unterschiedlichen Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

Der Erfassungsaufwand ist bei den Kostenstellenausgleichsverfahren am höchsten, da jeweils die vollständigen Leistungsströme erhoben werden müssen. Beim iterativen Verfahren ist es für die Leistungsverrechnung nicht notwendig, die Verrechnungspreise extra zu ermitteln, und es lässt sich relativ einfach in IT-Lösungen implementieren. Dies gilt auch für das Gutschrift-Lastschrift-Verfahren, das von gegebenen Verrechnungspreisen ausgeht. Beim Treppenumlageverfahren ist der Erfassungsaufwand niedriger, da nur die Leistungsströme an nachgelagerte Kostenstellen erfasst werden müssen. Beim Blockumlageverfahren ist er noch einmal niedriger, da die Erfassung von Leistungsströmen zwischen den Vorkostenstellen völlig entfällt. Ob es jeweils sinnvoll ist, einen höheren Erfassungsaufwand in Kauf zu nehmen, lässt sich nicht pauschal beantworten; dies hängt davon ab, inwieweit genauere Ergebnisse z. B. bessere Entscheidungen über die ausgetauschten Leistungsmengen ermöglichen.

Neben den bereits besprochenen Kostenstellenausgleichs- und -umlageverfahren gibt es des Weiteren das Kostenartenverfahren und das Kostenträgerverfahren für die Verrechnung spezieller Leistungen.



Verfahren	Gleichungsverfahren	Iteratives Verfahren	Gutschrift-Lastschrift-Verfahren	Treppenumlageverfahren	Blockumlageverfahren
Merkmale					
Genauigkeit der Abbildung der Leistungsbeziehungen von Vorkostenstellen	Exakt	Näherung, Genauigkeit steigt mit Anzahl der Iterationen	Näherung, Genauigkeit abhängig von verwendeten Verrechnungspreisen	Exakt, wenn nur einseitige Leistungsbeziehungen zwischen Vorkostenstellen bestehen, ansonsten nur Näherung	Exakt, wenn keine Leistungsbeziehungen zwischen den Vorkostenstellen bestehen, ansonsten nur Näherung
Erfassungsaufwand	Sämtliche innerbetriebliche Leistungsströme	Sämtliche innerbetriebliche Leistungsströme	Sämtliche innerbetriebliche Leistungsströme	Innerbetriebliche Leistungsströme lediglich in eine Richtung	Innerbetriebliche Leistungsströme lediglich an Endkostenstellen
Verrechnungspreise	Verrechnungspreise (oder Gesamtkosten) müssen periodisch neu ermittelt werden	Ermittlung der Verrechnungspreise für Leistungsverrechnung nicht erforderlich	Verrechnungspreise sind vorgegeben	Verrechnungspreise müssen periodisch neu ermittelt werden; Höhe der Verrechnungspreise variiert mit der Reihenfolge der abgerechneten Vorkostenstellen	Verrechnungspreise müssen periodisch neu ermittelt werden; Relation aus Primärkosten und der Leistungsabgabe an Endkostenstellen

Abbildung 4.16: Überblick über Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

Beim **Kostenartenverfahren** werden im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung nur diejenigen Kosten weiterverrechnet, die einer innerbetrieblichen Leistung einer Vor- oder Endkostenstelle direkt als Einzelkosten zurechenbar sind. Wird z. B. in einer Fertigungskostenstelle ein Ersatzteil für eine Maschine hergestellt, welche in einer anderen Fertigungskostenstelle steht (bei der Computer Assembly GmbH könnte dies zum Beispiel eine Steuerungseinheit für das unternehmenseigene Kraftwerk sein, die in der Montage gefertigt wird), so wären dies die Materialien und die Fertigungslöhne, die dem Ersatzteil als Einzelkosten zurechenbar sind. Das Kostenartenverfahren wird aus diesem Grund auch als Einzelkostenverfahren bezeichnet. Die einer innerbetrieblichen Leistung direkt zurechenbaren Kosten können im BAB als eigene Kostenart (Zeile) bei den primären Gemeinkosten geführt werden oder sie sind bereits in anderen Kostenarten (Zeilen) enthalten. Sie erscheinen dann gar nicht erst bei den Kostenstellen, welche die Leistung erbringen, sondern werden unmittelbar den Kostenstellen zugeordnet, welche die Leistung in Anspruch nehmen.

Kosten, die der innerbetrieblichen Leistung nicht direkt zurechenbar sind, bleiben dagegen auf der Kostenstelle, welche die Leistung erstellt. In unserem Beispiel, in dem eine Fertigungskostenstelle ein Ersatzteil für eine andere Fertigungskostenstelle herstellt, könnten dies z. B. die Kosten für Werkzeuge und Maschinen sowie das Gehalt des Leiters der liefernden Fertigungskostenstelle sein. Diese Kosten werden nicht weiterverrechnet, sondern belasten die Kostenstelle, welche die Leistung erbringt.

Eingesetzt wird das Kostenartenverfahren insbesondere für innerbetriebliche Leistungen, die außerhalb des gewöhnlichen Leistungsspektrums liegen (z. B.

die Herstellung eines Ersatzteils für eine andere Kostenstelle), und wenn nur in geringem Umfang innerbetriebliche Leistungen verrechnet werden. Durch die Beschränkung der Verrechnung auf die einzeln zurechenbaren Kosten bleibt die Verrechnung einer außergewöhnlichen Leistung ohne Rückwirkung auf die Verteilung der Gemeinkosten in den übrigen Bereichen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung. Dies ist ein Vorteil des Kostenartenverfahrens. Bedingt durch die Trennung von direkt und nicht direkt zurechenbaren Kosten sind allerdings die gesamten Kosten für eine innerbetriebliche Leistung nicht aus dem BAB ersichtlich, was die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und den Vergleich mit den Preisen für gleichartige, am Markt gehandelte Leistungen erschwert. Diesem Kritikpunkt kann dadurch begegnet werden, dass die Kostenstelle, welche eine innerbetriebliche Leistung in Anspruch nimmt, nicht nur mit ihren Einzelkosten, sondern über einen Zuschlagssatz auch mit anteiligen Gemeinkosten belastet wird (vgl. zur Zuschlagskalkulation Abschnitt 3.2).

In der Literatur wird dieses modifizierte Verfahren häufig als Kostenstellenausgleichsverfahren bezeichnet. Dieser Begriff wurde bereits für die Gruppe derjenigen Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung verwendet, die in der Lage sind, gegenseitigen Leistungsaustausch zu berücksichtigen. Diese nicht eindeutige Belegung des Begriffs ‚Kostenstellenausgleichsverfahren‘ ist unglücklich, gibt allerdings seine uneinheitliche Verwendung in der Literatur wieder.

Begriffsvielfalt

Beim **Kostenträgerverfahren** werden einzelne innerbetriebliche Leistungen – vergleichbar den für den Absatz bestimmten Produkten – als eigene Kostenträger behandelt. Für jeden Innenauftrag, der nach dem Kostenträgerverfahren abgerechnet wird, enthält der BAB eine eigene Spalte, eine so genannten Ausgliederungsstelle. Die Einzelkosten von derartigen Innenaufträgen werden den entsprechenden Ausgliederungsstellen direkt zugeordnet, Gemeinkosten für die Inanspruchnahme von Leistungen anderer Kostenstellen werden wie bei der Kalkulation von absatzbestimmten Produkten (vgl. Kapitel 3) mithilfe von Zuschlagssätzen verrechnet.

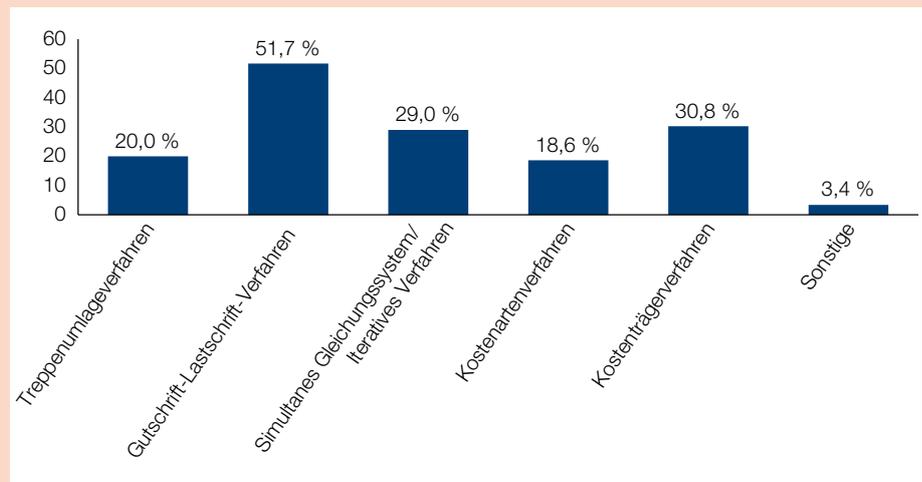
Eingesetzt wird das Kostenträgerverfahren insbesondere bei außergewöhnlichen Leistungen, z. B. beim Bau von eigenen Anlagen, die mehrere Kostenstellen (auch Endkostenstellen) durchlaufen. Wird das Leistungspotenzial dieser Anlagen in der betrachteten Periode vollständig verbraucht, dann können die kalkulierten Kosten der Anlage nach Maßgabe der in Anspruch genommenen Leistungseinheiten auf die Leistungsempfänger umgelegt werden. Das Kostenträgerverfahren wird jedoch gerade dann eingesetzt, wenn das Leistungspotenzial einer Anlage in der betrachteten Periode nicht vollständig verbraucht wird und die Anlage dementsprechend auf einem Bestandskonto aktiviert wird. Die Kosten der Anlage gehen dann über dieses Bestandskonto wie bei von außen beschafften Anlagen über Abschreibungen in die jeweiligen Perioden ein.

Empirische Ergebnisse

Abb. 4.17: Einsatzhäufigkeit von Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

Die verschiedenen Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung kommen in der Unternehmenspraxis unterschiedlich häufig zum Einsatz. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Einsatzhäufigkeit der unterschiedlichen Verfahren in der deutschen Industrie:

Am häufigsten kommt das Gutschrift-Lastschrift-Verfahren zum Einsatz; offenbar kommt der Vorteil zum Tragen, dass dieses Verfahren mit vorgegebenen Verrechnungspreisen durchgeführt wird. Eine exakte Lösung durch das simultane Gleichungssystem oder eine Annäherung daran durch



das iterative Verfahren bevorzugen 29% der Unternehmen, wobei die Verbreitung dieser Verfahren mit der Unternehmensgröße deutlich zunimmt. Das Stufenleiterverfahren wird von einem Fünftel der Unternehmen eingesetzt. Das Kostenartenverfahren bzw. das Kostenträgerverfahren zur Verrechnung spezieller Leistungen verwenden knapp 20% bzw. gut 30% der Unternehmen. Teilweise kommen in den Unternehmen auch mehrere Verfahren zum Einsatz. Insbesondere die letzten beiden Verfahren werden häufig mit anderen Verfahren kombiniert. Die Summe der Nennungen liegt dadurch deutlich über 100%.

Die Kostenstellenrechnung kommt auch vermehrt an deutschen und österreichischen Hochschulen zum Einsatz. In einer empirischen Studie von Kirchhoff-Kestel und Greiling (2014) mit 17 Hochschulen gaben alle befragten Hochschulen an, dass sie die Kostenstellenrechnung verwenden. Die Gemeinkosten werden dabei in allen befragten Hochschulen mithilfe des Treppenumlageverfahrens auf nachfolgende Kostenstellen umgelegt.

Quellen: Währisch, M.: Kostenrechnungspraxis in der deutschen Industrie, Wiesbaden 1998. Kirchhoff-Kestel, S./Greiling, D.: Zur Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung für die interne Steuerung in Hochschulen – Eine vergleichende Studie zu deutschen und österreichischen Hochschulen, in: Scherm, E. (Hrsg.), Management unternehmerischer Universitäten – Realität, Vision oder Utopie?, München 2014.