



Innerbetriebliche Leistungsverrechnung

Professor Dr. Ursula Binder, TH Köln



Begriffe

- Hilfskostenstellen: Abteilungen, die Leistungen für andere Abteilungen erbringen, wie z.B. IT-Abteilung, Reparatur-Abteilung, Kantine etc.
- Hauptkostenstellen: Abteilungen, deren Leistungen direkten Bezug zu den Produkten haben und deren Kosten im Rahmen der Gemeinkostenverrechnung den Produkten zugerechnet werden, z.B. Material-, Fertigungs-, Verwaltungs- und Vertriebskostenstelle (Produktionsbetrieb)
- Verrechnungssätze: Kostensätze, mit denen Leistungen der Abteilungen/ Kostenstellen bewertet werden (s. Verfahren der Innerbetrieblichen Leistungsverrechnung)
- Primäre Kosten: Kosten, die direkt in einer Kostenstelle selbst entstehen
- Sekundäre Kosten: Kosten, die einer Kostenstelle zugerechnet werden, weil sie Leistungen von einer anderen Kostenstelle in Anspruch genommen hat
- Über- / Unterdeckung: Werden nicht alle Kosten, die in einer Kostenstelle entstehen, auf Produkte weiterverrechnet, ergibt sich eine Unterdeckung; werden mehr Kosten weiterverrechnet als tatsächlich entstanden sind, ergibt sich eine Überdeckung (feste Verrechnungssätze).



Ziele

- Verursachungsgerechte Belastung von Kostenstellen, die Leistungen anderer Kostenstellen in Anspruch nehmen
- Entlastung von Kostenstellen, die Leistungen für andere Kostenstellen erbringen
- Erfassung und Zurechnung von Gemeinkosten auf Kostenträger, die nicht von Hauptkostenstellen direkt verursacht werden
- Wirtschaftlichkeitskontrolle der leistenden und der empfangenden Kostenstellen (Budgetorientiert: Kostenüberwälzung; Erfolgsorientiert: feste Verrechnungssätze)



Verfahren der ILV

1. Kostenüberwälzung

- Anbauverfahren
(Leistungen an Hauptkostenstellen)
- Stufenleiter-(Treppen-)Verfahren
(Leistungen an nachgelagerte Kostenstellen)
- Gleichungsverfahren
(Leistungen werden simultan berücksichtigt)

Vorteil: Alle Kosten, die auf den leistenden Kostenstellen anfallen, werden auch verrechnet. Es entstehen keine Über- oder Unterdeckungen.

Nachteil: Es gibt keinen Anreiz für leistende und empfangende Kostenstellen, sich wirtschaftlich zu verhalten.

Anbau- und Treppenverfahren führen nur zu korrekten Verrechnungssätzen, wenn die Voraussetzungen für die Leistungsbeziehungen der Kostenstellen eingehalten sind.



Verfahren der ILV

2. Zurechnung mit festen Verrechnungssätzen

- **Marktpreise**
 - Vorteil: Orientierung am Markt; wenn der Markt nach außen geöffnet ist, besteht kein Anreiz, die innerbetrieblichen Leistungen zu ersetzen durch „Zukauf“ von außen.
- **Lenkungspreise**
 - Will man vermeiden, dass Mitarbeiter Leistungen von außen „zukaufen“, für die es auch eine innerbetriebliche Abteilung gibt, dann kann sie das durch Lenkungspreise (die unter den Marktpreisen liegen) erreichen oder durch das Verbot, von außen zuzukaufen. Erfahrungsgemäß wird die erste Variante besser akzeptiert.
- **Kostenpreise –s. Kostenüberwälzung**



Hilfskostenstellen: Leistungen von...

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €
		138.000 €

Zahlenbeispiel

Hilfs- und Hauptkostenstellen: Leistungen an...

Kostenstellen	IT-Abteilung	Kraftwerk	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	Gesamt
IT-Abteilung		300	100	300	300	1000 h
Kraftwerk	1000		1000	2000	1000	5000 kWh
Kantine			100	200	100	400 Essen
Fuhrpark			2.000		8.000	10.000 km



Anbauverfahren/Verr.sätze

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €

Verrechnungssätze:

IT-Abteilung: $63.000\text{€}/700\text{ h} = 90,00\text{ €/h}$

Kraftwerk: $40.000\text{€}/4000\text{ kWh} = 10,00\text{ €/kWh}$

Kantine: $20.000\text{€}/400\text{ Essen} = 50,00\text{ €/E}$

Fuhrpark: $15.000\text{€}/10.000\text{ km} = 1,50\text{ €/km}$

Kostenstellen	IT-Abteilung	Kraftwerk	Material	Fertigung	Vertrieb/Verwaltung	Gesamt verrechnet
IT-Abteilung	X	300	100	300	300	700 h
Kraftwerk	1000	X	1000	2000	1000	4000 kWh
Kantine			100	200	100	400 Essen
Fuhrpark			2.000		8.000	10.000 km

X Leistungen an „sich selber“ werden den leistenden Kostenstellen nicht belastet.



Anbauverfahren/Verrechnung

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €

		Belastungen			
Kostenstellen	Entlastung	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	Gesamt
		100h x 90€/ h	300h x 90€/ h	300h x 90€/ h	
IT-Abteilung	-63.000€	9.000€	27.000€	27.000€	63.000€



Anbauverfahren Ergebnis

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €
		138.000 €

		Belastungen			
Kostenstellen	Entlastungen	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	Gesamt
IT-Abteilung	-63.000 €	9.000€	27.000€	27.000€	63.000 €
Kraftwerk	-40.000 €	10.000€	20.000€	10.000€	40.000 €
Kantine	-20.000 €	5.000€	10.000€	5.000€	20.000 €
Fuhrpark	-15.000 €	3.000€		12.000€	15.000 €
Gesamt	-138.000 €	27.000€	57.000€	54.000€	138.000 €



Treppenverfahren/Verr.sätze

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €

Verrechnungssätze:

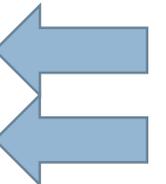
IT-Abteilung: $63.000\text{€}/1000\text{ h} = 63,00\text{ €/h}$

Kraftwerk:
 $(40.000\text{€} + 300\text{h} \times 63,00\text{€/h}) / 4000\text{ kWh} = 14,725\text{ €/kWh}$

Kantine: $20.000\text{€}/400\text{ Essen} = 50,00\text{ €/Essen}$

Fuhrpark: $15.000\text{€}/10.000\text{ km} = 1,50\text{ €/km}$

Kostenstellen	IT-Abteilung	Kraftwerk	Material	Fertigung	Vertrieb/Verwaltung	Gesamt verrechnet
IT-Abteilung		300	100	300	300	1000 h
Kraftwerk	1000		1000	2000	1000	4000 kWh
Kantine			100	200	100	400 Essen
Fuhrpark			2.000		8.000	10.000 km



Treppenverfahren/Verrechnung

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €

Kostenstellen	Entlastung	Kraftwerk	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	Gesamt
		300h x 63€/ h	100h x 63€/ h	300h x 63€/ h	300h x 63€/ h	
IT-Abteilung	-63.000 €	18.900 €	6.300 €	18.900 €	18.900 €	63.000 €



Treppenverfahren Ergebnis

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €
		138.000 €

		Belastungen				
Kostenstellen	Entlastungen	Kraftwerk	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	Gesamt
IT-Abteilung	-63.000 €	18.900€	6.300€	18.900€	18.900€	63.000 €
Kraftwerk	-58.900 €		14.725€	29.450€	14.725€	58.900 €
Kantine	-20.000 €		5.000€	10.000€	5.000€	20.000 €
Fuhrpark	-15.000 €		3.000€		12.000€	15.000 €
Gesamt	-156.900 €	18.900€	29.025€	58.350€	50.625€	156.900 €

-156.900 € + 18.900€

= -138.000€



Gleichungsverfahren/Verr.sätze

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €

Verrechnungssätze VIT, VKW, VKA, VFP

IT-Abteilung:
 $VIT = (63.000€ + 1000 \times VKW) / 1000 \text{ h} = ?$

Kraftwerk:
 $VKW = (40.000€ + 300 \times VIT) / 5000 \text{ kWh} = ?$

Kantine: $VKA = 20.000€ / 400 \text{ Essen} = 50,00 \text{ €/Essen}$

Fuhrpark: $VFP = 15.000€ / 10.000 \text{ km} = 1,50 \text{ €/km}$

Kostenstellen	IT-Abteilung	Kraftwerk	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	Gesamt
IT-Abteilung		300	100	300	300	1000 h
Kraftwerk	1000		1000	2000	1000	5000 kWh
Kantine			100	200	100	400 Essen
Fuhrpark			2.000		8.000	10.000 km



Lösen von 2 Gleichungen mit 2 Unbekannten (VIT und VKW)

$$\text{VIT} = (63.000 + 1000 \times \text{VKW}) / 1000$$

$$\begin{aligned}\text{VKW} &= (40.000 + 300 \times \text{VIT}) / 5000 \\ &= 40.000 / 5000 + 300 / 5000 \times \text{VIT} \\ &= 8 + 0,06 \times \text{VIT}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{VIT} &= (\text{VKW} - 8) / 0,06 \\ &= \text{VKW} / 0,06 - 133,33\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{VKW} / 0,06 - 133,33 &= (63.000 + 1000 \times \text{VKW}) / 1000 \\ &= 63 + \text{VKW}\end{aligned}$$

$$\text{VKW} / 0,06 - \text{VKW} = 63 + 133,33$$

$$\text{VKW} \times (1 / 0,06 - 1) = 196,33$$

$$\text{VKW} \times 15,67 = 196,33$$

$$\text{VKW} = 12,5319 \text{ €/ kWh}$$

$$\text{VIT} = (63.000 + 1000 \times 12,53) / 1000 \text{ h}$$

$$\text{VIT} = 75,5319 \text{ €/ h}$$



Gleichungsverfahren Ergebnis

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €
		138.000 €

Kostenstellen	Entlastungen	Belastungen					Gesamt
		IT-Abteilung	Kraftwerk	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	
IT-Abteilung	-75.531 €		22.659€	7.554€	22.659€	22.659€	75.531 €
Kraftwerk	-62.660 €	12.532€		25.064€	12.532€	12.532€	62.660 €
Kantine	-20.000 €			5.000€	10.000€	5.000€	20.000 €
Fuhrpark	-15.000 €			3.000€		12.000€	15.000 €
Gesamt	-173.191 €	12.532€	22.659€	40.618€	45.191€	52.191€	173.180 €

$$-173.191 \text{ €} + 12.532\text{€} + 22.659\text{€}$$

$$= -138.000\text{€}$$



Vergleich Belastungen Hauptkostenstellen

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €
		138.000€

Kostenstellen	Belastungen			Gesamt
	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	
Anbauverfahren	27.000€	57.000€	54.000€	138.000€
Treppenverfahren	29.025€	58.350€	50.625€	138.000€
Gleichungsverfahren	40.618€	45.191€	52.191€	138.000€



Feste Verrechnungssätze

IT-Abteilung: VIT = 100,00 €/h
 Kraftwerk: VKW = 10,00 €/kWh
 Kantine: VKA = 40,00 €/Essen
 Fuhrpark: VFP = 1,50 €/km

Kostenstellen	Leistungen	Kosten
IT-Abteilung	1000 h	63.000 €
Kraftwerk	5000 kWh	40.000 €
Kantine	400 Essen	20.000 €
Fuhrpark	10.000 km	15.000 €
		138.000 €

Kostenstellen	Über-/ Unterdeckung	Belastungen					Gesamt
		IT-Abteilung	Kraftwerk	Material	Fertigung	Vertrieb/ Verwaltung	
IT-Abteilung	+27.000 €		30.000€	10.000€	30.000€	30.000€	100.000 €
Kraftwerk	+10.000 €	10.000€		10.000€	20.000€	10.000€	50.000 €
Kantine	-4.000 €			4.000€	8.000€	4.000€	16.000 €
Fuhrpark	0 €			3.000€		12.000€	15.000 €
Gesamt	+33.000 €	10.000€	30.000€	32.000€	60.500€	53.500€	181.000 €

- 181.000€ + 33.000€ = -138.000€

