



**Prof. Dr. Werner Heister,
Hochschule Niederrhein**

Das <<[hilfenetz_colonia](#)>>
Eine Fallstudie für Empowerment und Erkenntnissteigerung
im Fach "Betriebswirtschaftslehre"

Weitere Materialien: <http://think4future.de/studium>



Diese Präsentation steht unter der Lizenz CC BY-SA 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>



Das << **hilfenetz**_colonia >>, gegründet als GmbH von

- Ayaka Cherng, Studentin der Wirtschaftsinformatik,
- Melanie Koch, Studentin der Betriebswirtschaftslehre,
- Marcin Kowalski, Student im Fachbereich Design,
- Kyle Mac Andrews, Student der Sozialen Arbeit,

feierte kürzlich sein fünfjähriges Jubiläum.

Die Gründerinnen und Gründer sind stolz, es hat lange gedauert, aber die Mühe hat sich gelohnt.

Das << **hilfenetz**_colonia >> hat mittlerweile drei Geschäftsbereich und zwar:

Geschäftsbereich	Verantwortlich	Business Mission
<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> Essen auf Rädern meals on wheels </div>	Kyle Mac Andrews Marcin Kowalski	Versorgung von Senioren mit warmen Mahlzeiten und anderen Leistungen
Copyservice	Melanie Koch Marcin Kowalski	Günstige Kopiermöglichkeiten für Studierende in einem Uni-Nebengebäude
Unternehmensberatung (studentische)	Ayaka Cherng Melanie Koch	Unternehmensberatung für Soziale Organisationen und andere Unternehmen

Heute schauen wir einmal in den Geschäftsbereich „Essen auf Rädern“ hinein.

In diesem Geschäftsbereich sind zu unterscheiden:

Einzelkosten = direkt / unmittelbar dem Kostenträger (1 Mahlzeit) zuzurechnen:

- 1 Tiefkühlportion

Gemeinkosten = nicht direkt / nicht unmittelbar – sondern nur indirekt/mittelbar (z.B. mit Schlüssel) dem Kostenträger (1 Mahlzeit) zuzurechnen:

Kostenarten

Personalkosten

Wasser, Energie, Brennstoffe

Steuern, Abgaben, Versicherungen

Mieten, Pacht, Leasing

Betriebskosten KfZ

Reparaturen etc. KfZ

Abschreibungen auf Fahrzeuge

Abschreibungen auf Sachanlagen

Instandhaltungskosten

Sonstige Kosten

Kalkulatorische Kosten

Rechnungswesen

Finanzbuchhaltung
(Externes Rechnungswesen)

Kosten- und Leistungsrechnung - (Internes Rechnungswesen)
mit Voll- oder Teilkosten auf Plan-, Ist- oder Normalkostenbasis
regelmäßig oder „ad hoc“

**Finanzbuchhaltung
(Buchführung)**
(Zweckaufwendungen,
Zweckerträge)

(Neutrale
Aufwendungen)

(Kalkulatorische
Kosten)

**Kostenarten-
rechnung**
(Grundkosten,
Grundleistungen)

Kostenträger-einzelkosten

**Kosten-
träger-
gemein-
kosten**

**Kostenstellen-
rechnung**
(Sekundärkosten-
rechnung, Ver-
rechnung inner-
betrieblicher
Leistungen)

**Kostenträger-
stückrechnung**
(Kalkulation von
Selbstkosten)

**Jahresabschluss mit
Gewinn- und
Verlustrechnung**

**Kostenträgerzeitrechnung /
Kurzfristige Erfolgsrechnung / Betriebsergebnisrechnung**

Der **Betriebsabrechnungsbogen (BAB)** ist ein bedeutendes **Instrument der Kostenstellenrechnung**.

Er dient vorrangig zur **Verteilung** bestimmter **Kostenarten**, nämlich der Gemeinkosten, auf die Kostenstellen.

Mittels des BAB wird häufig auch die Budgetierung vorgenommen und die Wirtschaftlichkeit der Kostenstellen überprüft.

Die auf den Kostenstellen gesammelten Kosten werden im Rahmen der Kalkulation (Kostenträgerrechnung) auf die Kostenträger verrechnet.

Die Kostenstellenrechnung mittels des BAB wird zweistufig durchgeführt:

Auf der ersten Stufe erfolgt eine **Verrechnung (oder Verteilung) der primären Gemeinkosten**.

Hier findet entweder eine direkte Zuordnung oder eine Aufteilung mittels Schlüsselgrößen (Bezugsgrößen) statt.

Auf dieser Stufe spricht man auch von der Primärkosten(ver)rechnung bzw. Primärkostenverteilung.

Auf der zweiten Stufe erfolgt eine **Verrechnung (oder Verteilung) der innerbetrieblichen Leistungen (Sekundärkosten)**.

Diese wird in der Regel durch Schlüsselgrößen (Bezugsgrößen) vorgenommen.

Hier spricht man von der Sekundärkosten(ver)rechnung, Internen Kostenverrechnung, Innerbetrieblichen Leistungsverrechnung.

Kostenartendifferenzierung Primär-/Sekundärkosten:

Primäre Kosten (Primärkosten) sind die Kosten, die ,**von außerhalb**' und nicht aus dem betrieblichen Leistungsprozess resultieren, also durch Leistungen z.B. von Dritten bereitgestellt werden. Zu den primären Kosten gehören aber auch die Löhne und Gehälter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Sekundäre Kosten (Sekundärkosten) sind in der Kostenstellenrechnung auftretende Kosten aus dem **innerbetrieblichen Leistungsprozess**. Ein Beispiel: Die Hausmeister berechnen die entstehenden Kosten an die internen Auftraggeber weiter.

Praxisbeispiel: Verrechnung der Schaufensternutzung und der Schaufensterdekorateure bei einem Warenhaus an die entsprechende Abteilung.

Bezugsgrößen (Schlüsselgrößen) sind **mengen- oder wertmäßige Schlüssel**, die sowohl im Rahmen der Primärkosten als auch der Sekundärkosten zur Verteilung der Kosten verwandt werden.

Schlüsselgrößen können insbesondere nach Mengen- oder Wertschlüsseln gebildet werden.

Häufig angewandte **Mengenschlüssel** sind die Fläche, das Gewicht, die Länge, Leistungsgrößen, Verbrauchsmengen, die Raumgröße, technische Größen und die Zeit.

Häufig angewandte **Wertschlüssel** sind Kosten, der Mengendurchsatz, der Mengeneinsatz, Produktionskennzahlen, der Umsatz und Vermögenswerte.

Primärkostenrechnung im Beispiel

- das ist die Verteilung der primären Kosten auf die Kostenstellen

Gemeinkosten BAB **Betriebsabrechnung:** 1.1. bis 31.12.20xx
Plankosten Gemeinkosten

Kostenarten	Summe	Verteilungsgrundlage	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen		
			Fuhrpark	Küche	Kostenstellen		
					Team 1	Team 2	Verwaltung
Personalkosten	580.000,00€	Personalverwaltung	40.000,00€	40.000,00€	120.000,00€	180.000,00€	200.000,00€
Wasser, Energie, Brennstoffe	6.000,00€	Messgeräte	4.000,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Steuern, Abgaben, Versicherungen	10.000,00€	Belegen	2.000,00€	1.000,00€	4.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Mieten, Pacht, Leasing	5.000,00€	qm	750,00€	750,00€	2.000,00€	500,00€	1.000,00€
Betriebskosten KfZ	80.000,00€	Fahrtenbuch	1.000,00€	75.000,00€	1.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Reparaturen etc. KfZ	30.000,00€	Fahrtenbuch	3.000,00€	18.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Abschreibungen auf Fahrzeuge	25.000,00€	Anlagenkartei	300,00€	23.700,00€	300,00€	300,00€	400,00€
Abschreibungen auf Sachanlagen	64.000,00€	Anlagenkartei	12.000,00€	12.000,00€	15.000,00€	15.000,00€	10.000,00€
Instandhaltungskosten	30.000,00€	Beleg	4.000,00€	12.000,00€	5.000,00€	6.000,00€	3.000,00€
Sonstige Kosten	30.400,00€	Belegen	4.560,00€	18.240,00€	3.040,00€	3.040,00€	1.520,00€
Kalkulatorische Kosten	20.000,00€	Aufschreibung	3.000,00€	12.000,00€	2.000,00€	2.000,00€	1.000,00€
Summe	880.400,00€		74.610,00€	213.190,00€	155.840,00€	212.340,00€	224.420,00€

Beispiel: Eine Kostenart in der Höhe von 300.000,-- € werden als primäre Gemeinkosten im Verhältnis 1:1:2:2:4 verteilt.

Addiert man diese Schlüssel so erhält man 10 Teile. 300.000,-- € geteilt durch 10 Teile ergibt pro Teil 30.000,-- € .

Davon entfallen 4 Teile auf „Verwaltung“, also insgesamt 120.000,-- € .

Ihr Vorgehen:

Addieren Sie die Anteile der einzelnen Kostenstellen, also $1 + 1 + 2 + 2 + 4 = 10$.

Teilen Sie die Kosten den Kostenstellen entsprechend den Anteilen zu, also z.B. bei Verrechnung der exemplarischen, primären Kostenart auf die Kostenstelle „Verwaltung“: $(300.000 / 10) * 4 = 120.000 \text{ €}$.

Zur Verrechnung der Gemeinkosten auf die Kostenträger nutzen die Kolleginnen und Kollegen im Geschäftsfeld EAR den entsprechenden BAB = Betriebsabrechnungsbogen (hier nach Primärkostenrechnung).

Gemeinkosten BAB **Betriebsabrechnung:** 1.1. bis 31.12.20xx
Plankosten Gemeinkosten

Kostenarten	Summe	Verteilungsgrundlage	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen		
			Fuhrpark	Küche	Kostenstellen		
					Team 1	Team 2	Verwaltung
Personalkosten	580.000,00€	Personalverwaltung	40.000,00€	40.000,00€	120.000,00€	180.000,00€	200.000,00€
Wasser, Energie, Brennstoffe	6.000,00€	Messgeräte	4.000,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Steuern, Abgaben, Versicherungen	10.000,00€	Belegen	2.000,00€	1.000,00€	4.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Mieten, Pacht, Leasing	5.000,00€	qm	750,00€	750,00€	2.000,00€	500,00€	1.000,00€
Betriebskosten KfZ	80.000,00€	Fahrtenbuch	1.000,00€	75.000,00€	1.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Reparaturen etc. KfZ	30.000,00€	Fahrtenbuch	3.000,00€	18.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Abschreibungen auf Fahrzeuge	25.000,00€	Anlagenkartei	300,00€	23.700,00€	300,00€	300,00€	400,00€
Abschreibungen auf Sachanlagen	64.000,00€	Anlagenkartei	12.000,00€	12.000,00€	15.000,00€	15.000,00€	10.000,00€
Instandhaltungskosten	30.000,00€	Beleg	4.000,00€	12.000,00€	5.000,00€	6.000,00€	3.000,00€
Sonstige Kosten	30.400,00€	Belegen	4.560,00€	18.240,00€	3.040,00€	3.040,00€	1.520,00€
Kalkulatorische Kosten	20.000,00€	Aufschreibung	3.000,00€	12.000,00€	2.000,00€	2.000,00€	1.000,00€
Summe	880.400,00€		74.610,00€	213.190,00€	155.840,00€	212.340,00€	224.420,00€
Leistungen							
Fuhrpark (km)	82000		2000	8000	29000	39000	4000
Küche (Essen)	800000		500	750	298500	500000	250

Wie gehen wir vor? 1. Schritt:
Verrechnung/Verteilung/Zuordnung der Primärkosten:

Gemeinkosten BAB Betriebsabrechnung: 1.1. bis 31.12.20xx
Plankosten Gemeinkosten

Kostenarten	Summe	Verteilungsgrundlage	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen		
			Fuhrpark	Küche	Kostenstellen Team 1 Team 2 Verwaltung		
Personalkosten	580.000,00€	Personalverwaltung	40.000,00€	40.000,00€	120.000,00€	180.000,00€	200.000,00€
Wasser, Energie, Brennstoffe	6.000,00€	Messgeräte	4.000,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Steuern, Abgaben, Versicherungen	10.000,00€	Belegen	2.000,00€	1.000,00€	4.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Mieten, Pacht, Leasing	5.000,00€	qm	750,00€	750,00€	2.000,00€	500,00€	1.000,00€
Betriebskosten KfZ	80.000,00€	Fahrtenbuch	1.000,00€	75.000,00€	1.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Reparaturen etc. KfZ	30.000,00€	Fahrtenbuch	3.000,00€	18.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Abschreibungen auf Fahrzeuge	25.000,00€	Anlagenkartei	300,00€	23.700,00€	300,00€	300,00€	400,00€
Abschreibungen auf Sachanlagen	64.000,00€	Anlagenkartei	12.000,00€	12.000,00€	15.000,00€	15.000,00€	10.000,00€
Instandhaltungskosten	30.000,00€	Beleg	4.000,00€	12.000,00€	5.000,00€	6.000,00€	3.000,00€
Sonstige Kosten	30.400,00€	Belegen	4.560,00€	18.240,00€	3.040,00€	3.040,00€	1.520,00€
Kalkulatorische Kosten	20.000,00€	Aufschreibung	3.000,00€	12.000,00€	2.000,00€	2.000,00€	1.000,00€
Summe	880.400,00€		74.610,00€	213.190,00€	155.840,00€	212.340,00€	224.420,00€
Leistungen							
Fuhrpark (km)	82000		2000	8000	29000	39000	4000
Küche (Essen)	800000		500	750	298500	500000	250

Änderung der Planung: Mitarbeiter aus Team 2 müssen in Team 1 aushelfen.
Umfang in Personalkosten = 10.000 €.

Änderung der Planung: Mitarbeiter aus Team 2 müssen in Team 1 aushelfen.
 Umfang in Personalkosten = 10.000 €. Das **Resultat**:

Kostenarten	BAB Plankosten	Betriebsabrechnung: Gemeinkosten	1.1. bis 31.12.20xx				
			Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen		
			Fuhrpark	Küche	Kostenstellen		
Summe	Verteilungsgrundlage			Team 1	Team 2	Verwaltung	
Personalkosten	580.000,00€	Personalverwaltung	40.000,00€	40.000,00€	120.000,00€	180.000,00€	200.000,00€
Wasser, Energie, Brennstoffe	6.000,00€	Messgeräte	4.000,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Steuern, Abgaben, Versicherungen	10.000,00€	Belegen	2.000,00€	1.000,00€	4.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Mieten, Pacht, Leasing	5.000,00€	qm	750,00€	750,00€	2.000,00€	500,00€	1.000,00€
Betriebskosten KfZ	80.000,00€	Fahrtenbuch	1.000,00€	75.000,00€	1.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Reparaturen etc. KfZ	30.000,00€	Fahrtenbuch	3.000,00€	18.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Abschreibungen auf Fahrzeuge	25.000,00€	Anlagenkartei	300,00€	23.700,00€	300,00€	300,00€	400,00€
Abschreibungen auf Sachanlagen	64.000,00€	Anlagenkartei	12.000,00€	12.000,00€	15.000,00€	15.000,00€	10.000,00€
Instandhaltungskosten	30.000,00€	Beleg	4.000,00€	12.000,00€	5.000,00€	6.000,00€	3.000,00€
Sonstige Kosten	30.400,00€	Belegen	4.560,00€	18.240,00€	3.040,00€	3.040,00€	1.520,00€
Kalkulatorische Kosten	20.000,00€	Aufschreibung	3.000,00€	12.000,00€	2.000,00€	2.000,00€	1.000,00€
Summe	880.400,00€		74.610,00€	213.190,00€	155.840,00€	212.340,00€	224.420,00€
Innerbetriebliche Personalv.					10.000,00€	-10.000,00€	
Summe	880.400,00€		74.610,00€	213.190,00€	165.840,00€	202.340,00€	224.420,00€
Leistungen							
Fuhrpark (km)	82000		2000	8000	29000	39000	4000
Küche (Essen)	800000		500	750	298500	500000	250

2. Schritt: Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen, also der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen - **Anbauverfahren**

BAB **Betriebsabrechnung:** 1.1. bis 31.12.20xx
Plankosten **Gemeinkosten**

Kostenarten	Summe	Verteilungsgrundlage	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen		
			Fuhrpark	Küche	Team 1	Team 2	Verwaltung
Personalkosten	580.000,00€	Personalverwaltung	40.000,00€	40.000,00€	120.000,00€	180.000,00€	200.000,00€
Wasser, Energie, Brennstoffe	6.000,00€	Messgeräte	4.000,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Steuern, Abgaben, Versicherungen	10.000,00€	Belegen	2.000,00€	1.000,00€	4.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Mieten, Pacht, Leasing	5.000,00€	qm	750,00€	750,00€	2.000,00€	500,00€	1.000,00€
Betriebskosten KfZ	80.000,00€	Fahrtenbuch	1.000,00€	75.000,00€	1.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Reparaturen etc. KfZ	30.000,00€	Fahrtenbuch	3.000,00€	18.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Abschreibungen auf Fahrzeuge	25.000,00€	Anlagenkartei	300,00€	23.700,00€	300,00€	300,00€	400,00€
Abschreibungen auf Sachanlagen	64.000,00€	Anlagenkartei	12.000,00€	12.000,00€	15.000,00€	15.000,00€	10.000,00€
Instandhaltungskosten	30.000,00€	Beleg	4.000,00€	12.000,00€	5.000,00€	6.000,00€	3.000,00€
Sonstige Kosten	30.400,00€	Belegen	4.560,00€	18.240,00€	3.040,00€	3.040,00€	1.520,00€
Kalkulatorische Kosten	20.000,00€	Aufschreibung	3.000,00€	12.000,00€	2.000,00€	2.000,00€	1.000,00€
Summe	880.400,00€		74.610,00€	213.190,00€	155.840,00€	212.340,00€	224.420,00€
Innerbetriebliche Personalv.					10.000,00€	-10.000,00€	
Summe	880.400,00€		74.610,00€	213.190,00€	165.840,00€	202.340,00€	224.420,00€
Leistungen							
Fuhrpark (km)	72000		2000	8000	29000	39000	4000
Küche (Essen)	798750		500	750	298500	500000	250
Verr. Fuhrpark	74.610,00 €		0	0	30.051,25 €	40.413,75 €	4.145,00 €
Verr. Küche	213.190,00 €		0	0	79.671,00 €	133.452,27 €	66,73 €
Summe	880.400,00 €		0	0	275.562,25 €	376.206,02 €	228.631,73 €

2. Schritt: Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen, also der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen – **Treppen-/Stufenleiterverfahren**

Kostenarten	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen		
	Fuhrpark	Küche	Team 1	Team 2	Verwaltung
Personalkosten	40.000,00€	40.000,00€	120.000,00€	180.000,00€	200.000,00€
Wasser, Energie, Brennstoffe	4.000,00€	500,00€	500,00€	500,00€	500,00€
Steuern, Abgaben, Versicherungen	2.000,00€	1.000,00€	4.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Mieten, Pacht, Leasing	750,00€	750,00€	2.000,00€	500,00€	1.000,00€
Betriebskosten KfZ	1.000,00€	75.000,00€	1.000,00€	1.000,00€	2.000,00€
Reparaturen etc. KfZ	3.000,00€	18.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€
Abschreibungen auf Fahrzeuge	300,00€	23.700,00€	300,00€	300,00€	400,00€
Abschreibungen auf Sachanlagen	12.000,00€	12.000,00€	15.000,00€	15.000,00€	10.000,00€
Instandhaltungskosten	4.000,00€	12.000,00€	5.000,00€	6.000,00€	3.000,00€
Sonstige Kosten	4.560,00€	18.240,00€	3.040,00€	3.040,00€	1.520,00€
Kalkulatorische Kosten	3.000,00€	12.000,00€	2.000,00€	2.000,00€	1.000,00€
Summe	74.610,00€	213.190,00€	155.840,00€	212.340,00€	224.420,00€
Innerbetriebliche Personalv.			10.000,00€	-10.000,00€	
Summe	74.610,00€	213.190,00€	165.840,00€	202.340,00€	224.420,00€
Leistungen					
Fuhrpark (km)	2000	8000	29000	39000	4000
Küche (Essen)	500	750	298500	500000	250
Verr. Fuhrpark		7.461,00 €	27.046,13 €	36.372,38 €	3.730,50 €
Zwischensumme		220.651,00 €			
Verr. Küche			82.459,25 €	138.122,69 €	69,06 €
Summe	0	0	275.345,37 €	376.835,07 €	228.219,56 €

2. Schritt: Verrechnung der innerbetrieblichen Leistungen, also der Hilfskostenstellen auf die Hauptkostenstellen - **Gleichungsverfahren**

	BAB						
	Plankosten						
in T€	1.1. bis 31.	Hilfskostenstellen		Hauptkostenstellen			
		Kostenstellen					Kontrolle
Kostenarten	Summe	A	B	Team 1	Team 2	Geschäftsführung	
Personalkosten							0€
Sonstige Kosten							0€
Kalkulatorische Kosten							0€
Summe		10.000€	20.000€				0€
A	50000	0	8000		42000		
B	12000	3000	0		9000		
				42000	13125		
				9000	16875		
					30000		