

### Traditionelle Verfahren und Instrumente der Kostenrechnung im Sozialwesen

Roth, Christian

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Arbeitspapier / working paper

**Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:**

Roth, C. (2022). *Traditionelle Verfahren und Instrumente der Kostenrechnung im Sozialwesen*.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-81205-4>

**Nutzungsbedingungen:**

*Dieser Text wird unter einer CC BY-ND Lizenz (Namensnennung-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/1.0/deed.de>

**Terms of use:**

*This document is made available under a CC BY-ND Licence (Attribution-NoDerivatives). For more information see:*  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/1.0>

## Traditionelle Verfahren und Instrumente der Kostenrechnung im Sozialwesen

Erklärt am Beispiel eines Seniorendienstes

Christian Roth

### Einleitung

Die Durchführung der Kosten- und Leistungsrechnung in Einrichtungen und Diensten des Sozialwesens ist insbesondere für Leistungserbringer, die marktfähige soziale Dienstleistungen anbieten, von zentraler Bedeutung. Sie ermöglicht ihnen eine differenzierte Kostenkontrolle und je nach Dienstleistungsangebot eine adäquate Festlegung der Preise. Allgemein umfasst das Rechnungswesen einen externen Teil, die Finanzbuchhaltung, und einen internen Teil, die Kosten- und Leistungsrechnung. Die Ergebnisse, die für die Kosten- und Leistungsrechnung von Relevanz sind, haben ihren Ursprung in der Finanzbuchhaltung. Im Gegensatz zu den Ergebnissen der Finanzbuchhaltung werden die der Kosten- und Leistungsrechnung keinen außerhalb der Organisation stehenden Personen oder Institutionen, wie bspw. Kreditgebern oder Finanzbehörden, zur Verfügung gestellt (vgl. Faust, Wiese & Goldstein; 2013). Eine Ausnahme stellen bspw. öffentliche Aufträge dar, wenn gegenüber dem Kostenträger die Verpflichtung zur Offenlegung der Kalkulation besteht (vgl. Nicolini; 2005). Hauptaufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung sind die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit und Budgetierung, die Ermittlung des kurzfristigen Betriebserfolgs sowie die Schaffung einer rechnerisch fundierten Grundlage für unternehmenspolitische Entscheidungen (vgl. Pracht; 2013). Die Qualität dieser Entscheidungen hängt dabei von der Qualität des Rechnungswesens ab (vgl. Faust, Wiese & Goldstein; 2013). Zur Sicherstellung der Qualität besteht die Notwendigkeit der Entwicklung zugeschnittener Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung, die den Besonderheiten einzelner Einrichtungen und Dienste im Sozialwesen Rechnung tragen.

Verfahren	Fragestellung	Instrument
Kostenartenrechnung	Welche Kosten sind angefallen?	Ergebnistabelle
Kostenstellenrechnung	Wo sind die Kosten angefallen?	Betriebsabrechnungsbogen
Kostenträgerrechnung	Wofür sind die Kosten angefallen?	Kostenträgerblatt

Eigene Darstellung (2020): Traditionelle Verfahren und Instrumente der Kosten- und Leistungsrechnung

### Gewinn- und Verlustrechnung

„Im Rechnungswesen einer sozialen Einrichtung wird das gesamte Leistungsgeschehen in Zahlen, Daten und Fakten abgebildet.“ (Moos & Peters, 2015, S. 18) Grundlegende Datenbasis zur Durchführung der Kostenartenrechnung ist das Zahlenmaterial, welches mit Hilfe des

Instruments der Gewinn- und Verlustrechnung generiert wird. Bei der Gewinn- und Verlustrechnung handelt es sich gem. § 242 HGB (2) um eine Gegenüberstellung der Aufwendungen und Erträge eines Geschäftsjahres. „Aufwendungen sind in Geldeinheiten ausgedrückter Werteverzehr für Güter und Dienstleistungen.“ (Langenbeck; 2011; S. 25) Erträge bezeichnen den in Geld-einheiten ausgedrückten Wertezuwachs (vgl. Langenbeck, 2011), die Summe der erbrachten Leistungen in einer Abrechnungsperiode (i.d.R. ein Geschäftsjahr). Die Aufstellung der Gewinn- und Verlustrechnung ist für bilanzierungspflichtige Unternehmen verpflichtend. In der Bilanz, die ein Teil des Jahresabschlusses darstellt, werden das Vermögen und die Schulden einer sozialen Einrichtung oder eines sozialen Dienstes zu einem Stichtag (i.d.R. der 31.12.) abgebildet (vgl. Moos & Peters; 2015).

Mit Blick auf die Gewinn- und Verlustrechnung der Seniorendienst gGmbH ergibt sich folgendes Bild des wirtschaftlichen Handelns im vergangenen Geschäftsjahr:

<b>GuV der Seniorendienst gGmbH</b>			
Aufwendungen		Erträge	
Materialaufwand	20.000 €	Umsatzerlöse	250.000 €
Personalaufwand	150.000 €	Mieterträge	25.000 €
Abschreibungsaufwand	10.000 €	Sonstige betriebliche Erträge	50.000 €
Miet- und Energieaufwand	70.000 €		
Zinsaufwand	25.000 €		
Sonstiger Aufwand	15.000 €		
Jahresüberschuss (Eigenkapitalmehrung)	35.000 €		
<b>Kontensumme</b>	<b>325.000 €</b>	<b>Kontensumme</b>	<b>325.000 €</b>

Eigene Darstellung (2018): Gewinn- und Verlustrechnung der Seniorendienst gGmbH

Der Materialaufwand stellt das verbrauchte Material dar, wie bspw. Pflegeartikel und andere Hilfsmittel, das zur Erbringung des Leistungsprozesses benötigt wird. Der Personalaufwand setzt sich aus Löhnen und Gehältern des Pflege- und Verwaltungspersonals zusammen. Der Abschreibungsaufwand, ist der Aufwand, der für die Abnutzung von Betriebsmitteln, wie bspw. Pflegebetten oder Fahrzeuge, erfasst wird. Der Mietaufwand lt. Gewinn- und Verlustrechnung entspricht der jährlich gezahlten Miete für die Geschäftsräume der Seniorendienst gGmbH. Der Energieaufwand umfasst die aufgewendete Energie zur Nutzung der Räumlichkeiten sowie der betriebseigenen Fahrzeuge. Der Zinsaufwand gilt für die Kreditaufnahme von betriebsnotwendigem Anlagevermögen. Der sonstige Aufwand wird als betriebszweckfremder Aufwand behandelt und die Umsatzerlöse verstehen sich als die betriebszweck-bezogenen Erlöse, die im Zusammenhang mit der Erbringung der Pflegeleistungen erzielt wurden. Bei den Mieterträgen handelt es sich um Erträge, die durch Vermietung von betrieblich nicht genutzten Räumlichkeiten des Seniorendienstes erzeugt wurden. Die sonstigen betrieblichen Erträge sind ebenfalls als betriebsfremd anzusehen. Nach Ermittlung des Saldos ergibt sich ein Jahresüberschuss in Höhe von 35.000 Euro, der zu einer Erhöhung des bilanziellen Eigenkapitals führt. Ein Jahresfehlbetrag bzw. negativer Jahresüberschuss führt hingegen zu einer Eigenkapitalminderung, die als Saldo auf der rechten Seite des Kontos der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen wird.

## Kostenartenrechnung

Auf der ersten Stufe der Kosten- und Leistungsrechnung steht die Kostenartenrechnung. Sie erlaubt eine systematisierte Erfassung und Bewertung der in einer Abrechnungsperiode angefallenen Kosten (Thommen & Achleitner, 2009). Mit ihr kann neben der Frage, welche Kosten angefallen sind, die Frage, in welcher Höhe diese Kosten angefallen sind, beantwortet werden (vgl. Olfert & Rahn; 2017). Darüber hinaus ergibt sich die Möglichkeit zur Ermittlung des Betriebsergebnisses sowie neutralen Ergebnisses, welches dem betrieblichen Zweck gegenüber neutral ist (vgl. Faust, Wiese & Goldstein; 2013).

Die Aufwendungen und Erträge, die anhand der Gewinn- und Verlustrechnung ersichtlich werden, sind Grundlage zur Weiterverarbeitung des Zahlenmaterials mit der Ergebnistabelle. Dieses Instrument dient zur Abgrenzung der nicht betriebszweckbedingten Aufwendungen und Erträge von den betriebszweckbedingten Aufwendungen und Erträgen, die als Kosten (Spalte 5) und Leistungen (Spalte 6) in die Kostenrechnung eingehen. Im Abgrenzungsbereich werden hingegen die betriebszweckfremden Aufwendungen (Spalte 3) und Erträge (Spalte 4) aufgeführt.

Die in der Tabelle verwendeten Pfeile, zeigen auf, wie die einzelnen Werte des Ergebnisbereichs der Finanzbuchhaltung verbucht werden. Das Gesamtergebnis des Seniorendienstes, das sich aus dem Saldo der Erträge und Aufwendungen ergibt, ist identisch mit dem Jahresüberschuss aus der Gewinn- und Verlustrechnung. Zur Ermittlung der Ergebnisse werden, nach Bildung der Summen der Aufwands- und Ertragspositionen 1 bis 6, die Salden der Bereiche ermittelt.

Beim Vergleich des neutralen Ergebnisses mit dem Betriebsergebnis wird ersichtlich, dass der Seniorendienst bei der Ausübung seines Kerngeschäfts, die Erbringung von Pflegeleistungen, ein negatives Ergebnis erzielt. An dieser Stelle gilt es zu hinterfragen, ob sich nach Ermittlung dieses Ergebnisses, die Aufrechterhaltung des Seniorendienstes als rentabel erweist. Ein neutrales Ergebnis, welches höher ausfällt als das Betriebsergebnis, bedarf einer Ursachenüberprüfung. Dabei sind insbesondere die sonstigen Erträge in den Blick zu nehmen. Sonstige Erträge können bspw. über den Verkauf von zusätzlichen Pflegeprodukten oder durch den Verkauf von Anlagegegenständen, die der Organisation langfristig dienen, erzeugt worden sein. Eine genaue Analyse der Ursachen ist unumgänglich, um einer ungünstigen Geschäftsentwicklung entgegenzuwirken. Kurz- bis mittelfristig anzustrebendes Ziel, sollte es sein, ein positives Betriebsergebnis zu erzielen, welches möglichst über dem neutralen Ergebnis liegt.

Einfache Ergebnistabelle Seniorendienst gGmbH						
Kontenbezeichnungen	Rechnungskreis I		Rechnungskreis II			
	Ergebnisbereich der Finanzbuchführung		Abgrenzungsbereich		Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung	
	Aufwand	Ertrag	neutraler Aufwand	neutraler Ertrag	Kosten	Leistungen
Umsatzerlöse		250.000,00 €				→ 250.000,00 €
Mieterträge		25.000,00 €		→ 25.000,00 €		
Sonstige Erträge		50.000,00 €		50.000,00 €		
Materialaufwand	20.000,00 €				→ 20.000,00 €	
Personalaufwand	150.000,00 €				150.000,00 €	
Abschreibungsaufwand	10.000,00 €				10.000,00 €	
Miet- und Energieaufwand	70.000,00 €				70.000,00 €	
Zinsaufwand	25.000,00 €				25.000,00 €	
Sonstiger Aufwand	15.000,00 €		→ 15.000,00 €			
Summen	290.000,00 €	325.000,00 €	15.000,00 €	75.000,00 €	275.000,00 €	250.000,00 €
Ergebnisse	35.000 €		60.000 €		- 25.000 €	
	Gesamtergebnis		Neutrales Ergebnis		Betriebsergebnis	
Aufwands- und Ertragspositionen	1	2	3	4	5	6

Eigene Darstellung (2020): Einfache Ergebnistabelle der Seniorendienst gGmbH

Die mit Hilfe der Ergebnistabelle ermittelten Werte erlauben die Ermittlung der Wirtschaftlichkeitskennziffern für den Ergebnisbereich der Finanzbuchführung, den Abgrenzungsbereich sowie den Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung:

Wirtschaftlichkeit (Gesamtergebnis) =	$\frac{\text{Ertrag}}{\text{Aufwand}}$	$\frac{325.000 \text{ €}}{290.000 \text{ €}}$	= 1,12
Wirtschaftlichkeit (Neutrales Ergebnis) =	$\frac{\text{Neutraler Ertrag}}{\text{Neutraler Aufwand}}$	$\frac{75.000 \text{ €}}{15.000 \text{ €}}$	= 5,00
Wirtschaftlichkeit (Betriebsergebnis) =	$\frac{\text{Leistungen}}{\text{Kosten}}$	$\frac{250.000 \text{ €}}{270.000 \text{ €}}$	= 0,91

Je höher der Wert des Quotienten, desto wirtschaftlicher wurde im Verlauf des Geschäftsjahres gearbeitet (vgl. Faust, Wiese & Goldstein; 2013). Wenn der Wert eines Quotienten unter 1,0 liegt, gilt ein Bereich als unwirtschaftlich geführt. Da beim Vergleich der absoluten Werte des betrieblichen Bereichs mit denen des neutralen Bereichs eine deutliche Diskrepanz festzustellen ist, erfolgt zusätzlich die Berechnung des Quotienten des neutralen Bereichs. Die relativen Werte zeigen den wirtschaftlichen Handlungsbedarf, in Bezug auf die Verbesserung des Betriebsergebnisses der Seniorendienst gGmbH, deutlich auf.

Je nach betrieblicher Notwendigkeit, ist die Verwendung der erweiterten Ergebnistabelle möglich. Sie umfasst zwei zusätzliche Spalten, mit denen betriebsbezogene außerordentliche Aufwendungen und Erträge gegenüber dem Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung abgegrenzt werden. Sie ermöglicht eine differenziertere Erfassung der abzugrenzenden Werte innerhalb des neutralen Bereichs, was die anschließende Analyse erleichtert.

### Kostenstellenrechnung

Die Kostenstellenrechnung stellt das Bindeglied zwischen der Kostenarten- und Kostenträgerrechnung dar (vgl. Pracht, 2013). Kostenstellen „...bilden den Verantwortungsbereich ab, in dem die Kosten entstehen.“ (Moos & Peters; 2015; S. 34) Nach Holdenrieder (2017) ist die Bildung von Kostenstellen unter Berücksichtigung folgender Kriterien möglich:

- örtliche Abgrenzung (z.B. nach Standorten),
- Arbeitsfeldern (z.B. nach Hilfebereichen),
- Verantwortlichkeiten (z.B. nach Kostenstellenleitungen) und
- Abrechnungsaspekten (z.B. nach Kostenstellen für Zusatzleistungen).

Die mit der Ergebnistabelle ermittelten Werte des Bereichs der Kosten- und Leistungsrechnung werden im Folgeschritt in den Betriebsabrechnungsbogen übertragen. Um die Abbildung des betrieblichen Leistungsgeschehens zu gewährleisten, wird die Verteilung nach Verantwortlichkeiten, gemäß dem Verursachungsprinzip, vorgenommen (vgl. Moos & Peters; 2015).

Die Gemeinkosten, die den Kostenstellen nicht direkt zugeordnet werden können, werden mithilfe der Verteilungsschlüssel, die auf unterschiedlichen Verteilungsgrundlagen basieren, verursachungsgerecht auf die Kostenstellen verteilt. Zur Ermittlung des entstandenen Kostenanteils einer Kostenstelle wird die Summe der Verteilungsziffern (Schlüsselsumme) je Gemeinkostenart gebildet. Die jeweilige Gemeinkostenart wird daraufhin durch die gebildete Schlüsselsumme dividiert und mit der jeweiligen Schlüsselgröße der Kostenstelle multipliziert.

$$\text{Kostenanteil der Kostenstelle} = \frac{\text{Gemeinkostenart}}{\text{Schlüsselsumme}} \times \text{Schlüsselgröße der Kostenstelle}$$

Darauffolgend werden die Summen der Gemeinkosten je Kostenstelle ermittelt. Die Einzelkosten, die direkt und eindeutig zurechenbar sind, dienen als Zuschlagsbasis. Zuschlagsbasis für die Kostenstelle Pflege sind die Löhne und für die Kostenstelle Material, das aufgewendete, direkt zurechenbare Material für die erbrachten Pflegeleistungen. Zur Ermittlung der Zuschlagssätze werden die Gemeinkosten der jeweiligen Kostenstelle ins Verhältnis zu den Einzelkosten gesetzt.

$$\text{Gemeinkostenzuschlagssatz in Prozent} = \frac{\text{Gemeinkosten der Kostenstelle}}{\text{Einzelkosten}} \times 100$$

**(Pflege & Material)**

Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen (BAB I) der Seniorendienst gGmbH							
Gemeinkostenarten	Zahlen der Kostenartenrechnung	Verteilungsgrundlage	Verteilungsschlüssel	Kostenstellen			
				Pflege	Material	Verwaltung	Vertrieb
Kostenstellen-gemeinkosten	Gehälter	Gehaltslisten	1:1:2:1	10.000,00 €	10.000,00 €	20.000,00 €	10.000,00 €
	Abschreibungsaufwand	Anlagenkartei	5:1:2:2	5.000,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
	Miet- und Energieaufwand	Quadratmeter	4:1:1:1	40.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
	Zinsaufwand	Belege		10.000,00 €	7.000,00 €	5.000,00 €	3.000,00 €
Summe der Gemeinkosten	155.000,00 €			65.000,00 €	28.000,00 €	37.000,00 €	25.000,00 €
Einzelkosten (Zuschlagsbasis)				Löhne	Material	Herstellkosten des Umsatzes	
Zuschlagssätze				100.000,00 €	20.000,00 €		213.000,00 €
Selbstkosten des Umsatzes				65 %	140 %	17,37 %	11,74 %
							275.000,00 €

Eigene Darstellung (2020): Einstufiger Betriebsabrechnungsbogen der Seniorendienst gGmbH



Die Herstellkosten des Umsatzes ergeben sich aus der Addition der Löhne, des Materials und der Gemeinkosten der beiden Kostenstellen Pflege und Material. Die Herstellkosten des Umsatzes stellen die Berechnungsgrundlage zur Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze der Kostenstellen Verwaltung und Vertrieb dar.

$$\text{Gemeinkostenzuschlagssatz in Prozent = (Verwaltung \& Vertrieb)} = \frac{\text{Gemeinkosten der Kostenstelle}}{\text{Herstellkosten des Umsatzes}} \times 100$$

Die Selbstkosten des Umsatzes bringen zum Ausdruck, was in Geldeinheiten gemessen an Gütern und Dienstleistungen aufgewendet wurde, um eine Leistung zu erzeugen. Sie setzen sich aus den Herstellkosten des Umsatzes und den Gemeinkosten der Kostenstellen Verwaltung und Vertrieb zusammen.

Neben dem einstufigen Betriebsabrechnungsbogen, ist u.a. die Verwendung eines mehrstufigen Betriebsabrechnungsbogen möglich. Dies setzt voraus, dass sich Hilfs- und Hauptkostenstellen einrichten lassen. Die Hauptkostenstellen beziehen sich auf die Leistungserstellung und geben keine Leistungen an andere Kostenstellen ab (vgl. Nicolini; 2005). Hilfskostenstellen beliefern die anderen Kostenstellen mit Leistungen (innerbetriebliche Leistungsverrechnung), die nach Verteilungsschlüsseln verteilt werden. So beliefert bspw. eine hauseigene Kantine, die als Hilfskostenstelle fungiert, die anderen Kostenstellen. Nach Verteilung der Leistungen lösen sich die Hilfskostenstellen auf und mit den Hauptkostenstellengemeinkosten werden die Gemeinkostenzuschlagssätze ermittelt.

### Kostenträgerrechnung

Die Kostenträgerrechnung besteht aus der Kostenträgerzeit- und Kostenträgerstückrechnung. Mit der Kostenträgerzeitrechnung wird der kurzfristige Erfolg einer Organisation ermittelt und die Kostenträgerstückrechnung ermöglicht eine auftragsbezogene Kalkulation (vgl. Langenbeck; 2011). Das einfachste Kalkulationsverfahren der Kostenträgerstückrechnung ist die Divisionskalkulation, bei der die Gesamtkosten durch die Anzahl der erbrachten Leistungseinheiten dividiert werden (vgl. Pracht; 2013). Für die Seniorendienst gGmbH ergibt sich nach diesem Kalkulationsverfahren folgende Berechnung:

$$\text{Kosten je Leistungseinheit (LE)} = \frac{\text{anfallende Gesamtkosten}}{\text{Leistungseinheiten}} = \frac{275.000 \text{ €}}{5.000 \text{ LE}} = 55,00 \text{ €}$$

Mit der Divisionskalkulation ist keine differenzierte Kostenanalyse auf Basis von Leistungseinheiten möglich. Dafür bedarf es der Nutzung der Zuschlagskalkulation, ein weiteres Kalkulationsverfahren der Kostenträgerstückrechnung. „Die Zuschlagskalkulation beruht auf der Trennung zwischen Kostenträgereinzelkosten und Kostenträrgemeinkosten.“ (Pracht; 2013; S. 91) Sie ermöglicht unter anderem einen

unterjährigen Vergleich der Kosten sowie der Ergebnisse je Leistungseinheit. Zur Umsetzung der Kostenträgerrechnung bietet sich als Kalkulationsinstrument das Kostenträgerblatt an.

In das Kostenträgerblatt werden die Kosten, die Zuschlagssätze und die Umsatzerlöse aus dem Betriebsabrechnungsbogen sowie das Betriebsergebnis aus der Abgrenzungstabelle übernommen. Zur Ermittlung des Betriebsergebnisses in Prozent wird dieses ins Verhältnis zum erzielten Umsatzerlös gesetzt.

$$\text{Betriebsergebnis in Prozent} = \frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlös}} \times 100$$

Zur Berechnung der Kosten je Leistungseinheit zum 01. Jan. wird der jeweilige Gesamtwert durch 5.000 Leistungseinheiten dividiert. Auf Grundlage der Kosten je Leistungseinheit wird allgemein das Aufdecken von Einsparpotentialen erleichtert. Zur Berechnung der Kosten je Leistungseinheit zum 31. Jan. hat die Seniorendienst gGmbH durch Verhandlungen mit Lieferanten die Pflegematerialeinzelkosten um 0,40 Euro je Leistungseinheit reduzieren können. Die Kosteneinsparung wirkt sich bei der Verrechnung der Gemeinkostenzuschlagssätze im weiteren Kalkulationsverlauf positiv aus. In der letzten Spalte des Kostenträgerblatts sind die Abweichungen der Kosten, in diesem Fall Kostenreduktionen, ersichtlich. Die Selbstkosten reduzieren sich insgesamt, um 1,24 Euro je Leistungseinheit, was zu einer Verbesserung des Leistungsergebnisses je Leistungseinheit führt. Im weiteren Verlauf des Geschäftsjahres ist die Seniorendienst gGmbH angehalten, weitere Einsparpotentialen ausfindig zu machen oder den Erlös je Leistungseinheit zu steigern, um eine Verbesserung des Betriebsergebnisses zu erzielen.

Kostenträgerblatt der Seniorendienst gGmbH						
Kosten lt. Kostenarten- und Kostenstellenrechnung			Periodenkontrolle bei Verwendung von Normal-Zuschlagsätzen			
	Gesamt	Zuschlags- sätze	je Leistungs- einheit (01. Jan.)	je Leistungs- einheit (31. Jan.)	relevante Abweichungen	
Pflegelöhne	100.000,00 €		20,00 €	20,00 €		
+ Pflegegemeinkosten	65.000,00 €	65,00 %	13,00 €	13,00 €		
= Pflegekosten	165.000,00 €		33,00 €	33,00 €		
Pflegematerial	20.000,00 €		4,00 €	3,60 €	- 0,40 €	
+ Pflegematerialgemeinkosten	28.000,00 €	140,00 %	5,60 €	5,04 €	- 0,56 €	
= Pflegematerialkosten	48.000,00 €		9,60 €	8,64 €	- 0,96 €	
= Herstellkosten	213.000,00 €		42,60 €	41,64 €	- 0,96 €	
+ Verwaltungskosten	37.000,00 €	17,37 %	7,40 €	7,23 €	- 0,17 €	
+ Vertriebskosten	25.000,00 €	11,74 %	5,00 €	4,89 €	- 0,11 €	
= Selbstkosten	275.000,00 €		55,00 €	53,76 €	- 1,24 €	
Umsatzerlös	250.000,00 €		50,00 €	50,00 €		
- Selbstkosten	275.000,00 €		55,00 €	53,76 €	- 1,24 €	
= Betriebsergebnis / Ergebnis je Leistungseinheit	- 25.000,00 €		- 5,00 €	- 3,76 €		
	- 10,00 %		- 10,00 %	- 7,52 %		

Eigene Darstellung (2020): Kostenträgerblatt der Seniorendienst gGmbH

Diese kurzfristige Erfolgsrechnung mit einem unterjährigem Vergleich ermöglicht eine nachträgliche Kostenkontrolle und damit verbundene Festlegung von Preisuntergrenzen angebotener Leistungen und der Preisobergrenzen beim Einkauf (vgl. Langenbeck; 2011). Eine Veränderung der Zuschlagssätze, die sich innerhalb einer Abrechnungsperiode ergeben können, finden in der Kalkulation keine Berücksichtigung. Auf Grundlage der ermittelten Kosten je Leistungseinheit, können des Weiteren die verursachten Selbstkosten einzelner Betreuungsfälle ermittelt werden.

Im vorliegenden Artikel wurde anhand der traditionellen Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung ein beispielhafter Aufbau eines kostenrechnerischen Systems am Beispiel einer Einrichtung des Sozialwesens dargestellt. Die durchgeführten Kalkulationen folgen der Logik der Vollkostenrechnung. Die Teilkostenrechnung, die nicht berücksichtigt wurde, beruht auf der Trennung der Kosten in einen variablen (beschäftigungsabhängige Kosten) und einen fixen Anteil (beschäftigungsunabhängige Kosten). Die traditionellen Verfahren, die Gegenstand dieser Ausarbeitung waren, lassen sich durch neuere Verfahren, wie dem System des Direct Costings, der stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung und der relativen Einzelkostenrechnung, ergänzen oder ersetzen (vgl. Pracht; 2013). Welche Verfahren letztendlich in der Praxis zum Einsatz kommen bzw. kommen sollten, hängt insbesondere von der innerbetrieblichen Organisation und dem sozialen Dienstleistungsangebot des jeweiligen Leistungserbringers ab.

## **Literaturverzeichnis**

Faust, W.; Wiese, B. & Goldstein, A. (2013): Rechnungswesen. In Bettig et al.: Betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos (UTB).

Holdenrieder, J. (2017): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.

Langenbeck, J. (2011): Kosten- und Leistungsrechnung (2. Aufl.). Herne: NWB.

Moos & Peters (2015): BWL für soziale Berufe (2. Aufl.). München: Reinhardt (UTB).

Nicolini, H.J. (2005): Kostenrechnung für Sozialberufe. Wiesbaden: VS-Verlag.

Olfert, K. & Rahn, H.-J. (2017): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (12. Auflage). Herne: Kiehl.

Pracht, A. (2013): Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen (3. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.

Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-P. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (6. Auflage). Wiesbaden: Gabler.