

**Hans-Christian Schmidt / Bodo Traber**

## **Gärtnerei Stein - oder: Der schwierige Weg in die Privatisierung**

**Eine etwas andere Art, die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre zu erlernen**

Wie lassen sich die Ausgaben der öffentlichen Hand reduzieren? Müssen unwirtschaftlich arbeitende Einrichtungen zwangsläufig geschlossen werden? Im Bereich der öffentlichen Finanzen spielen betriebswirtschaftliche Erwägungen eine immer größere Rolle. Dennoch herrscht in diesem Zusammenhang alles andere als Klarheit - weder über die einfache Begriffsbestimmung noch über die weitgefächerten Anwendungsmöglichkeiten, welche die Betriebswirtschaft bietet.

Ziel des vorliegenden Buchs ist es, die abstrakten Begriffe und Zusammenhänge der Betriebswirtschaft auf eine anschauliche, an der Alltagserfahrung orientierte Weise zu vermitteln. Am praktischen Beispiel der (fiktiven) Gärtnerei der Kommune Grünwinkel, eines Regiebetriebes, der - von der Schließung bedroht - die Umwandlung in eine privatrechtliche Betriebsform anstrebt, werden die Grundlagen und einzelnen Teilbereiche der BWL vorgestellt und vertieft. Zusammen mit den Mitarbeitern der Gärtnerei erhält der Leser eine umfassende Einführung in den Themenkomplex Betriebswirtschaft von den Grundbegriffen bis zur Kosten- und Leistungsrechnung.

Für den eiligen Leser ist die Rahmenhandlung der einzelnen Kapitel leicht zu erkennen, da jeweils in einem anderen Schriftbild gehalten als der reine Fachteil. Ergänzt werden die Lehrtexte zu den einzelnen Themenbereichen durch praxisnahe Übungen und Schaubilder. Die Lösungen der Übungsaufgaben sind am Ende des Buches zu finden.

Die Angaben zur Thüringer Gemeindehaushaltsverordnung (ThürGemHVO-Doppik) beziehen sich auf den Entwurf vom 1. Oktober 2007.

Zu den Autoren

Hans-Christian Schmidt, geboren 1956, Diplom-Betriebswirt und Diplom-Pädagoge, ist seit über 20 Jahren in der kaufmännischen Qualifizierung, seit 2000 in dem Bereich „Von der Kameralistik zur Doppik“ tätig. Bereits erschienen sind „Grundlagen der Anlagenbuchhaltung mit praktischen Übungen“, „Doppik-Training kommunal: Von der Eröffnungsbilanz zum Jahresabschluss - die buchhalterische Simulation eines Haushaltsjahres“ und „Gegenüberstellung von Kameralistik und doppelter Buchführung“.

Mehr Informationen erhalten Sie unter [www.hans-christian-schmidt.com](http://www.hans-christian-schmidt.com).

Bodo Traber, geboren 1965. Freier Journalist u.a. für DIE WELT, Drehbuch- und Synchronautor für Film/TV, Hörspielautor für den WDR, diverse Buchbeiträge, Mitherausgeber des Abenteuerfilm- sowie des Kriegsfilm-Lexikons der Reclam-Filmgenre-Reihe.

Hans-Christian Schmidt / Bodo Traber

# Gärtnerei Stein - oder: Der schwierige Weg in die Privatisierung

Eine etwas andere Art, die Grundlagen der  
Betriebswirtschaftslehre zu erlernen

<b>Inhaltsverzeichnis</b>
---------------------------

<b>Vorwort</b>	2
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	4
<b><u>Ausgangssituation</u></b>	
Gärtnerei Stein	5
<b><u>Betriebswirtschaftliche Grundbegriffe</u></b>	6
Vermögen und Kostenarten einer Gärtnerei	8
Das wirtschaftliche Prinzip	9
Outsourcing oder Make or buy	11
<b><u>Es wird überlegt, umzustrukturieren</u></b>	
Privatrechtliche Unternehmensformen	13
Rechtsformen des öffentlichen Rechts	21
<b><u>Es muss eine Übersicht über die finanzielle Situation her</u></b>	
Buchhaltungssysteme	24
Aufgaben, Ziele und Gliederung des betrieblichen Rechnungswesens	29
Inventur, Inventar	32
Bilanz	34
Gewinn- und Verlustrechnung / Ergebnisrechnung	40
<b><u>Notwendige Definitionen von Begriffen des Jahresabschlusses</u></b>	
Abschreibung	43
Zuwendungen mit Zweckbindung	50
Finanzrechnung	51
Drei-Komponenten-System	53
Umsatzsteuer	54
Preisnachlässe und Anschaffungsnebenkosten	56
Zeitliche Abgrenzung	57
Rückstellungen	59
<b><u>Kosten- und Leistungsrechnung</u></b>	
Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung	60
Bestandteile der Kostenrechnung (3 Stufen-Model)	66
Kostenartenrechnung	67
Kostenstellenrechnung	68
Betriebsabrechnungsbogen (BAB)	71
Kostenträgerrechnung	80
Divisionskalkulation	81
Zuschlagskalkulation	84
<b><u>Lösungsteil</u></b>	93

## GÄRTNEREI STEIN

*Eine Meldung aus dem Thüringer Morgenecho:*

### **Grünwinkel zieht die Notbremse**

Allgemeine Bestürzung in der Bevölkerung von Grünwinkel, einer 20.000 Einwohner zählenden Gemeinde im Thüringer Norden, löste gestern die Ankündigung des Gemeinderats aus, des enormen kommunalen Haushaltsdefizits mit der Schließung mehrerer öffentlicher Betriebe Herr werden zu wollen. „Unsere Situation ist verheerend,“ sagte Bürgermeister Metzger gestern vor der Presse, „wir können die öffentliche Hand nicht weiter mit solchen Ausgaben belasten. Es helfen nur noch drastische Maßnahmen.“ Unmittelbar von der Schließung bedroht ist u. a. die kommunale Gärtnerei,

bisher noch dem Grünflächenamt unterstellt und einer der höchsten Kostenfaktoren in den Bilanzen der hochverschuldeten Gemeinde. Die Pläne der Verwaltung sehen statt der Unterhaltung einer eigenen die künftige Vergabe von Aufträgen an private Gartenbaubetriebe vor.

Betroffen zeigte sich der Leiter der Gärtnerei, Helmut Stein, über die Ankündigung: „Natürlich ist die kommunale Gärtnerei Grünwinkel mit ihren 12 Mitarbeitern kein Großbetrieb. Dennoch sprechen wir hier von 12 Familien, die damit praktisch vor dem Nichts stehen.“

### *Die kommunale Gärtnerei Grünwinkel*

*Der Plan der Stadt steht fest. Die Gärtnerei soll mit Ablauf des Kalenderjahres geschlossen werden. Ratlosigkeit herrscht im Hause des Gärtnereileiters Helmut Stein, als Stefan, Student der BWL und jüngster Sohn der Familie, eine Idee hat: Eine Rettung des Betriebes wäre möglich, wenn die Stadt überzeugt werden könnte, die Gärtnerei zu privatisieren anstatt sie abzuwickeln. Familie Stein könnte sie auf eigene Rechnung weiter betreiben - Stefan ist überzeugt, dass der Betrieb wirtschaftlich arbeiten kann. Dazu müsste der Stadtverwaltung natürlich ein entsprechender Finanzplan vorgelegt werden - es müsste zunächst...*

*... eine Umstrukturierung vorgenommen,*

*... anders gewirtschaftet,*

*... ein Überblick über die Produktionsfaktoren und die finanzielle Situation hergestellt,*

*... ein mögliches Modell der zukünftigen Unternehmensform erstellt werden*

*Vater Stein ist skeptisch, ob er die Gärtnerei weiterführen könnte, wenn sie privatisiert würde, da er nichts von Betriebswirtschaft versteht. Stefan beginnt die bestehende Situation zu analysieren und die Voraussetzungen zu prüfen, um den Plan in die Tat umsetzen zu können.*

## Das wirtschaftliche Prinzip

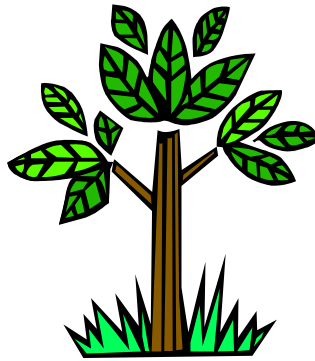
Bisher erhält die Gärtnerei ein festes Budget und produziert damit ausschließlich Produkte für den Eigenbedarf der Kommune. Stefan prüft die Möglichkeiten, nach einer Privatisierung das Sortimentsangebot umzustellen und zu erweitern, um zusätzliche Privatkunden gewinnen zu können. Angeboten werden soll u. a. die Pflege und Bepflanzung privater Grünflächen und Grundstücke oder privat betriebener Sportanlagen, etwa des Fußballvereins Eintracht Grünwinkel e. V..

Damit die Mitarbeiter die notwendige Veränderung besser verstehen können, hat Stefan folgendes Plakat vorbereitet:

### Outputorientierung des Haushalts

**Nicht:**  
Festlegung der Düngermenge

**Sondern:**  
Festlegung der erforderlichen Pflanzenproduktion



**Nicht:**  
Ein bestimmter Input an Geld (Dünger) ergibt einen (unbekannten) Output

**Sondern:**  
Ein vereinbartes Ziel mit möglichst geringen Mitteln erreichen

*D. h. bisher wirtschaftete die Gärtnerei nach dem Maximalprinzip, eine Umstellung der Arbeitsstrategie auf Minimalprinzip ist nach einer Privatisierung unerlässlich.*

- Das **Minimalprinzip** besagt, dass ein gegebener Zweck (eine gegebene Leistung) mit einem minimalen Einsatz erreicht werden soll. Diese Ausprägung des wirtschaftlichen Prinzips trifft am häufigsten auf öffentliche Verwaltungen zu, die ihre feststehenden Aufgaben mit minimalen Ausgaben erreichen sollen. Es drückt sich auch im Prinzip der sparsamen Mittelbewirtschaftung aus.  
*Beispiel:* Die Gärtnerei erfüllt einen Auftrag, etwa die Neubegrünung des Stadtparks, möglichst rationell und mit dem geringstmöglichen Arbeits- und Eigenkostenaufwand, mit dem der Auftrag ohne Leistungseinschränkung durchführbar ist.
- Nach dem **Maximalprinzip** soll mit einem gegebenen Mitteleinsatz ein Höchstmaß an Leistung erreicht werden.  
*Beispiel:* Bisher versuchte die Gärtnerei mit dem festen Jahresbudget, das ihr aus dem Haushalt der Kommune zur Verfügung stand, eine möglichst intensive Pflege der öffentlichen Grünanlagen durchzuführen.

**Übung zur Gewinn- bzw. Verlustermittlung**

In der Gärtnerei Stein haben sich folgende Geschäftsvorfälle ereignet:

1. Die Gärtnerei überweist Gehälter in Höhe von 22.000,00 €.
2. Die Gärtnerei zahlt Miete in Höhe von 500,00 € per Banküberweisung (sonstige betriebliche Aufwendungen).
3. Die Bank bucht Zinsen über 625,00 € ab.
4. Die Gärtnerei erstellt Rechnungen für erbrachte Bepflanzungen, zahlbar in vier Wochen, in Höhe von 15.000,00 € (Umsatzerlöse).
5. Die Gärtnerei überweist 400,00 € für Wasserverbrauch per Bank (sonstige betriebliche Aufwendungen).
6. Das zur Zeit nicht benötigte Geld auf dem Bankkonto bringt 375,00 € Zinsen auf dem Bankkonto.
7. Für Büromaterial müssen 250,00 € bar ausgegeben werden (sonstige betriebliche Aufwendungen).
8. Die Gärtnerei erstellt eine Rechnung für die Lieferung von Zierpflanzen über 750,00 €, fällig in zwei Monaten (Umsatzerlöse).
9. Die Gärtnerei überweist per Bank für den Stromverbrauch 350,00 € (sonstige betriebliche Aufwendungen).
10. Da die Gärtnerei noch nicht privatisiert ist, erhält sie noch eine monatliche Zuwendung für laufende Verwaltungszwecke aus dem Budget des Grünflächenamtes in Höhe von 35.000,00 € (sonstige betriebliche Erträge).

Ermitteln Sie den Gewinn bzw. Verlust. Verwenden Sie dazu die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung für das Gesamtkostenverfahren.

Da sich für öffentliche Betriebe die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem HGB nicht eignet, haben die einzelnen Bundesländer jeweils eigene Ergebnisrechnungen entwickelt.

In Thüringen hat die Ergebnisrechnung nachstehendes Aussehen:

<b>Ergebnisrechnung (gem. § 47 ThürGemHV-Doppik)</b>
--

1.	laufende Erträge aus Verwaltungstätigkeit
a)	+ Steuern und ähnliche Abgaben
b)	+ Zuwendungen, allgemeine Umlagen und sonstige Transfererträge
c)	+ Erträge der sozialen Sicherung
d)	+ öffentlich-rechtliche Leistungsentgelte
e)	+ privatrechtliche Leistungsentgelte
f)	+ Kostenerstattungen und Kostenumlagen
g)	+/- Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen und Leistungen
h)	+ andere aktivierte Eigenleistungen
i)	+ + sonstige laufende Erträge
<b>j)</b>	<b>= Summe der laufenden Erträge aus Verwaltungstätigkeit [Summe der Nummern 1 a) bis 1 i)]</b>
2.	laufende Aufwendungen aus Verwaltungstätigkeit
a)	- Personalaufwendungen
b)	- Versorgungsaufwendungen
c)	- Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen
d)	- Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und auf Sachanlagen sowie auf aktivierte Aufwendungen für die Inangangsetzung und Erweiterung der Verwaltung
e)	- Abschreibungen auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die üblichen Abschreibungen überschreiten
f)	- Zuwendungen, allgemeine Umlagen und sonstige Transferaufwendungen
g)	- Aufwendungen der sozialen Sicherung
h)	- sonstige laufende Aufwendungen
<b>i)</b>	<b>= Summe der laufenden Aufwendungen aus Verwaltungstätigkeit [Summe der Nummern 2. a) - 2 h)]</b>
<b>3.</b>	<b>= laufendes Ergebnis aus Verwaltungstätigkeit [Saldo der Nummern 1 j) und 2 i)]</b>
4.	+ Zins- und sonstige Finanzerträge
5.	- Zins- und sonstige Finanzaufwendungen
<b>6.</b>	<b>= Finanzergebnis (Saldo der Nummern 4 und 5)</b>
<b>7.</b>	<b>= ordentliches Ergebnis (Summe der Nummern 3 und 6)</b>
<b>8.</b>	<b>+ außerordentliche Erträge</b>
9.	- außerordentliche Aufwendungen
<b>10.</b>	<b>= außerordentliches Ergebnis (Saldo der Nummern 8 und 9)</b>
<b>11.</b>	<b>Jahresergebnis vor Berücksichtigung der Veränderung des Sonderpostens für Belastungen aus dem kommunalen Finanzausgleich und vor der Veränderung der Rücklagen (Summe der Nummern 7 und 10)</b>
<b>12.</b>	<b>- Einstellung in den Sonderposten für Belastungen aus dem kommunalen Finanzausgleich</b>
<b>13.</b>	<b>+ Entnahme aus dem Sonderposten für Belastungen aus dem kommunalen Finanzausgleich</b>
<b>14.</b>	<b>Jahresergebnis vor Berücksichtigung der Veränderung der Rücklagen (Saldo der Nummern 11, 12 und 13)</b>
15.	- Einstellung in die Kapitalrücklage
<b>16.</b>	<b>+ Entnahme aus der Kapitalrücklage</b>
<b>17.</b>	<b>Jahresergebnis vor Veränderung der zweckgebundenen Ergebnissrücklage (Saldo der Nummern 14, 15 und 16)</b>
<b>18.</b>	<b>- Einstellung in die zweckgebundene Ergebnissrücklage</b>
<b>19.</b>	<b>+ Entnahme aus der zweckgebundenen Ergebnissrücklage</b>
<b>20.</b>	<b>Jahresergebnis (Saldo der Nummern 17, 18 und 19)</b>

Die Ergebnisrechnung zeigt für jeden Posten die Vergleichszahlen (Ergebnis des Haushaltsvorjahres, Ansatz des Haushaltsjahres einschl. Nachträge, Abweichung (Ergebnis - Ansatz) im Haushaltsjahr, Ergebnisveränderung gegenüber Haushaltsvorjahr).