

Kommunale und kirchliche Friedhöfe in neuen Licht – Pro und Contra der Privatisierung

Eine intensive Diskussionsrunde mit Bestattungsunternehmen und Amtsleitern von Friedhofsämtern unter der Moderation von S-M-M Managementberatung, Düsseldorf, führte zu kontroversen Positionen. Beide nachfolgenden Artikel von Oliver Page und Roman Schneider geben die Argumentationslage der Gegner und der Befürworter einer Marktliberalisierung des Bestattungswesens kund. Sie spiegeln nicht in allen Punkten die ganz persönlichen Auffassungen der Autoren.

Pro Privatisierung: Neue Geschäftsmodelle im Friedhofsmarkt sind möglich

Der Gottesacker als Geschäftsfeld – wie man mit PPP-Modellen Gutes tut

Roman Schneider, S-M-M Managementberatung GmbH

■ Das Duopol von Kommunen und Kirchen auf dem Markt der Grabstätten ist nicht mehr zeitgemäß. Der Wettbewerb um die ethisch adäquate und die finanziell attraktivste Form der Bestattung beginnt. Private Bestatter haben erkannt, dass man mit innovativen Konzepten beim letzten Weg eines Menschen durchaus betriebswirtschaftlich positive Erträge erwirtschaften kann. Deswegen sollten PPP-Modelle von den Kommunen und den Kirchengemeinde getrieben werden, um in der Kombination öffentlicher Notwendigkeiten und privatwirtschaftlicher Innovationen für alle Beteiligten Vorteile zu erzielen.

PPP-Modelle auf dem Bestattungsmarkt sind auf den ersten Blick ein wenig befremdlich. Charme entwickelt diese Idee erst dann, wenn man die Wertschöpfungskette ab dem Ableben richtig strukturiert. Auf der einen Seite steht der Bestatter, auf der anderen Seite der Anbieter von Friedhofsfläche. Häufig ist die Kostendeckung für die Verpachtung der Grabstelle nicht gegeben, in vielen Fällen ist das „Produkt Grabstelle“ nicht scharf kalkuliert, da den Kommunen die Systeme hierzu fehlen. Oftmals werden auch Pachten verlangt, die unterhalb wie auch immer ermittelter Selbstkosten sind. Weshalb gehen Kommunen nicht den Weg, Friedhöfe aus der eigenen Bewirtschaftung zu nehmen und sie in eine gemeinsame Gesellschaft mit z.B. regionalen Bestattern zu geben?

Mögliche Skalenvorteile solcher Unternehmen liegen auf der Hand: wer nicht einen, sondern vielleicht zwanzig Friedhöfe steuert, hat andere Kosten und produziert höhere Auslastung von Menschen und Maschinen. Zudem ist die Gelegenheit zur Differenzierung der Dienstleistung in einem solchen Verbund besser.

Man kann Friedhöfe spezialisieren, z.B. auf Urnenbestattung, Friedwälder etc. Auch ist eine preisliche Differenzierung je nach Ausstattung der Grabstätten denkbar. Wenn Angehörige bereit sind, einen deutlich höheren Preis zu akzeptieren, weil die Lage, Größe und Ausstattung der Grabstätte besonders anspruchsvoll sind, dann sollte dieser Nachfrage auch ein dementsprechendes, differenziertes Angebot gegenüber gestellt werden. Das Pendel schlägt aber auch in die andere Richtung. Wenn z.B. Kommunen Sozialbestattungen vornehmen müssen, dann gilt es, auch auf die Kosten zu achten, um dennoch eine würdige Grabstätte zu erhalten.

Fazit: Kommunen können ihre Friedhöfe sinnvoll in neue Partnerschaften mit professionellen Dritten einbringen, entlasten mittelfristig ihren Haushalt deutlich und gewinnen auch in diesem Punkt Profil. Verluste aus der Bereitstellung von Grabstätten gehören im Grundsatz der Vergangenheit an.

Contra Privatisierung: Eine Absage an betriebswirtschaftliche Kälte an Orten der Trauer und des Gedenkens

Oliver Page, S-M-M Managementberatung GmbH

Sind die rechtlichen und gesellschaftlichen Veränderungen Segen oder Fluch für die Betreiber von Friedhöfen, in Deutschland noch in aller Regel die Kommune oder Kirche? Die Antwort darauf ist ein klares Jein. Einerseits wird die Zahl der Bestattungen in den nächsten Jahren zunehmen, während die Bereitschaft zur Grabpflege weiter abnimmt. Ein sinkender Anteil an jungen Menschen in der Bevölkerung bedeutet, dass mehr alte Menschen keine Kinder oder Enkelkinder für die Grabpflege mehr haben. Viele junge Menschen ziehen aus ihren Geburtsstädten weg, eine Grabpflege ist oft nicht mehr möglich oder sie ist zu teuer.

Wie kann, oder besser, wie sollte eine Kommune auf eine derartige Entwicklung reagieren? Entsteht hier überhaupt ein neues Problem? Ja, denn die Friedhö-

fe wurden i.d.R. für Erdbestattung geplant und angelegt. Mittlerweile nimmt die Zahl der Urnengräber immer stärker zu, die Kremation wird zusehends populärer. Ein Urnengrab benötigt jedoch wesentlich weniger Platz als ein Erdgrab. Was soll also mit den brachliegenden Friedhofsflächen geschehen? Eine Umwidmung ist nicht ohne weiteres möglich.

Einen Ausweg wird teilweise in PPP-Modellen und der kompletten Privatisierung (derzeit noch nicht möglich, aber kontrovers diskutiert) gesehen. Aber ist eine Privatisierung auch wünschenswert? Die Antwort lautet nein. Private Betreiber betrachten einen Friedhof als Investition und sind primär an Kostensenkung, Standardisierung und einem schnellen Mittelrückfluss interessiert. Es steht zu befürchten, dass die Würde der Verstorbene kalten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zum Opfer fällt. Zudem kann eine Kommune niemals in die Insolvenz gehen, d.h. die Friedhofspflege ist gesichert. Anders sieht es bei privaten Anbietern aus. Letztlich müsste dann die Kommune wieder einspringen und für die Pflege aufkommen.

Insgesamt hat sich allerdings schon gezeigt, dass Kommunen bereits heute innovative Wege beschreiten, um die geplante Auslastung der Friedhofsflächen zu sichern. So hat bereits die Stadt Minden eine spezielle Fläche für Bestattungen nach Islamischer Glaubenslehre eingerichtet.

Hier wird klar, dass eine Kommune nicht mehr mit dem 08/15-Friedhofsmodell erfolgreich sein kann. Eine Anpassung an die veränderten Bedürfnisse der Bürger ist notwendig, sollen die Friedhöfe in Zukunft nicht noch größere Löcher in den ohnehin schon strapazierten Haushalt reißen. Es gilt nun, die Möglichkeiten, die das Bestattungsgesetz NRW eröffnet, auch konsequent umzusetzen und neben den Gebühren auch das Angebot von neuen Leistungen als Wettbewerbsfaktor zu nutzen. Dafür braucht eine Kommune keinen privaten Betreiber.

Kennziffer 8
info@s-m-m.de