

# Benchmarking – eine Zukunftsaufgabe für Friedhofsverwaltungen

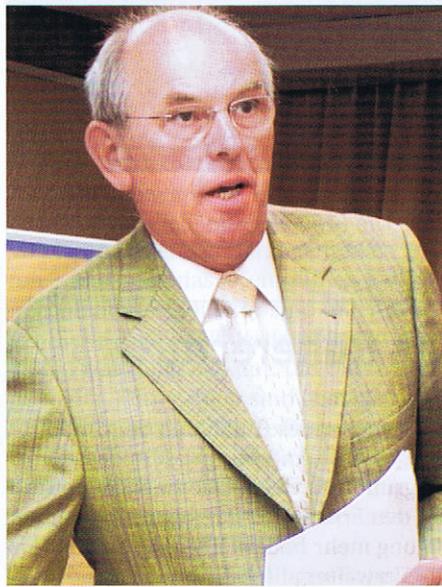
*Benchmarking war das Schlüsselwort auf der diesjährigen Friedhofskulturellen Tagung, die vom 9. bis 11. September in Bad Nauheim stattfand. Benchmarking auf Friedhöfen – dahinter stand auch die Frage, ob es überhaupt möglich ist, mit einem festgelegten Referenzwert eine vergleichende Analyse durchzuführen und jedem Friedhof zu zeigen, wo er im Vergleich zu anderen steht, wie erfolgreich er selbst ist und auch, wie er erfolgreicher werden kann.*

Der Begriff Benchmarking kommt ursprünglich aus dem Vermessungswesen und bezeichnet eine Vermessungsmarkierung oder einen Bezugspunkt, von dem aus eine Vermessung begonnen

werden soll. In der Industrie hat sich Benchmarking seit den 70er Jahren als wettbewerbswirtschaftliches Analysetool etabliert. Drei unterschiedliche Blickweisen auf den Friedhof lieferten



Verbandsvorsitzender Manfred Zagar (VFD) begrüßte die Teilnehmer.



Hermann Weber (Aeternitas e.V.) beurteilte Friedhöfe aus Verbrauchersicht.



Gut 50 Tagungsteilnehmer waren nach Bad Nauheim gereist. (Fotos: Liebgard Jennerich)

die drei Redner in Bad Nauheim. Hermann Weber von der Verbraucherinitiative Aeternitas übernahm die Verbraucher-Sichtweise.

Wenn der Friedhof keine „Dienstleistungswüste“ sein soll, müssen zuallererst die Bürger, die den Friedhof nutzen, nach ihren Bedürfnissen gefragt werden. Diese würden in Zeiten zunehmender Mobilität eine Liberalisierung der Umbettungspraxis sowie das Angebot pflgefreier Gräber begrüßen. Dennoch sollte es ihnen möglich sein, ohne sich über die Friedhofsvorschriften hinwegzusetzen, in selbst gewählter Intensität Grabpflege zu betreiben, denn diese, und sei sie noch so begrenzt, sei immer auch Trauerarbeit. Ein anderes gewünschtes Dienstleistungsangebot: Transportangebote zwischen Wohnung und Friedhof und auf dem Friedhof selbst, auch mit „Gepäck“ wie Pflanzen oder Gießkanne. Nicht überall selbstverständlich: saubere Toiletten und ausreichend Sitzgelegenheiten, Orientierungshinweise, Parkplätze, ein ausreichendes Angebot an friedhofstypischen Firmen im Umkreis, ansprechbare und kompetente Friedhofsmitarbeiter – auch außerhalb der Bürozeiten, die über die verschiedenen Grabarten, auch neue, und ihre Besonderheiten informieren. Ist das Grabartenangebot überschaubar oder verwirrend vielfältig? Gibt es Grabarten für unterschiedlich große Budgets? Werden die Kosten richtig kommuniziert? Gibt es einen Meckerkasten?

Zum Thema Benchmarking sagte Weber: „Die Zeit ist reif für eine ‚Friedhofsmarkenpolitik‘, mit der die Friedhöfe ihre Unterschiede transparent machen und für sich werben und der Bürger die Möglichkeit hat zu wählen.“ Die Kosten für die jährliche Erarbeitung von Kennzahlen liegen bei wenigen 1000 Euro pro Friedhof. Eine Investition, die sich lohnt.

Die größten Chancen, auf Dauer den Wettbewerb (gegen andere Friedhöfe, gegen Bestatter und Bestattungen außerhalb von Friedhöfen) um die Gunst des Bürgers zu gewinnen, habe derjenige, der die Menschen in ihrer Trauer begleitet („Seelenpflege“ betreibt), am Markt agiert und dauerpräsent, das heißt immer ansprechbar ist. Gleichzei-



Eine Führung über den Kernstadtfriedhof Bad Nauheims mit Verwalter Ralf Paul gehörte zum Besichtigungsprogramm der friedhofskulturellen Tagung. Ein Porträt des Friedhofs befindet sich in der Ausgabe 5/2010, S. 24 ff.



Fritz A. Lauritzen erläuterte, wie Benchmarking auf Friedhöfen funktioniert.



Günter Czasny (Fa. Strassacker) stellte moderne Grabfeldgestaltungen vor.

tig seien die Bürger die besten Verbündeten der Friedhöfe, weil sie sie maßgeblich selbst finanzieren und – Zufriedenheit vorausgesetzt – sich mit ihnen identifizieren.

Die gemeinsam von der Firma Ernst Strassacker, dem Bundesinnungsverband des Deutschen Steinmetz-, Stein- und Holzbildhauerhandwerks (BIV) und dem Deutschen Natursteinverband (DNV) initiierte Sonderschau „Orte, die gut tun“ mit Beispielen zukunftsfähiger Grabstättenkonzepte war Hintergrund des schon mehrfach gehaltenen, engagierten Vortrags von Günter Czasny, stellvertretender Geschäftsführer der Kunstgießerei Strassacker (Süssen). Die Ausstellung, erstmals 2009 auf der Stone+tec in Nürnberg präsentiert, habe etwas in Gang gesetzt, meinte Czasny. Er wünsche sich ein flächendeckendes Verbreitung der Gestaltungsideen und eine lokale Umsetzung. 2011 geht die Ausstellung nach Berlin.

Den praktischen Lösungsansätze vorausgegangen war eine Analyse der Situation auf den Friedhöfen, deren Gestaltungen oftmals nicht mehr den Bedürfnissen der Trauernden entsprechen. Sie wünschen sich vermehrt eine Entpflichtung von der Grabpflege, ohne komplett darauf verzichten zu müssen. Dass es ein Bedürfnis nach Gedenkhandlungen am Grab durchaus gebe, zeige sich immer dort, wo sie nicht erlaubt sind (bei Rasen-, anonymen oder Baumgräbern), wie Czasny mit entsprechenden Bildern belegte. Unbefriedigend auch die Situation, wenn die Trauergabe nicht am individuellen Beisetzungsort, sondern nur am zentralen Gedenkplatz oder am Fuße der Kolumbarienabgelegt werden darf. Die Problematik für die Verwaltungen, die alles abräumen müssen, um die in den Grabkauf eingeschlossene Pflege ausführen zu können, ist allseits bekannt.

Czasny stellte schließlich neue Grabstättenkonzepte vor, mit denen die Bedürfnisse der Trauernden und der Friedhofsverwaltungen befriedigt werden können. Interessant daran, dass auch noch laufende Gräber in zusehends leer werdenden Feldern in die neuen Konzepte integriert werden können. Die Umgestaltung kann also jederzeit beginnen. So könne der Friedhof von innen heraus gesunden, drückte es Czasny aus, wenn folgende Punkte berücksichtigt werden:

- ◆ Der Trauernde muss die Möglichkeit erhalten am Grab individuelle, sichtbare und dauerhafte Trauerhandlungen ausführen können, um seine Fürsorge auszudrücken.

## Kriegsgräber: Neues zum Ruherecht

Das Kriegsgräbergesetz und hier speziell die Ruherechtsentschädigung soll geändert werden. Bernd Thürling, zweiter Vorsitzender des Verbandes der Friedhofsverwalter Deutschlands (VFD) befürchtet, dass die Entschädigungszahlungen, die die Friedhofsträger laut Paragraph 3 bisher wegen des ewigen Ruherechtes für Opfer von Krieg und Gewaltherrschaft erhalten haben, minimiert werden sollen. Ursprünglich dienen die Zahlungen als Ausgleich dafür, dass die Kriegsgräberflächen wegen des ewigen Ruherechts nicht wieder belegt werden können und damit den Verwaltungen Einnahmen entgehen. Die Ruherechtsentschädigung ist nicht zu verwechseln mit der sogenannten Pflegepauschale für diese Gräber. Diese wird weiterhin für die laufende Unterhaltung gezahlt, erläuterte Thürling. Ein

entsprechendes Gutachten begründet die geplante Änderung damit, dass es aufgrund der vielen Überhangflächen auf den Friedhöfen gar keiner Entschädigung mehr bedarf. Thürling forderte die Verwalter auf, bei ihren zuständigen Landesstellen Einsicht in die Gebührenbescheide der letzten Jahre zu nehmen, um zu prüfen, um welche Summen es sich dabei handelt (Adressen bei der VFD-Bundesgeschäftsstelle abrufbar, die Städte sind hierfür keine Aufsichtsbehörden!). Noch sei das Gesetzänderungsvorhaben in der Schwebe. Die Belange der Verwalter vertritt in dem entsprechenden Beratungsgremium der Bevollmächtigte der Evangelischen Kirche Deutschlands (EKD) bei der Bundesregierung und der EU, Dr. Detlef Rückert. Mit einer Entscheidung wird erst im kommenden Jahr gerechnet.

– jen –

- ◆ Durch die Gestaltung mit Großbäumen und/oder Hecken sollen garten- oder parkähnliche, geschützte Räume mit Wohlgefühl-Atmosphäre entstehen.
- ◆ Es muss ausreichend Sitzgelegenheiten geben.
- ◆ Jedes Grab hat ein individuelle Grabzeichen (förderlich für effektive Trauarbeit).

Wichtig sei, dass die Trauer aktiv ausgelebt werden könne. Der Trauernde müsse sich emotional öffnen, sonst funktioniere das Grab als Trauerort nicht, erläuterte Czasny das Wirkungsprinzip vom Grab und dem Grabbesuch: Sehen – Erinnern – Öffnen – Fühlen – Handeln. So hat das Grab therapeutische Wirkung, der Trauernde fühle sich anschließend erleichtert. Wenn die Prinzipien eingehalten werden, könnten die Konzepte an alle Friedhofsgegebenheiten angepasst werden.

## Die Politik interessieren

Knackpunkt, da waren sich Weber und Czasny einig, sei, dass die Politik die gesellschaftliche Bedeutung der Friedhöfe noch nicht erkannt habe. Nach Webers eigenen Berechnungen besuchen jährlich 919 Millionen Menschen die Friedhöfe. Mit solchen Zahlen könne man die Öffentlichkeit und die Politiker beeindrucken. „Politiker werben um Stimmen, und Sie haben Stimmen satt!“ sagte Weber. Czasny, der sich dieser Aufgabe widmet, forderte die Anwesenden auf, mitzuhelfen, die neuen Gestaltungskonzepte in die Lokalpolitik bis an die oberste Stelle zu kommunizieren.

Fritz A. Lauritzen, Partner der smm managementberatung GmbH, Düsseldorf – einer auf Fragen des Friedhofswesens spezialisierten Unternehmensberatung – beleuchtete anschließend die Frage, inwieweit Benchmarking ein sinnvolles Instrument zur Optimierung des Friedhofswesens ist. Die sich zunehmend verschärfenden Rahmenbedingungen für die Friedhöfe erhöhen den Handlungsdruck auf deren Betreiber. Dabei steht die Weiterentwicklung des Friedhofswesens in einem besonderen Spannungsverhältnis von Angeboten und Leistungen, Bedürfnissen der Kunden, der Verbesserungsnotwendigkeit bei Kosten und Erlösen und dem Bemühen um den Erhalt der Friedhofskultur.

Kann Benchmarking hier Abhilfe schaffen? Benchmarking ist viel mehr als lediglich eine Kennzahlenerhebung oder ein bloßer Kennzahlenvergleich. Bench-

marking initiiert einen permanenten Verbesserungsprozess, bei dem alle Beteiligten voneinander profitieren können.

Er gliedert sich in vier Phasen: Planung - Analyse - Integration und Umsetzung. Der gezielte Vergleich mit Benchmarking hilft

- ◆ die eigenen Stärken und Schwächen besser einzuschätzen und die internen Prozesse umfassend zu verstehen,
- ◆ neue Bewertungsmaßstäbe zu finden,
- ◆ Informationen zu erhalten, die man braucht, um besser zu werden,
- ◆ die Besten zu identifizieren und von ihnen zu lernen,
- ◆ neue Methoden und Praktiken einzuführen,
- ◆ neue Strategien zu entwickeln und
- ◆ bietet sich auch für das Friedhofswesen an.

Wichtig ist dabei, keine „Zahlenmonster“ zu generieren, sondern sich auf wesentliche Steuerungsdaten zu konzentrieren. Denn Kennzahlen werden nicht nur einmal erhoben – interessant ist vielmehr ihre Entwicklung im Zeitablauf. Die Anzahl der Kennzahlen muss beherrschbar sein, der Erhebungs- und Pflegeaufwand muss beachtet werden.

Erfolgskritisch beim Benchmarking ist die Auswahl der richtigen Benchmarkingpartner und dass sich die Beteiligten im Vorfeld auf ein gemeinsames Set von Kennzahlen verständigen. Allen muss klar sein, dass Kennzahlen lediglich ein erster Indikator sind und die eigentliche Analyse-/Detailarbeit erst nach ihrer Ermittlung beginnt. Die Unterschiede in den Kennzahlen sind genau zu analysieren, eine detaillierte Prozessanalyse ist dabei häufig unerlässlich. Wichtige Kernfragen zur richtigen Einordnung und Bewertung der Kennzahlenunterschiede sind beispielsweise

- ◆ Welches sind die jeweiligen Rahmenbedingungen (Topographie, Bodenbeschaffenheit, Maschinenausstattung)?
- ◆ Wie erfolgen Personaleinsatz-/disposition?
- ◆ Welche Frequenzen werden angewandt (etwa beim Mähen, Laubbeseitigung, Wegereinigung, Abfallbeseitigung)?

Hier sollte man sich im ersten Schritt auf die Hebelbereiche – solche mit hoher Kapazitäts- und/oder Kostenbindung oder „Kundenrelevanz“ – konzentrieren. Aufbauend auf den Ergebnissen der Detailanalyse sind Ziele gemeinsam zu definieren und die Umsetzung zu planen. Dabei ist der offene Informationsaustausch

unter den Beteiligten ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Abschließend stellte Lauritzen fest, dass Benchmarking gerade im Friedhofswesen die Möglichkeit bietet, voneinander zu lernen, ohne in einer direkten Wettbewerbsbeziehung zu stehen. Damit sei das Benchmarking ein gangbarer und zielführender Weg zur Entwicklung von Orten, die gut tun.

Liebgard Jennerich, Pansdorf und  
Fritz A. Lauritzen, Düsseldorf

## Zusatz-Infos

Studie „Vergleichskennzahlen und Benchmark zur Wirtschaftlichkeit im Friedhofswesen“ aus dem Kreis Dithmarschen. Download unter [www.aeternitas.de](http://www.aeternitas.de), Bereich „Presse“ oder unter [www.ikh.biz](http://www.ikh.biz) (Institut für Kommunale Haushaltswirtschaft, IKH, in 34298 Helsa).

Die folgenden drei Publikationen sind zu beziehen über Fa. Ernst Strassacker GmbH & Co.KG, 73079 Süssen, E-Mail: [maria.hartl@strassacker.de](mailto:maria.hartl@strassacker.de).

- ◆ Begleitbuch zur Ausstellung „Orte, die gut tun. Zukunft unserer Friedhöfe“, von Günter Czasny, 2009, herausgegeben von der Kunstgießerei Strassacker, dem BIV und dem DNV, ISBN 978-3-87188-234-0, 68 Seiten, geb., 15 Euro.
- ◆ „Erfolgreiche Friedhöfe .. die gut tun“, von Günter Czasny, 2009, herausgegeben von der Kunstgießerei Strassacker, dem BIV und dem DNV. 87 Seiten A4, geb., 8 Euro,
- ◆ „Trauer- und Bestattungskultur in Deutschland“ aus Sicht von Kunden, Ergebnisbericht einer marktpsychologischen Untersuchung durch markant forschen & beraten, Mannheim, im Auftrag des BIV, des DNV und Fa. Strassacker, 2009, 41 Seiten A4, geheftet, 10 Euro,

Kennzahlen-Erhebungen bieten beispielsweise an:

- ◆ Smm managementberatung GmbH in Düsseldorf, [www.s-m-m.de](http://www.s-m-m.de).
- ◆ IKH Institut für Kommunale Haushaltswirtschaft in Helsa, [www.ikh.biz](http://www.ikh.biz).