

Alternativen zur Privatisierung von Friedhöfen

Ein Werkstattbericht am Beispiel der
Flensburger Friedhöfe - Anstalt des öfftl. Rechts

Thomas Rasmussen, Dipl.Verw.wirt



FLENSBURGER
FRIEDHÖFE

Die Flensburger Friedhöfe

- 3 innerstädtische Friedhöfe mit 45 ha Fläche
- rund 650 Beisetzungen jährlich
- Sargbeisetzg. 20 %, Urnenbeisetzg. 80 %
- hoher Anteil anonymer Bestattungen (47 %)
- Krematorium mit 2.500 Feuerbestattungen

(Stand 2003)



FLENSBURGER
FRIEDHÖFE

Ausgangssituation Frühjahr 2003

- Kamerales Defizit aus 2002: 252.000 €
- Sinkende Beisetzungszahlen wegen Abwanderungen zu Konkurrenzfriedhöfen (Preisniveau, Pflegezustand)
- Hoher Wettbewerbsdruck bei den Kremationsleistungen (Kundenverluste)
- Sinkender Flächenbedarf, keine Flächensteuerung oder -management



Öffentliche Kritik

- keine neuen Bestattungsformen
- keine flexiblen Öffnungszeiten
- keine Beisetzungen am Wochenende
- fehlende Beratung
- Veränderungen erfordern langen Vorlauf
- fehlende Öffentlichkeitsarbeit
- hohe Grabnutzungsgebühren
- schlechtes Erscheinungsbild
- Instandhaltungstaus usw.



Aufbau- und Ablauforganisation zunächst:

- Auftraggeber- und Auftragnehmerverhältnis (Friedhofsverwaltung versus Friedhofsbetrieb)
- Viele Schnittstellen zu anderen Verwaltungseinheiten
- Überlappende Zuständigkeiten (Z.B. Denkmalschutz, Hochbauverw., Landschaftsplanung usw.)
- keine Ressourcenverantwortung in einer Hand



Problemlösungsansätze zunächst:

- Weitere Stellenreduktion in Friedhofsverwaltung und Friedhofspflege
- Sukzessive Gebührenerhöhungen
- Weitere Reduktion des Serviceangebotes (Öffnungszeiten, Beisetzungszeiten usw.)



Mögliche Privatisierungskonstruktionen

- **Betriebsführungsmodell**

(Beauftragung der Aufgabenerfüllung, Eigentümer Stadt)

- **Betreibermodell**

(Beauftragung der Aufgabenerfüllung, Eigentümer privater Investor)

- **Betriebsüberlassungsmodell**

(Beauftragung der Aufgabenerfüllung und Verpachtung der Anlage)

- **Kooperationsmodell**

(Aufgabenübertragung auf eine privatrechtl. Gesellschaft, an der die Stadt 51 % der Anteile hält)



Entscheidung zunächst für ein Betreibermodell

- EU-Weite Ausschreibung der Bewirtschaftung/des Verkaufs von Krematorium und Friedhöfen (politisch motiviert)
- Ergebnis: keine Vergabe des Auftrages möglich wegen unauskömmlichem Angebot



Mögliche Organisationsformen

	Eigen- oder Regiebetrieb	GmbH	AöR
Rechtsform	Ohne Rechtspersönlichkeit	Jur. Person d. Privatrechts	Jur. Person d. öfftl. Rechts
Träger	Gemeinde	Gesellschafter	Gemeinde
Organe	Werkausschuss u. – leiter	Geschäftsführer	Geschäftsführer, Verwaltungsrat
Personal	Öfftl. Dienstrecht	Eigene Personalwirtschaft	i. d. R. öfftl. Dienstrecht
Steuerung	Kameralistik	Handelsrechtl. Buchführung	Kaufm. Buchführung
Steuerliche Auswirkungen	Nur bei BgA	Steuerpflicht kraft Rechtsform	Nur bei BgA



Gründung einer AöR

- Unternehmerische Verantwortung, klare Führungsstruktur
- Abbau von Schnittstellen
- kundengerechte Geschäftsabläufe u. Produkte
- kurze Entscheidungswege durch GF und Verwaltungsrat
- gesamte Ressourcenverantwortung in einer Hand



Veränderungen

- Flächensteuerung, situationsgerechte Grabfeldunterhaltung
- Neue Friedhofsangebote mit marktgerechten Gebühren
- Aktiver Verkauf von Friedhofsdienstleistungen (Beratungszentrum)
- Gemeinsame Vermarktung mit Partnern
- Festlegung eines Zielsystems



Veränderungen

- Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung
- Reorganisation von Arbeitsabläufen
- Entwicklung und Controlling von Servicelevels
- Konsequente Kostensteuerung
- Vergabe von Teilbereichen der Grünpflege



Problemfelder

- Ausgründung von Betriebsteilen erfordert zusätzliche Ressourcen in Interimszeit
- Bilanzpflicht für große Kapitalgesellschaften nach HGB
- Kameralistik versus kaufmännische Buchführung
- kurzfristige Verschlechterung des Betriebsergebnisses (Rückstellungen, Aktive und Passive Rechnungsabgrenzung)



Problemfelder

- Eigenkapitalsquote von 30 - 40 % erforderlich
- Bilanzpflicht für große Kapitalgesellschaften nach HGB
- Übergang von Kameralistik (alte Forderungen, Bewertung Anlagevermögen usw.)
- Qualifizierte Finanzbuchhaltung erfordert zusätzliche Ressourcen

