

## Beteiligungen

# Bestattungswälder – bürgernah und profitabel

**Kommunen können mit Bestattungswäldern Gewinne erwirtschaften**

Von Jonas Schlenker

Die Nutzung von Waldflächen als Friedhof kann ein lukratives Geschäft für Kommunen sein. Dabei gibt es verschiedene Varianten. Am Beispiel der Stadt Endingen zeigt sich, wie das gelingen kann.

Immer mehr Kommunen mit eigenem Waldbesitz denken darüber nach, einen Teil ihres Waldeigentums in einen Friedhof umzuwidmen. Das liegt nahe, denn die Nachfrage nach pflegeleichten, aber dennoch würdevollen Bestattungsformen steigt stark an. Bieten die Kommunen Bestattungswälder an, unterstützen sie damit jene Bürger, für die es immer schwieriger wird, ein herkömmliches Grab zu pflegen. Zudem können Kommunen die Bestattungswälder durchaus auch profitabel betreiben.

Das zeigt das Beispiel der Stadt Endingen. Seit 2012 betreibt die Stadt erfolgreich den „Bestattungswald Kaiserstuhl“, nachdem sie ihr Friedhofsangebot um Urnenbeisetzungen unter Bäumen erweitert hat. Die Besucher- und Verkaufszahlen belegen die große Beliebtheit des zusätzlichen Angebots. „Wir sehen im Bestattungswald keine Konkurrenz zu unserem herkömmlichen Friedhof. Vielmehr können unsere Bürger nun frei darüber entscheiden, was für sie selbst das passendste Angebot ist“, so Endingens Bürgermeister Hans-Joachim Schwarz. Auch aus Sicht

des Kämmerers Kurt Hülgel hat sich das Projekt gelohnt: „Bereits neun Monate nach Eröffnung des Bestattungswaldes belaufen sich die Einnahmen auf über die Hälfte der Investitionskosten. Zukünftig wird der Bestattungswald den finanziellen Handlungsrahmen der Stadt erhöhen, was unseren Bürgern zugute kommt.“

Welchen Nutzen haben Kommunen generell von der Errichtung eines derartigen Friedhofsangebots? Kommunen sind als gemeinwohlverpflichtete Einrichtungen in erster Linie auf das Wohl und die Bedürfnisse ihrer Bürger bedacht. Dieser Verpflichtung können sie im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten nachkommen. Ihr Handlungsrahmen kann durch die professionelle Einrichtung von Bestattungswäldern ausgeweitet werden. Der Umfang des finanziellen Nutzens variiert mit dem Grad des Engagements der Gemeinde beim Friedhofsbetrieb und dem Standort eines Bestattungswaldes.

### Unterschiedliche Varianten

Für deutsche Bestattungswälder gibt es üblicherweise drei Organe, die von unterschiedlichen Organisationen besetzt werden (siehe Tabelle). Die Trägerschaft eines Bestattungswaldes obliegt immer der Kommune, die zusätzlich noch als Betreiber und/oder als Waldeigentümer auftreten kann. Der kommunale Nutzen eines Bestattungswaldes, der sich in privater oder staatlicher Hand befindet, ist nahezu ausschließlich auf die Bereitstellung des Bestattungswaldangebots für die Bürger beschränkt. Als Gegenleistung für die Über-



Waldfriedhöfe sind nicht nur idyllisch. Für die Kommunen können sie sich auch finanziell lohnen.

nahme der Trägerschaft ist eine Umsatzbeteiligung von deutlich unter 10 Prozent üblich. Der Aufwand ist entsprechend gering.

Wenn die Kommune selbst Waldeigentümerin ist, kann sie von dem zusätzlichen Bestattungsangebot finanziell stärker profitieren. Kommunen mit Waldeigentum haben zwei Möglichkeiten. Entweder betreiben sie den Bestattungswald in Eigenregie oder sie geben den Betrieb in die Hand eines auf Bestattungswälder spezialisierten Unternehmens. Was bedeutet das für die Kommune ganz konkret und welche Unterschiede gibt es?

Private Betreiberfirmen verfügen über Geschäftsmodelle, an die die Kommune im Falle der Beauftragung gebunden ist. Diese Regelungen bestimmen die Nutzungsdauer und die Anzahl beziehungsweise die Preise von Grabplätzen.

Die Aufgabenverteilung zwischen Betreiber und Kommune stellt sich wie folgt

dar: Der Betreiber übernimmt die Steuerung des Betriebs. Diese beginnt mit der Beratung bei der Errichtung des Bestattungswaldes. Im laufenden Betrieb kümmert er sich um die Kundengewinnung, klärt das Vertragliche und leitet die verantwortlichen Revierförster. Der Waldbesitzer stellt seinen Wald zur Verfügung, übernimmt die Instandhaltung der Infrastruktur und die Durchführung von Waldführungen sowie Arbeiten rund um die Bestattungen. Dafür erhält er eine Umsatzbeteiligung von 30 bis 40 Prozent. Normalerweise erzielt er damit einen höheren Gewinn als mit der forstwirtschaftlichen Nutzung der Waldbestände.

Betreibt die Kommune den Bestattungswald selbst, muss sie die Aufgaben des privaten Betreibers übernehmen. Dadurch behält sie 100 Prozent der Einnahmen selbst. Um die Aufgaben für die „Ingangsetzung“ eines Bestattungswaldes effektiv zu erledigen, hat sich eine Kombination aus kommunalen und privatwirtschaftlichen Dienstleistungen als ökonomisch vorteilhaft erwiesen. Nach der Etablierung des Bestattungswaldes sind fol-

gende kostenwirksame Leistungen zu erbringen: die Waldpflege inklusive der Verkehrssicherung, die Instandhaltung der Infrastruktur, die Kundengewinnung, der Betrieb einer Anlaufstelle für Kunden sowie das Öffnen und Schließen des Grabes bei Bestattungen.

Nach bisherigen Erfahrungen übersteigen die Einnahmen die entsprechenden Ausgaben um über 1.000 Euro pro Jahr und Hektar, wenn eine gute Lage für den Bestattungswald ausgewählt und die erforderlichen Arbeiten für die „Ingangsetzung“ professionell erledigt wurden.

Wenn die aktuellen Erfahrungen mit der Anlage und dem Betreiben von Bestattungswäldern umgesetzt werden, können Kommunen mit Waldbesitz ihren Bürgern eine würdige Ergänzung zum konventionellen Friedhof bereitstellen. Und das sogar mit einem finanziellen Vorteil für die Kommune und ihre Bürger. //

Jonas Schlenker ist Berater bei der UNIQUE forestry and land use GmbH.

jonas.schlenker@unique-landuse.de

### Variationsmöglichkeit der Besetzung der Organe

Variante	Waldeigentümer	Betreiber	Träger
1	kommunal	Kommune	Kommune
2	kommunal	private Betreibergesellschaft	Kommune
3	privat	private Betreibergesellschaft	Kommune
4	privat	privater Waldeigentümer	Kommune
5	staatlich	private Betreibergesellschaft	Kommune

Quelle: UNIQUE forestry and land use GmbH

## Viel gefordert – nichts realisiert

**Bedarf für PCG-Expertenkommission**

Von Dr. Ulf Papenfuß

Die Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensführung und die Governance-Praxis driften im Städtevergleich erheblich auseinander. Ein fundiert ausgearbeiteter PCG-Musterkodex wäre nützlich.

Jüngst hat der Fall des Berliner Flughafens den Handlungsbedarf für Aufsichtsräte und verantwortungsvolle Corporate Governance in öffentlichen Unternehmen wieder öffentlichkeitswirksam sichtbar werden lassen. Weit vorherrschend wird in der wissenschaftlichen Literatur die Auffassung vertreten, dass Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) einen hilfreichen Beitrag leisten können. Vorausgesetzt, sie sind anforderungsgerecht formuliert. Präzise und scharfe Empfehlungen sind möglich, da von ihnen gemäß der Kodexphilosophie – begründet – abgewichen werden kann.

Jedoch zeigt eine aktuelle Analyse von 22 PCGKs in allen zentralen Regelungsfeldern auffällige Abweichungen von einschlägigen Forderungen und Gestaltungsunterschiede. Beispielsweise bleiben die Ausgestaltung und der Veröffentlichungsort von Entsprechenserklärungen häufig deutlich hinter den Anforderungen von §161 Aktiengesetz zurück. Auch sehen viele PCGKs keine hinreichend verbindliche Verankerung im Gesellschaftsvertrag vor, obwohl dies einige Kodizes bereits richtungweisend praktizieren. Verbesserungsbedarf besteht weiter unter anderem bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien, der Einbindung von politischen Gremien in die PCG, der Fort- und Weiterbildung von Aufsichtsratsmitgliedern, der Bildung von Prüfungsausschüssen, der Evaluation des Aufsichtsrats, der Berichte an den Aufsichtsrat, der Vermeidung beziehungsweise Offenlegung von Inter-

senkonflikten, der Veranschaulichung der Vergütungskriterien, der internen Revision und der Transparenz.

### Divergierende Praktiken

Auch in der tatsächlichen Corporate-Governance-Praxis zeigen Studien deutliche Verbesserungspotentiale sowie Gestaltungsunterschiede auf. So sind zum Beispiel die Aufsichtsräte häufig zu groß und nicht hinreichend mit vielfältiger Expertise besetzt. Über die Vergütungen, Aufsichtsratsausschüsse und Abschlussprüfungsstellen wird zu wenig berichtet. Auf den Internetseiten der Unternehmen sind die für Transparenz bedeutsamen Corporate-Governance-Dokumente, wie zum Beispiel Jahresabschlüsse und Geschäftsordnungen, in zahlreichen Fällen nicht abrufbar. Diese Punkte bestätigen die häufig geäußerte Forderung nach einem bundesländerübergreifenden Musterkodex. Zur Erarbeitung wurde vielfach eine hochrangige Expertenkommission bestehend aus Praktikern und Wissenschaftlern empfohlen. Ein Musterkodex mit entsprechender Beteiligung bei der Erarbeitung wäre keine unzulässige Einschränkung der kommunalen Selbstverwaltung, sondern ein fundiert ausgearbeitetes Angebot, das die jeweiligen Kommunen nutzen und gegebenenfalls situationsgerecht anpassen könnten. Sowohl für börsennotierte Unternehmen wie auch für Familienunternehmen wurden hochrangige Kommissionen zur Weiterentwicklung der Corporate Governance etabliert. Die Bearbeitung der PCG in Praxis und Wissenschaft sollte aufgrund der Bedeutung zeitnah ein im Vergleich dazu angemessenes Niveau erreichen. //

Dr. Ulf Papenfuß ist an der Professur für Verwaltungswissenschaft der Hamburger Helmut-Schmidt-Universität tätig und wird ab April Juniorprofessor für Public Management an der Universität Leipzig sein.

papenfuss@hsu-hh.de

### Erleben Sie die digitale Zukunft auf der CeBIT 2013!

- Seien Sie dabei, wenn die aktuellen Themen, Trends und Innovationen der digitalen Hightech-Branche präsentiert werden
- Tauschen Sie sich mit internationalen Experten zu den entscheidenden Fragen und Herausforderungen der Branche aus
- Knüpfen Sie wertvolle Kontakte mit unseren individuellen Matchmaking-Services

Jetzt Fachbesucher-Ticket sichern: [www.cebit.de/de/ticket](http://www.cebit.de/de/ticket)

**Heart of the digital world**

Deutsche Messe AG • Messegelände • Hannover, Germany • Tel. +49 511 89-0 • [info@messe.de](mailto:info@messe.de)