

Die Friedhofspflege betriebswirtschaftlich optimieren

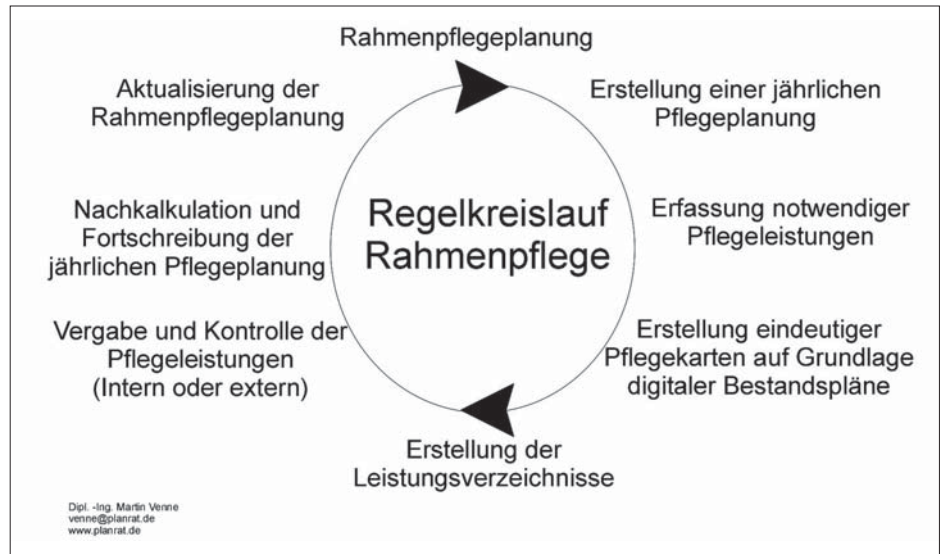
Sinkende Gebühreneinnahmen und steigende Pflegekosten setzen Friedhofsverwaltungen zunehmend unter Druck und stellen sie vor neue Anforderungen. Der Großteil der Kosten für den Friedhofsbetrieb entsteht in dem Bereich der Pflege und Unterhaltung der Grünflächen (Friedhofsrahmenpflege). Nachfolgender Beitrag gibt Tipps für die effiziente Organisation und transparente Auswertung.

Die sinkenden Gebühreneinnahmen und steigenden Pflegekosten sind auf folgende Entwicklungen zurückzuführen:

- ◆ Mit zunehmend entstehenden Friedhofsüberhangflächen vergrößern sich die zu pflegenden Friedhofsflächen.
- ◆ Stagnierende beziehungsweise rückläufige Bestattungszahlen bewirken sinkende Gebühreneinnahmen.
- ◆ Der steigende Urnenbestattungsanteil bewirkt ebenfalls sinkende Gebühreneinnahmen, vor allem wenn sich die Gebührenhöhe zwischen Erd- und Urnenbestattungen deutlich unterscheidet (zum Beispiel bei einer Kalkulation ausschließlich nach der Grabflächengröße).

Um betriebswirtschaftlich effizient zu arbeiten, ist es wichtig, die zur Verfügung stehenden Ressourcen der Friedhofsrahmenpflege gezielt einzusetzen, Prioritäten hinsichtlich der Pflegeintensität zu setzen und die entstehenden Leistungen nachvollziehbar sowie differenziert darzustellen. Dies gilt sowohl für den Einsatz eigener Pflegekräfte und -maschinen wie auch für Pflegeleistungen, die durch Dritte erbracht werden.

Spätestens, wenn zur Sicherung des Friedhofsfinanzhaushalts steigen-



Regelkreislauf Rahmenpflege.

de Zuschüsse der kommunalen Verwaltungen notwendig werden, fordern diese eine transparente Darstellung aller Einnahmen und Kosten. Während sich die Einnahmen anhand der Gebührenbescheide und Zahlungseingänge noch einfach und differenziert darstellen lassen, ist eine übersichtliche Bilanzierung der Kosten deutlich aufwändiger. So lässt sich aus einer einfachen Kostenaufstellung (Personal-, Arbeitsmittel und anderes) noch nicht ablesen, in wel-

chen Bereichen der Friedhofsverwaltung effizient beziehungsweise defizitär gearbeitet wird. Um zu erfahren, ob die Gebührensätze dem tatsächlichen Aufwand entsprechen, müssen alle Leistungen und Aufwänden entsprechenden Kostenstellen beziehungsweise Konten zugeordnet werden können.

Viele Friedhofsverwaltungen erfassen die erbrachten Leistungen zu undifferenziert, um die Effizienz ihrer Arbeiten überprüfen und gezielt Optimierungspotentiale erkennen zu

können. So lassen sich handschriftlich geführte Tagesberichte oder Mähbücher kaum auswerten. Der Aufwand wäre zu groß, eine durchgängige Struktur nach Kostenstellen ist häufig nicht gegeben.

Eine Differenzierung und Auswertung aller Leistungen und Aufwänden lässt sich mit geeigneten EDV-Programmen, die über Datenbankfunktionen verfügen, relativ einfach durchführen. Hierbei ist zunächst nicht entscheidend, welches Softwareprodukt Verwendung findet. Es muss vielmehr definiert werden, nach welchen Kriterien eine Differenzierung vorgenommen werden soll und welche Auswertungen benötigt werden. Diese Definition sollte für jede Friedhofsanlage individuell getroffen werden; hier gibt es kein Patentrezept.

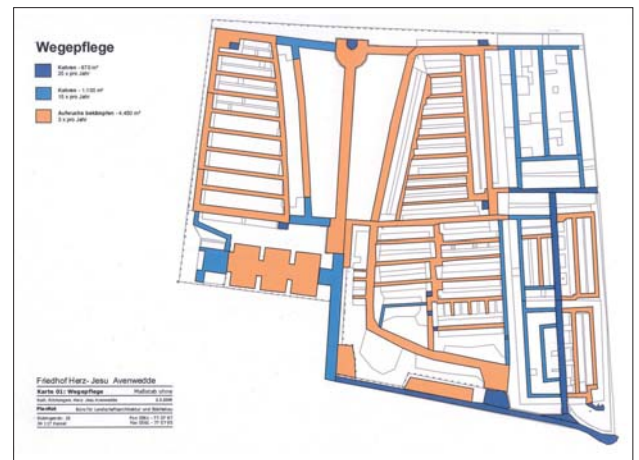
Angesichts sinkender Gebühreneinnahmen und steigender Rahmenpflegekosten stellt sich die Frage, wie eine qualitative Unterhaltung und Pflege des Friedhofes gesichert werden kann.

Pflege nachvollziehbar organisieren und abrechnen

Die Organisation der Friedhofsrahmenpflege besteht im Prinzip aus zwei Teilen: der Rahmenpflegeplanung, die die notwendigen Leistungen und die dafür

Darstellung eines handschriftlich geführten Mähbuches.

Aufgaben		
Fach	tür Montag, den 27.1.06	20
Abt.: 59, 60, 62, 63, 350, 32, 6, 32a,		
Abw.: 1800, 1810, 1820, 1830, 1840, 1850		
Menge	8	
Trabe	8	
Schindl	8	
Wk.-Trag	8	
dk.-Abw.	8	
Doppel	6,5	
Fach	tür Dienstag, den 31.01	20 04
Abt.: 60, 61, 62, 63, 350, 32, 6, 32a, 32b		
Abw.: 1800, 1810, 1820, 1830, 1840, 1850		
Menge	8	
Trabe	8	
Schindl	8	
Wk.-Trag	8	
dk.-Abw.	8	
Doppel	6,5	
Fach	tür Mittwoch, den 25.01	20 06
Abt.: 33, 34, 35, 36, 47, 40, 39		
Abw.: 1800, 1810, 1820, 1830, 1840, 1850		
Menge	8	
Trabe	8	
Schindl	8	
Wk.-Trag	4	4
dk.-Abw.	8	
Doppel	6,5	



Pflegekarte Wegepflege.

Bestandsplan einer etwa zwei Hektar großen Friedhofsanlage.

Die visuelle Darstellung der geplanten Pflegeleistungen in „Pflegekarten“ hat zwei Vorteile:

- ◆ Es wird deutlich, für welche Bereiche eine intensive Pflege benötigt wird und für welche Bereiche eine geringere Anzahl jährlicher Pflegegänge ohne Qualitätseinbußen genügt. Durch die hier vorgenommene Differenzierung der Wegeflächen mit 25 beziehungsweise 15 jährlichen Arbeitsgängen ließen sich 25 Prozent der Kosten gegenüber dem Vorjahr einsparen.
- ◆ Die Pflegekarte macht den Pflegekräften deutlich, in welchem Umfang und in welchen Bereichen die beauftragten Pflegegänge (Angabe Quadratmeter und Anzahl der jährlichen Arbeitsgänge) durchzuführen sind.

Nach Erstellung und Abstimmung der Jahrespflegeplanung sowie der Erstellung eines Leistungsverzeichnisses können Angebote eingeholt und geprüft sowie Pflegeaufträge vergeben werden. Wenn die Pflege durch eigene Kräfte erbracht wird, entfällt dieser Arbeitsschritt.

Die Erfassung und Kontrolle der geleisteten Pflegearbeiten sollte möglichst einfach organisiert werden und trotzdem alle notwendigen Auswertungsmöglichkeiten gewährleisten. Die Dateneingabe und Auswertung erfolgt effizient mit Hilfe von Datenbankprogrammen. Beim Beispielfriedhof wird zur Kalkulation, Kontrolle und Abrechnung der Jahrespflege ein AVA-Programm eingesetzt. Hierdurch lassen sich die Grunddaten des Jahrespflegeauftrages wahlweise in einfachen Wochen- oder Monatskontrollblättern darstellen.

Die Leistungsdokumentation mit Hilfe von „Wochen- bzw. Monatskontrollblättern“ ist einfach. Die Pflegekräfte notieren die durchgeführten Arbeitsgänge mit Datum und Bestätigung der Menge, die Friedhofsverwaltung bzw. ein Beauftragter prüft die Leistungen im Rahmen der Dateneingabe und durch regelmäßige Kontrollgänge vor Ort. Mit der Dateneingabe in das AVA-Programm ist der aktuel-

zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel definiert, sowie der Kontrolle der Rahmenpflege, mit der die tatsächlichen Leistungen und Kosten erfasst werden. Die nebenstehende Grafik stellt den Aufbau und die jährlich notwendige Aktualisierung der Friedhofsrahmenpflege im Detail dar.

Der Regelkreislauf beginnt mit einer Bestandsanalyse und Werterfassung. Alle verfügbaren Daten und Pläne werden gesichtet und ausgewertet, die örtlichen Gegebenheiten analysiert sowie eine allgemeine Bewertung der Gesamtanlage durchgeführt. Die Rahmenpflegeplanung konzentriert sich auf die Definition langfristiger Pflegeziele. Die Erstellung der jährlichen Pflegeplanung dient der Konkretisierung definierter Pflegeziele für die zu pflegenden Friedhofsanlagen unter Berücksichtigung des verfügbaren finanziellen Budgets. Während der Erfassung notwendiger Pflegeleistungen werden verschiedene Möglichkeiten der Pflege gegenübergestellt und bewertet. Die Erstellung eindeutiger Pflegekarten erfolgt auf Grundlage digitaler Bestandspläne und dient der exakten Verortung geplanter Pflegeleistungen sowie der Mengenermittlung.

Die Erstellung von Leistungsverzeichnissen erfolgt entsprechend der Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB), um bei Bedarf ein geordnetes Ausschreibungsverfahren durchführen zu können. Eine Vergabe und Kontrolle der Pflegeleistungen ist sowohl für den Eigenbetrieb wie auch für externe Pflegebetriebe notwendig. Im Rahmen der Nachkalkulation und Fortschreibung der jährlichen Pflegeplanung wird die ursprüngliche Planung mit dem erreichten Pflegeergebnis abgeglichen. So können Defizite bei der Frei-

flächenentwicklung, Fehleinschätzungen des Pflegeaufwands und des Pflegebudgets festgestellt werden. Mit der Aktualisierung der Rahmenpflegeplanung und der Bestandsdaten schließt sich der Regelkreislauf.

Ein Beispiel aus der Praxis

Die praktische Umsetzung dieses jährlich wiederkehrenden Ablaufs der Rahmenpflege verdeutlicht das Beispiel einer kleinen Friedhofsanlage, die ohne eigene Pflegekräfte bewirtschaftet wird.

Die Rahmenpflegeplanung umfasst zunächst eine klare Definition der grundsätzlichen Pflegeziele. Hierin wird unter anderem festgelegt, ob der Zustand der Friedhofsanlage zufrieden stellend ist oder ob zum Erhalt der Friedhofsanlage zusätzliche Pflegemaßnahmen erforderlich sind. In dieser Phase dürfen die Belange der Gartendenkmalpflege nicht vergessen werden. Eine wichtige Grundlage stellt in diesem Zusammenhang ein qualifizierter Bestands- und Belegungsplan dar, der das Wegenetz, die Grünstrukturen und die Grabflächen differenziert darstellt.

Die Übersetzung der Pflegeziele in die Jahrespflegeplanung erfolgt im nächsten Arbeitsschritt. Hierbei werden alle notwendigen Pflegeleistungen in einem ersten Leistungsverzeichnis zusammengestellt. Die Mengenermittlung erfolgt im Idealfall auf der Grundlage eines digitalen Bestands- und Belegungsplans, in dem die Pflegeleistungen den betreffenden Flächen zugeordnet und damit visualisiert werden können. Die Flächengröße lässt sich dann aus dem CAD-beziehungsweise GIS-Programm einfach auslesen.

Kiebitzhof gGmbH		Auftrag, Garten- und Landschaftsbauarbeiten		Monat	Jahr	
Vergleich: Auftrag/Aufmaßprüfung F10/07						
Nr.	Bezeichnung	Auftrag		Menge	Einheit	Anmerkung
		Menge	Einheit	Datum Pflegegang		
01	Auftrag, Garten- und Landschaftsbauarbeiten					
01	Vorbereitende Arbeiten					
1	Schutz von Grabstellen					
01.01.1.1	Grabstelle absperren, je AG	10,000	m			
02	Gehölzflächen					
1	Säubern, Lockern, Ausmähen					
01.02.1.1	Gehölzflächen säubern, 3x/J.	2.990,000	m ²			
01.02.1.2	Pflanzflächen lockern, 3x/J.	390,000	m ²			
01.02.1.3	Gehölzflächen in Böschung ausmähen, 3x/J.	985,000	m ²			
2	Düngen					
01.02.2.1	Vegetationsflächen düngen	2,900	kg			
3	Wässern					
4	Gehölz-, Heckenschnitt					
01.02.4.1	Gehölzschnitt Sträucher, 1x / 3. J.	1.987,500	m ³			
01.02.4.2	Gehölzschnitt Sträucher, 1x / 3. J.	1.987,500	m ³			
01.02.4.3	Formhecke schneiden, 1x / J.	340,000	m			
01.02.4.5	Formhecke schneiden, 1x / J.	600,000	m			
01.02.4.6	Astwerk schreddern	30,000	m ³			
5	Mulchschicht nachbessern					
01.02.5.1	Mulchschicht nachbessern, 1x / 3. J.	58,000	m ²			
01.02.5.2	Mulchschicht nachbessern, 1x / 3. J.	100,000	m ²			
6	Winterschutz					
01.02.6.1	Beetrosen Frühjahrspflege, 1x / J.	58,000	m ²			
01.02.6.2	Beetrosen Herbstpflege, 1x / J.	58,000	m ²			
03	Rasenflächen					

Beispiel eines Wochenbeziehungsweise Monatskontrollblatts.

fentlichen Haushaltsplanung nicht ausgedient werden und der Pflegestandard des betreffenden Friedhofs entsprechend stark sinkt. Hierdurch kann die Aufenthalts- und Erholungsqualität eines Friedhofs so stark beeinträchtigt werden, dass sich die Bevölkerung im Bestattungsfall anderen Friedhöfen oder Bestattungsformen zuwendet und damit die Gebühreneinnahmen des Friedhofs weiter sinken. Darüber hinaus verursacht eine unzureichende

le Leistungs- und Kostenstand jederzeit abrufbar, auch eine Jahrespflegekostenprognose ist möglich.

Die Nachkalkulation der geleisteten Pflegearbeiten erfolgt in der Regel durch den Abgleich der geplanten Jahrespflegeleistung mit der tatsächlich geleisteten Pflege. Diese Auswertung wird in der Gesamtsumme wie auch für die einzelnen Leistungspositionen durchgeführt. Geringfügige Veränderungen können vernachlässigt, größere Differenzen sollten begründet und gegebenenfalls in der Rahmenpflegeplanung aktualisiert werden.

Zum Abgleich der entstandenen Kosten mit den jeweils gegenüberstehenden Gebührensätzen werden Kostenstellen gebildet. Bei der Definition der Kostenstellen sind die Gegebenheiten vor Ort ausschlaggebend. Folgende Differenzierung wird zur ersten Orientierung vorgeschlagen:

- ◆ Pflege Friedhofsrahmen (Wege-, Rasen-, Gehölzpflege, Abfallentsorgung)
- ◆ Bau- und Instandhaltung Friedhofsrahmen



Martin Venne (mitte), Jahrgang 1967, ist Landschaftsarchitekt. Nach seiner Gärtnerausbildung arbeitete er in den Bereichen Friedhof, Zierpflanzenbau, Baumschulen und Garten- und Landschaftsbau. Nach dem Studium der Landschaftsplanung gründete er 1997 das Büro PlanRat – Büro für Landschaftsarchitektur und Städtebau, seit 1999 partnerschaftliche Führung des Büros mit Klaus Güß (links). Dagmar Hoffmann (rechts) arbeitet seit 2003 für PlanRat. Seit 2001 ist Martin Venne Lehrbeauftragter an der Universität Kassel. Das Büro PlanRat plant, baut und betreut Projekte im Außenbereich. Für den Schwerpunkt Friedhöfe erstellt PlanRat zudem Friedhofsentwicklungspläne, digitale Bestands- und Belegungspläne, Rahmenpflegepläne sowie -prüfungen.

Aufmaßprüfung nach Konten. Abbildungen: PlanRat

KG / OZ	Kostengruppe / Bezeichnung	Menge / Einh.	Preis	Aufmaß	Auf-/Abschl.	Gesamt EUR
1	Rahmenpflege Gesamt inkl. 19,0 % MWSt		4.511,50	4.511,50	-	4.511,50 5.368,69
7	Rasengrabfelder Gesamt inkl. 19,0 % MWSt		12,02	12,02	-	12,02 14,30
8	Grabräumungen Gesamt inkl. 19,0 % MWSt		200,34	200,34	-	200,34 238,40
9	Bau und Instandsetzung Gesamt inkl. 19,0 % MWSt		1.136,01	1.136,01	-	1.136,01 1.351,85

Projekt: F10/07

MWSt: 19,0 %
Gesamtsumme inkl. MWSt: 6.973,23 EUR

Kassel, den 15.1.07
(Ort und Datum)

PlanRat
Büro für Landschaftsarchitektur
Städtebau
Güß, Hoffmann, Venne (Unterschrift)
Sickingenstr. 10 Fon 0561.770.797
34 117 Kassel Fax 0561.770.799

- ◆ Aussegnungshalle (Säuberung inklusive Vorplatz, Energiekosten, Instandhaltung)
- ◆ Kühlzellen (Säuberung, Energiekosten, Instandhaltung)
- ◆ Parkplätze (Säuberung und Pflege)
- ◆ Ehrengräber (Pflege und Instandhaltung)
- ◆ Bestattungsangebote inklusive Pflege, zum Beispiel Rasengrabstätten (Pflege und Instandhaltung)
- ◆ Grabräumungen (Räumung von Grabstätten ohne Kostenerstattung)

Die Auswertung der Kosten nach Kostenstellen stellt eine Grundlage für die qualifizierte Gebührenkalkulation sowie für die gezielte Steuerung der Friedhofsrahmenpflege dar. Das Beispiel zeigt eine einfache Auswertung der geprüften Monatskontrollblätter nach Kostenstellen. Hierdurch lassen sich Fehlentwicklungen, wie zum Beispiel steigende Kosten durch Grabräumungen, rasch quantifizieren und gegenüber Dritten überzeugend darstellen.

Sinkenden Pflegestandards aktiv begegnen

Angesichts steigender Kosten und sinkender Gebühreneinnahmen besteht die Gefahr, dass die Defizite seitens der öf-

Pflege mittelfristig Schäden an der Friedhofsanlage. Erfahrungsgemäß überschreiten die Instandsetzungskosten dann die eingesparten Pflegekosten deutlich.

Dieser Fehlentwicklung können Friedhofsverwaltungen aktiv begegnen, wenn sie ihre Rahmenpflege effizient organisieren und die entstehenden Kosten transparent abrechnen. Die Akquirierung öffentlicher Mittel zur Friedhofsunterhaltung wird in Zukunft davon abhängen, ob alle Leistungen und Kosten nachvollziehbar dargestellt werden können. Darüber hinaus müssen die kommunalen Vertreter beziehungsweise Geldgeber davon überzeugt werden, dass definierte Mindestpflegestandards im Sinne einer nachhaltigen Friedhofsabwicklung eingehalten und finanziert werden müssen.

Es zeigt sich, welche Bedeutung die Sicherung der Pflegestandards für das zukünftige Erscheinungsbild der Friedhöfe hat. In diesem Sinne sollten die Einsparungspotentiale (zum Beispiel durch Extensivierungsmaßnahmen) gezielt genutzt und die freien Finanzmittel für notwendige Modernisierungs- und Erneuerungsmaßnahmen auf dem Friedhof eingesetzt werden.

Martin Venne, Kassel