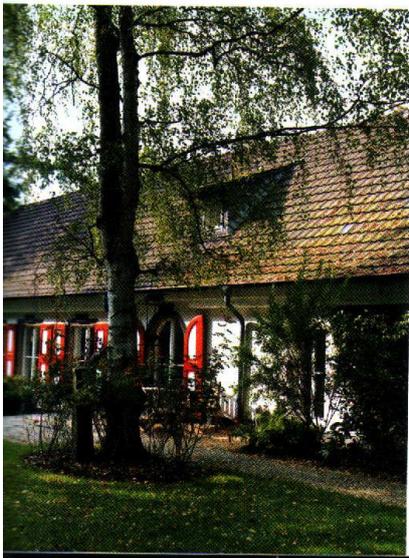
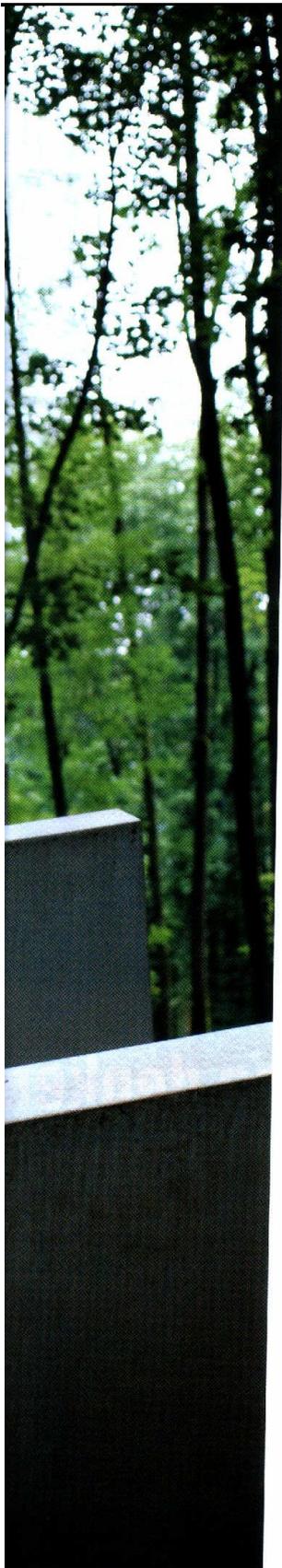


Unternehmen Bestatter

Haute Couture:

Bestattungsunternehmer Fritz Roth aus Bergisch Gladbach (r.) bietet neben einem Skulpturenpark auch maßgeschneiderte Grabstätten auf seinem Privatfriedhof – dem ersten in Deutschland (o.). Direkt daneben liegt ein Trauerzentrum, das Roth als „Landhotel der Seele“ bezeichnet.





Schön tot

BESTATTER Preisdruck und Globalisierung – auf dem Friedhof ist die Hölle los. Die Zukunft gehört individuell geplanten Edelbegräbnissen.

An einem herbstlichen Sonntagvormittag entfaltet sich unter hohen Kiefernkronen jene ganze Inbrunst, zu der Kultur abseits großer Städte fähig ist.

Auf einer Holzbühne tanzen die Elevinnen der Musikschule Euskirchen sehr freie Figuren zu den Klängen von E-Piano und CD-Spieler. Der kleine Merlin, semmelblond und ziemlich neunjährig, liest zwischendrin Texte vor: „Ich will die Welt bewegen! Womit? Mit meinen Seelenblüten!“ Erziehungsberechtigte lassen die Handycam surren. Hinterher gibt's Erbsensuppe.

Irritierend nur die zwei kleinen Blumenbeete direkt neben der Bühne, mit jeweils einem Feldstein in der Mitte. Auf dem einen steht: „Hans Block 8.10.1930 16.1.2006“, auf dem anderen: „Anne Zimmermann 16.10.1924 10.6.2007“.

Eine Tanzperformance zwischen Gräbern? Man muss sich offenbar einiges einfallen lassen, wenn man Deutschlands ersten Privatfriedhof betreibt.

„Bei uns können Sie Grab und Bestattung komplett nach Ihren Vorstellungen gestalten“, wirbt Friedhofsbetreiber und Bestattungsunternehmer Fritz Roth, ein Endfünfziger aus Bergisch Gladbach, für den die Bezeichnung rheinische Frohnatur vermutlich eigens erfunden wurde. Eine Beisetzung nachts im Mondlicht? Ein Grab mit Elvis-Statue? Für Roth kein Problem, „aber auf den meisten städtischen oder kirchlichen Friedhöfen undenkbar“. Und billiger als die Kommunalbetriebe sei man obendrein.

Roths Privatfriedhof liefert das sichtbarste Zeichen für den Wandel, der in das so elegisch anmutende Geschäft mit dem Tod hineingefahren ist. Vorbei die Zeiten, in denen sich als Bestatter mit wenig Aufwand viel Geld machen ließ.

Okay, wer anderen eine Grube gräbt, kann auch heute noch gut verdienen. Rund

vier Milliarden Euro Erlösen die deutschen Bestatter mit den gut 800 000 Menschen, die hierzulande pro Jahr sterben. Die Umsatzrenditen des Gewerbes dürften im Schnitt über 20 Prozent liegen. Doch die erfreuliche Berechenbarkeit, mit der sich früher aufgewählte Neukunden per Telefon meldeten und sich widerspruchslos das teuerste Sargmodell aufschwätzen ließen („Sie haben Ihre Mutter doch geliebt, oder?“) – diese Berechenbarkeit ist dahin. Die Umsätze der traditionellen Bestatter sinken.

In der Branche regieren inzwischen all jene Trends, die auch die restliche Wirtschaft auf Trab halten. Ökonomisch betrachtet, liefert der Tod ein getreues Abbild des Lebens: Viele Hinterbliebene holen heute Kostenvoranschläge von drei, vier verschiedenen Bestattern ein. Die Globalisierung sorgt für zusätzlichen Preisdruck, tschechische Krematorien und indische Grabsteinlieferanten drängen auf den deutschen Markt. Und wie bei den übrigen Konsumgütern florieren auch bei den Bestattern vor allem das obere und das untere Marktsegment, Aldi oder Armani. Die Mitte, in diesem Fall markiert durch das deutsche Durchschnittsbegräbnis für 3000 Euro, verliert Marktanteile.

Dem Aldi-Segment entsprechen Angebote wie jenes, das sich im Internet unter www.Volksbestattung.de finden lässt: „anonyme Beisetzung ohne Trauerfeier“ im einfachen „Volksbestattungssarg aus Vollholz“, macht 599 Euro, zuzüglich Friedhofsgebühren. Solche anonymen Begräbnisse, bei denen keine Kosten für die Grabpflege anfallen, kommen mehr und mehr in Mode. Auch Feuerbestattungen werden beliebter, immer häufiger durchgeführt im osteuropäischen Billigkrematorium. Vor allem in Großstädten mit ihren vielen Singlehaushalten und im mehrheitlich atheistischen

FOTOS: THORSTEN FUTHI FÜR MANAGER MAGAZIN ©

Unternehmen Bestatter

Ostdeutschland boomt das Discount-begräbnis.

Das andere, das Armani-Ende des Marktes, markieren Extravaganzen wie Designersärge und Diamanten, die auf Wunsch aus Opis Asche gepresst werden.

FRITZ ROTH GEHÖRT EBENFALLS in die Kategorie der Bestattungscouturiers. Zwar wickelt er auch Sozialamtsbegräbnisse würdig ab, doch Roths Herz hängt an den höheren Formen der Totengräberei: „Wir müssen unsere Trauer-Power entwickeln“, ruft er enthusiastisch. „Der Tod eines Angehörigen ist eine Chance, unsere Spiritualität neu zu entdecken.“

In einem alten Fabrikgebäude in Bergisch Gladbach hat er ein „Landhotel der Seele“ entstehen lassen, ein geheimnisvoll-morbides Graceland, vollgepackt mit Skulpturen und Installationen rund ums Thema Vergänglichkeit. Für den Dienst am Kunden nimmt Roth sogar Gesetzesbrüche in Kauf: Urnenbeisetzung im Rhein? Streng verboten.

Fritz Roth macht's trotzdem und ist stolz darauf.

Früher war Roth mal Unternehmensberater. Doch seinen Schwiegervater störte es, dass Roth in seinem Beruf so häufig unterwegs war. Also brachte er ihn mit einem lokalen Bestattungsunternehmen zusammen, der einen Nachfolger suchte. Heute betreut Roth rund 900 Bestattungsfälle pro Jahr und gehört damit zum Mittelfeld seiner Branche. Er hat Wirtschaftsgrößen wie den ehemaligen VW-Vorstandschef Toni Schmücker unter die Erde gebracht und Lokalprominenz wie die Großmutter von Heidi Klum. 2006 eröffnete Roth seinen Privatfriedhof.

Roths variantenreiches Trauerspiel ist der Gegenentwurf zum klassischen Geschäftsmodell vieler Bestattungsinstitute: Wer einmal einen am Ort eingeführten Firmennamen besitzt, musste sich um Kundschaft lange Zeit keine Sorgen mehr machen. Da konnten die Ado-Gardinen vorm Schaufenster noch so vergilbt sein und die Verkaufsräume noch so muffig: Wenn die Oma plötzlich

tot im Bett liegt, steht den meisten Angehörigen der Sinn nicht nach langwierigen Preis- und Qualitätsvergleichen.

Weil die Kunden meist nicht allzu kritisch nachfragten und weil es keinerlei Zugangsbeschränkungen zum Bestatterberuf gibt, hat sich in großen Teilen der Branche eine Mentalität herausgebildet, die mit Trauerarbeit und ähnlichen Mädchenhaftigkeiten wenig anzufangen weiß. Dafür umso mehr mit dem schnellsten Weg, Leichen unter die Erde und Angehörige um ihre Ersparnisse zu bringen. So schildert es zumindest ein Insider.

IN DEN 80ER JAHREN verdingte sich Peter Waldbauer als Caféhausbetreiber, in den 90ern als „freier Börsenspekulant“. Zur Jahrtausendwende entschloss sich Waldbauer zu einem späten Betriebswirtschaftsstudium. Und weil er einen Studentenjob brauchte, meldete er sich auf eine Zeitungsannonce: „Sargträger gesucht“.

„Für einen einstündigen Einsatz auf dem Friedhof gab es 25 bis 30 Euro“,

Unternehmen Bestatter

erzählt Waldbauer in ruhigem Tonfall, „sehr ordentlich für eine Aushilfstätigkeit.“ Wenig später begann Waldbauer auch beim Einsargen von Leichen zu helfen, das war noch besser bezahlt.

„Ich habe schon nach einigen Wochen gemerkt, dass in dieser Branche nicht alles mit rechten Dingen zugeht“, sagt der 42-Jährige. Regelmäßig seien den Angehörigen Leistungen in Rechnung gestellt worden, die gar nicht erbracht worden waren. Noch toller trieben es laut Waldbauer die Bestattungshelfer: Leichen wurden auf Grabbeigaben wie Eheringe oder Armbanduhren gefledert, in Einzelfällen sogar Goldzähne herausgebrochen.

Seit Waldbauer seine Erfahrungen in einem Buch verarbeitet hat („Die Bestattungsmafia“, Herbig-Verlag, 17,90 Euro), avancierte er für die Bestattungsbranche zum Gottseibeius. „Heillos überzogen!“, schimpft Rolf Lichtner, Generalsekretär beim Bundesverband Deutscher Bestatter. „Schwarze Schafe gibt es überall. Peter Waldbauer zieht aus solchen Einzelfällen unzulässige

und nicht gerechtfertigte Rückschlüsse auf die gesamte Branche.“

Allerdings machte der Undercover-Journalist Michael Schomers bei seinem Ausflug in die Bestatterwelt ähnlich bedenkliche Erfahrungen, auch er hat sie zu einem Buch verarbeitet („Todsichere Geschäfte“, Econ Verlag, 16,90 Euro).

Waldbauer rückt sich die Brille zu-recht: „Natürlich gibt es viele einwandfrei geführte Bestattungsinstitute“, räumt er ein. „Aber ich glaube, dass in dieser Branche die schwarzen Schafe eher die Regel sind als die Ausnahme.“

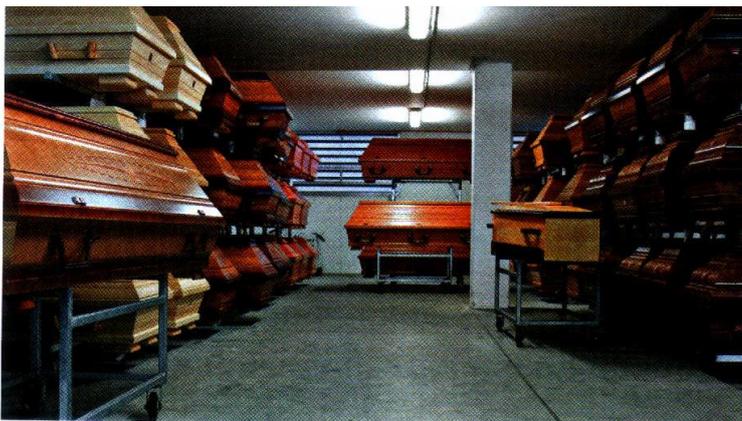
BLEIBT MAN IN DER HIRTENANALOGIE, dann hätte die Ahorn AG vermutlich lange Zeit nicht als weißes und nicht als schwarzes Schaf gegolten – sondern als Wolf. Mit aggressiven Methoden hatte der Marktführer unter den Bestattungsinstituten versucht, in einem rückläufigen Markt weiterzuwachsen.

Pro Jahr übernahm Ahorn sechs bis acht familiengeführte Bestattungsinstitute. Die regionalen Firmennamen blieben erhalten, doch die Geschäfte lenkte

fortan die Berliner Ahorn-Zentrale. Hier wurde auch das umstrittene Geschäftssegment „Sterbefallmanagement“ angesiedelt: Ahorn schloss reihenweise Rahmenverträge mit Krankenhäusern und Pflegeheimen ab (die intern schon mal „Key Accounts“ genannt werden). Darin verpflichtet sich Ahorn zum Beispiel, jeden Verstorbenen binnen einer Stunde abzuholen – und hat im Gegenzug den ersten Zugriff auf die Leiche. Ein entscheidender Vorteil im Kampf um Aufträge.

Ähnlich clever wie das Sterbefallmanagement gestaltet Ahorn die Zusammenarbeit mit der eigenen Muttergesellschaft, der Ideal Versicherungsgruppe. Das Unternehmen hat sich unter anderem auf sogenannte Sterbegeldpolicen spezialisiert. Deren Boom begann 2004, denn seitdem zahlen die gesetzlichen Krankenversicherungen kein Sterbegeld mehr aus.

Mutter- und Tochtergesellschaft betreiben reges Cross-Selling: Die Ideal-Vertriebsmannschaft bietet zusätzlich zur Sterbegeldpolice sogenannte Vor-



Prêt-à-porter:

Mit aggressiven Übernahmen und standardisierten Leistungen (oben: Sarglager, oben links: Andachtsraum) wollte die Berliner Ahorn AG zum ersten deutschen Bestattungskonzern aufsteigen. Der Plan misslang. Der neue Chef Olaf Dilge (l.) muss die Firma aus den roten Zahlen führen.

sorgeverträge an, mit denen Kunden die eigene Beerdigung durch Ahorn im Voraus planen lassen können. Umgekehrt verkauft der Ahorn-Außendienst fleißig Ideal-Policen. Rund 150 000 Vorsorgeverträge hat Ahorn im Bestand – Umsatzgarantie auf Jahre hinaus.

Doch der Traum vom ersten deutschen Bestattungskonzern – selbst ein Börsengang war 2007 geplant – ist längst verpufft. Auch Ahorn kann sich dem Trend zum Billigbegräbnis nicht entziehen. Die zentralistisch geführten Tochtergesellschaften schreiben vielfach tiefrote Zahlen, weil sich die Mitarbeiter nicht mehr flexibel genug auf die Marktbedingungen vor Ort einstellen konnten. Mit einem Expansionsstopp, einem neuen Vorstandschef und einer Kündigungswelle versucht Ahorn seit einigen Monaten aus der Verlustzone herauszukommen.

WENN SCHON DER MARKTFÜHRER rote Zahlen schreibt, wie soll sich dann die Bestattungsbranche insgesamt aus ihrer misslichen Lage befreien – nicht jeder hat schließlich das Zeug zum Friedhofs-Armani?

Der Versuch einer Antwort findet sich an einem Dienstagvormittag auf dem Friedhof von Münnerstadt/Unterfranken. Ein Dutzend junge Leute steht um einen Grabstein herum. Einer von ihnen ist Markus Oppermann. Ein blonder Schlaks aus Braunschweig, der vor einigen Jahren an Krebs erkrankte und dem seitdem vieles durch den Kopf geht in Sachen Tod. Oppermann deutet auf einen Grabstein, auf dem steht „unser Jarolein 28.1.2005 1.5.2005“. Darüber das Foto eines Säuglings, dessen Gesichtszüge seltsam verschoben wirken.

„Mein Neffe kam sechs Wochen zu früh zur Welt“, sagt Oppermann. „Der sah ähnlich aus.“ Dann schweigt er.

„Manchmal geschieht eine direkte Projektion eigener Erfahrungen auf den Verstorbenen oder die Angehörigen. Es ist wichtig, das bewusst wahrzunehmen“, erklärt Diplomtheologin Martina Görke-Sauer in die Stille hinein.

Die elf jungen Menschen absolvieren bei Görke-Sauer den Kurs Trauerpsychologie römisch eins. Zwei Wochen Münnerstadt, die die Azubis ihrem Abschluss als Bestattungsfachkraft ein Stück näherbringen. Heute morgen sol-

len sie lernen, von der Grabgestaltung Rückschlüsse auf die Beziehung zwischen Angehörigem und Verstorbenem zu ziehen. Nachmittags wird es dann um das korrekte Applizieren von Rosenkränzen und Handkreuzen in den Händen verstorbener Katholiken gehen.

Bestatter als ordentlicher Lehrberuf: Das gibt es erst seit 2003 und bedeutet eine kleine Revolution in einem Gewerbe, in das man schon seit dem Mittelalter entweder hineingeboren wurde oder hineinrutschte – und für das bis heute ein Gewerbeschein die einzige gesetzliche Zugangsvoraussetzung bildet.

Von diesem Ruf wollen die Bestatter weg. Deshalb entstand in Münnerstadt ein prächtiges Ausbildungszentrum, direkt gegenüber dem örtlichen Seniorenheim. Sogar einen eigenen Lehrfriedhof gibt es. Hier lassen die Azubis zum Üben leere Säрге in immer wieder neu ausgehobene Gräber hinab. Den Boden auf dem Lehrfriedhof hat man ausgetauscht, damit die angehenden Bestattungsfachkräfte das Graben in Sand, Kies und Lehm üben können.

„Die Ausbildung soll helfen, die Qualität in der Bestattungsbranche insgesamt zu verbessern und das inhabergeführte Bestattungsinstitut als eine Qualitätsmarke zu etablieren“, sagt Bestatter-Verbandsgeschäftsführer Lichtner. Ganz so wie sich ja auch in vielen anderen Branchen die Fachbetriebe mit besserer Qualität und persönlicherer Betreuung gegen übermächtig scheinende Wettbewerber behaupten konnten.

Damit auch jeder mitbekommt, dass sich der Bestatterberuf wandelt, läuft seit einigen Monaten sogar Fernsehwerbung für das Gütesiegel des Bestatterverbands. Der Slogan „Am Ende der Reise gut ankommen“ ist vor allem im ZDF zu sehen. Dort meint der Bestatterverband seine Zielgruppe am besten zu erreichen. *Christian Rickens*