

Zukunft gestalten

Diskussion der Aeternitas-Studie „Inszenierte Gedächtnislandschaften: Perspektiven neuer Bestattungs- und Erinnerungskultur im 21. Jahrhundert“ von Professor Dr. Norbert Fischer (2011)

Stellungnahme von:

Eberhard Goebel (Institut für kommunale Haushaltswirtschaft, Helsa)

Der Beitrag von Hr. Prof. Dr. Fischer ist eine Zustands- und Trendbeschreibung zur Bestattungs- und Erinnerungs- und Friedhofskultur. Es ist kaum eine Aufarbeitung von Gründen, die zu diesem Trend geführt haben (die wären aber wichtig, um Steuerungsmaßnahmen aufzuarbeiten). Es ist auch keine Aufarbeitung von „neuen“ Zielen von Friedhofsträgern und daraus abzuleitenden Steuerungsmaßnahmen zur Zielerreichung. Dem Lesen nach fühlt sich der Text so an, dass ein Fach-Friedhofskulturbeitrag geschrieben wurde und aus dieser Fachrichtung die Aufarbeitung erfolgt. Demgegenüber fehlen die Positionen der anderen Akteure im Friedhofswesen. Welche Positionen, Ziele, Interessen und Handlungsperspektiven haben:

Bürger als Besucher von Gräbern,
Bürger als Besucher von Parks,
Friedhofsverwalter mit wirtschaftlichen Verantwortungen,
Kämmerer und Bürgermeister und
Kommunalpolitiker?

Faktisch spielen sich die Trends der Friedhofsentwicklung heute zwischen Angebot und Nachfrage ab. Einerseits haben die Friedhofsverwalter, Kämmerer und Bürgermeister Interessen, die sie über ein bestimmtes Angebot (inhaltliche Leistung im Friedhofswesen und Gestaltung von Friedhöfen) und einen bestimmten Preis/Gebührensatz dafür darstellen. Andererseits sind die Anbieter heute darauf angewiesen, dass die Bürger dieses Angebot, zu diesem Preis/Gebührensatz, auch annehmen. Die Ausweichreaktionen am Markt sind unübersehbar.

Weiterhin muss bedacht werden, dass wesentliche Entscheidungen (bspw. über die Schließung von Ortsteilfriedhöfen) von Politikern getroffen werden, die dabei keine rationellen Gründe der Friedhofskultur oder -wirtschaftlichkeit, sondern wahltaktische Gründe berücksichtigen.

Ebenso ist in dieser Diskussion zu beachten, dass nicht deutschlandweit die gleichen Rahmenbedingungen gegeben sind sondern ortsspezifische Gegebenheiten berücksichtigt werden müssen (bspw. wird ein Angebot im einen Ort akzeptiert während aufgrund örtlicher Konkurrenzen das gleiche Angebot anderenorts kaum Nachfrage finden wird).

Unter der Überschrift „Perspektiven neuer Bestattungs- und Erinnerungskultur im 21. Jahrhundert“ macht es meiner Meinung nach wenig Sinn, die Trends neuer Bestattungsformen aufzuzeigen, wenn man nicht aufarbeitet, ob dieses Angebot bei ausreichender Nachfrage überhaupt der eigenen Zielsetzung entspricht, also ob man diese Bestattungsformen unterstützen bzw. überhaupt anbieten sollte oder nicht. Dies bildet sich an vielen der in der Zusammenfassung aufgezeigten Thesen ab. Selbstverständlich sind Rasengräber und Kolumbarien derzeit die „Gewinner“. Aber ist das positiv oder negativ für die einzelnen Friedhofsträger und deren individueller Zielsetzung? Ist das positiv oder negativ für Kämmerer? Unbestritten ist eine steigende Nachfrage nach Rasengräbern für die Bürger als Angehörige / Auftraggeber positiv (sonst würden sie diese Grabtypen unter den örtlichen Rahmenbedingungen nicht ordern). Aber ist es auch positiv für die Bürger, die auf einem Friedhof Ruhe und Erholung suchen? Und nicht zuletzt die Fragestellung: Sollten die Friedhofsträger diesen Trend unterstützen oder gegen steuern?

Der Beitrag ist für mich eine wissenschaftliche Zustandsbeschreibung und Trendbeschreibung, deren reale Bandbreite über die Darstellungen im Text deutlich hinaus geht. Die „neuen Formen der Bestattungsangebote“ erlebe ich in der Praxis in einer viel

Zukunft gestalten

Diskussion der Aeternitas-Studie „Inszenierte Gedächtnislandschaften: Perspektiven neuer Bestattungs- und Erinnerungskultur im 21. Jahrhundert“ von Professor Dr. Norbert Fischer (2011)

größeren Bandbreite. Sie werden im Text jeweils so kurz behandelt, dass sie für die praktische Bewertung nur für diejenigen einen neuen Nutzen haben, die bisher nicht in dieser Materie arbeiten. Von daher entfällt hier auch die Funktion von nützlichen Beispielen, da ein Friedhofsverwalter hier noch viel tiefer recherchieren müsste. Er müsste hier insbesondere die wirtschaftlichen Effekte solcher Angebote aufarbeiten.

Zusammenfassend habe ich hier praktisch nix Neues gelesen, sondern die Ausführungen stehen deutlich hinter meiner Erfahrungsbandbreite zurück. Ich habe auch den Eindruck, dass in den letzten Jahren dieses Thema in Tagungen und Fachbeiträgen schon aufgearbeitet wurde und in diesem neuen Beitrag nix Neues vorgebracht wird.

In dieser Themenstellung des Wandels in der Bestattungs- und Erinnerungskultur sollten wir derzeit über eine Bestandsaufnahme und Zustands- und Trendbeschreibung hinaus gehen. Ich habe ständig mit den Personengruppen der Friedhofsverwalter, Kämmerer, Bürgermeister und Politiker als Entscheider im Friedhofswesen zu tun und weiß, dass diese Personen mit diesen Informationen allein wenig anfangen können.

Ein Entscheider über örtliche Friedhöfe erwartet andere Inhalte. Einerseits werden Beschreibungen des Zustands und des Trends erwartet, die mit Angaben zu wirtschaftlichen Folgen verbunden sind. Andererseits werden aber auch Hilfestellungen und Vorschläge (mit Zahlen zu wirtschaftlichen Effekten) erwartet, wie eine Verbesserung eingeleitet werden kann. Hierbei muss betont werden, dass die Entscheider häufig (noch) nicht so tief im Thema drinstecken, dass sie überhaupt eine klare Zielsetzung für sich als Person (oder Partei) oder für den Friedhofsträger definiert haben. Es muss also häufig überhaupt erst mal eine Basisarbeit geleistet werden, damit die Entscheider wissen wofür sie eintreten (Ein Tipp: Wenn sie im Gespräch mit einem Entscheider über irgendeine Maßnahmen sind, dann fragen Sie viermal hintereinander „Warum wollen Sie das eigentlich?“). Wenn ein Entscheider eine Zielsetzung gefunden hat stellen wir nicht selten fest, dass in der gleichen Stadt andere Entscheider andere Ziele haben. Zumeist sind es friedhofskulturelle Ziele kontra wirtschaftliche Ziele. Häufig sind es aber auch unterschiedliche Ziele zwischen Nutzergruppen (bspw. Bürger als Gebührenzahler kontra Bürger als Erholungssuchende oder Bürger, die kurze Wege zum FH suchen). In der Praxis funktionieren Maßnahmen zur Strukturänderung nur, wenn klare Prioritäten / Rangfolgen für einzelne Ziele vorhanden sind und diese zwischen den Entscheidern abgestimmt sind. Anderenfalls werden Friedhofsverwaltungen nur suboptimale Entscheidungen treffen können und ständig in Schusslinie der übergeordneten Entscheider und der Öffentlichkeit stehen.

Es ist absehbar, dass sich die Rahmenbedingungen für die örtlichen Friedhofsträger durch die Vielfalt neuer Angebote und Anbieter noch viel stärker ändern werden. Weiterhin ist absehbar, dass sich die rechtlichen Rahmenbedingungen und die faktischen Möglichkeiten immer mehr liberalisieren werden. Die bisherige Monopolstellung ist weggefallen. Damit ist faktisch auch die Möglichkeit weggefallen, alle hoheitlichen Friedhofskosten eines Jahres (kamerale, periodenbezogene Ausgleichsrechnung) über den Anschluss- und Benutzungszwang refinanzieren zu können.

In Ihrem Begleittext haben Sie geschrieben: „Mit der vorliegenden Arbeit will Aeternitas die Problemdiskussion erneut anstoßen und in die Öffentlichkeit tragen. Es soll sich herauskristallisieren, was überbleibt von den vielen Veränderungen und Prognosen und welche Optionen in der Bestattungs- und Erinnerungskultur nachhaltig die Zustimmung der Bürger finden wird“.

Meine Antwort hierauf ist aus meiner täglichen Arbeit mit einer Vielzahl von Friedhofsträgern relativ einfach. Es gibt keine allgemeingültige Aussage. Die Antworten orientieren sich an den faktischen individuellen Zielsetzungen der Friedhofsträger (egal ob sie formal artikuliert wurden oder real umgesetzt werden):

Zukunft gestalten

Diskussion der Aeternitas-Studie „Inszenierte Gedächtnislandschaften: Perspektiven neuer Bestattungs- und Erinnerungskultur im 21. Jahrhundert“ von Professor Dr. Norbert Fischer (2011)

- A) Sofern der Friedhofsträger die Zielsetzung der Friedhofskultur und Angebotsqualität (incl. Erholungsfunktion usw.) in den Vordergrund stellt und damit zwangsweise bereit ist, den Friedhofsbetrieb enorm zu subventionieren, also den Friedhof eher wie einen öffentlichen Park zu handhaben, dann können solche hochwertigen Angebote erbracht werden, die von einer größeren Anzahl von Bürgern (als Gebührenzahler) nachgefragt werden und von Bürgern (als Besucher und Wähler) Zustimmung erfahren werden. Mit öffentlichen Subventionen kann auch unter liberalen Marktbedingungen (unter Missachtung des Verbots von Dumpingangeboten) ein für die Bürger akzeptables Angebot erbracht werden. Sofern die Politiker bereit sind, diese Angebote aus allgemeinen Deckungsmitteln zu finanzieren werden sie auch wieder gewählt. Die Erholungsfunktion für die Bürger und die anteiligen Unterhaltungslasten aus den Gräberfeldern der älteren Bestandsgräber sind dauerhaft nicht anders zu finanzieren.
- B) Sofern der Friedhofsträger wirtschaftliche Zielsetzungen in den Vordergrund stellt, also den periodenbezogenen kameralen Ausgleich aller Kosten ohne irgend eine Bezuschussung anstrebt, muss die logische Konsequenz in der weit überwiegenden Mehrzahl der Fälle sein, den Friedhofsbetrieb in den bisherigen Strukturen so schnell wie möglich einzustellen. Dies bedeutet praktisch, den Friedhofsbetrieb für eine Übergangszeit (bis dahin, dass die Bürger die Leistungen aus den bisherigen Grabnutzungsrechten einfordern) unter weitgehender Missachtung des Gebührenrechts zu möglichst hohen Gebührensätzen und bei geringst möglichem Unterhaltungsaufwand noch fortzuführen und möglichst keine langfristigen Leistungsverbindlichkeiten gegenüber Grabnutzungsberechtigten einzugehen. Dies bedeutet auch die bewusste mittelfristige Überleitung des örtlichen Friedhofswesens an bisherige Konkurrenzbetriebe. Dies ist die logische Konsequenz daraus, dass sich die Kosten der Friedhofsunterhaltung aus den Gräberfeldern der älteren Bestandsgräber mittelfristig nicht mehr aus dem Gebührenaufkommen der Neuvergaben und Verlängerungen von Grabnutzungsrechten finanzieren lassen werden. Auch wenn ein Friedhofsträger „gute“ neue Angebote erbringt und selbige sich unter singulären betriebswirtschaftlichen Verhältnissen langfristig refinanzieren lassen, so sind die Bestandsgräber als „Klotz am Bein“ üblicherweise der wirtschaftliche Ruin, sofern für die Unterhaltung dieser Gräberfelder keine Rückstellungen gebildet wurden.
- C) Als einen Mittelweg, um wirtschaftliche und friedhofskulturelle Zielsetzungen zu verbinden ist es vorläufig praktikabel, einen hoheitlichen Friedhofsbetrieb zu stabilisieren, wenn ihm die Altlasten aus den Gräberfeldern von Bestandsgräbern und Lasten aus nicht betriebsbedingten Leistungen abgenommen werden. Also, wenn in der Prioritätenliste der Zielsetzungen die Friedhofskultur und Wirtschaftlichkeit nahe beieinander liegen, angemessene Bezuschussungen für den Erholungswert, Überkapazitäten und Altlasten akzeptiert werden und auf zwar „qualitativ gute“ aber nicht über Gebühren (Deckungsbeitrags- und Alternativkostenbetrachtung!) refinanzierbare Angebote verzichtet wird, hat ein hoheitlicher Friedhofsbetrieb durchaus gute Chancen, am Markt zu bestehen. In der Analogie eines neu errichteten Friedhofsbetriebs, können Angebote erbracht werden, die nach heutigen Rahmenbedingungen zu angemessenen Gebührensätzen (incl. zukünftige Kosten) eine ausreichende Nachfrage finden können (hier kann die gesamte Bandbreite der von Herrn Prof.Dr. Fischer aufgezeigten Varianten in eine Marktanalyse eingehen). Die Leistungsangebote, die an die Öffentlichkeit gerichtet sind (Erholungswert usw.) und solche die aus Flächen- und Gebäudeüberkapazitäten beruhen, müssen über einen Vertrag mit dem Friedhofsträger, also politische oder kirchliche Gemeinde refinanziert werden. Die Aufwendungen, die aus Grabnutzungsrechten der Vergangenheit beruhen, müssen aus einer Rückstellung

Zukunft gestalten

Diskussion der Aeternitas-Studie „Inszenierte Gedächtnislandschaften: Perspektiven neuer Bestattungs- und Erinnerungskultur im 21. Jahrhundert“ von Professor Dr. Norbert Fischer (2011)

finanziert werden, egal wie selbige zustande gekommen ist. Alternativ müssen solche Finanzierungslasten über periodenbezogene Zuschussungen getragen werden.

Die im Einführungstext von Aeternitas geforderte Zustimmung der Bürger kann praktisch und langfristig nur erreicht werden, wenn entweder der Friedhofsträger den Betrieb nach A) hoch bezuschusst oder die nach C) nötigen Finanzierungsrahmenbedingungen geschaffen werden.

Von daher sollte sich die Reihenfolge der Vorgehensweise an den Realitäten orientieren. Eine Diskussion über die Änderungen der Friedhofskultur und von einzelnen Angeboten von Grabtypen muss voraussetzen, dass die Zielsetzung des Friedhofsträgers eine Förderung der Friedhofskultur unter den erforderlichen finanziellen Rahmenbedingungen ist. Sofern der Friedhofsträger diese Rahmenbedingungen nicht ermöglicht oder andere Zielsetzungen in den Vordergrund stellt, wird die Arbeit zur Optimierung eines Angebots von Gedächtnislandschaften ineffektiv und bestenfalls suboptimal sein.

Zu den einzelnen Thesen:

Erinnerungsgärten... Dem stimme ich nur teilweise zu.

Landschaftlich modellierte Parkanlagen sind üblicherweise keine naturnahen Bestattungsorte, sondern als künstlich gestaltete Flächen erkennbar. Als Bestattung mit Naturcharakter können nur Gräber in naturbelassenen Wäldern oder Hainen bezeichnet werden. Die Bürger können das natürliche Umfeld eines Waldes klar von einer landschaftsgärtnerisch gestalteten Fläche unterscheiden. Dem ungeachtet werden die Erinnerungsgärten zu Lasten der konventionellen Grabfelder eine höhere Nachfrage erfahren, aber nicht weil sie naturnah sein wollen sondern weil sie primär eine für die Bürger pflegefreie Grabart darstellen und als schöner empfunden werden als die meisten Alternativangebote. Hier muss auch wieder auf die Zielsetzung verwiesen werden. Die Erinnerungsfelder haben üblicherweise einen deutlich höheren Erholungswert und eine höhere Besucherfrequenz von Nicht-Angehörigen als konventionelle Gräberfelder. Dies schließt eigentlich ein, dass mit dem Beschluss zur Anlage eines Erinnerungsgartens der Friedhofsträger auch bereit sein muss, einen höheren Anteil öffentlichen Grüns und damit eines Zuschussbedarfs zu akzeptieren.

Bestattungs- und Erinnerungskultur wird bewusst inszeniert. Ja.

Hier muss inhaltlich unterschieden werden zwischen dem einmaligen Ereignis der Bestattung und Trauerfeier einerseits und der langfristigen Erinnerungskultur andererseits. Ich sehe bei der Bestattung und Trauerfeier eine Spaltung der Nachfrage. Einerseits werden zahlreiche Bestattungen eher billig und einfach gewünscht und andererseits bewusst inszeniert und hierfür auch zunehmend Aufwand betrieben. Wir können also keineswegs einen bisherigen Standard ändern sondern es müssten für einzelne Segmente der Nachfrage unterschiedliche Angebote für inszenierte Events mit hohem Anteil von Individualisierung angeboten werden. Aber bereits jetzt sind die Trauerfeiern und Trauerhallen so teuer, dass sie über die Gebühren zumeist nicht mehr finanziert werden können. Hier lässt sich die Nachfrage auch nur bedingt steigern. Nach den Erfahrungen des Instituts für Kommunale Haushaltswirtschaft sind Renovierungen in Trauerhallen nur wirtschaftlich selbständig tragbar, wenn eine Größenordnung von mindestens 15.000 Einwohner im Einzugsgebiet steht (ohne örtliche Konkurrenzen). Sofern ausdifferenzierte Angebote mit größeren Investitionen verbunden sind, müssten schätzungsweise mindestens 40.000 Einwohner im Hintergrund einer Trauerhalle stehen. Ansonsten greift wieder die Fragestellung der Zielsetzung und Finanzierung.

Zukunft gestalten

Diskussion der Aeternitas-Studie „Inszenierte Gedächtnislandschaften: Perspektiven neuer Bestattungs- und Erinnerungskultur im 21. Jahrhundert“ von Professor Dr. Norbert Fischer (2011)

Bestattungs- und Erinnerungskultur erobert den öffentlichen Raum. Ja.

Diese These stimmt. Hier greift auch wieder das Zusammenspiel zwischen Friedhof und öffentlichem Park. Die Öffentlichkeit kann teilweise auf einen bisherigen Friedhof geholt werden.

Restriktive Gesetze... Diese These ist nicht konkret genug.

Sofern damit gemeint ist, dass die bisherigen Bestattungsgesetze die Entwicklung der hoheitlichen Friedhöfe einschränken, so kann ich dem teilweise zustimmen. Sofern damit gemeint ist, dass der Markt des Friedhofs- und Bestattungswesens noch nicht offen genug ist, so müssen hier auch die Bürger als Nachfrager mit einbezogen werden. Das Thema ist zu komplex, um es mit dieser These zu beschreiben.

Das „heiße Eisen“... Ja, eine Unsicherheit ist da.

Ungeachtet der kurz- und mittelfristigen Unsicherheit müsste jedem Entscheider aber klar sein, dass langfristig der Markt geöffnet sein wird.

Multikulturalität... Teilweise.

Dieses Thema wird zumeist überschätzt. Auch wenn die Nachfrage zunimmt, lassen sich die unter diesem Thema erforderlichen Leistungsinhalte gewöhnlich ohne großen Mehraufwand erbringen. Es hat überwiegend kaum spürbare wirtschaftlichen Auswirkungen und auch die Effekte auf die Großflächen der Gräberfelder halte ich für gering.

Bürgerbeteiligung... Ja

Die praktische Bürgerbeteiligung oder die Forderung nach mehr Bürgerbeteiligung kann sich auf mehreren Ebenen abspielen und unterschiedlich äußern. Einerseits spielt hier die Forderung nach neuen Angeboten von Grabtypen und eine Verbesserung der Qualität von Trauerhallen eine Rolle. Dies wird teilweise höhere Zuschussbedarfe bewirken und muss daher mit der Zielsetzung des Friedhofsträgers abgeglichen werden. Andererseits wollen die Bürger auch mitreden in ihrer Suche nach öffentlichen Parks, also bezüglich der Erholungsfunktion. Hier ist also in noch größerem Maße und direkt die bisherige Zielsetzung des Friedhofsträgers in Frage gestellt. Die wichtigste Art der Bürgerbeteiligung wirkt dann, wenn der Friedhofsträger vor der Entscheidung steht, einzelne Friedhöfe wegen des hohen Zuschussbedarfs zu schließen oder weiterhin allgemeine Deckungsmittel zur Verfügung zu stellen.

Die „Entkirchlichung“... Ja.

Diese These steht in direktem Zusammenhang mit der These „Bestattungs- und Erinnerungskultur wird bewusst inszeniert“. Einerseits wollen viele Bürger bewusst keine kirchliche Trauerfeier. Andererseits fehlt ihnen bei den konventionellen kirchlichen Trauerfeiern häufig die Individualität und der moderne Eventcharakter. Die konventionellen kirchlichen Zeremonien werden immer weniger gewünscht. Dort, wo die Pfarrer bereit sind, in individuellen Events eine Nebenrolle zu spielen, kann die Kirche weiterhin vertreten sein.

Das Rasengrab ist ein Gewinner... Teilweise Zustimmung

Die Nachfrage nach Rasengräbern steht in direkter Abhängigkeit des örtlichen Angebots von anderen Grabarten. Zudem werden Rasengräber in unterschiedlicher Ausprägung angeboten. Nach meiner Erfahrung wollen die Bürger überwiegend kein Rasengrab sondern ein pflegefreies Grab. Sofern beispielsweise ansprechende pflegefreie Gemeinschaftsgrabanlagen mit Blumebeeten zu günstigen Gebührensätzen angeboten werden, sind die Rasengräber eher die Verlierer. Beim Rasengrab spielt der Gebührensatz in größerem Maße eine Rolle als bei anderen Grabtypen.

Naturreligiös-ökologische Bestattungsformen Ja

Zukunft gestalten

Diskussion der Aeternitas-Studie „Inszenierte Gedächtnislandschaften: Perspektiven neuer Bestattungs- und Erinnerungskultur im 21. Jahrhundert“ von Professor Dr. Norbert Fischer (2011)

Die Einäscherung... Ja, aber mehr als Mittel zum Zweck.

Die Einäscherung ist bei vielen Grabformen eine Voraussetzung. Nach meiner Einschätzung wird die Einäscherung überwiegend gebraucht, um billigere Grabtypen und solche mit geringerem Pflegeaufwand wählen zu können. Sofern günstige Sarggräber ohne Pflegeaufwand angeboten werden geht die Quote der Einäscherungen zurück.

Die Renaissance der Kolumbarien Ja

Die Gründe hierfür, die wirtschaftlichen Effekte und die Abstimmung mit den Zielsetzungen sind jedoch sehr komplex und lassen sich nur in umfangreichen Darlegungen aufarbeiten.

Bestattungsrituale... Ja

Diese These steht in Zusammenhang mit der These „Bestattungs- und Erinnerungskultur wird bewusst inszeniert“ und „Entkirchlichung“.

Trauer wird privater und individueller Ja

Viele Menschen entdecken Spiritualität neu - ... Ja

Bestattungsort und Erinnerungsort driften auseinander Ja

Virtuelle Friedhöfe... Ja

Gedächtnislandschaften... Ja

Das postmoderne Leben... Ja

Die sechs oben genannten Thesen sind richtig. Aber was folgt daraus? Großenteils ergeben sich daraus neue Märkte für neue, aber auch zusätzliche Angebote. Hier erfordert es wirtschaftliches Management zur Entscheidung, ob bisherige Friedhofsträger in Anbetracht der bisherigen individuellen Zielsetzungen diesen Markt beschreiten sollten oder nicht.

Etablierte Friedhöfe verlieren an Bedeutung... Ja

Solche Friedhofsträger, die diesen Weg gehen, verlieren an Nachfrage und damit Gebühreneinnahmen. Demnach ist die bisherige Zielsetzung zu überprüfen.

Friedhöfe werden diversifiziert und partikularisiert Ja

Diese Tendenz beobachten wir auch. Damit einher geht häufig eine zunehmende Unwirtschaftlichkeit. Viele dieser Friedhofsträger erzielen damit zwar kurzfristige Mehreinnahmen. Die mit den Grabnutzungsrechten langfristig verbundenen Leistungsverbindlichkeiten zu Mehrausgaben werden aber gewöhnlich verkannt. Solche diversifizierten Leistungsangebote müssen unter Aspekten der Alternativrechnung langfristig geprüft werden und mit den Zielsetzungen abgeglichen werden. Diversifizierte Angebote stehen in ihrer Wirtschaftlichkeit in hohem Maße in Abhängigkeit der Größenordnung der Nachfrage.

Helsa, 02.05.2011

Kontakt:

Eberhard Goebel
Institut für kommunale Haushaltswirtschaft
Sackgasse 7, 34298 Helsa
E-Mail: info@goebel-ikh.de
Internet: www.ikh.biz