

Christof Graf, Nicole Kalina-Klensch

**Standort-Marketing und Event-Management**

# WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT

Christof Graf, Nicole Kalina-Klensch

# **Standort-Marketing und Event-Management**

Kulturfaktor Gestüt als Element  
erfolgreichen Stadtmarketings:  
Ein Betriebs- und Marketingkonzept  
für das Landgestüt Zweibrücken

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Diese Publikation war ein Drittmittelprojekt unter Leitung von Dr. Christof Graf im Rahmen der  
Drittmittelforschung 2003/2004 im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre an der FH in Zwei-  
brücken.

1. Auflage August 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Britta Göhrisch-Radmacher

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes  
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbe-  
sondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem  
Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche  
Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten  
wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8244-0791-0

Wahrzeichen „Pferd“ und „Rose“ der Stadt Zweibrücken



*Bild 1 Wahrzeichen "Pferd" und "Rose" der Stadt Zweibrücken am Eingang des Zweibrücker Gestüts.  
(Foto: Dr. Christof Graf)*

„Das Gutachten wurde von der Stadt Zweibrücken in Auftrag gegeben. Es ist als erste Grundlage zur Entwicklung einer Neukonzeption für das Landgestüt geeignet.“

Hier werden ausführlich die Ist-Situation und Kalkulationen zu möglichen Geschäftsfeldern des Landgestüts dargestellt.“

Der rheinland-pfälzische Wirtschaftsminister

Hans-Arthur Bauckhage <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Am 6. Oktober 2004 in der Rheinpfalz,\* \*MÜLLER VON KLINGSPOR, Melanie: Kann die Zweibrücker Zucht beim Land bleiben?

# Inhaltsverzeichnis / Gliederung

Inhaltsverzeichnis / Gliederung .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Tabellenverzeichnis .....	XV
(A) Zweibrücken und sein Landgestüt (1755 – 2005) .....	1
(B) Betriebs- und Marketingkonzept.....	11
I Das Landgestüt Zweibrücken - Beschreibung der Studie .....	11
1. Ist/ Soll-Analyse .....	13
2. Darstellung des Ist – Zustandes .....	14
3. Liegenschaften des Landgestüts Zweibrücken .....	17
4. Darstellung des Soll-Zustandes .....	19
5. Potenzialanalyse.....	20
6. Zielsetzung .....	21
II Machbarkeitsuntersuchung .....	22
1. Standort .....	22
2. Wertschöpfung.....	23
3. Interessengruppen .....	24
4. Zielgruppen.....	25
5. Marktanalyse .....	26
III Business-Plan-Entwicklung .....	36
1. Leistungsprogramm .....	36
2. Investitionsplanung .....	84
3. Personalplanung .....	90
4. Strategisches Marketing-Konzept .....	95
5. Finanzierungsplanung .....	99
IV Empfehlung .....	104
1. Betriebsaufspaltung .....	104
2. Zusammenfassung .....	107

V	Konklusion .....	112
(C)	ANHANG/ Betriebs- und Marketingkonzept .....	113
I	Rahmenpläne.....	113
II	Anlagenpläne .....	116
1.	Bebauungspläne .....	116
III	Investitionsberechnungen .....	120
1.	Investitionsberechnungen/ Sanierung/ Bestandsituation .....	120
2.	Investitionsberechnungen/ Sanierung/ Ausbaustufe I.....	126
3.	Investitionsberechnungen/ Sanierung/ Ausbaustufe II.....	136
IV	Gesamtübersicht.....	148
V	Deckungsbeitragsrechnung/ SGEs .....	149
1.	Hengsthaltung.....	149
2.	Leistungsprüfungen .....	150
3.	Zuchtstutenpension .....	152
4.	Turnierstall .....	153
5.	Lehrgänge.....	155
6.	Reitschule .....	156
7.	Reitpferdepension.....	157
8.	Gala-Abend.....	159
9.	Tag der offenen Tür .....	159
10.	Seminare .....	160
11.	Ausstellungsraum .....	161
12.	Besichtigung des Zweibrücker Landgestüts.....	162
13.	Kutschfahrten.....	162
VI	Break-Even-Analysen .....	164
VII	Cash-Flow-Berechnung .....	165
VIII	Einnahmen/ Ausgaben-Konzept LG.....	166
IX	Übersicht/ Interessengruppen .....	183
X	Evaluierung der Interessen/ Workshops .....	185
X		



1.	Evaluierung der Bedürfnisstruktur.....	185
2.	Auswertung und Interpretation des Fragebogens .....	185
3.	Dokumentation Workshops.....	186
(D)	Auszüge aus der lokalen Presse (2003-2007) .....	191
1.	Gestüts-Schänke neu eröffnet – 21.07.2003 .....	192
2.	Kein Eventzentrum rund ums Pferd - 20.08.03 .....	193
3.	Pferd besser inszenieren – 20.08.2003 .....	194
4.	Wie können sich Landgestüte besser vermarkten? – September 2003 ....	195
5.	Rote Zahlen im FN-Haushalt – September 2003 .....	196
6.	Dreiklang von Pferd, Mensch und Rose – 10.09.21003.....	197
7.	Joe Cocker und „Tote Hosen“ sollen Landgestüt retten – 23.09.2004 .....	198
8.	Herbert Grönemeyer und ein Pferdesimulator – 25.09.2004 .....	199
9.	Kann die Zweibrücker Zucht beim Land bleiben? 06.10.2004 .....	200
10.	Reichling schließt Schließung des Landgestüts nicht aus – 22.11.2005 ..	201
11.	Reichling: Land will Gestüt dicht machen – 22.11.2005 .....	202
12.	Keine Steuermittel für Hengstkauf – 23.11.2005 .....	203
13.	350.000 Euro für Landgestüt -06.10.2006 .....	204
14.	Krück „ Konzept ist unausgegoren“ – 15.11.2006 .....	205
15.	Landgestüt als Chance oder Risiko – 15.12.2006 .....	206
16.	Züchter wollen Standort Landgestüt stärken – 02.02.2007 .....	207
17.	Hering: Landgestüt bis April privatisiert – 08.02.2007 .....	208
18.	Land investiert bis zu 16 Millionen ins Gestüt – 08.02.2007 .....	209
	Literaturquellen zur Studie .....	211

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Die Zweibrücker Rennwiese Größe: 9,9796 Hektar .....	15
Abbildung 2	Altersstruktur .....	28
Abbildung 3	Diagramm Schulabschluss .....	29
Abbildung 4	Pferde-Besitz .....	30
Abbildung 5	Reitweise .....	32
Abbildung 6	Akzeptanz von Merchandising Produkten .....	33
Abbildung 7	Top Ten der Mitgliederzahlen im Deutschen Sportbund .....	34
Abbildung 8	Eventaktivitäten-Typologie .....	61
Abbildung 9	Organigramm des Zweibrücker Landgestüts .....	91
Abbildung 10	Portfolio Geschäftsfelder Landgestüt Zweibrücken 2006 .....	96
Abbildung 11	Gesellschaftsform GmbH- &Co. KG .....	105

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Liegenschaften des Landgestüts Zweibrücken.....	17
Tabelle 2	Interessengruppen des Zweibrücker Landgestüts.....	25
Tabelle 3	Deckungsbeitrag - Hengst im Natursprung.....	40
Tabelle 4	Deckungsbeitrag - Besamung der Stuten mit Frischsperma .....	41
Tabelle 5	Deckungsbeitrag - Künstliche Besamung.....	42
Tabelle 6	Deckungsbeitrag - Einzst von Tiefgefriersperma.....	43
Tabelle 7	Deckungsbeitrag - Hengstleistungsprüfung 30 und 70 Tage-Test.....	46
Tabelle 8	Deckungsbeitrag - Stutenleistungsprüfung Stationsprüfung.....	47
Tabelle 9	Deckungsbeitrag - Stutenleistungsprüfung Feldprüfung.....	48
Tabelle 10	Deckungsbeitrag - Zuchtstutenpension .....	49
Tabelle 11	Deckungsbeitrag - Turnierstall mit Verpachtung und Beritt .....	51
Tabelle 12	Deckungsbeitrag - Turnierstall mit Verpachtung ohne Beritt .....	52
Tabelle 13	Deckungsbeitrag - Turnierstall Vorstellung der Hengste durch Landgestüts-Mitarbeiter.....	53
Tabelle 14	Deckungsbeitrag - Lehrgänge mit Pferden .....	54
Tabelle 15	Deckungsbeitrag - Lehrgänge ohne Pferde - Reitschule .....	55
Tabelle 16	Deckungsbeitrag - Reitschule mit Lehrpferden.....	56
Tabelle 17	Deckungsbeitrag - Reitschule mit Privatpferden.....	57
Tabelle 18	Deckungsbeitrag - Reitpferde Vollpension .....	58
Tabelle 19	Deckungsbeitrag - Reitpferde Vollpension mit Beritt durch Landgestütsmitarbeiter .....	59
Tabelle 20	Deckungsbeitrag - Reitpferde Vollpension mit Beritt von Landgestütsmitarbeiter mit Führanlage und Solarium .....	60
Tabelle 21	Deckungsbeitrag - Gala-Abend .....	62
Tabelle 22	Deckungsbeitrag - Tag der offenen Tür.....	63
Tabelle 23	Deckungsbeitrag - Seminare - Durchführung mit eigenen Mitarbeitern .....	66

Tabelle 24	Deckungsbeitrag - Seminare - Durchführung mit externen Seminarleitern .....	67
Tabelle 25	Deckungsbeitrag - Ausstellungsraum ohne Simulator .....	68
Tabelle 26	Deckungsbeitrag - Ausstellungsraum mit Simulator .....	69
Tabelle 27	Deckungsbeitrag - Besichtigung des Zweibrücker Landgestüts mit Führung .....	70
Tabelle 28	Deckungsbeitrag - Besichtigung des Zweibrücker Landgestüts ohne Führung .....	70
Tabelle 29	Deckungsbeitrag - Kutschfahrten mit eigenem Gespann und eigenen Mitarbeitern .....	71
Tabelle 30	Deckungsbeitrag - Kutschfahrten mit eigenem Gespann und externen Fahrern .....	72
Tabelle 31	Deckungsbeitrag - Kutschfahrten externem Gespann externen Fahrern .....	72
Tabelle 32	Kostenermittlung Groß-Event - Local Cost .....	74
Tabelle 33	Kostenermittlung Groß-Event - Personal Cost .....	75
Tabelle 34	Kostenermittlung Groß-Event - Catering Cost .....	75
Tabelle 35	Kostenermittlung Groß-Event - Promotion Cost .....	75
Tabelle 36	Kostenermittlung Groß-Event - Tax & Insurance .....	76
Tabelle 37	Kostenermittlung Groß-Event - Additional Cost .....	76
Tabelle 38	Kostenermittlung Groß-Event - Gesamtkosten .....	77
Tabelle 39	Gewinnprognose .....	78
Tabelle 40	Deckungsbeiträge aller strategischer Geschäftseinheiten .....	81
Tabelle 41	Kompatible strategische Geschäftseinheiten .....	83
Tabelle 42	Zusammensetzung Investitionssumme - Sanierung Bestand .....	85
Tabelle 43	Investitionssumme Ausbaustufe I .....	86
Tabelle 44	Investitionssumme Ausbaustufe II .....	88
Tabelle 45	Personalbedarfs und -kostenplanung .....	95

## **(A) Zweibrücken und sein Landgestüt (1755 – 2005)**

Die Geburtsstunde des Zweibrücker Landgestüts und die Aufzucht des Zweibrücker Pferdes unter dessen Markennamen „Zweibrücker“ schlägt während der Regierungszeit von Herzog Christian IV. (1740-1775) im Jahre 1755. Im Rahmen eines Aufenthalts im England des 18. Jahrhunderts, ließ sich der leidenschaftliche Reiter und Pferdenarr Kenntnisse in der Aufzucht von englischen Vollblütern vermitteln, um sie in seiner Herzogstadt Zweibrücken in Form einer eigenen Pferdezucht, in die Realität umzusetzen.

Eine Reitstunde entfernt, südlich vom herzoglichen Schloss, im Hornbachtal gelegen, ließ er erste Zuchteinrichtungen und Gestütsanlagen in den Birkhausen sowie auf dem Eichelscheiderhof bei Waldmohr, bei Kirkel und auf dem Holzhauserhof bei Nohfelden/Nahe errichten.

Basis dieser ersten Zweibrücker Zucht waren neben den vorhandenen Pferden aus dem Umland entsprechend englische Vollblüter und Nordmänner. Herzog Christians Begeisterung für seine ins Leben gerufene Zucht ging soweit, dass er in Zweibrücken die private Hengsthaltung sogar verbot. Ein bis dato neuer Zug des sonst so toleranten Herren. Diverse Verordnungen und Beschlüsse aus den Jahren 1757 – 1770 bekräftigen, dass nur herzogliche Hengste zur Nachzucht zugelassen wurden. Auszüge dieser Verordnungen beinhalten ebenso das Verbot, unkastrierte Hengstfohlen ins Herzogtum einzuführen oder gar Pferde, die noch nicht das vierte Lebensjahr vollendet hatten, durch „Arbeit“ zu verunstalten. Außerdem mussten alle Pferdebesitzer ihre Stuten im Landgestüt zur Zuchttauglichkeit vorführen.

Stuten, welche diese Musterung positiv bestanden, bekamen einen Brand, welcher die Pflicht beinhaltete, die Stute einmal im Jahr zur Belegung zu den Gestütshengsten zu bringen.

Herzog Christians Zucht- und Gestütsleidenschaft ging bereits soweit, dass seine Verordnungen auch seuchenpolizeiliche Vorschriften kannten.

Christians Bruder, Feldmarschall Friedrich Michael unterstützte Christians neues Vergnügen, in dem er ihm den Araberhengst „Vezir“ schenkte. Mit dem Gefallen an „Vezir“ gewann das Zweibrücker Gestütstreiben durch den Erwerb eines weiteren Arabers („Solimann“) Zuwachs.

Das Zweibrücker Landgestüt basiert demnach auf anglo-amerikanischen Hengsten in Kombination mit den besten einheimischen Stuten.

Bereits „Vezirs“ Sohn „Empereur“ übertraf die Hengsteigenschaften seines Vaters, was Form Abstammung und Ebenmäßigkeit anging. Einer von „Empereurs“ Abkömmlingen, „Herkules“ wurde schließlich der Stammhengst für die berühmte Zweibrücker Kutschpferd-Rasse.

Bereits zu jener Zeit wurde ausschließlich Leistungszucht im Sinne der „Parforcejagden“ betrieben. Diese dienten hierbei als Leistungsprüfungen, die Kraft, Ausdauer und Schnelligkeit eines Pferdes zur Schau stellen sollten.

Der so gezüchtete „Zweibrücker“ war von mittelmäßiger Größe.. schönem regelmäßigen Wuchs, ausgeglichenen Formen, mit besonders kräftigen, gut gestellten, trockenen Beinen und von großer Energie. Der Kopf war edel und ausdrucksvoll mit feurigen Augen, der Hals schön gewölbt mit vollem Behang, die Brust breit, tief und gut gerippt, der Rücken kurz, die Lende gut geschlossen, die Kruppe oval. Die Haut war dünn, die Behaarung fein; die Schimmelfarbe war vielfach vertreten“. So beschrieb Dr. Emil Ehrensberger, langjähriger Zweibrücker Gestütsdirektor und Landstallmeister den „Zweibrücker“ aus dem 18. Jahrhundert recht lyrisch.

Nachdem Herzog Christian IV. am 5. November 1775 verstarb, hatte die Zweibrücker Zucht nach dessen Zählung von fünf Pferdegenerationen (fünf mal vier Jahre) weit über die Stadtore hinaus einen sehr guten Ruf. Sein Nachfolger und Neffe, Karl II. August führte die Zucht fort.

Erste ökonomische Anliegen des Zweibrücker Gestüts lassen sich in dessen neuer Gestütsordnung erkennen, wenn er die Zucht als Unternehmung „um Unseren getreuen Unterthanen mehrern Verdienst und Nahrung zu verschaffen...“ beschreibt (LG ZW, Hengstverzeichnis 2004, S. 3)

Der gute Ruf des „Zweibrücker“ reichte bis nach Preußen, wo „der alte Fritz“ von der edlen Brut hörte. 1783 kaufte er 150 Hengste und eine größere Anzahl Zuchtstuten aus Zweibrücken, um sein Gestüt in Trakehnen zu vergrößern.

Der gute Ruf des „Zweibrücker“ fand sogar Einzug in Goethes Lebenserinnerungen „Dichtung und Wahrheit“, in dem er das Zweibrücker Pferdegeschlecht literarisch verarbeitete, nachdem Goethe im Juni 1770 kurz in Zweibrücken verweilte.

Der gute Ruf und das ökonomische Anliegen der Zweibrücker Herzöge in Sachen Gestüt erlag einer ersten Bewährungsprobe in den Wirren der französischen Revolution. 2000 Zuchtstuten zählte das damalige herzogliche Gestüt 1790 unter der Herrschaft Karl II. Doch dieser lebte mit dem Bau seines „Märchenschlosses“ auf dem Homburger Karlsberg ein Leben fernab sinnvoller Ökonomie. Er beschloss das Gestüt zu verkleinern. Doch dazu kam es nicht mehr. Das Anrücken der französischen Revolutionstruppen 1793 ließen den Herzog fliehen. Das Gestüt wurde ebenso wie Zweibrücken und Homburg Beutegut. Hengste, Stuten und Fohlen gingen in das französische Gestüt „Rossières-les-Salins“ bei Nancy über.

Georg Heinrich von Strubberg, ehemaliger herzoglicher Gestütsdirektor ging mit nach Nancy und betrieb die dortige Zucht etwa 20 Jahre unter französischer Herrschaft mit dem Ziel irgendwann wieder nach Zweibrücken zurückzukommen.

Nach anfänglichen Versuchen gelang dies erst 1806. Angeblich mit Unterstützung des mittlerweile zum „Kaiser aller Franzosen“ erkorenen Napoleon baute von Strubberg das sogenannte „Haras Impérial Première Classe“, das „kaiserliche Gestüt erster Klasse“ an dem Ort in Zweibrücken auf, an dem es noch heute steht.

Zuvor stand dort das „Petit Palais“ der Gräfin von Forbach, eine morganatische Frau von Christian IV. Dazu kam noch das Gelände der Zweibrücker „Fasanerie“ und die „Mastau“ in der Nähe von Schwarzenbach.

Richard B. Hudlet, ein Zweibrücker, der mehrere Arbeiten zum Thema „Zweibrücker Pferd“ und „Zweibrücker Gestüt“ veröffentlichte, recherchierte in einem seiner Aufsätze, „dass Napoleon seinen türkisch-arabischen Schimmelhengst „Fayoum“, den er in den Schlachten von Wagram und Eylau mehr als 24 Stunden unter dem Sattel gehabt haben soll“, diesen dem Zweibrücker Gestüt zum Geschenk machte. Nachgewiesen im dortigen Hengstverzeichnis ist dies auch dokumentiert im Archiv des Landwirtschaftsministeriums von Rheinland-Pfalz. Was mit diesem Hengst schließlich passierte ist mehr als Legende überliefert, jedoch soll dieses Pferd ausgestopft mehr als 100 Jahre später noch in einer Sattelkammer der Familie Villeroy gestanden haben.

Mit dem Niedergang des napoleonischen Zeitalters erhielt das Gebiet um das Zweibrücker Gestüt und damit auch das gesamte linke Rheinufer eine österreichisch-preussische Militärverwaltung, die das „Landgestüt“ in Zweibrücken neubelebte.

1816 wurde die Pfalz dem Königreich Bayern unterstellt und das ehemalige Herzogtum Zweibrücken war damit aufgelöst. Hengste, Stuten und Fohlen des Gestüts wurden von den Besatzern beschlagnahmt. Im Zuge politischer Neuordnung wurde aus dem Gestüt das sogenannte „Pfälzische Kreisgestüt“. Direktor Failly baute das Gestüt neu auf und am 6. Oktober 1821 gab es laut des „Zweibrücker Wochenblattes“ (40. Ausgabe) ein erstes Pferderennen auf der Rennwiese.

Zu den bereits zuvor in England zugekauften Stuten kamen 1828 noch Araberhengste aus Damaskus.

Die Nachfrage nach der Zweibrücker Zucht erlebte in den 1860er Jahren eine Renaissance. Der neue Direktor Steuer hatte daran großen Anteil, bis schließlich wiederum dessen Nachfolger Karl Bauwerker am 1. Juli 1890 miterlebte wie aus dem „Pfälzischen Kreisgestüt“ aufgrund einer neuen Rechtslage das „Königlich Bayerische Land- und Stammgestüt“ wurde.

Damals wurden die baulichen Anlagen erstmals von Grundauf erneuert, alle Anlagen in der Fläche zusammengefasst und vergrößert. Neues Ziel der Zucht war, in Zweibrücken Wagenpferde, Reitpferde und Militärpferde zu züchten. Von 1900 bis 1918 war Freiherr Maximilian von Hofenfels oberster Leiter des damaligen Gestütswesens.

Im Zuge der Industrialisierung verlor das Pferd jedoch zunehmend an Bedeutung. Der verlorengegangene erste Weltkrieg ließ auch die militärische Zucht bedeutungslos werden. Während des zweiten Weltkrieges wurde das Zweibrücker Gestüt zwei Mal in den Jahren 1939 bis 1940 und 1944 bis 1946 evakuiert und die Pferde in den bayerischen Staatsgestüten Schwaiganger und Achselschwang gebracht. Mit der Bombardierung Zweibrückens im Jahre 1945 wurden schließlich auch die Gestütsanlagen zerstört.

Mangel an Produktionsanlagen und Maschinen in der Nachkriegszeit ließ die Nachfrage nach Pferden für die Landwirtschaft für kurze Zeit, zumindest bis zur Währungsreform am 20. Juli 1948 von der Reichsmark zur D-Mark größer werden.



In den 50er Jahren deckten schließlich noch 35 Hengste 700 Stuten.

Am 1. April 1960 verlor das Zweibrücker Gestüt vom Land Rheinland-Pfalz den Zuchtauftrag und das Gestüt wurde zum „Landgestüt“, bzw. zunächst 1959 zum sogenannten „Hengsthaltungsbetrieb“. Der letzte eigentliche „Zweibrücker“, der Hengst namens „Feuerwerk“ ging 1969.

Seit Jahrzehnten besteht nun das Zweibrücker Landgestüt defizitär, wie Auswertungen und Berechnungen belegen. Trends zu leichtgängigen Pferderassen wurden verschlafen.

Im Jahre 2003 wurde das Landgestüt in das „Dienstleistungszentrum Ländlicher Raum Westpfalz“ integriert.

Am 30. Juni 2004 erfolgte die erste Publikation dieser Drittmittelforschung der hier vorgelegten Studie durch die Autoren und der Apell, deren Ergebnisse zeitlich nah (ab dem 01.01.2005) mit der Gründung einer Betreiber-Gesellschaft umzusetzen. Im September des Jahres 2004 fanden in und um die Zweibrücker Gestütsanlagen die 20. Weltmeisterschaften der Wanderreiter statt. Gleichzeitig bedienten sich diverse Kommunalpolitiker (siehe Kap. (D)) dem Gedankengut der Studie.

Das Jahr 2005 stand mit mehreren Aktivitäten im Zeichen des 250-jährigen Jubiläums des Zweibrücker Landgestüts, das jedoch auch im Jubiläumsjahr schon längst nicht mehr diesen Status inne hatte.

2006 verging ohne große Versuche, Erfolgspotenziale auszuschöpfen. Am 14. Dezember 2006 erfolgte schließlich ein Beschluss des Zweibrücker Stadtrates, mit Züchtern, Stadt sowie Reit- und Fahrverein im Jahre 2007 eine Betreibergesellschaft für das Gestüt zu gründen (vgl. Fröhlich,2007).

Zweibrücken, im Dezember 2006

Dr. Christof Graf  
Nicole Kalina-Klensch

## Bildzeilen



*Bild 2    Impressionen aus dem Gestüt, "Die Weide"*

*(Foto Dr. Christof Graf)*



*Bild 3    Impressionen aus dem Gestüt " Blick aus der Allee auf die  
Stallung 1 inklusive Verwaltung"*

*(Foto Dr. Christof Graf)*



Auf der nahegelegenen Rennwiese finden seit 1821 „Pferderennen“ statt.



*Bild 5 Die Zweibrücker Rennwiese*

„Lust auf Pferdegeflüster?“ – Ein Werbeplakat des Stadtmarketing Zweibrücken.



*Bild 6 "Lust auf Pferdegeflüster?"*

*(Beide Fotos: Dr. Christof Graf)*

## **(B) Betriebs- und Marketingkonzept**

### **I Das Landgestüt Zweibrücken - Beschreibung der Studie**

Im Juli 2003 gab die Stadt Zweibrücken, mit finanzieller Unterstützung des rheinland-pfälzischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau den Autoren Dr. Christof Graf (Diplom-Kaufmann) und Nicole Kalina-Klensch (Diplom Betriebswirtin FH) als „Projektteam“ des Fachbereichs Betriebswirtschaft/ Fachhochschule in Zweibrücken eine Studie als Drittmittelprojekt im Rahmen einer Drittmittelforschung, mit dem Ziel, ein Konzept mit wirtschaftlich tragfähigen Entwicklungsmöglichkeiten für die Gestütsanlagen sowie eine Machbarkeitsstudie mit Rentabilitätsrechnungen inkl. Deckungsbeitragsdarstellung zu erarbeiten.

Die Erfüllung dieser Ansprüche finden sich in der hier vorliegenden Studie (im Original als „Vol. II“ ; später in der Presse auch „Gutachten zum Landgestüt“ genannt): „Betriebs- und Marketingkonzept für das Landgestüt Zweibrücken“ unter Berücksichtigung des Einhaltens eines ökonomischen Problemlösungsprozesses in Form einer

- Ist/ Soll-Analyse,
- einer Machbarkeitsuntersuchung, sowie einer
- Business-Plan-Entwicklung

welche in Teil (B) ausformuliert und in Teil (C) rechnerisch und graphisch als Anhang dargestellt werden, wieder.

In Teil (A) offerieren die Autoren einen historischen Abriss über die Pferdezucht in Zweibrücken.

Das bereits im Dezember 2003 vorgelegte Basismodul („Vol. I“ der Studie; Auszüge davon finden sich auch in dieser Publikation) empfahl auf Grundlage einer Ressourcen- und Potenzialanalyse Strategien zur Erhaltung und Stärkung des Landgestüts Zweibrückens.

Diese ergaben sich u.a. aufgrund der von den Autoren durchgeführten Workshops mit Vertretern aller potentiellen Interessengruppen, woraus sich die Interessenbereiche

- Zucht,
- Sport sowie
- Kultur, Tourismus & Event I<sup>1</sup> und II<sup>2</sup> herauskristallisieren ließen.

Eine aktualisierte Zusammenfassung befindet sich in Teil (C). Zuvor wird in diesem Bereich noch auf Rahmenpläne, Anlagenpläne und Bebauungspläne eingegangen.

Die Fortführung dieser Studie im vorliegenden Buch“ offeriert im folgenden nachvollziehbare betriebswirtschaftliche Daten, insbesondere Deckungsbeitragsberechnungen in Bezug auf die konkret neu definierten strategischen Geschäftsfelder, sowie einen Gesamtbusinessplan. Dieser enthält Beschreibungen möglicher Investitionen und den damit verbundenen Finanzbedarf in Verbindung mit geschätzten Einnahmen, sowie einer Einschätzung der Realisierbarkeit, um die Weiterentwicklung des Landgestüts zu unterstützen.

Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse dienen dazu, die bereits empfohlenen Strategien in Form von

- Imageaufwertung,
- marktorientiertes Eventmanagement,
- Entwicklung eines Kompetenzzentrums,
- Einbindung des Betriebs- und Marketing-Konzeptes in das gesamttouristische Konzept Zweibrückens, sowie einer
- Evaluierung möglicher EU-Fördermittel, zu untermauern, um ein tragfähiges Zukunftskonzept für das Landgestüt zu etablieren.

Die Studie wurde von den Autoren am 30. Juni 2004 Stadt und Land vorgelegt. Aufgrund kommunalpolitischer Interessenkonflikte sowie Unschlüssigkeit, welche in weiteren unschlüssigen Diskussionen, die sich nicht auf dieses Konzept bezogen, wie z.B. der Bau eines neuen Rosengarten-Eingangs oder die Sanierung der Festhalle wurde das hier vorgelegte Konzept nicht umgesetzt.

Eine Auswahl von Zeitungsartikeln der lokalen Presse aus der Zeit vor (2003-2004) und nach (2004-2007) der Studie präsentiert in Teil (D) eine interessante Auslese von Stimmungen, Orientierungen und Desorientierungen.

Dr. Christof Graf (Diplom-Kaufmann)

Nicole Kalina-Klensch (Diplom Betriebswirtin FH)

## 1. Ist/ Soll-Analyse

Traditionelles Ziel des Zweibrücker Landgestüts ist es, Zweibrücker Pferde unter modernen Gesichtspunkten zu züchten und zu vermarkten. Doch die Zielsetzung, ein vielseitiges, charakterstarkes Pferd zu züchten und damit das Zuchtziel im Zuchtgebiet zu erreichen, erfordert angesichts der wirtschaftlichen Lage des Landgestüts eine Neudefinition.

Aufgrund veränderter Randbedingungen wurde bereits zwei Mal innerhalb des letzten Jahrhunderts eine Komplettrevision der Zuchtziele und Marktstrategien deutscher Gestüte und Züchter notwendig.

Der erste gravierende Einschnitt für die deutsche Pferdewirtschaft war bedingt durch die fortschreitende Motorisierung zu Anfang des 20. Jahrhunderts. „Ackergäule“ waren plötzlich nicht mehr gefragt, eine Umorientierung der Zucht in Richtung Reit- und Freizeit- und Sportpferd musste erfolgen.

Zum zweiten zog die Öffnung der Grenzen in Europa (Russland, Polen, ehemalige Deutsche Demokratische Republik) gegen Ende des 20. Jahrhunderts eine Überschwemmung des deutschen Pferdemarktes nach sich. Da in den ehemaligen Ostblockländern vergleichsweise gute Pferde sehr viel günstiger als in Deutschland angeboten wurden, mussten die hiesigen Preise angeglichen werden, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Die ständig fortschreitende Globalisierung der Weltmärkte erhöht zusätzlich den wirtschaftlichen Druck auf die Gestüte. Forschung und Weiterentwicklung in der Fortpflanzungs- und Kommunikationstechnologie erschweren es, die eigene Marktposition zu halten oder gar zu verbessern.

Die Möglichkeit über das Internet Samen (Tiefgefriersperma) aus der ganzen Welt zu bestellen und die Stuten künstlich zu besamen, vermindert die Nachfrage nach lokalen Deckakten. Damit entfällt die Haupteinnahmequelle vieler Landgestüte.

Es ist also ein erneutes Umdenken der Verantwortlichen erforderlich. Alternative, zusätzliche Einnahmequellen für die Gestüte sind zu eröffnen und machen ein explizites Gestütsmarketing dringend notwendig.