



# Überarbeitung und Fortschreibung des Konzepts zur weiteren Entwicklung des Landgestüts Redefin

3. Juni 2013

Überarbeitung und Fortschreibung des Konzepts zur weiteren Entwicklung des Landgestüts Redefin

erstellt durch

**Ecovis Audit AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**



ppa. Christian Brion

Rostock-Bentwisch, 03. Juni 2013

# Inhaltsverzeichnis

1. Auftragsinhalt und Verantwortlichkeit.....	4
2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin.....	5
2.a Historischer Hintergrund des Landgestüts.....	5
2.b Aufgabenstellung nach dem Kabinettsbeschluss .....	6
2.c Derzeitiges Spektrum der Aufgaben des Landgestüts Redefin.....	6
2.d Vorgaben des Konzeptes 2008 .....	8
2.e Landgestüt Redefin - Kulturgut des Landes Mecklenburg-Vorpommern .....	9
2.f Landgestüt Redefin - touristische Nutzung .....	11
(1) Derzeitige Marketingmaßnahmen und Events .....	11
(2) Touristische Infrastruktur.....	13
2.g Wirtschaftliche Situation .....	14
(1) Vergangenheitsanalyse .....	14
(2) Planabweichungen zum Konzept 2008.....	36
(3) Bereichsentwicklung .....	39
2.h Personalstruktur.....	50
3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin.....	52
3.a Die Landgestüt Redefin GmbH – neue Rechtsform für das Landgestüt Redefin?.....	52
3.b Schwerpunkte im Pferdebereich.....	59
3.c Touristische Ausrichtung.....	63
3.d Potenziale im Personalkostenbereich.....	66

3.e Immobilienbereich.....	73
3.f Kosten-Leistungs-Rechnung .....	78
4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung .....	80
4.a Laufender Zuschussbedarf des Landgestüts Redefin.....	80
4.b Besonderer Zuschussbedarf durch das denkmalgeschützte Ensemble .....	87
5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts - Maßnahmenkatalog .....	89
5.a Gesellschaftsrechtlich.....	89
5.b Marketing.....	89
5.c Personalbereich.....	90
5.d Touristisches Angebot .....	91
5.e Sonstiges.....	95
6. Fazit zur Entwicklung des laufenden Zuschussbedarfes .....	96
7. Disclaimer .....	97
Anlagenverzeichnis.....	99

# 1. Auftragsinhalt und Verantwortlichkeit

Unter dem 13. September 2012 hat uns das Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz Mecklenburg-Vorpommern beauftragt, das Konzept zur weiteren Entwicklung des Landgestüts Redefin zu überarbeiten und fortzuschreiben. Ziel ist eine stärkere betriebswirtschaftliche Ausrichtung und die langfristige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Gestütsbetriebes. Die Einnahmen- und Ausgabensituation soll verbessert werden, um eine Reduzierung des laufenden Zuschusses durch das Land Mecklenburg-Vorpommern zu erreichen.

Die Fortschreibung ist unter der Beachtung folgender Prämissen erfolgt:

- Erhalt des Landgestüts als öffentliche Einrichtung,
- Beachtung des landeskulturellen Wertes und der Bedeutung für den Tourismus in der Region und in Bezug auf das Land Mecklenburg-Vorpommern.

Der Auftrag ist im Zeitraum von September 2012 bis Mai 2013 abgearbeitet worden. Die Zwischenergebnisse wurden am 27. November 2012, 14. Januar 2013, 27. Februar 2013, 10. April 2013 sowie am 30. April 2013 präsentiert.

Auf Grundlage des Auftrages erarbeiteten wir ein umfassendes Konzept gemäß folgender Gliederung:

- 1. Auftragsinhalt und Verantwortlichkeit**
- 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin**
- 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin**
- 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung**
- 5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts/Maßnahmenkatalog**
- 6. Fazit zur Entwicklung des laufenden Zuschussbedarfes**
- 7. Disclaimer**

Die Prüfung und Gestaltung steuerlicher Sachverhalte ist nicht Gegenstand des vorliegenden Berichts.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

### 2.a Historischer Hintergrund des Landgestüts

Das Landgestüt Redefin wurde 1812 durch Großherzog Friedrich Franz I. von Mecklenburg-Schwerin gegründet. Es stand bis 1945 im Eigentum des Landes Mecklenburg. Danach wurde es bis 1990 als Volkseigenes Gut geführt. Seit 1959 war es zudem ein Hengstdepot mit der Aufgabe, Hengste in das gesamte Zuchtgebiet der heutigen neuen Bundesländer abzugeben. In der Zeit von 1990 bis 1993 wurde das Landgestüt Redefin zur zeitweiligen treuhänderischen Verwaltung der Treuhandanstalt Berlin übergeben. Seit 1993 steht das Landgestüt Redefin im Eigentum des Landes Mecklenburg-Vorpommern.

In der 27. Kabinettsitzung am 24.08.1993 hat das Kabinett aufgrund der Vorlage LM 197/93 vom 13.08.1993 die Errichtung des Landgestüts Redefin als Landesbetrieb nach § 26 der Landeshaushaltsordnung Mecklenburg-Vorpommern beschlossen. In dem Beschluss heißt es:

„Der Landwirtschaftsminister wird ermächtigt, das Landgestüt Redefin als Landesbetrieb gemäß § 26 der Landeshaushaltsordnung einzurichten und den Betrieb aufzunehmen. Nach Ablauf von drei Jahren soll geprüft werden, inwieweit zu diesem Zeitpunkt eine Privatisierung möglich ist.“

Damit wurde das Landgestüt Redefin als Landesbetrieb ein rechtlich unselbstständiger, aber abgesonderter Teil der Landesverwaltung, dessen Tätigkeit erwerbswirtschaftlich ausgerichtet ist.

Die Entscheidungskompetenz über Angelegenheiten des Landgestüts Redefin liegt bei dem Minister für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz, der sich mit dem Finanzministerium abstimmt.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

### 2.b Aufgabenstellung nach dem Kabinettsbeschluss

Nach der Kabinettsbeschlussvorlage LM 197/93 vom 13.08.1993 bestehen die Aufgaben des Landgestüts Redefin in:

- der Hengsthaltung für die Pferdezüchter zu nicht überteuerten Deckgeldforderungen,
- der tierzuchtrechtlich vorgeschriebenen jährlichen Hengstleistungsprüfung im 100-Tage-Test,
- dem Betrieb einer Landesreit- und -fahrschule, um Reiter, Fahrer, Bewerter und Lehrer für den Turniersport aus- und fortzubilden,
- der Durchführung der jährlichen Hengstparaden, die für ca. 32.000 Besucher aus dem In- und Ausland eine bedeutende Attraktion sind,
- der Erhaltung des Kulturgutes als Gestütsanlage Redefin für kommende Generationen,
- der Nutzung der Gebäude und Pferde des Landgestüts für touristische Zwecke in einer strukturschwachen Region.

### 2.c Derzeitiges Spektrum der Aufgaben des Landgestüts Redefin

Gemäß der Satzung für das Landgestüt Redefin (in Kraft getreten am 01.11.2002) besteht der **Zweck** des Landgestüts in der „Förderung der Tierzucht, der Bildung und Erziehung, des Sports, des traditionellen Brauchtums, der Kultur, des Denkmalschutzes und des Heimatgedankens. Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch

- die Bereitstellung von hochwertigen Zuchthengsten über ein Netz von Deckstellen im Land zu erschwinglichen Deckgebühren,
- die Durchführung von Leistungsprüfungen von Zuchthengsten und Zuchtstuten nach Tierzuchtrecht,

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

- den Betrieb der Landesreit- und -fahrschule zur Aus- und Weiterbildung von Pferdesportlern und zur Entwicklung des Pferdesports,
- die Berufsausbildung zum Pferdewirt,
- die Durchführung von überbetrieblichen Lehrgängen sowie Zwischen- und Abschlussprüfungen für die Auszubildenden der Fachrichtung Pferdewirt,
- die Durchführung pferdesportlicher Veranstaltungen,
- die Durchführung von kulturellen Veranstaltungen,
- die Durchführung der traditionellen Hengstparaden sowie
- die Erhaltung und Wertverbesserung der unter Denkmalschutz stehenden Gestütsanlage.“

Nach eigener Darstellung basiert die Tätigkeit des Landgestüts Redefin auf **drei Säulen**:

- Hengsthaltung mit Junghengstaufzucht, Deck- und Besamungsstation, Sportpferdeverkauf und Hengstleistungsprüfung
- Ausbildung für Profis, Amateure und Pferde
- Tourismus und Events mit eigenen Veranstaltungen - hier insbesondere Hengstparaden, Reit- und Fahrturniere sowie Verkaufstage mit fremden Veranstaltungen - hier insbesondere klassische Konzerte, Messen & Ausstellungen, Internationales CSI-Turnier, mit Seminar- und Firmenveranstaltungen, Gästehaus für Lehrgangsteilnehmer, Wanderreiter und Urlauber, Gastboxen für Pensionspferde, Einbindung in den Gestütsweg zwischen Redefin und Neustadt (Dosse)

Der **Kernbereich** des Landgestüts Redefin wird zweifellos durch die Hengsthaltung und -aufzucht, die Leistungsprüfungen, die Landesreit- und -fahrschule, die Aus- und Fortbildung sowie die Durchführung der Hengstparaden als jährlichem Höhepunkt des Gestütsbetriebes definiert.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Die Erfüllung der Aufgaben im Kernbereich wird wesentlich durch die vorhandene, zweckgebundene, historische **Gestütsanlage** geprägt. Gleichmaßen ist die Erhaltung der historischen Anlage als Kulturgut zwangsläufig mit dem Betrieb des Gestüts verbunden.

Der Bereich Tourismus und Events hat sich in den letzten Jahren entwickelt, ist derzeit jedoch noch immer eher ein **Randbereich**.

### 2.d Vorgaben des Konzeptes 2008

Das Institut für Betriebswirtschaft der LFA erarbeitete 2008 im Auftrag des Ministeriums für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz Mecklenburg-Vorpommern ein Konzept zur Profilierung des Landgestüts Redefin einschließlich einer Investitionsstrategie sowie Vorschläge zur Implementierung eines Controlling- und Managementsystems zur begleitenden ökonomischen Evaluierung.

Die Vorgaben des Konzeptes lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Entwicklung des Landgestüts Redefin innerhalb von fünf bis zehn Jahren zu einem Kompetenzzentrum für Pferdezucht, -ausbildung und -sport unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten mit den Kernbereichen Gestütsbetrieb und Ausbildungs- und Sportzentrum vor dem Hintergrund der weiteren Sanierung und Erhaltung der Funktionsfähigkeit der historischen Gestütsanlage
- Erhöhung der Ressourcen im Ausbildungsbereich, qualitative und quantitative Erweiterung des Angebotes, Verdoppelung der Einnahmen aus dem Ausbildungsbereich
- stärkere Verbindung der Vermarktung von Pferden mit der sportlichen Präsentation, verstärkte Präsenz des Landgestüts auf internationalen Veranstaltungen
- personeller und qualitativer Ausbau des Marketingbereiches, Entwicklung des Kompetenzzentrums Landgestüt Redefin als Markenprodukt im Premiumbereich
- Abschluss der Sanierungs- und Baumaßnahmen bis spätestens 2015

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

- Anstreben einer weitgehenden wirtschaftlichen Souveränität zur Realisierung des Konzeptes und eines möglichst zuschusslosen Gestütsbetriebes
- Implementierung eines Controllingsystems sowie qualifizierter Aufsichts- und Beratungsgremien
- Umsetzung eines detaillierten Personalkonzeptes zur Reduzierung der Personalkosten, Schaffung von Leistungsanreizen und Umprofilierung entsprechend der Schwerpunktverlagerung in den Ausbildungsbereich
- Reduzierung des laufenden Zuschussbedarfes auf 0,75 Mio. EUR nach 2013 unter der Voraussetzung der Realisierung der Sanierungs- und Investitionstätigkeiten sowie der Umsetzung der Empfehlungen für den Personal-, Controlling- und Managementbereich
- Ständige Evaluierung der Betriebszweige

### 2.e Landgestüt Redefin - Kulturgut des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Die Satzung des Landgestüts Redefin definiert als Zweck des Landgestüts die „Förderung der Tierzucht, der Bildung und Erziehung, des Sports, des traditionellen Brauchtums, der Kultur, des Denkmalschutzes und des Heimatgedankens“.

Das Landgestüt ist neben Dillenburg, Marbach und Neustadt (Dosse) als eines von insgesamt zehn deutschen Landgestüten Mitglied in der Vereinigung der Europäischen Staatsgestüte **ESSA**.

„Die europäischen Staatsgestüte sind lebendige Kulturerbestätten. Sie stammen aus der Zeit, als das Pferd als Transportmittel, in der Landwirtschaft und beim Militär ein unverzichtbarer Begleiter des Menschen war. Über Jahrhunderte hinweg wurden Pferde für die jeweiligen Anforderungen des Menschen gezüchtet. Wenn sich mit der Zeit auch die Nutzung des Pferdes in den Sport- und Freizeitbereich hinein verschoben hat, so dokumentieren die europäischen Staatsgestüte doch in einzigartiger Weise die sozialen und gesellschaftlichen Entwicklungen der europäischen Geschichte und dienen der Pflege des lebendigen kulturellen und natürlichen Erbes Pferd. Mit dem Erhalt der Vielfalt der Pferderassen leisten die Staatsgestüte einen wichtigen Beitrag zur biologischen Vielfalt.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Stimmungsvolle Anlagen mit eindrucksvollen Gebäuden, Parks und Kulturlandschaften sowie wertvolle Kutschensammlungen zeugen von der historischen Bedeutung der Zuchtstätten. Maßgeblich für die Gestaltung der Staatsgestüte waren und sind die Bedürfnisse des Pferdes, woraus sich bestimmte Anlageformen und Bautypen ergeben haben. Die Gestüte dokumentieren eine bestimmte Lebensform, geprägt vom Zusammenleben von Mensch und Pferd. Ihr Denkmalwert liegt nicht zuletzt in der Kontinuität ihrer Nutzung.

Nicht nur die Gestütsanlagen als materielles Kulturerbe und das Pferd an sich, sondern auch das Wissen um seine Bedürfnisse, seine Ausbildung und seine Zucht ist als immaterielles Erbe von besonderer Bedeutung. In den Staatsgestüten wurden über Jahrhunderte Traditionen gepflegt, Fähigkeiten und Berufe erhalten, die an anderer Stelle längst verschwunden sind. Die Gestüte sind Orte der Pflege der klassischen Reitkunst, die über viele Generationen entwickelt und verfeinert wurde, mit dem Ziel der Harmonie zwischen Mensch und Pferd.

Die europäischen Staatsgestüte sind wichtige Bewahrer von Tradition und Geschichte, doch sie sind auch moderne Unternehmen und Ausbildungsbetriebe. Sie sind lebendige Kulturerbestätten, die sich unter Beibehaltung ihrer traditionellen Werte weiterentwickeln müssen, um zukunftsfähig zu bleiben, ohne dabei vor dem Hintergrund sich wandelnder Lebensweisen, Wirtschafts- und Sozialstrukturen ihren gewachsenen Charakter zu verlieren.“

(Quellen: [www.europeanstatestuds.org](http://www.europeanstatestuds.org) sowie ESSA European State Studs „Angebote für Besucher“)

Das Landgestüt **Redefin** bewahrt und lebt seit 200 Jahren Tradition, es erhält die historische klassizistische Gestütsanlage, die Kulturlandschaften und bewegliche Kulturgüter. Mit der Hengsthaltung und Hengstaufzucht trägt es unter anderem zur Erhaltung der Rasse Mecklenburger Warmblutpferd („Mecklenburger“) bei - eine aus der Tradition herrührende und in der Zukunft weiterzuführende Aufgabe des Landgestüts Redefin.

Mit seiner klassizistischen Gestütsanlage und der gewachsenen Kulturlandschaft gehört das Landgestüt Redefin zum Ensemble der für das Land Mecklenburg-Vorpommern so typischen, kulturhistorisch wertvollen und erhaltenswerten Schlösser, Guts- und Herrenhäuser, Gärten und Parks. 2009 war Redefin Außenstandort der Bundesgartenschau.

Dem hohen Stellenwert des Landgestüts Redefin als Kulturgut des Landes Mecklenburg-Vorpommern entsprechend hat es sich der 1995 gegründete **Förderkreis Landgestüt Redefin e. V.** zur Aufgabe gemacht, mitzuwirken bei der

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

- Wiederherstellung und dem Erhalt des unter Denkmalschutz stehenden Gestütsensembles mit den dazugehörigen Parkanlagen,
- Fortsetzung und internationalen Etablierung der fast 300jährigen Tradition der Mecklenburger Pferdezucht,
- Unterstützung des Pferdesports in Mecklenburg-Vorpommern insbesondere durch die Förderung von talentierten Nachwuchsreitern und -fahrern.

Die **Zukunft** des Landgestüts Redefin liegt ohne Zweifel auch in seiner Erhaltung als Kulturgut und Identitätsmerkmal des Landes Mecklenburg-Vorpommern.

### 2.f Landgestüt Redefin - touristische Nutzung

#### *(1) Derzeitige Marketingmaßnahmen und Events*

In dem in 2008 erarbeiteten Konzept für die weitere Entwicklung des Landgestüts Redefin wurde als ein Schwerpunkt für die künftige Profilierung der Ausbau des Marketingbereiches benannt, um das Landgestüt Redefin als Markenprodukt im Premiumbereich zu entwickeln und zu positionieren.

Derzeit ist im Landgestüt neben der Geschäftsführerin die Fachbereichsleiterin Gestütsverwaltung für Öffentlichkeitsarbeit und Vermarktung zuständig. Die fachlichen und personellen **Kapazitäten** für den Bereich sind begrenzt. Das Marketingbudget ist auf ca. 55.000 € jährlich beschränkt.

Eine effektive und detaillierte **Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationskonzeption** ist derzeit nicht vorhanden. Für die Entwicklung des Landgestüts Redefin zum Markenprodukt ist diese jedoch unabdingbar.

Jährlich besuchen ca. 80.000 Gäste das Landgestüt Redefin. Hinsichtlich der Marketinginstrumente/-maßnahmen ist jedoch festzustellen, dass es im Landgestüt Redefin keine **Kundenbindungsstruktur** (Customer Relations Management) gibt. Daher bleiben Vertriebssynergien ungenutzt, Gründe für verändertes Kundenverhalten können so nicht ermittelt werden, auf Trends oder Probleme kann somit nicht ausreichend eingegangen werden.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Das Landgestüt Redefin präsentiert sich auf der eigenen **Internetseite** unter [www.landgestuet-redefin.de](http://www.landgestuet-redefin.de) mit seinen drei Bereichen. Es ist ebenfalls vertreten auf der gemeinsamen Internetseite der deutschen Landgestüte unter [www.die-deutschen-landgestuete.de](http://www.die-deutschen-landgestuete.de) sowie der European State Studs Association e. V. (ESSA) unter [www.europeanstatestuds.org](http://www.europeanstatestuds.org). Zu erwähnen sind (neben zahlreichen weiteren) außerdem die Präsenz im Landes- und Kulturportal Mecklenburg-Vorpommern, beim Verband der Pferdezüchter Mecklenburg-Vorpommern e. V., beim Tourismusverband Mecklenburg-Vorpommern e. V. sowie Landurlaub e. V., beim Gestütsweg e. V. und bei den Festspielen Mecklenburg-Vorpommern. An Online-Buchungsportale für den touristischen Bereich ist das Landgestüt Redefin jedoch bislang nicht angebunden.

Für den Event- und touristischen Bereich interessante **Angebote** in eigener Regie sind

- die alljährlich stattfindenden Hengstparaden: Sie sind das Aushängeschild des Landgestüts und jährlicher Höhepunkt des Gestütsbetriebes. In einem ca. vierstündigen Programm werden dem Publikum an drei Tagen im September die Landbeschäler an der Hand, unter dem Reiter oder vor dem Wagen vorgestellt. Tickets für die Hengstparaden können online über die Internetseite des Landgestüts oder per Telefon erworben werden. Die Hengstparaden sind wichtigste Einnahmequelle des Landgestüts.
- Gestütsführungen und Hengstpräsentationen
- Reit- und Fahrturniere
- Firmenevents auf Anfrage.

Darüber hinaus werden Veranstaltungen in Regie Dritter angeboten:

- Das internationale CSI-Turnier, durchgeführt von der PST Paul Schockemöhle Marketing GmbH Mühlen: Das Landgestüt stellt die Infrastruktur zur Verfügung und erbringt Personal und Sachleistungen entsprechend einem vereinbarten Leistungskatalog. Das Landesmarketing Mecklenburg-Vorpommern ist Partner des Turniers und nutzt die Veranstaltung, um Mecklenburg-Vorpommern als „Land zum Leben“ zu bewerben.
- Die Körtage in Zusammenarbeit mit dem Verband der Pferdezüchter Mecklenburg-Vorpommern e. V.: Das Landgestüt stellt die Reithalle inklusive Nebenräume sowie die Mehrzweckhalle zur Verfügung, erbringt Hilfsleistungen und bewirtschaftet die Mobilboxen für die Pferde.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

- Die Verkaufs- und Lifestyleausstellung LebensArt: Sie wird einmal im Jahr durch die Das AgenturHaus GmbH Lübeck veranstaltet. Das Landgestüt stellt die Grünflächen des Geländes und die Innenflächen der Reithalle sowie sanitäre Anlagen zur Verfügung.
- Die Festspiele Mecklenburg-Vorpommern: Die Festspiele Mecklenburg-Vorpommern GmbH ist an zwei bis drei Tagen im Jahr mit Konzerten in Redefin zu Gast. Als Rahmenprogramm finden ein Picknick und eine Pferdeshow statt. Das Landgestüt stellt die Reithalle mit Nebenräumen und Toiletten, die Freiflächen und nach Bedarf weitere Räumlichkeiten zur Verfügung, führt die Pferdeshow durch und ist für Endreinigung und Toilettenbewirtschaftung verantwortlich.

Das Landgestüt Redefin kooperiert mit dem Verein Gestütsweg e. V. über den **historischen Gestütsweg**. Der länderübergreifende ca. 170 km lange Reit- und Fahrweg verbindet das Landgestüt Redefin und das Brandenburgische Land- und Hauptgestüt Neustadt (Dosse) und führt entlang des alten Postweges. 35 Reiterhöfe und 20 Gastronomiebetriebe entlang des Gestütsweges halten Angebote für Reiter und auch Nichtreiter bereit.

Der Event- und touristische Bereich verfügt über ein erhebliches Potenzial zum Ausbau, das künftig professionell und offensiv genutzt werden muss. Das Landgestüt Redefin ist sowohl für Tagestouristen als Ausflugsziel als auch für Übernachtungsgäste mit Affinität zu Pferden sowie für Tagungstouristen interessant. Aufgrund seiner Lage ist es für Zielgruppen aus Hamburg, Niedersachsen, Berlin und Schleswig-Holstein besonders attraktiv. Ein wesentlicher Ansatzpunkt wäre hier die stärkere Vernetzung und Repräsentanz des Standortes Redefin als Teil der wachsenden Metropolregion Hamburg.

### **(2) Touristische Infrastruktur**

Das Landgestüt verfügt zurzeit über die folgende touristisch nutzbare Infrastruktur:

- Das Gästehaus mit neun Zimmern und einem Appartement in einfacher Ausstattung: Das Gästehaus verfügt über eine Gemeinschaftsküche und eine Sauna. Es steht im Wesentlichen den Lehrgangsteilnehmern zur Verfügung, wird aber auch an Urlauber und sonstige Gäste vermietet.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

- Das Café zum Kutschstall mit einfachem Bewirtschaftungskonzept: Das Café ist von Mai bis Oktober täglich außer Montags von 10:00 bis 17:00 Uhr geöffnet. Es wird durch einen Pächter betrieben.
- Das Informationszentrum am Kutschstall: Hier können sich Gäste über Termine im Landgestüt und über touristische Anbieter in der Region informieren sowie Souvenirs erwerben.

Im Zuge der Umsetzung des Investitionsplanes ist die Schaffung weiterer touristisch nutzbarer Infrastruktur geplant:

- Landstallmeisterhaus mit fünf Ferienwohnungen, Tagungs- und Seminarräumen und Bankettsaal für ca. 100 Personen, geplant 2015
- Rossarztthaus mit Museum (und gegebenenfalls drei Ferienwohnungen, sofern sich die Auslastung der Ferienwohnungen im Landstallmeisterhaus positiv gestaltet), geplant 2015
- Stall III zur Verpachtung an einen touristischen Anbieter, geplant 2013. Das Betreiberkonzept ist hier noch offen.

Für einen Ausbau des Event- und touristischen Bereiches ist diese Infrastruktur als erforderlicher Mindeststandard zu betrachten.

### 2.g Wirtschaftliche Situation

#### (1) Vergangenheitsanalyse

#### Finanzwirtschaftliche Verhältnisse:

Im nachfolgenden Abschnitt wird die finanzwirtschaftliche Situation des Landgestüts anhand der wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten Jahren dargestellt.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

### Ertragslage:

	2012*		2011		2010		2009		2008	
	TEUR	%								
Umsatzerlöse	1.204	99,9	1.054	96,0	1.106	94,1	1.130	99,4	1.352	102,3
Bestandsveränderung	0	0,0	-88	-8,0	-78	-6,6	-102	-9,0	-53	-4,0
Eigenleistungen	0	0,0	132	12,0	138	11,7	96	8,4	14	1,1
<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.204</b>	<b>99,9</b>	<b>1.098</b>	<b>100,0</b>	<b>1.166</b>	<b>99,2</b>	<b>1.124</b>	<b>98,8</b>	<b>1.313</b>	<b>99,4</b>
Bereinigte sonstige betriebliche Erträge	1	0,1	0	0,0	9	0,8	14	1,2	8	0,6
<b>Betriebliche Erträge</b>	<b>1.205</b>	<b>100,0</b>	<b>1.098</b>	<b>100,0</b>	<b>1.175</b>	<b>100,0</b>	<b>1.138</b>	<b>100,0</b>	<b>1.321</b>	<b>100,0</b>
Personalaufwand	-1.734	-143,9	-1.714	-156,1	-1.720	-146,4	-1.661	-146,0	-1.552	-117,5
Materialaufwand/bezogene Leistungen	-513	-42,6	-506	-46,1	-420	-35,7	-455	-39,9	-463	-35,0
übrige Aufwendungen	-557	-46,2	-463	-42,2	-459	-39,1	-581	-51,0	-819	-62,0
sonstige Steuern	-6	-0,5	-8	-0,7	-6	-0,5	-7	-0,5	-6	-0,5
<b>Betriebliche Aufwendungen</b>	<b>-2.810</b>	<b>-233,2</b>	<b>-2.691</b>	<b>-245,1</b>	<b>-2.605</b>	<b>-221,2</b>	<b>-2.704</b>	<b>-236,9</b>	<b>-2.840</b>	<b>-214,5</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-1.605</b>	<b>-133,2</b>	<b>-1.593</b>	<b>-145,1</b>	<b>-1.430</b>	<b>-121,2</b>	<b>-1.566</b>	<b>-136,9</b>	<b>-1.519</b>	<b>-114,5</b>
Betriebsmittelzuschüsse	1.655	137,3	1.538	140,1	1.642	139,7	1.505	132,2	1.502	113,7
Investitionsergebnis	120	10,0	61	5,6	-167	-14,2	-4	-0,4	-39	-3,0
Finanzergebnis	1	0,1	1	0,1	0	0,0	0	0,0	1	0,1
Neutrales Ergebnis	0	0,0	0	0,0	0	0,0	347	30,6	0	0,0
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>171</b>	<b>14,2</b>	<b>7</b>	<b>0,6</b>	<b>45</b>	<b>4,3</b>	<b>282</b>	<b>25,5</b>	<b>-55</b>	<b>-3,7</b>
Ertragsteuern	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Jahresergebnis</b>	<b>171</b>	<b>14,2</b>	<b>7</b>	<b>0,6</b>	<b>45</b>	<b>4,3</b>	<b>282</b>	<b>25,5</b>	<b>-55</b>	<b>-3,7</b>

Datenquelle Prüfungsberichte Wirtschaftsprüfer

\* vorläufige Zahlen Stand Mai 2013 ohne Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen

Die obige Ertragslage des Landgestüts Redefin wurde aus den Prüfungsberichten des Wirtschaftsprüfers abgeleitet und insofern nach handelsrechtlichen Grundsätzen erstellt. Für das Jahr 2012 lagen im Zeitpunkt der Berichterstattung erst vorläufige Zahlen vor, so dass die Vergleichbarkeit in einigen Bereichen nur begrenzt gegeben ist.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Des Weiteren ist anzumerken, dass die handelsrechtliche Darstellung in Teilen von den Wirtschaftsplänen abweicht. Erlösseitig werden insbesondere die Einnahmen aus dem Verkauf von Deckhengsten und von übrigem Anlagevermögen nicht unter den betrieblichen Erträgen ausgewiesen sondern im Investitionsergebnis. In 2012 bzw. 2011 betragen diese Einnahmen TEUR 148 bzw. TEUR 134.

Zur besseren Darstellung des Betriebsergebnisses wurden die Betriebsmittelzuschüsse, das Investitionsergebnis (Abschreibungen, Auflösung Sonderposten, Gewinne und Verluste aus Anlageabgängen und Spenden), das Finanzergebnis sowie die neutralen Erträge herausgerechnet. Die Entwicklung der **Betriebsergebnisse** der letzten fünf Jahre zeigt eine relative Konstanz, wobei die Tendenz leicht rückläufig ist. Auffällig ist, dass sich die Erträge kontinuierlich reduziert haben und durch Kosteneinsparungen kompensiert werden konnten. Lediglich in 2012 konnten die Umsatzerlöse infolge der hohen Erlöse aus den Hengstparaden im Vergleich zum Vorjahr erhöht werden.

### Entwicklung der Umsatzerlöse

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
<b>Umsatzerlöse</b>					
- Hengstparaden	463	324	337	427	521
- Deckleistungen	123	167	209	200	232
- Reit- und Fahrschulen	194	181	158	152	169
- Leistungsprüfungen	22	41	71	55	65
- Pferdeverkäufe Junghengste	135	103	73	89	134
- Erlöse Vermietung	73	53	52	47	49
- Sponsoringerlöse	16	23	20	k.a.	k.a.
- Übrige	178	162	186	159	182
	<b>1.204</b>	<b>1.054</b>	<b>1.106</b>	<b>1.130</b>	<b>1.352</b>

Quelle: 2008 bis 2011 Prüfungsbericht Wirtschaftsprüfer, Anhang und Lagebericht, 2012 vorläufige BWA

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Anteil an den Gesamtumsätzen	2012	2011	2010	2009	2008
	%	%	%	%	%
<b>Umsatzerlöse</b>					
- Hengstparaden	38,5	30,7	30,5	37,8	38,5
- Deckleistungen	10,2	15,8	18,9	17,7	17,2
- Reit- und Fahrschulen	16,1	17,2	14,3	13,5	12,5
- Leistungsprüfungen	1,8	3,9	6,4	4,9	4,8
- Pferdeverkäufe	11,2	9,8	6,6	7,9	9,9
- Erlöse Vermietung	6,1	5,0	4,7	4,2	3,6
- Sponsoringerlöse	1,3	2,2	1,8	0,0	0,0
- Übrige	14,8	15,4	16,8	14,1	13,5
	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>

Umsatzrückgänge waren in den letzten fünf Jahren insbesondere in den Bereichen Deckleistungen (-TEUR 109), Leistungsprüfungen (-TEUR 43) und Hengstparaden (-TEUR 58) zu verzeichnen. Der Anteil der Umsatzerlöse aus dem Kernbereich Deckleistungen beträgt nur noch gut 10% der Gesamtumsätze. Der Rückgang im Bereich der Hengstparade konnte im Jahr 2012 gestoppt werden.

Es bleibt allerdings abzuwarten, wie nachhaltig dieser Effekt ist, da im Jahr 2012 die Jubiläumsparade zum 200jährigen Bestehen Redefins stattgefunden hat und das Wetter an allen Wochenenden optimal war. Am stabilsten präsentierte sich der Bereich der Reit- und Fahrschule, in dem eine Steigerung in Höhe von TEUR 25 zu verzeichnen war. Des Weiteren erhöhten sich die Erlöse aus Vermietung infolge des Abschlusses einiger Sanierungsmaßnahmen.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

In den folgenden Übersichten sind die Zusammensetzung und Entwicklung der einzelnen Umsatzquellen nach Bereichen in den letzten Jahren dargestellt:

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
<b>Erlöse Hengstparade</b>					
- Tickets und Broschüren	304	210	234	314	397
- Sponsoring	141	100	97	104	114
- Aussteller	8	8	0	0	0
- Sonstige	10	6	6	9	10
	<b>463</b>	<b>324</b>	<b>337</b>	<b>427</b>	<b>521</b>

Der deutliche Umsatzrückgang im Jahre 2010 ist unter anderem auf die Reduzierung der Anzahl der **Hengstparaden** von vier auf drei Veranstaltungen zurückzuführen. Im Jahr 2012 waren alle Hengstparaden vollständig ausverkauft, so dass unter den gegebenen Strukturen die Erlöse aus dem Jahr 2008 nicht mehr erzielt werden können. Des Weiteren sind die hohen Sponsoringerlöse in 2012 im Kontext mit der Jubiläumsparade „200 Jahre Redefin“ zu sehen.

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
<b>Erlöse Deckleistungen</b>					
- Deckentgelte	129	176	220	223	253
- Stutenpension	14	11	12	0	0
- Deckgeldrabatte	-20	-20	-23	-23	-21
	<b>123</b>	<b>167</b>	<b>209</b>	<b>200</b>	<b>232</b>

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

	2012 Stk.	2011 Stk.	2010 Stk.	2009 Stk.	2008 Stk.
<b>Anzahl der Bedeckungen</b>	357	456	587	618	671
	<b>357</b>	<b>456</b>	<b>587</b>	<b>618</b>	<b>671</b>

Die Umsatzentwicklung im Bereich der **Deckleistungen** ist als dramatisch zu bezeichnen. Die Deckentgelte haben sich seit dem Jahr 2008 beinahe halbiert und der Abwärtstrend hat sich in den letzten Jahren noch beschleunigt. Hier spiegelt sich die Entwicklung des gesamten Marktes in Mecklenburg-Vorpommern wider. Laut Statistik des Verbandes der Pferdezüchter Mecklenburg-Vorpommern e.V. sind im Bereich des Warmblutes in Mecklenburg-Vorpommern in 2012 nur noch 953 Zuchtstuten eingetragen, von denen 477 im Jahre 2012 gedeckt wurden.

Angesichts dieser Zahlen sind in Mecklenburg-Vorpommern kaum höhere Umsatzerlöse zu erzielen. Als Reaktion auf diese Entwicklung versucht das Landgestüt vermehrt, Erlöse in anderen Zuchtgebieten zu generieren. Erschwert wird dieses Bestreben dadurch, dass die Zulassung der Pferde in den anderen Zuchtgebieten mit einer Vorstellung des Pferdes verbunden ist - was wiederum vermehrte Reisetätigkeit und höhere Kosten verursacht.

Insofern werden derzeit verstärkt Deckhengste gekauft, die bereits in anderen Zuchtgebieten zugelassen worden sind. Gleichzeitig ist die Konkurrenz in Mecklenburg-Vorpommern relativ hoch, da für die Deckhengste aus anderen Zuchtgebieten keine Vorstellung notwendig ist.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
<b>Erlöse Reit- und Fahrschule</b>					
- Pferdepension und -ausbildung	53	56	29	52	73
- Gästehaus für Nutzer der RFS	37	34	38	36	35
- Lehrgänge für IBU	6	10	9	0	0
- Schulpferdnutzung	8	8	8	0	0
- Kursgebühren	73	66	66	59	54
- Boxengeld	17	7	8	5	7
	<b>194</b>	<b>181</b>	<b>158</b>	<b>152</b>	<b>169</b>

In der **Reit- und Fahrschule** konnten – insbesondere durch eine Erweiterung des Kursangebotes und eine erhöhte Anzahl von Berittpferden die Erlöse in den vergangenen Jahren gesteigert werden. Zudem macht sich die verbesserte Infrastruktur seit Herbst 2012 in den Erlösen bemerkbar.

Die Umsätze im Bereich der **Hengstleistungsprüfung** sind in den vergangenen Jahren stark rückläufig. Seit 2011 wird die Prüfung nicht mehr durch den Staat abgenommen, sondern die Deutsche Reiterliche Vereinigung e.V. (FN) koordiniert im Auftrag der ihr angeschlossenen Zuchtverbände die Hengstleistungsprüfungen für Hengste der Deutschen Reitpferdezuchten. Die Hengstleistungsprüfung wird zwar weiterhin in Redefin durchgeführt, allerdings ist die Nachfrage stark rückläufig. In 2012 wurde nachfragebedingt kein 70-Tage-Test angeboten, so dass lediglich der 30-Tage-Test durchgeführt werden konnte. Mit der Abschaffung der verbindlichen Abnahme des 30-/70-Tage-Tests durch das Landgestüt ist die Zukunft dieser Einnahmequelle ungewiss.

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
<b>Erlöse aus Pferdeverkäufen Junghengste</b>					
- Inland	98	73	63	89	126
- Ausland	37	30	10	0	8
	<b>135</b>	<b>103</b>	<b>73</b>	<b>89</b>	<b>134</b>

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

An dieser Stelle sei angemerkt, dass es sich bei den Erlösen aus **Pferdeverkäufen** lediglich um die Erlöse für Verkaufspferde aus der eigenen Aufzucht handelt. Soweit Deckhengste verkauft worden sind (sowohl eigene Aufzucht, als auch zugekaufte Hengste) wurden diese Erlöse dem Investitionsergebnis zugeordnet, da diese Pferde dem Anlagevermögen zugeordnet werden und nicht den Verkauf als primären Zweck haben. Insgesamt konnten die Erlöse in diesem Bereich trotz der schwierigen Marktbedingungen in den letzten zwei Jahren gesteigert werden.

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
<b>Erlöse Vermietung</b>					
- Wohnheim	34	30	29	29	31
- Gästehaus	23	23	23	18	18
- sonstige Vermietung	16	0	0	0	0
	<b>73</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>49</b>

Das Wohnheim wird überwiegend an Auszubildende und Mitarbeiter vermietet. In den Erlösen Gästehaus sind nur die Erlöse enthalten, die mit Gästen außerhalb der Reit- und Fahrschule erzielt worden sind. Die anderen Umsätze werden unter der Reit- und Fahrschule ausgewiesen. In den vergangenen Jahren ist es nicht gelungen, die **Mieterlöse** mit Touristen nennenswert zu steigern. Die Einnahmen aus der sonstigen Vermietung resultieren im Wesentlichen aus der Vermietung des Cafés und des Gärtnerhauses.

Die **übrigen Umsatzerlöse** sind in den vergangenen Jahren überwiegend konstant geblieben und beinhalten im Wesentlichen die Erlöse aus den übrigen Veranstaltungen. Neben diverser kleinerer Veranstaltungen wie Hengstvorführungen etc. sind als große Veranstaltungen das CSI, die Verkaufs- und Lifestyle-Ausstellung LebensArt, die Körtage sowie die Festspiele Mecklenburg-Vorpommern zu nennen.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
Löhne und Gehälter	1.415	1.400	1.396	1.332	1.237
Aushilfslöhne	1	1	9	23	25
Honorare	0	0	1	2	0
Soziale Aufwendungen und Altersvorsorge	318	312	314	304	290
	<u>1.734</u>	<u>1.714</u>	<u>1.720</u>	<u>1.661</u>	<u>1.552</u>

Auf der Aufwandsseite sind die **Personalaufwendungen** in den vergangenen Jahren um TEUR 182 angestiegen. Hierfür waren insbesondere Tariferhöhungen und die Anhebung des Bemessungssatzes für das Tarifgebiet Ost ursächlich.

<b>Mitarbeiterstatistik</b>	31.12.2012	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008
Angestellte	36,0	35,0	35,0	35,0	36,0
Beamtin	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0
Mitarbeiter in Abordnung	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0
Auszubildende	10,0	10,0	15,0	15,0	13,0
	<u>48,0</u>	<u>47,0</u>	<u>52,0</u>	<u>51,0</u>	<u>49,0</u>

Datenquelle Lagebericht/Landgestüt

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Der Personalbestand ist in den letzten Jahren weitestgehend konstant geblieben. Im Jahre 2011 wurde die Anzahl der Auszubildenden von 15 auf 10 reduziert.

		2012	2011	2010	2009	2008
Personalaufwand	TEUR	1.734	1.714	1.720	1.661	1.552
Mitarbeiter ohne Auszubildende	Anzahl	38	37	37	36	36
Personalaufwand je Mitarbeiter ohne Auszubildende	TEUR	42	43	41	41	38
Personalaufwandsquote	v.H.	143,9	156,1	146,4	146,0	117,5
	$\frac{\text{Personalaufwand} \times 100}{\text{betriebliche Erträge}}$					
Anteil des Personalaufwand an den betrieblichen Aufwendungen	v.H.	61,7	63,7	66,0	61,4	54,6
Betriebliche Erträge je Mitarbeiter	TEUR	32	30	32	32	37

Der Personalaufwand ist die entscheidende Aufwandsposition beim Landgestüt. Die Personalaufwandsquote liegt seit Jahren bei über 140%, d.h. für die Erzielung eines Umsatz von einem Euro sind Personalkosten von 1,4 Euro notwendig. Der Anteil der Personalkosten an den betrieblichen Aufwendungen beträgt über 60%, d.h. von jedem Euro, den das Landgestüt ausgibt, sind über 60 Cent Personalkosten.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
<b>Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Waren</b>					
- Futtermittel	51	74	50	81	79
- Gas	20	21	20	32	16
- Instandhaltungsmaterial	36	33	32	26	47
- Diesel- und Kraftstoffe	23	24	22	15	21
- Wasser, Abwasser	8	10	12	14	16
- Stroh	36	29	15	12	12
- Düngemittel, Pflanzenschutz, Saatgut	10	14	6	11	9
- Sonstiger Wareneinsatz	2	8	3	10	7
- Wareneinsatz Bewirtung	8	8	9	9	12
- Brennstoffe	1	1	5	9	9
	<b>194</b>	<b>221</b>	<b>174</b>	<b>219</b>	<b>228</b>
<b>Bezogene Leistungen</b>					
- Fremdleistungen	226	189	152	157	146
- Tierarztkosten	43	55	53	44	45
- Elektroenergie	49	40	41	35	43
- Transportleistungen	1	1	0	0	1
	<b>319</b>	<b>285</b>	<b>246</b>	<b>236</b>	<b>235</b>
	<b>513</b>	<b>506</b>	<b>420</b>	<b>455</b>	<b>463</b>
Aufwandsquote in %	42,6	46,1	35,7	40,0	35,0
$\frac{(\text{Materialaufwand} + \text{bezogene Leistungen}) \times 100}{\text{Betriebliche Erträge}}$					

Quelle: Wirtschaftsprüferbericht/Landgestüt

Die **Materialaufwendungen/bezogenen Leistungen** sind im Zeitablauf relativ konstant. Schwankungen bei den Energie- und Futterpreisen führen zu gewissen Veränderungen bei den Materialaufwendungen. Die Materialaufwendungen in 2011 sind durch erhöhte Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Brand des Futtermittellagers belastet. Der Anstieg in den Fremdleistungen in 2011 und 2012 ist auf die Beauftragung eines Wach- und Sicherheitsdienstes zurückzuführen, die nach der Brandstiftung im Futtermittellager erfolgt ist.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Aufgrund der jährlichen Energiekosten von ca. TEUR 70 sowie der vorhandenen Dachflächen bzw. auch Biomasse regen wir an, ein Energiekonzept im Hinblick auf erneuerbare Energien erstellen zu lassen.

	2012 TEUR	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
Mieten, Pachten	109	119	175	193	227
Reisekosten, Abordnung	18	25	32	37	33
Büromaterial	35	27	31	29	31
Instandsetzung Gebäude	181	67	26	76	202
Werbung	24	26	21	33	47
Instandsetzung Fuhrpark/Technik	31	36	21	28	60
Telefon/Porto	18	20	21	32	42
Bewirtschaftung Gebäude	15	15	16	21	0
Gebühren	13	15	11	11	13
Prüfungs- und Beratungskosten	11	9	11	11	24
Bewirtung	0	9	10	19	19
Lehrgangskosten	13	15	10	6	6
Zuführung Einzelwertberichtigung	0	2	10	1	0
Lohnabrechnung	9	9	7	8	8
Arbeitsschutzkleidung	4	5	5	5	5
Kosten des Geldverkehrs	2	2	3	1	0
Forderungsverzicht	0	0	2	0	0
Zeitungen/ Literatur	1	1	1	1	0
Strafen	0	0	0	5	26
Übrige	73	61	46	64	76
	<b>557</b>	<b>463</b>	<b>459</b>	<b>581</b>	<b>819</b>

Die **übrigen Aufwendungen** konnten im Zeitablauf (-TEUR 262) deutlich reduziert werden. Insbesondere in den Bereichen Mieten/Pachten (-TEUR 118) und Instandhaltungsmaßnahmen (-TEUR 50) konnten deutliche Einsparungen vorgenommen werden. Für den Rückgang der Mietaufwendungen sind im Wesentlichen die Reduktion der Hengstparaden von vier auf drei und die Fertigstellung von weiteren Infrastrukturmaßnahmen ursächlich.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Die Instandhaltungsmaßnahmen wurden in den vergangenen Jahren überwiegend nach „Haushaltslage“ durchgeführt. Aufgrund der gesunkenen Einnahmen wurden Instandhaltungsmaßnahmen zunehmend verschoben und zurückgestellt. Im Hinblick auf die bessere Erlössituation in 2012 wurden die Instandhaltungsmaßnahmen entsprechend ausgeweitet.

Infolge der oben beschriebenen Aufwendungen und Erträge hat sich der **Betriebsmittelzuschuss** in den vergangenen Jahren bei ca. 1,6 Mio. EUR eingependelt und schwankt dabei um ca. TEUR 150. Im Jahr 2012 betrug der gezahlte Betriebsmittelzuschuss TEUR 1.655 (inkl. TEUR 15 Sonderzuschuss für Hengstparade 2012), allerdings ist die finale Abrechnung noch nicht erfolgt. Nach derzeitigem Stand erwirtschaftet das Landgestüt handelsrechtlich einen Jahresüberschuss von TEUR 169. Insofern erfolgt noch eine finale Abrechnung des Betriebsmittelzuschusses für 2012. Bisher wurden nach Angaben des Landgestüts TEUR 50 ins neue Jahr übertragen, eine finale Abrechnung erfolgt allerdings noch.

	2012*	2011	2010	2009	2008
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Investitionsergebnis</b>					
<b>(aus Zuwendungen + Fördermitteln)</b>					
- Erträge aus der Auflösung von Sonderposten für Investition	492	492	615	450	471
- aus Spenden, Förderungen Dritter	45	20	1	0	0
	<u>537</u>	<u>512</u>	<u>616</u>	<u>450</u>	<u>471</u>
- Abgänge soweit gefördert	0	-13	-138	0	0
- Abschreibungen, soweit gefördert	-492	-479	-477	-450	-471
	<u>-492</u>	<u>-492</u>	<u>-615</u>	<u>-450</u>	<u>-471</u>
	<b>45</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Übriges Investitionsergebnis</b>					
- Gewinne aus dem Abgang von AV	148	134	10	78	15
- Verluste aus dem Abgang von AV	-13	-22	-53	0	-8
- Abschreibungen, soweit nicht gefördert	-60	-71	-125	-82	-46
	<u>75</u>	<u>41</u>	<u>-168</u>	<u>-4</u>	<u>-39</u>
	<u><b>120</b></u>	<u><b>61</b></u>	<u><b>-167</b></u>	<u><b>-4</b></u>	<u><b>-39</b></u>

\* vorläufige Zahlen, Auflösung Sonderposten analog Vorjahr angenommen

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Das **Investitionsergebnis** zeigt, inwieweit der Jahreserfolg von Investitions- bzw. Deinvestitionsmaßnahmen beeinflusst worden ist. Soweit die Anlagegegenstände mit Investitionszuschüssen finanziert worden sind, wird der Sonderposten in Höhe der jährlichen Abschreibung ertragswirksam aufgelöst. In den Jahren 2010 und 2011 wurden durch den Abgang von geförderten Anlagen zusätzliche Beträge ertragswirksam aufgelöst. Die korrespondierenden Aufwendungen finden sich in den Verlusten aus Anlageabgängen, so dass das Fördermittelergebnis erfolgsneutral sein sollte.

Festhalten lässt sich, dass das Jahresergebnis jährlich durch Abschreibungen auf nicht geförderte Anlagegegenstände in Höhe von TEUR 46 bis TEUR 125 belastet wird. Stark schwankend sind die Ergebnisbeiträge aus den Abgängen von Anlagevermögen; diese sind maßgeblich von den Verkäufen von Deckhengsten geprägt. In den Jahren 2011 und 2012 wurden hohe Verkaufserlöse von TEUR 148 bzw. TEUR 134 erzielt. Zu beachten ist, dass die Auflösung des Sonderpostens und die aktivierten Eigenleistungen für 2012 zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht abgeschlossen waren, so dass der genaue Erfolgsbeitrag noch nicht quantifiziert werden kann.

	2011 TEUR	2010 TEUR	2009 TEUR	2008 TEUR
<b>Erträge</b>				
- Ausbuchung Investitionszuschüsse (Vorjahre)	0	0	64	0
- Ausbuchung Verbindlichkeiten (Vorjahre)	0	0	412	0
- Anpassung der Verbl. gegenüber dem Land M-V	0	0	40	0
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>516</b>	<b>0</b>
<b>Aufwendungen</b>				
- Erhöhung des Sonderpostens für Investitionszuschüsse um den Vorjahreswert Anlagen im Bau	0	0	-169	0
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-169</b>	<b>0</b>
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>347</b>	<b>0</b>

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Im Jahre 2009 gab es erhebliche Effekte aufgrund von Bewertungsanpassungen und buchhalterischen Bereinigungen. Da diese mit dem operativen Geschäft nichts zu tun haben, wurden diese Effekte ins **neutrale Ergebnis** umgegliedert.

### Zwischenfazit zur Ertragslage

Es lässt sich festhalten, dass das Landgestüt seit Jahren defizitär ist und auf einen jährlichen Betriebsmittelzuschuss von über 1,5 Mio. EUR angewiesen ist. Die Einnahmen entwickeln sich in den letzten Jahren tendenziell rückläufig. Die Aufwandsseite ist geprägt durch einen sehr hohen Personalkostenblock, der über 60% der Kosten ausmacht, in den letzten Jahren durch Tarifierhöhungen stetig gestiegen ist und nun auf einem sehr hohen Niveau verharrt. Durch den sehr großen Fixkostenblock hat das Landgestüt kaum Möglichkeiten, auf gesunkene Einnahmen zu reagieren. Nur wenige Verbrauchsmaterialien, wie Futter etc., sind variabel, so dass ca. 85 bis 90% der Kosten fixer Natur sind. Als Konsequenz steuert das Landgestüt das Ergebnis über die Instandhaltungsaufwendungen, die entsprechend der Ertragslage ausgeführt werden.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

### Vermögenslage

<u>Vermögensstruktur</u>	31.12.2012*		31.12.2011		31.12.2010		31.12.2009		31.12.2008	
	TEUR	%								
Immaterielle Vermögensgegenstände	5	0,0	0	0,0	5	0,0	10	0,1	1	0,0
Sachanlagen	16.963	94,4	13.515	94,1	11.332	96,7	11.456	96,2	11.601	96,6
<b>Langfristig gebundenes Vermögen</b>	<b>16.968</b>	<b>94,4</b>	<b>13.515</b>	<b>94,1</b>	<b>11.337</b>	<b>96,7</b>	<b>11.466</b>	<b>96,3</b>	<b>11.602</b>	<b>96,6</b>
Vorräte	316	1,8	316	2,2	299	2,6	269	2,3	256	2,1
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	411	2,3	122	0,8	79	0,7	76	0,6	88	0,7
Liquide Mittel	274	1,5	405	2,8	9	0,1	101	0,8	63	0,5
<b>Kurzfristig gebundenes Vermögen</b>	<b>1.001</b>	<b>5,6</b>	<b>843</b>	<b>5,8</b>	<b>387</b>	<b>3,3</b>	<b>446</b>	<b>3,7</b>	<b>407</b>	<b>3,4</b>
<b>Rechnungsabgrenzung</b>	<b>3</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
	<b>17.972</b>	<b>100,1</b>	<b>14.358</b>	<b>100,0</b>	<b>11.724</b>	<b>100,0</b>	<b>11.912</b>	<b>100,0</b>	<b>12.009</b>	<b>100,0</b>
<u>Kapitalstruktur</u>										
Gezeichnetes Kapital	3.765	20,9	3.765	26,2	3.765	32,1	3.765	31,6	3.765	31,4
Bilanzverlust	-954	-5,3	-1.125	-7,8	-1.131	-9,6	-1.177	-9,9	-1.459	-12,2
<b>bilanzielles Eigenkapital</b>	<b>2.811</b>	<b>15,6</b>	<b>2.640</b>	<b>18,4</b>	<b>2.634</b>	<b>22,5</b>	<b>2.588</b>	<b>21,7</b>	<b>2.306</b>	<b>19,2</b>
<b>Sonderposten</b>	<b>14.651</b>	<b>81,5</b>	<b>11.137</b>	<b>77,6</b>	<b>8.849</b>	<b>75,4</b>	<b>8.931</b>	<b>75,0</b>	<b>8.913</b>	<b>74,2</b>
<b>wirtschaftliches Eigenkapital</b>	<b>17.462</b>	<b>97,1</b>	<b>13.777</b>	<b>96,0</b>	<b>11.483</b>	<b>97,9</b>	<b>11.519</b>	<b>96,7</b>	<b>11.219</b>	<b>93,4</b>
Verbindlichkeiten aus LuL	498	2,8	289	2,0	183	1,6	96	0,8	259	2,2
übrige Verbindlichkeiten	8	0,0	277	1,9	53	0,5	296	2,5	530	4,4
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>506</b>	<b>2,8</b>	<b>566</b>	<b>3,9</b>	<b>236</b>	<b>2,1</b>	<b>392</b>	<b>3,3</b>	<b>789</b>	<b>6,6</b>
<b>Rechnungsabgrenzung</b>	<b>4</b>	<b>0,0</b>	<b>15</b>	<b>0,1</b>	<b>5</b>	<b>0,0</b>	<b>1</b>	<b>0,0</b>	<b>1</b>	<b>0,0</b>
	<b>17.972</b>	<b>100,0</b>	<b>14.358</b>	<b>100,0</b>	<b>11.724</b>	<b>100,0</b>	<b>11.912</b>	<b>100,0</b>	<b>12.009</b>	<b>100,0</b>

Datenquelle Prüfungsberichte Wirtschaftsprüfer (inkl. Postenbezeichnungen)

\* vorläufige Zahlen

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

In den letzten Jahren bestanden über 95% der Aktiva aus Anlagevermögen, welches sich im Wesentlichen aus Grundstücken und Gebäuden zusammensetzt. Daneben befinden sich Deckhengste und Junghengste im Wert von ca. 0,5 Mio. EUR im Anlagevermögen. Neben dem Anlagevermögen gibt es noch Vorräte im Wert von ca. 0,3 Mio. EUR, welche sich größtenteils aus Futtermitteln und Verkaufspferden zusammensetzen. Des Weiteren Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände von ca. 0,4 Mio. EUR, welche im Wesentlichen Umsatzsteuerforderungen beinhalten. Finanziert ist das Landgestüt Redefin zu über 95% aus Eigenkapital und Investitionszuschüssen. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von ca. 0,5 Mio. EUR. resultieren überwiegend aus den Umbaumaßnahmen. In den sonstigen Verbindlichkeiten werden im Wesentlichen noch nicht verwendete Investitionszuschüsse ausgewiesen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass das Landgestüt Redefin keine Rückstellungen bilanziert. Entsprechend ist das Testat des Wirtschaftsprüfers bzgl. dieser Bilanzposition in den letzten Jahren eingeschränkt worden. Dem Prüfungsbericht 2011 ist zu entnehmen, dass sich die Rückstellungen für Altersteilzeit, Urlaub, Überstunden, Jubiläum und Archivierung auf ca. 0,5 Mio. EUR summieren dürften. Insbesondere die Altersteilzeitverpflichtungen (ca. 0,4 Mio. EUR) werden in den Folgejahren zu einem erhöhten Aufwand ohne entsprechende Gegenleistung führen.

### Entwicklung Anlagevermögen zu Buchwerten:

	2012*	2011	2010	2009	2008
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
<b>Sachanlagen</b>					
Grundstücke usw.	9.759	10.188	10.256	10.507	10.694
Technische Anlagen	116	86	102	122	94
Einrichtungen und Ausstattungen	185	135	154	147	150
Pferde	554	517	561	482	494
Anlagen im Bau	6.349	2.589	259	198	169
	<b>16.968</b>	<b>13.515</b>	<b>11.337</b>	<b>11.466</b>	<b>11.602</b>

Datenquelle Wirtschaftsprüfungsberichte / \* vorläufige Zahlen

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Nachdem zunächst die Investitionen gestoppt worden sind - bis das Konzept zur Entwicklung des Landgestüt Redefin aus dem Jahre 2008 vorlag - verringerte sich das **Anlagevermögen** in den Jahren 2008 bis 2010. Während in 2009 und 2010 überwiegend Planungsleistungen erbracht worden sind, wurde die Bautätigkeit in 2011 und 2012 wieder vollständig aufgenommen und 2,8 Mio. EUR bzw. 4 Mio. EUR investiert.

Der Wert der Pferde hat sich in den vergangenen Jahren wie folgt entwickelt:

Bewertung Pferde lt. Jahresabschluss	2012*	2011	2010	2009	2008
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
Junghengstaufzucht	292	292	273	248	226
Hengst (Zukauf)	240	193	255	159	184
Hengste (eigene Zucht)	22	32	33	46	49
Reit- und Fahrschulpferde	0	0	0	29	35
Verkaufspferde	245	245	233	202	198
Anlagen im Bau					
	<b>799</b>	<b>762</b>	<b>794</b>	<b>684</b>	<b>692</b>

\* Bewertung Junghengste und Verkaufspferde für 2012 noch nicht erfolgt

Anzumerken ist, dass die Verkaufspferde handelsrechtlich unter den **Vorräten**, die übrigen Pferde im Anlagevermögen ausgewiesen werden. Die Anzahl der Pferde hat sich wie folgt entwickelt:

Anzahl Pferde lt. Jahresabschluss	2012	2011	2010	2009	2008
	Stk.	Stk.	Stk.	Stk.	Stk.
Junghengstaufzucht	57	52	53	56	58
Hengst (Zukauf)	19	17	21	19	18
Hengste (eigene Zucht)	11	15	14	17	16
Reit- und Fahrschulpferde	0	0	0	9	10
Verkaufspferde	35	36	32	31	30
	<b>133</b>	<b>131</b>	<b>129</b>	<b>138</b>	<b>146</b>

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Der Pferdebestand ist seit 2008 leicht rückläufig. Im Jahre 2010 wurden die Reit- und Fahrschulpferde teilweise verkauft und die verbleibenden Pferde wurden den Verkaufspferden zugewiesen, wodurch der Bestand entsprechend angestiegen ist. Die Anzahl der Deckhengste ist in den letzten Jahren rückläufig, während die Anzahl der Junghengste nach jahrelangem Rückgang in 2012 wieder angestiegen ist.

Pferde	2011	2010	2009	2008
	TEUR/Stk.	TEUR/Stk.	TEUR/Stk.	TEUR/Stk.
Junghengstaufzucht	6	5	4	4
Hengst (Zukauf)	11	12	8	10
Hengste (eigene Zucht)	2	2	3	3
Reit- und Fahrschulpferde	0	0	3	4
Verkaufspferde	7	7	7	7
<b>Durchschnittswert</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

In der obigen Darstellung ist der Durchschnittswert pro Pferd aufgeführt. Sie geben ein Indiz, zu welchem Preis ein Pferd verkauft werden muss, damit ein Gewinn erzielt wird. Da die Bewertung für 2012 im Zeitpunkt der Berichterstattung noch nicht abgeschlossen war, sind lediglich die Daten bis 2011 angegeben.

Vorräte	31.12.2012*	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008
	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	68	68	60	59	56
Waren	3	3	6	8	2
Verkaufspferde	245	245	233	202	198
	<b>316</b>	<b>316</b>	<b>299</b>	<b>269</b>	<b>256</b>

\* Bewertung/Inventur der Vorräte wurde für noch nicht gebucht.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Die **Vorräte** sind in den letzten Jahren leicht angestiegen. Ursächlich dafür sind im Wesentlichen die Verkaufspferde.

	31.12.2012 TEUR	31.12.2011 TEUR	31.12.2010 TEUR	31.12.2009 TEUR	31.12.2008 TEUR
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	48	39	32	45	56
Sonstige Vermögensgegenstände	363	83	47	31	32
	<b>411</b>	<b>122</b>	<b>79</b>	<b>76</b>	<b>88</b>

Die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** sind über die Jahre relativ konstant. Der Anstieg der **sonstigen Vermögensgegenstände** ist hauptsächlich auf Umsatzsteuerforderungen im Zusammenhang mit der starken Bautätigkeit zurückzuführen.

	31.12.2012 TEUR	31.12.2011 TEUR	31.12.2010 TEUR	31.12.2009 TEUR	31.12.2008 TEUR
Kassenbestand	1	0	1	1	1
Guthaben bei Kreditinstituten - Kontokorrentguthaben	273	405	8	100	62
	<b>274</b>	<b>405</b>	<b>9</b>	<b>101</b>	<b>63</b>

Die **liquiden Mittel** des Landgestüts betragen zum Ende 2012 TEUR 274 und sind gegenüber dem Vorjahr um TEUR 131 zurückgegangen.

	31.12.2012* EUR	31.12.2011 EUR	31.12.2010 EUR	Abgänge EUR	31.12.2009 EUR	31.12.2008 EUR
Sonderposten für Investitionszuschüsse zum Anlagevermögen	14.651	11.137	8.849		8.931	8.913
	<b>14.651</b>	<b>11.137</b>	<b>8.849</b>	<b>0</b>	<b>8.931</b>	<b>8.913</b>

\* Aufösung Sonderposten analog Vorjahr angenommen, da noch nicht final gebucht.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Aufgrund der erhöhten Investitionstätigkeit ist der **Sonderposten für Investitionszuschüsse** deutlich angestiegen. Allein in 2012 wurden Zuschüsse in Höhe von ca. 4 Mio. EUR gewährt.

	31.12.2012 TEUR	31.12.2011 TEUR	31.12.2010 TEUR	31.12.2009 TEUR	31.12.2008 TEUR
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	498	289	183	96	259
Sonstige Verbindlichkeiten	8	277	53	296	530
	<b>506</b>	<b>566</b>	<b>236</b>	<b>392</b>	<b>789</b>

Die Schwankungen in den **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** sind überwiegend auf bauliche Tätigkeiten zurückzuführen. Bei den **sonstigen Verbindlichkeiten** sorgen die erhaltenen, aber noch nicht verwendeten Zuschüsse für die Schwankungen. An dieser Stelle sei angemerkt, dass über die Betriebsmittelzuschüsse 2012 noch nicht final entschieden worden ist, so dass entsprechende Verbindlichkeiten noch eingebucht werden könnten.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Angaben in TEUR	2012*	2011	2010	2009	2008
<b>Jahresfehlbetrag vor Betriebsmittelzuschüssen</b>	-1.484	-1.531	-1.597	-1.223	-1.557
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf Vermögensgegenstände des Anlagevermögens	552	550	602	532	518
+/- Auflösung des Sonderpostens für Investitionszuschüsse	-492	-492	-616	-935	-471
+ / - Zuschreibungen der Junghengstauzucht	0	-132	-138	-96	-14
-/+ sonstige zahlungsunwirksame Erträge/Aufwendungen	0	-7	9	169	166
<b>= Cash Earnings nach DFVA/SG**</b>	<b>-1.424</b>	<b>-1.612</b>	<b>-1.740</b>	<b>-1.553</b>	<b>-1.358</b>
+ / - Gewinn aus dem Abgang von Sachanlagevermögen	-148	-134	-10	-78	-6
+ / - Verlust aus dem Abgang von Sachanlagevermögen	13	35	191	0	0
- / + Zunahme/Abnahme der Vorräte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	-174	40	77	259	60
+ / - Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	202	340	60	-397	97
<b>= Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit</b>	<b>-1.531</b>	<b>-1.331</b>	<b>-1.422</b>	<b>-1.769</b>	<b>-1.207</b>
+ Einzahlungen aus Abgängen von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens	178	170	36	81	8
- Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	-4.005	-2.768	-663	-411	-266
<b>= Cashflow aus der Investitionstätigkeit</b>	<b>-3.827</b>	<b>-2.598</b>	<b>-627</b>	<b>-330</b>	<b>-258</b>
- Rückzahlungen von Investitionszuschüssen	-2	7	-5	-3	0
+ Erhaltene Betriebsmittelzuschüsse	1.655	1.538	1.642	1.505	1.502
+ Erhaltene Investitionszuschüsse	3.574	2.780	320	635	0
<b>= Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>5.227</b>	<b>4.325</b>	<b>1.957</b>	<b>2.137</b>	<b>1.502</b>
<b>= Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestands</b>	<b>-131</b>	<b>396</b>	<b>-92</b>	<b>38</b>	<b>37</b>
+ Finanzmittelbestand am Anfang des Geschäftsjahrs	405	9	101	63	26
<b>= Finanzmittelbestand am Ende des Geschäftsjahrs</b>	<b>274</b>	<b>405</b>	<b>9</b>	<b>101</b>	<b>63</b>

Quelle Prüfungsberichte Wirtschaftsprüfer

\* vorläufige Zahlen / \*\*Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management / Schmalenbach Gesellschaft

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Die vergangenen Jahre zeigen, dass sowohl der laufende Geschäftsbetrieb als auch die Investitionen über Zuschüsse finanziert werden müssen. Für die Abwicklung der operativen Tätigkeit war in den letzten Jahren Liquidität von 1,2 Mio. bis 1,7 Mio. EUR pro Jahr notwendig. Inklusive der Investitionen wurden jährlich Zuschüsse zwischen 1,5 und 5,2 Mio. EUR benötigt.

### (2) Planabweichungen zum Konzept 2008

Im Folgenden wird dargestellt, inwieweit das Landgestüt die Planungen für 2012 aus dem Konzept für das Landgestüt Redefin des Instituts für Betriebswirtschaft der LFA aus dem Jahr 2008 erreicht hat.

	2012*		2012 Plan <i>(Institut für Betriebswirtschaft der LFA Gutachten 2008)</i>		Abweichungen	
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%
Umsatzerlöse	1.204	99,9	1.800	100,0	-596	-33,1
Bestandsveränderung	0	0,0	0	0,0	0	100,0
Eigenleistungen	0	0,0	0	0,0	0	100,0
<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.204</b>	<b>99,9</b>	<b>1.800</b>	<b>100,0</b>	<b>-596</b>	<b>-33,1</b>
Bereinigte sonstige betriebliche Erträge	1	0,1	0	0,0	1	100,0
<b>Betriebliche Erträge</b>	<b>1.205</b>	<b>100,0</b>	<b>1.800</b>	<b>100,0</b>	<b>-595</b>	<b>-33,1</b>
Personalaufwand	-1.734	-143,9	-1.631	-90,6	103	6,3
Materialaufwand	-513	-42,6	-443	-24,6	70	16,0
Übrige Aufwendungen	-557	-46,2	-614	-34,1	-57	-9,1
Sonstige Steuern	-6	-0,5	-4	-0,2	2	50,0
<b>Betriebliche Aufwendungen</b>	<b>-2.810</b>	<b>-233,2</b>	<b>-2.691</b>	<b>-149,3</b>	<b>118</b>	<b>4,4</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-1.605</b>	<b>-133,2</b>	<b>-891</b>	<b>-49,3</b>	<b>-713</b>	<b>-37,5</b>
Betriebsmittelzuschüsse	1.655	137,3	891	49,5	764	85,7
Investitionsergebnis	120	10,0	0	0,0	120	13,5
Finanzergebnis	1	0,1	0	0,0	1	0,1
Neutrales Ergebnis	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>171</b>	<b>14,1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>172</b>	<b>100,0</b>
Ertragsteuern	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Jahresergebnis</b>	<b>171</b>	<b>14,1</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>172</b>	<b>100,0</b>

\* vorläufige Zahlen

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

In dem Gutachten des Instituts für Betriebswirtschaft der LFA aus dem Jahr 2008 wurde eine deutliche Steigerung der **Umsatzerlöse** prognostiziert. Diese Entwicklung ist nicht wie erwartet eingetreten, so dass die Erlöse im Jahre 2012 mit TEUR 1.204 um TEUR 596 oder 33,1 % hinter den Planungen zurückgeblieben sind. Wie sich die Planabweichungen in den einzelnen Bereichen darstellen, zeigt die nachfolgende Tabelle:

<i>Angaben in TEUR</i>				
	2012	2012 Plan <i>(Institut für Betriebswirtschaft der LFA Gutachten 2008)</i>	Abweichungen	
<b>Umsatzerlöse</b>				%
- Hengstparaden	463	710	-247	-34,8
- Deckleistungen	123	260	-137	-52,7
- Reit- und Fahrschulen	194	182	12	6,6
- Leistungsprüfungen	22	115	-93	-80,9
- Pferdeverkäufe	135	161	-26	-16,1
- Erlöse Vermietung	73	152	-79	-52,0
- Sponsoring Erlöse	16	0	16	100,0
- Übrige	178	220	-42	-19,1
	<b>1.204</b>	<b>1.800</b>	<b>-596</b>	<b>-33,1</b>

Die größte Abweichung gab es bei den Umsätzen mit der **Hengstparade**. Hier wurde seinerzeit angenommen, dass die Erlöse im 2008 auf TEUR 710 gesteigert werden und auf dem hohen Niveau gehalten werden können. In der Stellungnahme war zu lesen, dass die Marktgrenzen für die Hengstparaden weitestgehend ausgeschöpft sind. Diese Einschätzung war grundsätzlich richtig, allerdings hat sich mittlerweile gezeigt, dass das Interesse in den darauffolgenden Jahren kontinuierlich zurückgegangen ist. Das Basisjahr der Stellungnahme war das Geschäftsjahr 2007, in welchem die bisher höchsten Umsätze aus den Hengstparaden erzielt worden sind.

In den Folgejahren gingen die Erlöse deutlich zurück und seit der Reduzierung der Anzahl der Hengstparaden ist das mögliche Umsatzvolumen ohnehin reduziert worden. Im Jahre 2012 waren alle Hengstparaden vollständig ausverkauft, so dass eine Umsatzsteigerung über das 2012er Niveau nur schwer möglich ist.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Bei den **Deckerlösen** ist man seinerzeit von einer konstanten Erlösentwicklung ausgegangen. Aufgrund der dramatischen Rückgänge der letzten Jahre fehlen in 2012 Erlöse in Höhe von ca. TEUR 137 zur Zielerreichung. Die **Reit- und Fahrschule** hat als einziger Bereich die Planzahlen erfüllt. Allerdings ist anzumerken, dass die 2012er Zahlen Erlöse aus Übernachtung im Gästehaus in Höhe von TEUR 37 enthalten, die in der Stellungnahme 2008 nicht diesem Bereich zugeordnet waren. Bereinigt um diese Erlöse hätte auch die Reit- und Fahrschule die Planzahlen nicht erreicht. In der Stellungnahme wurde seinerzeit eine Verdoppelung der Lehrgänge angenommen. Dieses war einerseits aufgrund der Verzögerung bei den Investitionen nicht möglich, andererseits hat sich die Nachfragesituation in den vergangenen Jahren geändert. Aus den zitierten Wartelisten sind mittlerweile auch Kursabsagen mangels Teilnehmer geworden.

Bei den Erlösen aus **Leistungsprüfungen** wurde im Zuge des Ausbaus von Redefin zu einem Kompetenzzentrum für Pferdezucht, -ausbildung und -sport bis 2012 mit einem Anstieg der Erlöse auf TEUR 115 gerechnet. Durch die nicht vorhersehbaren Änderungen innerhalb der Abwicklung der Leistungsprüfung und der Nachfrageentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern konnten die Erlöse bei Weitem nicht erzielt werden und werden auch zukünftig wohl nicht erzielt. Auch im Bereich der **Pferdeverkäufe** konnten die Ziele nicht erreicht werden. Die vorgeschlagene Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung innerhalb dieses Bereiches sowie eine offensivere Vermarktung auch über Auktionen konnte bzw. wurde nicht in vollem Umfang umgesetzt. Die angestrebten Erlöse im Bereich der **Vermietung** konnten nicht realisiert werden, da die Investitionen in die Infrastruktur zeitlich nicht wie geplant umgesetzt worden sind. In den Planungen wurde davon ausgegangen, dass die Sanierung des Landstallmeisterhauses, des Rossarzthauses sowie des Stall III bis 2012 abgeschlossen sind. Aufgrund des Baustopps in den Jahren 2008 bis 2010 verzögern sich diese Maßnahmen bis 2015, so dass sich die Einnahmen ebenfalls verzögern.

Der **Personalaufwand** liegt im Jahre 2012 mit TEUR 104 über den Planannahmen. Im damaligen Konzept wurde unterstellt, dass zukünftig keine Mitarbeiter im Geltungsbereich des TV-L eingestellt werden und somit ein Abschmelzen dieses Personenkreises erreicht werden kann. Die Neueinstellungen sollten in ein sogenanntes „Wirtschaftsunternehmen“ erfolgen, welches Vereinbarungen außerhalb des TV-L hätte abschließen können. Bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt gibt es keine Möglichkeit, Mitarbeiter außerhalb des Geltungsbereiches des TV-L anzustellen, insofern konnte diese potenzielle Kostenreduktion nicht erreicht werden und führte zu einer entsprechenden Planverfehlung.

Der **Materialaufwand/bezogene Leistungen** ist im Jahre 2012 ca. TEUR 70 höher als geplant. Ursachen dafür sind insbesondere der nicht geplante Sicherheitsdienst sowie höhere Fremdleistungen im Rahmen der Jubiläumssparade.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Die **übrigen Aufwendungen** konnten in 2012 mit TEUR 57 unter dem geplanten Wert gehalten werden. Ursächlich dafür waren im Wesentlichen um TEUR 64 geringere Mieten. Bei den Mieten wurde im damaligen Gutachten davon ausgegangen, dass mindestens vier Hengstparaden durchgeführt werden und insofern höhere Mieten für Leihtribünen etc. notwendig wären.

Aus den oben dargestellten Entwicklungen ergab sich in 2012 ein um TEUR 764 höherer **Betriebsmittelzuschuss** als im damaligen Konzept prognostiziert. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die hohe Abweichung im Zuschussbedarf des Landgestüts im Wesentlichen aus den fehlenden Erlösen resultiert. Aufgrund des sehr hohen Fixkostenanteils bleiben die Kosten unabhängig von der Höhe der Erlöse nahezu gleich, so dass jeder Euro weniger Einnahmen auch zu einer fast identischen Erhöhung des Zuschusses geführt hat.

Die damalige Zielsetzung, das Landgestüt Redefin unter Berücksichtigung von betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu einem Kompetenzzentrum für Pferdezucht, -ausbildung und -sport zu profilieren, ist unseres Erachtens bisher nicht erreicht worden. Sicherlich muss man konstatieren, dass durch die Verzögerung bei den Investitionsmaßnahmen die Entwicklung um mindestens zwei Jahre zurückgeblieben ist.

### (3) Bereichsentwicklung

Nachdem bei der Analyse der Ertragslage deutlich geworden ist, dass das Landgestüt insgesamt hoch defizitär ist, soll anhand der nachfolgenden Darstellungen analysiert werden, aus welchen Bereichen dieses Defizit resultiert. Dazu haben wir zunächst einmal die folgenden Bereiche definiert:

1. Verwaltung
2. Ensemble/Liegenschaften (Kosten für die Unterhaltung der Gebäude und des Ensembles)
3. Hengsthaltung
4. Reit- und Fahrschule
5. Hengstaufzucht
6. Veranstaltungen
7. Leistungsprüfungen

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Der Bereich Hengsthaltung umfasst die Deck- und Besamungsstationen mit allen Deckhengsten (inkl. Erlöse aus dem Verkauf der Deckhengste). Die Reit- und Fahrschule beinhaltet neben dem Lehrgangsangebot auch die Erlöse der Kurs Teilnehmer aus den Übernachtungen im Gästehaus sowie die Erlöse aus Berittpferden. Der Bereich Hengstaufzucht umfasst neben der Aufzucht der Fohlen und Junghengste auch die Verkaufspferde. Unter den Veranstaltungen werden neben der Hengstparade auch die übrigen Veranstaltungen, die in Redefin in Laufe des Jahres 2011 durchgeführt worden sind, abgebildet.

Zunächst einmal ist anzumerken, dass die Bereiche teilweise sehr schwer abzugrenzen sind, da sie sehr eng miteinander verknüpft sind. So werden beispielsweise Junghengste bzw. Verkaufspferde bei der Reit- und Fahrschule oder Hengstparade eingesetzt, ohne dass eine interne Erlösverrechnung erfolgt. Diesem Problem wurde versucht zu begegnen, indem die Kosten für die Pferde anteilig den anderen Bereichen zugeordnet worden sind. Wie schon in den vorherigen Gutachten erläutert, kam als zweites Problem hinzu, dass die Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung nur sehr begrenzt aussagekräftig waren.

Die Bereichsübersicht basiert auf der Kostenträgerrechnung des Landgestüts, wobei nicht alle Kosten verursachungsgerecht verteilt worden sind und einige Kostenträger keinem Bereich sachgerecht zugeordnet werden konnten. In diesen Fällen musste eine manuelle Aufteilung erfolgen. Zu nennen sind hier insbesondere die Personalkosten für Urlaub und Fehlzeiten, welche über einen Aufschlagsatz auf die Personalkosten verteilt worden sind. Die meisten sonstigen nicht verteilten Kosten wurden über die Anzahl der Pferde geschlüsselt, da dieses am verursachungsgerechtesten erschien. Die Aufteilung der Personalkosten basiert auf den Aufzeichnungen des Landgestüts, die auf Basis der Zeiterfassung der Mitarbeiter erstellt worden ist.

Die nachfolgende Übersicht basiert auf den Zahlen von 2011. Eine Verwendung der Zahlen aus 2012 war noch nicht möglich, da erst im Rahmen der Jahresabschlussprüfung im Mai 2013 die finalen Daten für die Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt werden. Dennoch haben wir die vorläufigen 2012er Zahlen auf Basis der Kostenträger analysiert und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass sich an der Gesamtaussage nichts ändern wird, lediglich der Bereich Veranstaltungen stellt sich durch die höheren Einnahmen aus der Hengstparade besser da. Gleichzeitig dürfte sich das Ergebnis der Liegenschaften infolge der deutlich höheren Instandhaltungsaufwendungen entsprechend verschlechtern.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Gewinnermittlung	davon	Verwaltung	Hengsthaltung	Reit-u.Fahrschule	Hengstaufzucht	Veranstaltungen	Leistungsprüfungen	Ensemble
	2011 EUR	2011 EUR	2011 EUR	2011 EUR	2011 EUR	2011 EUR	2011 EUR	2011 EUR
<u>Betriebseinnahmen</u>								
Summe der Einnahmen ohne Zuschuss u. Sopo	1.264.198,65	19.596,96	321.922,31	178.092,14	158.326,37	457.858,78	41.832,45	86.569,65
<u>Betriebsausgaben</u>								
Verbrauchsmaterial	-163.833,19	-277,70	-45.905,31	-38.536,17	-21.884,69	-5.363,23	-6.036,67	-45.829,42
Fremdleistungen	-279.830,31	-27.236,29	-74.711,75	-8.642,36	-13.901,56	-117.235,00	-3.341,04	-34.762,31
Personalkosten	-1.713.561,53	-438.299,63	-416.314,74	-211.935,51	-316.806,18	-126.245,07	-62.464,26	-141.496,13
Trennungsgeld/Abordnung	-5.258,09	-884,17	-4.373,92	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mieten und Pachten	-118.514,16	-2.503,61	-29.353,52	-584,04	-5.748,89	-79.255,63	-118,28	-950,18
Haltung v.Dienstfahrzeugen	-69.514,89	-11.516,90	-20.582,00	-10.990,50	-8.612,97	-3.596,76	-2.185,35	-12.030,40
Geräte, Ausstattungs-u.Ausrüstungsgegenstände	-4.821,45	-1.829,75	-404,96	-132,41	-63,98	-478,87	-26,82	-1.884,67
Dienstbekleidungsanschaffung	-5.399,14	-309,72	-1.420,26	-1.581,20	-1.262,11	-505,62	-320,23	0,00
Bewirtsch.d.Grundstücke u.Gebäude	-87.199,91	-11.681,39	-10.622,97	-8.121,42	-3.429,04	-10.753,23	-1.644,79	-40.947,06
Unterh.d.Grundstücke u.Gebäude	-67.916,70	-815,42	-13.003,70	-1.114,96	-667,08	-3.396,07	-877,29	-48.042,18
Sachverst.,Gerichts-u.ähnl.Kosten	-8.905,10	-7.265,10	0,00	-1.290,00	0,00	0,00	-350,00	0,00
Dienstreisen	-9.715,09	-1.365,54	-4.476,20	-1.649,74	-523,31	-1.242,36	-420,93	-37,00
Steuern, Abgaben	-4.590,44	-1.135,96	-46,80	0,00	0,00	0,00	0,00	-3.407,68
Abschreibungen	-550.170,03	-22.422,51	-121.805,08	-90.302,51	-107.470,76	-55.755,36	-38.145,30	-114.268,51
Auflösung Sonderposten	492.322,52	20.581,64	113.021,05	80.110,83	105.228,18	52.289,10	35.636,39	85.455,34
sonstige Kosten	-37.586,81	-4.316,95	-10.280,66	0,00	-22.989,20	0,00	0,00	0,00
Sonstige betriebl. Aufwendungen	-149.168,65	-19.732,24	-50.568,89	-7.074,71	-5.594,60	-54.800,55	-8.068,70	-3.328,97
Summe der Betriebsausgaben	-2.783.662,97	-531.011,25	-690.849,72	-301.844,71	-403.726,20	-406.338,65	-88.363,27	-361.529,17
interne Verrechnung Hengste	0,00	0,00	-25.000,00	-10.000,00	35.000,00	0,00	0,00	0,00
interne Verrechnung Unterhaltung Ensemble	0,00	815,42	13.003,70	1.114,96	667,08	3.396,07	877,29	-19.874,52
interne Verrechnung Mehraufwand durch Ensemble	0,00	0,00	25.394,49	28.272,23	22.566,86	9.040,57	5.725,85	-91.000,00
interne Verrechnung Personalaufwand Gästehaus	0,00	0,00	0,00	12.000,00	0,00	0,00	0,00	-12.000,00
interne Verrechnung Verwaltung Ensembles	0,00	68.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-68.000,00
<b>Ergebnis vor Betriebsmittelzuschuss</b>	<b>-1.519.464,32</b>	<b>-442.598,87</b>	<b>-355.529,21</b>	<b>-92.365,37</b>	<b>-187.165,90</b>	<b>63.956,77</b>	<b>-39.927,69</b>	<b>-465.834,04</b>
Betriebsmittelzuschuss	1.526.200,00							
<b>Ergebnis nach Betriebsmittelzuschuss</b>	<b>6.735,68</b>							

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Neben den oben erwähnten Schlüsselungen wurden noch interne Verrechnungen zwischen den Bereichen vorgenommen. In 2011 wurde ein Junghengst gekört und in den Deckbestand übernommen. Für diesen Hengst wurde der Hengstaufzucht ein Erlös von TEUR 25 gutgeschrieben. Gleiches gilt für ein Pferd, welches der Reit- und Fahrschule zugeführt worden ist. Dieses Pferd wurde mit TEUR 10 angesetzt. Da die Instandhaltungsaufwendungen vollständig der Liegenschaft zugeordnet werden sollen, wurden die Kosten, die in den einzelnen Bereichen auf Unterhalt Grundstücke- und Gebäude gebucht worden sind, wieder umverteilt. Im Rahmen der Analyse der Arbeitsprozesse auf dem Gestüt haben wir festgestellt, dass einige operative Abläufe aufgrund der historischen Anlage aufwendiger sind, als bei einer modernen Gestütsanlage. Zu nennen sind hier insbesondere eine Vielzahl von manuell zu reinigenden Ställen, sehr weite Wege zwischen den einzelnen Bereichen usw. Nach unseren Schätzungen beläuft sich der Mehraufwand auf ca. zwei Vollzeitkräfte und einen Auszubildenden. Auf Grundlage der derzeitigen Personalkostenstruktur wurde der Personalaufwand mit TEUR 91 angesetzt. Dieser wurde über die Anzahl der Pferde den einzelnen Bereichen zugeordnet. Des Weiteren sind die Verwaltungstätigkeiten im Bereich des Baumanagements und der Verwaltung der Gebäude und Liegenschaften vollständig der Verwaltung zugeordnet gewesen. Auf Basis von Gesprächen wurde der Zeitaufwand für diese Tätigkeiten, insbesondere auch von der Gestütsleitung, ermittelt. Wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass ca. TEUR 68 für diese Tätigkeiten umzugliedern sind. Da die Aufwendungen für das Gästehaus im Rahmen der Kostenträgerrechnung dem Ensemble, die Erträge des Gästehauses - soweit sie mit Kunden der Reit- und Fahrschule erzielt worden sind – allerdings der Reit- und Fahrschule zugeordnet worden sind, wurde eine partielle Umbuchung der Kosten in Höhe von TEUR 12 vorgenommen.

Unter Berücksichtigung dieser Umbuchungen kommen wir zu dem Ergebnis, dass alle Bereiche mit Ausnahme der Veranstaltungen defizitär sind. Bei einer erlösabhängigen Umlage der Verwaltungskosten auf die einzelnen Bereiche würden alle Sparten Verluste generieren. Insofern kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass unter den gegenwärtigen Kostenstrukturen die Leistungen kaum kostendeckend angeboten werden können. Als Bereiche mit dem größten Potenzial wirtschaftlich tätig zu sein, konnten die Bereiche Veranstaltungen sowie Reit- und Fahrschule identifiziert werden.

### Kurzanalyse der einzelnen Bereiche

#### **Verwaltung:**

Der überwiegende Teil der Verwaltungskosten sind Personalkosten. Neben der Gestütsleitung und der Leitung der Reit- und Fahrschule sind in der Verwaltung in 2011 weitere fünf Personen und in 2012 sogar sechs Personen tätig, da eine Mitarbeiterin aus dem Mutterschutz zurückgekommen ist.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Ursächlich für diesen relativ großen Verwaltungsapparat sind u.a. Verwaltungstätigkeiten im Bereich der Rechnungslegung und Lohnabrechnung, die im Zusammenhang mit dem Landesbetrieb zu sehen sind. Insofern lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass Verwaltungskosten von TEUR 443 bei Erlösen von ca. 1,2 Mio. EUR in keinem angemessenen Verhältnis stehen.

### Hengsthaltung:

Der Bereich Hengsthaltung ist mit TEUR 355 hoch defizitär. Das 2011er Bereichsergebnis wurde durch Verkaufserlöse von TEUR 133 positiv beeinflusst, mit denen nicht in jedem Jahr gerechnet werden kann. Aus dem reinen Deckgeschäft wurden Erlöse in Höhe von TEUR 166 erzielt. In 2012 sind die Erlöse - wie oben bereits beschrieben - auf TEUR 123 gesunken, so dass sich die wirtschaftliche Situation eher noch verschlechtert.

In der Vergangenheit wurde immer wieder die Wirtschaftlichkeit der Außenstationen in Frage gestellt. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass auch bei den Außenstationen die Personalaufwendungen die entscheidende Aufwandsposition sind. In 2011 wurden noch vier Deckstationen mit eigenem Personal betrieben. Darüber hinaus gibt es noch diverse Außenstationen, bei denen die Hengste von Dritten versorgt und betreut werden. In der Regel zahlt das Landgestüt eine monatliche Miete für diese Leistung, die deutlich günstiger ist als bei der eigenen Versorgung, so dass dieses Modell aus unserer Sicht wirtschaftlich sinnvoll ist und eine flächendeckende Stationierung von Hengsten in Mecklenburg-Vorpommern sicherstellt. Insofern konzentrieren sich die nachfolgenden Überlegungen auf die Stationen mit eigenen Mitarbeitern.

Geschäftsjahr 2011	Göhren-Lebbin		Kritzow		Janow		Rupensdorf	
	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%	TEUR	%
Deckgelder	22	84,6	54	83,1	22	95,8	8	100,0
Stutenpension	3	11,5	6	9,2	0	0,0	0	0,0
sonstige Erlöse	1	3,8	5	7,7	1	4,3	0	0,0
<b>Gesamtleistung</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>65</b>	<b>100,0</b>	<b>23</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>
Personalaufwand	-24	-92,3	-23	-35,4	-21	-91,3	-21	-262,5
übrige Aufwendungen	-10	-38,5	-30	-46,2	-9	-39,0	-3	-37,5
Mieten/Pachten	-3	-11,5	-2	-3,1	-4	-17,3	-1	-12,5
<b>Betriebliche Aufwendungen</b>	<b>-37</b>	<b>-142,3</b>	<b>-55</b>	<b>-81,5</b>	<b>-34</b>	<b>-130,3</b>	<b>-25</b>	<b>-300,0</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-11</b>	<b>-42,3</b>	<b>10</b>	<b>18,5</b>	<b>-11</b>	<b>-30,3</b>	<b>-17</b>	<b>-200,0</b>

Datenquelle Kostenstellenreport

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Auf Basis dieser Ergebnisse wirtschaftete lediglich Kritzmow in 2011 kostendeckend. Als Konsequenz dieser Zahlen wurde die Station in Rupensdorf in 2012 bereits dahingehend umgestellt, dass kein Mitarbeiter des Landgestüts mehr vor Ort ist. Stattdessen wird der Hengst in Rubensdorf fremdbetreut und die Züchter werden telefonisch von Redefin betreut. Die Außenstelle Janow wurde ebenfalls dahingehend umgestellt, dass die Betreuung von zwei Hengsten vor Ort durch Dritte erfolgt und auch ein telefonischer Service eingerichtet wird. Insofern reduzieren sich die mit Personal ausgestatteten Außenstationen auf Kritzmow und Göhren-Lebbin. Nach diesen Umstellungen ergibt sich für 2012 auf Basis der vorläufigen Zahlen folgendes Bild:

Geschäftsjahr 2012	Göhren-Lebbin		Kritzmow	
	TEUR	%	TEUR	%
Deckgelder	17	65,4	38	58,5
Stutenpension	3	11,5	4	6,2
sonstige Erlöse	1	3,8	4	6,2
<b>Gesamtleistung</b>	<b>21</b>	<b>80,8</b>	<b>46</b>	<b>70,8</b>
Personalaufwand	-25	-96,2	-24	-36,9
übrige Aufwendungen	-7	-26,9	-12	-18,5
Mieten/Pachten	-2	-7,7	-2	-3,1
<b>Betriebliche Aufwendungen</b>	<b>-34</b>	<b>-130,8</b>	<b>-38</b>	<b>-55,4</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>-13</b>	<b>-50,0</b>	<b>8</b>	<b>15,4</b>

Datenquelle Kostenstellenreport

Kritzmow erwirtschaftet weiterhin ein positives Betriebsergebnis, während Göhren-Lebbin weiterhin Verluste generiert. Nach Aussagen der Gestütsleitung soll Göhren-Lebbin weiter mit eigenem Personal betrieben werden, da die Züchterschaft in Mecklenburg-Vorpommern aus Göhren-Lebbin aufgrund der geographischen Lage am besten mobil betreut werden kann. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass bzgl. der Außenstationen schon einige Maßnahmen getroffen worden sind, die die Wirtschaftlichkeit der Außenstationen verbessert haben. Allerdings wirken diese Maßnahmen auf das Betriebsergebnis nur, wenn das Personal insgesamt reduziert wird. Durch eine Verschiebung des Personals nach Redefin werden lediglich die Entsendungskosten vermieden.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Im Ergebnis bleibt festzuhalten, dass das Einsparpotenzial bei den Außenstationen sehr begrenzt ist. Dennoch sollte die Wirtschaftlichkeit der Außenstationen auf Basis der aktuellen Erlöse ständig überprüft werden. Aufgrund der hohen Fixkosten macht ein weiterer Personalabzug von einer Außenstation im Falle eines nicht kostendeckenden Betriebs nur Sinn, wenn das Personal tatsächlich eingespart werden kann.

### **Reit- und Fahrschule:**

Die Reit- und Fahrschule erzielte in 2011 ein Defizit von TEUR 92. Auch hier machen sich die Kostenstrukturen bemerkbar. Eine Analyse der Reit- und Fahrschule des Landesrechnungshofes in 2012 hat ergeben, dass einige Kurse nicht kostendeckend angeboten werden. Insbesondere die Personalkosten wurden in der Kalkulation der Kurse unterschätzt. Entscheidend für die Wirtschaftlichkeit der Kurse ist insbesondere die Auslastung. Als Reaktion auf diese Analyse wurden für 2013 die Kursgebühren nochmalig nach oben angepasst und die Anzahl der Kurse weiter erhöht. Erste Kursabsagen mangels Teilnehmer in 2013 machen deutlich, dass die Teilnehmer durchaus preissensibel sind und ein Vergleich mit anderen Landgestüten in Ostdeutschland und privaten Anbietern zeigt, dass das Preispotenzial sehr begrenzt ist. Insofern wird es bei den gegebenen Personalkostenstrukturen bei einzelnen Kursen schwierig sein, diese kostendeckend anzubieten.

### **Hengstaufzucht:**

In der Junghengstaufzucht werden derzeit ca. 20 Fohlen jährlich angekauft. Aus diesen Fohlen sollen neue Landbeschäler, Verkaufspferde bzw. Nachwuchs für die Reit- und Fahrschule generiert werden. Im Nebenzweck soll dies den Züchtern das Vertrauen in die eigenen Pferde demonstrieren, da es sich bei den Fohlen um den Nachwuchs der eigenen Landbeschäler handelt. Darüber hinaus liefert die Junghengstaufzucht einen wichtigen Beitrag für die Berufsausbildung und stellt für die Hengstparade eine entsprechende Anzahl von Pferden, die sonst eingekauft werden müssten.

Der Bereich hat im Jahr 2011 einen Verlust von TEUR 187 erzielt. Insbesondere der hohe Personaleinsatz bei der Ausbildung der Pferde kann durch die erzielten Erlöse nicht gedeckt werden. Des Weiteren konnten in der Vergangenheit nicht die angestrebten zwei Körungen pro Jahrgang erreicht werden. Bei der Zuordnung der Erlöse ergibt sich das Problem, dass die gekörten Hengste in den Deckhengstbestand übernommen werden, ohne dass eine interne Erlösverrechnung erfolgt. Andererseits ist es unseres Erachtens nicht zutreffend, die Verkäufe der Landbeschäler aus eigener Aufzucht der Junghengstaufzucht zuzuordnen, wenn diese bereits jahrelang im Deckeinsatz waren.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Insofern haben wir in unserer Berechnung einen internen Verrechnungssatz von TEUR 25 für gekörte Hengste und TEUR 10 für Junghengste, die dauerhaft in der Reit- und Fahrschule eingesetzt werden, angenommen.

In der Vergangenheit wurden diverse Berechnungen bzgl. der Wirtschaftlichkeit der Junghengstaufzucht vorgenommen, die bisher überwiegend auf Planzahlen basierten. Bei einem Vergleich der Planzahlen mit den Ist-Zahlen ist auffällig, dass zum einen die geplanten Verkaufserlöse nicht erzielt worden sind, zum anderen aber insbesondere die Kostenstrukturen nicht eingehalten werden konnten. Die Personalaufwendungen wurden in den Planungen mit ca. TEUR 100 angesetzt, wohingegen in 2011 Personalkosten nach Bereinigungen von knapp TEUR 300 angefallen sind. Unseres Erachtens wurde in den bisherigen Kalkulationen ein relativ schneller Verkauf unterstellt. Gegenwärtig sind einige Pferde doch deutlich länger im Verkaufspferdebestand als ursprünglich geplant, so dass sich die Kosten für die Ausbildung und Bewegung entsprechend erhöhen.

### **Veranstaltungen:**

Die Veranstaltungen erzielen als einziger Bereich ein positives Ergebnis vor Verwaltungsumlage. Wesentlicher Erfolgsfaktor sind die Hengstparaden, die gut 70% der Erlöse in diesem Bereich generieren. Im Gegensatz zum Jahre 2012 war die Hengstparade in 2011 nicht ausverkauft. Insofern bietet die Hengstparade bei drei Veranstaltungen noch ein Ertragspotenzial von ca. TEUR 93 aus Ticketverkäufen. Die Erlöse aus diesen Veranstaltungen inkl. Sponsorengelder betragen ca. TEUR 130.

### **Leistungsprüfung:**

Dieser Bereich hat in 2011 ein Defizit von ca. TEUR 40 erzielt. Aufgrund der sinkenden Teilnehmerzahlen bei den 70- bzw. 30-Tage-Tests sind die Umsätze seit Jahren rückläufig. In 2012 konnte sogar nur ein 30-Tage-Test angeboten werden, so dass sich die Umsätze auf TEUR 20 reduzierten. Grundsätzlich bietet es sich an, dass die Leistungsprüfungen in Redefin abgehalten werden, allerdings sollte auch hier die Wirtschaftlichkeit berücksichtigt werden.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

### Ensemble/Liegenschaften:

Der Betrieb sowie der Unterhalt des einmaligen Ensembles verursachten nicht unerhebliche Kosten, die über die Instandhaltung eines normalen Gestüts hinausgehen. Im Rahmen der Bereichsübersicht haben wir auf Basis der vorhandenen Kostenträgerrechnung versucht, diese Kosten für das Jahr 2011 herauszuarbeiten. Als Erlöse werden dem Bereich insbesondere Mieterlöse zugerechnet. Neben Instandhaltungsmaterial- und Bewirtschaftungskosten fallen überwiegend Personalaufwendungen an. Nach den oben beschriebenen Umschlüsselungen von Instandhaltungskosten und Personalaufwand ergibt sich ein Bereichsverlust von TEUR 465, die dem Immobilienbestand zuzuordnen sind.

Wir weisen darauf hin, dass diese Zahl zwei Unschärfen aufweist: Einerseits waren die Instandhaltungsaufwendungen in 2011 sehr niedrig und andererseits müssten die einzelnen Bereiche auch eine kalkulatorische Miete für die Infrastruktur zahlen, wenn alle Kosten im Zusammenhang mit den Immobilien herausgezogen werden. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Abschreibungen für die Immobilien durch die Auflösung des Sonderpostens neutralisiert werden, so dass den Bereichen und dem Landgestüt diesbezüglich keine Aufwendungen entstehen. Zur Darstellung des Mehraufwandes durch das Ensemble verweisen wir auf Kapitel 4b.

### h) Kosten- und Leistungsrechnung

Die derzeitige Kosten-Leistungsrechnung erfüllt in keinerlei Hinsicht ihren Zweck, die Gestütsleitung zeitnah über die Wirtschaftlichkeit einzelner Bereiche zu informieren. Derzeit hat das Gestüt 32 Kostenstellen, welche überwiegend zur Verrechnung von Kosten eingesetzt werden und insofern wenig aussagefähig sind. Nach Abschluss des Geschäftsjahres und mit Aufstellung des Jahresabschlusses werden die Kostenstellen auf Kostenträger verteilt. Da das Landgestüt für jeden Lehrgang einen Kostenträger angelegt hat, gibt es derzeit über 100 Kostenträger. Problematisch ist, dass viele Kosten nicht verursachungsgerecht zugeordnet werden können und auf einem sogenannten Dummy-Kostenträger verbleiben. Neben den Betriebszuschüssen und den Erträgen aus der Auflösung des Sonderpostens sind in 2011 und 2012 Aufwendungen in Höhe von über TEUR 700 bzw. TEUR 800 auf diesem Kostenträger zu finden. Solange eine so wesentliche Kostenposition nicht verteilt ist, kann keine zutreffende Aussage über die Wirtschaftlichkeit einzelner Bereiche auf Vollkostenbasis getroffen werden. Darüber hinaus ist das derzeitige Verfahren sehr zeitaufwendig in der Handhabung. Die vielfältigen Schlüsselungen der Kostenstellen auf die Kostenträger haben zu einem Komplexitätsgrad geführt, bei dem Kosten und Nutzen in keinem Verhältnis stehen. Aufgrund des hohen Aufwandes können die Kostenträgerauswertungen auch nicht monatlich generiert werden, sondern nur einmal im Jahr.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Dadurch liegen der Gestütsleitung die Daten erst mit sehr großer zeitlicher Verzögerung vor, so dass keine unmittelbaren operativen Entscheidungen getroffen werden können. Aus den Gesprächen wurde auch deutlich, dass viele der derzeit generierten Zahlen überhaupt nicht weiter verwendet werden. Kosten-Leistungsrechnung ist kein Selbstzweck, sondern sollte nach den Bedürfnissen des Informationsempfängers angepasst werden. Jede Zahl, die nicht weiter verwendet wird, ist unseres Erachtens obsolet. Insofern bedarf es einer grundlegenden Vereinfachung der Kosten- und Leistungsrechnung, so dass die Gestütsleitung zeitnah entscheidungsrelevante Daten erhält. Erste Maßnahmen in diese Richtung wurden bereits eingeleitet.

### i) Arbeitsabläufe

Im Rahmen unserer Analysen haben wir uns auch die Arbeitsprozesse angeschaut. Im Pferdebereich konnten wir keine offensichtlichen Effizienzpotenziale identifizieren. Zu erwähnen ist, dass 81 Boxen manuell gereinigt werden müssen und die Wege innerhalb des Gestüts aufgrund der Weitläufigkeit des Gestüts teilweise recht weit sind. Auch führt die Entfernung zu den Junghengsten zu zeitlichen Belastungen in den Abläufen. Wie bereits erwähnt, schätzen wir die Mehrbelastungen durch das historische Gestüt innerhalb der operativen Arbeitsabläufe auf zwei Vollzeitkräfte und einen Auszubildenden. Des Weiteren ist uns aufgefallen, dass alle Tätigkeiten von Fachkräften ausgeführt werden. In anderen Gestüts werden die Qualifikationen der Mitarbeiter stärker an den Tätigkeiten ausgerichtet. Insbesondere für einfache Hilfstätigkeiten können unseres Erachtens verstärkt geringer qualifizierte und damit günstigere Arbeitskräfte eingesetzt werden.

Im Bereich der Verwaltung besteht unseres Erachtens größeres Effizienzpotenzial. Wie bereits oben dargestellt, ist die Kosten-Leistungsrechnung relativ aufwendig in der Datengenerierung. Hier kann durch eine entsprechende Vereinfachung (siehe Kapitel 3f) der Personaleinsatz reduziert werden. Des Weiteren sehen wir grundsätzlich noch Effizienzpotenziale im Bereich der Personalprozesse. Sowohl die Zeiterfassung als auch die Vorbereitungen für die Gehaltsabrechnung binden erhebliche personelle Ressourcen. Derzeit werden die Stunden über die elektronische Zeiterfassung (Novatime) erfasst. Bei Fehlbuchungen oder Nacherfassungen werden manuelle Korrekturbelege erzeugt, die zentral in der Verwaltung erfasst werden. Nachdem die Ist-Zahlen in Novatime erfasst worden sind, erfolgt ein Export in Excel. Anschließend werden die vom Vorgesetzten abgezeichneten Stundenzettel mit den Arbeitsnachweisen nach Tätigkeiten ebenfalls in Excel übertragen und die Differenzen ermittelt. Die Sachbearbeiterin aus der Personalabteilung klärt anschließend die Ursachen für die Differenzen. Aufgrund der derzeit praktizierten Überstundenregelung, wonach Überstunden erst ausbezahlt werden, wenn diese nach drei Monaten nicht durch Freizeit ausgeglichen worden sind, muss die Personalabteilung die Überstunden manuell fortschreiben.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Nach einem „First-in-/ First-out-System“ werden die Zeitguthaben für jeden Mitarbeiter in Excel fortentwickelt. Ebenfalls in Excel werden Nacht- und Wochenendzuschläge ermittelt. Eine Änderung der Überstundenregelungen mit Einführung von Arbeitszeitkonten sowie eine erhöhte Automatisierung bei der Zeiterfassung würden zu deutlichen Einsparungen führen.

Als ebenfalls sehr aufwendig erweist sich die Übertragung der monatlichen Lohn- und Gehaltsdaten an das Landesbesoldungsamt. Mittels manueller Belege werden die Stunden für jeden einzelnen Mitarbeiter übertragen. Insgesamt erfordert die Personalverwaltung und die Vorbereitung der Daten für die Gehaltsabrechnung ungefähr eine  $\frac{3}{4}$ -Stelle.

Auch das Mahnwesen im Bereich der Bedeckungen bindet Ressourcen und in der Vergangenheit kam es immer wieder zu Forderungsausfällen. Aufgrund der Tatsache, dass auf den Außenstationen kein Bargeld geführt werden darf, wäre die Einführung von mobilen EC-Cash-Systemen zu prüfen.

Ebenfalls sollte darüber nachgedacht werden, ob der Kartenverkauf für die Hengstparade weiterhin selbst durchgeführt werden soll. Das Verfahren ist relativ arbeitsintensiv und für einige Kunden nicht unbedingt kostengünstig. Derzeit können die Karten telefonisch oder per Internet bestellt werden und sind vorab zu bezahlen (Banküberweisung/Kreditkarte). Der Mitarbeiter muss die Daten bei telefonischer Bestellung aufnehmen und bei anschließender Banküberweisung den Zahlungseingang überprüfen und dem Besteller zuordnen. Dann wird ein Brief mit den Eintrittskarten erstellt und versendet. Die Bearbeitungsgebühr für diesen Vorgang beträgt 5 EUR.

Als Alternative wäre der Verkauf der Karten über einen externen Anbieter zu prüfen. Hierdurch könnten interne Ressourcen gespart werden und ein großflächigerer Vorverkauf wäre möglich, so dass der zunehmenden Anzahl von Käufen an der Tageskasse und somit der wirtschaftlichen Abhängigkeit vom Tageswetter entgegengewirkt werden kann.

Die Administration der Anmeldungen in der Reit- und Fahrschule sowie die Bearbeitung der Buchungsanfragen für das Gästehaus bieten unseres Erachtens ebenfalls noch Effizienzpotenziale. Die Anmeldung zu den Kursen für die Reit- und Fahrschule erfolgt über die Homepage des Landgestüts. Die Daten werden an dieser Stelle nicht weiterverarbeitet, sondern die zuständige Mitarbeiterin erhält eine Mail mit den Daten. Die Anmeldedaten werden handschriftlich in eine Datei übertragen und die Mitarbeiterin schickt postalisch einen Erfassungsbogen für die weiteren Daten (Übernachtung, eigenes Pferd, Anreise etc.) an den Kunden. Der Kunde sendet den ausgefüllten Fragebogen an das Landgestüt zurück.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Auf Basis dieser Angaben wird von der Mitarbeiterin eine Rechnung erstellt, die entweder vorab oder zu Beginn des Kurses beglichen werden muss. Dieser Prozess sollte unseres Erachtens automatisiert werden. Gleiches gilt auch für die Buchungen im Gästehaus. Derzeit erfolgen die Buchungen überwiegend telefonisch oder per Mail. Die Buchungen werden in einer Exceltabelle erfasst. Es gibt derzeit auch keine Allgemeinen Geschäftsbedingungen bzgl. Stornierungen etc., so dass flexible und kurzfristige Buchungen sehr erschwert werden.

### 2.h Personalstruktur

Am 31.12.2012 wurden im Landgestüt Redefin 48 Mitarbeiter beschäftigt. Neben der Geschäftsführerin sind weitere 45 Mitarbeiter, von denen 10 Auszubildende sind, auf Grundlage des Tarifvertrages der Länder beschäftigt, während zwei Mitarbeiter als Beamte tätig sind – wobei eine dieser Mitarbeiterinnen abgeordnet ist. Weitere drei Mitarbeiter wurden aufgrund einer Altersteilzeitregelung vom Dienst freigestellt. Das Kündigungsschutzgesetz ist mithin anwendbar.

Die zugrunde liegenden Arbeitsverträge sind standardisiert. Da das Landgestüt Redefin als Landesbetrieb dem Land Mecklenburg-Vorpommern angehört, unterliegen die Arbeitsverhältnisse der 46 Angestellten den Regelungen des Tarifvertrages der Länder (TV-L), dem Tarifvertrag zur Überleitung der Beschäftigten der Länder in den TV-L (TVÜ-L) sowie den Tarifverträgen, die den TV-L und den TVÜ-L ergänzen, ändern oder ersetzen. Weiterhin gelten der Tarifvertrag zur Regelung der Altersteilzeit (TV ATZ) und der Tarifvertrag zur Regelung der Altersversorgung (TV ATV), wonach die Versorgungsleistungen für nichtverbeamtete Angestellte durch die Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL) erfolgen. In den Arbeitsverträgen finden sich zudem entsprechende Verweisungen auf die Tarifverträge. Für die verbleibenden zwei Mitarbeiter gelten die beamtenrechtlichen Regelungen. Das Landgestüt Redefin wird von der Geschäftsführerin Frau Antje Kerber geleitet. Sie ist ebenfalls Angestellte im öffentlichen Dienst, erhält jedoch eine übertarifliche Vergütung nach den besoldungsrechtlichen Regelungen.

Mit Wirkung zum 01.09.2008 wurde eine Geschäftsordnung, in der u.a. die regelmäßigen Arbeitszeiten und die Abgeltung durch Zeitausgleich von Spät-, Wochenend- und Leitungsdiensten geregelt sind, erlassen. Etwaige Mehrstunden durch die Teilnahme an Turnieren sollen abgegolten werden. Die Arbeitszeiterfassung erfolgt durch ein elektronisches Zeiterfassungssystem.

## 2. Überprüfung und Fortschreibung des Konzepts über das Landgestüt Redefin

Darüber hinaus besteht eine Vereinbarung zu Turnieren aus 2009. Diese enthält Ergänzungen zu den Arbeitszeitregelungen in der Geschäftsordnung des Landgestüts Redefin. Danach wird die Zeit für die Betreuung von Pferden bei Turnieren als Arbeitszeit angerechnet und als Mehrstunden abgegolten. Im Übrigen erhalten die Beschäftigten eine Beteiligung an den Jahresgewinn Geldern in Höhe von bis 500 EUR zu 75 % und für jeden weiteren Euro zu 25 %.

Schon an dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass die vorstehend beschriebene tarifvertragliche Regelung zu erheblichen Grenzen bei der Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse führt. So sind Überstunden nur in einem eng begrenzten Umfang möglich. Zudem berücksichtigt das für den öffentlichen Dienst zugeschnittene tarifvertragliche System die Besonderheiten eines Pferdezucht- und Reitbetriebes nur unzureichend. Schließlich ist die Tarifbindung mit einer von der Entwicklung der Produktivität im Landgestüt Redefin unabhängigen regelmäßigen Erhöhung der Personalkosten verbunden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Anzahl der Vollbeschäftigten nach Bereichen zum Ende des Jahres 2012. Anzumerken ist, dass im Bereich der Bedeckungen ein Mitarbeiter dauerhaft krankgeschrieben ist und sich drei Personen in der Freistellungsphase der Altersteilzeit befinden.

Stand Jahresende	R + F, IBU	Beritt, Fahren	Fohlen/Junghengste	Bedeckung	Stall Mitarbeiter	Summe Kernbereich	Immobilien/Gestüt	Verwaltung	ATZler	Summe andere Bereiche	Azubis	Gesamt
Anzahl Vollbeschäftigte												
2012	4,3	9,9	1,6	5,4	0	21,2	5,8	7,0	3,0	15,8	10,0	47,0

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

#### 3.a Die Landgestüt Redefin GmbH – neue Rechtsform für das Landgestüt Redefin?

##### Rechtsformwahl:

Bei den nachstehenden Überlegungen zu den verschiedenen gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten ist davon ausgegangen worden, dass das Land Mecklenburg-Vorpommern alleinige Gesellschafterin des Landgestüts Redefin bleibt. Für die Beteiligung privater Investoren an dem Landgestüt wird derzeit kein realistischer Ansatzpunkt gesehen.

Bei dieser Prämisse kommen für eine mögliche neue Rechtsform als Alternative zur bisherigen Ausgestaltung als Landesbetrieb lediglich Kapitalgesellschaften in Frage. Insoweit stehen als realistische mögliche Gestaltungsalternativen die Führung des Landgestüts Redefin als:

- Aktiengesellschaft
- Anstalt des öffentlichen Rechts
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung

zur Verfügung.

Die Aktiengesellschaft ist in ihrer Grundstruktur auf die Beteiligung einer großen Anzahl von Kapitalgebern ausgerichtet und sieht in der Folge mit dem Vorstand und dem Aufsichtsrat eine zweistufige Führungsstruktur zwingend vor. Zudem zeichnet sich die Aktiengesellschaft durch eine hohe Formstrenge aus. Für das Landgestüt Redefin ist eine solche zweistufige Führungsstruktur nicht erforderlich und würde zu einem erheblich erhöhten Verwaltungsaufwand führen. Zudem wäre das Land Mecklenburg-Vorpommern auf lange Sicht alleiniger Aktionär, da die Aufnahme weiterer Aktionäre, wie vorstehend dargestellt, nicht vorgesehen ist und auch keinen realistischen Hintergrund hat. Die Aktiengesellschaft scheidet nach diesseitiger Auffassung daher als mögliche Rechtsform aus.

Auch bei der Anstalt des öffentlichen Rechts ist eine zweigliedrige Führungsstruktur mit Vorstand und Verwaltungsrat zwingend vorgesehen. Zudem haftet das Land Mecklenburg-Vorpommern als Anstaltsträger zwar nur subsidiär, jedoch unbeschränkt.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Schließlich ist die Gründung einer Anstalt des öffentlichen Rechts mit erheblichem Verwaltungsaufwand verbunden, der beispielsweise bei der Gründung der GmbH reduziert werden kann. Insoweit erscheint auch die Anstalt des öffentlichen Rechts als alternative Rechtsform für das Landgestüt Redefin wenig geeignet.

Nach diesseitiger Auffassung ist daher der GmbH als Gestaltungsalternative der Vorzug zu geben. Die Gründung könnte als Sachgründung relativ unkompliziert erfolgen. Als Organ ist gesellschaftsrechtlich ein Geschäftsführer ausreichend, so dass an die bisherige Personalstruktur angeknüpft werden könnte. Zudem bietet die GmbH dem Land zumindest rechtlich die Möglichkeit, die Haftung auf das Vermögen der Gesellschaft zu beschränken. Weiterhin ist es grundsätzlich möglich, private Investoren an der Gesellschaft zu beteiligen.

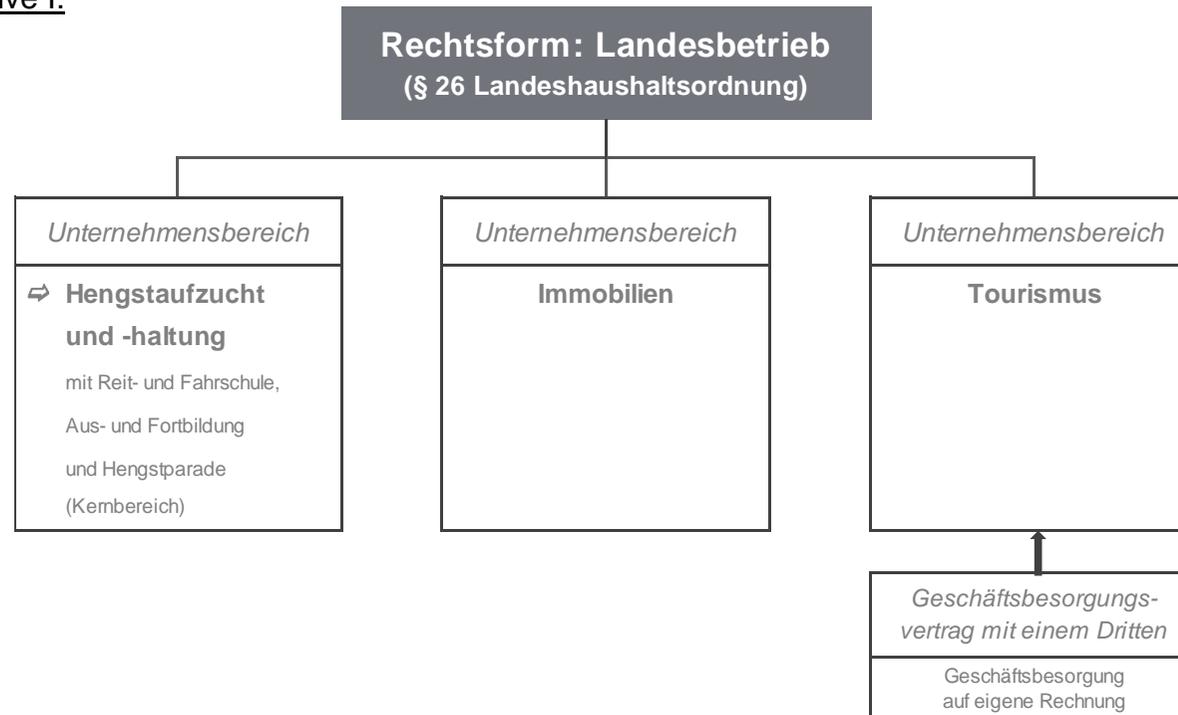
#### Vorbemerkung:

Für die gesellschaftsrechtlichen Betrachtungen kann das Landgestüt Redefin in drei Unternehmensbereiche unterteilt werden, nämlich:

- die Hengsthaltung, die Hengstaufzucht, die Reit- und Fahrschule, Aus- und Fortbildung und die Hengstparade als jährlichem Höhepunkt (im Weiteren als Kernbereich bezeichnet),
- den Immobilienbereich und
- den Bereich des Tourismus.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

#### Gestaltungsalternative I:



Es besteht die Möglichkeit, das Landgestüt Redefin ohne gesellschaftsrechtliche Änderungen fortzuführen. Damit bliebe das Landgestüt Redefin ein einheitliches Unternehmen mit den drei Unternehmensbereichen Kernbereich, Immobilienbereich und Tourismus in der Rechtsform des Landesbetriebes gemäß § 26 Landeshaushaltsordnung Mecklenburg-Vorpommern, der Teil des Landeshaushaltes ist. Eine Ausgliederung einzelner Unternehmensbereiche würde nicht erfolgen. Dieser Landesbetrieb bliebe Vertragspartner für Dritte.

Der Bereich Tourismus kann unter Beachtung der ausschreibungsrechtlichen Schwellenwerte im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages an ein externes Unternehmen ausgelagert werden, das ein Tourismuskonzept für das Landgestüt Redefin entwickelt und auf dieser Basis das Tourismusgeschäft auf eigene Rechnung realisiert.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Für seine Dienstleistungen erhält der Geschäftsbesorger eine feste jährliche Vergütung in Höhe von EUR 100.000. Für die Nutzung der Infrastruktur zahlt der Geschäftsbesorger an das Landgestüt eine jährliche Miete in Höhe von EUR 240.000. Das Landgestüt wird außerdem am Ergebnis des Unternehmens beteiligt, üblicherweise mit einem Erfolgsanteil in Höhe von 65%.

#### Vorzüge:

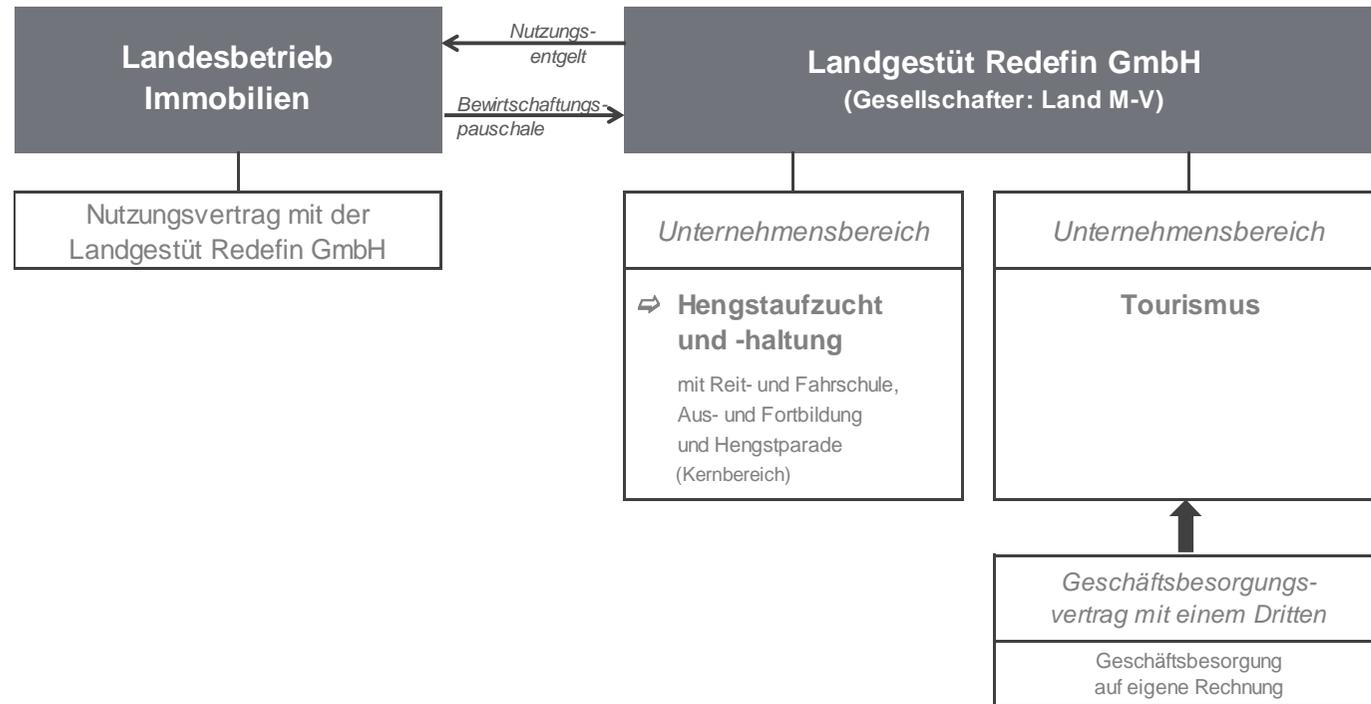
Diese Gestaltungsalternative hat den Vorzug, dass das Landgestüt Redefin unmittelbarer Teil des Landeshaushalts bleibt und damit die Zuführung von Landesmitteln im Rahmen des Haushaltsrechts möglich ist. Zudem besteht praktisch kein Insolvenzrisiko.

#### Risiken:

Diese gesellschaftsrechtliche Gestaltung führt dazu, dass das Land Mecklenburg-Vorpommern unmittelbar für Verbindlichkeiten des Landgestüts Redefin haftet. Aufgrund der Rechtsform ist es zudem problematisch, Drittmittel aus Quellen, die nicht öffentlich-rechtlich sind, zu akquirieren. Weiterhin ist die Einbindung privater Investoren durch eine etwaige Beteiligung am Landgestüt Redefin durch die Ausgestaltung als Landesbetrieb gesellschaftsrechtlich auch langfristig nicht möglich. Damit bleibt das Land Mecklenburg-Vorpommern Hauptfinanzquelle des Landgestüts Redefin. Da das Landgestüt Redefin Teil der Landesverwaltung ist, führt dies arbeitsrechtlich dazu, dass deren Angestellte vom Geltungsbereich des TV-L erfasst sind. Eine Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse wäre nur in dem engen Rahmen der tarifrechtlichen Vorgaben möglich. Die vorstehend beschriebenen Einschränkungen in der Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse würden nicht grundsätzlich gelöst werden.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

#### Gestaltungsalternative II



Des Weiteren besteht die Möglichkeit, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung zu gründen, auf die der Kernbereich und der Bereich Tourismus ausgegliedert werden. An der zu gründenden GmbH ist das Land Mecklenburg-Vorpommern als alleinige Gesellschafterin beteiligt.

Die derzeit in dem Landesbetrieb im Kernbereich und im Bereich Tourismus tätigen Angestellten werden unter Wahrung ihres derzeit bestehenden Besitzstandes nach den Tarifverträgen für den öffentlichen Dienst von der zu gründenden GmbH übernommen. Die Besitzstandswahrung ist zwischen den Angestellten sowie der Landgestüt Redefin GmbH individualvertraglich zu vereinbaren.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Auch in dieser Gestaltungsvariante kann der Bereich Tourismus auf ein externes Unternehmen ausgelagert werden. Aufgrund der gesellschaftsrechtlich einflussreichen Stellung des Landes Mecklenburg-Vorpommern als alleiniger Gesellschafterin und insbesondere wegen der überwiegenden Finanzierung durch das Land Mecklenburg-Vorpommern ist auch die zu gründende GmbH trotz der Privatrechtsform öffentlicher Auftraggeber, weshalb bei der Auslagerung des Tourismus auf ein externes Unternehmen die Regelungen hinsichtlich der ausschreibungspflichtigen Schwellenwerte und des Vergabeverfahrens zu berücksichtigen sind. Das externe Unternehmen entwickelt ein Tourismuskonzept für das Landgestüt Redefin, das es auch auf eigene Rechnung realisiert.

Für seine Dienstleistungen erhält der Geschäftsbesorger eine feste jährliche Vergütung in Höhe von EUR 100.000. Für die Nutzung der Infrastruktur zahlt der Geschäftsbesorger an das Landgestüt eine jährliche Miete in Höhe von EUR 240.000. Das Landgestüt wird außerdem am Ergebnis des Unternehmens beteiligt, üblicherweise mit einem Erfolgsanteil in Höhe von 65%.

Der Immobilienbereich wird nicht auf die zu gründende GmbH übertragen, sondern verbleibt im bestehenden Landesbetrieb. Für die Nutzung des Ensembles zahlt die Landgestüt Redefin GmbH auf Grundlage eines Pachtvertrages ein angemessenes Nutzungsentgelt an den Landesbetrieb. Dieser zahlt der Landgestüt Redefin GmbH wiederum ein Entgelt für die Bewirtschaftung der Immobilien.

#### Vorzüge:

Durch die Ausgliederung des Kernbereichs und des Bereichs Tourismus auf eine GmbH als selbständigen Rechtsträger entfällt für das Land Mecklenburg-Vorpommern die unmittelbare Haftung für Verbindlichkeiten aus diesen Unternehmensbereichen. Zudem ermöglicht eine Ausgliederung eine direkte Zuordnung der Kosten des Kernbereichs und des Bereichs Tourismus zum eigentlichen Landgestüt Redefin. Der Kernbereich Landgestüt Redefin wird somit nicht mehr mit den Mehrkosten, die für den Erhalt des denkmalgeschützten Ensembles erforderlich sind, belastet.

Die Gestaltung in der Rechtsform der GmbH ermöglicht es zudem, Drittmittel aus privater Hand zu akquirieren, insbesondere durch die Aufnahme privater Investoren als Minderheitsgesellschafter, durch die Möglichkeit der direkten Darlehensaufnahme sowie mögliche Public-Private-Partnership-Projekte.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Das Tourismusgeschäft wird von einem externen Dritten auf schuldrechtlicher Basis geführt, wobei die Landgestüt Redefin GmbH feste Einnahmen erhält.

Als selbständiger Rechtsträger unterliegt die Landgestüt Redefin GmbH trotz einer alleinigen Beteiligung des Landes Mecklenburg-Vorpommern nicht zwingend den Tarifverträgen für den öffentlichen Dienst. Die im Landesbetrieb Angestellten im Kernbereich und im Bereich Tourismus werden unter Wahrung ihres derzeitigen Besitzstandes von der Landgestüt Redefin GmbH übernommen, sie nehmen an einer Erhöhung der Tarifverträge jedoch nicht mehr teil. Neu einzustellende Mitarbeiter können ohne tarifliche Bindung eingestellt werden. Dies erhöht insbesondere die Flexibilität bei Einsätzen an Turnieren, die vor allem an Wochenenden stattfinden, sowie zu Leistungsspitzen, wie z.B. bei der Vorbereitung und Durchführung der Hengstparade. Die Mitarbeiter können bedarfsspezifischer und den Eigenheiten des Landgestütsbetriebes angepasster eingesetzt werden.

#### Risiken:

Das Haftungsrisiko des Landes Mecklenburg-Vorpommern wird zwar rechtlich, aber wohl nicht de facto minimiert, wenn das Landgestüt Redefin erhalten bleiben soll. Kapitalzuführungen aus dem Landeshaushalt an die GmbH sind auf Grundlage des Haushaltsrechts und Vorlage eines Wirtschafts- und Stellenplans oder entsprechender Verwendungsnachweise im Rahmen der institutionellen Förderung gemäß den Hinweisen für die Verwaltung von Beteiligungen des Landes Mecklenburg-Vorpommern, Verwaltungsvorschrift des Finanzministeriums vom 13.01.2012, Rz 169, möglich, wobei darauf zu achten ist, dass die Vergütung der Mitarbeiter nicht über dem tarifrechtlichen Rahmen des TV-L erfolgt. Soweit das Land Mecklenburg-Vorpommern Aufträge an die Landgestüt Redefin GmbH vergeben möchte, können vergaberechtliche Risiken durch die sog. Quasi-Inhouse-Vergabe gelöst werden. Eine Pflicht zur Ausschreibung und Durchführung des Vergabeverfahrens besteht dann nicht, wenn das Land Mecklenburg-Vorpommern alleiniger Gesellschafter der GmbH ist, das Land Kontrolle über die GmbH ausüben kann wie über eine eigene Dienststelle und die GmbH die Tätigkeit im Wesentlichen für den Auftraggeber verrichtet. Aufgrund des beherrschenden Einflusses des Landes Mecklenburg-Vorpommern, insbesondere wegen der überwiegenden Finanzierung durch das Land, ist die Landgestüt Redefin GmbH auch in der Privatrechtsform weiterhin an die Durchführung eines Vergabeverfahrens bei der Beauftragung Dritter gebunden.

Rein vorsorglich wird darauf verwiesen, dass mit der Ausgestaltung des Landgestüts Redefin in der Rechtsform der GmbH im Falle einer möglichen Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit für die Geschäftsführung die Pflicht zur Insolvenzantragspflicht nach § 15a InsO begründet wird, die bei der Führung als Landesbetrieb nicht besteht.

## 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

### 3.b Schwerpunkte im Pferdebereich

Wie bereits der Stellungnahme des Jahres 2008 zu entnehmen war, sollte das Landgestüt Redefin als das Kompetenzzentrum im Bereich Pferd in Mecklenburg-Vorpommern ausgebildet werden. Das Landgestüt Redefin bietet die einmalige Infrastruktur an, als Kompetenzzentrum und Aushängeschild des Pferdelandes Mecklenburg-Vorpommern zu agieren. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte insbesondere die Zusammenarbeit mit den Verbänden verstärkt werden, um die Bedeutung von Redefin innerhalb der Pferdeszene auch über die Landesgrenzen hinaus zu steigern. Im Idealfall sollten sowohl der Zuchtverband als auch der Landesverband Mecklenburg-Vorpommern für Reiten, Fahren und Voltigieren e.V. in Redefin vertreten sein. Vor dem Hintergrund, dass Hamburg und Schleswig-Holstein keine eigenen Landgestüte unterhalten, sollte die Ausrichtung als Kompetenzzentrum insbesondere in diesen Regionen erfolgen. Wie sich unseres Erachtens die einzelnen Bereiche in Zukunft positionieren sollten, wird im Folgenden ausgeführt.

#### **Reit- und Fahrschule:**

Die Reit- und Fahrschule genießt über die Landesgrenzen hinaus einen hervorragenden Ruf und verfügt über ausgezeichnete Reitlehrer. Dieses Potenzial wurde in den letzten Jahren nur unzureichend genutzt. Allerdings ist anzumerken, dass durch den über zweijährigen Baustopp die Infrastruktur gefehlt hat, um ein angemessenes Umfeld bieten zu können. Diese Verzögerung macht sich heute bemerkbar. Einige Mitbewerber haben zwischenzeitig investiert und somit potenzielle Kunden an sich gebunden. Dennoch hat Redefin sowohl durch sein einmaliges Ensemble als auch durch den hervorragenden Ruf seiner Reit- und Fahrschule ein Alleinstellungsmerkmal, welches diesen Nachteil wieder kompensieren kann.

In den letzten beiden Jahren wurde die Anzahl der Kurse bereits deutlich erweitert. In 2013 sind bis 85 Kurse geplant. Allerdings wird auch deutlich, dass eine sehr unterschiedliche Nachfrage bzgl. der Kurse besteht. Während einige Kurse insbesondere im Dressur-Bereich schon Monate vor Kursbeginn ausgebucht sind, mussten in 2012 und 2013 bereits einige Kurse mangels Teilnehmer abgesagt werden. Anhand der Auswertung der 2011er und 2012er Zahlen wird das Ergebnis des Landesrechnungshofes aus dem Jahre 2012 bestätigt, dass die Wirtschaftlichkeit der Kurse sehr stark divergiert. Während insbesondere die Dressur und kombinierte Dressur- und Springkurse profitabel sind, sind einige Fahrkurse und Kurse für Reitabzeichen defizitär gewesen. Ursächlich hierfür sind insbesondere die unterschiedlichen Teilnehmerzahlen. Während die Dressur- und Springkurse auf bis zu 10 Teilnehmer ausgelegt sind, bieten einige Fahrkurse lediglich Kapazitäten für vier Teilnehmer.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Diese unterschiedlichen Kapazitäten lassen sich über die Höhe der Kursgebühren nicht kompensieren. Unseres Erachtens sollten die vorhandenen Wirtschaftlichkeitsrechnungen verstärkt in die Gestaltung des Kursplans einfließen. Derzeit sind die Auswertungen des Vorjahres erst verfügbar, wenn der Kursplan des laufenden Jahres bereits veröffentlicht ist. Insbesondere sollten bei einzelnen Kursen, die dauerhaft ausgebucht sind und deren Anzahl aufgrund fehlender Ressourcen nicht beliebig erweitert werden können, die Kursgebühren selektiv angehoben werden. Des Weiteren sollte unseres Erachtens ein viel stärkerer Fokus auf berufstätige Freizeitreiter gelegt werden, die insbesondere am Wochenende ihre Reit- und Fahrfähigkeiten verbessern bzw. diese erwerben wollen. Insbesondere zahlungskräftige Kunden aus Hamburg und Berlin sollten angesprochen werden. Derzeit werden fast keine Wochenendkurse angeboten. Aufgrund der Bedingungen des T-VL wären bei Wochenendkursen entsprechende Zuschläge für die Mitarbeiter zu zahlen, so dass diese aus Kostengründen bisher kaum angeboten worden sind. Wir empfehlen für die Wochenenden auf externe Trainer zurückzugreifen. Die Kurse müssten so kalkuliert werden, dass bei einer Mindestanzahl von Teilnehmern ein Deckungsbeitrag generiert wird. Die Honorarvereinbarungen mit den externen Trainern müssen so ausgestaltet sein, dass bei fehlenden Anmeldungen eine entsprechende Stornierung möglich ist, so dass dem Landgestüt durch diese zusätzlichen Kurse keine wirtschaftlichen Nachteile entstehen. Angesichts des derzeitigen Veranstaltungsangebotes des Landgestüts sind unseres Erachtens mindestens 20 Wochenendkurse im Jahr möglich, ohne irgendwelche Kollisionen mit anderen Events zu bekommen.

Ein weiterer Vorteil des Landgestüts ist die wunderbare Landschaft, was unseres Erachtens zunehmend auch im Lehrgangsangebot genutzt werden sollte. Reiten im Gelände dürfte gerade bei der oben angesprochenen Zielgruppe „Großstädter“ einen zusätzlichen Anreiz geben. Aber auch im Bereich der Sportler sollte über das Angebot von „Geländereiten“ nachgedacht werden.

Grundsätzlich müssen die nicht ausgebuchten Kurse zukünftig besser vermarktet werden. Derzeit gibt es keine Kundenkartei, die es ermöglicht, Kunden gezielt auf Lehrgänge anzusprechen. In 2012 wurde ein Softwareprogramm angeschafft mit der eine Kundendatei angelegt werden kann. Allerdings ist die Umsetzung noch nicht erfolgt.

Einen maßgeblichen Beitrag für die Umsatzanstiege in den letzten Jahren waren die Einnahmen aus Berittpferden. Mit Bruttoeinnahmen von EUR 610 pro Monat pro Pferd ist eine Kostendeckung bei den derzeitigen Gehaltsstrukturen kaum erreichbar. Dennoch liefern die Berittpferde einen nicht unerheblichen Deckungsbeitrag. Insofern sollten auch zukünftig Berittpferde genutzt werden, um vorhandene Kapazitäten auszulasten.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

#### Junghengstaufzucht/Verkaufspferde

Wie oben bereits beschrieben sind die Kostenstrukturen - insbesondere die Personalkosten - deutlich schlechter als in den bisherigen Kalkulationen angenommen worden sind. Auch wenn die Verkaufserlöse in den letzten Jahren angestiegen sind, konnten die erwarteten Preise am Markt nicht erzielt werden. Ursächlich dafür ist unseres Erachtens neben den durchaus schwierigen Marktbedingungen insbesondere die unzureichende Präsentation der Pferde. Die Pferde müssen einer breiten potenziellen Käuferschicht zugänglich gemacht werden. Dieses erfolgt in der Regel über Turnierteilnahmen, wo sich die potenziellen Käufer ein Bild von den Fähigkeiten des Pferdes machen können. Aufgrund der hohen Wochenendzuschläge im Rahmen des T-VL finden Turnierteilnahmen aus Kostengründen nur begrenzt statt. Fehlende Turnierergebnisse können im Einzelfall sogar zu Zweifeln bei potenziellen Käufern führen, ob nicht irgendwelche Mängel beim Pferd bestehen. Insofern empfehlen wir dringend, die Pferde verstärkt auf Turnieren zu präsentieren.

Neben der Turnierteilnahme werden Pferde zunehmend über das Internet angeboten. Professionelle Videos können auch bei weit entfernten Käufern Interesse wecken. Auch hier besteht unseres Erachtens noch sehr viel Potenzial. Nicht zuletzt sollte auch die Präsentation der Verkaufspferde im Gestüt verbessert werden. Ein separater Verkaufsstall, der besonders repräsentativ und gepflegt ist, sollte eingerichtet werden. Die infrastrukturellen Gegebenheiten sind dazu mittlerweile vorhanden. Ein Pferdekauf ist überwiegend emotional getrieben, so dass auch für den potenziellen Käufer eine entsprechende Atmosphäre geschaffen werden muss. Derzeit fehlt noch ein repräsentativer Raum mit Bildern von erfolgreichen Redefiner Hengsten, in dem potenzielle Kunden empfangen werden können. Mit der Sanierung von Rossarzthaus und Landstallmeisterhaus sollte eine entsprechende Örtlichkeit eingeplant werden.

Insgesamt wird dieser Bereich defizitär bleiben. An dieser Stelle sei angemerkt, dass einige Argumente für die Hengstaufzucht schwerlich monetär zu bewerten sind. Wie oben bereits erwähnt, wird mit dem Ankauf der Fohlen das Vertrauen in den Nachwuchs der eigenen Hengste bei den Züchtern dokumentiert. Inwieweit dieses die Deckumsätze fördert, kann nicht quantifiziert werden. Auch der Nutzen der Junghengstaufzucht für die Berufsausbildung und der flexible Einsatz von Verkaufspferden bei Reit- und Fahrschule sowie der Hengstparade ist schwer zu bewerten. Mittlerweile gibt es eine so enge Verknüpfung zwischen der Junghengstaufzucht und den übrigen Bereichen, dass eine Einstellung nicht ohne Folgen für die anderen Bereiche bleiben würde. Trotz der Bedeutung der Junghengstaufzucht für den gesamten Kernbereich rechtfertigt dieses aus unserer Sicht nicht das gegenwärtige Defizit. Sollte die Hengstaufzucht mittel- bis langfristig weiter betrieben werden, müssen die Ertrags- und Aufwandsstrukturen verändert werden.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Zur Reduktion des Defizits schlagen wir neben den oben beschriebenen Verkaufsmaßnahmen vor, den Zukauf von derzeit ca. 20 Fohlen auf höchstens 17 jährlich zu reduzieren. Des Weiteren sollte beim Einsatz von Personal verstärkt auf günstigere Mitarbeiter bzw. Auszubildende zurückgegriffen werden, deren Bezüge selbstverständlich oberhalb des Mindestlohns sind. An dieser Stelle sei allerdings noch einmal darauf hingewiesen, dass aufgrund der fixen Kostenstrukturen eine kurzfristige Einstellung der Junghengstaufzucht zu keiner Reduktion des Zuschusses führen würde, sondern im Gegenteil würden Erlöse in Höhe von ca. TEUR 150 als Deckungsbeiträge verlorengehen.

#### **Bedeckungen:**

Wie oben bereits beschrieben, ist der Bereich aufgrund der Marktsituation in Mecklenburg-Vorpommern in den letzten Jahren stark defizitär. Das Problem liegt in dem sehr kleinen Markt in Mecklenburg-Vorpommern. In 2011 gab es in Mecklenburg-Vorpommern gerade einmal 1.111 Zuchtstuten beim Verband der Pferdezüchter (Rasse: Mecklenburger Warmblut). Im Jahr 2012 verringerte sich die Anzahl auf 953 Stuten. Inwieweit diese Entwicklung anhält ist fraglich. Die Leitung des Landgestüts geht davon aus, dass sich diese Zahlen in der Zukunft stabilisieren werden und eine Erholung einsetzen wird. Wir sehen die Entwicklung etwas skeptischer, aber selbst bei einer Stabilisierung der Zahlen deutlich über 1.000 eingetragenen Stuten bleibt das Problem des kleinen Marktes. Das Landgestüt hat als eine Kernaufgabe die Bereitstellung hoch qualifizierter Deckhengste für die Mecklenburger Pferdezucht zu günstigen Preisen. Bei ca. 1.000 Zuchtstuten im Land und einer Deckquote von 75% (in 2012 ca. 50%) sowie einer durchschnittlichen Decktaxe von 500 EUR (2012 ca. 340 EUR) würde sich ein theoretisches Umsatzpotenzial für das Zuchtgebiet in Mecklenburg-Vorpommern von TEUR 375 ergeben. Selbst wenn dieses gesamte Umsatzpotenzial vom Landgestüt abgeschöpft werden könnte, wäre der Bereich weiterhin defizitär. Diese Rechnung zeigt, dass sich die gegenwärtigen Strukturen mit dem heimischen Markt nicht finanzieren lassen.

Aufgrund dieser Situation versucht das Landgestüt verstärkt, Umsatzpotenziale in anderen Zuchtgebieten zu erschließen. Da die Zulassung der Pferde in anderen Zuchtgebieten durch entsprechende Präsentation der Pferde aufwendig und teuer ist, wurden in 2012 Pferde gemeinsam mit anderen Landgestüten gekauft, die bereits in anderen Zuchtgebieten zugelassen sind. Unseres Erachtens kann es bei diesem Geschäftsmodell nur darum gehen, den Verlust mit der Bedeckung in Mecklenburg-Vorpommern zu reduzieren und der Züchterschaft in Mecklenburg-Vorpommern auf diesem Wege eine Vielfalt an Deckhengsten anbieten zu können. Eine Versorgung von anderen Zuchtgebieten sehen wir nicht als Kernaufgabe des Landgestüts. Aufgrund des sehr begrenzten Erlöspotenzials ist unseres Erachtens die Anpassung der Kostenstrukturen die einzige Möglichkeit, das Defizit in diesem Bereich zu reduzieren.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Neben Personalanpassungen ist eine Reduktion des Pferdebestandes notwendig. Mögliches Einsparpotenzial bei den Außenstationen ist - wie bereits gezeigt - nur sehr begrenzt vorhanden.

Wir schlagen daher vor, den Deckhengstbestand von derzeit ca. 30 Hengsten auf 25 zu reduzieren. Aufgrund der teilweise sehr geringen Deckzahlen einzelner Hengste würde dieses zu keinen nennenswerten Umsatzeinbußen führen. Gleichzeitig ist der Personalbestand an die gegenwärtige Nachfragesituation anzupassen. Bis auf die Außenstationen Kritzmow und Göhren-Lebbin wurde bereits auf die Besetzung mit eigenem Personal verzichtet. Der Trend wird weiter zu einem mobilen Betreuer für Züchter und als Ansprechpartner für Tierärzte gehen.

#### 3.c Touristische Ausrichtung

Ziel der Ausrichtung des Landgestüts Redefin im Event- und touristischen Bereich ist die Entwicklung der Anlage zu einem touristischen **Anziehungspunkt** für Pferdeliebhaber sowie für kulturinteressierte und naturbegeisterte Gäste in der Metropolregion Hamburg und überregional. Redefin soll neben seiner Kompetenz als Pferdezentrum auch über seine Ausstrahlung als Tourismusziel als Markenprodukt des Landes Mecklenburg-Vorpommern wahrgenommen und frequentiert werden.

Diese angestrebte Entwicklung steht im Einklang mit der Fortschreibung der **Landestourismuskonzeption 2010**. Darin werden Kultur und Architektur sowie das Natur- und Landschaftspotenzial als besondere Stärken des Landes hervorgehoben. Mecklenburg-Vorpommern hat das Potenzial, sowohl den Reittourismus durch qualitativ hochwertige Angebote weiter auszubauen als auch sich als attraktives Pferdeland zu profilieren. Landurlaub und landtouristische Angebote bieten Wachstumspotenziale gerade für das Binnenland. Auch die enge Verknüpfung von naturräumlichen und kulturellen Angeboten gewährt weiteres Potenzial. Die Stärkung des Kulturbewusstseins bei touristischen Anbietern sowie von Kooperationen zwischen touristischen und kulturellen Akteuren hat einen hohen Stellenwert.

Aus **betriebswirtschaftlicher Sicht** soll mittelfristig ein wirtschaftlich tragfähiger, handlungsfähiger und zielorientierter touristischer Unternehmensbereich mit den Geschäftsfeldern Events, Gastronomie und Beherbergung geschaffen werden. Zu prüfen und zu entscheiden ist, in welchem Umfang dafür eigene Kapazitäten genutzt werden können bzw. externes Know how, z. B. über einen Geschäftsbesorger, heranzuziehen ist.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

In der **Perspektive** sollen die Zahlen der Tagestouristen, die Übernachtungszahlen auf dem Landgestüt und im Umland sowie die Nachfrage nach Events und Tagungen/Seminaren deutlich und nachhaltig gesteigert und damit entsprechende Einnahmen und Erträge im Event- und touristischen Bereich erzielt werden.

Für den Ausbau des Eventbereiches ergeben sich zusätzlich zu den bereits stattfindenden Veranstaltungen vielfältige themenbezogene Möglichkeiten mit Konzerten, Theater- und Kinoproduktionen, Buchlesungen, Messen, Märkten und Festen, Kooperationen mit Kreuzfahrtveranstaltern, Seminarreihen und Tagungen zu diversen Themen (siehe Anhang Anlage 1).

Voraussetzung für eine perspektivisch erfolgreiche touristische Ausrichtung des Landgestüts Redefin ist zunächst die Schaffung der geplanten Infrastruktur bis 2015. Dazu gehören ausdrücklich neben den im Landstallmeisterhaus geplanten fünf Ferienwohnungen auch die drei Ferienwohnungen im Rossarzthaus. Da die Kapazitäten des Gästehauses überwiegend auf die Bedürfnisse von Lehrgangsteilnehmern zugeschnitten sind und mit der weiteren Entwicklung des Kernbereiches auch intensiver durch Lehrgangsteilnehmer genutzt werden sollen, ist die Schaffung von zusätzlichen Beherbergungskapazitäten für den touristischen Bereich - auch im Hinblick auf die Angebote im näheren örtlichen Umfeld - zwingend notwendig. Kooperationen mit regionalen Hoteliers und Transportunternehmern sollten ergänzend dazu eingegangen werden.

Mit der Schaffung der touristischen Infrastruktur ist die Konzeptionierung eines attraktiven Gastronomieangebotes auf dem Landgestüt Redefin erforderlich. Das derzeitige Angebot entspricht zeitlich und qualitativ nicht den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen an einen Tourismusstandort. Anzustreben ist ein Gastronomiekonzept, welches verschiedene Zielgruppen anspricht und die Kapazitäten des Cafés mit einem öffentlich zugänglichen gastronomischen Mittelpunkt im Landstallmeisterhaus - der durchaus über eine Cateringküche hinausgehen sollte - verbindet und gegebenenfalls auch auf regionale Kooperationen setzt. Langlebige Trends, wie gesunde Ernährung und regionale und saisonale Produkte, sollten dabei aufgenommen werden.

Im Übrigen wäre die Konzeptionierung, Gestaltung und Vermarktung des gastronomischen Angebotes auf dem Landgestüt Redefin auch ein Tätigkeitsfeld für einen Geschäftsbesorger.

Zwingend notwendig ist außerdem die Einbindung des Landgestüts in Online-Buchungsportale, ebenso die Implementierung eines Customer-Relation-Management-Systems (CRM).

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Neben der bereits vorhandenen und der bis 2016 zu schaffenden touristischen Infrastruktur auf dem Landgestüt Redefin, die als Mindeststandard anzusehen ist, ist zwingend die Einbindung des Landgestüts in Online-Buchungsportale, z. B. Wild-East, erforderlich.

Zur nachhaltigen Ausrichtung des Landgestüts Redefin als touristischer Anziehungspunkt müssen die notwendigen Arbeiten auf der Grundlage einer detaillierten Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationskonzeption für den Event- und touristischen Bereich erfolgen, die Bestandteil einer Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationskonzeption des Landgestüts insgesamt sein muss.

In einem ersten Schritt sollten dazu **kurzfristig** mindestens die folgenden Maßnahmen umgesetzt werden:

- Analyse der bestehenden Marketing- und Vertriebswege im Bereich Tourismus
- Analyse der bisher vermarkteten Angebote und Pauschalen sowie der redaktionellen Darstellung auf touristischer Landes- und Regionalebene
- Entwicklung von neuen Angeboten für Tages- und Übernachtungsgäste
- Sondierung und aktive Ansprache von Reiseveranstaltern für Gruppenreisen
- Erstellung eines Mailingverteilers für Eventagenturen und Seminaranbieter, Entwicklung eines Mailings und aktives Angebot des Landgestüts Redefin als Eventlocation
- Erstellung eines Mailingverteilers für Firmenkunden, Entwicklung eines Mailings für Seminare und Coachings
- Aktive PR-Arbeit mit regionalen und überregionalen Medien (Hamburg, Berlin, Hannover) zur redaktionellen Berichterstattung mit dem Themenschwerpunkt Seminare und Coachings auf Redefin
- Entwicklung des Informationszentrums als touristische Vermittlungsstelle für Redefin und die Region, Anbindung an ein Online-Buchungssystem
- Einstellen der Unterkunftsangebote von Redefin in ein Online-Buchungssystem zur Auslastung in den Nebensaisonzzeiten außerhalb der Lehrgangszeit
- Implementierung eines CRM-Systems, Coaching der Mitarbeiter in der Anwendung

## 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

### 3.d Potenziale im Personalkostenbereich

#### Gestaltungsalternative I: Fortführung als Landesbetrieb

Soweit das Landgestüt als einheitlicher Landesbetrieb fortgeführt wird, bestimmen die Tarifverträge für den öffentlichen Dienst die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen. Wie bereits vorstehend ausgeführt, können die Tarifverträge für den öffentlichen Dienst den besonderen Anforderungen an eine flexible Gestaltung der Arbeitsrechtsverhältnisse, wie sie in einem Pferdezucht- und Reitbetrieb typisch sind, nur eingeschränkt Rechnung tragen. Die Geschäftsleitung des Landgestüts hat auf diese mangelnde Flexibilität hinsichtlich der Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter als eine wesentliche Schwäche der derzeitigen Struktur ausdrücklich und wiederholt hingewiesen. Derzeit ist ein flexibler Einsatz des Personals aufgrund der tarifvertraglichen Regelungen nur begrenzt und nur mit erhöhten Personalkosten aufgrund von Überstundenzuschlägen möglich. Zudem ist das Landgestüt an die turnusmäßigen Tarifsteigerungen gebunden.

Unabhängig davon wird angeregt, zumindest die in den Tarifverträgen eingeräumte Möglichkeit der Einführung von Arbeitszeitkonten zu nutzen. Zudem sollte durch eine Erhöhung der Auszubildenden auf 15 Auszubildende eine Verbesserung der Personalkostenstruktur angestrebt werden. Des Weiteren sollten zukünftig verstärkt einfache Tätigkeiten durch geringer qualifizierte Personen durchgeführt werden, so dass eine geringere Eingruppierung im Rahmen des T-VL möglich ist. Darüber hinaus sehen wir grundsätzlich die Möglichkeit und die Notwendigkeit, den Personalbestand mittelfristig bis langfristig zu reduzieren.

In Abstimmung mit dem Auftraggeber ist im Weiteren von betriebsbedingten Kündigungen abgesehen worden. Eine Reduzierung des Personalbestandes ist daher lediglich durch altersbedingtes bzw. fluktuationsbedingtes Abschmelzen des Mitarbeiterstammes berücksichtigt worden. Zum 31.12.2012 sind im Kernbereich im Schnitt 21,2 Vollbeschäftigte tätig. Nach unserer Auffassung ist unter Berücksichtigung der erhöhten Anzahl von Auszubildenden eine Reduktion auf 18,7 möglich, ohne große Einschnitte im Leistungsangebot durchführen zu müssen.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Stand Jahresende	R + F, IBU	Beritt, Fahren	Fohlen/ Jung- hengste	Bedeckung	Summe Kern- bereich	Immobilien/ Gestüt	Ver- waltung	ATZler	Summe andere Bereiche	Azubis	Gesamt
	Anzahl Vollbeschäftigte										
<b>2012</b>	4,3	9,9	1,6	5,4	<b>21,2</b>	5,8	7,0	3,0	<b>15,8</b>	10,0	<b>47,0</b>
<b>2013</b>	4,3	9,9	1,6	4,4	<b>20,2</b>	4,3	7,0	3,0	<b>14,3</b>	10,0	<b>44,5</b>
<b>2014</b>	4,3	9,9	1,6	4,4	<b>20,2</b>	4,3	7,0	3,0	<b>14,3</b>	12,0	<b>46,5</b>
<b>2015</b>	4,3	9,9	1,6	3,4	<b>19,2</b>	4,3	7,0	3,0	<b>14,3</b>	15,0	<b>48,5</b>
<b>2016</b>	4,3	9,9	1,6	3,4	<b>19,2</b>	4,3	7,0	3,0	<b>14,3</b>	15,0	<b>48,5</b>
<b>2017</b>	4,3	9,9	1,6	3,4	<b>19,2</b>	4,3	7,0	0,0	<b>11,3</b>	15,0	<b>45,5</b>
<b>2018</b>	4,3	9,9	1,6	3,4	<b>19,2</b>	4,3	7,0	0,0	<b>11,3</b>	15,0	<b>45,5</b>
Personalaufwand nach Bereich (IST)	228.891	427.770	67.647	246.620	970.928	220.873	351.154	101.129		120.000	1.764.084
Personalaufwand geplant 2018	250.769	474.739	76.181	178.734	980.423	188.739	385.456	0		202.709	1.757.327
Zusätzliche externe Dienstleister	0	0	0	0	0	45.046	0	0		0	45.046

In der oben stehenden Tabelle ist die Personalentwicklung der nächsten fünf Jahre dargestellt (Vollzeitstellen), sofern keine Kündigungen und Neueinstellungen vorgenommen werden. Ausgangspunkt ist der Personalbestand zum 31.12.2012. In der Planung wird für 2013 unterstellt, dass der Antrag auf Frühverrentung eines in 2012 dauerhaft krankgeschriebenen Mitarbeiters genehmigt wird und keine Neubesetzung erfolgt. Des Weiteren geht eine Reinigungskraft (3/4 Stelle) und die Hausdame des Gästehauses (3/4 Stelle) gegen Ende 2013 in Ruhestand. Diese Positionen sollten unseres Erachtens extern vergeben werden.

Ab 2014 sollte die Anzahl der Auszubildenden aufgestockt werden, um einerseits die leichte Personalreduktion zu kompensieren und andererseits das Leistungsangebot aufrecht zu erhalten. In 2015 sollte die Anzahl der Auszubildenden auf 15 erhöht werden. Des Weiteren geht in diesem Jahr ein Deckstellenleiter in Rente, welcher intern nachbesetzt werden sollte. In 2017 endet die Ruhephase der drei Mitarbeiter in Altersteilzeit.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Weitere planmäßige Änderungen innerhalb der Personalstruktur gibt es in den nächsten fünf Jahren nicht, d.h. unseres Erachtens ist im Kernbereich über das Jahr 2018 noch eine halbe Stelle im Bereich der Bedeckungen einzusparen.

Die größten Einsparungen sehen wir grundsätzlich im Bereich der Verwaltung, trotz der erhöhten Verwaltungsanforderungen im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung im Zusammenhang mit dem Landesbesoldungsamt und der Rechnungslegung als Landesbetrieb. Dennoch sollte bei einer vereinfachten KLR und einem verbesserten Buchungssystem (Reit- und Fahrschule, Gästehaus) und einer externen Vergabe des Kartenverkaufes eine Reduktion des Personalbestandes um 1 bis 2 Personen auf insgesamt 5 bis 6 Vollzeitkräfte möglich sein. Da bis zum Jahre 2018 keine planmäßige Fluktuation in diesem Bereich vorgesehen ist, wird diese Reduktion erst später möglich sein.

#### Gestaltungsalternative II: Ausgliederung Kernbereich und Tourismus in eine zu gründende GmbH

Eine zu gründende GmbH ist als selbständiger, von der unmittelbaren Verwaltung getrennter Rechtsträger nicht zwingend an die tarifvertraglichen Regelungen, die für Angestellte im öffentlichen Dienst gelten, gebunden. Dies hat zur Folge, dass der Geschäftsleitung Gestaltungsspielräume, die bei Geltung der Tarifverträge für den öffentlichen Dienst eingeschränkt sind, eröffnet werden. Insbesondere kann die Erhöhung der Personalkosten an die Produktivitätsentwicklung angepasst werden. Von der Produktivitätsentwicklung abgekoppelte Tarifsteigerungen würden das Landgestüt Redefin in der neuen Rechtsform nicht mehr automatisch treffen.

Zudem kann der durch die Tarifverträge vorgegebene starre arbeitsrechtliche Rahmen, vor allem hinsichtlich von Überstundenregelungen, an den tatsächlichen Bedarf des Landgestüts Redefin angepasst werden.

Die im Kernbereich und im Bereich Tourismus tätigen Mitarbeiter können von der Landgestüt Redefin GmbH unter Wahrung ihres derzeit durch die Tarifverträge festgelegten Besitzstandes übernommen werden. Die Wahrung des Besitzstandes ist individualvertraglich zwischen den Angestellten und der Landgestüt Redefin GmbH zu vereinbaren. Eine Übernahme der Angestellten ohne Tarifbindung der Landgestüt Redefin GmbH hat zur Folge, dass für sie die bisherigen Regelungen fort gelten, der Anstieg der Personalkosten von der Tarifentwicklung jedoch abgekoppelt wird.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Neue Mitarbeiter können zu flexibleren, an den Markt angepassten und tarifunabhängigen Konditionen eingestellt werden. Bei der Neueinstellung ist zu berücksichtigen, dass die Geschäftsführung wegen der Kapitalzuführungen im Rahmen der institutionellen Förderung durch das Land Mecklenburg-Vorpommern insofern beschränkt ist, als dass die neu angestellten Mitarbeiter gemäß Ziffer 1.3. ANBest I der Verwaltungsvorschrift zu § 44 Landeshaushaltsordnung MV nicht besser gestellt werden dürfen als vergleichbare Landesbedienstete.

In Abstimmung mit dem Landwirtschaftsministerium kann die Anzahl der Auszubildenden bei der angestrebten Mitarbeiterstruktur im Kernbereich auf 15 Auszubildende erhöht werden.

Wie in Variante 1 dargestellt, sind mit Ausnahme der Auszubildenden bis zum Jahre 2018 keine Neueinstellungen geplant, sofern es nicht zu einer außerplanmäßigen Fluktuation kommt. Insofern ist der kurz- bzw. mittelfristige Effekt im Personalbereich durch die Gründung einer GmbH sehr begrenzt. Allerdings ließen sich langfristig Strukturen schaffen, die einerseits den Bedürfnissen eines Gestüts- und Tourismusunternehmens gerecht werden und andererseits langfristig auch zu erheblichen Kosteneinsparungen führen würden.

Im Rahmen unserer Analyse haben wir festgestellt, dass die Bezüge der Mitarbeiter im Rahmen des T-VL in Einzelbereichen deutlich über dem allgemeinen Marktniveau liegen. Während Führungspersönlichkeiten und Repräsentanten des Landgestüts am Markt nur sehr begrenzt verfügbar sind, wird das Landgestüt auch in der Rechtsform der GmbH die derzeitigen Gehälter bezahlen müssen, um die entsprechende Qualität weiter anbieten zu können und das Renommee des Landgestüts aufrecht zu erhalten. Allerdings beobachten wir in einzelnen Bereichen, dass die im Rahmen des T-VL bezahlten Gehälter inkl. Überstunden und Zuschlägen teilweise 30 % über dem Marktniveau liegen. In diesen Bereichen würden individualvertragliche Arbeitsverträge zu nicht unerheblichen Einsparungen führen.

Auch die Ausbildungsvergütungen liegen oberhalb des Marktniveaus. Derzeit liegt die Vergütung je nach Lehrjahr monatlich zwischen EUR 730 und EUR 900. Am Markt sind derzeit Ausbildungsvergütungen zwischen EUR 550 und EUR 700 zu beobachten. Aufgrund des hervorragenden Rufes von Redefin und der exzellenten Ausbildung sehen wir auch keine Probleme, ausreichend talentierte Auszubildende zu finden.

Weiteres Potenzial wäre in der Flexibilisierung der Arbeitszeit zu sehen. Derzeit ist die zuschlagsfreie Kernarbeitszeit von Montag bis Freitag von 6:00 Uhr bis 21:00 Uhr. Insbesondere mit der zukünftigen Ausrichtung zum Kulturgut und Tourismusunternehmen rücken die Wochenenden zunehmend in den Fokus.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Auch bei Turnieren oder Verkaufspräsentationen ist das Wochenende von großer Bedeutung. Um diese Möglichkeiten ohne zu große finanzielle Belastungen durch Zuschläge tragen zu können, wäre der Samstag als regulärer Arbeitstag außerhalb des TV-L zu vereinbaren.

Einen weiteren Vorteil stellt eine flexiblere Nutzung von Zeitverträgen dar. Insbesondere im Bereich der Bereiter, die körperlich sehr stark beansprucht werden, würde es unseres Erachtens sinnvoll sein, verstärkt Zeitverträge abzuschließen, so dass sich die Bereiter in jungen Jahren ihre Meriten in Redefin verdienen, allerdings mittelfristig in den privatwirtschaftlichen Sektor oder die Vereine wechseln.

Zur Darstellung eines Fremdvergleichs haben wir die nachfolgenden Vergütungsrichtwerte der Bundesvereinigung der Berufsreiter und -fahrer herangezogen.

Personalkosten

	Personalkosten p. a. *	
	von	bis
Pferdewirtschaftsmeister/in Reitausbildung, Reitlehrer	38.423 €	60.154 €
Pferdewirtschaftsmeister/in Zucht und Haltung	38.423 €	55.130 €
Pferdewirt/in Reiten	23.384 €	36.754 €
Pferdewirt/in Zucht und Haltung	23.384 €	33.415 €

\* inklusive Urlaubs- und Weihnachtsgeld (je 1/2 Monatsbetrag)  
Lohnnebenkosten pauschal 20 %

Quelle

Richtwerte der Bundesvereinigung der Berufsreiter und -fahrer im DRFV  
nach Deutsche Reiterliche Vereinigung "Betriebswirtschaftslehre" 4. Auflage 2011

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Um die langfristigen Potenziale aufzuzeigen, haben wir die Tabelle der Personalentwicklung aus Gestaltungsvariante I um eine Zielstruktur erweitert, die unseres Erachtens im Rahmen einer GmbH zu realisieren ist. Neben der personellen Ausstattung wurden von uns auch die Personalaufwendungen herausgearbeitet, die in einer solchen Gesellschaft entstehen könnten.

Stand Jahresende	R + F, IBU	Beritt, Fahren	Fohlen/Junghengste	Bedeckung	Stall Mitarbeiter	Summe Kernbereich	Immobilien/Gestüt	Verwaltung	ATZler	Summe andere Bereiche	Azubis	Gesamt
	Anzahl Vollbeschäftigte											
<b>2012</b>	4,3	9,9	1,6	5,4	0	<b>21,2</b>	5,8	7,0	3,0	<b>15,8</b>	10,0	<b>47,0</b>
<b>2013</b>	4,3	9,9	1,6	4,4	0	<b>20,2</b>	4,3	7,0	3,0	<b>14,3</b>	10,0	<b>44,5</b>
<b>2014</b>	4,3	9,9	1,6	4,4	0	<b>20,2</b>	4,3	7,0	3,0	<b>14,3</b>	12,0	<b>46,5</b>
<b>2015</b>	4,3	9,9	1,6	3,4	0	<b>19,2</b>	4,3	7,0	3,0	<b>14,3</b>	15,0	<b>48,5</b>
<b>2016</b>	4,3	9,9	1,6	3,4	0	<b>19,2</b>	4,3	7,0	3,0	<b>14,3</b>	15,0	<b>48,5</b>
<b>2017</b>	4,3	9,9	1,6	3,4	0	<b>19,2</b>	4,3	7,0	0,0	<b>11,3</b>	15,0	<b>45,5</b>
<b>2018</b>	4,3	9,9	1,6	3,4	0	<b>19,2</b>	4,3	7,0	0,0	<b>11,3</b>	15,0	<b>45,5</b>
<b>Zielstruktur</b>	4	8	0,5	1,5	3	<b>17,0</b>	4,0	4,0	0	<b>8,0</b>	15,0	<b>40,0</b>
Durchschnittsgehalt nach Bereich (IST)	53.230	43.209	42.279	45.670	0	45.798	38.082	50.165	33.710		12.000	
Durchschnittsgehalt Fremdvergleich	50.000	35.000	40.000	40.000	25.000	42.065	30.000	55.000	0		9.000	
<b>Gehaltsveränderung</b>	<b>-6%</b>	<b>-19%</b>	<b>-5%</b>	<b>-12%</b>	-	<b>-8%</b>	<b>-21%</b>	<b>10%</b>	<b>-100%</b>		<b>-25%</b>	
Personalaufwand nach Bereich	228.891	427.770	67.647	246.620	0	970.928	220.873	351.154	101.129		120.000	1.764.084
Personalaufwand geplant 2018	238.378	451.583	72.519	165.384	0	927.864	176.783	366.448	0		144.724	1.615.819
Personalaufwand nach Fremdvergleich*	225.232	315.325	22.523	67.570	84.462	715.113	135.139	247.756	0		144.724	1.242.732
Zusätzliche externe Dienstleister	0	0	0	0	0	0	45.046	22.523	0		0	67.570
<b>Einsparpotenzial Fremdvergleich gegenüber Personalaufwand 2018</b>	<b>-13.146</b>	<b>-136.257</b>	<b>-49.996</b>	<b>-97.814</b>	<b>84.462</b>	<b>-212.751</b>	<b>-41.643</b>	<b>-96.169</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>-350.563</b>

\* inkl. Gehaltsteigerung von 2% für die nächsten 6 Jahre

\*\* Im Bereich Immobilien ab 2014 und im Bereich Verwaltung nach 2018

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

In der obigen Tabelle wurde im Unterschied zur Gestaltungsvariante I bis zum Jahr 2018 mit geringeren Gehaltsteigerungen (1% statt 2%) gerechnet, da wie oben beschrieben bei der Übernahme der Mitarbeiter in die GmbH eine Abkopplung der Tarifsteigerungen vom T-VL möglich ist. Des Weiteren wurde angenommen, dass die zukünftigen Auszubildenden eine geringe Ausbildungsvergütung erhalten, so dass sich die geplanten Personalaufwendungen im Jahre 2018 auf TEUR 1.615 statt TEUR 1.757 belaufen.

Der Vergleich zwischen dem derzeit durchschnittlich gezahlten Gehalt pro Bereich und einem Fremdvergleich zeigt Unterschiede von +10% bis -25%. Bzgl. der Personalausstattung in der Zielstruktur wurde davon ausgegangen, dass die derzeitigen Leistungen im Kernbereich mit ca. 10% weniger Personal als im Landesbetrieb angeboten werden können, da die Arbeitszeiten in diesem Bereich am Markt bei über 40 Stunden in der Woche liegen. Der Forderung nach dem verstärkten Einsatz von geringer qualifizierten Mitarbeitern für einfache Tätigkeiten wurde in der Zielstruktur mit der Einführung der Position „Stallmitarbeiter“ Rechnung getragen.

Im Bereich der Verwaltung sehen wir bei der GmbH ein zusätzliches Einsparpotenzial von 1,5 Personen, wenn die erhöhten haushaltsrechtlichen Anforderungen wegfallen sowie die Buchhaltung und die Lohnbuchhaltung extern vergeben werden würden. In der Zielstruktur würde der Stellenplan in der Verwaltung wie folgt aussehen:

1. Gestütsleitung
2. Marketingleitung
3. Kaufmännische Leitung (Koordination Datenaustausch mit externer Buchhaltung und externem Lohnbüro, verantwortlich für Controlling, Reporting etc.)
4. Sekretariat/Buchungen Reit- und Fahrschule

Die Kosten für die externen Dienstleister beinhalten ca. TEUR 15 für die Buchhaltung und ca. TEUR 8 für die Lohnbuchhaltung.

Auf Basis des Fremdvergleiches könnten die Personalaufwendungen nach 2018 noch um TEUR 350 reduziert werden, wenn alle Mitarbeiter zu den am Markt üblichen Konditionen und Bedingungen eingestellt werden. Verglichen mit den Personalaufwendungen im Jahre 2018 im Rahmen des Landesbetriebes erhöht sich die Differenz auf knapp TEUR 500.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Da - wie bereits erwähnt - betriebsbedingte Kündigungen nicht beabsichtigt sind, handelt es sich bei diesen Überlegungen eher um theoretische Größen, insbesondere weil diese Struktur aufgrund natürlicher Fluktuation in knapp 40 Jahren erreicht wäre, wenn der letzte Mitarbeiter mit Bestandsschutz in Rente geht. Ein weiteres Problem, welches in der Übergangsphase entsteht, ist eine Differenzierung der Gehälter innerhalb der Belegschaft. Hier ist eine erhöhte Kommunikation seitens der Geschäftsführung notwendig.

Dennoch machen diese Zahlen eines ganz deutlich: Das Landgestüt hat mit den derzeitigen Kostenstrukturen bei ihren Dienstleistungen gegenüber anderen Mitbewerbern einen deutlichen Kostennachteil. Insofern ist es auch nicht verwunderlich, warum einige Dienstleistungen nicht kostendeckend angeboten werden können und warum am Markt bzgl. einiger Dienstleistungen (z.B. Beritt) keine höheren Preise durchgesetzt werden können.

#### 3.e Immobilienbereich

Mit dem Konzept zur Erhaltung kulturhistorischer Bausubstanz zum Schutz und zur Erhaltung des ländlichen Kulturerbes bei Schlössern, Gutsanlagen und Parks verfolgt das Land Mecklenburg-Vorpommern das Ziel, kulturhistorische Anlagen für nachfolgende Generationen zu erhalten. Vor diesem Hintergrund liegt die Zukunft des Landgestüts Redefin insbesondere in der Erhaltung des denkmalgeschützten Ensembles als kulturelles Erbe und als Identitätsmerkmal des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Aufgrund des besonderen Immobilienbestandes, der historisch bedingt ist, wird das Landgestüt Redefin jedoch mit Kosten zur Erhaltung der Gestütsanlage belastet, die für den Erhalt des Kernbereichs Landgestüt Redefin nicht zwingend erforderlich sind.

Wie bei der Erläuterung der Bereichsergebnisse bereits dargestellt, bindet die Verwaltung und Erhaltung des historischen Ensembles erhebliche personelle und finanzielle Kapazitäten, die unabhängig von der Nutzung als Landgestüt anfallen, wenn das Ensemble als Repräsentationsobjekt des Landes Mecklenburg-Vorpommern der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden soll. Im Rahmen unserer Tätigkeiten haben wir unabhängig von der gewählten gesellschaftsrechtlichen Struktur untersucht, inwieweit eine Trennung des Immobilienbereichs vom Gestüt sowohl von den Eigentumsverhältnissen als auch von den personellen Ressourcen möglich und wirtschaftlich sinnvoll ist.

Eine Option wäre die Übertragung der Immobilie auf den Betrieb für Bau und Liegenschaften (BBL). Dieser würde dem Gestüt die Infrastruktur soweit wie notwendig kostenpflichtig zur Verfügung stellen. Eine Ermittlung der Kosten durch den BBL vom 14. Februar 2013 ergab, dass ein Nutzungsentgelt von jährlich EUR 978.384 zzgl. einer Bewirtschaftungspauschale von EUR 132.600 pro Jahr erhoben werden würde.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Im Gegenzug würde der BBL drei Vollzeitkräfte und zwei  $\frac{3}{4}$  Kräfte vom Landgestüt übernehmen, um die notwendigen Arbeiten ausführen zu können. Das hohe Nutzungsentgelt spiegelt den hohen personellen und finanziellen Aufwand wider, den die Erhaltung eines solchen Ensembles als öffentliche Einrichtung mitbringt. Gleichzeitig lässt sich festhalten, dass ein derartiges Nutzungsentgelt am Markt nicht erzielbar ist und den Zuschussbedarf des Landgestüts weiter erhöhen würde, so dass eine Übertragung des Eigentums an den Immobilien auf den BBL unseres Erachtens nicht zielführend wäre.

Als weitere Alternative käme eine externe Bewirtschaftung seitens des BBL in Betracht, wobei die Immobilie im Eigentum des Landesbetriebes bliebe. Auch hier hat der BBL mit Schreiben vom 14. Februar 2013 eine Kostenabschätzung vorgelegt, wonach sich die Kosten der Bewirtschaftung bei unterstellten Instandhaltungskosten von jährlich ca. TEUR 200 wie folgt darstellen:

Kosten für Bewirtschaftung Ensemble	
Personalkosten 4,5 Personen	180.000 €
Zusätzliche Hausmeisterstunden	40.000 €
Verwaltung, Ausschreibung etc.	49.000 €
Instandhaltungskosten variabel	200.000 €
Gerätschaften, Fuhrpark, Energie etc.	55.000 €
<b>Gesamt</b>	<b>524.000 €</b>

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Um die Höhe der Kosten einschätzen zu können, haben wir die Betriebsaufwendungen des Landgestüts für 2012 zwischen den Bereichen Gestüt und Ensemble aufgeteilt:

	2012	Gestüt	Immobilien
	EUR	2012	2012
		EUR	EUR
<u>Betriebsausgaben</u>			
Verbrauchsmaterial	200.409,99	192.055,32	8.354,67
Fremdleistungen	303.090,16	291.505,91	11.584,25
Personalkosten	1.733.916,09	1.513.042,99	220.873,10
Trennungsgeld/Abordnung	3.401,40	3.401,40	0,00
Mieten und Pachten	109.000,14	109.000,14	0,00
Haltung v.Dienstfahrzeugen	64.079,54	50.133,93	13.945,61
Geräte, Ausstattungs-u. Ausrüstungsgegenstände	2.799,41	1.399,71	1.399,71
Dienstbekleidungszuschuss	5.409,43	4.661,65	747,78
Bewirtsch. d. Grundstücke u. Gebäude	92.893,92	62.070,02	30.823,90
Unterh. d. Grundstücke u. Gebäude	183.440,65	0,00	183.440,65
Sachverst., Gerichts- u. ähnl. Kosten	11.550,00	11.550,00	0,00
Dienstreisen	6.846,67	5.819,67	1.027,00
Steuern, Abgaben	3.422,86	0,00	3.422,86
Abschreibungen	0,00	0,00	0,00
Sonstige Kosten	0,00	0,00	0,00
Sonstige betriebl. Aufwendungen	152.756,30	122.205,04	30.551,26
<u>Summe der Betriebsausgaben</u>	<u>2.873.016,56</u>	<u>2.366.845,77</u>	<u>506.170,79</u>

Das Ergebnis zeigt, dass das Landgestüt im Unterhalt des Ensembles nicht teurer ist als der BBL. Darüber hinaus können die Mitarbeiter beim Landgestüt weitaus flexibler eingesetzt werden, als wenn diese beim BBL angestellt wären. Insofern erscheint es unseres Erachtens sachgerecht, dass die Immobilie weiterhin vom Landgestüt verwaltet wird.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

#### Gestaltungsalternative I: Fortführung als Landesbetrieb:

Bei der Fortführung des Landgestüts Redefin im bestehenden Landesbetrieb verbleiben die durch den Erhaltungsaufwand zusätzlich entstehenden Kosten beim Landgestüt Redefin. Eine klare Trennung der Kosten des Kernbereichs von den Kosten für den Erhalt des Ensembles und Rückschlüsse auf die erforderlichen Zuwendungen sind nicht möglich. Dies hat zur Folge, dass das Landgestüt Redefin weiterhin mit den zusätzlichen Kosten belastet ist. Eine Ausgliederung des Immobilienbereichs auf den Betrieb für Bau und Liegenschaften würde zu Mehrkosten führen, die den Zuschussbedarf erhöhen würden.

#### Gestaltungsalternative II: Ausgliederung Kernbereich und Tourismus in eine zu gründende GmbH

Bei der Ausgliederung des Kernbereichs und des Bereichs Tourismus auf eine zu gründende GmbH verbleibt der Immobilienbestand im bestehenden Landesbetrieb. Auch in diesem Fall würde eine Übertragung auf den BBL zu erhöhten Kosten führen, die wiederum den Zuschussbedarf erhöhen würden.

Durch die gesellschaftsrechtliche Trennung des Immobilienbereichs von den anderen Bereichen kann klar unterschieden werden, welche Zuwendungen für den Erhalt des Ensembles und welche Zuwendungen für den Kernbereich erforderlich sind. Für die Nutzung der Anlage zahlt die Landgestüt Redefin GmbH an den Landesbetrieb ein angemessenes Nutzungsentgelt auf Grundlage eines Pachtvertrages. Im Gegenzug erhält die Landgestüt Redefin GmbH von dem Landesbetrieb ein Entgelt für die Bewirtschaftung der Gestütsanlage. Das ermöglicht eine verursachergerechte Kostenzuordnung. Die Landgestüt Redefin GmbH ist somit nicht mit zusätzlichen Kosten für den Erhalt des Ensembles belastet.

Die Ermittlung eines marktüblichen Nutzungsentgelts gestaltet sich als ausgesprochen schwierig, da für derartige Objekte kein Markt besteht. Das oben erwähnte Nutzungsentgelt in Höhe von EUR 978.384, welches der BBL im Falle einer Übernahme der Immobilie verlangen würde, übersteigt bei weitem ein marktübliches Nutzungsentgelt. Bei einem derartig historischen Objekt ist die Miete nicht aus den Investitionskosten abzuleiten, sondern an den zu erzielenden Erlösen. Bei der Ableitung potenzieller Mietpreise haben wir bei den Ställen, dem Verwaltungsgebäude und den Freiflächen Vergleichsmieten herangezogen. Für Gästehaus, Café, Ledigenwohnheim und der Mitarbeiterwohnung wurde die Miete aus der gegenwärtigen Ertragssituation abgeleitet. Beim Reitplatz mit Tribünenanlage, der in dieser Form bei Gestütsen nicht unbedingt üblich ist, wurde die Miete anhand der derzeitigen Nutzung approximiert.

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Daraus ergibt sich die folgende kalkulatorische Jahresmiete:

<i>Angaben in EUR</i>	<b>Miete pro Monat</b>	<b>Jahresmiete</b>
Miete Ställe 131 Boxen inkl. Reithalle	50 EUR pro Box	78.600,00
Miete Reitplatz mit Tribünenanlage	2.000,00	24.000,00
Miete Verwaltungsgebäude	1.000,00	12.000,00
Miete Freiflächen 40 ha	650,00	7.800,00
Miete Gästehaus	2.500,00	30.000,00
Miete Cafe, Ledigenwohnheim, Mitarbeiterwohnung	3.500,00	42.000,00
<b>Gesamt</b>		<b>194.400,00</b>

Die Miete erscheint relativ niedrig, spiegelt allerdings die derzeitigen Nutzungsmöglichkeiten bzw. die Rentabilität wider. Ein möglicher Mietvertrag sollte variable Komponenten beinhalten, so dass der Landesbetrieb unmittelbar von Ertragssteigerungen profitieren würde.

Da die Leistungsbeziehungen zwischen dem Landesbetrieb und der Landgestüt Redefin GmbH zu marktüblichen Konditionen abgewickelt werden sollten, würde die Landgestüt Redefin GmbH ein Bewirtschaftungsentgelt in Höhe von TEUR 524 (Kosten des BBL) erhalten und ein Nutzungsentgelt in Höhe von TEUR 194 bezahlen, so dass eine Nettozuwendung in Höhe von TEUR 330 vom Landesbetrieb an die Landgestüt Redefin GmbH fließen würde.

## 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

### 3.f Kosten-Leistungs-Rechnung

Bei der Optimierung der Kosten- und Leistungsrechnung sollten insbesondere die folgenden Zielstellungen zu Grunde gelegt werden:

- Berücksichtigung der Informationsbedürfnisse der Gestütsleitung bzw. der Ministerien,
- Berücksichtigung der Informationserfordernisse aufgrund der Gemeinnützigkeit,
- einfache Handhabung und Datengenerierung.

Um diese Ziele umzusetzen, schlagen wir die folgende Struktur vor.

Als Hauptkostenstellen sollten folgende Bereiche eingerichtet werden:

1. Reit- und Fahrschule
2. Hengsthaltung/Bedeckungen
3. Hengstaufzucht/Verkaufspferde
4. Veranstaltungen/Tourismus
5. Leistungsprüfungen
6. Ensemble/Liegenschaften

Diese Hauptkostenstellen sollten soweit wie möglich direkt bebucht werden. Für die Kosten, die nicht direkt einzelnen Hauptkostenstellen zuzuordnen sind, sollten folgende Hilfskostenstellen eingerichtet werden:

1. Pferdehaltung (Personalkosten)
2. Pferdehaltung (Sachkosten)
3. Fuhrpark
4. Verwaltung (Sach- und Personalkosten)

### 3. Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin

Dabei sollte insbesondere die Verrechnung der Personalkosten deutlich vereinfacht werden. Aus diesem Grund schlagen wir vor, dass die Tätigkeiten auf den Stundenzetteln direkt den Hauptkostenstellen zugeordnet werden, so dass die monatlichen Umbuchungen auf Basis der erfassten Stunden erfolgen können. Leerzeiten, wie Krankheit, Urlaub, Schule etc., sind in Form eines Aufschlagsatzes ebenfalls zu verteilen. Die Sachkosten im Pferdebereich sind über Pferdetage oder die Anzahl der Pferde auf die einzelnen Bereiche zu schlüsseln. Zur Vereinfachung regen wir an, dass entweder Sollgrößen im Vorfeld festgelegt werden oder ein standardisiertes Berichtswesen über die Anzahl der Pferde im Gestüt eingeführt wird. So können die monatlichen Kosten ohne großen zusätzlichen Aufwand verteilt werden. Die Kosten des Fuhrparks sind über festgelegte Schlüssel monatlich auf die Hauptkostenstellen zu verteilen. Hierzu ist einmalig eine Analyse der Kostenstrukturen vorzunehmen (Anzahl der Fahrzeuge, Kosten der Fahrzeuge, gefahrene Kilometer pro Bereich etc.), anhand derer die Sätze festgelegt werden, nach denen monatlich die Kosten verteilt werden. Eine Anpassung des Satzes ist lediglich dann notwendig, wenn entweder bei den Kostenstrukturen oder dem Einsatzbereich wesentliche Änderungen eingetreten sind.

Die gemeinnützigkeitsrechtliche Aufteilung der Bereichsergebnisse in ideeller Bereich, Zweckbetrieb, Vermögensverwaltung und wirtschaftlicher Bereich sowie die wirtschaftliche Auswertung einzelner Veranstaltungen, Kurse etc. sollte auf Ebene der Kostenträger erfolgen. Insbesondere im Bereich der Wirtschaftlichkeitsrechnung sollte auf Ebene der Kostenträger nicht der Anspruch bestehen, alle Kosten zu verteilen, sondern lediglich die Einzelkosten. Mittels Zuschlagssätzen für Verwaltung etc. kann unseres Erachtens die Wirtschaftlichkeit mit einem vertretbaren Aufwand überprüft werden.

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

### 4.a Laufender Zuschussbedarf des Landgestüts Redefin

Um für die mittelfristige Haushaltsplanung eine realistische Planungsgrundlage bieten zu können, haben wir versucht, auf Basis eines möglichst realistischen Szenarios die Zahlen fortzuschreiben. Zur besseren Verdeutlichung der finanziellen Auswirkungen der bis dahin vorgestellten Handlungsvarianten wird zunächst ein Basisszenario dargestellt, von dem die einzelnen Szenarien abgeleitet werden. An dieser Stelle weisen wir darauf hin, dass die bisherigen Zahlen aus den handelsrechtlichen Abschlüssen abgeleitet worden sind. Da für die Haushaltsplanung Einzahlungen und Auszahlungen relevant sind, werden in den nachfolgenden Übersichten keine Abschreibungen, Auflösung Sonderposten, aktivierte Eigenleistung, Bestandsveränderung etc. berücksichtigt.

**Entwicklung des mittelfristigen Zuschussbedarfes im Basisszenario (Weiterführung als Landesbetrieb und ohne externe Marketingunterstützung):**

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

Planung Landgestüt	Plan 2013 EUR	Plan 2014 EUR	Plan 2015 EUR	Plan 2016 EUR	Plan 2017 EUR	Plan 2018 EUR
<u>Betriebseinnahmen</u>						
Vermietung der Liegenschaften	73.500,00	73.500,00	89.600,00	148.262,00	155.989,00	165.031,00
Reit-u. Fahrschule	215.000,00	242.800,00	258.200,00	280.500,00	298.500,00	312.500,00
Tierverkauf	75.000,00	75.000,00	70.000,00	70.000,00	60.000,00	60.000,00
Sonstige Sponsorenerlöse	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Sonstige Erlöse	162.060,00	162.595,00	162.595,00	162.595,00	162.995,00	163.095,00
Hengstleistungsprüfung	23.000,00	23.000,00	23.000,00	23.000,00	23.000,00	23.000,00
Hengstparade	374.400,00	379.400,00	384.400,00	389.400,00	394.400,00	399.400,00
Deckerlöse	120.000,00	116.000,00	111.000,00	111.000,00	111.000,00	111.000,00
BÄ Tiere	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Verkauf Junghengste	135.000,00	150.000,00	150.000,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00
andere aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige betriebl. Erlöse ohne Zuschuss und Sopo	26.300,00	24.500,00	24.500,00	24.500,00	24.500,00	24.500,00
Zinsen u. ähnl. Erträge	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Summe der Einnahmen vor Zuschuss und Sopo</b>	<b>1.219.260,00</b>	<b>1.261.795,00</b>	<b>1.288.295,00</b>	<b>1.359.257,00</b>	<b>1.380.384,00</b>	<b>1.408.526,00</b>
<u>Betriebsausgaben</u>						
Verbrauchsmaterial	-211.224,26	-209.100,00	-213.565,00	-218.200,00	-221.200,00	-225.200,00
Fremdleistungen	-248.400,00	-274.262,00	-279.900,00	-291.300,00	-294.000,00	-296.700,00
Personalkosten	-1.742.200,00	-1.745.238,24	-1.779.203,42	-1.792.303,42	-1.754.574,62	-1.757.377,49
Trennungsgeld/Abordnung	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
Mieten und Pachten	-114.000,00	-116.100,00	-116.100,00	-116.100,00	-118.000,00	-120.000,00
Haltung von Dienstfahrzeugen	-64.400,00	-64.600,00	-65.120,00	-66.120,00	-67.120,00	-69.120,00
Geräte, Ausstattungs- u. Ausrüstungsgegenstände	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00
Dienstbekleidungszuschuss	-6.504,00	-6.504,00	-6.504,00	-6.504,00	-6.504,00	-6.504,00
Bewirtsch. d. Grundstücke u. Gebäude	-96.120,00	-101.080,00	-103.580,00	-111.080,00	-110.100,00	-110.600,00
Unterh. d. Grundstücke u. Gebäude	-98.121,00	-108.001,00	-199.933,00	-199.831,00	-201.425,00	-200.278,00
Sachverst., Gerichts- u. ähnl. Kosten	-34.900,00	-15.000,00	-15.000,00	-13.500,00	-14.500,00	-15.000,00
Dienstreisen	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00	-8.000,00
Steuern, Abgaben	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00
Abschreibungen abzgl. Auflösung Sopo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige betriebl. Aufwendungen	-173.088,00	-176.270,00	-177.420,00	-180.820,00	-181.220,00	-182.020,00
<b>Summe der Betriebsausgaben abzgl. Sopo</b>	<b>-2.807.457,26</b>	<b>-2.834.655,24</b>	<b>-2.974.825,42</b>	<b>-3.014.258,42</b>	<b>-2.987.143,62</b>	<b>-3.001.299,49</b>
<b>Ergebnis vor Betriebsmittelzuschuss</b>	<b>-1.588.197,26</b>	<b>-1.572.860,24</b>	<b>-1.686.530,42</b>	<b>-1.655.001,42</b>	<b>-1.606.759,62</b>	<b>-1.592.773,49</b>
Betriebsmittelzuschuss	1.588.200,00	1.573.000,00	1.686.500,00	1.655.000,00	1.606.000,00	1.592.000,00

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

Erlösseitig rechnen wir in den nächsten fünf Jahren mit einer Stabilisierung der Umsätze bei leicht steigender Tendenz, so dass 2018 das hohe Umsatzniveau von 2012 übertroffen werden kann. Im Einzelnen erwarten wir folgende Entwicklung der Bereiche:

Grundsätzlich sehen wir im Bereich der **Vermietung der Liegenschaften** wenig Erlössteigerungspotenzial. Das Gästehaus ist überwiegend auf die Bedürfnisse von Lehrgangsteilnehmern zugeschnitten, so dass wir im touristischen Bereich bei der derzeitigen Vermarktung nur begrenztes Potenzial sehen. Für 2015 ist der Abschluss der Sanierung des Rossarthauses geplant. Das Untergeschoss bietet dann Platz für eine Mitarbeiterwohnung von ca. 90 qm und einen musealen Teil. Für die Mitarbeiterwohnung wurde eine jährliche Miete von TEUR 4,2 eingeplant.

Des Weiteren soll in 2013 der Stall III mit 16 Boxen fertig gestellt werden. Derzeit ist unter anderem angedacht, diesen an einen externen Betreiber zu vermieten, der seinerseits Ponyreiten und Freizeitreiten für Gäste und Touristen anbieten soll. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es sehr schwierig sein wird, einen Betreiber für diesen Stall zu finden, da die Kapazitäten kaum ausreichen werden, um den Betrieb wirtschaftlich zu führen. Hier ist unseres Erachtens eine weitere Wertschöpfung für den Betreiber notwendig, z.B. Gastronomie etc. Dennoch haben wir in der Planung einen Mieterlös von EUR 50 pro Monat und Box unterstellt, so dass ein jährlicher Mietzins von TEUR 9,6 eingeplant wurde. Für das Jahr 2015 soll die Sanierung des Landstallmeisterhauses abgeschlossen sein.

Das Landstallmeisterhaus umfasst dann neben fünf Ferienwohnungen auch einen Saal für bis zu 100 Gäste, diverse kleine Seminarräume sowie eine Catering-Küche. Die Räumlichkeiten bieten Potenzial für Seminare, Firmenveranstaltungen und Feierlichkeiten. Für die Gäste privater Feierlichkeiten bieten die Ferienwohnungen sicherlich eine geeignete Unterbringungsmöglichkeit, für Teilnehmer von Seminaren und Firmenveranstaltungen ist diese Übernachtungsform allerdings eher ungeeignet, so dass Kooperationen mit regionalen Hoteliers und Transportunternehmern einzugehen sind.

In den uns vorgelegten internen Planungen wurden Auslastungen von 158 Übernachtungen im ersten Jahr unterstellt, welche sich in den ersten drei Jahren auf 193 Übernachtungen pro Jahr erhöhen sollten. Diese Zahlen erscheinen uns sehr ambitioniert zu sein. Bei vergleichbaren Objekten im Landesinneren von Mecklenburg-Vorpommern beobachten wir Übernachtungszahlen von ca. 100 Tagen im ersten Jahr, die dann um ca. 10% jährlich wachsen. Auf Basis dieser Annahmen haben wir Erlöse in Höhe von TEUR 44 für 2016, TEUR 49 für 2017 und TEUR 54 in 2018 in die Planung genommen.

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

Der Bankettbereich im Landstallmeisterhaus soll planmäßig für Veranstaltungen fremdvermietet werden. Auf Basis des ersten Jahres gehen wir davon aus, dass zehn größere und zehn kleinere Veranstaltungen stattfinden. Bei den größeren Veranstaltungen gehen wir von Nettoerlösen in Höhe von TEUR 10 und bei den kleineren Veranstaltungen von Nettoerlösen von TEUR 5 aus, so dass im ersten Jahr mit Erlösen von TEUR 15 gerechnet werden kann. In den Jahren 2017 und 2018 sind wir von einer Steigerung von jeweils 10% ausgegangen.

In der **Reit- und Fahrschule** wurde das Kursangebot in den vergangenen Jahren zunehmend gesteigert: von 49 Kursen im Jahr 2008 bis auf 85 geplante Kurse im Jahr 2013. Unter Berücksichtigung von Veranstaltungen ist nur noch eine begrenzte Erweiterung des Kursangebotes innerhalb der Woche möglich. Insofern erscheint die Anzahl von 85 Kursen eine durchaus angemessene Größe zu sein. Problematisch erweist sich allerdings, dass mit der zunehmenden Zahl von Kursen auch die Anzahl der nicht durchgeführten Kurse steigt.

Während im Jahr 2008 noch 93,8% aller Kurse durchgeführt worden sind, betrug die Quote in 2011 nur noch 78,9%. Insofern scheint das zusätzliche Angebot der letzten Jahre nicht auf die entsprechende Nachfrage zu stoßen. Eine Überprüfung des Kursangebotes auf die entsprechende Nachfragesituation sowie eine gezieltere Vermarktung des Kursangebotes ist - wie bereits erwähnt - zwingend nötig. Auf Basis der 2011er Zahlen (im Zeitpunkt unserer Berichterstattung lagen noch keine validen Daten bzgl. der Auslastungsquoten von 2012 vor) ergibt sich eine Auslastung der geplanten Lehrgänge von 72,4%, d.h. bei einer realistisch erzielbaren Auslastung von 90% ergibt sich ein weiteres Steigerungspotenzial von ca. 15% der Umsatzerlöse nur durch Auslastung des vorhandenen Angebotes.

Wie bereits angesprochen, sehen wir Potenzial im Bereich der Wochenendkurse mit externen Trainern. Zielgruppe sind pferdeinteressierte Berufstätige. Angesichts der zunehmenden Bereitschaft, Geld für die Freizeitgestaltung zu investieren, sollten Lehrgangspreise von EUR 130 pro Teilnehmer und Wochenende erzielbar sein. Zusätzlich kämen EUR 30 für die Boxenmiete (inkl. Futter) und ca. EUR 65 für die Übernachtung dazu. Bei 12 Teilnehmern ergäbe sich ein Umsatzpotenzial von insgesamt EUR 2.700 pro Kurs. Die Kosten für einen externen Trainer wären mit ca. EUR 1.000 anzusetzen, so dass ohne Berücksichtigung von Futterkosten ein Deckungsbeitrag von ca. EUR 1.700 zu erzielen wäre.

Bei ca. 20 potenziellen Wochenenden ergäbe sich ein zusätzlicher Deckungsbeitrag von EUR 34.000. Des Weiteren sehen wir mittelfristig Umsatzpotenzial im Bereich der Berittpferde. Auf Basis einer Vollkostenrechnung rechnet sich dieser Bereich nicht und sollte daher insbesondere zur Optimierung der Auslastung von vorhandenen Ressourcen eingesetzt werden. In 2012 waren durchschnittlich zehn Berittpferde auf dem Gestüt.

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

Vor dem Hintergrund einer erhöhten Anzahl von Auszubildenden schätzen wir, dass die Zahl auf durchschnittlich 14 Pferde erhöht werden könnte, so dass ein zusätzliches Einnahmepotenzial von ca. EUR 22.000 besteht.

Das in die Planungen eingeflossene zusätzliche Umsatzpotenzial setzt sich wie folgt zusammen:

<b>Zusätzliches Umsatzpotenzial Reit- und Fahrschule bis 2018</b>		
	TEUR	%
<b>Lehrentgelte</b>		
Erhöhung der Kursauslastung der angebotenen Kurse von 72,6% auf ca. 90%	14	11,9
Zusätzliche Erweiterung des Kursangebotes auf 85 Kurse	12	10,2
20 externe Wochenendkurse 130€ pro Teilnehmer (12 Personen)	31	26,3
<b>Umsatzpotenzial</b>	<b>57</b>	<b>48,3</b>
<b>Gästehaus</b>		
Erhöhung der Kursauslastung der angebotenen Kurse von 72,6% auf ca. 90%	6	5,1
Zusätzliche Erweiterung des Kursangebotes auf 85 Kurse	5	4,2
20 externe Wochenendkurse (12 Personen)	16	13,6
<b>Umsatzpotenzial</b>	<b>27</b>	<b>22,9</b>
<b>Boxentgelt, Lehrpferde</b>		
Erhöhung der Kursauslastung der angebotenen Kurse von 72,6% auf ca. 90%	3	2,5
Zusätzliche Erweiterung des Kursangebotes auf 85 Kurse	2	1,7
20 externe Wochenendkurse (12 Personen) ca. 28€ für die Box	7	5,9
<b>Umsatzpotenzial</b>	<b>12</b>	<b>10,2</b>
<b>Berittpferde</b>	<b>22</b>	<b>18,6</b>
<b>Gesamtumsatzpotenzial</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Unter den Position **Tierverkauf** sind die Erlöse aus dem Verkauf von Deckhengsten ausgewiesen. Hier erwarten wir in den nächsten Jahren aufgrund der Reduzierung des Bestandes Erlöse von TEUR 75 pro Jahr, die sich dann im Zeitablauf wieder reduzieren. Grundsätzlich ist der Verkauf von Deckhengsten nicht geplant. Allerdings zeigt die Vergangenheit, dass immer wieder einzelne Hengste verkauft werden.

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

Die **sonstigen Erlöse** beinhalten überwiegend Erlöse aus eigenen Veranstaltungen. Hier sehen wir im Basisszenario keine wesentlichen Steigerungen.

Bei der **Hengstleistungsprüfung** gehen wir davon aus, dass aufgrund der Nachfragesituation auch zukünftig keine 70-Tage-Tests angeboten werden können. Insofern gehen wir davon aus, dass das 2012er Niveau gehalten werden kann.

Bei den **Hengstparaden** gehen wir davon aus, dass eine Auslastung von ca. 90 % in den nächsten Jahren erreicht wird und die Umsätze durch Preiserhöhungen leicht steigen werden.

Aufgrund des weiter schrumpfenden Marktes in Mecklenburg-Vorpommern erwarten wir bzgl. der **Deckerlöse** einen weiteren leichten Rückgang der Umsätze.

Die Erlöse für die **Junghengste** werden sich wohl in den nächsten Jahren auf dem Niveau von 2012 halten. In 2014 und 2015 sehen wir aufgrund der höheren Anzahl von Junghengsten noch einen kleinen Anstieg, bevor ab 2016 aufgrund der Reduzierung der Anzahl der Fohlen die Erlöse wieder etwas zurückgehen.

Die Aufwendungen für das **Verbrauchsmaterial** bleibt unseres Erachtens in den nächsten Jahren relativ konstant. Der Anstieg in den Fremdleistungen ist im Jahre 2014 durch die externe Reinigung von Verwaltung und Gästehaus in Höhe von TEUR 40 begründet.

Bei den **Personalkosten** wurde unterstellt, dass ein Mitarbeiter, der in 2013 in Frührente geht und ein weiterer Mitarbeiter, der 2015 in Rente geht, nicht ersetzt werden. Des Weiteren wurde eine Gehaltssteigerung von jährlich 2% unterstellt und eine Aufstockung der Auszubildenden auf 15.

Bei den **Unterhaltungsaufwendungen** für die Gebäude ist im Jahre 2015 ein Sprung um ca. TEUR 100 zu sehen. Dies ist nicht damit begründet, dass der Instandhaltungsbedarf ab 2015 signifikant steigt, sondern ist eher der Tatsache geschuldet, dass in den Haushaltentwürfen für 2013 und 2014 nur TEUR 100 eingestellt sind und entsprechend auch nur dieser Betrag ausgegeben wird. Grundsätzlich erachten wir Instandhaltungsaufwendungen von TEUR 200 pro Jahr als sachgerecht.

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

### Entwicklung des mittelfristigen Zuschussbedarfes bei Gründung der Landgestüt Redefin GmbH (Gestaltungsvariante II):

<i>Angaben in EUR</i>						
Planung Landgestüt	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Betriebsmittelzuschuss Basisvariante	1.588.200,00	1.573.000,00	1.686.500,00	1.655.000,00	1.606.000,00	1.592.000,00
Erlössteigerung Verkauf Junghengste	0,00	-5.000,00	-10.000,00	-20.000,00	-35.000,00	-35.000,00
Reduzierung Personalkostensteigerungen auf 1%	0,00	-17.500,00	-35.500,00	-53.500,00	-72.000,00	-90.000,00
Reduzierte Ausbildungsvergütung	0,00	-16.500,00	-36.500,00	-45.000,00	-50.000,00	-51.000,00
Gründungskosten/ Beratung	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Veränderung Zuschuss	15.000,00	-39.000,00	-82.000,00	-118.500,00	-157.000,00	-176.000,00
Betriebsmittelzuschuss bei GmbH	1.603.200,00	1.534.000,00	1.604.500,00	1.536.500,00	1.449.000,00	1.416.000,00

Im Rahmen der GmbH gehen wir davon aus, dass deutlich mehr Turnierteilnahmen möglich sind und so die Verkaufserlöse bei den Junghengsten gesteigert werden können. Grundsätzlich haben die Mitarbeiter auch im Rahmen der GmbH weiterhin einen Anspruch auf Wochenendzuschläge. Allerdings zeigen die Erfahrungen, dass die Reiter in der Regel Spaß an den Turnierteilnahmen haben und sich und die Pferde gerne präsentieren. Insofern gehen wir davon aus, dass im Rahmen der GmbH individualvertragliche Regelungen getroffen werden, welche die Turnierteilnahme ermöglichen, ohne erhebliche Personalkosten zu verursachen. Eine solche Vereinbarung wäre im Rahmen des T-VL unzulässig. Darüber hinaus wurden die bereits angesprochenen Einsparungen im Bereich der Personalkostensteigerungen und Ausbildungsvergütungen angesetzt, so dass sich der Zuschuss bis 2018 gegenüber der Variante im Landesbetrieb um TEUR 176 auf TEUR 1.416 reduzieren würde.

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

### 4.b Besonderer Zuschussbedarf durch das denkmalgeschützte Ensemble

Wie bereits in Kapitel 3e dargestellt, verursacht das denkmalgeschützte Ensemble erhebliche Kosten, die nicht dem Landgestüt zugerechnet werden dürfen. Insofern wird nachfolgend dargestellt, wie sich der Zuschuss nach Gestüt und Ensemble in den nächsten Jahren entwickeln wird. Um die Problematik bzgl. der kalkulatorischen Mieten zu reduzieren, werden die Einnahmen aus der Vermietung der Liegenschaften direkt dem Ensemble zugeordnet.

Des Weiteren wurden für zusätzliche Personalkosten im Gestütsbereich in Höhe von TEUR 91 (siehe Kapitel 2g (3) Bereichsentwicklung), die durch die historische Anlage verursacht sind, dem Ensemble zugeordnet. Darüber hinaus wurden dem Gestüt kalkulatorische Mieten in Höhe von TEUR 124 für die Nutzung der Infrastruktur berechnet. Die kalkulatorische Miete weicht von der in Kapitel 3e genannten Miete dahingehend ab, dass Miete für Gästehaus, Café und Ledigenwohnheim nicht berechnet werden muss, da die Erlöse bereits direkt dem Ensemble zugerechnet wurden.

Auf Basis der vorläufigen 2012er Zahlen ergab sich folgende Aufteilung des Zuschusses:

Angaben in TEUR	Gestüt	Ensemble
Einnahmen	1.301	111
Aufwendungen	-2.374	-505
Zuschuss ohne Bereinigungen	-1.073	-394
Mehraufwendungen historische Anlage	91	-91
kalkulatorische Miete	-124	124
<b>Bereinigter Zuschuss</b>	<b>-1.106</b>	<b>-361</b>

## 4. Ableitung valider Planzahlen für die mittelfristige Haushaltsplanung

Auf Basis der oben genannten Planungen ergibt sich die folgende Aufteilung für die nächsten Jahre:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zuschuss Ensemble	-275	-291	-375	-330	-327	-324
Zuschuss Gestüt	-1.314	-1.282	-1.312	-1.325	-1.279	-1.268
<b>Gesamtzuschuss</b>	<b>-1.588</b>	<b>-1.573</b>	<b>-1.687</b>	<b>-1.655</b>	<b>-1.606</b>	<b>-1.592</b>

Der Zuschuss für das Ensemble sinkt in 2013 infolge der geringeren Instandhaltungsaufwendungen gegenüber 2012. Im Jahr 2015 sind deutlich höhere Instandhaltungsaufwendungen geplant, so dass der Zuschuss entsprechend steigt. In den Folgejahren reduziert sich der Zuschuss dann, aufgrund der erhöhten Einnahmen aus der Vermietung des Rossarzthauses und Landstallmeisterhauses, wieder.

## 5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts - Maßnahmenkatalog

### 5.a Gesellschaftsrechtlich

Als gesellschaftsrechtliche Maßnahme ist in einem ersten Schritt eine Entscheidung darüber zu treffen, welcher der vorgeschlagenen Gestaltungsalternativen gefolgt werden soll. Soweit eine Ausgliederung einzelner Bereiche auf eine GmbH erfolgen soll, sollte die Gründung dieser GmbH vorbereitet werden, wobei diese als Sachgründung durch Einbringung des Kernbereichs und des Tourismus durchgeführt werden kann. Dabei ist steuerlich zu beurteilen, ob die Gründung unter dem Gesichtspunkt einer möglichen Gemeinnützigkeit für die Landgestüt Redefin GmbH erfolgen kann.

### 5.b Marketing

Zur Umsetzung der Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin wird aus der Sicht des Marketings ein Zweistufenkonzept vorgeschlagen.

#### Stufe 1

- Ausschreibung zur konzeptionellen Entwicklung und Umsetzung einer Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsstrategie für das Landgestüt Redefin unter Berücksichtigung der maßgeblichen Vertriebs- und Kommunikationskanäle der verschiedenen Zielgruppen
- Coaching der Mitarbeiter des Landgestüts Redefin in der Umsetzung der Strategie
- Aufwand in 2013 und 2014 geschätzt EUR 50.000
- Evaluierung der Wirksamkeit der Umsetzung ist erforderlich

Der Leistungskatalog sollte dabei mindestens umfassen:

- Destinationsmanagement
- Überprüfung und Relaunch des Corporate Designs sowie der Website, Websitecontrolling

## 5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts - Maßnahmenkatalog

- Konzeption und Umsetzung der Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsstrategie print und online
- Auswahl, Implementierung und Coaching CRM-System, Online-Buchungsportal
- Konzeption und Umsetzung von Direktmarketingmaßnahmen und Angeboten für die Unternehmensbereiche
- Entwicklung Marketing- und Mediaplan inklusive Zeit-, Budget- und Themenplänen, Anzeigenschaltungen und Anzeigengestaltung sowie Controlling
- Entwicklung und Umsetzung bzw. Umsetzungsbegleitung eines Werbepartnerkonzeptes einschließlich Controlling
- Projektmanagement inklusive Kommunikation mit Multiplikatoren, Fachverbänden, regionalen und überregionalen Tourismusverbänden, Werbepartnern

### Stufe 2

Mittelfristige Ausschreibung und Vergabe der Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsdienstleistungen an einen erfahrenen externen Dienstleister mit entsprechendem Netzwerk:

Dieser externe Dienstleister könnte, sobald die geplante Infrastruktur geschaffen worden ist, idealerweise zugleich die Bewirtschaftung des Tourismusbereiches abdecken, zumal der Erfolg des Tourismusbereiches maßgeblich von einer effektiven Vermarktung des Landgestüts Redefin abhängt. Die Wahrung der Interessen sowie die Sicherung des Sachverstandes des Kernbereiches des Landgestüts sollte dabei über konkrete Vereinbarungen zwischen Geschäftsführung und Dienstleister langfristig sichergestellt werden.

### 5.c Personalbereich

#### Gestaltungsalternative I: Fortführung als Landesbetrieb

Im Falle der Fortführung des Landgestüts Redefin als Landesbetrieb sollten zur Erhöhung des flexiblen Einsatzes des Personals Arbeitszeitkonten eingeführt werden. Zudem wird ein genereller Einstellungsstopp angeraten, um die Personalstruktur an die künftige Zielstruktur anpassen zu können. Weiterhin sollte verstärkt Personal aus niedrigeren Tarifgruppen eingesetzt werden. Zur Aufstockung des Personals kann die Anzahl der Auszubildenden auf 15 erhöht werden.

## 5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts/ Maßnahmenkatalog

### Gestaltungsalternative II: Ausgliederung Kernbereich und Tourismus in eine zu gründende GmbH

Bei einer Ausgliederung des Kernbereichs und des Bereichs Tourismus ist die Übernahme der Arbeitsverhältnisse nach § 613a BGB durch die zu gründende GmbH vorzubereiten. Dazu sollte die Betriebsänderung mit dem Personalrat unter Beachtung der tarifvertraglichen und betriebsverfassungsrechtlichen Vorgaben kommuniziert werden. Die Arbeitnehmer sind über den Betriebsübergang zu informieren. Weiterhin sind Arbeitsverträge mit den Angestellten zu vereinbaren, nach denen die derzeit bestehenden arbeitsrechtlichen Besitzstände gewahrt bleiben.

Bis zur Umsetzung der gesellschaftsrechtlichen Gestaltung sollte kein neues Personal eingestellt werden, um eine schnelle Anpassung an die personelle Zielstruktur zu ermöglichen. Zur Aufstockung des Personals kann die Anzahl der Auszubildenden auf 15 erhöht werden. Gegebenenfalls sollten Arbeitsspitzen durch die Einstellung von Aushilfskräften abgefangen werden.

#### **5.d Touristisches Angebot**

Zur Entwicklung der Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin im touristischen Bereich wird ebenfalls ein Zweistufenkonzept vorgeschlagen.

##### **Stufe 1**

Kurzfristige Erzielung zusätzlicher Einnahmen im touristischen Bereich auf der Grundlage der Umsetzung der Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationskonzeption mit eigenem Personal

## 5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts/ Maßnahmenkatalog

Das zusätzliche **Einnahmepotenzial** auf Basis eigener Umsetzung lässt sich wie folgt ermitteln (siehe Anhang Anlage 2):

In 2013 sind aus Veranstaltungen außer der Hengstparade Erlöse in Höhe von TEUR 89 geplant (zuzüglich Sponsoring laut Kosten- und Leistungsrechnung in Höhe von TEUR 24, Annahme wie Daten der Kosten- und Leistungsrechnung 2011, das Jahr 2012 liegt in der Bereichsübersicht nicht abschließend vor). Wenn es auf Grundlage der Umsetzung der Konzeption und des Coachings der Mitarbeiter gelingt, den Event- und Tourismusbereich zu qualifizieren, so kann daraus in den Jahren 2014 ff. ein zusätzliches Einnahmepotenzial von bis zu ca. TEUR 68 gehoben werden.

Das setzt voraus, dass folgende zusätzliche Veranstaltungen akquiriert werden können:

- ab 2014 eine zusätzliche Messe wie die Verkaufs- und Lifestyleausstellung LebensArt mit einer Pachteinnahme von TEUR 12; Themen ergeben sich aus der Ideensammlung (siehe Anhang Anlage 1)
- ab 2015 ein zusätzliches Event wie die Festspiele Mecklenburg-Vorpommern mit Einnahmen von ca. TEUR 16
- ab 2014 jährlich fünf bis zehn Seminarveranstaltungen mit 20 Teilnehmern zu diversen Themen mit jährlichen Einnahmen von ca. TEUR 40 (siehe auch hier Anhang Anlage 1).

Zusätzliche **Kosten** entstehen

- einmalig in 2013 und 2014 für die Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsstrategie, Coaching, CRM-System und Anbindung an Online-Buchungsportale in Höhe von gesamt TEUR 50
- laufende Kosten aus Aufwand für Veranstaltungen und variable Kosten von Seminaren (Dozenten, Materialien, sonstiges) in Höhe von bis zu ca. TEUR 25.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zusatzeinnahmen	0 €	32.000 €	60.000 €	68.000 €	68.000 €	68.000 €
Kosten	30.000 €	33.000 €	20.200 €	25.000 €	25.000 €	25.000 €
<b>Ergebniseffekt</b>	<b>-30.000 €</b>	<b>-1.000 €</b>	<b>39.800 €</b>	<b>43.000 €</b>	<b>43.000 €</b>	<b>43.000 €</b>

## 5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts/ Maßnahmenkatalog

Der nachhaltige jährliche Ergebniseffekt (und damit verbunden eine Reduzierung des Betriebsmittelzuschusses) würde ab 2016 ca. TEUR 43 betragen, im Zeitraum 2013 bis 2018 insgesamt ca. TEUR 137,8.

Zur Hebung weiterer touristischer Potenziale könnte ab 2016 in Abhängigkeit von der Ergebniswirksamkeit der Aktivitäten der Stufe 1 und der Schaffung der geplanten touristischen Infrastruktur ein zweiter Schritt konzipiert und umgesetzt werden:

### Stufe 2

Mittelfristig - gegebenenfalls bereits 2016 - werden Marketing, Eventbereich und touristischer Bereich nach Ausschreibung ausgegliedert und an einen externen Dienstleister und Know-how-Träger über einen Geschäftsbesorgungsvertrag vergeben. Der Geschäftsbesorger übernimmt neben dem Marketing, dem Betrieb der touristischen Infrastruktur und der Organisation bzw. Durchführung von Veranstaltungen (außer der Hengstparade, diese verbleibt im Kernbereich des Landgestüts Redefin) insbesondere auch Aufgaben der Akquisition von Sponsorengeldern für das Landgestüt. Mögliche Interessen- und Kompetenzkonflikte in der Entwicklung der Bereiche, insbesondere im Hinblick auf den Kernbereich, können durch konkrete Vereinbarungen und Regelungen zwischen der Geschäftsführung des Landgestüts Redefin und dem Geschäftsbesorger vermieden werden.

Für seine Dienstleistungen erhält der Geschäftsbesorger eine feste jährliche Vergütung in Höhe von TEUR 100. Für die Nutzung der Infrastruktur zahlt der Geschäftsbesorger an das Landgestüt eine jährliche Miete in Höhe von TEUR 240. Das Landgestüt wird außerdem am Ergebnis des Unternehmens beteiligt, üblicherweise mit einem Erfolgsanteil in Höhe von 65%.

## 5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts/ Maßnahmenkatalog

Unter der Voraussetzung, dass die touristische Infrastruktur wie geplant geschaffen wird, schätzen wir das **Einnahmepotenzial** aus der Entwicklung von touristischem Bereich, Eventbereich und Sponsoring 2016 exemplarisch wie folgt geschätzt (siehe Anhang Anlage 4):

Umsatzerlöse aus	Plan 2016	+ aus GB	2016 gesamt
<b>touristischer Infrastruktur</b>	<b>158.100 €</b>		<b>221.800 €</b>
Miete Café	12.000 €	-	12.000 €
Miete Stall 3	9.600 €	-	9.600 €
Vermietung Gästehaus	78.500 €	+ 20 %	94.200 €
Vermietung 5 FeWo Landstallmeisterhaus	43.000 €	+ 30 %	55.900 €
Vermietung 3 FeWo Rossarzthaus		+ 3 FeWo	32.100 €
Bankettbereich Landstallmeisterhaus	15.000 €	+ 20 %	18.000 €
<b>Veranstaltungen</b>	<b>156.795 €</b>	<b>+</b>	<b>300.000 €</b>
<b>Sponsoring</b>	<b>24.414 €</b>	<b>+</b>	<b>150.000 €</b>
<b>Summe</b>	<b>339.309 €</b>		<b>671.800 €</b>

FeWo = Ferienwohnungen; GB = Geschäftsbesorgung

Über die Geschäftsbesorgung werden die Einnahmen und Kosten für die Vermarktung der touristischen Infrastruktur, die Events außer Hengstparade (Kernbereich) sowie das Sponsoring aus dem Bereich Landgestüt ausgegliedert. Das Gestüt hat - wie bereits beschrieben - Ausgaben zur Vergütung der Geschäftsbesorgung sowie Einnahmen aus Miete und Erfolgsbeteiligung (siehe Anhang Anlage 3).

## 5. Vorschläge zur Umsetzung des Konzepts/ Maßnahmenkatalog

Der laufende Betriebsmittelzuschussbedarf könnte sich mit Umsetzung des Stufenkonzeptes zur touristischen Ausrichtung des Landgestüts Redefin wie folgt entwickeln:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Σ
Zuschuss laut Basisszenario	1.588	1.573	1.687	1.655	1.606	1.592	<b>9.701</b>
Zuschuss mit Tourismuspotenzialen	1.618	1.574	1.647	1.542	1.459	1.442	<b>9.283</b>
<b>Reduzierung/Erhöhung</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	<b>-40</b>	<b>-113</b>	<b>-147</b>	<b>-150</b>	<b>-418</b>
davon mit eigener Umsetzung	30	1	-40				<b>-9</b>
davon mit Geschäftsbesorgung				-113	-147	-150	<b>-409</b>

Voraussetzungen dazu sind die Fertigstellung der touristischen Infrastruktur bis 2016, die Gewinnung eines gut vernetzten und kompetenten Geschäftsbesorgers und Marketingexperten, dem es gemeinsam mit der Geschäftsführung und den Mitarbeitern des Landgestüts tatsächlich gelingt, das Landgestüt Redefin zu einem Markenprodukt der Premiumklasse im Kernbereich sowie im touristischen und Eventbereich zu entwickeln.

Unvorhergesehene Ereignisse können die prognostizierte Entwicklung durchaus negativ beeinflussen.

### 5.e Sonstiges

Zur möglichen Senkung der Energiekosten und Ausnutzung der vorhandenen Dachflächen bzw. Biomasse sollte ein Energiekonzept in Auftrag gegeben werden.

## 6. Fazit zur Entwicklung des laufenden Zuschussbedarfes

Zur Entwicklung des laufenden Zuschussbedarfes ist vor dem Hintergrund des vorliegenden Berichtes das folgende Fazit zu ziehen.

1. Der Zuschussbedarf kann in der bestehenden Struktur des Landgestüts Redefin kurzfristig nicht wesentlich abgesenkt werden. Im Basisszenario wird der laufende Zuschuss im Jahr 2018 voraussichtlich bei EUR 1.592.000 liegen.
2. Im Szenario Umwandlung der Rechtsform in eine GmbH könnte der laufende Zuschuss im Jahr 2018 voraussichtlich um ca. EUR 176.000 auf EUR 1.416.000 reduziert werden. Im Zeitraum 2013 bis 2018 würde die Reduzierung aus der Umwandlung der Rechtsform insgesamt EUR 557.500 betragen.
3. Mit der Erschließung zusätzlicher Potenziale im Tourismusbereich könnte der laufende Zuschussbedarf im Jahr 2018 voraussichtlich um ca. EUR 150.000 vermindert werden. Im Vergleich zum Basisszenario würde der laufende Zuschussbedarf dann voraussichtlich EUR 1.442.000 betragen. Im Zeitraum 2013 bis 2018 würde sich die Reduzierung aufgrund touristischer Potenziale insgesamt EUR 418.000 belaufen.
4. Bei angenommener gleichzeitiger Umsetzung des Szenarios GmbH würde der laufende Zuschussbedarf voraussichtlich bei EUR 1.266.000 liegen. Insgesamt könnte der laufende Zuschussbedarf somit im Jahr 2018 um voraussichtlich EUR 326.000 reduziert werden. Im Zeitraum 2013 bis 2018 würde die Reduzierung aus der Umwandlung der Rechtsform und der Hebung touristischer Potenziale insgesamt EUR 975.500 betragen.
5. Der laufende Zuschussbedarf lässt sich insgesamt nach derzeitigem Erkenntnis- und Planungsstand im Jahr 2018 nicht unter EUR 1.266.000 absenken. Davon entfallen voraussichtlich EUR 324.000 auf das historische Ensemble und EUR 942.000 auf den Gestütsbetrieb.
6. Je nach Gestaltungsvariante besteht im Personalkostenbereich langfristig noch erhebliches Einsparpotenzial.

## 7. Disclaimer

Die ECOVIS Audit AG war damit beauftragt, das im voranstehenden Bericht dargestellte umfassende Konzept zur Überarbeitung und Fortschreibung des Konzepts zur weiteren Entwicklung des Landgestüts Redefin für das Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz zu erstellen.

Das Konzept wurde im Zeitraum von September 2012 bis Mai 2013 in den Räumen des Landgestüts Redefin in Redefin und in den Geschäftsräumen der ECOVIS Audit AG in Rostock-Bentwisch erarbeitet.

Im Rahmen der Erstellung des Konzeptes hat die ECOVIS Audit AG auf Basis der Analyse der Ist-Situation und des Berichts zur weiteren Entwicklung des Landgestüts Redefin in Abstimmung mit dem Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz sowie mit der Geschäftsführung des Landgestüts Redefin vor dem Hintergrund der Zukunftsstruktur des Landgestüts Redefin geeignete Maßnahmen erarbeitet und die Auswirkungen der ergriffenen und geplanten Maßnahmen in die mittelfristige Haushaltsplanung überführt.

Das Konzept beschreibt die für die Verringerung des Zuschusses durch das Land Mecklenburg-Vorpommern erforderlichen Maßnahmen.

Die Geschäftsführung des Landgestüts Redefin sowie die von ihr beauftragten Mitarbeiter haben alle zur Erarbeitung des Konzepts erforderlichen Auskünfte und Informationen bereitwillig, unverzüglich und vollständig gegeben. Auftragsgemäß war es nicht Aufgabe der ECOVIS Audit AG, die dem Konzept zugrunde liegenden Daten nach Art und Umfang einer Wirtschaftsprüfung zu prüfen. Die ECOVIS Audit AG hat hinsichtlich der in das Konzept eingeflossenen wesentlichen Daten lediglich Plausibilitätsbeurteilungen durchgeführt.

Das Konzept enthält zukunftsorientierte Informationen, die inhärenten Unsicherheiten unterliegen. Die Erstellung von zukunftsorientierten Informationen verlangt zu einem großen Teil Schätzungen sowie die Berücksichtigung von Erfahrungswerten.

Selbst wenn die der Planungsrechnung zugrunde liegenden Prämissen zu einem großen Teil eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse von der Planungsrechnung abweichen, da andere vorhergesehene Ereignisse häufig nicht wie erwartet eintreten oder andere nicht erwartete Ereignisse die Ergebnisse beeinflussen können.

## 7. Disclaimer

Der Erfolg der Restrukturierung hängt maßgeblich von der konzeptionellen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen, der kontinuierlichen Überwachung und der Fortschreibung des Konzeptes durch die Geschäftsführung des Landgestüts Redefin ab.

Das Konzept wurde auf Grundlage des vom Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz an die ECOVIS Audit AG am 13. September 2012 erteilten Auftrages erstellt und dient allein der Unterrichtung des Ministeriums für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz sowie der Geschäftsführung des Landgestüts Redefin.

Nichts, was in dem voranstehenden Bericht enthalten ist, soll als Angebot oder als Erklärung dahingehend verstanden werden, einen Vertrag oder ein Arrangement in Bezug auf eine vorgeschlagene Transaktion zu schließen, noch sollte es als eine Empfehlung der ECOVIS Audit AG oder des Ministeriums für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz bzw. der Geschäftsführung des Landgestüts Redefin betrachtet werden, in eine Transaktion einzutreten.

Die ECOVIS Audit AG übernimmt keinerlei Verantwortung gegenüber potenziellen Investoren oder Finanzeinrichtungen.

Dieser Bericht ist nur vollständig mit den im Anlagenverzeichnis genannten Anlagen Punkt 1 bis 5. Er darf nicht verbreitet, vervielfältigt, kopiert oder ohne die vorherige schriftliche Zustimmung der ECOVIS Audit AG oder des Ministeriums für Landwirtschaft, Umwelt und Verbraucherschutz veröffentlicht werden, es sei denn, er ist an Personen adressiert, denen zum Zwecke der Bewertung der Bericht ausgehändigt worden ist und welche durch strenge Vertraulichkeit gebunden sind.

Rostock-Bentwisch, 03.06.2013

# Anlagenverzeichnis

1. Ideensammlung Tourismusaktivitäten
2. Basisszenario und Szenario Umsetzung von eigenen Marketingmaßnahmen
3. Szenario eigene Marketingmaßnahmen und Szenario Geschäftsbesorgung
4. Umsatzeffekte Geschäftsbesorgung
5. Umsatz- und Ertragsrechnung des Geschäftsbesorgers