



Deutscher
Golf Verband



**Zusammenfassende
Betrachtung der
empirischen Studie von
Prof. Dr. Rüdiger Falk**

Golfmanagement in Deutschland

Initialgespräche im Rahmen der DGV-Management-Beratung

Partner
des DGV

HanseMerkur 

 KINDERSCHUTZALLIANZ
THE ALLIANCE FOR CHILDREN

Inhalt

Studie: Golfmanagement in Deutschland	3
KPI-Forschungsmodell – die kritischen Erfolgsfaktoren	4
Sechs Entscheidungsfaktoren des Golfmanagements	
Faktor 1 – Marktumfeld & Standortfaktoren	6
Faktor 2 – Vision und Strategie	7
Faktor 3 – Customer Relationship Management (CRM)	8
Faktor 4 – Finanzielle Aspekte	10
Faktor 5 – Geschäftsführung und Anlagenleitung	14
Faktor 6 – Business Development: Wettbewerb	16
Quo Vadis Golfmanagement	18
Entscheidungsfelder des Golfmanagements	19

Studie: Golfmanagement in Deutschland

„Mit diesem wissenschaftlichen Abschlussbericht ist ein hochgradig innovatives Instrument zur Analyse entstanden.“

Claus M. Kobold – DGV-Präsident

Der Boom, den der Golfsport mit dem Beginn der 1990er Jahre erlebte, ist seit zehn Jahren vorbei. Trotzdem konnte sich der Golfsport bis heute gut im Sportmarkt

behaupten und die Anzahl der Golfspieler und Golfanlagen stagnierte einige Jahre auf hohem Niveau, stieg zuletzt aber wieder. In Zukunft werden die Herausforderungen nicht geringer: Alternde Gesellschaft, Verhaltensänderungen der nachwachsenden Generationen oder das stärkere ökologische Bewusstsein sind nur einige der Megatrends, die auf den Golfsport einwirken. Wie sind der Golfsport und insbesondere das Golfmanagement hierauf vorbereitet?

Frühwarnsystem des DGV

Bereits vor mehr als zehn Jahren hat der Deutsche Golf Verband sein „Programm 2018“ initiiert und hierin auch eine Managementberatung für seine Mitglieder, die Golfclubs, integriert. Im Rahmen dieses Programmes führten in den Jahren 2015 bis 2017 vom DGV akkreditierte Berater mehrstündige, intensive Initialgespräche mit den Verantwortlichen der Golfanlagen. Gegenstand der Gespräche waren unter anderem die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die wirtschaftliche Situation der Golfanlagen und die Notwendigkeit des gezielten betrieblichen Handelns. Im Anschluss erhielten die Golfanlagen jeweils eine Stärken-Schwächen-Chancen-Herausforderungen-Analyse (SWOT-Analyse). Insgesamt 224 Golfanlagen, dies entspricht 31 Prozent aller Golfanlagen, nahmen dieses vom DGV finanzierte Beratungsangebot wahr.

Wissenschaftliche Begleitung

Die Initialgespräche wurden inhaltlich und wissenschaftlich vom „Institut für Sportmanagement und Sportmedizinische Technik der Hochschule Koblenz (ISS)“ unter der Leitung von Professor Dr. Rüdiger Falk begleitet. Die Interviews wurden anonymisiert und mit Hilfe statistischer Verfahren ausgewertet.

Einzigartig

- Erstmals wird mit dieser Studie der Golfsport aus dem Blickwinkel der Führungskräfte vor Ort analysiert.
- Eine ganze Sportart wurde hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Bedingungen und Strukturen untersucht.
- Verantwortliche des Golfsports finden im Bericht eine Vielzahl von Beispielen, Hinweisen und Prozessen, die sie angepasst in ihr eigenes Golfmanagement integrieren können.

„Der Erfolg vor Ort hängt in hohem Maße von den Fähigkeiten des Managements ab.“

Prof. Falk - Autor & Studienleiter

Vollständige empirische Studie

Mit der vorliegenden Kurzfassung möchten wir Sie zur Lektüre der vollständigen empirischen Studie anregen. Wir freuen uns zudem, den Teilnehmern der Initialgespräche die vollständige Studie exklusiv kostenfrei zu überreichen.



Bezug der empirischen Studie:

Köllen-Verlag
www.koellen-golf.de
277 Seiten
Preis 39,90 Euro



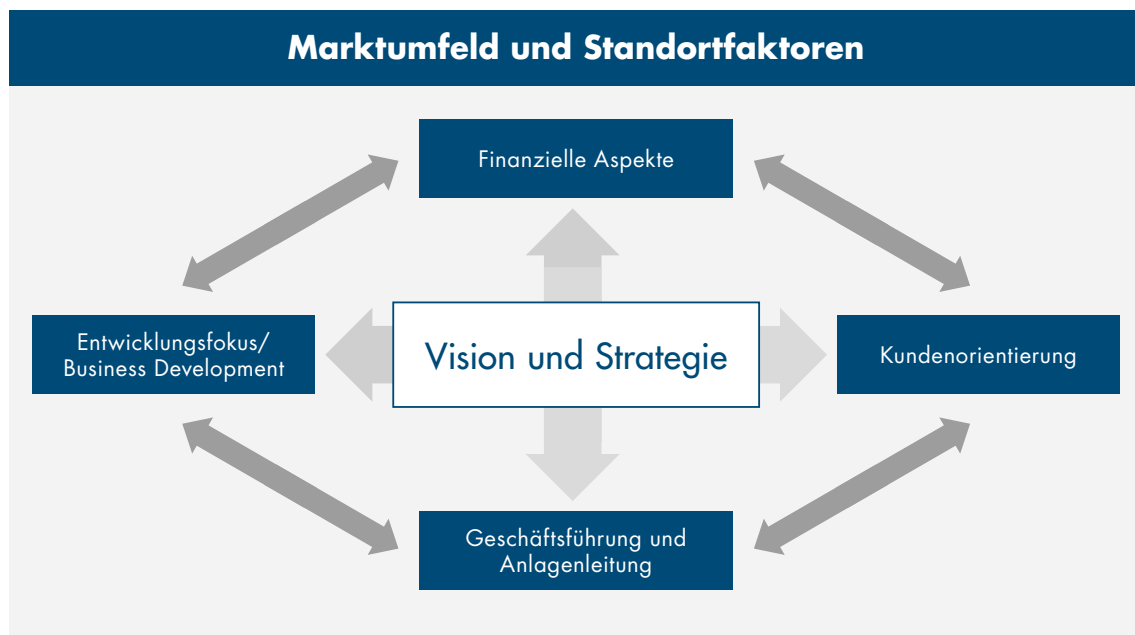
Bezug der Kurzfassung:

Deutscher Golf Verband
www.golf.de/serviceportal
kostenfreier pdf-Download

KPI-Forschungsmodell - die kritischen Erfolgsfaktoren

Der Studie liegt ein Forschungsmodell zugrunde, das aus fünf kritischen Erfolgsfaktoren – Key Performance Indicators (KPI) – sowie dem „operating environmen“, also den Standortfaktoren und dem Marktumfeld, besteht. Einerseits soll damit gesichert werden, dass keine wichtigen Indikatoren für den wirtschaftlichen Erfolg vergessen werden und andererseits die Zusammenhänge zwischen ihnen verdeutlicht werden.

Diese sechs zentralen Leistungsfaktoren sind wie in einer Balanced Scorecard miteinander in einem „Navigator“ verbunden. Die daraus folgenden Analysedaten werden in ein strukturiertes Zielsystem übertragen und mit den Regelungsinstrumenten Planung, Organisation, Kontrolle und Steuerung/Controlling verzahnt. So erhält man ein umfassendes Managementsystem für Golfanlagen.



Eine wissenschaftliche Studie ist kein Ratgeber, der bestimmte Entscheidungen und Verhaltensweisen nahelegt. Vielmehr werden Ergebnisse zu Erkenntnissen verdichtet, die typische Entscheidungssituationen aufzeigen. Es wird also nicht gesagt, welches Marketing erfolgreich ist – was aufgrund der Einzigartigkeit jeder Golfanlage auch nicht möglich ist –, sondern welche Marketingansätze im Golf erfolgreich verfolgt werden. Die Erkenntnisse können auf die eigene Anlage übertragen und angepasst werden (customized). Dieses „Customizing“ ist von der Golfanlage allein oder in Zusammenarbeit mit qualifizierten Beratern zu leisten. Voraussetzung ist die genaue Kenntnis der eigenen Anlage.

„Die empirische Studie gibt nicht die Sicht des DGV wieder, sondern ist eine Ableitung aus den Interviews mit einer Einordnung und Kommentierung durch den Studienleiter.“

Alexander Klose – DGV-Vorstand Recht & Services

Mehr zum Thema
Kapitel 1.4 der Studie 

KPI-Forschungsmodell - die kritischen Erfolgsfaktoren

Faktor 1: Standortfaktoren und Marktumfeld	<ul style="list-style-type: none"> · Standortfaktoren: Makrofaktoren sind Lage, Infrastruktur, Bevölkerungsstruktur und Kaufkraft · Mesofaktoren sind Veränderungen im Golfmarkt und Golfangebot; Einzugsbereich und Wettbewerber, regionaler Golfmarkt (Isochronenanalyse 30 Min., Radiananalyse 70 km), Potenzial (tatsächliche, potenzielle und latente Golfer) · Mikrofaktoren sind die materielle Qualität der Golfanlage (Course Quality), Gesellschaftsform inklusive der Eigentums- und Berechtigungsverhältnisse und die Art des Spielbetriebs (Leistungs- und Freizeitgolf)
Faktor 2: Vision und Strategie	<ul style="list-style-type: none"> · Anlage: Sportliche Struktur der Anlage (Größe, Bewertung/Rating, etc.), Leitbild/Positionierung der Anlage: vom Pay & Play bis zum Country Club · Due Diligence Prüfung zu Unternehmenswert, Beleihungswert, Kapitalwert entgangener Erträge, Grundvermögen (inklusive Umwidmung in Bau-/Bauerwartungsland) beim Bau oder Kauf der Anlage, also der Boden-, Sach-, Ertragswert der Golfanlage inklusive der immobilien Anlagen
Faktor 3: Kundenorientierung Customer Relationship Management (CRM)	<ul style="list-style-type: none"> · Marketingmaßnahmen und Marketingbudget; angestrebte Wahrnehmung nach Außen und Innen · Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (Communication) · Angebote, Verbünde und Kooperationen; Produktkonzepte: Aufnahmemodelle und Mitgliedschaftsmodelle, Greenfee-Politik (Pricing, Membership, Kooperenz) · Distributionsmodelle: regionale Vollmitgliedschaften, eingeschränkte Spielrechte, Fernmitgliedschaften, Zusammenarbeit mit Händlern · Mitgliederkommunikation: Schaffen sozialer Nähe, Socialising, Geselligkeit · Image und Imageförderung
Faktor 4: Finanzielle Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> · Finanzen: Auf- und Ausbau des Rechnungswesens, Bilanz, Leistungsmessung: Kapazitätsanalysen, Umsatzanalysen für Nebenanlagen (Kurzplatz, Restaurant, ...) · Finanzierung mobiler Güter: Fuhrpark, Maschinen; Finanzierungsquellen: Mitgliedschaften, „Bausteine“, Aufnahmegebühren, Einmalentgelte · Wirtschaftspläne und Budgets für den laufenden Betrieb und für (Re-) Investitionen · Budgets für Personal, Marketing/Werbung, Greenkeeping · Preispolitik: Generierung von Einnahmen (Greenfee, Sponsoring, Firmenturniere)
Faktor 5: Geschäftsführung und Anlagenleitung	<ul style="list-style-type: none"> · Corporate Governance, Compliance, Gemeinnützigkeit (1.023 €-Grenze/Jahr) · Personal: Büro, Management, Professionals, sonstige Mitarbeiter, Greenkeeping (Golf & Natur) · Geschäftsführung: gesellschaftsrechtlicher Stand, Vereinsrecht/Vorstand · Personalentwicklung und Rekrutierung von Mitarbeitern · Führungsstil: Entscheidungsprozesse und Organisationsstruktur · Gesundheits- und Sicherheitsstrategien für Mitarbeiter und Golfer · Mitarbeiterkommunikation: Betriebsklima, Personalentwicklung
Faktor 6: Entwicklungsfokus /Business Development	<ul style="list-style-type: none"> · Managementstrategie/-qualität: Entwicklung strategischer Geschäftsfelder; SOP (Standardisierte Prozesse, Organisation) · Spielorganisation und Nutzung der Kapazität der Anlage: Rundenzahlen bis Yieldmanagement · Mitgliederstruktur (Alter, Vollmitglieder, Fernmitgliedschaften, Spielstärke ...)

Faktor 1 – Marktumfeld und Standortfaktoren

Jede Golfanlage muss vor der Gründung zwei konstitutive Entscheidungen treffen, die kaum zu revidieren sind: die Rechtsform und den Standort. Viele Golfanlagen sind als Sportverein gegründet worden und haben damit die Rechtsform Verein gewählt, was lange Jahre auch in den Statuten des DGV gefordert wurde, wenn man DGV-Mitglied werden wollte. Dies hat sich vor Jahren geändert – trotzdem fällt der Wechsel der Rechtsform schwer.

Fast unmöglich aber ist der Wechsel des Standorts. Eine Golfanlage ist sprichwörtlich eine Immobilie, die man nicht verlegen kann. Daher ist es umso wichtiger zu wissen, dass viele Golfanlagen nicht aufgrund von Standortanalysen gebaut wurden. Viele Golfmanager müssen Golfanlagen managen, die an suboptimalen Standorten gebaut wurden.

Wichtig sind Kenntnisse unter anderem über

- Infrastruktur, Bevölkerungsstruktur und Kaufkraft
- Veränderungen im Golfmarkt und Golfangebot
- Einzugsbereich und Wettbewerber
- Definition und Größe des regionalen Golfmarkts
- Marktpotenzial (tatsächliche, potenzielle und latente Golfer)
- Course Quality: materielle Qualität der Golfanlage
- Möglichkeiten der Finanzierung unter Berücksichtigung der Eigentums- und Berechtigungsverhältnisse
- Ausrichtung des Spielbetriebs: primär Leistungs- oder Freizeitgolf

„Golfanlagen stehen nicht nur in einem Wettbewerb untereinander, sondern konkurrieren unmittelbar mit anderen sozial vergleichbar eingestuften Sportarten wie Fitness, vor allem in kommerziellen Studios, Tennis, Reiten, Segeln oder Skifahren.“

Prof. Falk Autor & Studienleiter

Schlaglichter zu Faktor 1

- Oft gibt es nur schlechte oder gar keine Verkehrsanbindung an den ÖPNV
- Lange Anfahrten dürften in Zukunft zu einem Problem bei der Mitgliedergewinnung werden
- Golfanlagen müssen sich ausdifferenzieren. Neben exklusiven Golfanlagen gewinnen kleinere, leicht und schneller zu spielende Golfplätze in städtischen Regionen an Bedeutung
- Das Pricing von Mitgliedsbeiträgen und Greenfee hängt von der Region ab
- Konkurrenz besteht nicht nur zu anderen Golfanlagen, sondern zu vielen anderen sportlichen Aktivitäten und bei jungen Menschen auch zu Internet, Videospiele oder E-Sports

Tipp:

Landkarte Golfmarkt



DGV-Serviceportal



Startseite / Marketing & Betrieb / Markt & Daten / Landkarte Golfmarkt

Die Landkarte Golfmarkt spiegelt golfbezogene Kennzahlen und Wirtschaftsdaten jedes Landkreises in Deutschland wider und bietet damit eine Grundlage für die unverzichtbare Standortanalyse und -planung von Golfanlagen.

Mehr zum Thema
Kapitel 2 der Studie



Faktor 2 – Vision und Strategie

Anders als viele andere Sportarten steht der Golfsport in einem Spannungsfeld zwischen ideellem Sport und handelbarem Freizeitgut. Diese Spaltung, dieses „Schisma“ zeigt sich bereits an den unterschiedlichen Rechtsformen der Anbieter. Golf wird sowohl von Idealvereinen als auch von kommerziellen Kapitalgesellschaften angeboten. Es führt sich fort in der Ausrichtung als Wettkampfsport oder Freizeitsport. Und endet bei der Frage, ob die Golfspieler als Mitglieder oder Kunden angesehen werden.

Visionen

Der DGV hat in seinem Leitbild als Ziel „die Planung und Installation eines alle Alters- und Leistungsklassen umfassenden Wettkampfsystems“ definiert. Trotz aller Ausdifferenzierung orientiert sich die Mehrzahl der Golfanlagen an diesem sportlichen Selbstverständnis.

Eine umfassende Kommerzialisierung des Golfsports, wie sie schon länger prophezeit wird, scheint es nicht zu geben. Vielmehr bedienen unterschiedliche Golfanlagentypen mit unterschiedlichen Ausrichtungen den Golfmarkt. Internationale Entwicklungen werden bisher kaum nachvollzogen.

Strategien – Luxusgut oder Sport für Viele?

- Es besteht ein grundsätzliches Schisma zwischen Golfclubs, die sich an der Gewinnorientierung ausrichten und denjenigen, die ihre Mitglieder in den Vordergrund stellen.
- „Exklusive Golfanlagen“ sind gegenüber anderen Golfanlagen tendenziell qualitätsorientierter, weniger gewinnorientiert und dafür mehr ökologieorientiert.
- Betreibergesellschaften sind insgesamt etwas breiter ausgerichtet - von leistungsorientiert bis hin zu preisgünstig. In stadtnahen Lagen werden einfach zu spielende und preisgünstige 9-Löcher-Anlagen angeboten und in dünnbesiedelten Gegenden touristische Anlagen. Es hat den Eindruck, dass hiermit auch Golfer gewonnen werden können, die vielleicht nicht den Weg zu einer klassischen Golfanlage gefunden hätten.

Fazit



- Der Golfmarkt unterliegt komplexen und vielfältigen Zielsetzungen. Golf hat viele Facetten von einem superioren Luxusgut bis hin zum einem Sport für Viele. Dies mag das Angebot unübersichtlich machen, führt aber auch zur Robustheit in Krisenzeiten.
- Über alle Typen und Ausrichtungen der Golfanlagen hinweg erweist sich die Orientierung an den Mitgliedern als prägendes Element!



Faktor 3 – Customer Relationship Management (CRM)

Ziele des Customer Relationship Management (CRM) sind, Kunden/Mitglieder zu halten und zu binden sowie neue Kunden/Mitglieder zu gewinnen. Ausgangspunkt ist das individuelle Golfspielen als interaktive Dienstleistung zwischen Golfer und Golfanlage.

Kunden oder Mitglieder?

- Sind die Golfspieler auf unserer Anlage Mitglieder oder Kunden? Die Antwort auf diese Frage ist bereits eine Richtungsentscheidung.
- (Vereins-)Mitglieder suchen Zugehörigkeit, Geselligkeit und sind ehrenamtlich selbst an der Leistungserstellung beteiligt: als Jugendtrainer, Vorstand oder Helfer. Mitglieder verfolgen andere Ziele als Kunden und die Zugehörigkeit zum Golfclub ist für sie in vielerlei Hinsicht wichtig.
- Kunden kaufen dagegen die Dienstleistung „Golfspielen“ ein. Sie wollen einen Gegenwert für ihren monetären Beitrag: „Value for Money“. Daher sind sie preissensibel und würden bei Preiserhöhungen, die sie nicht akzeptieren, auch den Golfclub wechseln oder ganz aufhören. Greenfee-Golfer sind immer Kunden, da sie für „eine Runde Golf“ bezahlen.

Werteangebot der Golfanlage



- Kernleistungen: Adäquate Startzeiten, interessante Turniere, gute Trainingsmöglichkeiten
- Immaterielle Werte: Freude an der Bewegung, Verbesserung der Spielstärke, Wohlfühlen
- „Anmutungsleistungen“: Clubgastronomie, Golfreisen, Gruppentraining

„Notwendig sind Schnittstellenprozeduren und standardisierte Prozesse des Retentionsmanagements unter Einbindung der Golflehrer, um eine Willkommenskultur zu etablieren und schnell eine akzeptable Spielstärke zu vermitteln!“

Prof. Falk - Autor & Studienleiter

Schlaglichter zu Faktor 3

- Aktuelles CRM ist eher auf die Gewinnung neuer als auf die Bindung bestehender Mitglieder ausgelegt.
- 80 Prozent aller Neugolfer scheiden innerhalb der ersten 4 Jahre wieder aus den Clubs aus.
- Kundenbindung ist mindestens so wichtig wie Kundenneugewinnung, denn es ist viel einfacher und günstiger, ein Mitglied zu halten als ein Neues zu gewinnen!

Faktor 3 – Customer Relationship Management (CRM)

Customer Value (CV): den Wert einer Mitgliedschaft erkennen

- Kundengewinnung oder Kundenbindung?
- Integratives CRM: Mitglieder, Mitarbeiter und Greenfeespieler berücksichtigen
- Onboarding: Strategien vom Interessenten zum dauerhaften Mitglied
- Retention: Neugolfer zu dauerhaften Vollmitgliedern machen
- Bonding: bestehende Mitglieder binden

Schlüsselfaktoren des CRM

Die „Zufriedenheit des Mitglieds/Kunden“ ist der Schlüsselfaktor des integrativen CRM. Dies bedeutet:

- der Mitgliedsbeitrag muss als „gerecht“ empfunden werden
- Spielrechtsmodelle dürfen nicht zu Vor- oder Nachteilen für einzelne Mitgliedergruppen führen
- die Leistungen der Golfanlage müssen den Erwartungen entsprechen

Wichtig sind unter anderem:

- Definition klarer Ziele des CRM und der Zielgruppen
- Kundenbindung (möglichst viele Mitglieder bleiben dauerhaft im Golfclub) und Kundengewinnung (neue Golfer rekrutieren) konzeptionell verbinden
- Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Schnuppertage und die Teilnahme an Schnupperkursen sind zentrale Instrumente des Erstkontakts
- Onboarding: Die Aufnahme und Integration neuer Mitglieder endet nicht mit der Begrüßung
- Willkommenskultur und das Erreichen einer spaßmachenden Spielstärke sind die Onboarding-Instrumente
- Retention: Dauerhafte Bindung der Interessenten, ob Schnupperer oder Anfänger
- Erfassung und Analyse der Mitgliederstruktur
- Verminderung der Austrittsgefahr: Erfassung der Austrittsgründe

Tipp: Players 1st – Ihr effizientestes Werkzeug zur optimalen Mitgliederbindung

Jedes Jahr treten bundesweit rund 50.000 registrierte Golfspieler bei DGV-Mitgliedern aus, obwohl viele der Austrittsgründe beeinflussbar sind. Um diesem Problem entgegenzuwirken, unterstützt Sie der DGV mit dem herausragenden Kundenbindungsinstrument Players1st, durch das Sie sowohl Ihre Mitglieder als auch Ihre Gastspieler sehr viel gezielter an sich binden können. Befragen Sie Ihre Mitglieder und werten Sie die Antworten kinderleicht aus!



Startseite / Marketing & Betrieb / Markt & Daten / Players 1st / Einführung & Kontakt



Mehr zum Thema
Kapitel 4 der Studie



Faktor 4 – Finanzielle Aspekte: Kosten



„Der Golfsport erhält, anders als die meisten olympischen Sportarten, so gut wie keine Subventionen der öffentlichen Hand. Zudem sind die Kosten für den Bau und die Instandhaltung im Sport vergleichsweise hoch. Daher ist die Preisfindung für Beiträge und Greenfees eine existenzielle Entscheidung.“

Prof. Falk Autor & Studienleiter

Kosten einer Golfanlage

Der Betrieb einer 18-Löcher-Golfanlage kostet im Bundesdurchschnitt fast eine Millionen Euro pro Jahr. Diese Kosten müssen im selbstfinanzierten Golfsport fast ausschließlich aus den Umsätzen erwirtschaftet werden. Dies spiegelt sich auch in den deutlich höheren monatlichen Preisen für die Mitglieder/Kunden als in anderen Sportarten bzw. Freizeitaktivitäten wider.

- Ein volles Spielrecht kostet durchschnittlich 1.240 Euro/Jahr und bildet für fast alle Golfanlagen das Rückgrat ihrer Finanzierung. Dies ist deutlich mehr, als im Durchschnitt für die Mitgliedschaft in einem Sportverein ausgegeben wird (96 Euro/Jahr).
- Das Greenfee-Aufkommen ist in weitgehend mitgliederorientierten Strukturen wie in Deutschland mit 8 Prozent am Umsatz gering; in touristischen Golfdestinationen ist es meist höher und trägt dort maßgeblich zur Finanzierung bei.
- Ein Drittel aller Anlagen verlangt Einmalentgelte wie Aufnahmegebühren oder Investitionszuschüsse. Dies erhöht die Kosten für Neugolfer oft erheblich und kann vom Eintritt abhalten.
- Die Verteilung auf die größten Kostenarten ist im Durchschnitt wie folgt: Personalkosten 43,1 Prozent, Pacht, Darlehen etc. 26,3 Prozent und AfA auf mobile Güter 12,6 Prozent.

Faktor 4 – Finanzielle Aspekte: Preispolitik

Die Preispolitik für Mitgliedschaften, Spielberechtigungen und Greenfees ist der Kern des Golfmanagements. In der Praxis erweist sie sich jedoch oft als erfahrungsgelernt und heuristisch, das heißt, dass sich die Preisfestsetzung weitgehend an den Wettbewerbern orientiert. Hierin liegt ein immenses Risiko, wenn die Wirkungen der Preispolitik nicht erfasst und analysiert werden.

Schlaglichter zu Faktor 4

- Flexible Mitgliedschaftsformen nach Wochentagen oder Alter sprechen zusätzliche Zielgruppen an. Allerdings sinkt damit auch der Pro-Kopf-Umsatz. Zudem besteht die Gefahr der Kannibalisierung: aus Vollmitgliedern können Teilmitglieder werden. Ohne eine Deckungsbeitragsrechnung lassen sich die Vor- und Nachteile von unterschiedlichen Spielrechtsmodellen höchstens abschätzen.
- Preisstrategien haben auch psychologische Wirkungen. Sie können zusätzliche Mitglieder auf die Anlage locken. Sie können aber auch ein Preisbewusstsein fördern. Es besteht damit die Gefahr, dass aus loyalen Mitgliedern preissensible „Smart-Golfer“* werden. Insbesondere wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen und der Ansicht sind, dass sie Billiggolfer subventionieren.
- Angesichts der Ausdifferenzierung der Nachfrage ist ein Verzicht auf flexible Mitgliedsformen kaum aufrecht zu erhalten. Um so wichtiger ist es, dass die finanziellen Folgen einer Entscheidung exakt berechnet werden können. Sonst könnte es sein, dass die Anzahl der Golfspieler zwar steigt, die Einnahmen aber den Unterhalt der Golfanlage nicht mehr decken.

Rechnungswesen und Controlling

- Controlling oder Rechnungswesen, das nur der Dokumentation dient, funktioniert nicht als Führungs- und Steuerungsinstrument.
- Die geringen rechtlichen Auflagen an ein Rechnungswesen für Vereine erfüllen alle Golfanlagen. Dies gilt auch für Anlagen in anderen Rechtsformen.
- Ein Controlling gibt es nur selten. Oft fehlt bereits die notwendige Mengengerüst, also das Zählen der gespielten Runden nach Mitgliedern, Greenfee-Spielern, Turnieren etc. Ohne das Mengengerüst lassen sich die Preise für Mitgliedschaften und Greenfees nicht kalkulieren!

* „Smart-Golfer“ = Gruppe von Golfspielern, die sich preiselastisch verhält und eine Nutzenmaximierung nach dem ökonomischen Minimalprinzip anstrebt: die homogene Dienstleistung „18-Löcher-Runde Golf“ soll mit dem geringsten monetären Aufwand realisiert werden.



Faktor 4 – Finanzielle Aspekte – Greenfee

Kostendeckendes Greenfee?

Wann ist ein Greenfee kostendeckend? Subventioniert ein Vollmitglied das Fernmitglied, das gegen Greenfee spielt?

- Greenfees werden meist aufgrund von „Anker-Heuristiken“ festgelegt, also „Wie hoch ist es bei den Golfclubs in der Umgebung?“
- Manche Golfclubs sind „Marken“ wie St Andrews oder Valderrama, nach dem Motto: „Den Platz muss man einfach einmal gespielt haben!“ Doch für alle anderen gilt: Positionieren und angemessenes Greenfee sind ein Muss!
- Das Greenfee wird vor allem bestimmt durch die Anzahl der Löcher, das Alter der Anlage, den sportlichen Anspruch, die Art der Trainingseinrichtungen und das Restaurant.
- Der Referenzwert für ein Greenfee beträgt nach den Angaben des DGV- Betriebsvergleichs und Berechnungen von Prof. Falk 53,17 Euro. Dies ist der rechnerische Wert, den ein Vollmitglied im Bundesdurchschnitt für eine Golfrunde zahlt.
- Jede Golfanlage sollte ihren Referenzwert errechnen, um das Greenfee festzulegen. Damit wird transparent, wie hoch der Deckungsbeitrag ist, den das Greenfee beisteuert.
- Bei einer durchschnittlichen Anzahl an Golfrunden darf das kumulierte Greenfee nicht günstiger sein als die Jahresspielgebühr (ansonsten werden aus Mitgliedern Greenfeespieler auf der eigenen Anlage). Kritische Größe ist hierbei die Anzahl der gespielten Golfrunden pro Jahr und Mitglied.

Vorteilsausgleich

Das Greenfee einer Golfrunde sollte mindestens den Kosten entsprechen, die ein Vollmitglied kalkulatorisch für die Runde zahlt (Referenzwert).

Greenfee-Rabattierungen

Rabattierungen des Greenfees sind ein verbreitetes Marketinginstrument.

- Für Greenfees gibt es zahlreiche Rabatte. Vor allem befreundete Clubs räumen den Mitgliedern der Partnerclubs oft hohe Vergünstigen ein.
- Der DGV-Ausweis mit „R“-Kennzeichen führt bei mehr als einem Drittel der Anlagen zu einem günstigeren Greenfee.

„Billiggolf“ und Fernmitgliedschaften – das ewige Thema?

Ist das nicht selten so genannte „Billiggolf“ eine Gefahr für den Bestand der Golfclubs? Woraus beziehen Fernmitgliedschaften ihre Legitimation? Aber auch die Rolle der VcG und viele ähnliche Fragen wurden z.B. immer wieder auf den DGV-Verbandstagen diskutiert. Aber wie sieht es in der Praxis aus?

- Das Thema erscheint insgesamt nicht unbedingt relevant zu sein, da 59 Prozent der Golfmanager hierzu keine Meinung hatten.
- Fernmitgliedschaften scheinen in der Vielfalt eines sich ausdifferenzierenden Golfmarktes ihre Stellung ohne forciertes Wachstum gefunden zu haben. Es hat den Anschein, dass hier vor allem jene Neugolfer einen Platz finden, welche die oft hohen Kosten einer Vollmitgliedschaft (noch) nicht tragen können oder wollen; ähnlich wie bei der VcG. Wie einfache 9-Löcher-Anlagen auch, können diese Mitgliedschaftsformen als Möglichkeiten angesehen werden, die neue Zielgruppen an den Golfsport heranführen.
- Wenn die Golfanlagen ihre Kosten differenziert errechnen und die Preise angemessen festlegen, kommt es zu keinem ruinösen Preiswettbewerb zwischen Mitgliedschaften und Spielrechten.

Mehr zum Thema
Kapitel 5 der Studie





NEUERSCHEINUNG

Rüdiger Falk

Golfmanagement in Deutschland

Eine empirische Studie

- Wissenschaftliche Auswertung der Initialberatungen von 224 Golfanlagen in Deutschland.
- Aus dem „Programm 2018“ des DGV zur Stärkung des Managements vor Ort.
- DIN A5-Format mit 277 Seiten.



Jetzt bestellen auf: www.koellen-golf.de

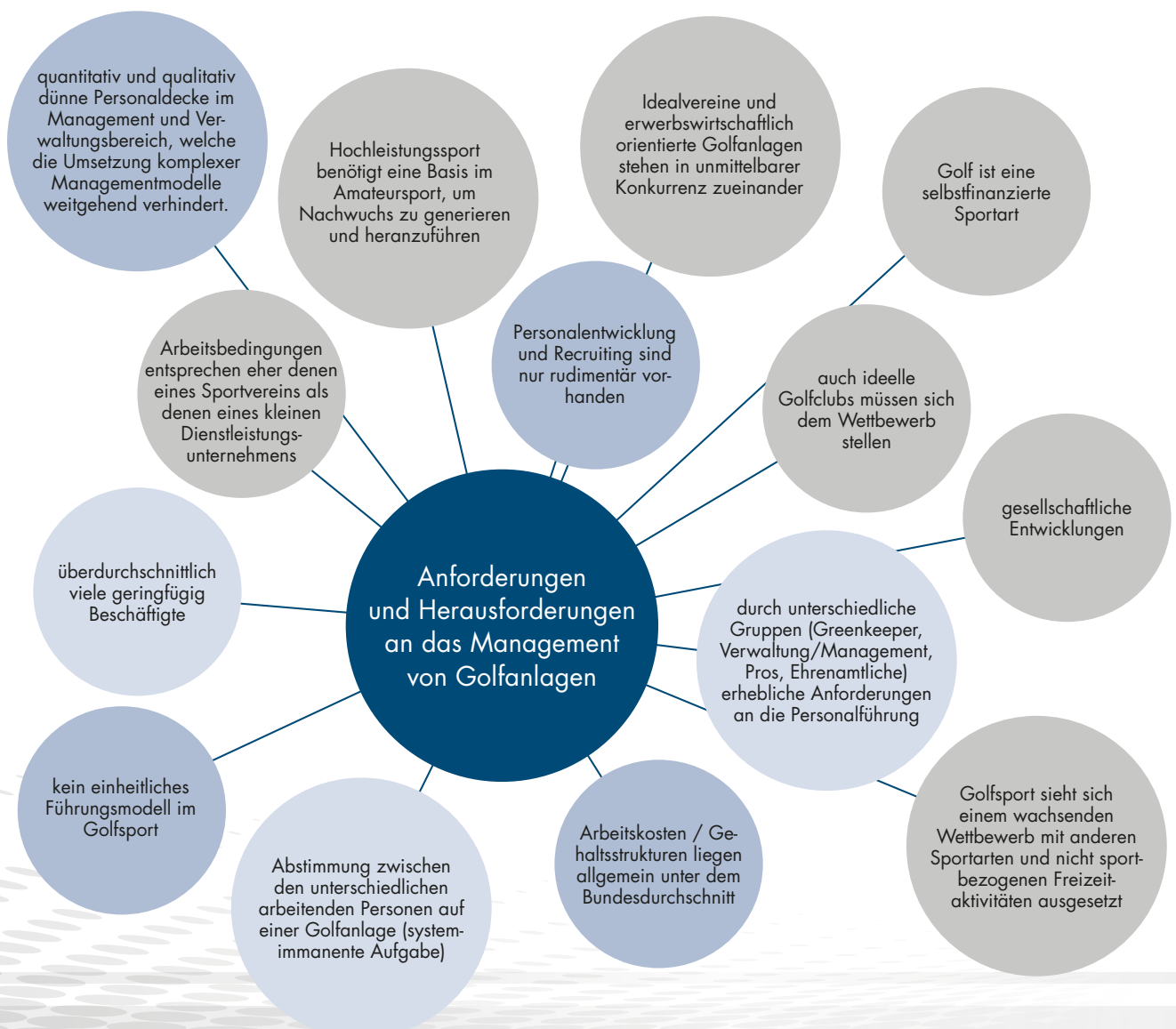
VERSANDKOSTENFREI*

* innerhalb Deutschlands

Faktor 5 – Geschäftsführung und Anlagenleitung

Schlaglichter zu Faktor 5

- Die Golfbranche besteht aus rund 730 Kleinbetrieben.
- Im Jahresdurchschnitt werden zwischen 17 und 19 Mitarbeiter auf der Golfanlage beschäftigt, wobei nur zwölf Mitarbeiter in einem arbeitsrechtlichen Beschäftigungsverhältnis mit der Golfanlage selbst stehen.
- Golfmanager müssen sehr unterschiedliche Berufsgruppen leiten: die grünen Berufe für Green-keeping/Instandhaltung, die kaufmännisch-verwaltenden Berufe in Sekretariat und Management, die sportlich qualifizierten Professionals/Golflehrer und oft auch noch Dienstleistungspersonal in der Clubgaststätte sowie Verkaufspersonal im ProShop.
- Quantitativ wenige Mitarbeiter verteilen sich auf qualitativ unterschiedliche Tätigkeiten
- Vor allem beim Greenkeeping gibt es professionalisierte Strukturen mit öffentlichen Bildungsabschlüssen.
- Die Mitarbeiter sind zudem in unterschiedlichsten Beschäftigungsverhältnissen tätig: in Voll- und Teilzeit, zeitlich befristet oder auch nur für die Saison, zudem Geringverdiener in Mini- und Midi-Jobs.
- Oftmals wird die Arbeit auch in Teilen von Ehrenamtlern übernommen.



Faktor 5 – Geschäftsführung und Anlagenleitung

Golfmanagement in unterschiedlichen Strukturen

Es gibt im Golfsport kaum standardisierte Führungs- und Entscheidungsprozesse.

- In Vereinen arbeiten ehrenamtliche Vorstände mit hauptamtlichen Geschäftsführern zusammen.
- Bei Kapitalgesellschaften üben die Eigentümer selbst die Geschäftsführung aus oder sie stellen einen Geschäftsführer an.
- Neben Geschäftsführern gibt es vielfach auch Clubmanager. Die Rechte und Pflichten, die Kompetenzen und Gehälter unterscheiden sich zum Teil erheblich.
- Damit keine übermäßigen Kontrollkosten entstehen, sind Entscheidungsbefugnisse und Vergütung zentrale Themen für den ökonomischen Erfolg einer Golfanlage.
- Weder Golf(club)manager noch Golflehrer, Pro oder Golftrainer sind geschützte Berufe; die gibt es nur im Greenkeeping und in den Nebenbetrieben. Dies stellt die Personalentwicklung und Weiterbildung vor große Herausforderungen.

Golfmanager: Das unbekannte Wesen?



- Es gibt nicht „den Golfmanager“! Golfmanager in Mitgliedsvereinen müssen über andere Kompetenzen verfügen als der Geschäftsführer eines Golfressorts.
- Die Vereinsmanager-Ausbildungen des DOSB sind für Ehrenamtler konzipiert; für hauptamtliches Verwaltungspersonal gibt es unterschiedliche Bildungsangebote, Rechtlich ist „Golfmanager“ kein reglementierter Beruf.
- In der Golfclubverwaltung sind durchschnittlich 3,6 Personen inklusive des Managements beschäftigt. Rechnet man dies in Vollzeitstellen (FTE) um, so sind es nur 2,6 Stellen. Ein Clubmanager muss also mit durchschnittlich 1,5 Planstellen zur Unterstützung in der Administration auskommen; im Maximum sind es 8 FTE.

„Golfmanager sind mit komplexen Anforderungen von Mitgliedern und Greenfee-Spielen sowie rechtlichen Vorgaben konfrontiert. Angesichts dieser Anforderungen und der Notwendigkeit, einen zumindest kostendeckenden Umsatz zu generieren, erscheint die Personaldecke quantitativ und qualitativ gering.“

Prof. Falk - Autor & Studienleiter

Übrigens: DGV, GMVD und GVD konzeptionieren den Bildungs- und Qualifizierungsbereich im Golfmanagement neu. In diesem Zusammenhang stellt der DGV sein Seminarwesen zur ehren- und hauptamtlichen Führung von Golfanlagen neu auf.

Mehr zum Thema
Kapitel 6 der Studie



Faktor 6 – Business Development: Wettbewerb

Wettbewerbsstrategien

- Bisher und auch in Zukunft findet der Wettbewerb in Form von „Kooperanz“ statt. Dies ist ein friedlicher Wettbewerb, weil man zwar konkurriert, aber sich auch gegenseitig braucht. Eine Konsequenz: Das Abwerben von Mitgliedern ist verpönt.
- Oft fehlen die Voraussetzungen zur Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie auf organisatorischer und betriebswirtschaftlicher Ebene. Die Folgen: eine Vielzahl von Aufnahmestrukturen, unterschiedliche Marktstrategien und Maßnahmen der Mitgliederentwicklung.
- Die Marktdurchdringung konzentriert sich auf die Umwandlung von Fernmitgliedschaften, Teilzeitmitgliedschaften etc. in Voll-Mitgliedschaften.
- Die Marktentwicklung beschränkt sich vor allem auf die Ansprache potenzieller und latenter Golfer - wobei der DGV und LGVs die Nachfrage erzeugen sollen.
- Die Wettbewerbsstrategien sind weitgehend angebots- und nur selten nachfrageorientiert.

„Angesichts der fragmentierten Golfbranche und der eingeschränkten Manpower in der Clubadministration ist es verständlich, dass immer noch das vollzahlende Mitglied im Zentrum der Entwicklung steht. Elaborierte Spielrechtsmodelle mit Revenue- und Yield-Management können daher oft nicht umgesetzt werden - und sind bei Mitgliederstrukturen auch nicht sinnvoll!“

Prof. Falk - Autor & Studienleiter

Schlaglichter zu Faktor 6

- Die Golfmanager erwarten keine wesentlichen Veränderungen des Managements in der Zukunft.
- Strategische Ziele sind
 - Ausbau der Greenfee-Verbünde,
 - Durchführung von Umwelt und Organisationsanalysen und
 - Erweiterung der Mitgliedschaftsmodelle
- Führungskräfte im Golf orientieren sich überwiegend an dem traditionellen Verständnis eines Sportvereines. Das Business Development ist daher vor allem an sportlichen und sozialen Zielen ausgerichtet:
 - Erhaltung einer qualitativ hochwertigen Sportanlage, dem Golfplatz
 - Zufriedenheit der Mitglieder
 - Gewinnung neuer Mitglieder

Tipp:

Berater gesucht?



DGV-Serviceportal



Startseite / Marketing & Betrieb / Betriebswirtschaft / Management- & Golfplatzpflege-Beratung

Für den Golfbereich stehen zwar qualifizierte Unternehmensberater zur Verfügung, der Markt ist jedoch wenig transparent. Das DGV-Beraterverzeichnis zeigt die Beratungsgebiete, die Qualifikation, die Konditionen u.ä. von im Golfbereich tätigen Beratern auf. Die namentliche Nennung stellt keine Empfehlung des DGV dar.

Mehr zum Thema
Kapitel 8 der Studie 

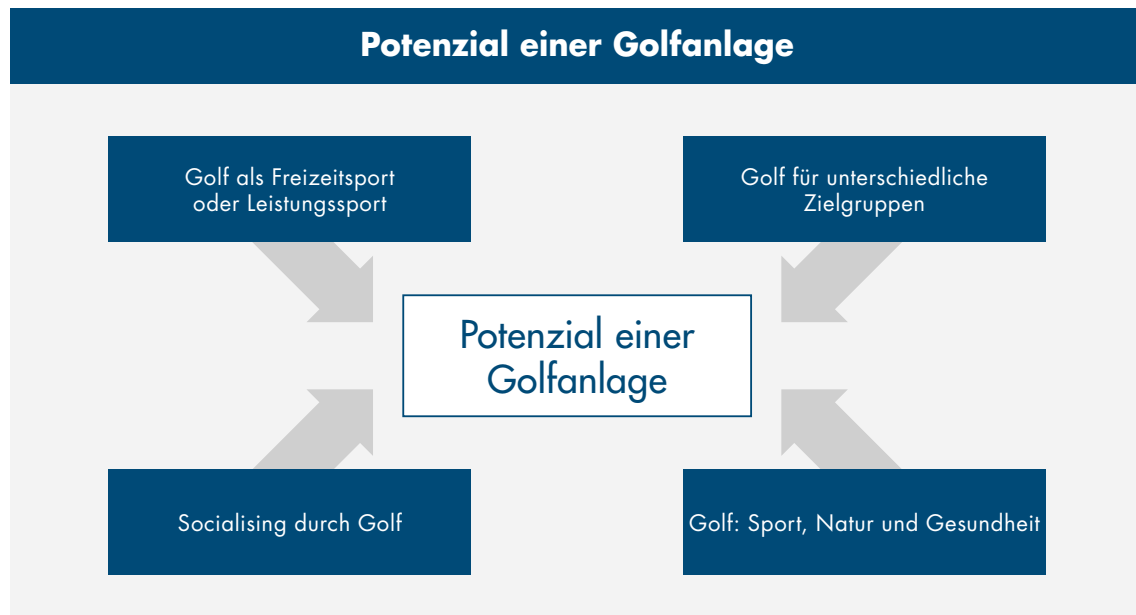
Faktor 6 – Business Development: Produktentwicklung

Golfplatz in der Zukunft

- Für eine harmonische Altersstruktur ist die Gewinnung zusätzlicher, vor allem jüngerer Zielgruppen notwendig
- Auch in Zukunft will nur rund die Hälfte aller Golfanlagen ihre Platzauslastung steuern. Dies steht dem Verhalten Berufstätiger und der jungen Generation entgegen: die Buchung einer Startzeit per Internet, um gleich spielen zu können, wenn man am Golfplatz ankommt, ist eine Notwendigkeit.
- Das Platzdesign ist gerade für ältere Golfer wichtig, damit sie auch mit Spaß und Erfolg spielen können. Golf-Architekten sollten die Plätze so planen, dass sie auch für gute Spieler herausfordernd sind, ohne dass sie für ältere Golfer unspielbar werden.
- Zwar steht der Golfsport im Mittelpunkt, doch Vereine sind auch Orte der gesellschaftlichen Teilhabe. Außersportliche Angebote wie Kultur, Events und das (Club)Restaurant haben daher für die Geselligkeit auch zukünftig einen hohen Stellenwert.
- Entscheidend ist, dass sich jede Golfanlage darüber klar wird, wie sie sich aufgrund von Lage, Design, Substanz und Wettbewerb positioniert. Nichts ist dauerhaft schädlicher als eine unklare Ausrichtung und das Wecken falscher Erwartungen - wer in der Mitte der Unwägbarkeit ohne klares Profil feststeckt, darf sich nicht wundern, wenn er scheitert.

Positionierungsstrategien für die Zukunft

- Erschließung neuer Zielgruppen: Sponsorenturniere, Kinderförderung/Abschlag Schule, Firmenmitgliedschaften und Sponsorenverträge
- Event und Geselligkeit: Sommerprogramme für Jugendliche, Golfwoche, außersportliche Angebote
- Ältere Golfer: Golf & Gesundheit, außersportliche Angebote, angemessenes Platzdesign
- Ökologisches Golf: ökologische Golfanlage/Golf & Natur, besonderes Platzdesign



Quo Vadis Golfmanagement

Wohin wird die „Reise“ gehen?

- Viele tatsächliche Änderungen sind in absehbarer Zukunft nicht zu erwarten.
- Branchenstruktur besteht überwiegend aus Sportvereinen und Klein- oder Kleinstbetrieben, so dass Skalierungsgewinne durch zentralen Einkauf und ähnliche Vorteile kaum zu realisieren sind.
- Standardisierte Prozesse im Golfmanagement sollten erstellt werden
- Zukunft des Golfsports liegt wohl stärker in der Freizeitindustrie als bisher.
- Komplexität des Golfmanagements dürfte sich in Zukunft eher vergrößern.
- Ehrenamtliche Vorstände wie auch Betreiber und professionelle Golfmanager werden sich neuen Herausforderungen stellen müssen.



Mehr zum Thema
Kapitel 8 der Studie



Entscheidungsfelder des Golfmanagements

Aus dem Modell der Key Performance Indicators (KPI) konnte anhand der Erkenntnisse ein Modell entwickelt werden, welches die wichtigen Entscheidungsfelder für das Golfmanagement konkret beschreibt. Aufgabe des Golfmanagements ist es, in Entscheidungsprozessen das oder die Ziel(e) der Golfanlage, die Handlungsalternativen und das Marktumfeld/die Umweltbedingungen zu analysieren und aufeinander abzustimmen. Da jede Golfanlage ein Unikat ist, gibt es keine „Lösungen von der Stange“.



„Im deutschsprachigen Raum wird es auf absehbare Zeit keine vergleichbare, in hunderten Vor-Ort-Interviews gründende Studie geben. Deshalb unbedingt zum Kauf empfohlen!“

Alexander Klose, DGV-Vorstand Recht und Services



Stand: Februar 2021

Deutscher Golf Verband e.V.

Kreuzberger Ring 64 · D-65205 Wiesbaden

Telefon: +49 (0) 6 11 / 9 90 200 · Telefax: +49 (0) 6 11 / 9 90 20 170

E-Mail: info@dgv.golf.de

www.golf.de/serviceportal

