Schutzgebühr: 10 Euro

SOMMERFELD

System und Leidenschaft.

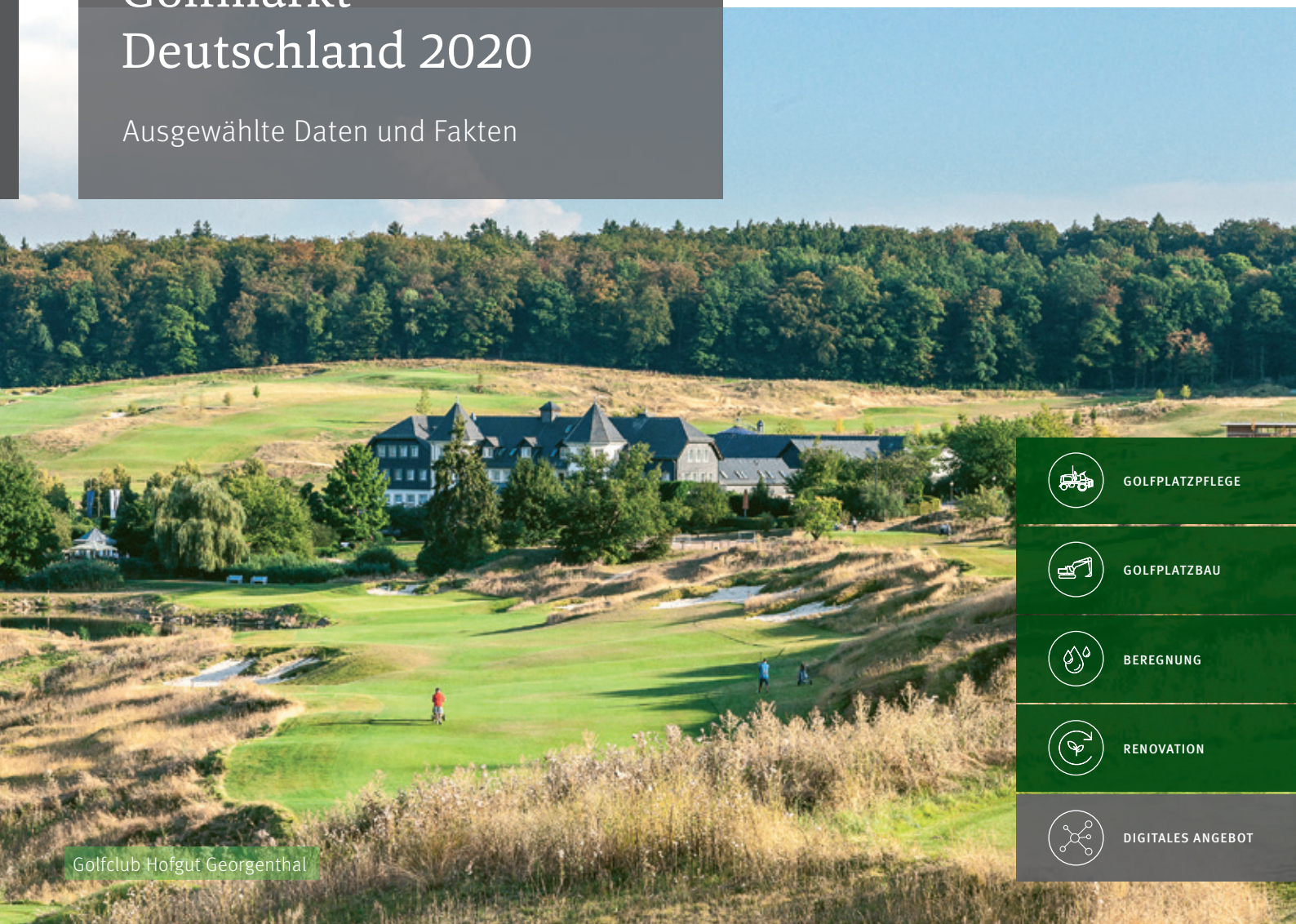
Neue Inhalte!

Golfmarkt Europa
Erneuerungsbedarf Produkt & Management
Marketing Basics by IST

DR. FALK BILLION

Golfmarkt Deutschland 2020

Ausgewählte Daten und Fakten



Golfclub Hofgut Georgenthal

GOLFPLATZPFLEGE

GOLFPLATZBAU

BEREGNUNG

RENOVATION

DIGITALES ANGEBOT

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 4
Vorwort des Autors 6

1. Golfmarkt Deutschland im Überblick 8

1.1 Golfmarkt Europa 2018 10
1.1.1 Angebot: Golfanlagen in Europa 10
1.1.2 Nachfrage: Organisierte Golfspieler in Europa 12
1.1.3 Golf in den führenden europäischen Ländern 14
1.1.4 Golf in den 9 Nachbarländern Deutschlands 16

1.2 Angebot: Golfanlagen in Deutschland 2019 26
1.2.1 Anzahl 26
1.2.2 Golfanlagen nach Landesgolfverbänden 28
1.2.3 Anlagen-Größe, Kapazitäten und Auslastung 30
1.2.4 Golfanlagen und Erweiterungen 34
1.2.5 Trägerschaft und Betrieb 36

1.3 Nachfrage: Golfspieler in Deutschland 2019 38
1.3.1 Organisierte Golfspieler 38
1.3.2 Organisierte Golfspieler nach Landesgolfverbänden 42
1.3.3 Organisierte Golfspieler nach Alter und Geschlecht 46
1.3.4 Organisierte Golfspieler nach Handicap 52
1.3.5 Mitgliedschaften und Spielrechte organisierter Golfer 54

1.4 Wirtschaftlichkeit von Golfanlagen 56
1.4.1 Wirtschaftliche Situation 2018 56
1.4.2 Betriebshaushalt 60
1.4.3 AfA, Liquidität und Investitionen 64

1.5 Erneuerungs-Bedarf 66
1.5.1 ...in die Jahre gekommen 66
1.5.2 Materielle Erneuerung (Produkt Golfanlage) 68
1.5.3 Strategische Erneuerung (Management v. Golfanlagen) 76
1.5.4 Auswirkungen auf den Marktwert von Golfanlagen 86

2. Personal und Bildung im Golfsport 90
2.1 Autor der „Marketing Basics“ IST-Studieninstitut 90
2.2 Das IST-Ausbildungsmodell 91
2.3 Die IST-Personalmanagement-Studie 92

3. Marketing Basics für Ihr Golfmanagement 94
3.1 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Golf 94
3.2 Grundlagen des Marketings 95
3.3 Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit 100
3.4 Besonderheiten von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in Golfclubs 106
3.5 Planung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit 110
3.6 Maßnahmenplanung 122
3.7 Maßnahmen im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit 126
3.8 Werbung 132
3.9 Broschüre, Flyer, Plakat, Banner und Logoartikel 138
3.10 Mailings 140
3.11 Tag der offenen Tür 142
3.12 Erfolgskontrolle von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit 144

Anhang zu Kapitel 1 148
Quellen 148
Der Autor 148
Steckbrief Esther Henseleit 149

Golfclub am Meer

SOMMERFELD AG

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, Ihnen den Bericht "Golfmarkt Deutschland" mit erweiterten Inhalten anbieten zu können. Autor ist Dr. Falk Billion, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für die Wirtschaftlichkeitsbewertung von Golfanlagen. Er ist seit Mitte der 80er Jahre in der Golf(anlagen) branche tätig und bekannt als profunder Kenner wie auch als kritischer Betrachter des deutschen Golfmarkts. Die Verbreitung des Berichts erfolgt über verschiedene Kanäle, unter anderem über die Golfmarkt-Homepage **www.sommerfeld.de/golfmarktdeutschland**.

In so gut wie jeder Debatte um die Zahlen des deutschen Golfmarkts kommt früher oder später die Frage zum europäischen Umland auf. Auf 18 zusätzlichen Seiten erhalten Sie einen möglichst umfassenden Einblick zum „**Golfmarkt Europa**“. Außerdem freuen wir uns über die Kooperation mit dem IST Studieninstitut, das seit über 15 Jahren praxisnahe Bildungsangebote für den Golfmarkt bereit hält. Auf 54 zusätzlichen Seiten liefert das IST „**Marketing Basics**“, die in der heutigen Zeit für den Großteil der Golfanlagen ein wichtiges Thema darstellen.

Die Broschüre wird auch in diesem Jahr mit zahlreichen Motiven unserer **Pflege-Golfanlagen** sowie der Profi-Golferin **Esther Henseleit** aufgelockert. Nach einem spektakulären Auftakt auf der Ladies European Tour legt Esther nun den Fokus auf die **LPGA Tour**, der wichtigsten Tour im Damengolf, auch um sich die Qualifikation an den **Olympischen Spielen in Tokyo** zu sichern. Wir nutzen die Gelegenheit, Ihr an dieser Stelle noch einmal viel Erfolg zu wünschen!

Und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünschen wir eine abwechslungsreiche, interessante und informative Lektüre.

Friedrichsfehn, im März 2020

Ihre SOMMERFELD AG

Frank Sebastian Lentschig
Unternehmensentwicklung

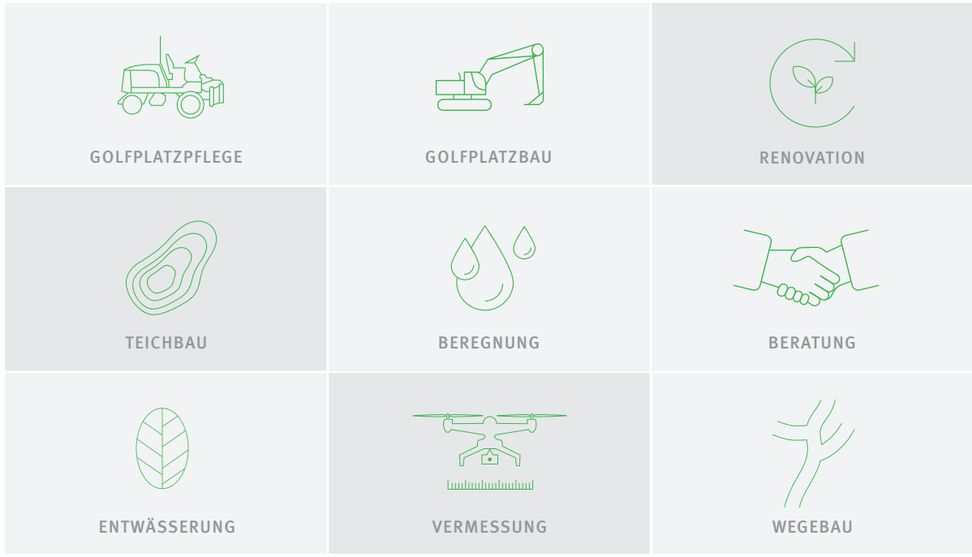
SOMMERFELD AG

Ein Familienunternehmen mit System

Seit über 40 Jahren stehen wir unseren Kunden in den Bereichen Golfplatzpflege, Renovation sowie Bau- und Umbau von Golf- und Sportanlagen tagtäglich zur Verfügung.

Daraus hat sich das System Sommerfeld entwickelt, welches die Golfplatzpflege als unsere Kernkompetenz mit den Bereichen Renovation, Bau- und Umbau verknüpft. Das garantiert Planungssicherheit, eine Verbesserung der Platzqualität sowie die komplette Entlastung von administrativen Aufgaben.

Mit über 300 Mitarbeitern ist das Unternehmen in zweiter Generation europaweit aktiv und pflegt mittlerweile über 50 Golfanlagen im deutschsprachigen Raum. Dabei setzen wir auf das persönliche Engagement und die stete Weiterqualifizierung unserer Mitarbeiter, die die Basis unseres Erfolgs bilden.



Gerne senden wir Ihnen ausführliches Infomaterial zu unseren Leistungen oder beraten Sie in einem persönlichen Gespräch.

www.sommerfeld.de

DR. FALK BILLION

Vorwort des Autors

Der aktuelle Bericht „Golfmarkt Deutschland 2020“ präsentiert ausgewählte Zahlen und Fakten zur aktuellen Lage und zu Entwicklungen des deutschen Golfmarkts in einer kompakten Übersicht.

Der Faktencheck liefert, nach einem Blick auf die Marktverhältnisse in den europäischen Nachbarländern, Daten zum Angebot, zur Nachfrage und zur wirtschaftlichen Performance des deutschen Golfanlagenmarkts.

Der Bericht „Golfmarkt Deutschland 2020“ beleuchtet über den aktuellen Status Quo hinaus auch einige spannende Herausforderungen für die Zukunftssicherung der deutschen Golfanlagenbranche. Er befasst sich insbesondere mit Aspekten des „Älterwerdens“ deutscher Golfanlagen. Warum?

463 der um die Jahreswende 2019/2020 in Deutschland bestehenden 722 Golfanlagen sind bis zum Jahr 1995 entstanden. Diese Golfanlagen sind damit heute älter als ein Vierteljahrhundert: Das sind 64 Prozent!

Das Gros der deutschen Golfanlagen ist mithin „in die Jahre gekommen“. Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema der „Erneuerung“ von Golfanlagen an Bedeutung, und zwar sowohl in Bezug auf das Produkt der Golfanlagen als auch auf das Management der Betriebe.

Für die eine oder andere Golfanlage mag dieser Bericht Anstöße zu eigenen „Erneuerungs“-Überlegungen geben. Über das Ob und Wie passender Antworten und Lösungen entscheidet („all business is local“) jede Golfanlage in eigener Verantwortung.

Anzing, im Februar 2020

Dr. Falk Billion

Von der IHK für München und Oberbayern öffentlich bestellter
und vereidigter Sachverständiger für Wirtschaftlichkeitsbewertung von Golfanlagen

Golfclub Auf der Gsteig

ZUSAMMENGEFASST

1. Golfmarkt Deutschland im Überblick

Angebot:

Derzeit bestehen in Deutschland 722 Golfanlagen (Vorjahr: 730) mit zusammen 13.332 Spielbahnen (Vorjahr 13.296), und zwar 151 Anlagen mit 9 Löchern, 435 Anlagen mit 18 Löchern und 136 Anlagen mit mehr als 18 Löchern. Deutsche Golfplätze haben im statistischen Durchschnitt derzeit 18,47 Löcher.

Die meisten Golfanlagen gibt es in Bayern (170), gefolgt von Nordrhein-Westfalen (159). Die höchste Golfanlagen-Dichte hat Schleswig-Holstein (222,4 % des Bundesdurchschnitts), die geringste Sachsen-Anhalt (17,6 % des Bundesdurchschnitts). Die Golfanlagen-Kapazitäten (ca. 42.000 Golfrunden /Jahr auf 18-Löcher-Plätzen) werden im Mittel zu 53,5 % ausgelastet.

Nachfrage:

Ende 2019 / Anfang 2020 gibt es 642.677 (Vorjahr: 642.240) organisierte Golfspieler in Deutschland. Die Zahl der organisierten Golfer nahm im Jahr 2019 um 437 Spieler (= + 0,07 %) zu. Der Anteil der organisierten Golfer an der Bevölkerung liegt bei 0,77 % (West: 0,90 %, Ost: 0,36 %). Die meisten organisierten Golfer sind auf Golfanlagen in Bayern (137.741) registriert. Den höchsten Grad der Golfverbreitung gibt es im LGV Schleswig-Holstein (1,70 %).

Mitglieder-Zuwächse gab es 2019 wiederum vornehmlich in der Altersgruppe über 50 Jahre. Diese Altersgruppe macht inzwischen 66,6 % der organisierten Golfer aus. Die Zahl der organisierten Golferinnen hat abermals abgenommen, der Frauen-Anteil sank auf 36,3 %.

Immer mehr Golfer entscheiden sich aus Zeit- und Kostengründen- für „nutzungsabhängige Spielrechte“ (Wochentags-, 9-Löcher-, Greenfee-Mitgliedschaften, Fernmitgliedschaften, o.ä.).

Wirtschaftliche Situation:

Mehr als die Hälfte der gewerblichen Golfanlagen erwirtschaftete im Jahr 2018 negative Jahresergebnisse, und zwar mit einem Gesamtvolumen von vorläufig rd. 12,4 Mio. €. Golfanlagen geraten zunehmend in die Zwickmühle zwischen stagnierenden (oder rückläufigen) Umsatzerlösen und steigenden Kosten. Vielerorts fehlt es an ausreichenden Eigenmitteln für die Finanzierung anstehender Investitionen, auch mangels thesaurierter Instandhaltungs-Rücklagen.

Erneuerungs-Bedarf:

Ältere Golfanlagen in Deutschland haben, teilweise erheblichen, Erneuerungs-Bedarf. Technologische Fortschritte und veränderte Ansprüche von Golfspielern haben zu Renovations-Erfordernissen von Grüns, Abschlägen, Fairways und Bunkern geführt. Zudem waren viele Beregnungsanlagen den Herausforderungen der Hitzesommer vergangener Jahre nicht gewachsen. Auch im Hinblick auf das Management, insbesondere die Strategie, die Positionierung und die Geschäftsmodelle, bedürfen viele ältere Golfanlagen einer Erneuerung. Die Umsetzung in die Praxis erfordert die Erstellung konkreter Business-Pläne. Golfanlagen, die den Prozess der Erneuerung erfolgreich durchlaufen haben, können von einem höheren Marktwert profitieren.

Kurhessischer Golfclub Oberaula

1.1.1 Angebot: Golfanlagen in Europa

In den 47 Ländern der EGA (European Golf Association) gab es im Jahr 2018 insgesamt 6.859 Golfanlagen. Der Zuwachs hat sich in den 5 Jahren von 2014 bis 2018 gegenüber der 5-Jahres-Vorperiode (2009 bis 2013) verlangsamt. 85 % der europäischen Golfanlagen (5.806) liegen in den „Top 12“ Ländern:

Land	2008	2018	2009 bis 2013	2014 bis 2018	2009 bis 2018
England	1.881	1.888	4	3	7
Deutschland	693	730	26	11	37
Frankreich	568	607	15	24	39
Schottland	578	560	-33	15	-18
Schweden	456	440	-2	-14	-16
Irland	425	394	-17	-14	-31
Spanien	332	345	13	0	13
Niederlande	161	252	68	23	91
Italien	260	241	18	-37	-19
Dänemark	180	189	8	1	9
Österreich	149	160	7	4	11
Top 12	5.683	5.806	107	16	123

Tab.1: Länder mit den meisten Golfanlagen in Europa. Quelle: KPMG[1] und nationale Golfverbände

[1] KPMG, Golf Participation Report for Europe 2019. https://www.golfbenchmark.com

1.1.2 Nachfrage: Organisierte Golfspieler in Europa

2018 waren in den 47 nationalen EGA-Verbänden insgesamt 4.112.722 Golfspieler registriert. 89 % dieser Spieler (3.670.803) entfallen auf die „Top 12“ Länder:

Land	2008	2018	2009 bis 2013	2014 bis 2018	2009 bis 2018	Bevölke-rung	Golfver-breitung
England	833.110	645.151	-92.816	-67.239	-160.055	55.980.000	1,15 %
Deutschland	575.176	642.240	38.407	4.505	42.912	82.114.224	0,78 %
Schweden	521.980	461.404	-38.610	-12.393	-51.003	9.910.701	4,66 %
Frankreich	396.990	412.726	3.872	-1.523	2.349	64.979.548	0,64 %
Niederlande	330.000	383.789	45.515	-5.726	39.789	17.035.938	2,25 %
Spanien	303.231	269.470	-43.173	-25.517	-68.690	46.354.321	0,58 %
Schottland	245.550	182.398	-35.148	-27.414	-62.562	5.438.000	3.35 %
Irland	289.120	180.281	-59.450	-19.269	-78.719	4.761.657	3,79 %
Dänemark	145.116	149.044	-74	-3.544	-3.618	5.733.551	2,60 %
Finnland	137.336	138.955	6.972	-5.299	1.673	5.523.231	2,52 %
Österreich	104.072	101.345	-476	-2.654	-3.130	8.823.054	1,15 %
Norwegen	121.398	104.000	-21.607	447	-21.160	5.305.383	1,96 %
Top 12	**4.003.079**	**3.670.803**	**-196.588**	**-165.626**	**-362.214**	**311.959.608**	**1,18 %**

Tab.2: Länder mit den meisten organisierten Golfspielern in Europa. Quelle: KPMG und nat. Verbände

In den meisten der führenden europäischen Golf-Nationen ist die Anzahl der registrierten Golfspieler in den 10 Jahren von 2009 bis 2018 zurückgegangen, wobei sich der Rückgang in den Jahren 2014 bis 2018 gegenüber der 5-Jahres-Vorperiode (2009 bis 2013) etwas verlangsamt hat.

Die registrierten Golfer (Mitglieder in Golfclubs oder Spielberechtigte gewerblicher Golfanlagen-Gesellschaften) bilden einen signifikanten Teil der Gesamtheit der europäischen Golfer. Über die Gesamtzahl der Golfspieler in Europa, also auch inklusive nicht-organisierter Spieler, liegen keine verlässlichen Zahlen vor.

Unter den europäischen Ländern ist die Golfverbreitung, also der Anteil der registrierten Golfer an der Bevölkerung, mit 4,66 % am höchsten in Schweden. Es folgen Irland mit 3,79 % und Schottland mit 3,35 %. Deutschland nimmt in punkto Golfverbreitung, gleichwohl hierzulande die zweitmeisten Golfer eines europäischen Landes registriert sind, mit einem Wert von 0,78 % nach wie vor den Rangplatz Nr. 10 unter den Top 12 in Europa ein.

1.1.3 Golf in den führenden europäischen Ländern

1.1.3.1 Golf auf den Britischen Inseln[2]

Golf hat auf den Britischen Inseln eine lange Tradition. Dementsprechend hoch ist die Zahl der Golfspieler in England, Schottland, Wales und Irland. Allein in England spielen Angaben des Royal & Ancient Golf Club of St. Andrews zufolge

- 3,885 Mio. Menschen einmal im Jahr Golf
- 1,554 Mio. Menschen einmal im Monat Golf
- 0,946 Mio. Menschen zweimal im Monat Golf.

2018 waren in England 0,645 Mio. Menschen als organisierte Golfer registriert (= 1,15 % der Bevölkerung). Die Golf-Verbreitung lag in Irland bei 3,79 % der Bevölkerung, in Schottland bei 3,35 % und in Wales bei 1,37 %.

Im Jahr 2018 gab es auf den britischen Inseln 1.050.573 registrierte Golfer und 3.096 Golfanlagen mit zusammen 50.096 Löchern. Die statistische Belegungsdichte belief sich mithin auf durchschnittlich „nur“ 373 organisierte Golfer pro 18-Löcher-Einheit. Da die Gesamtzahl der Golfer (einmal bis zweimal Golf im Monat) auf den britischen Inseln jedoch rund doppelt so hoch ist wie die der organisierten Golfer, kann von einer Belegungsdichte in der Größenordnung von rd. 750 Golfern pro 18-Löcher-Einheit ausgegangen werden.

1.1.3.2 Golf in Schweden[3]

Schweden ist bekannt als das europäische Land mit der höchsten Golfverbreitung: Im Jahre 2018 gab es hier 461.404 registrierte Golfer (7.166 weniger als 2017). Bei 9.910.701 Einwohnern entspricht dies einem Golfer-Anteil von 4,66 % der Bevölkerung.

Die Zahl der organisierten Golfer in Schweden ging von 554.293 im Jahre 2004 (Höchststand) um über 90.000 Spieler auf den heutigen Stand zurück. Als Gründe für den Rückgang werden hohe Beiträge, lange Zeitdauer des Golfspiels und attraktive konkurrierende Formen der Freizeitgestaltung angeführt.

Als Reaktion auf die starken Mitglieder-Rückgänge führten zahlreiche schwedische Golfclubs preisgünstige Mitgliedschaften ein. Inzwischen bieten 331 der 440 Golfanlagen in Schweden

[2] Quelle u.a.: https://www.randa.org/en/theranda/aboutheranda/downloadsandpublications
[3] Quelle u.a.: https://golf.se/globalassets/golf-i-sverige/statistik/golfen-i-sverige-2018---del-1-medlemskap-och-klubbar.pdf

Greenfee-Mitgliedschaften an, und zwar zu Preisen von zwischen 400 und 700 Kronen pro Jahr (= 37,40 € bis 65,43 € pro Jahr). Der Anteil der Greenfee-Mitglieder belief sich in Schweden im Jahr 2018 auf knapp 23 % der organisierten Golfer (104.827 von 461.404 Mitgliedern).

Die preisgünstigen Greenfee-Mitgliedschaften haben dazu geführt, dass die mitgliederstärksten schwedischen Golfclubs mehrere Tausend Mitglieder haben. So hat z.B. die Golfanlage Ekholmsnäs auf der Insel Lindingö bei Stockholm auf einem 9-Löcher Executive-Platz (Par 60) inzwischen 21.124 Spielberechtigte, davon 20.886 Senioren. Günstige Beitragskonditionen führen auch zu erheblichen Mitglieder-Fluktuationen. So konnte der Bryxelkroks Golfklubb im Jahr 2018 ein Wachstum um 4.837 Mitglieder verzeichnen. Die hohe Golfverbreitung in Schweden ist heute mithin auch eine Folge des Angebots von Mitgliedschaften und Spielberechtigungen, die der aktuellen Marktnachfrage angepasst wurden.

Mit 461.404 organisierten Golfern auf 440 Golfanlagen mit zusammen 8.532 Löchern (Ø 19,4 Löcher/Platz)[4] belief sich die statistische Belegungsdichte in Schweden im Jahr 2018 auf durchschnittlich 1.022 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

[4] Zahlen lt. KPMG (vgl. Fußnote 1). Auf der Internetseite des Schwedischen Golfverbands wird die Zahl der „Golfspieler“ mit 461.195 und die Zahl der „Golfclubs“ mit 454 angegeben.

Kurhessischer Golfclub Oberaula

1.1.4 Golf in den 9 Nachbarländern Deutschlands

1.1.4.1 Übersicht

In Deutschland und seinen 9 Nachbarländern lebten im Jahr 2018 insgesamt knapp 248 Millionen Einwohner auf einer Fläche von 1,54 Millionen Quadratkilometern. Die durchschnittliche Kaufkraft der Bevölkerung in diesen 10 Ländern belief sich auf 20.062 € pro Jahr. Bevölkerungsstärkste Länder waren Deutschland, Frankreich und Polen, die höchste Bevölkerungsdichte hatten die Niederlande, Belgien und Deutschland. Die größte Kaufkraft pro Einwohner wiesen die Schweiz, Luxemburg und Dänemark auf.

Land	Fläche (qm)	Bevölkerung (n)	Bevölkerungs-dichte (E.qkm)	Kaufkraft/ Einwohner
Belgien	32.545	11.429.336	351,2	19.198 €
Dänemark	43.098	5.733.551	133,0	26.273 €
Deutschland	357.121	82.114.224	229,9	23.779 €
Frankreich	543.965	64.979.548	119,5	20.306 €
Luxemburg	2.586	583.455	225,6	35.096 €
Niederlande	41.526	17.035.938	410,2	20.416 €
Österreich	83.879	8.823.054	105,2	24.067 €
Polen	312.685	38.170.712	122,1	7.589 €
Schweiz	41.285	8.476.005	205,3	42.067 €
Tschechien	78.866	10.618.303	134,6	9.959 €
10 Nachbarn	**1.537.556**	**247.964.126**	**161,3**	**20.062 €**

Tab.3: Deutschland und seine 9 Nachbarländer 2018. Quellen: Nationale Statistische Ämter, GfK

Golfclub Auf der Gsteig

In Deutschland und seinen 9 Nachbarländern waren im Jahr 2018 insgesamt 1.905.730 Golfspieler sowie 2.263 Golfanlagen mit insgesamt 40.377 Löchern registriert.

Land	2008	2018	2009 bis 2013	2014 bis 2018	2009 bis 2018	Bevölkerung	Golfver-breitung
Deutschland	575.176	642.240	38.407	4.505	42.912	82.114.224	0,78 %
Frankreich	396.990	412.726	3.872	-1.523	2.349	64.979.548	0,64 %
Niederlande	330.000	383.789	45.515	-5.726	39.789	17.035.938	2,25 %
Dänemark	145.116	149.044	-74	-3.544	-3.618	5.733.551	2,60 %
Österreich	704.072	101.345	-476	-2.654	-3.130	8.823.054	1,15 %
Schweiz	72.626	89.236	10.567	1.976	12.543	8.476.005	1,05 %
Belgien	50.558	65.028	6.002	5.836	11.838	11.429.336	0,57 %
Tschechien	41.393	53.252	9.714	-2.793	6.921	10.618.303	050 %
Polen	2.625	5.678	750	2.178	2.928	38.170.712	0,01 %
Luxemburg	4.215	3.392	-411	-308	-719	583.455	0,58 %
10 Nachbarn	1.722.681	1.905.730	113.866	-2.053	111.813	247.964.126	0,77 %

Tab.4: Registrierte Golfer in Deutschland und seinen 9 Nachbarländern 2018. Quelle: KPMG und nationale Golfverbände

Land	2008	2018	2009 bis 2013	2014 bis 2018	2009 bis 2018	Einwohner/ Golfplatz
Deutschland	693	730	26	11	37	112.485
Frankreich	568	607	15	24	39	107.050
Niederlande	161	252	68	23	91	67.603
Dänemark	180	189	8	1	9	30.336
Österreich	149	160	7	4	11	55.144
Tschechien	78	107	18	11	29	79.215
Schweiz	94	99	1	4	5	115.448
Belgien	79	77	1	-3	-2	137.900
Polen	24	37	3	10	13	1.031.641
Luxemburg	6	5	0	-1	-1	116.691
10 Nachbarn	2.032	2.263	147	84	231	109.573

Tab.5: Golfanlagen in Deutschland und seinen 9 Nachbarländern 2018. Quelle: KPMG und nationale Golfverbände

Golfclub Auf der Gsteig

Im Vergleich zu den auf den Seiten 10 bis 15 dargestellten europäischen Top 12 vollzieht sich der Rückgang der registrierten Golfspieler in der zentraleuropäischen Region (10 Nachbarn) langsamer sowie mit einem zeitlichen Verzug um mehrere Jahre. Auch bei der Zahl der Golfanlagen haben sich die Zuwächse in den letzten 5 Jahren etwas verlangsamt.

Die nationalen Golfmärkte in den 9 Nachbarländern Deutschlands stellten sich im Jahr 2018 wie folgt dar:

1.1.4.2 Golf in den Niederlanden[5]

Die Golfverbreitung in den Niederlanden belief sich auf 2,25 % der Bevölkerung. Interessant ist, dass von den in den Niederlanden im Jahre 2018 registrierten 383.789 Golfspielern ca. 50 % als „Golfer ohne Heimatplatz“ (vergleichbar VcG in Deutschland) charakterisiert sind. Allein rd. 47.000 dieser clubfreien Golfer in den Niederlanden sind Mitglied im ANWB-Golfclub (der ANWB ist der niederländische ADAC) und können auf mehr als 100 Partner-Golfanlagen spielen.

In 2018 sind in den Niederlanden 18.131 vormals registrierte Golfer aus dem organisierten Golfsport ausgeschieden. 15.365 Golfer konnten neu registriert und 10.337 ehemals registrierte, in den vergangenen Jahren aber ausgeschiedene Golfer zurückgewonnen werden.

In den Niederlanden gab es 2018 insgesamt 252 Golfanlagen mit 4.266 Löchern (Ø 16,9 Löcher/Platz.) Niederländische Golfplätze sind im europäischen Vergleich am stärksten frequentiert. Die statistische Belegungsdichte belief sich 2018 auf durchschnittlich 1.619 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit. Diese außerordentlich hohe Belegungsdichte führt im Normalfall jedoch nicht zur „Überfüllung“ niederländischer Golfplätze. Rund 60 % der in den Niederlanden gespielten Golfrunden sind nämlich 9-Löcher-Golfrunden.

1.1.4.3 Golf in Frankreich[6]

Von den 412.726 im Jahre 2018 in Frankreich organisierten Golfern waren 51 % Mitglieder in einem Golfclub. Die übrigen 49 % zählten als „unabhängige“ Golfspieler. Der Anteil der „unabhängigen“ Golfer ist in der Vergangenheit von Jahr zu Jahr sukzessive gestiegen. Während die Gesamtzahl der registrierten Golfer, nach einem Einbruch in den Jahren 2013/14, inzwischen, auch wegen der Rückgewinnung vormals ausgetretener Mitglieder

[5] Quelle u.a.: https://issuu.com/nederlandsegolffederatie/docs/ngf_-_jaarverslag_2017
[6] Quelle u.a.: https://www.ffgolf.org/Federation/La-Federation/Les-chiffres-du-golf/Statistiques-licence

(wie in den Niederlanden), wieder geringfügig ansteigt, verzeichneten Golfanlagen in mehr als der Hälfte (57 %) der 97 französischen Départements Mitglieder-Rückgänge. Die mit der Austragung des Ryder Cups 2018 in Paris verbundene Hoffnung auf einen deutlichen Zuwachs der Zahl organisierter Golfer hat sich in Frankreich bisher nicht erfüllt.

2018 gab es in Frankreich 607 Golfanlagen mit insgesamt 10.971 Löchern (Ø 18,1 Löcher/Platz.) Die statistische Belegungsdichte belief sich auf durchschnittlich 677 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

1.1.4.4 Golf in Dänemark[7]

Von den 149.044 registrierten Golfern in Dänemark hatten 2018 rd. 70 % eine Vollmitgliedschaft, 20 % hatten sog. „flexible“ Mitgliedschaften, 6 % waren passive Mitglieder und (nur) 2 % Fernmitglieder. Dänemarks mitgliederstärkster Golfclub in Vallø (18 Löcher) hatte rund 2.670 Mitglieder.

2018 gab es in Dänemark 189 Golfanlagen mit insgesamt 3.519 Löchern (Ø 18,6 Löcher/Platz.) Die statistische Belegungsdichte belief sich auf durchschnittlich 762 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

1.1.4.5 Golf in Österreich[8]

Ein Großteil der österreichischen Golfanlagen ist auf touristische Nutzer aus dem Ausland ausgerichtet. 2018 hatte Österreich selbst 101.345 registrierte Golfer. Ca. 20 % davon spielten auf den Golfanlagen der beiden großen Betreibergesellschaften, nämlich der Murhof-Gruppe und der Open Golf GmbH. Die Zahl der registrierten Golfer in Österreich ist seit dem Jahr 2013 leicht rückläufig.

2018 gab es in Österreich 166 Golfanlagen mit insgesamt 2.664 Löchern (Ø 16,7 Löcher/Platz.) Die statistische Belegungsdichte belief sich auf durchschnittlich 685 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

1.1.4.6 Golf in Tschechien[9]

Die tschechische Republik ist das Land des ehemaligen Ostblocks mit einer alten Golf-Tradition und mit der höchsten Zahl an registrierten Golfern. Die im Jahr 2018

[7] Quelle u.a.: https://www.danskgolfunion.dk/artikel/golfsporten-i-tal
[8] Quelle u.a.: https://www.golf.at/verband/partner/media/
[9] Quelle u.a.: https://www.cgf.cz/en/cgf/cgf/member-clubs

registrierte Zahl von 53.252 Golfern resultiert allerdings aus einem zwischenzeitlich leichten Rückgang gegenüber den Vorjahren. Viele tschechische Golfanlagen, nicht nur die „alten“ Plätze in den Kurorten Marienbad oder Karlsbad, zielen auch auf touristische Nutzer aus dem Ausland ab.

2018 gab es in Tschechien 107 Golfanlagen mit insgesamt 1.894 Löchern (Ø 17,7 Löcher/Platz.) Die statistische Belegungsdichte belief sich auf durchschnittlich 506 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

1.1.4.7 Golf in der Schweiz[10]

Die Golfer in der Schweiz sind registriert

- beim Dachverband Swiss Golf (vormals Association Suisse de Golf)
- bei der „Public Golf“-Organisation ASGI (Association Suisse des Golfeurs Indépendants, vergleichbar mit der VcG in Deutschland)
- bei der MIGROS (mit 6 eigenen Golfanlagen).

Ende 2018 zählte „Swiss Golf“ 89.236 Mitglieder, das waren 2.550 weniger als im Vorjahr. Die ca. 3 000 Golfer, die eine MIGROS GolfCard (ohne Verbandsbeitrag) haben, sind in der Zahl von 89.236 Golfern nicht enthalten, wohl aber die ca. 18.500 Mitglieder der ASGI.

2018 gab es in der Schweiz 99 Golfanlagen mit insgesamt 1.802 Löchern (Ø 18,2 Löcher/Platz.) Die statistische Belegungsdichte belief sich auf durchschnittlich 891 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

1.1.4.8 Golf in Belgien[11]

In den beiden Landesteilen Belgiens, Flandern und Wallonien, waren im Jahr 2018 insgesamt 65.028 Golfer registriert. Die Entwicklung der Golferzahlen war in den vergangenen 10 Jahren stets positiv (Zuwächse).

2018 gab es in Belgien 77 Golfanlagen mit insgesamt 1.371 Löchern (Ø 17,8 Löcher/Platz.) Die statistische Belegungsdichte belief sich auf durchschnittlich 854 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

10 Quelle u.a.: https://golfhome.ch/asg-dv-2019/
11 Quelle u.a.: https://golfbelgium.be/nl/frbg/

1.1.4.9 Golf in Polen[12]

Polen ist in Sachen Golf derzeit noch ein „Entwicklungsland“. Die Zahl der registrierten Golfer belief sich im Jahr 2018 auf 5.678. Zusätzlich zu den Golfplätzen mit 9 oder 18 Löchern gibt es in Polen eine ganze Reihe von Kurzplätzen und Driving Ranges, auf denen Interessenten an den Golfsport herangeführt werden.

2018 gab es in Polen 37 Golfanlagen mit insgesamt 504 Löchern (Ø 13,6 Löcher/Platz.) Die statistische Belegungsdichte belief sich auf durchschnittlich 203 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

1.1.4.10 Golf in Luxemburg[13]

2018 waren in Deutschlands kleinstem Nachbarland 3.392 Golfer registriert. Die Golfer-Zahl hat in den letzten Jahren leicht abgenommen.

2018 gab es in Luxemburg 5 Golfanlagen (der Golfplatz Gaichel wurde 2015 geschlossen) mit insgesamt 90 Löchern (Ø 18,0 Löcher/Platz.) Die statistische Belegungsdichte belief sich auf durchschnittl. 678 Mitglieder pro 18-Löcher-Einheit.

Die folgende Grafik gibt eine Übersicht über die Golfplatz-Belegungsdichte in den 10 zentraleuropäischen Ländern im Jahre 2018:

Golfplatz-Belegungsdichte, Spieler pro 18-Löcher-Einheit

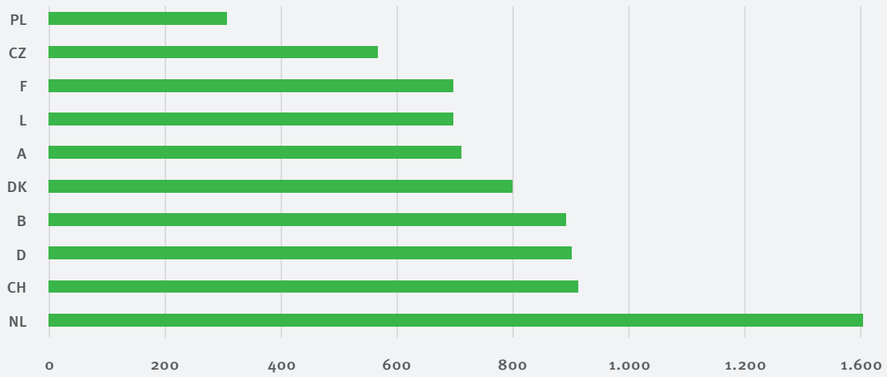


Abb. 1: Golfplatz-Belegungsdichte in 10 Ländern Zentraleuropas (Deutschland und seine 9 Nachbarländer). Quelle: KPMG und nationale Golfverbände, eigene Berechnungen

12 Quelle u.a.: https://pzgolf.pl/pzg/o-nas/
13 Quelle u.a.: https://www.flgolf.lu/page/clubs-691

Zum Vergleich: Innerhalb der Bundesrepublik Deutschland stellt sich die Belegungsdichte, differenziert nach Landesgolfverbänden, wie folgt dar:

Golfplatz-Belegungsdichte, Spieler pro 18-Löcher-Einheit

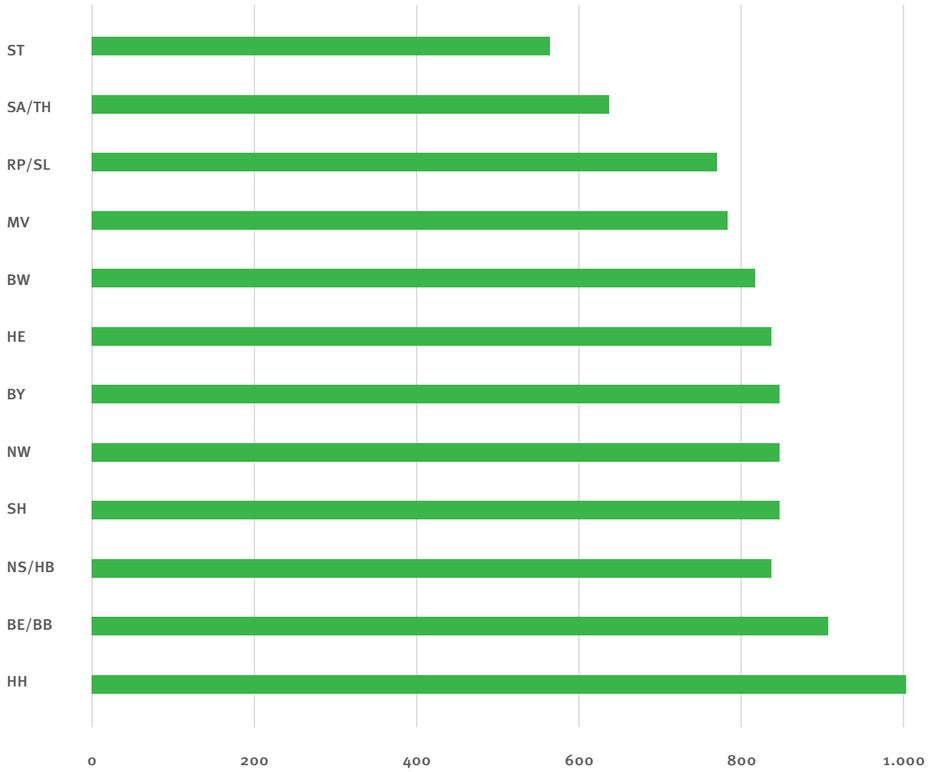


Abb. 2: Golfplatz-Belegungsdichte in den deutschen LGV. Quelle: DGV

1.2.1 Anzahl

Zum Jahreswechsel 2019/2020 registrierte der Deutsche Golf Verband (DGV) 722 (Vorjahr 730) Golfplätze, die einen „vorgabenwirksamen“ Standard aufweisen. Diese haben zusammen 13.332 Spielbahnen (Vorjahr 13.278), und zwar

- 9 Löcher (6 bis 12 Löcher): 151 Plätze (20,9 %) (Vorjahr 162)
- 18 Löcher (13 bis 21 Löcher): 435 Plätze (60,3 %) (Vorjahr 429)
- 27+Löcher (22 und mehr Löcher): 136 Plätze (18,8 %) (Vorjahr 139).

Der statistische Rückgang der Anzahl der Golfplätze von 730 (2019) auf 722 (2020) ist nicht etwa nur auf die Stilllegung oder Betriebsaufgabe von Golfanlagen zurückzuführen, sondern auch auf eine „Neuordnung / Bereinigung der Datenerfassung“ seitens des DGV[14] . Diese betrifft insbesondere die Golfplatz-Zahlen in Baden-Württemberg (-3) und Bayern (-4).

Die neuen, durch den DGV bereinigten Golfplatz-Zahlen entsprechen einem Angebot von 740,7 sogenannten „18-Löcher-Einheiten“. Die 722 Golfanlagen verfügen damit im statischen Mittel über 18,47 Löcher pro Platz.

Nach dem Golfplatz-Bau-„Boom“ der 90er Jahre hat die Golfplatz-Neubautätigkeit in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die zahlenmäßige jährliche Entwicklung der Golfplätze in den letzten 40 Jahren:

[14] lt. Statistik des DGV vom 31.12.2019, Abnahme für 2019 wg. Daten-Bereinigung

Golfplatz-Zuwachs pro Jahr

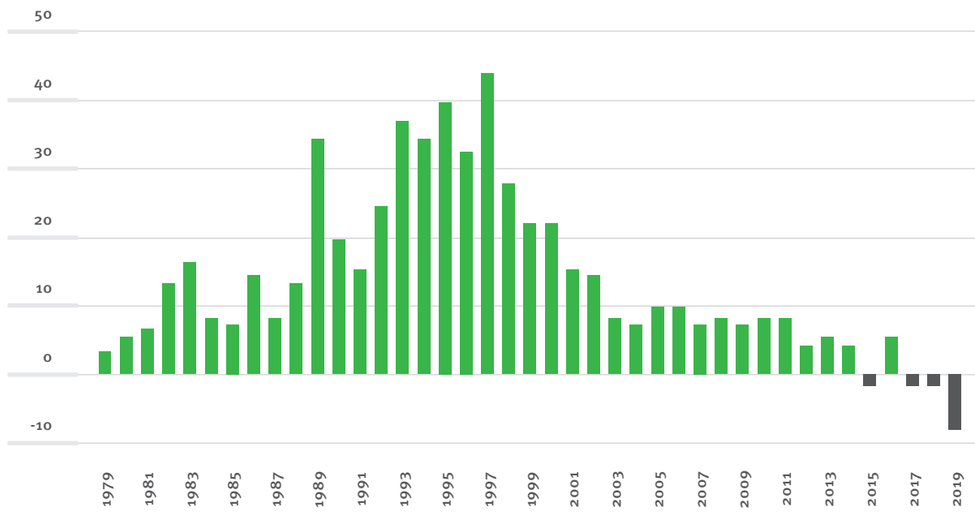


Abb. 3: Golfplatz-Zuwachs pro Jahr seit 1978. Quelle: DGV

Golf & Country Club Brunstorf

1.2.2 Golfanlagen nach Landesgolfverbänden

Die meisten Golfanlagen gibt es derzeit in Bayern (170), gefolgt von NRW (159) und Baden-Württemberg (87):

LGV 2019	9 Loch	18 Loch	27 Loch	Plätze
Baden-Württemberg	20	50	17	87
Bayern	42	107	21	170
Berlin/Brandenburg	4	2	13	19
Hamburg	4	11	5	20
Hessen	11	29	13	53
Mecklenburg-Vorpommern	4	5	8	17
Niedersachsen/Bremen	11	55	14	80
Nordrhein-Westfalen	31	104	24	159
Rheinland-Pfalz/Saarland	6	25	6	37
Sachsen-Anhalt	3	2	0	5
Sachsen/Thüringen	7	13	1	21
Schleswig-Holstein	8	32	14	54
Gesamt	**151**	**435**	**136**	**722**

Tab. 6: Golfplätze nach LGV. Quelle: DGV

Im statistischen Durchschnitt kommen bundesweit jeweils 111.781 Einwohner auf 18 Golflöcher. Je weniger Einwohner sich statistisch eine 18-Löcher-Einheit „teilen“, umso höher ist die Golfanlagen-Dichte.

Die höchste Golfanlagendichte besteht in Schleswig-Holstein. Im nördlichsten Bundesland „teilen sich“ statistisch 50.258 Einwohner jeweils 18 Golflöcher; das sind nur 45 % des Bundesdurchschnitts und kommt einem Dichte-Index von 222,4 % gleich.

Schlusslicht bei der Golfanlagendichte ist Sachsen-Anhalt. Hier sind es 635.166 Einwohner, die auf eine 18-Löcher-Einheit entfallen, also rund fünfeinhalbmal so viel wie im Bundesdurchschnitt.

LGV 2019	Einwohner	Löcher	Einwohner/18 Loch	Dichte-Index
Schleswig-Holstein	2.896.712	1.035	50.258	222,4 %
Mecklenburg-Vorpommern	1.609.675	414	70.049	159,6 %
Bayern	13.076.721	2.936	79.683	140,3 %
Hamburg	1.841.179	366	90.029	124,2 %
Niedersachsen/Bremen	8.665.434	1.508	103.175	108,3 %
Hessen	6.265.809	1.017	110.500	101,2 %
Nordrhein-Westfalen	17.932.651	2.854	112.971	98,9 %
Baden-Württemberg	11.069.533	1.656	119.820	93,3 %
Rheinland-Pfalz/Saarland	5.075.353	666	136.969	81,6 %
Berlin/Brandenburg	6.156.743	486	226.575	59,3 %
Sachsen/Thüringen	6.221.082	331	338.928	33,0 %
Sachsen-Anhalt	2.208.321	63	635.166	17,6 %
Gesamt	**83.019.213**	**13.332**	**111.781**	**100,0 %**

Tab 7: Golfanlagen-Dichte nach LGV. Quelle: GfK, DGV

1.2.3 Anlagen-Größe, Kapazitäten und Auslastung

1.2.3.1 Anlagen-Größe

Während in den vergangenen zehn Jahren die Zahl der Golfanlagen mit 9 und 18 Löchern leicht abnahm, wurden im selben Zeitraum etliche Anlagen von vormals 18 auf nunmehr 27 Löcher (oder mehr) erweitert. Die Zahl der Golfanlagen mit 27+ Löchern stieg in den letzten zehn Jahren von 104 auf nunmehr 136 an.

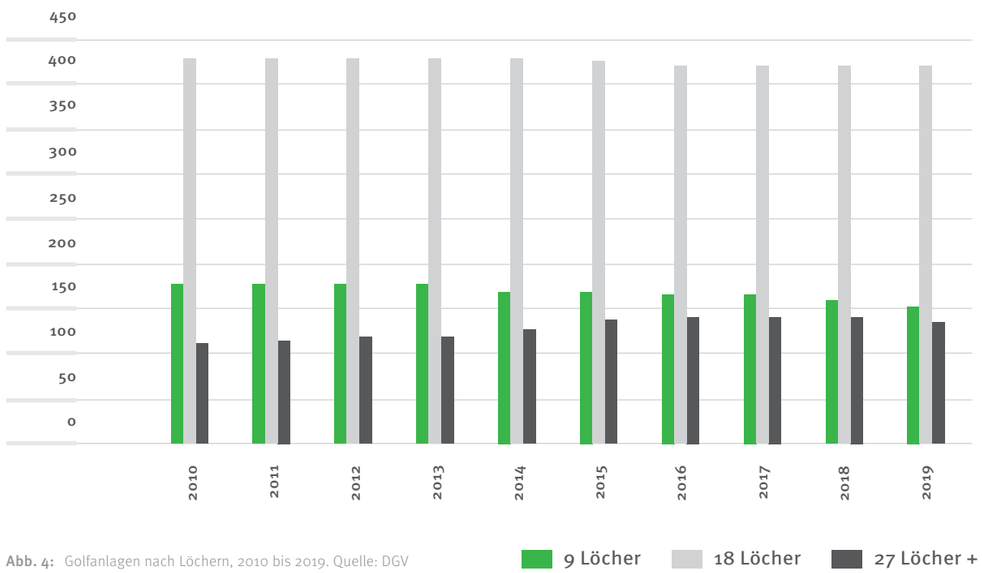


Abb. 4: Golfanlagen nach Löchern, 2010 bis 2019. Quelle: DGV

1.2.3.2 Kapazitäten und Auslastung

Über die Auslastung von Golfanlagen gibt es hierzulande unterschiedliche Auffassungen. So wird unter „Auslastung“ mancherorts die Anzahl der Golfer pro Platz verstanden[15]. Zuweilen wird auch die Mitgliederzahl ins Verhältnis zur Zahl des DGV-Ausweiskontingents (maximal 700 Ausweise für je 9 Löcher) gesetzt.

In der Praxis des Golfbetriebs bedeutet „Auslastung“ jedoch die tatsächliche Nutzung von Kapazitäten, wobei die „Kapazität“ (vom lateinischen „capacitas“) das Fassungsvermögen bezeichnet, auf Golfanlagen mithin die Zahl der verfügbaren Golfrunden.
Eine der drei im internationalen Benchmarking von Golfanlagen wichtigsten Leistungskennzahlen ist die „Occupancy Rate“ (OCCR), die sich aus dem Verhältnis der tatsächlich gespielten Runden zu den insgesamt verfügbaren Runden errechnet:

$$\frac{\text{Gespielte Runden}}{\text{Verfügbare Runden}} = \text{Auslastung in \%.}$$

15 Wohin dies führen kann, zeigt die Aussage auf der Internetseite eines Golfclubs in Oberbayern vom 11.04.2018 zum Thema „Arbeiten wir erfolgreich?“: „Erfreulich ist, dass wir bei der Auslastung unserer Anlage weit unter dem Bundesdurchschnitt liegen. In der Praxis bedeutet dies, dass wir noch viel Luft nach oben haben.“

Golf & Country Club Brunstorf

Die Zahl der verfügbaren Runden kann für jede Golfanlage nach den jeweils zutreffenden Vorgaben (Länge der Golfsaison, Betriebstage, Sonnenauf- und -untergang, Startzeitenintervalle, etc.) exakt berechnet werden.

So verfügen 18-Löcher-Golfplätze in der Spielsaison von Mitte März bis Ende November (8,5 Monate = 260 Spieltage) bei einem Startzeiten-Intervall von 10 Minuten über eine rechnerische Kapazität (100 %) von rund 42.000 Golfrunden (über jeweils 18 Löcher).

Die Zahl der tatschlich gespielten Golfrunden ist nicht auf jeder Golfanlage in Deutschland zuverlässig bekannt. Zwar werden auf so gut wie allen deutschen Golfanlagen die Greenfee- und die Turnierrunden quantitativ erfasst, für die Zahl der von den Heimatclub-Mitgliedern gespielten Privatrunden trifft dies jedoch nicht zu. Etliche deutsche Golfanlagen werben sogar explizit damit, dass es dort „keine Startzeiten“ gibt.
Die Kapazitätsauslastung kann auf Golfanlagen, welche die Zahl der gespielten Runden nicht erfassen, nicht zuverlässig ermittelt werden.

Nach Auswertungen einschlägiger Zahlen deutscher Golfplätze, die alle gespielten Runden (Mitglieder, Gäste, Turniere) erfassen, beläuft sich die Auslastung der Golfplatz-Kapazitäten auf zwischen 20.000 und 25.000 Runden pro Jahr (Mittelwert: 22.500 Runden, davon rund 85 % Mitglieder-Runden sowie rund 15 % Greenfee-Runden). Die Golfplatz-Kapazitäten werden durch die gespielten Runden mithin durchschnittlich nur zu 53,5 % ausgelastet.

Monat	Spieltage	Spielstunden	Spieldauer (h)		Startstunden	Spieler/Stunde	Kapazität/Tag	Kapazität/Monat
Januar	0	7,0	4,5		2,5	24	60	0
Februar	0	9,0	4,5		4,5	24	108	0
März	16	10,0	4,5		5,5	24	132	2.112
April	30	11,5	4,5		7,0	24	168	5.040
Mai	31	12,5	4,5		8,0	24	192	5.952
Juni	30	13,0	4,5		8,5	24	204	6.120
Juli	31	13,0	4,5		8,5	24	204	6.324
August	31	12,5	4,5		8,9	24	192	5.952
September	30	11,0	4,5		6,5	24	156	4.680
Oktober	31	9,5	4,5		5,0	24	120	3.720
November	30	7,5	4,5		3,0	24	72	2.160
Dezember	0	7,0	4,5		2,5	24	60	0
Jahr	**260**							**42.060**
							%	n
Mitglieder-Runden							45,2 %	19.000
Gäste-Runden							8,3 %	3.500
Jahr								**22.500**

Tab 8: Kapazitäten und Auslastung von 18-Löcher-Golfplätzen. Quelle: Eigene Berechnungen

1.2.4 Golfanlagen und Erweiterungen

In den zehn Jahren von 2010 bis 2019 stieg die Zahl der Golfanlagen (nach Bereinigung der Zahlen durch den DGV) per Saldo um 22 an. Insgesamt kamen in diesem Zeitraum aber 61 sogenannte „18-Löcher-Einheiten“ zum Golfanlagen-Bestand hinzu. Neubauten von Golfanlagen wurden mithin durch Erweiterungen bestehender Golfanlagen ergänzt.

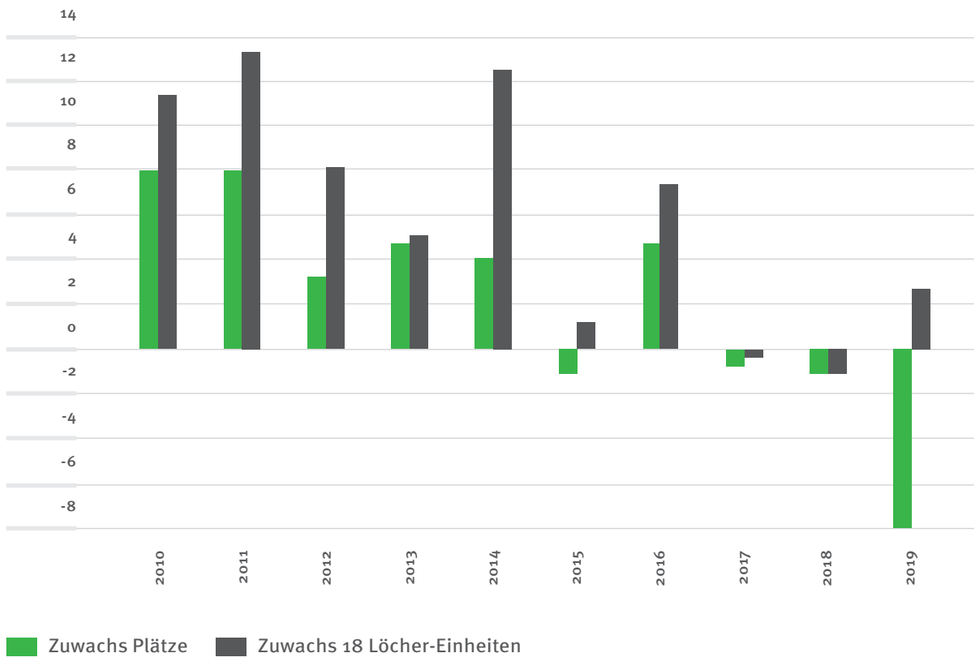


Abb. 5 : Zuwachs an Golfplätzen und 18-Löcher-Einheiten. Quelle: DGV

In Deutschland wurden in den letzten Jahren nur noch wenige komplett neue Golfanlagen gebaut (so z.B. am Hufeisensee in Halle/Saale). Der Zuwachs an Golflöchern resultiert vornehmlich aus Erweiterungen bestehender Golfplätze (von 9 auf 18 bzw. von 18 auf 27 Löcher). Erweiterungen wurden im Jahre 2019 u.a. auf Golfanlagen in Donaueschingen (von 18 auf 45 Löcher), in Nunkirchen (von 18 auf 27 Löcher), in Patting (von 9 auf 18 Löcher), in Geilenkirchen (von 9 auf 18 Löcher) und in Lilienthal (von 9 auf 18 Löcher) abgeschlossen. Geplant sind Erweiterungen u.a. in Huckingen (von 18 auf 27 Löcher) und am Bostalsee (von 9 auf 18 und später auf 27 Löcher).

Golfclub am Meer

1.2.5 Trägerschaft und Betrieb

Während Golfanlagen in Deutschland zuvor ausschließlich in der Regie von Golfclubs (e.V.) als vereinseigene Anlagen errichtet und betrieben wurden, kamen ab der Mitte der 1980er Jahre zunehmend gewerbliche Gesellschaften als Investoren neuer Golfanlagen hinzu. Bei diesen Gesellschaften zeichneten Golfspieler an Stelle von „verlorenen“ Aufnahmegebühren, Spenden oder „Bausteinen“ für Golfclubs nun Anteile an Golfplatz-Gesellschaften (zumeist GmbH & Co. KG oder AG), welche fungibel waren und für die zuweilen sogar Wertsteigerungen in Aussicht gestellt wurden.

Bis zum Jahr 2003 konnten trotz des zwischenzeitlichen Entstehens zahlreicher gewerblicher Golfanlagen Trägergesellschaften ausschließlich Golfclubs in der Rechtsform eingetragener Vereine (e.V.) ordentliche Mitglieder im DGV sein. Deshalb entwickelten sich auf einer Vielzahl deutscher Golfanlagen sog. „Doppelmodelle“, bei denen gewerblich getragene Golfanlagen für den laufenden Betrieb an Golfclubs (e.V.) verpachtet bzw. für die golfsportliche Nutzung an Golfclubs (e.V.) überlassen wurden.

Ein Teil dieser „Doppelmodelle“ ist inzwischen aufgelöst worden, indem Trägerschaft und Betrieb der betreffenden Golfanlagen einheitlich in die Regie einer einzigen Institution (entweder gewerblich oder e.V.) übernommen wurden, um Doppelarbeit, eventuelle Reibungsverluste oder steuerliche Probleme (Stichworte: Totalgewinn, Liebhaberei) zu eliminieren.

Heute befinden sich nahezu zwei Drittel der Golfanlagen in Deutschland in der Trägerschaft gewerblicher Unternehmen (GmbH / GmbH & Co. KG / AG / OHG / KG / UG oder e.K.). Auf etwa der Hälfte der deutschen Golfanlagen wird der Geschäftsbetrieb durch Golfclubs in der Rechtsform des e.V. durchgeführt; beim Sportbetrieb (Spiel- und Turnierbetrieb, Vorgabenverwaltung) ist dies auf mehr als 80 % der Golfanlagen in Deutschland der Fall.

Mit einem Anteil von 43,4 % sind weniger als die Hälfte der organisierten Golfer in Deutschland Mitglieder gemeinnütziger Golfclubs, also eingetragener Vereine (e.V.), denen von den Finanzbehörden die Gemeinnützigkeit zuerkannt worden ist.
Nach der Abgabenordnung (AO) dürfen gemeinnützige Vereine, also auch gemeinnützige Golfclubs, Mitgliedsbeiträge und Umlagen bis zu 1.023 € pro Jahr im Durchschnitt ihrer Mitglieder erheben. Diese Golfclubs sind, direkt oder über den jeweiligen Landes-Golfverband, Mitglied in den Landessportbünden (LSB). Der Anteil der in gemeinnützigen Golfclubs als Mitglied organisierten Golfspieler ist in den einzelnen Landesgolfverbänden (LGV) recht unterschiedlich. Den höchsten Anteil hat der LGV Nordrhein-Westfalen mit 55,0 %, den geringsten der LGV Mecklenburg-Vorpommern mit 13,3 %. In Brandenburg und in Sachsen-Anhalt wird die Sportart Golf in den jeweiligen LSB durch keinen Landes-Fachverband vertreten.

LGV	LSB	LGV	Anteil LSB
Baden-Württemberg	25.444	74.497	34,2 %
Bayern	46.936	138.392	33,9 %
Berlin/Brandenburg	13.766	24.398	56,4 %
Hamburg	8.786	21.108	41,6 %
Hessen	22.767	47.614	47,8 %
Mecklenburg.Vorpommern	2.211	16.586	13,3 %
Niedersachsen/Bremen	28.214	72.189	39,1 %
Nordrhein-Westfalen	73.624	133.862	55,0 %
Rheinland-Pfalz/Saarland	13.771	28.368	42,8 %
Sachsen-Anhalt	0	1.862	0,0 %
Sachsen/Thüringen	4.712	12.441	37,9 %
Schleswig-Holstein	28.840	49.102	58,7 %
Gesamt	**269.071**	**620.419**	**43,4 %**

Tab. 9: Anteil der Mitglieder gemeinnütziger Golfclubs (e.V.) an der Gesamtzahl organisierter Golfer nach LGV. Quelle: Landessportbünde, Stand 2019 (für NRW wg. abweichender LSB-Mitgliederstruktur: Schätzung des LGV)

1.3.1 Organisierte Golfspieler

Die Zahl der organisierten[16] Golfspieler in Deutschland beläuft sich nach Angaben des DGV zum Jahreswechsel 2019/2020 auf 642.677. Während die Zahl der organisierten Golfer in Deutschland in den Jahren bis 2017 jeweils noch leicht zugenommen hatte, erfolgte im Jahre 2018 eine Abnahme der Gesamtzahl. Die Zahl der Frauen unter den organisierten Golfern hatte bereits seit 2013 in jedem Jahr abgenommen. 2019 nahm die Golfer-Zahl insgesamt wieder leicht zu.

Jahr	Männer	Zuwachs	Frauen	Zuwachs	Gesamt	Zuwachs
2010	378.602	7.743	231.502	3.033	610.104	10.776 +1,80 %
2011	389.039	10.437	235.530	4.028	624.569	14.465 +2,37 %
2012	396.818	7.779	238.279	2.749	635.097	10.528 +1,69 %
2013	399.664	2.846	2.38.071	-208	637.735	2.638 +0,42 %
2014	401.615	1.951	237.522	-549	639.137	1.402 +0,22 %
2015	403.410	1.795	236.771	-751	640.181	1.044 +0,16 %
2016	406.552	3.142	236.607	-164	643.159	2.978 +0,47 %
2017	408.960	2.408	235.983	-624	644.943	1.784 +0,28 %
2018	408.103	-857	234.137	-1.846	642.240	-2.703 +0,42 %
2019	409.205	1.102	233.472	-665	642.677	437 +0,07 %

Tab. 10: Organisierte Golfer in Deutschland von 2010 bis 2019. Quelle: DGV

[16] „Organisierte" Golfspieler sind die Mitglieder und die Spielberechtigten der Golfclubs und Golfanlagen-Gesellschaften, welche Mitglied im Deutschen Golf Verband (DGV) sind.

Die Grafik zeigt die Entwicklung der Zuwächse in den vergangenen 40 Jahren:

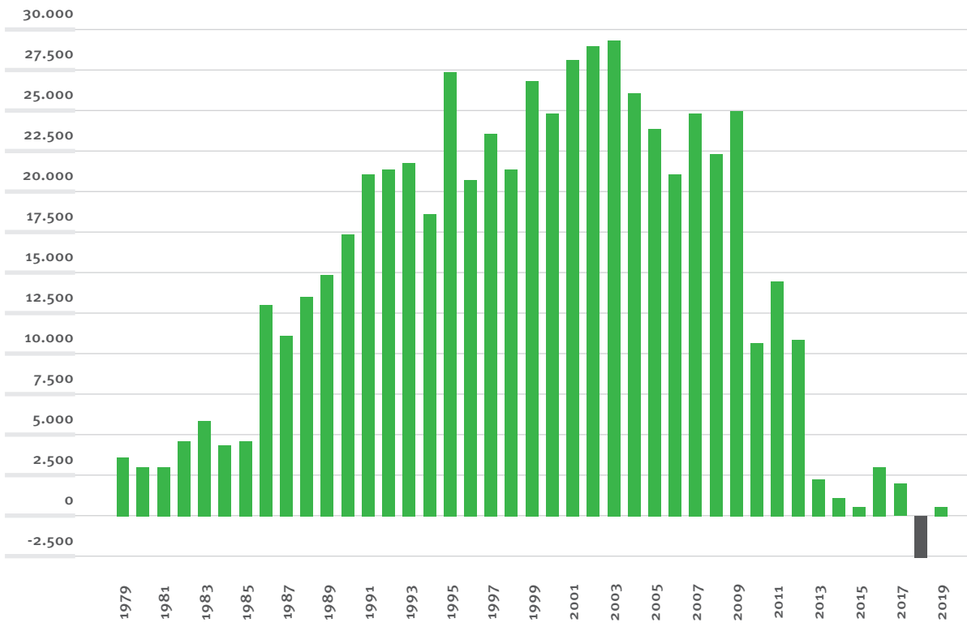


Abb. 6: Jährlicher Zuwachs organisierter Golfer seit 1979. Quelle: DGV

Golf & Country Club Am Hockenberg

Nach dem raschen Anstieg der jährlichen Zuwächse seit Mitte der 80er Jahre und dem „Golf Boom“ der 1990er bis in die 2000er Jahre hinein befindet sich Golf in Deutschland seit einigen Jahren in einer Phase der Stagnation.

Der jährliche Netto-Zuwachs organisierter Golfer entspricht dem Saldo aus dem Zugang neuer organisierter Golfer und dem Abgang von Golfern, die den organisierten Golfsport in dem jeweiligen Jahr aufgegeben haben. Für die letzten 10 Jahre sehen diese Zahlen wie folgt aus:

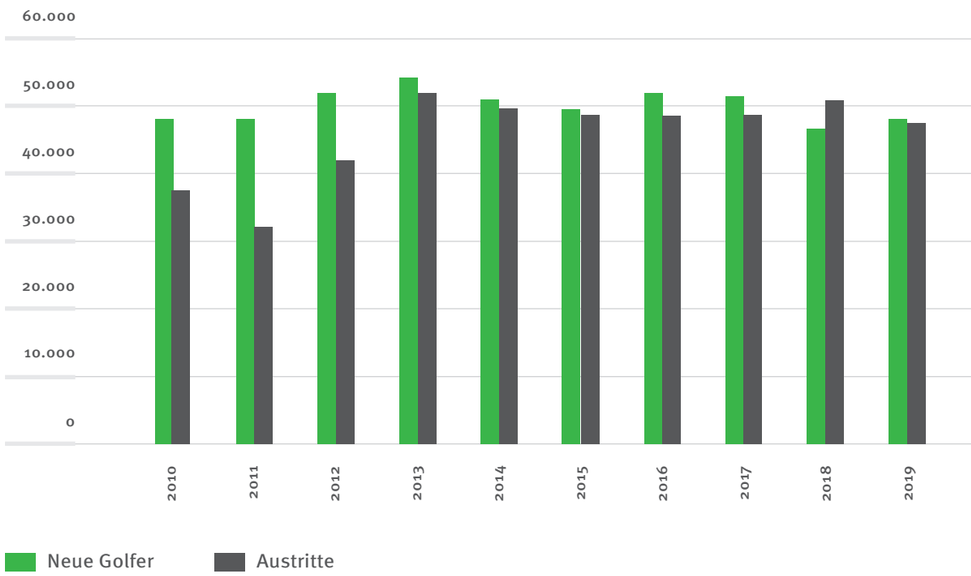


Abb. 7: Neue Golfer vs. Austritte. Quelle für 2010 bis 2019: DGV; Quelle für 2019: Schätzung des Autors

Diese Zahlen zeigen, dass es von Jahr zu Jahr einen durchaus nennenswerten Zugang neuer Spieler zum organisierten Golf gibt. Diesem Zugang neuer Golfer steht jedoch zunehmend das Ausscheiden einer nahezu gleich hohen Anzahl von Spielern aus dem organisierten Golf gegenüber.

Das Ausscheiden von Spielern aus dem organisierten Golf ist keinesfalls nur durch Tod oder Krankheit begründet. Viele Golfer treten aus Golfclubs aus bzw. kündigen ihre Spielrechtsverträge, weil sie entweder mit den Herausforderungen des Golfsports nicht (mehr) zurechtkommen oder sich auf der „Heimatgolfanlage“ nicht (mehr) wohl fühlen, weil sie dort keine ihren (veränderten) Bedürfnissen entsprechenden Angebote finden.

Der deutsche Golfmarkt leidet seit Jahren unter einer mangelnden „Mitgliederbindung“. Dieses Problem liegt u.a. auch mit darin begründet, dass auf Golfanlagen administrative Prozesse so digitalisiert werden, dass die persönliche Kommunikation mit den Spielern ins Hintertreffen gerät: Es werden E-Mails und WhatsApps verschickt, anstatt mit den Kunden das persönliche Gespräch zu führen und damit eine Resonanz und einen Dialog zum gegenseitigen Verständnis herzustellen. Wer aber mit seinen Kunden nicht (oder immer weniger) redet, darf sich nicht wundern, dass Kunden sich „allein gelassen“ fühlen und schließlich kündigen.

1.3.2 Organisierte Golfspieler nach Landesgolfverbänden

Die meisten organisierten Golfspieler spielen auf Golfanlagen in Bayern und in Nordrhein-Westfalen. Die Golfverbreitung (Anteil organisierter Golfer an der Bevölkerung) beläuft sich im Bundesdurchschnitt auf 0,77 % der Bevölkerung. Unter Anrechnung der VcG-Mitglieder beträgt sie in den alten Bundesländern (West) 0,90 %, in den neuen Bundesländern (Ost) liegt sie bei 0,36 %.

LGV	LSB	LGV	Anteil LSB
Schleswig-Holstein	2.896.712	49.234	1,70 %
Mecklenburg-Vorpommern	1.609.675	17.982	1,12 %
Hamburg	1.841.179	20.340	1,10 %
Bayern	13.076.721	137.741	1,05 %
Niedersachsen/Bremen	8.665.434	71.808	0,83 %
Hessen	6.265.809	46.800	0,75 %
Nordrhein-Westfalen	17.932.651	135.179	0,75 %
Baden-Württemberg	11.069.533	74.267	0,67 %
Rheinland-Pfalz/Saarland	5.075.353	28.122	0,55 %
Berlin/Brandenburg	6.156.743	25.228	0,41 %
Sachsen/Thüringen	6.221.082	12.022	0,19 %
Sachsen-Anhalt	2.208.321	1.979	0,09 %
VcG (91,4 % West / 8,6 % Ost)		21.975	
Gesamt	**83.019.213**	**642.677**	**0,77 %**
LGV alte Bundesländer (West)	63.357.714	573.436	0,90 %
LGV neue Bundesländer (Ost)	19.661.499	69.241	0,36 %

Tab. 11: Golfer 2019 nach LGV. Quellen: GfK, DGV

Die Entwicklung der Golfer-Zahlen von 2018 auf 2019 zeigt, dass es Netto-Zuwächse in fünf LGV und in der VcG gab, während sieben LGV Golfer-Verluste meldeten. Die größten Verluste waren 2019 in den LGV Hessen und Hamburg zu verzeichnen. Die höchsten Zuwächse gab es 2019 hingegen auf den Golfanlagen in den LGV Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen.

LGV	2018	2019	2019 vs 2018	Veränderung
Mecklenburg-Vorpommern	16.586	17.982	1.396	8,18 %
Nordrhein-Westfalen	133.862	135.179	1.317	0,97 %
Berlin/Brandenburg	24.398	25.228	830	3,41 %
VcG	21.821	21.975	154	0,69 %
Schleswig-Holstein	49.102	49.234	132	0,27 %
Sachsen-Anhalt	1.862	1.979	117	6,77 %
Baden-Württemberg	74.497	74.267	-230	-0,31 %
Rheinland-Pfalz/Saarland	28.368	28.122	-246	-0,89 %
Niedersachsen/Bremen	72.189	71.808	-381	-0,52 %
Sachsen/Thüringen	12.441	12.022	-419	3,63 %
Bayern	138.392	137.741	-651	-0,47 %
Hamburg	21.108	20.340	-768	-3,62 %
Hessen	47.614	46.800	-814	-1,70 %
Gesamt	**642.240**	**642.677**	**437**	**0,07 %**

Tab. 12: Golfer-Zuwächse und -Abnahmen von 2018 auf 2019 nach LGV. Quelle: DGV

In der kumulierten Betrachtung der letzten 5 Jahre von 2015 bis 2019 verzeichneten sechs LGV sowie die VcG Mitgliederverluste, während die anderen sechs LGV Mitgliederzuwächse registrierten:

LGV: Mitgliederentwicklung 2015 bis 2019 kumuliert

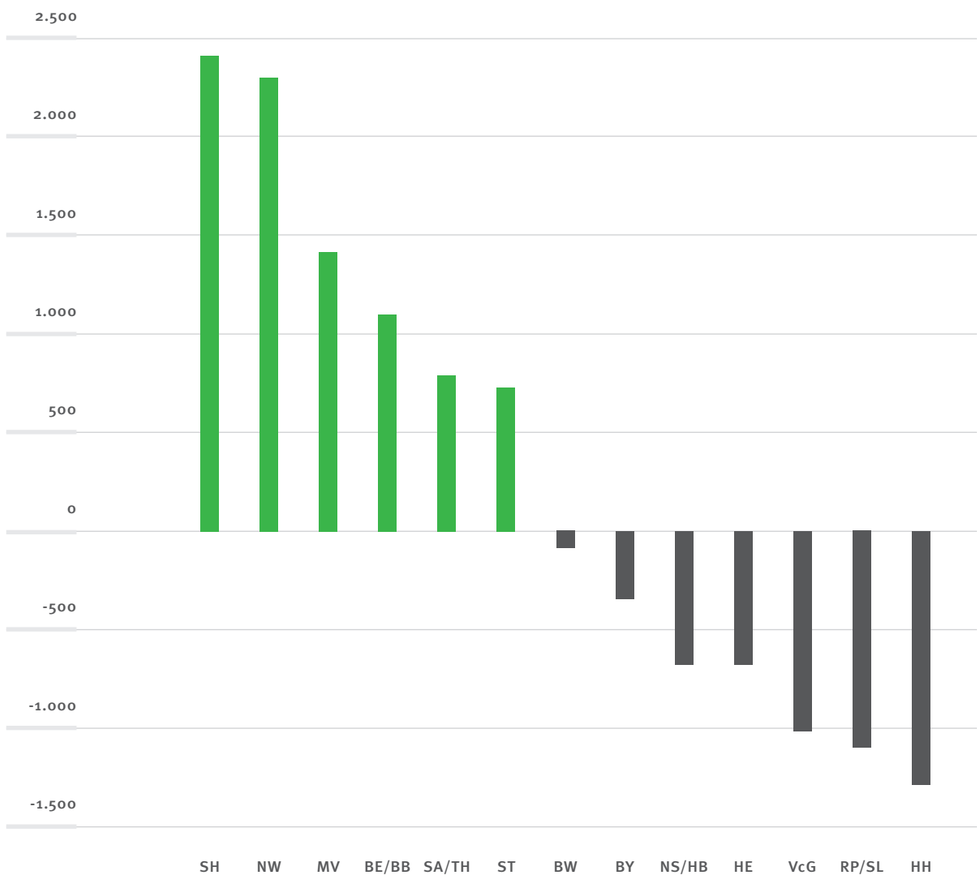


Abb. 8: LGV: Mitgliederentwicklung 2015 bis 2019 kumuliert. Quelle: DGV

Nicht jeder Golfer, der auf einer Golfanlage in einem LGV registriert ist, hat auch seinen Wohnsitz im Bereich desselben LGV. Für das Jahr 2018 sah die Verteilung der organisierten Golfer (ohne VcG-Mitglieder) nach ihrer Heimat-Golfanlage und nach ihrem Wohnsitz wie folgt aus:

LGV	Golfanlage	Wohnsitz	Differenz
Mecklenburg-Vorpommern	16.586	4.452	-12.134
Schleswig-Holstein	49.102	38.703	-10.399
Niedersachsen/Bremen	72.189	64.364	-7.825
Bayern	138.392	133.016	-5.376
Sachsen/Thüringen	12.441	10.507	-1.934
Rheinland-Pfalz/Saarland	28.368	27.627	-741
Sachsen-Anhalt	1.862	2.773	911
Berlin/Brandenburg	24.398	28.788	4.390
Hamburg	21.108	27.318	6.210
Baden-Württemberg	74.497	81.154	6.657
Hessen	47.614	55.474	7.860
Nordrhein-Westfalen	133.862	146.243	12.381
Gesamt	**620.419**	**620.419**	

Tab. 13: Organisierte Golfer nach Heimat-Golfanlage und Wohnsitz. Quelle: DGV

Während die Golfanlagen im LGV Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein die meisten „Einpendler“ aus anderen LGV (Bundesländern) haben, verzeichnen die Bundesländer NRW und Hessen die meisten „Auspendler“. In der Gesamtzahl von 38.409 „Pendlern“ ist ein hoher Anteil an „Fernmitgliedern“ enthalten.

1.3.3 Organisierte Golfspieler nach Alter und Geschlecht

33,4 % der organisierten Golfer in Deutschland sind bis 50 Jahre alt, 66,6 % haben das 50. Lebensjahr überschritten. Die zahlenmäßig weitaus stärkste Altersgruppe ist mit 266.953 Golfern (41,5 % der Golfer) die ab 61 Jahren:

Alter	männlich	weiblich	Gesamt	%
bis 6 Jahre	1.058	726	1.784	0,3 %
7 bis 14 Jahre	14.782	7.608	22.390	3,5 %
15 bis 18 Jahre	11.368	4.797	16.165	2,5 %
19 bis 20 Jahre	5.062	2.043	7.105	1,1 %
21 bis 26 Jahre	15.274	5.377	20.651	3,2 %
27 bis 35 Jahre	25.299	8.604	33.903	5,3 %
36 bis 40 Jahre	18.036	7.184	25.220	3,9 %
41 bis 50 Jahre	56.602	30.648	87.250	13,6 %
56 bis 60 Jahre	46.969	30.685	77.654	12,5 %
ab 61 Jahre	162.953	104.000	266.953	41,5 %
Summe	409.205	233.472	642.677	100 %
Prozent-Anteil	63,7 %	36,3 %	100 %	

Tab. 14: Golfer 2018 nach Alter und Geschlecht. Quelle: DGV

In den vergangenen fünf Jahren (2015 bis 2019) hat die Zahl der organisierten Golfer und Golferinnen im Alter von bis zu 50 Jahren um insgesamt 48.707 Spieler abgenommen. Der Mitglieder-Erosion in den jüngeren Altersgruppen steht eine Zunahme in den höheren Altersklassen ab 51 Jahren um insgesamt 52.247 Spieler gegenüber.

Die stärksten Abnahmen gab es in der Altersklasse von 41 bis 50 Jahren (-34.977 Spieler), die höchsten Zunahmen bei den Golfern ab 60 Jahren (+26.693 Spieler):

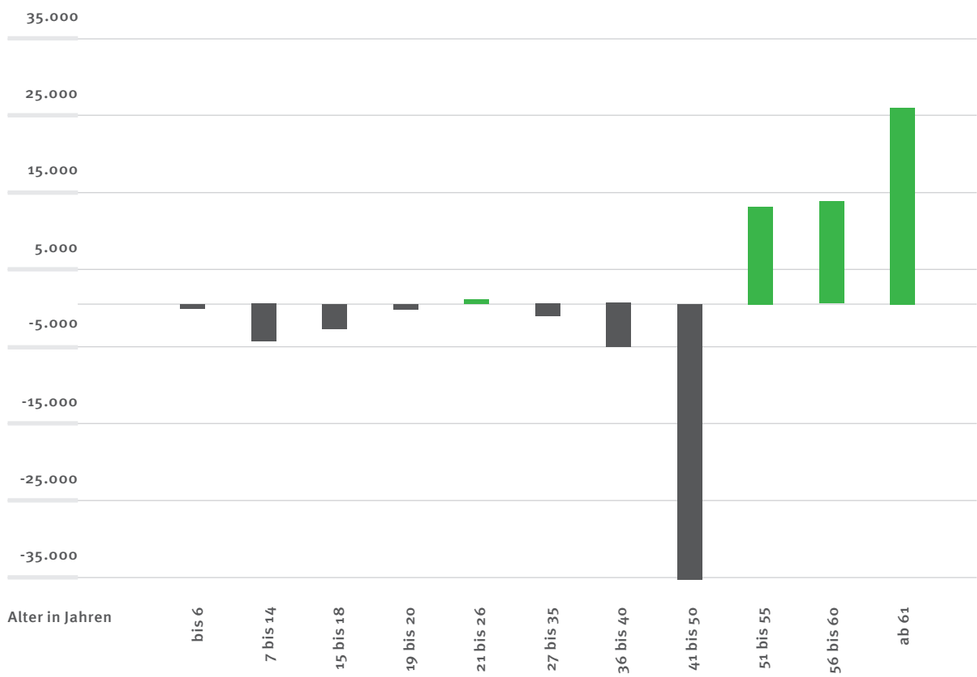


Abb. 9: Veränderungen der Golfer-Zahlen nach Altersgruppen. Quelle: DGV

Als Folge dieser Veränderungen geht die Schere zwischen dem Anteil der Golfer im Alter von unter / über 50 Jahren immer weiter auseinander. Der Anteil der über 50-jährigen Golfer lag im Jahre 2010 noch bei 55,1 %. Inzwischen ist der Anteil dieser Altersgruppe auf 66,6 % angewachsen: Zwei Drittel der organisierten Golfer in Deutschland sind über 50 Jahr alt!

Anteil organisierter Golfer nach Alter (unter / über 50 J)

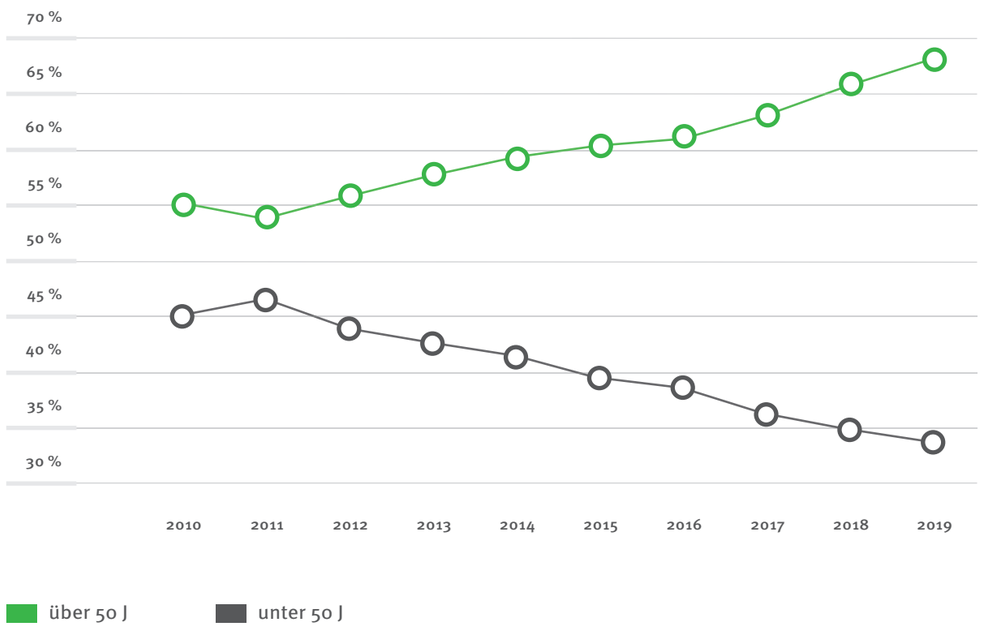


Abb. 10: Golfer-Anteil nach Alter (unter/über 50 J.) von 2010 bis 2019. Quelle: DGV

Der Anteil der über 50-jährigen Golfer ist auf den Golfanlagen in den LGV der neuen Bundesländer sowie bei den VcG-Mitgliedern am geringsten. Den höchsten Anteil älterer Spieler (über 50 Jahre) gibt es in den LGV Rheinland-Pfalz/Saarland und Nordrhein-Westfalen.

Golfer bis 50 J. / über 50 J. nach LGV

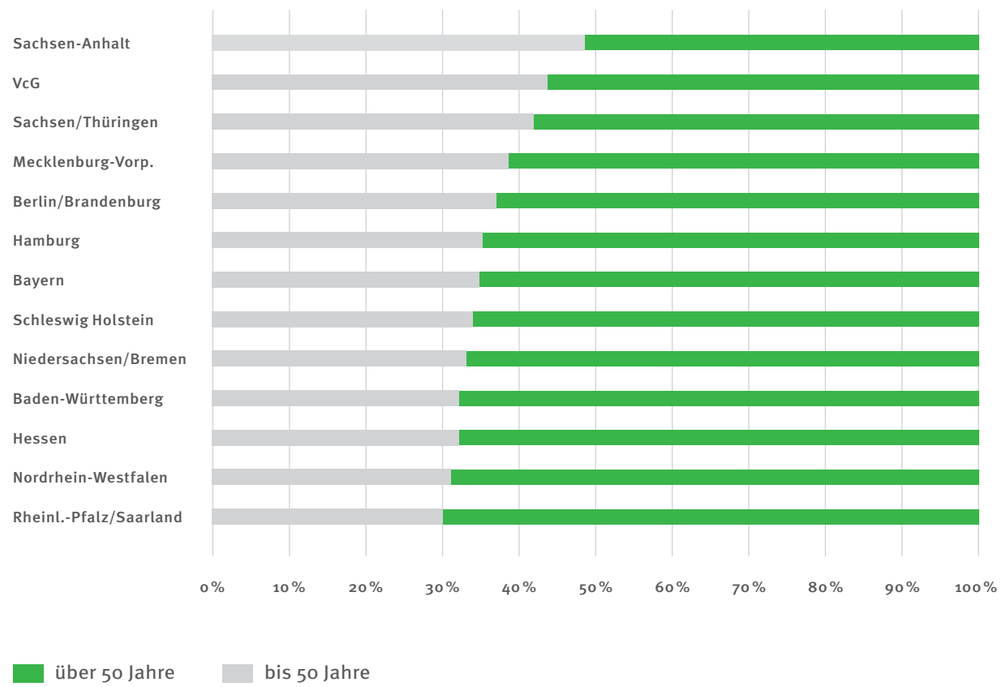


Abb. 11: Golfer-Anteil bis 50 J. / über 50 J. nach LGV. Quelle: DGV

Bundesweit beläuft sich der Anteil der Männer an den organisierten Golfern auf 63,7 %, Frauen machen 36,3 % aus. Den höchsten Anteil männlicher Golfer gibt es mit 70,7 % in der VcG, den höchsten Frauen-Anteil hat der LGV Hamburg (Hamburger Golfverband) mit 39,1 %:

Golfer nach Geschlecht und LGV

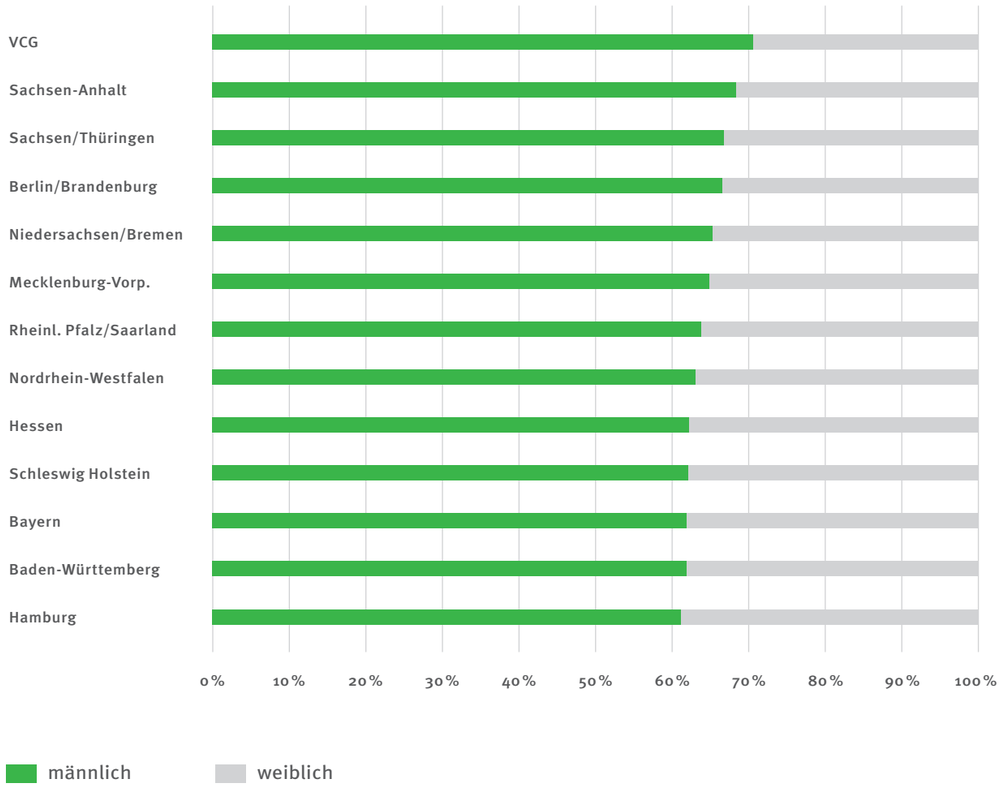


Abb. 12: Golfer-Anteil nach Geschlecht und LGV. Quelle: DGV

1.3.4 Organisierte Golfspieler nach Handicap

Die Grafik zeigt die Verteilung der Vorgaben von rund 581.350 organisierten Golfern in Deutschland zum Stand Anfang Januar 2020:

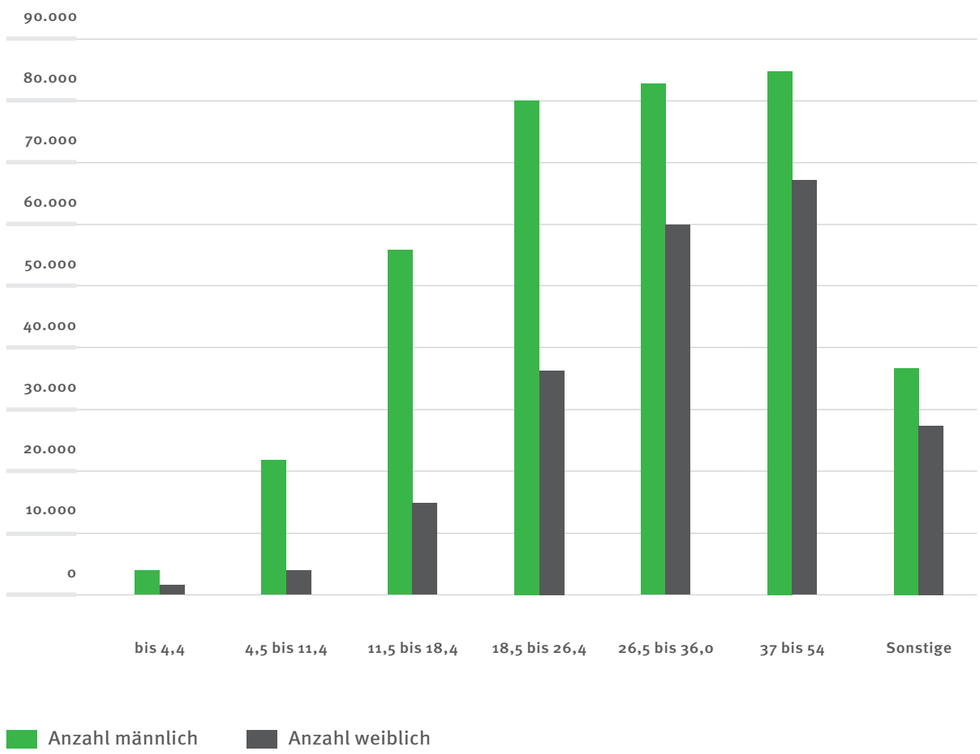


Abb. 13: Vorgabenverteilung organisierter Golfer. Quelle: www.mygolf.de Stand: 02.01.2020

Dieser Auswertung (Basis: Erstmitglieder mit Spielrecht in Online-Clubs + VcG) zufolge haben 17,9 % der Golfer ein Handicap von bis zu -18,4. 45,1 % der Spieler haben eine Vorgabe von zwischen -18,5 und -36,0. Und 37,0 % der Golfer haben eine Vorgabe von über 36,0 bzw. eine „sonstige“ Vorgabe.

Beim Vergleich der Vorgabenverteilung zwischen den in der Statistik erfassten Golfspielern in der Altersklasse von 1 bis 50 Jahren (30,6 %) und den Golfern im Alter von über 50 Jahren (69,4 %) fällt auf, dass die über 50-jährigen Golfer zu signifikant höheren Anteilen in den niedrigeren Vorgabenklassen zwischen 11,5 und 36,0 vertreten sind als die bis 50-jährigen Golfer. Die bis zu 50-jährigen Golfer dominieren zwar die Vorgabenklassen von 0,0 bis 11,4, insbesondere aber die Vorgabenklasse von 37,0 bis 54,0 sowie die Klasse der „Sonstigen“:

Vorgabenklassen nach Altersgruppen

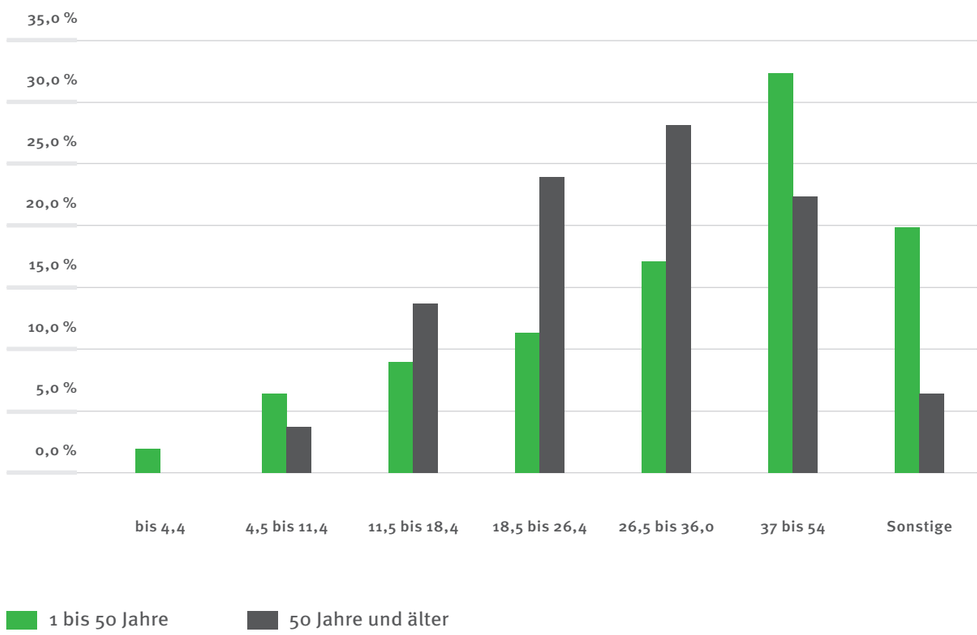


Abb. 14: Vorgabenklassen nach Altersgruppen. Quelle www.mygolf.de, Stand 02. Januar 2020

1.3.5 Mitgliedschaften und Spielrechte organisierter Golfer

In den vorstehenden statistischen Zahlen der organisierten Golfer sind Angaben zur Art der Mitgliedschaften bzw. der Spielrechte dieser Golfer nicht enthalten. Dabei spielt die Art der Mitgliedschaft, und damit verbunden die Höhe des Jahresbeitrags, eine zunehmend wichtigere Rolle für die Höhe der Umsatzerlöse auf den Golfanlagen, machen die Mitgliedsbeiträge im Mittel doch rund 75 % der Gesamtumsätze aus (Greenfees ca. 10 %, sonst. Umsatzerlöse ca. 15 %).

Der Anteil der „Vollmitglieder“, die unabhängig von der Zahl der gespielten Runden den vollen jährlichen Mitgliedsbeitrag zahlen, nimmt von Jahr zu Jahr ab. Die Quote der Mitglieder mit preisgünstigeren Beiträgen hingegen stetig weiter an.

Zu den organisierten Golfern mit preisgünstigen Mitgliedschaften gehören u.a.

- Fernmitglieder (Wohnsitz vom Golfplatz außerhalb des Einzugsbereichs, tw. schon ab 60 km Distanz oder 40 Minuten Anfahrtszeit)
- Zeitmitglieder (Spielrecht von Montag bis Freitag, von Montag bis Mittwoch oder an einem festen Wochentag zwischen Montag und Donnerstag),
- Teilmitglieder (Spielrecht nur auf 9 von 18 oder mehr Löchern),
- Greenfee-Mitglieder (Spielrecht gegen Zahlung eines Greenfees für jede gespielte Runde) und
- Passive Mitglieder (ohne Spielrecht teilweise mit Übungsrecht),
- Jugendl. Mitglieder (die keine oder nur geringe Beiträge zahlen) sowie Zweitmitglieder.

Zur Zusammensetzung der Gesamtzahl der organisierten Golfer nach den verschiedenen Mitgliedschafts-Arten liegen keine repräsentativen Daten vor. Die Zahl der jugendlichen Mitglieder (bis 18 J.) beläuft sich in den Statistiken des DGV auf ca. 6 % der organisierten Golfer. Der Anteil passiver Mitglieder bewegt sich seit Jahren in einem Bereich von ca. 6 % bis 7 %. Die Anzahl der Fernmitglieder wird von einem einschlägigen Anbieter mit „über 200.000 Golfer“ beziffert[17]. Fernmitgliedschaften werden im Internet derzeit, direkt oder über Vermittler, von mehr als 100 deutschen Golfanlagen angeboten. Mehr als die Hälfte dieser Golfanlagen nutzt mehrere Kanäle zum Vertrieb von Fernmitgliedschaften.

Nach Beobachtungen des Autors auf deutschen Golfanlagen kann die momentane Verteilung der Mitgliedschafts-Arten in etwa wie folgt dargestellt werden:

Kategorie	Anzahl	Anteil
Vollmitglieder	280.000	44 %
Fernmitglieder	160.000	25 %
Zeitmitglieder (z.B. Mo.– Fr.)	40.000	6 %
Greenfeemitglieder	30.000	5 %
Teilmitglieder (z.B. 9 von 18 oder mehr Löchern)	20.000	3 %
Jugendliche Mitglieder (bis 18 Jahre)	40.000	6 %
Zweitmitglieder	10.000	2 %
Passive Mitglieder (ohne Spielrecht)	40.000	6 %
VcG Mitglieder	22.000	3 %
Gesamt (gerundet)	**642.000**	**100,0 %**

Tab. 15: Organisierte Golfer in Deutschland nach Mitgliedschafts-Arten.
Quelle: Eigene Recherchen des Autors im Zuge erstellter Gutachten und Studien

17 https://www.fernmitgliedschaft-golf.de (Zugriff:01.02.2020)

1.4.1 Wirtschaftliche Situation 2018

Die wirtschaftliche Situation der deutschen Golfanlagen spiegelt sich wider in den Jahresabschlüssen ihrer Träger und Betreiber. In den Gewinn- und Verlustrechnungen wird die konkrete Zahl von Gewinn (Jahresüberschuss) oder Verlust (Jahresfehlbetrag) ausgewiesen. Das Jahresergebnis trifft eine Aussage darüber, ob das jeweilige Wirtschaftsjahr für eine Golfanlage „positiv“ war oder nicht.

Für Golfclubs (e.V.) mit vereinseigenen Golfanlagen besteht keine Pflicht zur Veröffentlichung ihrer Jahresergebnisse. Für gewerbliche Träger- und Betreibergesellschaften in Deutschland hingegen lassen sich die jährlichen Gewinne bzw. Verluste seit dem Wirtschaftsjahr 2006 anhand der im elektronischen Unternehmensregister des Bundesanzeigers[18] (UREG) veröffentlichten Jahresabschlüsse nachvollziehen.
Im UREG sind rund 450 gewerbliche Golfanlagengesellschaften (Rechtsform: GmbH, GmbH & Co. KG, AG, OHG, UG, e.K., KG, etc.) gelistet.

Von diesen Gesellschaften sind rund 385, nämlich die Kapital- und die Personenhandelsgesellschaften, publizitätspflichtig. Nach den Vorschriften des § 325 Handelsgesetzbuch (HGB) soll die Veröffentlichung der Bilanz spätestens zwölf Monate nach dem Abschlussstichtag des Geschäftsjahrs erfolgen. In der Praxis passiert dies teilweise jedoch erst mit erheblicher Verspätung. So wird ein beträchtlicher Anteil bereits in den Sommermonaten fertiggestellter Jahresabschlüsse erst im Frühjahr/Frühsommer des Folgejahres beim Bundesanzeiger eingereicht. Im UREG waren zum Redaktionsschluss dieses Marktberichts (31.01.2020) die Bilanzen des Jahres 2018 für 221 publizitätspflichtige deutsche Golfanlagen-Gesellschaften (also für 57 %) veröffentlicht.

Daher sind die im Folgenden dargestellten Zahlen zu Jahresabschlüssen publizitätspflichtiger deutscher Golfanlagengesellschaften für das Jahr 2018 vorläufig. Der Bericht „Golfmarkt Deutschland 2020“ wird entsprechend ergänzt und aktualisiert, sobald die Jahresergebnisse 2018 von mehr als 350 deutschen Golfanlagen veröffentlicht vorliegen. Diese Ergänzung/Aktualisierung ist dann (wohl im Sommer 2020) auf der Internetseite der Sommerfeld AG (www.sommerfeld.de) einsehbar.

In allen Jahren von 2006 bis einschließlich 2018 war der Mittelwert der publizierten Jahresergebnisse gewerblicher deutscher Golfanlagen negativ. Das gestutzte Mittel der Jahresfehlbeträge (exklusive der oberen 10 % und der unteren 10 %) belief sich auf zwischen -41.000 € (2008) und -24.000 € (2018)[19].

[18] https://www.unternehmensregister.de/ureg/
[19] Die Jahresergebnisse der „großen“ Golfanlagengesellschaften mit mehreren Golfanlagen („multi course owners“ wie Golfanlagen Weiland, GolfRange, Bad Griesbach) sind in den Zahlen nicht enthalten.

Die Jahresergebnisse des Wirtschaftsjahres 2018 von 221 gewerblichen deutschen Golfanlagen-Gesellschaften waren:

- für 90 Anlagen positiv (40,7 %) mit einem Mittelwert von + 47.000 €
- für 6 Anlagen neutral (2,7 %)[20]
- für 125 Anlagen negativ (56,6 %) mit einem Mittelwert von - 99.193 €.

Die Verteilung der Jahresergebnisse 2018 nach prozentualen Anteilen der Werte in einzelnen Größenklassen geht für diese 221 Gesellschaften aus der Tabelle 16 hervor:

Jahresergebnis 2018	n	%-Anteil	kumuliert
› +200T €	5	2 %	
+200 T€ bis +100 T €	6	3 %	
+100T€ bis +50 T €	10	5 %	
+50 T€ bis +10T €	44	20 %	
+10 T€ bis 0 €	25	11 %	40,7 %
0 €	6	3 %	2,7 %
0 € bis -10 T €	24	11 %	
-10 T€ bis -50 T €	43	19 %	
-50 T€ bis - 100 T €	20	9 %	
-100 T€ bis -200 T €	21	10 %	
› -200 T €	17	8 %	56,6 %
Gesamt (Stand 31.01.2020)	**221**		**100,0 %**

Tab. 16: Jahresergebnisse von 221 gewerblichen Golfanlagen 2018. Quelle: UREG, eigene Auswertungen

[20] Aufgrund von Ergebnisabführungsverträgen mit anderen (Mutter-, Konzern-) Gesellschaften

Das Gesamtvolumen der negativen Jahresergebnisse dieser 221 Gesellschaften (57 % der publizitätspflichtigen Unternehmen) belief sich im Wirtschaftsjahr 2018 mit rd. - 12,40 Mio. € auf das 2,9-fache des Gesamtwertes der positiven Jahresergebnisse, der rd. + 4,23 Mio. € ausmachte.

Position	2015	2016	2017	2018*)
Anlagen mit Fehlbeträgen	205	199	193	125
Anlagen mit Überschüssen	163	169	173	90
Anlagen mit neutr. Ergebnis	8	8	4	6
Anlagen, Gesamt	376	376	370	221
Summe der Fehlbeträge	-28.215.730 €	-28.067.849 €	-25.480.818 €	-12.399.152 €
Summe der Überschüsse	8.208.369 €	10.842.074 €	9.622.567 €	4.229.987
Saldo, Gesamt	-20.007.361 €	-17.225.775 €	-15.858.251 €	-8.169.165 €
Fehlbeträge = x-faches der Überschüsse	3,4	2,6	2,6	2,9

Tab. 17: Volumen der Jahresergebnisse gewerblicher Golfanlagen 2015 bis 2018.
Quelle: UREG, eigene Auswertungen. *) 2018 vorläufig aus 221 publizierten Jahresergebnissen

In den letzten vier Jahren reduzierte sich das Volumen der Jahresfehlbeträge. Dies liegt an der auf vielen älteren Golfanlagen jährlich geringer werdenden AfA. So verbuchte z.B. eine Golfanlage in Bayern im Wirtschaftsjahr 2006 noch eine AfA in Höhe von 127.000 €. Die AfA ging bis zum Wirtschaftsjahr 2018 auf 74.000 € zurück. Der Unterschiedsbetrag von 53.000 € schlägt sich in der Gewinn- und Verlustrechnung, bei gleichbleibenden Werten der Einnahmen und Ausgaben, in einem entsprechend höheren steuerlichen Jahresergebnis nieder.

1.4.2 Betriebshaushalt

Ein negatives (steuerliches) Jahresergebnis ist keineswegs in jedem Fall gleichbedeutend mit negativer Liquidität, beinhalten die Werte des steuerlichen Ergebnisses doch die Abschreibungen (AfA) und Zinsaufwendungen. So beläuft sich das Bruttobetriebsergebnis einer Betreibergesellschaft mit einem negativen Jahresergebnis von -20.000 € im folgenden Beispiel auf +200.000 €:

Golf in Hude

Position	18-Löcher-Anlagen	%-Anteil
Mitgliedsbeiträge	800.000,00 €	73 %
Greenfees	110.000,00 €	10 %
Driving Range	20.000,00 €	2 %
Sportbetrieb	35.000,00 €	3 %
Sa. Spielbetrieb	**965.000,00 €**	**88 %**
Golfschule	9.000,00 €	1 %
Verleih (inkl. E-Carts)	36.000,00 €	3 %
Mieten, Pachten	36.000,00 €	3 %
Werbung	24.000,00 €	2 %
sonstiges	30.000,00 €	3 %
Sa. weitere Erlöse	**135.000,00 €**	**12 %**
Summe Erlöse	**1.100.000,00 €**	**100 %**
Personal, Verwaltung	-180.000,00 €	16 %
Personal, Platzpflege	-240.000,00 €	21 %
Platzpflege (Material, Maschinen, AfA)	-180.000,00 €	16 %
Pachten, Mieten	-100.000,00 €	9 %
Verwaltung	-60.000,00 €	5 %
Clubhaus	-40.000,00 €	4 %
Sport	-40.000,00 €	4 %
Sonstige Betriebskosten	-60.000,00 €	5 %
AfA	-175.000,00 €	16 %
Zinsaufwendungen	-45.000,00 €	4 %
Summe Aufwendungen	**-1.120.000,00 €**	**100 %**
Jahresergebnis	**-20.000,00 €**	
Zurechnung Zinsaufwendungen	45.000,00 €	
Zurechnung AfA	175.000,00 €	
Bruttobetriebsergebnis (EBITDA)	**200.000,00 €**	

Tab. 18: Beispiel des Betriebshaushalts (GuV) einer 18-Löcher-Golfanlage. Quelle: Eigene Auswertungen Dr. Falk Billion

Aus den Zahlen des vorstehenden Beispiels lassen sich, bei Zugrundlegung einer Kapazität von 42.000 Golfrunden pro Jahr und einer tatsächlichen Auslastung von 22.500 gespielten Runden (vgl. Abschnitt 2.3.2), die Werte zweier wichtiger Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) des Betriebs von Golfanlagen ableiten, nämlich

- der Erlös pro verfügbarer Runde (RevPAR) sowie
- der durchschnittliche Erlös pro gespielter Runde (ARR)[21]:

[21] Vgl. die Ausführungen zu den KPIs im Abschnitt 4.3.3 dieses Berichts

Position	Wert
Erlöse aus Spielbetrieb	**965.000,00 €**
verfügbare Runden	42.000,00 €
RevPaR	**22,98 €**
gespielte Runden	22.500,00 €
ARR	**42,89 €**

Tab. 19: Beispiel von Leistungskennzahlen einer 18-Löcher-Golfanlage. Quelle: Eigene Auswertungen Dr. Falk Billion

1.4.3 AfA, Liquidität und Investitionen

Wie vorstehend dargelegt, ist ein negatives Jahresergebnis nicht in jedem Fall gleichbedeutend mit einer negativen Liquidität, da nämlich die AfA zum steuerlichen Jahresergebnis hinzuaddiert wird. Somit kann auch bei Golfanlagen, die negative steuerliche Jahresergebnisse erwirtschaften, durchaus Geld für Investitionen zur Verfügung stehen.

Die steuerliche AfA für die baulichen Anlagen von Golfplätzen beträgt nach der „AfA-Tabelle für allgemein verwendbare Anlagegüter“ des Bundesfinanzministeriums 20 Jahre. Der jährliche Liquiditätszufluss beläuft sich damit auf 5 % der Anschaffungs- und Herstellungskosten des Golfplatzes.

Die Kernfrage ist jedoch, ob diese Mittel in jedem Falle tatsächlich für Instandhaltungsmaßnahmen oder für die die Bildung von Rücklagen für spätere Renovationen verwendet werden. Wo dies der Fall ist, dürfte es keine Probleme mit der Finanzierung von anstehenden (Re-) Investitionen oder Renovationsmaßnahmen geben. Golfanlagen jedoch, die in den Jahren, in denen ihnen Liquidität aus der AfA zufloss, diese nicht zur Bildung von Rücklagen verwendet haben, können in Schwierigkeiten geraten, ausreichende Eigenmittel für die Finanzierung anstehender Investitionen bereitzustellen.

Dies erschwert bei etlichen älteren Golfanlagen die „eigentlich“ fällige Durchführung von Renovationen des Golfplatzes (Bewässerung, Grüns, Bunker, etc.). Sofern notwendige Renovationen aus Geldmangel nicht durchgeführt werden, kann dies zu einer Verschlechterung der Qualität der betreffenden Golfanlage führen, was wiederum einen Wettbewerbsnachteil nach sich ziehen kann.

Der Zusammenhang zwischen dem durch die AfA entstehenden Buchwert der Investitionen und dem Instandhaltungs-Aufwand im Zeitverlauf wird in der Grafik (Abb. 14) verdeutlicht:

Die Investitionen sind bei 5 %iger linearer AfA nach 20 Jahren abgeschrieben, so dass es danach (wenn nicht zwischenzeitlich neue Investitionen erfolgten) jährlich neue Liquiditätszuflüsse aus der AfA nicht mehr gibt. Gleichzeitig wächst nach 20 Jahren aber der Bedarf an Mitteln zur Finanzierung erforderlicher Maßnahmen für die Instandhaltung bzw. Renovation:

Buchwert (AfA 5,0 % p.a.) vs. Instandhaltung

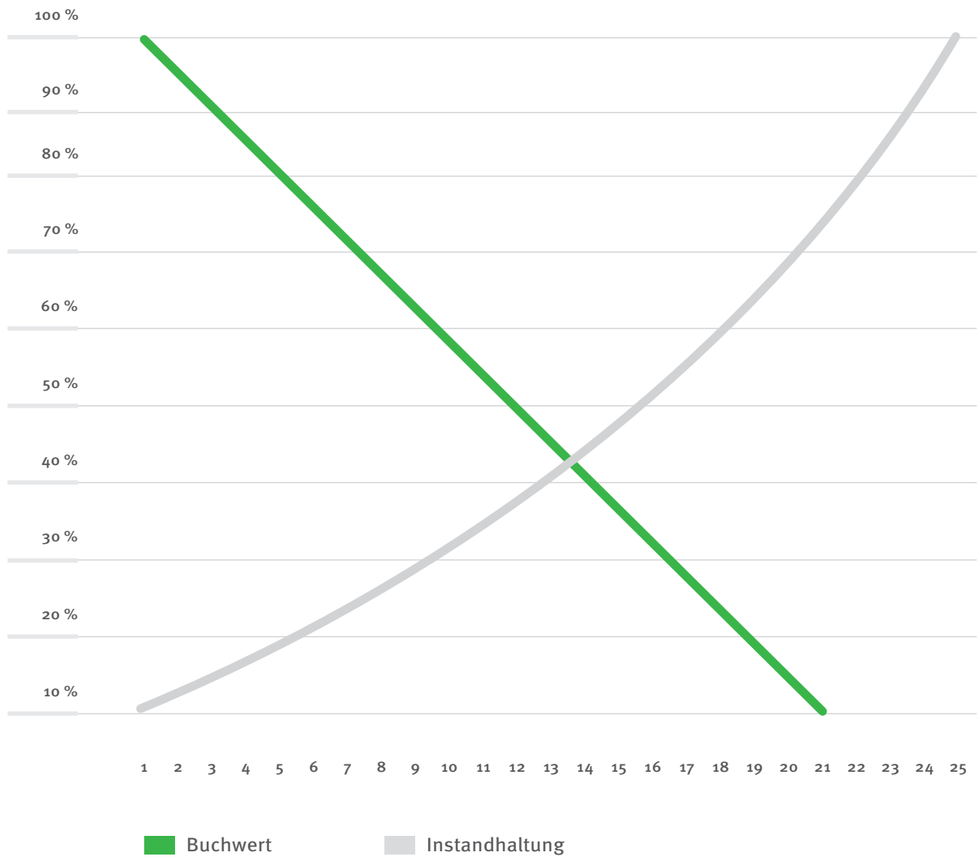


Abb. 15: Buchwert vs. Instandhaltungs- / Renovations-Aufwand

1.5.1 … in die Jahre gekommen

Von den derzeit 722 deutschen Golfanlagen sind 463 Anlagen bis zum Jahr 1995 entstanden. 64 % der derzeit bestehenden Golfanlagen haben mithin heute ein Alter von 25 Jahren und mehr „auf dem Buckel“.

Neue Golfanlagen

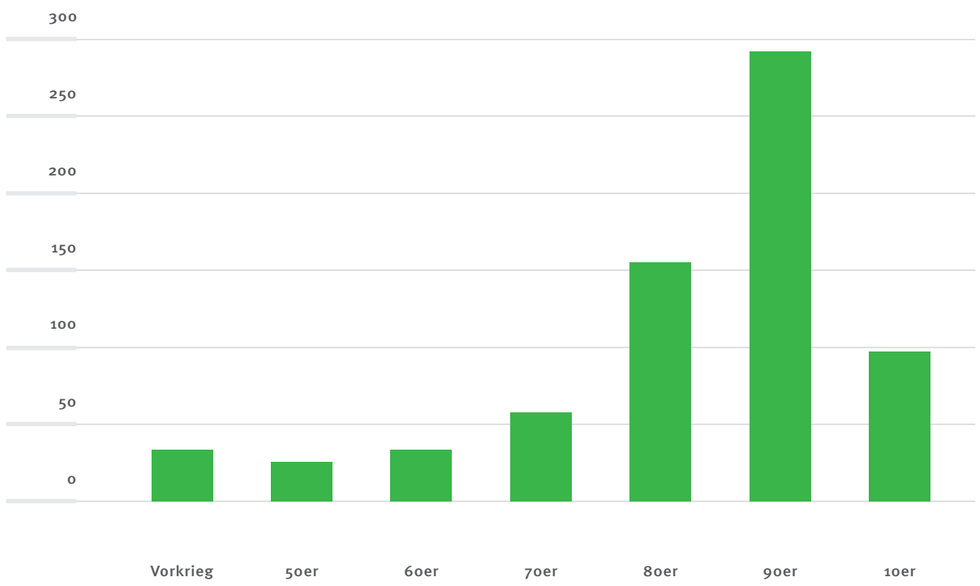


Abb. 16: Golfanlagen nach Entstehungs-Jahrzent. Quelle: DGV

Zwar haben Golfplätze in der Regel eine lange Nutzungsdauer. Die ältesten deutschen Golfplätze stammen aus den 90er Jahren des 19. Jahrhunderts (Bad Homburg: 1893). Bei der Langlebigkeit von Golfplätzen darf jedoch nicht übersehen werden, dass Golfplätze nicht nur der ständigen laufenden Platzpflege bedürfen, sondern auch der turnusmäßigen Renovation ihrer baulichen Elemente durch fachkundige Maßnahmen. Viele Grüns bedürfen nach 15 bis 30 Jahren der grundlegenden Renovation. Technische Einrichtungen, wie z.B. Bewässerungsanlagen, haben häufig eine noch kürzere wirtschaftliche Nutzungsdauer.

Nicht nur hat der „Zahn der Zeit“ an der Substanz älterer Golfanlagen genagt, auch sind die Veränderungen des Golfmarkts nicht spurlos an Golfclubs und Betreibern vorübergegangen. Die Lage ist heute gekennzeichnet durch Mitgliederschwund, durch zunehmende Nachfrage nach preisgünstigen Spielrechten, durch stagnierende Einnahmen bei steigenden Kosten und durch fehlende Mittel für die Finanzierung anstehender Investitionen. Verantwortliche von Golfclubs und Betreibern spüren, dass neben der „Hardware“ der Golfanlage vielerorts auch die „Software“, also die Strategie, das Geschäftsmodell oder auch der Betriebsablauf „in die Jahre gekommen“ ist. Erneuerungs-Bedarf ergibt sich mithin in materieller wie auch in strategischer Hinsicht.

Golfclub Hofgut Georgenthal

1.5.2 Materielle Erneuerung (Produkt Golfanlage)

1.5.2.1 Nutzungsdauer von Golfplatz-Elementen

Die American Society of Golf Course Architects (ASGCA) gibt die Nutzungsdauer („life cycle“) von Golfplatz-Elementen wie folgt an:

Item	Years
Greens (1)	15 – 30 years
Bunker Sand	5 – 7 years
Irrigation System Irrigation Control System Pump Station	10 – 30 years 10 –15 years 15 – 20 years
Cart Paths - asphalt (2)	5 – 10 years (or longer)
Cart Paths - concrete	15 – 30 years (or longer)
Practice Range Tees	5 – 10 years
Tees	15 –20 years
Corrugated Metal Pipes	15 –30 years
Bunker Drainage Pipes (3)	5 – 10 years
Mulch	1 –3 years
Grass (4)	Varies

Abb. 17: Life Cycle Chart. Quelle: ASGCA

Ob diese Zeitangaben auch für Golfanlagen in Deutschland zutreffen, ist diskutabel. So können in hoher Qualität (z.B. nach den USGA Specifications) gebaute Grüns, die fortlaufend intensiv gepflegt sowie durch entsprechende Renovations-Pflege sukzessive erneuert werden, durchaus eine längere Lebensdauer als 30 Jahre aufweisen. Generell aber gewinnt das Thema Renovation bei in die Jahre gekommenen Golfplätzen zunehmend an Bedeutung.

1.5.2.2 Renovation

In der Hotelbranche gibt es feste Renovations-Zyklen, nämlich nach 7 Jahren „Soft Refurbishment“, nach 14 Jahren „Full Refurbishment“ und nach 20 Jahren „Hard Refurbishment“ (Kernsanierung). Auch bei Golfplätzen (zuweilen auch als „Hotel ohne Dach“ bezeichnet) gibt es früher oder später den Zwang zur Renovation, und zwar im Wesentlichen aus drei Gründen:

1. Anpassung der Golfplätze an geänderte Bedürfnisse und Anforderungen der Golfer
2. Sanierung von „Bausünden“, „Altlasten“ und Fehlplanungen der Vergangenheit (Golfplatz-Bau-Boom der frühen 90er Jahre)
3. Einstellung und Vorbereitung auf langanhaltende trockene und heiße Sommer.

Das Thema Renovation ist auf vielen Golfplätzen lange Zeit sträflich vernachlässigt worden (Nichtwissen, „Betriebsblindheit“, Geldmangel). Oftmals fehlt der Veränderungsdruck, weil der Betrieb der Golfanlagen ja auch ohne Renovation scheinbar zufriedenstellend läuft. Zudem fehlt es Führungskräften zuweilen an Visionen. Oder man hat Angst vor vermeintlich hohen Kosten, so dass Entscheidungen hinausgezögert oder erst gar nicht getroffen werden. Von Renovations-Bedarf besonders betroffene Golfplatz-Bereiche sind:

- Grüns (falsch gebaut, teilweise unzureichend gepflegt; Folge: mangelnde Drainage, Black Layer, Rasenkrankheiten, etc.).
- Bewässerung und Drainage (hier müssen Golfplätze sich für zunehmende Extrem-Wetter-Ereignisse rüsten).

1.5.2.3 Gründe und Anlässe für Renovationen

Renovations-Maßnahmen können bei Golfplätzen aus einer Reihe von Gründen notwendig werden. Im Folgenden werden einige Beispiele für Golfplatz-Bereiche und Renovations-Gründe aufgezeigt (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

Grüns
Alterserscheinungen, relativ kleine Grüns (fehlende Fahnenpositionen), nur schwach bewegte Puttflächen („Pfannkuchen-Grüns“), Fehler im Aufbau von Grüns, mangelhafte Entwässerung, nicht mehr zeitgemäße Rasensorten, Fremdgräser im Bestand, minderwertige Rasenzustände, Pflegemängel, z.B. Verfilzung oder Black Layer, unvorteilhafte Lage und/oder Ausrichtung, fehlende Belüftung

Bunker
Hoher Pflegeaufwand (insbesondere der Bunkerkanten), fehlende oder mangelhafte Drainage, kontaminierter oder entmischter Sand, fehlerhafter Unterbau, nicht mehr zeitgemäße Lage, überholtes Design

Abschläge
Zu kleine Abschlagsbereiche, nur zwei Abschläge pro Spielbahn, uhrglasförmige oder unebene Oberfläche, unvorteilhafte Lage, Pflegefehler (z.B. Verfilzung)

Fairways
Verdichtete Böden (lückenhafter Bewuchs), Verfilzung, beeinträchtigte Rasenwurzeln, mangelhafte Drainage, Staunässe, keine Cartwege, fehlende Beregnung

Teiche
Sportfunktional nicht mehr zeitgemäße Lage, für zu erwartende längere Trockenperioden unzureichendes Speichervolumen, verschlammte Teichsohlen, zugewachsene Teichränder, mangelhafte Wasserqualität

Gehölze
Schattenwurf auf Grüns und Abschläge, ungenügende Pflege (vernachlässigter Rückschnitt), nicht standortgerechte Arten und Sorten

Übungsanlagen
Unterdimensionierte oder mangelhaft aufgebaute Abschlagsflächen der Driving Range, Fehlen von Zielgrüns, Nachfrage nach Kurzspielmöglichkeiten, nicht mehr zeitgemäßer Stand der Technik

Nebenanlagen
Zu kleiner Parkplatz, schadhafte Befestigung der Stellplatzflächen, veraltete Schläger-Reinigungseinrichtungen

Gebäude
Veraltete Technik (z.B. Heizung, Lüftung, Energiebilanz), nicht mehr zeitgemäßes Raumkonzept (z.B. Umkleiden), zu kleine Caddyhallen, Erfordernis neuer Ladestationen für Trolley-Batterien.

Alles in Allem geht es für Träger und Betreiber in die Jahre gekommener Golfanlagen bei der Renovation um

- die Reduzierung laufender Reparatur- und Pflegekosten,
- die technische, ästhetische und sportfunktionale Aufwertung der Golfanlage,
- die Minimierung von Unzufriedenheit mit dem Zustand der Golfanlage sowie
- im Endeffekt um eine Verbesserung der Attraktivität und der Marktposition.

Der Zusammenhang zwischen der Qualität des Produkts von Golfanlagen und der Kundenzufriedenheit liegt ebenso auf der Hand wie der Zusammenhang zwischen der Produkt-Qualität und der Wirtschaftlichkeit des Betriebs.

In den vergangenen Jahren wurden auf vielen Golfanlagen in Deutschland bereits Renovationen unterschiedlichen Ausmaßes durchgeführt. Um besonders aufwändige Renovationen handelte es sich z.B. beim Komplett-Umbau der Grüns auf den Golfplätzen Berlin-Wannsee, München-Eichenried, Hamburg-Walddörfer, Bad Wörishofen oder Hannover.

Weniger aufwändige Teil-Renovationen (in Bezug auf Zeitdauer und Kosten) waren z.B. die Optimierung der Entwässerung (Drainage) auf den Golfplätzen St. Eurach, Gut Waldhof, Bergisch-Land und Morsum/Sylt, die Sanierung von Grüns in Bad Wiessee und Schloss Braunfels, die Renovation von Fairways des Ost-Platzes in Hubbelrath, die Begradigung von Abschlägen in Salzgitter und Kitzingen oder die Erweiterung der Driving Range in Braunschweig.

1.5.2.4 Re-Design, Komplett-Umbau

Während aus technischer Sicht -wie vorstehend exemplarisch aufgezeigt- u.a. die Beseitigung von Verdichtungen, Belange der Wasserabführung (Drainagen) oder die Erneuerung von Bewässerungsanlagen im Vordergrund stehen, denken Golfplatzplaner bei Renovationen gern an ein Re-Design oder ein Facelift im Sinne einer (teilweise weitgehenden oder gar kompletten) Umgestaltung von Golfplatz-Bereichen.

Anlässe für Re-Designs können z.B. entstehen bei Verlust von Pachtflächen, aufgrund behördlicher Auflagen zur Aufgabe von Spielbahnen (z.B. wg. Lage im Wasserschutzgebiet), anlässlich der Erweiterung von Übungsanlagen (Erstellung eines neuen Kurzplatzes) oder im Rahmen der Strategie, die komplette Golfanlage für die Zukunft zu perfektionieren.

Im internationalen Bereich gibt es zahlreiche Beispiele für sehr umfangreiche Komplett-Renovationen von Golfplätzen, so z.B. zuletzt auf dem Loch Lomond Golfplatz in Schottland (3 Jahre Umbauzeit und Kosten von ca. 6,5 Mio. Pfund Sterling). Beispiele für in den letzten Jahren durchgeführte Komplett-Umbauten von Golfplätzen in Deutschland sind u.a. Hittfeld, Olching, Ahrensburg, Neustadt a.d. Weinstraße oder Donaueschingen.

1.5.2.5 Bewässerung

Ein Schwerpunkt der Renovation von Golfanlagen liegt, sowohl wegen ihres Alters als insbesondere auch nach Erfahrungen aus den Hitzesommern vergangener Jahre, bei den Bewässerungsanlagen.

Teilweise sind Ersatzteile für ältere Beregnungsanlagen nicht mehr verfügbar, so dass z.B. die Decoder für die Steuerung komplett erneuert werden müssen. Vielerorts hat sich in heißen und trockenen Sommern herausgestellt, dass die gemäß der wasserrechtlichen Erlaubnis verfügbare Entnahme-Menge nicht (mehr) ausreichend ist und/oder die Speicherteiche eine zu geringe Kapazität haben.

Bei der Renovation von Bewässerungsanlagen geht es in aller Regel darum, den aktuellen Stand der Technik herzustellen, um die Golfanlagen für die Zukunft zu rüsten, u.a. auch durch einen sparsameren und gleichzeitig effizienteren Einsatz der Ressource Wasser. Die dabei anfallenden Maßnahmen können die gesamte Bewässerungsanlage umfassen, angefangen von den Brunnen und Pumpen, über die Leitungssysteme bis hin zu den Regnern und zur Steuerung.

Golfclub Halle

1.5.2.6 Kosten

Der komplette Neubau einer Golfanlage mit 18 Löchern, Gebäuden und Infrastruktur kann aktuell mit einem durchschnittlichen Investitionsvolumen von rd. 6,0 Mio. € veranschlagt werden. Die für Renovationen anfallenden Kosten sind naturgemäß stark abhängig von Art und Umfang der durchzuführenden Maßnahmen. Die komplette Erneuerung von 18 Grüns oder der Bewässerungsanlage kann Investitionen in der Größenordnung von (weit) mehr als 800.000 € erfordern. Kleinere Renovationen, im Englischen „Makeover“ oder auch „Facelift“ genannt, wie z.B. die Erneuerung von Bunkern, halten sich von den Kosten her hingegen in überschaubaren Grenzen (zwischen 2.000 € und 5.000 € pro Bunker, je nach deren Größe).

Für sehr umfangreiche Renovations-Großinvestitionen mit Millionen-Volumina haben die meisten Golfanlagen in Deutschland allerdings weder das nötige eigene Know-how noch die erforderliche Finanzkraft. Die wenigsten Golfanlagen haben ausreichende Rücklagen gebildet, aus denen sie umfangreiche Renovations-Investitionen bezahlen können.

Dies gilt zuweilen selbst für Golfanlagen, die im laufenden Betrieb ausgeglichene Ergebnisse oder sogar einen positiven Cash Flow erwirtschaften[22].

Hinzu kommt, dass auf etlichen Golfanlagen, die in den 90er Jahren gebaut wurden, in den kommenden Jahren der Zeitablauf von auf 30 Jahre abgeschlossenen Landpachtverträgen ansteht. Solange in solchen Fällen noch keine Sicherheit bezüglich der Konditionen der Verlängerung oder des Neuabschlusses der Pachtverträge hergestellt ist, werden sich die Verantwortlichen dieser Golfanlagen schwertun, Entscheidungen zu Art, Umfang und Finanzierung anstehender Renovationen zu treffen.

Grundsätzlich steht für alle Golfanlagen die Gewinnung und die Bindung von Mitgliedern in einem direkten Zusammenhang mit einer marktgerechten Qualität der Golfanlage und damit auch mit dem Zwang zu notwendigen Investitionen[23]. Insofern ist es unumgänglich, dass die Führungskräfte in die Jahre gekommener Golfanlagen sich mit dem Thema der Golfplatz-Renovation grundsätzlich befassen, und zwar zunächst einmal ohne Angst vor den entstehenden Kosten. In der Regel geht es nämlich nicht um die unmittelbare Vornahme umfangreicher Komplett-Renovationen und deren Finanzierung, sondern vielmehr erst einmal um die Planung einer sukzessiven Abfolge erforderlicher Teil-Maßnahmen gemäß einer festzulegenden Priorität.

22 Symptomatisch in diesem Zusammenhang ist die Feststellung im Protokoll der Mitgliederversammlung eines Golfclubs in Oberbayern vom 14.03.2019: „Alles in allem steht der Club auf einem soliden Fundament, der kostendeckend wirtschaftet, jedoch nicht in der Lage ist größere Investitionen zu leisten.“

23 Auch dazu die Aussage im Protokoll der Mitgliederversammlung eines (anderen) Golfclubs in Oberbayern vom 19.04.2018: „Um diesen negativen Trend zu stoppen, muss der Golfclub deutlich mehr Mitglieder gewinnen und attraktiver werden. Dies ist zum einen durch entsprechende Einstiegskonditionen, zum anderen aber auch durch dringend notwendige Investitionen in den Platz -insbesondere die Grüns und die Übungsanlage- möglich.“

Dabei ist zunächst einmal eine objektive Bestandsaufnahme des Zustandes des Golfplatzes vorzunehmen, um auf einer qualifizierten Grundlage das weitere Vorgehen überhaupt planen zu können. Golfanlagen sind dabei gut beraten, wenn sie im Hinblick auf die Renovation „generalstabsmäßig“ vorgehen, indem sie

- alle Bereiche des Golfplatzes in jeder Hinsicht intensiv analysieren und alle Probleme genau auflisten (lassen),
- einen Mehrjahres-Maßnahmen-Plan erstellen (lassen),
- ein Budget dafür bereitstellen, welches auf die finanzielle Leistungsfähigkeit der Golfanlage (solide Finanzierung der Investitionen) abgestellt ist.

Golf Gut Hainmühlen

1.5.3 Strategische Erneuerung (Management von Golfanlagen)

1.5.3.1 „All Business Is Local“

Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft haben Auswirkungen auch auf den Golfmarkt hinterlassen. Golfanlagen sind davon direkt betroffen: Mitgliederschwund, Überalterung der Mitglieder, Umschichtung in preisgünstigere Mitgliedschaften, stetiger Anstieg der Betriebskosten, eher „magere“ Jahresergebnisse sowie nicht so einfach aus der „Portokasse“ finanzierbare notwendige Investitionen auf in die Jahre gekommenen Golfanlagen kennzeichnen die aktuelle Lage der Golfanlagen-Branche.

Dies gilt übrigens nicht nur für Deutschland, sondern auch für andere Länder. In den USA z.B. nutzen gewerbliche Golfanlagenbetreiber-Ketten die Situation, dass Privatclubs aufgrund der Altersstruktur ihrer Mitglieder nicht genügend Geld für fällige Renovationen aufbringen können (oder wollen) dazu, solche Golfanlagen kostengünstig aufzukaufen.

In Deutschland gilt, von ausgesprochen touristischen Golfanlagen abgesehen, für die Wirtschaftlichkeit von Golfanlagen der Grundsatz „All Business Is Local“. Will sagen: Jede Golfanlage muss ihre eigene Situation (Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) an ihrem individuellen Standort und in ihrem lokalen/regionalen Einzugsbereich analysieren und bewerten. Die Abgrenzung des Einzugsbereichs durch einen Kreis, z.B. mit einem Radius von 30, 50 oder gar 70 Kilometern, ist dafür in der Praxis allerdings ungeeignet. Ein linearer Radius kann nicht den realen Einzugsbereich von Golfanlagen abbilden, da er die geographischen und infrastrukturellen Eigenheiten des Umfelds von Golfanlagen (z.B. Flüsse, Berge, Eisenbahnlinien, Autobahnen, etc.) außer Acht lässt.

Golfer nehmen, wie die Auswertung einer großen Zahl von einschlägigen Wohnort-Daten deutscher Golfanlagen zeigt, für die Anfahrt zu ihrem Heimatplatz zum allergrößten Teil nicht mehr als eine halbe Stunde in Kauf. Mithin wird der Einzugsbereich -und somit auch das Aktionsfeld- von Golfanlagen hierzulande praxisgerecht definiert durch die 30-Minuten-Isochrone. Diese Linie gleicher Fahrtzeit-Entfernung berücksichtigt, anders als der konzentrische Kreis, die spezifischen topographischen (z.B. Flüsse, Berge) und infrastrukturellen (z.B. Autobahnen) Gegebenheiten, die sich im benötigten Zeitaufwand zur Erreichung der Golfanlage niederschlagen.

Die Abbildung 18 zeigt als Beispiel die 30-Minuten-Isochrone des neuen Golfparks Karlsruhe Gut Batzenhof. Deutlich erkennbar sind die Ausdehnungen des Einzugsbereichs entlang der Bundesautobahnen A 5 (Nord-Süd) und A8 (Ost). Diese Isochrone hat mit einem konzentrischen Kreis nichts gemein.

Abb. 18: 30-Minuten-Isochrone. Erstellt mit RegioGraph (GfK)

1.5.3.2 Der Marktpotenzial-Index (MPI)

Das Golfmarkt-Potenzial im Einzugsbereich wird bestimmt durch das Verhältnis der Nachfrage zum Angebot, gewichtet mit der Kaufkraft, ausgedrückt in dem vom Autor im Jahre 2014 entwickelten Marktpotenzial-Index (MPI)[24]. Die entsprechenden Index-Mittelwerte sind für die Bundesrepublik Deutschland aktuell wie folgt belegt:

→ **Nachfrage**	=	Golf-Verbreitung:
0,77 % der Bevölkerung	=	Index 100 %
→ **Angebot**	=	Golfplatz-Dichte:
18 Löcher/111.781 Einwohner	=	Index 100 %
→ **Kaufkraft**	=	GfK-Wert:
23.779 €/Einwohner	=	Index 100 %

Für jede Golfanlage können die individuellen Index-Werte ermittelt[25] und zu den o.a. drei Index-Mittelwerten ins Verhältnis gesetzt werden. Auf diese Weise kann für jede Golfanlage das lokale/regionale Marktpotenzial in einem eigenen MPI realistisch ermittelt werden. Die gründliche Kenntnis des lokalen/regionalen Golfmarkts sowie der Stärken und Schwächen der eigenen Golfanlage in diesem Umfeld ist eine unabdingbare Voraussetzung und Grundlage für alle Überlegungen zur eigenen Positionierung und zum marktfähigen Geschäftsmodell inkl. Zielgruppendefinition, Preispolitik und Business Plan.

Golfanlagen an Standorten mit einem unterdurchschnittlichen MPI sind hierzulande schon in Insolvenz geraten, wurden Gegenstand temporärer Betriebseinstellung oder sogar der definitiven Betriebsaufgabe. Die Graphik (Abb. 19) zeigt die MPIs von 45 deutschen Golfanlagen. Dunkle Balken kennzeichnen Insolvenzen, temporäre Betriebsaufgaben sowie komplett aufgegebene Golfanlagen. Der grüne Balken bezeichnet den Mittelwert der Bundesrepublik Deutschland.

[24] Vgl. BILLION, F., Bericht „Golfmarkt Deutschland 2014", S. 36
[25] Quellen für die Informationsbeschaffung: Golfmarkt-Landkarte des DGV (Internet); Kaufkraft-Zahlen der GfK (entgeltpflichtig)

Marktpotenzial-Indices von Golfanlagen

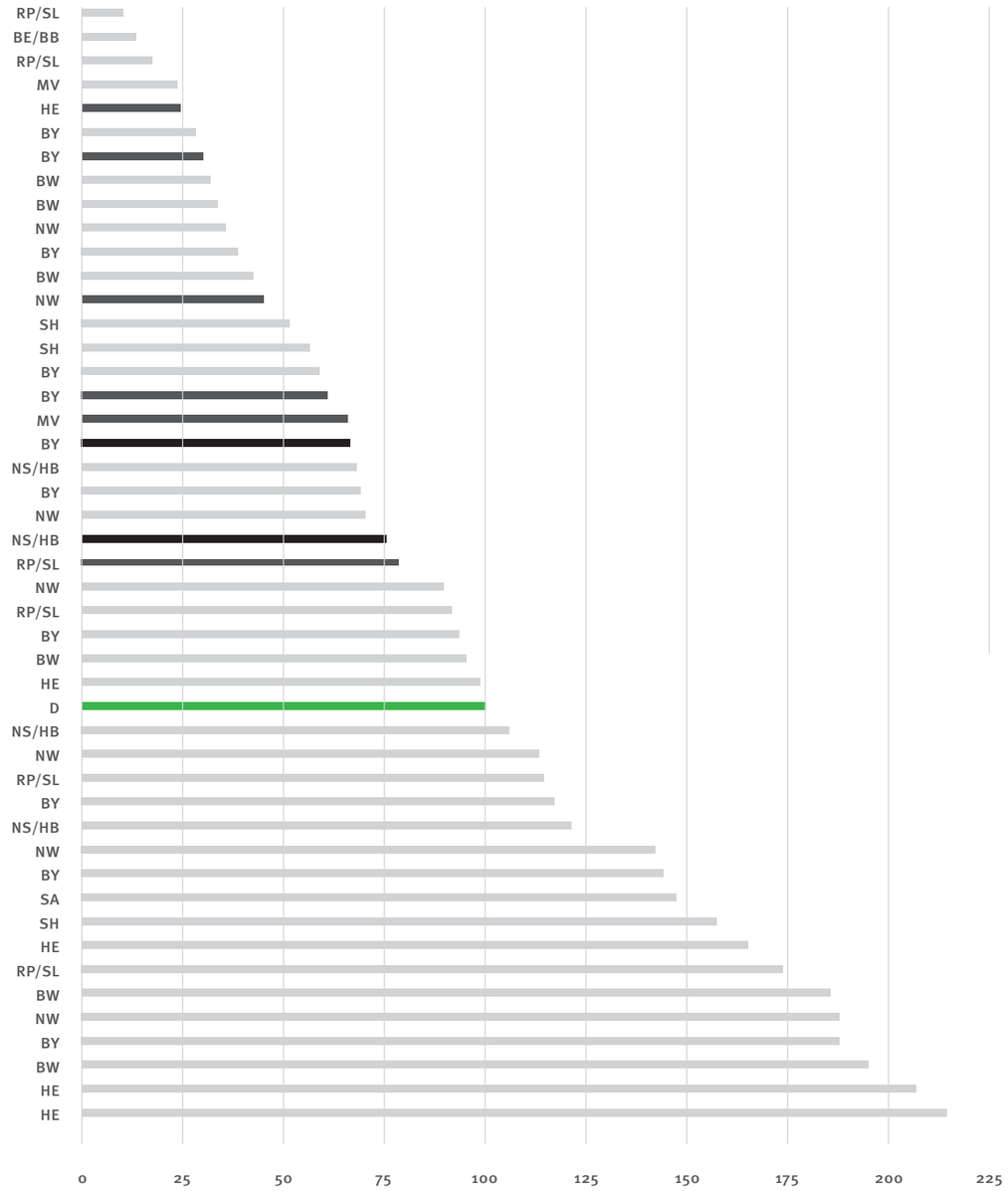


Abb. 19: Marktpotenzial-Indices (MPI) verschiedener Golfanlagen. Quelle: Eigene Recherchen des Autors

Auch die Golfanlage Gut Arenshorst, deren Betrieb zum 01.01.2020 eingestellt wurde, befindet sich an einem Standort mit einem unterdurchschnittlichen MPI von 75,3 %. Die Geschäftsführung der Golfclub Gut Arenshorst GmbH & Co. KG teilte den Spielberechtigten der Gesellschaft am 20.12.2019 folgendes mit:

> „Der Golfbetrieb auf dem Gut Arenshorst wird zum 01. Januar 2020 eingestellt. Zum Hintergrund: In der Vergangenheit hat das Geschäftsfeld Golf regelmäßig Verluste in der Größenordnung von zum Teil mehreren hunderttausend Euro jährlich verursacht. Der Spielbetrieb konnte nur durch das große finanzielle Engagement der Gesellschafterfamilie Claas aufrechterhalten werden. Trotz intensivster Bemühungen und umfangreichen Maßnahmen zur Ergebnisentwicklung ist jedoch auch perspektivisch keine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation zu erwarten. Die Golfclub Gut Arenshorst GmbH & Co. KG wird daher in Kürze aufgelöst und geordnet abgewickelt. Eine golfsportliche Nutzung ist auch für die Zukunft nicht mehr vorgesehen.“

Die Golfanlage Gut Arenshorst wurde Ende der 90er Jahre auf einem rd. 85 ha großen Gelände des Rittergutes Arenshorst (im Eigentum der Familie Claas) errichtet. Der 18-Löcher-Golfplatz ist seit 2012 mit „4 Sternen“ (BVGA) klassifiziert. Obwohl die Golfclub Gut Arenshorst GmbH & Co. KG in den Jahren 2011 bis 2013 mehr als 1.000 Spielberechtigte hatte, erwirtschaftete die Gesellschaft fortlaufend negative Jahresergebnisse.

Auch mehrfache Wechsel in der Geschäftsführung in den Jahren ab 2010 brachten keine Wende der angespannten wirtschaftlichen Situation. Im Gegenteil, die Verluste der Golfclub Gut Arenshorst GmbH & Co. KG wurden von Jahr zu Jahr größer.

So belief sich der Jahresfehlbetrag der Gesellschaft im Wirtschaftsjahr 2017 auf mehr als 150.000 € und in 2018 auf mehr als 185.000 €.

Die nachteilige wirtschaftliche Situation der Golfanlage Gut Arenshorst war nicht zuletzt der Standort-Schwäche der Golfanlage zuzuschreiben. Das Gut Arenshorst liegt in einem Einzugsbereich (30-Minuten-Isochrone) mit einer unterdurchschnittlichen Kaufkraft (98,4 %), aber einer hohen Golfplatzdichte (139,2 %). Der hohe lokale/regionale Wettbewerbsdruck (MPI = 75,3 %) machte eine Gewinnerzielung an diesem Standort so gut wie unmöglich. Der Bestand an Spielberechtigten ging zuletzt bis auf nur noch 330 zurück.

Im März 2019 übernahm der neue Chef des Family Office der Familie Günther Claas, ein ausgewiesener Experte für Beteiligungscontrolling, mit seinem Amtsantritt auch die Geschäftsführung der Golfclub Gut Arenshorst GmbH & Co. KG. Bei dem im Dezember 2019 herbeigeführten Gesellschafterbeschluss zur Einstellung des Golfbetriebs auf Gut Arenshorst handelt es sich um eine konsequente unternehmerische Entscheidung im Rahmen der Vermögensverwaltung der Familie Claas, deren Vermögen auf rd. 1,9 Mrd. Euro geschätzt wird.

Die Aufgabe des Betriebs einer Golfanlage ist indessen das allerletzte Mittel, zu dem in der Golfbranche nur dann gegriffen wird, wenn sich keine andere Lösung findet. Auch in Fällen andauernder wirtschaftlicher Schwierigkeiten werden die Führungskräfte von Golfanlagen sich bemühen, zunächst andere Wege aus der Krise zu finden.

Golf Club Bad Saarow

1.5.3.3 Die „PAR“-Strategie

Die Führungskräfte deutscher Golfanlagen kommen nicht umhin, sich -neben der materiellen Erneuerung ihrer Golfanlagen- mit Fragen der strategischen Erneuerung zu befassen: Wie positionieren wir unsere Golfanlage? Tradition oder Moderne? Clubleben („Members Only“) oder Hospitality Business („Offen für jedermann“)? Wie stellen wir unser Geschäftsmodell (neu) auf? Was ist unser Alleinstellungsmerkmal? Welchen besonderen Kundennutzen bieten wir?

Hinweise auf die Notwendigkeit von Veränderungen („Change Management“) auf deutschen Golfanlagen werden nicht die beabsichtigte Wirkung haben, solange nicht allen Beteiligten klar ist, dass es im Hinblick auf die Strategie Patentlösungen in Form übertragbarer „Blaupausen“ für die Golfbranche nicht gibt. Hinzu kommt, dass Strategie-Überlegungen im besten Falle nicht von außen erzwungen (z.B. auf Druck finanzierender Kreditinstitute), sondern vielmehr aufgrund einschlägiger Erkenntnisse selbst initiiert sein sollten.

Die Strategie für die Erneuerung des Managements von Golfanlagen kann sich in der Praxis auf nur drei Bereiche konzentrieren. In Anlehnung an die Terminologie des Golfsports werden diese drei Bereiche hier als die „PAR“-Strategie bezeichnet:

P = Positionierung
Die Positionierung definiert den Standpunkt, die besonderen Werte und die Vision der Golfanlage. Wer sind wir, welche Philosophie verkörpert unsere Golfanlage, wohin soll sich die Golfanlage im Zuge des Erneuerungsprozesses entwickeln? Die Positionierung soll den Mitgliedern, Gastspielern und Interessenten, aber auch der interessierten Öffentlichkeit, eine deutliche Erkennbarkeit des Leitbildes der Golfanlage ermöglichen.

Golfanlagen in Deutschland positionieren sich zunehmend anhand von Qualitäts-Signalen in Form von Zertifikaten, z.B. in Form einer „Sterne“-Klassifikation (ca. 110 Golfanlagen), durch Auszeichnung zu „Golf & Natur“ (ca. 160 Golfanlagen) oder Zugehörigkeit zu den „Leading Golf Clubs“ (35 Golfanlagen). Ob solche Positionierungen für Golfer bei der Wahl eines Golfplatzes eine wirklich entscheidende Rolle spielen, mag dahingestellt sein[26]. Zudem stellt sich die Frage, ob die mit der Erlangung solcher Zertifikate verbundenen Aufwendungen durch entsprechende Marketing-Erfolge amortisiert werden.

Aber: Mit der Positionierung werden bei den Kunden Erwartungen im Hinblick auf den Nutzen geweckt, der sich für sie ergeben soll. Vor diesem Hintergrund tun Golfanlagen gut daran, ihre Positionierungen realistisch vorzunehmen, so dass sie der Überprüfung der Qualitätsversprechen in der praktischen Erfahrung standhalten können. Die Todsünde dabei heißt nämlich: „over promise and under deliver“.

[26] vgl. Huth, C., Umweltzertifikate im Sport: Gruppenspezifische Analyse der Relevanz und Zahlungsbereitschaft im Golfsport. In: Sciamus Sport und Management, 3/2017

A = Alleinstellungsmerkmal
Die Definition eines Alleinstellungsmerkmals (USP, Unique Selling Proposition) ist unverzichtbar für eine klare Botschaft an die Kunden. Im Zuge der Erneuerung gilt es, für jede einzelne Golfanlage das eigene unverwechselbare Profil in den Fokus zu stellen. Wodurch unterscheidet sich unsere Golfanlage von den anderen Anlagen in der Umgebung. Was ist unsere „Marke“?

Die Definition des USP funktioniert keinesfalls in Form diskutabler Behauptungen, wie z.B. „für allen Spielstärken geeignet“ oder „eine der schönsten Golfanlagen in der Region“, wie immer noch auf den Internetseiten einer Vielzahl deutscher Golfanlagen zu lesen ist.

Vielmehr müssen objektiv nachprüfbare Fakten im Vordergrund stehen. Das USP kann sich auf die Lage beziehen (z.B. „grenzüberschreitendes Gelände“), auf den Golfplatz (z.B. „reversible course“) oder auf andere Einzigartigkeiten (z.B. „ältester Golfplatz Deutschlands“, „Nr. 1 im Golf Digest Ranking“, „Deutschlands erster Feng-Shui-Golfplatz“, „Europas größtes Golf Resort“, „einziger Robert-Trent-Jones-Senior-Golfplatz in Deutschland“, „Deutschlands erster ökologischer Golfplatz“, etc.).

R = Resonanz-Marketing
In diesem Teil der Strategie-Erneuerung geht es um die Zielgruppe und das Marktsegment, aus dem die Golfanlage künftig den größten Zuspruch gewinnen will (z.B. Altherren, junge Familien, Unternehmen), wobei stets die Kundenvorteile im Vordergrund stehen („welche exklusiven Vorteile haben Sie als Mitglied unseres Golfclubs?“). In Zeiten, in denen Golfanlagen unter Mitgliederschwund leiden, gehört zum Marketing sicherlich nach wie vor auch die Erschließung neuer Kundenschichten (Vertrieb), ganz besonders aber die Bindung bestehender Kunden (customer relations).

Im Zuge zunehmender Digitalisierung von Marketing-Prozessen darf nicht vergessen werden, dass es im People Business auf Golfanlagen um Menschen geht. Bei der Kommunikation mit (neuen und bestehenden) Kunden kann es daher nicht um reine Mitteilungen der Golfanlagen (Website, E-Mails, Social Media, Apps, etc.) gehen, sondern vielmehr in allererster Linie um das gegenseitige Verstehen.

Wie kommen unsere Botschaften bei den Adressaten an? Werden unsere Nachrichten positiv aufgenommen? Wer sich nicht um das Feedback seiner Kunden bemüht, geht das Risiko ein, dass seine Signale ungehört verhallen oder schlimmstenfalls sogar als negativ (z.B. nicht angemessen, lästig oder peinlich) empfunden werden. Insbesondere auf den Dialog des persönlichen Gesprächs, in dem sie die positive oder negative Resonanz der Kunden direkt spüren, können die Verantwortlichen auf Golfanlagen auf keinen Fall verzichten.

1.5.3.4 Business Plan

Sobald eine Strategie zur Erneuerung der Golfanlage entwickelt und verbindlich aufgestellt worden ist, geht es an die Umsetzung der Strategie in die Praxis, und zwar optimal in einem Business Plan in fünf Schritten:

1. SWOT-Analyse
Hier werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Golfanlage in ihrem kompetitiven Umfeld genau beschrieben, einschließlich der kritischen Beleuchtung der eigenen wirtschaftlichen Performance.

2. Ziele der Erneuerung (mit KPIs = Key Performance Indicators)
Die verbindliche Definition der Ziele für die Erneuerung macht nur Sinn und ist nur dann im Hinblick auf die Ergebnisse überprüfbar, wenn sie mit konkreten quantitativen Werten erfolgt. Ziel- und Messgrößen sind dabei, neben der Anzahl der Mitglieder nach Mitgliedschafts-Arten, drei konkrete Leistungskennzahlen[26]:

Auslastung des Golfplatzes (Occupancy Rate, OCCR, %)

$$\frac{\text{Gespielte Runden}}{\text{Verfügbare Runden}} = \text{Auslastung } (\varnothing = 53{,}5\ \%)$$

Erlös pro verfügbarer Runde (Revenue per Available Round, RevPAR, €)

$$\frac{\text{Spielbezogene Erlöse}}{\text{Verfügbare Runden}} = \text{Erlös pro verfügbarer Runde } (\varnothing = 23{,}00\ €)$$

Durchschnittserlös pro gespielter Runde (Average Round Rate, ARR, €)

$$\frac{\text{Spielbezogene Erlöse}}{\text{Gespielte Runden}} = \text{Erlös pro gespielter Runde } (\varnothing = 43{,}00\ €)$$

27 hier mit den Zahlenwerten aus dem Beispiel des Abschnitts 4.2

An dieser Stelle sei auch auf die kaufmännische Kalkulation der Selbstkosten für eine Golf-Runde hingewiesen. Für die Berechnung werden die in diesem Marktbericht an anderen Stellen dargelegten entsprechenden Werte angesetzt.

- **Herstellungskosten:**
  Das Investitionsvolumen für eine Golfanlage mit 18 Löchern, Gebäuden und Infrastruktur wird kalkulatorisch mit 6,0 Mio. € (netto, ohne MwSt.) angesetzt. Eine 10 %ige Amortisation (Zinsen, Abschreibung, Jahresgewinn) entspricht 600.000 € pro Jahr. Bei 22.500 Golfrunden im Jahr sind das 26,67 € pro Runde.

- **Betriebskosten:**
  Die Kosten des laufenden Betriebs einer 18-Löcher-Anlage (Personal, Pachten, Platzpflege, Gebäudeunterhalt, Verwaltung, etc.) werden mit 1.120.000 € pro Jahr (netto, ohne MwSt.) angesetzt. Macht bei 22.500 Runden im Jahr gleich 49,78 € pro Runde.

Die Selbstkosten für eine Runde Golf belaufen sich bei der kaufmännischen Kalkulation auf dieser Basis auf 26,67 € plus 49,78 €, zusammen also auf 76,45 €. Dieser Wert versteht sich netto (ohne MwSt.). Unter Einbeziehung der 19 %-igen Mehrwertsteuer ergibt sich ein Wert von 90,98 € pro Runde.

3. Betriebskonzept
Hier wird das Konzept für den künftigen Betrieb der Golfanlage dargelegt, einschließlich des operativen Mehrjahres-Budgets auf Monatsbasis sowie der für Instandhaltung und Investitionen geplanten Finanzmittel in den einzelnen Jahren.

4. Umsetzung
Die operative Planung beschreibt die einzelnen Maßnahmen (z.B. für Kommunikation, Vertrieb und Kundenbindung) der Umsetzung des Konzepts inklusive des konkreten Gerüstes für das einzusetzende Personal und die übrigen Ressourcen.

5. Erfolgskontrolle
Hier erfolgt die regelmäßige (mindestens jährliche) Überprüfung der Erreichung der gesetzten Ziele anhand eines quantitativen Soll-/Ist-Vergleichs sowie die Anpassung der Erneuerung an zwischenzeitliche Entwicklungen.

1.5.4 Auswirkungen auf den Marktwert von Golfanlagen

1.5.4.1 Marktwert von Golfanlagen

„Der Verkehrswert (Marktwert) wird durch den Preis bestimmt, der in dem Zeitpunkt, auf den sich die Ermittlung bezieht, im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach den rechtlichen Gegebenheiten und tatsächlichen Eigenschaften, der sonstigen Beschaffenheit und der Lage des Grundstücks oder des sonstigen Gegenstands der Wertermittlung ohne Rücksicht auf ungewöhnliche oder persönliche Verhältnisse zu erzielen wäre.“ (§ 194 BauGB)

Eine Ermittlung des Marktwertes von Golfanlagen erfolgt in der Praxis aus unterschiedlichen Anlässen, so z.B.

- Kauf / Verkauf von Golfanlagen
- Auseinandersetzung / Abfindung von Gesellschaftern
- Grundpfandrechtliche Beleihung durch Kreditinstitute
- Regulierung von Versicherungsschäden
- Feststellung des Grundbesitzwertes (Erbschafts-, Schenkungssteuer)
- Entschädigung bei Zeitablauf / Heimfall von Pacht- oder Erbbaurechtsverträgen.

Bei der Ermittlung des Verkehrswerts von Golfanlagen spielen, je nach dem Bewertungs-Anlass und dem zur Anwendung kommenden Bewertungs-Verfahren (Vergleichswert, Sachwert, Ertragswert), der materielle Zustand und/oder die wirtschaftliche Ertragslage eine bedeutsame Rolle.

1.5.4.2 Materielle Erneuerung und Sachwert

Der Sachwert von Golfanlagen (was kostet es, die Golfanlage wieder so herzustellen wie sie heute da steht?) ist relevant z.B. bei

- Versicherungsschäden (Höhe der Entschädigung)
- der Übertragung von Vermögenswerten (Sachanlagen) zwischen Träger (z.B. GmbH & Co. KG) und Nutzer (z.B. e.V.)
- der Ermittlung des Zeitwerts/Teilwerts der Betriebsvorrichtungen (Bestandteile des Golfplatzes) als Bemessungsgrundlage für die Grunderwerbssteuer bei der Transaktion einer Golfplatz-Immobilie oder eines Erbbaurechts
- der Ermittlung des kreditwirtschaftlichen Beleihungswerts (hier ist nach der Beleihungswertermittlungsverordnung sowohl der Sachwert als auch der Ertragswert zu ermitteln).

Die Ermittlung des Sachwerts geht von den Herstellungskosten der baulichen Anlagen aus und zieht davon die Alterswertminderung ab. Diese ist nicht identisch mit der steuerlichen AfA (Absetzung für Abnutzung), sondern berücksichtigt die wirtschaftliche Nutzungsdauer. Für ältere Golfanlagen, die einen Instandhaltungsstau aufweisen, fällt die Alterswertminderung wegen der damit verbundenen Verkürzung der (Rest-) Nutzungsdauer hoch ins Gewicht. Auch wirken sich Baumängel und Bauschäden sowie wirtschaftliche Überalterung als „besondere objektspezifische Merkmale“ Sachwertmindernd aus.

Im Zuge von Marktwertermittlungen wird oftmals darauf hingewiesen, dass in den ursprünglichen Bau der Golfanlage doch hohe Investitionen geflossen seien. Diese sind für den Sachwert in die Jahre gekommener Golfanlagen, auf denen Renovationen weitestgehend unterblieben sind, jedoch nur von untergeordneter Bedeutung. Für Golfanlagen hingegen, auf denen regelmäßige Instandhaltungen sowie periodische Renovationen stattgefunden haben, kann von einer längeren wirtschaftlichen Restnutzungsdauer ausgegangen werden, so dass der Sachwert entsprechend höher ausfällt.

Die materielle Erneuerung führt daher nicht nur zu einer höheren Attraktivität der betreffenden Golfanlagen, sondern schlägt sich auch in einem höheren Sachwert nieder.
Bei der Finanzierung von Renovations-Investitionen können Kreditverhandlungen durch diese Perspektive positiv beeinflusst werden.

Golfclub Auf der Gsteig

1.5.4.3 Strategische Erneuerung und Ertragswert

Träger in die Jahre gekommener Golfanlagen, die sich mit dem Gedanken tragen, die Golfanlage (z.B. aus Altersgründen und/oder wegen mangelnder Nachfolge) zu veräußern, stellen fest, dass Übernahme-Interessenten sich bei Kaufpreis-Angeboten nicht an der Höhe der bisher in die Golfanlage geflossenen Investitionen orientieren.

Für den Marktwert (Kaufpreis) ist vielmehr relevant, welche Erträge plausibel erwartbar aus dem künftigen Betrieb der Golfanlage über ihre wirtschaftliche Restnutzungsdauer erwirtschaftet werden können.

Die erfolgreiche strategische Erneuerung von Golfanlagen lässt erwarten, dass mittelfristig verbesserte Betriebsergebnisse und Reinerträge erwirtschaftet werden können. Je höher der aus dem Betrieb einer Golfanlage jährlich erwirtschaftbare Reinertrag ausfällt, umso höher kann, sofern weitere Parameter (z.B. die regionale Golfmarkt-Stärke) positiv sind, der Ertragswert der Golfanlage ausfallen. Für erfolgreich strategisch erneuerte Golfanlagen mit überdurchschnittlich hohen Reinerträgen besteht daher die Chance, höhere Kaufpreise (kapitalisierte Reinerträge) zu erzielen als für Golfanlagen, auf denen diese Hausaufgaben nicht gemacht wurden.

2.1 Autor der „Marketing Basics“ IST-Studieninstitut

Seit vielen Jahren arbeitet das IST-Studieninstitut als Bildungspartner der Golfbranche mit den Golfmanagern und Golfanlagen zusammen. Am IST ausgebildete Golfbetriebsmanager, Golfsekretäre und Sportbusiness Manager arbeiten auf Golfplätzen in ganz Deutschland.

Wie wichtig die richtige Ausbildung gerade im Golfsport ist, zeigt die diesjährige Auflage des Golfmarkt Deutschland. Der Anhang unter Punkt 3 ersetzt keine vollwertige Ausbildung – aber er gibt einen fundierten Überblick über das Thema Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Golf. Ein Thema, dessen Bedeutung in den vergangenen Jahren immer größer geworden ist.

Was ist Marketing? Was gehört zu einer vernünftigen Öffentlichkeitsarbeit?
Und welche Marketingmaßnahmen und Instrumente tragen dazu bei, eine Golfanlage erfolgreich zu machen, Stichwort: „PAR“ und das darin aufgehende Thema Resonanzmarketing?

Die Inhalte basieren weitgehend auf der IST-Weiterbildung „Golfbetriebsmanagement“ und entsprechen dem heutigen Stand von Wissenschaft und Praxis.

Hochschule für Management Studieninstitut

Hinweis

Neben den Sportbusiness-Studiengängen und golfspezifischen Weiterbildungen eignen sich weitere duale Bachelor- und Masterstudiengänge der IST-Hochschule für die Ausbildung Ihres Personals, unter anderem der Masterstudiengang „Kommunikationsmanagement“, der Bachelorstudiengang „Tourismusmanagement“ und der Bachelorstudiengang „Kommunikation & Eventmanagement“.

2.2 Das IST-Ausbildungsmodell

Über die vielen Jahre als Bildungsanbieter im Golfsport hat das IST – vor allem dank Gründung der IST-Hochschule – ein maßgeschneidertes Ausbildungsmodell für Golfanlagen entwickelt. Mit diesem Bildungsmodell binden Sie Ihre Mitarbeiter über mindestens sechs Jahre. Dabei lernen Sie die neuen Mitarbeiter erstmal kennen bei einem Praktikum und der begleitenden Ausbildung zum „Golfsekretär“. Im Anschluss „formen“ Sie sich Ihre Führungskraft von morgen mit dem dualen Bachelorstudiengang Sportbusiness Management, der das IST-Diplom „Golfbetriebsmanagement“ als Spezialisierung bereits enthält.

Zur Top-Kraft im Management steigt Ihr Mitarbeiter durch das anschließende duale Masterstudium auf. Das Modell ist so flexibel aufgebaut, dass je nach Bedarf auch nur einzelne Bausteine herausgegriffen werden können, wie es aktuelle Beispiele dual ausbildender Golfanlagen zeigen.

DUALES MASTERSTUDIUM SPORTBUSINESS MANAGEMENT (UND WEITERE)
(2,5 Jahre Regelstudienzeit, 20 – 32 Stunden Wochenarbeitszeit im Durchschnitt)

↑

DUALES BACHELORSTUDIUM SPORTBUSINESS MANAGEMENT (UND WEITERE)
(3,5 Jahre Regelstudienzeit, 20 – 32 Stunden Wochenarbeitszeit im Durchschnitt)

Spezifische GolfAusbildung auf der Golfanlage (Praxis)
Wissenschaftliche Sportbusiness-Ausbildung (Theorie)
Spezialisierung Golfbetriebsmanagement – IST-Diplom als Wahlpflichtmodul

↑

„ARBEITEN AUF PROBE“ & AUSBILDUNG ZUM GOLFSEKRETÄR/IN (IST-ZERTIFIKAT)
(bis zu 6 Monate)

Abb. 1: Das IST-Ausbildungsmodell für die Golfbranche

2.3 Die IST-Personalmanagement-Studie

Erfahrene Fachkräfte und qualifizierte Berufseinsteiger für das Golfbusiness zu finden, wird heute und in Zukunft eine der größten Herausforderungen für die Verantwortlichen von Golfanlagen sein.

Um für das Personalmanagement wertvolle Verbesserungspotenziale herauszuarbeiten, hat die IST-Hochschule für Management gemeinsam mit der accadis Hochschule und der Universität Leipzig 2018 eine Arbeitsmarktstudie durchgeführt.

Das Ergebnis: Zwar ist den Verantwortlichen im Golf durchaus bewusst, dass sie auf die stetig steigenden Anforderungen der Mitglieder an die Qualität der Anlagen mit entsprechend gut ausgebildetem Personal reagieren müssen. Trotzdem nutzen nur etwa fünf Prozent aller Golfanlagen in Deutschland aktuell die Möglichkeit, durch ein duales Studium ihre Führungskräfte von morgen selbst auszubilden. Das Potenzial, dass dieser Königsweg bietet, wird bisher kaum genutzt.

Kompetenzen gefragt

Besonders gefragt sind der Studie nach Golfmanager, die über ausreichend Kompetenz in den Bereichen Kommunikation, Marketing, Personalführung, Betriebswirtschaft verfügen. Fähigkeiten, die durch eine Weiterbildung zum Golfmanager, vor allem aber auch durch ein duales Studium zum Sportmanager mit Schwerpunkt Golf erworben werden können. Und das zu vergleichsweise geringen Kosten für die Golfanlage, die durch ein duales Studium ihre Mitarbeiter automatisch an sich binden und so auch besser planen können.

Handlungsempfehlungen

Den Ergebnissen der Studie nach ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen für Golfanlagen:

- Achten Sie bei den Kompetenzen neuer Angestellter besonders auf Kenntnisse in den Bereichen Marketing und Kommunikation. Diese sind im Berufsalltag am häufigsten gefragt.
- Entwickeln Sie ein passgenaues Recruiting für Arbeitnehmer auf Ihrer Anlage.
- Berufsvorbereitende Ausbildungsmodelle sind grundsätzlich hilfreich, um zu erkennen, ob ein Mitarbeiter längerfristig auf einer Golfanlage arbeiten kann.
- Nutzen Sie die Einstellung von dual Studierenden, dann erhöht sich die Qualität des Wissens auf Hochschulniveau.
- Verdeutlichen Sie Ihre Kompetenzen gegenüber Ihren Club-Mitgliedern; z.B. mit Aushang von Zertifikaten, mit Info-Abenden und Newslettern.
- Wählen Sie häufiger Outhouse-Schulungen, weil so das aktuelle Branchen-Know-how von Spezialisten zur Verfügung steht.
- Nutzen Sie Gelegenheiten zum Networking, um sich mit anderen Verantwortlichen aus der Branche auszutauschen.
- Differenzieren Sie stärker zwischen der Employability, der Anpassungsfähigkeit bei Berufseinsteigern und Berufstätigen.
- Wirken Sie mit, ein Berufsbild „Clubmanager“ zu etablieren.

Golf in Hude

3.1 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Golf

Einleitung

Marketing und Öffentlichkeitsarbeit wurde lange Zeit in Golfclubs wenig Beachtung geschenkt. Die Golfanlagen mussten keine besonderen Maßnahmen ergreifen, um Kunden zu gewinnen und an sich zu binden oder um mit ihren Leistungen und Angeboten an eine breitere Öffentlichkeit zu treten. Golf richtete sich an eine sehr ausgewählte Zielgruppe und genoss das Image einer exklusiven Sportart. Die Golfanlagen verfügten bei entsprechend stabilen Mitgliederzahlen über ein finanzkräftiges Publikum, was ihre wirtschaftliche Existenz sicherte. Dass das nicht mehr uneingeschränkt so ist, zeigt auch dieser Report.

Aufgrund einer verhältnismäßig hohen Golfclubdichte und der Erschließung neuer Zielgruppen im Golfsport, die preisbewusster, flexibler und in ihren Entscheidungen und Verhaltensweisen vielschichtiger und inhomogener sind, sowie mit dem damit einhergehenden zunehmenden Wettbewerb unter den Golfanlagen haben Marketing und Öffentlichkeitsarbeit immer mehr an Bedeutung gewonnen.

Einige Golfclubs können immer noch auf Maßnahmen in diesen Bereichen verzichten, die meisten beschäftigen sich jedoch mittlerweile mehr oder weniger intensiv mit Themen wie Kundenbindung, Kundengewinnung, Gestaltung von Werbemitteln, Internetseiten, Newslettern und Pressearbeit. Da es in einem Golfclub im Gegensatz zu mittelständischen und großen Unternehmen in der Regel keine eigene Abteilung für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit gibt, sondern diese Aufgaben von der Golfclubleitung und den Mitarbeitern im Sekretariat übernommen werden, sind Grundkenntnisse in diesen Bereichen unerlässlich.

Golfclub Halle

3.2 Grundlagen des Marketings

Definition

Nach Heribert Meffert ist Marketing „die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele verwirklicht werden“. In dieser Definition wird deutlich, dass Marketing heute als zentrales unternehmerisches Managementkonzept verstanden wird.

Marketing-Mix

Die Marketingaktivitäten jedes Unternehmens werden auf der Grundlage des Marketing-Mix gestaltet und koordiniert.

Dabei geht es um die Frage, welche Marketinginstrumente wie und mit welcher Intensität zur Erreichung der Marketingziele eines Unternehmens einzusetzen sind.

Es werden dabei vier Marketinginstrumente unterschieden, die auch als die „4Ps“ bekannt sind:

Abb. 2: Die vier Instrumente des klassischen Marketing-Mix

Produkt- und Leistungspolitik

Die Produkt- und Leistungspolitik umfasst „alle Entscheidungen, die sich auf die marktgerechte Gestaltung aller vom Unternehmen im Absatzmarkt angebotenen Leistungen beziehen“ (MEFFERT 2000, S. 353). Die Produktpolitik wird häufig als der zentrale Bereich des Marketing-Mix bezeichnet, denn die Entwicklung neuer sowie die Verbesserung, Ergänzung oder Eliminierung vorhandener Produkte oder Dienstleistungen, also die attraktive Gestaltung des Leistungsprogramms, ist für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens im Wettbewerb von zentraler Bedeutung.

Praxisbeispiel

Ein Golfclub plant die Einführung einer wöchentlichen „Gesundheitssprechstunde“, zum Beispiel mit einem Physiotherapeuten, Osteopathen oder Ernährungsberater. Zuvor sollte er folgende Fragen klären: Besteht bei den Mitgliedern, Greenfeespielern und potenziellen Kunden ein Bedarf nach dieser Leistung, gibt es eine Nachfrage? Wie muss die Dienstleistung gestaltet werden, damit sie den Anforderungen der Golfer und Golfinteressierten entspricht?

Wie fügt sich die Dienstleistung in das gesamte Leistungsprogramm des Golfclubs ein? Welche Kosten sind mit der Einführung der Dienstleistung verbunden? Und welchen Nutzen bringt sie?

Preispolitik

Die Preispolitik eines Unternehmens umfasst „alle marktbezogenen Maßnahmen und Entscheidungen, die durch Preisfestsetzung das Erreichen bestimmter Ziele fördern sollen“ (vgl. WEIS 2009, S. 325).

Praxisbeispiel

Die Preise zweier benachbarter Golfclubs, die in der Gestaltung ihres gesamten „Leistungspakets“ ähnlich ausgerichtet sind, dürfen sich in der Regel nicht gravierend unterscheiden, da sonst zu erwarten ist, dass Golfclub A bei einem wesentlich höheren Preis für die Jahresmitgliedschaft, das 18-Loch-Greenfee, die Rangebenutzung und das Roastbeef mit Bratkartoffeln langfristig weniger Kunden haben wird als Golfclub B.

Distributionspolitik

Die Distributionspolitik befasst sich mit den verschiedenen Absatzkanälen. Sie umfasst „die Gesamtheit aller Entscheidungen und Handlungen, welche die Übermittlung von materiellen und/oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Endkäufer und damit von der Produktion zur Konsumtion bzw. gewerblichen Verwendung betreffen“ (MEFFERT 2000, S. 600).

Auf Dienstleistungen ist die Distributionspolitik nur bedingt übertragbar, denn aufgrund der Immaterialität und der Nicht-Transportierbarkeit von Dienstleistungen sind diese nicht wie Sachgüter handelbar. Dies bedeutet, dass eine Dienstleistung, beispielsweise eine Golftrainingsstunde, nicht auf Vorrat produziert werden kann, sondern im Moment ihrer Leistungserstellung durch den Golflehrer vom Golfschüler konsumiert wird.

Die Distributionspolitik ist lediglich für den Vertrieb von Leistungsversprechen (zum Beispiel Gutscheine, Eintrittskarten für Profigolfturniere, Buchungsbestätigungen für Golfreisen) über eigene und fremde Verkaufskanäle von Bedeutung.

Praxisbeispiel

Ein Golfreiseveranstalter kann beispielsweise sein Angebot über eine von seinem Unternehmen betriebene Buchungshotline, über die Internetseite oder über Reisebüros, die mit ihm zusammenarbeiten, verkaufen.

Kommunikationspolitik

Für einen Golfclub nimmt die Kommunikationspolitik einen besonderen Stellenwert ein. Ob und in welchem Maße (Neu-)Kunden gewonnen werden können, hängt nicht nur von der Angebots- oder Preisgestaltung, sondern ganz wesentlich auch von der Kommunikationspolitik ab. Doch aufgrund der hohen Golfclubdichte und einem zunehmenden Wettbewerb müssen viele Golfclubs auf die Strategien und Maßnahmen von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zurückgreifen, um sich langfristig erfolgreich zu positionieren und den Erhalt des Golfclubs zu sichern.

Nach BRUHN umfasst die Kommunikation eines Unternehmens „die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Interaktion zu treten“ (BRUHN 2010, S. 204).

Werbung	Verkaufsförderung	Persönlicher Verkauf/ Direktkommunikation		Public Relations	Sponsoring	Events/Messen
Anzeigen in Print- und Onlinemedien, Rundfunk und TV	Gutscheine	persönliches oder telefonisches Kundengespräch		Pressemitteilungen	Namensgebung bei Veranstaltungen	Turniere
Drucksachen wie Flyer, Prospekte, Broschüren	Gewinnspiele	personalisiertes Mailing mit direkter Rückantwortmöglichkeit		Pressekonferenzen	Logoplatzierung (z.B. auf Driving Range-Bällen)	Tag der offenen Tür
Werbeschaukästen	Rabattaktionen	Couponanzeige		Pressegespräche	VIP-Bereiche	Demotage
Autobeklebung	Schnupperangebote	Fernsehspot mit Einblendung einer Bestellhotline etc.		Pressegolfturniere	Platzierung von Werbemitteln wie Tee-Marker, Lochfahnen	Schnupper- und Platzreifekurse
Flaggen und Fahnen	Aktionswochen etc.			Image-Anzeigen	Präsentationsflächen	Messepräsenz auf Golf- und Tourimusmessen etc.
Imagefilme				Schnupperkurse für Medien-vertreter und Meinungsführer	Anzeigenflächen (wie Abschlagtafeln)	
Mailings				redaktionelle Beiträge in Print- und Onlinemedien, in Rundfunk und TV	Bandenwerbung etc.	
Bannerwerbung				Clubzeitschriften	Anzeigenwerbung (z.B. im Turnier-kalender, auf Scorekarten)	
Displaywerbung				Internetseite		
Roll-ups etc.				Newsletter etc.		

3.3 Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit

Definition und Bedeutung im Marketing-Mix

Public Relations (PR), Öffentlichkeitsarbeit oder Presse- und Öffentlichkeitsarbeit werden im Sprachgebrauch in der Regel synonym gebraucht. Die Deutsche Public Relations Gesellschaft, der Verband der Kommunikationsfachleute in Deutschland, definiert Public Relations als „Pflege und Förderung der Beziehungen eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Institution zur Öffentlichkeit; sie sind unternehmerische Führungsaufgabe“. Diese Definition gibt bereits drei wichtige Merkmale von Öffentlichkeitsarbeit wieder: Öffentlichkeitsarbeit bewegt sich immer zwischen zwei Polen – dem Unternehmen auf der einen, der Öffentlichkeit auf der anderen Seite. Sie bemüht sich um Aufbau und Erhalt des Kontakts, im besten Fall des Dialogs zwischen diesen beiden Polen. Und Öffentlichkeitsarbeit ist eine „unternehmerische Führungsaufgabe“, das heißt: Sie nimmt einen hohen Stellenwert im Rahmen der strategischen Ausrichtung des Unternehmens ein und muss strategisch geplant, verantwortungsvoll umgesetzt und dauerhaft kontrolliert werden.

Die Öffentlichkeitsarbeit in einem Golfclub ist das strategische Management von Kommunikation, bei dem der Kontakt zu und Austausch mit den verschiedenen Zielgruppen wie Mitgliedern, Sponsoren, Partnern, Gästen, potenziellen Kunden, Verbänden und Medien geplant, umgesetzt und auf seine Zielerreichung hin überprüft werden muss.

Die Öffentlichkeitsarbeit ist wesentlicher Teil der Kommunikationspolitik eines Unternehmens und nimmt im Marketing-Mix eine bedeutende Rolle ein. Im Unterschied zur Werbung hat die Öffentlichkeitsarbeit das Unternehmen als Ganzes im Blick und konzentriert sich nicht nur auf einzelne Produkte und Dienstleistungen. Werbung zielt direkt auf die Erhöhung des Umsatzes ab, Öffentlichkeitsarbeit dagegen auf die Interessen, Ansprüche und Bedürfnisse der Zielgruppen in Wechselwirkung mit denen des Unternehmens. Im Unterschied zur Werbung findet bei der Öffentlichkeitsarbeit in der Regel kein Geldtransfer zu den Medien statt. Ob eine Unternehmensinformation in den Medien redaktionell verarbeitet wird, hängt von den Journalisten und Redaktionen ab, eine Anzeige erscheint jedoch dann, wenn sie vom Unternehmen gebucht und bezahlt wird. Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit findet immer im Zusammenspiel mit den verschiedenen Maßnahmen des Marketings statt und schafft durch Aufbau und Pflege des Unternehmensimages die Basis für eine dauerhafte positive Positionierung des Unternehmens.

Inhalte und Ziele

Öffentlichkeitsarbeit in einem Unternehmen, einer Organisation oder Institution bedeutet, eine aktive Informations- und Kommunikationspolitik zu betreiben. Public Relations übernehmen dabei verschiedene Funktionen (vgl. MEFFERT 2000, S. 724 f.):

- Informationsfunktion: Eine der wichtigsten Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit ist es, alle internen und externen Zielgruppen mit den relevanten Informationen zu versorgen, zum Beispiel über Pressemitteilungen (Medienvertreter), Geschäftsberichte (Sponsoren und Banken), Clubzeitschriften (Mitglieder und Gäste), Internetseite (Kunden und potenzielle Kunden, Medienvertreter und weitere Zielgruppen).

- Kontaktfunktion: Öffentlichkeitsarbeit hat die Aufgabe, Kontakt zu den verschiedenen für den Golfclub wichtigen Zielgruppen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Dies ermöglicht auch, regelmäßig über die Bedürfnisse der Zielgruppen zu erfahren und Maßnahmen von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit auf diese abzustimmen.

- Imagefunktion: Durch Öffentlichkeitsarbeit wird das Bild des Unternehmens (Image), das in den Köpfen der Menschen existiert, die mit dem Golfclub in Berührung kommen, nachhaltig geprägt, aufgebaut, verändert und bewahrt.

- Harmonisierungsfunktion: Die verschiedenen Zielgruppen, angefangen von den Mitarbeitern über die Mitglieder und Sponsoren bis hin zu potenziellen Kunden, haben unterschiedliche Interessen. Öffentlichkeitsarbeit versucht, diese miteinander abzugleichen und einen Konsens zu finden, der langfristig die Unternehmenstätigkeit erleichtert und verbessert.

- Absatzförderungsfunktion: Regelmäßige, glaubwürdige und transparente Information und Kommunikation fördern das Vertrauen der Öffentlichkeit und damit auch den Absatz. Schafft es ein Golfclub beispielsweise, sich durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit den Ruf eines für Gäste offenen, serviceorientierten Clubs mit einem guten Preis-Leistungsverhältnis und interessanten Angeboten zu erwerben, wird die Zahl der Greenfeespieler mit der Zeit zunehmen.

- Stabilisierungsfunktion: Auch in kritischen Situationen muss sich das Unternehmen der Öffentlichkeit stellen. Mithilfe der Öffentlichkeitsarbeit bemüht sich ein Unternehmen frühzeitig, durch den Aufbau und die Pflege stabiler Beziehungen zu den verschiedenen Zielgruppen seinen Stand zu festigen und dadurch auch in unvorhersehbaren Situationen seine positive Positionierung nicht zu verlieren.

- Kontinuitätsfunktion: Öffentlichkeitsarbeit hat zur Aufgabe, das „Gesicht“ und die „Identität“ eines Unternehmens nach innen und außen langfristig aufzubauen, weiterzuentwickeln und zu bewahren. Ein Golfclub definiert sich zum Beispiel als sportlich ambitioniert und besonders engagiert in der Förderung junger Talente und hat die entsprechenden Erfolge mit Clubmannschaften und einzelnen Spielern vorzuweisen. Er kommuniziert dies kontinuierlich im Rahmen seiner Öffentlichkeitsarbeit.

- Sozialfunktion: Ein Unternehmen macht nicht nur von sich reden, wenn es gute Zahlen, innovative Produkte und besondere Dienstleistungen liefert. Die Öffentlichkeit nimmt zudem auch sein soziales und gesellschaftliches Engagement wahr. Dieses sollte aber nicht nur Mittel zum Zweck sein, sondern aus der Überzeugung heraus erwachsen, dass jedes Unternehmen auch eine soziale und gesellschaftliche Verantwortung hat, die sich beispielsweise in der Förderung von Kultur- und Bildungsprojekten niederschlägt.

- Balancefunktion: Ähnlich wie bei der Harmonisierungsfunktion geht es hierbei um den Ausgleich zwischen den Interessen der verschiedenen Zielgruppen. Hierbei hat die Öffentlichkeitsarbeit jedoch die Aufgabe, das Gleichgewicht zwischen den Anreizen, die das Unternehmen bietet, und dem Beitrag, den die Zielgruppe leistet, im für das Unternehmen besten Sinne herzustellen. Ein Golfclubmitarbeiter, der sich in besonderer Weise mit seinem Arbeitsumfeld identifiziert, ist eher bereit, eine überdurchschnittliche Leistung zu erbringen. Hier setzt die interne Kommunikation an.

Bei den genannten Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit stehen die Interessen des Unternehmens im Mittelpunkt. Alle Bemühungen in diesem Bereich zielen darauf ab, das Unternehmen in einem „guten Licht“ zu zeigen. Das Wichtigste bei Planung und Umsetzung der Public Relations ist: jede Maßnahme und Handlung, jede Information, jede Veränderung muss glaubwürdig und transparent und auf die Zielgruppe abgestimmt sein. Öffentlichkeitsarbeit sollte nicht reaktiv, sondern aktiv sowie rechtzeitig und geplant erfolgen.

Öffentlichkeitsarbeit umfasst beispielsweise:

- Erstellung eines PR-Konzepts
- Planung und Durchführung einer PR-Kampagne
- Zielgruppenanalyse, zum Beispiel durch eine Mitgliederbefragung
- Aufbau und Pflege eines Presseverteilers
- Kontaktaufbau und -pflege zu Journalisten und Redaktionen
- Verfassen von Pressemitteilungen
- Erstellung von Pressemappen
- Organisation einer Pressekonferenz
- Verfassen von Texten für das Mitgliedermagazin
- Erstellung von Printmedien, zum Beispiel Flyer, Imagebroschüre, Jahresrückblick
- Aufbau und Pflege der Homepage

Ausprägungen

Die Kommunikationsarbeit beschäftigt sich mit den verschiedenen Bezugs und Zielgruppen eines Unternehmens. Dabei wird zwischen der internen und der externen Kommunikation unterschieden, das heißt der Kommunikation nach innen und der Kommunikation nach außen. Die interne Kommunikation richtet sich beispielsweise an die fest angestellten und freien Mitarbeiter des Golfclubs (Sekretär, Golfpro, Gastro-Mitarbeiter). Die externe Kommunikation bezieht sich auf Mitglieder, Gäste, Medien, Lieferanten, Geschäftspartner.

Zu den Maßnahmen der internen Kommunikation gehören zum Beispiel interne Mitteilungen und E-Mails, Beratungen und Besprechungen. Externe Maßnahmen sind Turniere, Veranstaltungen (Tag der offenen Tür), Aktionen (Schnupperstunde jeden Samstagvormittag), Pressekonferenzen, Pressemitteilungen und die eigene Internetseite.

Die Öffentlichkeitsarbeit kann nach der Art der Zielgruppen in die Business- to- Business (B2B)-Kommunikation und die Business-to-Customer (B2C)- Kommunikation eingeteilt werden. Erste bezeichnet den Kontakt und Austausch zwischen dem Unternehmen und Geschäftspartnern, Lieferanten und Banken. Die B2C-Kommunikation findet zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden statt.

3.4 Besonderheiten von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit in Golfclubs

Da das Angebot eines Golfclubs vorwiegend aus Dienstleistungen und nicht aus physischen Produkten besteht, unterscheidet sich auch das Marketing von dem des produzierenden Gewerbes erheblich. Dienstleistungen zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

Immaterialität

Dienstleistungen sind materiell nicht greifbare, abstrakte Güter. Im Gegensatz zu physischen Produkten kann man sie in der Regel vor dem Erwerb nicht mit seinen Sinnen erfassen, was eine hohe Kaufunsicherheit beim Kunden hervorruft. Er ist daher bestrebt, dieses Kaufrisiko zu verringern, indem er nach Indizien für die Qualität einer Dienstleistung sucht. Aus Faktoren wie Ausstattung des Clubhauses, Freundlichkeit und Kompetenz des Personals, Trainingsmöglichkeiten, Lage des Golfclubs zieht er Rückschlüsse auf die Qualität des Leistungsangebots eines Golfclubs überhaupt. Golfclubs müssen ihre Dienstleistungen für den Kunden „greifbar“ machen bzw. materielle Ausdrucksformen für sie finden, z. B. durch hochwertiges Informationsmaterial, eine professionelle Internetseite, eine geschmackvolle Ausstattung des Clubhauses sowie durch einen gepflegten und attraktiven Golfplatz.

Integrativität

Für die Erbringung einer Dienstleistung ist in der Regel die Beteiligung des Kunden notwendig, indem dieser entweder sich selbst oder ein Objekt in die Dienstleistungserstellung einbringt, z. B. einen kaputten Golfschläger zur Reparatur bringt. Dienstleistungen werden in der Regel zeitgleich produziert und konsumiert, anders als Sachgüter, die zuerst hergestellt, dann gelagert, danach verkauft und schließlich konsumiert werden.

Die Dienstleistung „Golfunterricht“ wird vom Golflehrer erbracht und im selben Moment vom Golfschüler konsumiert. Erfolgt die Erstellung einer Dienstleistung wie im Beispiel der Trainingsstunde durch eine Person, ist diese Person Teil der Dienstleistung. Wird für die erfolgreiche Durchführung der Dienstleistung die Anwesenheit des Empfängers verlangt, ist die Interaktion von Dienstleister und Konsument ein wesentlicher Bestandteil der Dienstleistung und beeinflusst das Leistungsergebnis.

Das Image des Leistungserbringers hat erhebliche Auswirkungen auf den gesamten Erfolg des Unternehmens, daher ist es wichtig, dass ein Golfclub beispielsweise großen Wert auf die Schulung seiner Mitarbeiter legt.

Qualitätsschwankungen

Anders als bei einem Produkt, das immer unter denselben Bedingungen gefertigt werden kann, unterliegt die Ausführung einer Dienstleistung hohen Schwankungen, da sie davon abhängt, wer sie wann wo und an wem erbringt (vgl. KOTLER/BLIEMEL 2006, S. 777). Das Dienstleistungsunternehmen muss versuchen, diese Qualitätsschwankungen zu verringern und ein Vertrauensverhältnis zu seinen Kunden aufzubauen. Maßnahmen sind beispielsweise die Einstellung und Fortbildung qualifizierter Mitarbeiter, die Standardisierung der Dienstleistungsprozesse und die Kontrolle der Kundenzufriedenheit. Zusätzlich sollte durch Analysen regelmäßig untersucht werden, inwiefern der Kunde selbst durch sein Verhalten die Dienstleistungsqualität beeinflusst.

Fehlende Lagerfähigkeit

Dienstleistungen können nicht auf Vorrat produziert werden, d. h., es kann nicht flexibel auf eine kurzfristig steigende oder sinkende Nachfrage reagiert werden.

Praxisbeispiel

Möchten plötzlich mehr Golfer an einem Tag Unterricht nehmen als personelle Kapazitäten zu Verfügung stehen, müssen einige Kunden auf das Training und die Golfakademie auf die Einnahmen verzichten.

Um langfristig Kunden zu gewinnen und zu binden, müssen Dienstleistungsunternehmen im Rahmen ihres Marketings drei Erfolgsfaktoren beherrschen:

Differenzierungsgrad der Leistung

Der Golfclub muss sich mit seinen Dienstleistungen von den Konkurrenten abheben, denn je ähnlicher das Leistungsangebot benachbarter Golfclubs ist, desto eher gibt der Kunde dem Angebot mit dem günstigsten Preis den Vorrang. Will eine Golfanlage langfristig im Wettbewerb bestehen, muss sie sich durch innovative Dienstleistungen, eine besondere Dienstleistungsausführung und/oder ein bestimmtes (positives) Image hervortun, d. h. eine Dienstleistungsdifferenzierung betreiben.

Qualität der Leistung

Eines der wichtigsten Instrumente, um sich im Wettbewerb zu profilieren, ist die Dienstleistungsqualität. Entscheidend ist, dass die Erwartungen der Kunden erfüllt oder sogar übertroffen werden, denn der Konsument vergleicht nach Inanspruchnahme der Dienstleistung das wahrgenommene mit dem erwarteten Leistungsniveau. Ist das wahrgenommene Leistungsniveau niedriger als erwartet, verliert der Kunde das Interesse am Dienstleister. Ist ein Golfeinsteiger beispielsweise unzufrieden mit dem Platzreifekurs eines Golfclubs, wird er sich in der Regel für seine weiteren Trainings- oder sogar Golfaktivitäten überhaupt einen anderen suchen. Der Golfclub verliert den Kunden möglicherweise dauerhaft. Die Erwartungen eines Kunden werden durch bisherige Erfahrungen, Mundpropaganda und die Werbung des Dienstleisters selbst geprägt.

Produktivität der Leistung

Der Druck auf Dienstleistungsanbieter, ihre Produktivität zu steigern, ist groß, da Dienstleistungen personal- und kostenintensiv sind. Dienstleistungsanbieter können verschiedene Maßnahmen ergreifen, z. B. das Personal dazu anhalten, effizienter zu arbeiten, die Leistungserstellung standardisieren oder technologische Möglichkeiten ausnutzen.

Ein Golfclub muss durch seine besondere Situation als Dienstleistungsunternehmen die spezifischen Anforderungen im Dienstleistungsmarketing kennen und ihnen mit entsprechenden Maßnahmen begegnen. Wichtig ist, dass er dabei immer seine individuelle Situation, die Anforderungen und Wünsche seiner Zielgruppen und die von ihm definierten Ziele im Auge behält.

3.5 Planung von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Voraussetzungen

Grundlage erfolgreicher Marketing- und PR-Arbeit ist ihre strategische Planung. Ausgangspunkt sind Analysen und Auswertungen mit Methoden der Marktforschung und auf Basis wissenschaftlicher Modelle, die Aufschluss über die aktuelle und zukünftige Situation des Golfclubs geben sollen. Der sogenannten Situationsanalyse (Ist-Zustand) folgt die Definition der Ziele (Soll-Zustand).

Da der Golfclub mit verschiedenen Zielgruppen interagiert, ist es im Rahmen der strategischen Planung notwendig, diese zu identifizieren, ihre spezifischen Merkmale in einer Zielgruppenbeschreibung festzuhalten und die definierten Ziele auf die Zielgruppen auszurichten. Im nächsten Schritt wird die Marketing- und PR-Strategie festgelegt, d. h., es wird von der Geschäftsleitung oder dem Vereinsvorstand entschieden, unter welchen Bedingungen und auf welche Art und Weise der Golfclub kurz-, mittel- und langfristig agieren wird. Darauf aufbauend werden im Rahmen der Budgetplanung der Umfang und die Verteilung der finanziellen Mittel konkretisiert, um schließlich zu bestimmen, welche Marketinginstrumente wann, in welchem Maße und mit welchen Maßnahmen zum Einsatz kommen.

Wichtiger Bestandteil der strategischen Marketing- und PR-Planung ist die Erfolgskontrolle. Sie ist Grundlage für eine Verbesserung und Anpassung der Strategie, Maßnahmenplanung und Budgetierung. Entscheidend ist, dass die strategische Marketingplanung das Zusammenspiel aller Marketinginstrumente beachtet und in die gesamte Unternehmensplanung integriert wird.

Situationsanalyse

Ausgangspunkt der Marketing- und PR-Planung eines Golfclubs ist die Analyse seiner Unternehmenssituation mit allen internen und externen Rahmenbedingungen. Auf Basis der gewonnenen und aufbereiteten Informationen und Daten kann der Golfclub fundierte Entscheidungen über seine kurz-, mittel- und langfristige Positionierung und seine Handlungen treffen. Interne Rahmenbedingungen umfassen die unternehmensbezogenen Faktoren, z. B. die personellen und finanziellen Ressourcen des Golfclubs. Die externen Rahmenbedingungen spiegeln sich in den markt-, kunden- und konkurrenzbezogenen Faktoren wider, d. h., der Golfclub muss den für ihn relevanten Gesamtmarkt, das Verhalten der Kunden und potenziellen Kunden sowie die Handlungen seiner Mitbewerber untersuchen.

Folgende Fragen stellen sich einer Golfanlage bei der Analyse ihrer Situation:

- Um welche Art der Golfanlage handelt es sich (z. B. öffentliche 18-Loch-Anlage, stadtnahe 9-Loch-Anlage, klassische 18-Loch-Clubanlage, 36-Loch-Clubanlage, Golfressort mit mehreren Golfanlagen und einer Golfakademie)?
- Was sind ihre Charakteristika/Alleinstellungsmerkmale?
- Welche Gesellschaftsform bzw. Rechtsform hat die Golfanlage (eingetragener Verein, Betreibergesellschaft in Form einer GmbH o. Ä.)?
- In welcher Phase befindet sich die Golfanlage (in den ersten Jahren der Geschäftstätigkeit, in der Wachstumsphase, Stagnationsphase, Rezessionsphase usw.)?
- Wird das Marketingkonzept erstmalig erstellt, verändert oder insgesamt neu aufgesetzt?
- Wie ist die Mitarbeiterstruktur? Wie viele und welche Mitarbeiter haben Marketing- und PR-Kompetenz?
- Können Marketing und PR vom Golfclub selbst umgesetzt oder muss eine Agentur hinzugezogen werden?
- Wie sind die finanziellen Ressourcen der Golfanlage?
- Welche Dienstleistungen bietet der Golfclub an?
- Auf welche Produkte und Dienstleistungen ist die Golfanlage primär angewiesen?
- Wie ist die aktuelle Mitgliederstruktur?
- Wie ist die Ausstattung des Golfclubs beschaffen?
- Wie ist die Verkehrsanbindung der Golfanlage? usw.
- Wie groß ist das über den Einsatz von Marketing- und PR-Maßnahmen erschließbare Marktpotenzial?
- Wie groß ist das Einzugsgebiet und durch welche Merkmale zeichnet es sich aus?
- Wie groß ist die Nachfrage nach Golf im Einzugsgebiet?
- Welche Dienstleistungen der Golfanlage werden bevorzugt nachgefragt?
- Wie ist das Image der Golfanlage bei den Zielgruppen?
- Wie groß sind die potenziellen Zielgruppen?
- Wie sind die Charakteristika der Zielgruppen?
- Über welche Medien informieren sich die Kunden und potenzielle Kunden?
- Welche Golfanlagen gibt es im Umfeld?
- Wie sieht das Leistungsprogramm der Mitbewerber aus?
- Wie ist das Preisniveau der Mitbewerber?
- Wie ist die Mitgliederstruktur der Wettbewerber?
- Welche Zielgruppen sprechen die anderen Golfanlagen an?
- Welche weiteren Sport- und Freizeitangebote gibt es im Umfeld des Golfclubs?

Ein Fragenkatalog bietet dem Golfclub erste Anhaltspunkte, welche Informationen relevant sind und gewonnen werden müssen. Mithilfe verschiedener Methoden der Situationsanalyse kann die Vielzahl der Daten erfasst und für eine Beurteilung aufbereitet werden.

Zu den wichtigsten und am häufigsten eingesetzten Analysemethoden gehört die SWOT-Analyse. Die Abkürzung steht für Strength (Stärken), Weakness (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken). Mit der SWOTAnalyse lässt sich die aktuelle interne Situation der Golfanlage durch die Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen abbilden und die externe Situation im Hinblick auf Chancen und Risiken untersuchen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt ein Beispiel für eine SWOT-Analyse einer stadtnahen 9-Loch-Golfanlage mit Driving Range.

Stärken	Schwächen
→ schnelle Erreichbarkeit → gut gestaltete Spielbahnen, großz. Übungsbereich → regional bekannt → gutes Image → viele Greenfee-Gäste zum Spielen od. auch nur Üben	→ Erweiterung auf 18-Loch aus Platzgründen nicht mögl. → durchschnittlicher Pflegezustand → wenig überregionale Bekanntheit → einige Wettbewerber mit identischem Angebot → wenige Clubmitglieder
Chancen	**Risiken**
→ Verbesserung des Pflegezustands → Steigerung der überregionalen Bekanntheit → Verbesserung des Images → positives Abheben gegenüber den Wettbewerbern → Gewinnung neuer Mitglieder	→ Verschlechterung des Pflegezustandes → Verschlechterung des Images → Wettbewerber heben sich positiv ab → Verlust von Clubmitgliedern → weniger Greenfee-Gäste

Definition der Ziele

Basierend auf der Analyse der Unternehmenssituation (Ist-Situation) werden bei der systematischen Planung von Marketing und PR diejenigen Ziele formuliert, die durch die Aktivitäten in diesen Bereichen erreicht werden sollen (Soll-Situation). Man unterscheidet zwischen ökonomischen und psychologischen Zielen.

Ökonomische Ziele, d. h. Gewinn, Umsatz oder Marktanteile betreffende Ziele eines Golfclubs, sind beispielsweise die Steigerung der Mitgliederzahl, die Erhöhung des Umsatzes mit Greenfee-Spielern und die Steigerung der Anzahl und Auslastung von Schnupper- und Platzreifekursen.

Psychologische Ziele betreffen das Image und den Bekanntheitsgrad des Golfclubs und könnten in der Zieldefinition folgendermaßen lauten: Steigerung des Bekanntheitsgrades bei den Golfern im Umkreis von 50 Kilometern, Aufbau und Festigung des Images „offener, junger, sportlich ambitionierter Golfclub“ und die Steigerung des Images „Qualität und Service in allen Belangen“.

Die Formulierung der Ziele erfüllt verschiedene Funktionen: Die definierten Ziele geben vor, welche Marketinginstrumente wann und in welchem Maße zum Einsatz kommen. Sie sind Auswahl- und Bewertungskriterien für die Marketing- und PR-Aktivitäten einer Golfanlage. Es erleichtert die Zusammenarbeit der verschiedenen mit Marketing und PR betrauten Mitarbeiter in einem Golfclub sowie die Koordination der einzelnen Aktivitäten, die sich an den Zielen ausrichten. Im Rahmen der Zieldefinitionen wird auch bestimmt, welcher Mitarbeiter welchen Beitrag für die Erreichung der Ziele zu leisten hat.

Jeder weiß, was von ihm erwartet wird, ist motiviert, den entsprechenden Anteil am angestrebten Resultat zu leisten und zufrieden, wenn er diesen erfolgreich erbringt. Ohne die Festlegung von Zielen ist eine Erfolgskontrolle von Marketing und PR nicht möglich. Der Golfclub kann auf Grundlage der formulierten Ziele beurteilen, ob und in welchem Maße diese erreicht wurden und seine Strategie und Aktivitäten entsprechend anpassen.

Die Ziele sollten schriftlich fixiert, umfassend und präzise formuliert werden sowie für die Golfanlage auch von Bedeutung sein, Stichwort: Relevanz. Es müssen Angaben zu folgenden Variablen vorliegen:

- Zielart: Was soll erreicht werden? (z. B. Steigerung des Bekanntheitsgrades)
- Angestrebtes Ausmaß: Wie viel soll erreicht werden? (z. B. Steigung um 10 Prozent)
- Zeitbezug: Wann bzw. innerhalb welchen Zeitraumes soll das Ziel erreicht werden? (zum Beispiel innerhalb der nächsten zwölf Monate)
- Objektbezug: Welchem Produkt/welcher Dienstleistung wird das Ziel zugeordnet? (zum Beispiel Platzreifekurse)
- Zielgruppe: Bei wem soll das Ziel erreicht werden? (z. B. Golfinteressierte im Umkreis von 30 Autominuten)

Identifizierung und Beschreibung der Zielgruppen

Jedes Unternehmen richtet sich mit seinen Produkten und Dienstleistungen an verschiedene Zielgruppen, die bestimmte Merkmale aufweisen. Im Rahmen der strategischen Marketingplanung werden die Zielgruppen identifiziert und definiert, damit die Marketing- und PR-Aktivitäten auf sie zugeschnitten werden können. Die Zielgruppenbeschreibung ist im Marketing von großer Bedeutung, da es keine generelle, sondern nur eine gruppenspezifische Wirksamkeit der verschiedenen Maßnahmen gibt. Je homogener eine Zielgruppe ist und je mehr Informationen und Daten der Golfanlage über sie vorliegen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, die richtige Ansprache für sie zu finden und Streuverluste zu vermeiden, indem ihren Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen entsprochen werden kann.

Die Zielgruppenplanung erfolgt in drei Schritten: Zielgruppenidentifizierung, Zielgruppenbeschreibung und Zielgruppenerreichbarkeit. Im Rahmen der Identifizierung der Zielgruppen werden die anzusprechenden Personenkreise bestimmt, die für die Golfanlage von Bedeutung sind: Mitglieder, Golfinteressierte, Golfeinsteiger, langjährige Golfer, Unternehmen.

Im nächsten Schritt werden möglichst genaue und umfangreiche Informationen über die Zielgruppen eingeholt und eine detaillierte Beschreibung angefertigt. Die Merkmale der Zielgruppen werden dabei kategorisiert in demografische, sozioökonomische, psychografische und Verhaltensmerkmale.

demografische Merkmale	psychografische Merkmale	sozioökonomische Merkmale	Verhaltens-merkmale
Alter	allg. Persönlichkeits-merkmale wie Interes-sen und Aktivitäten	Ausbildung	Häufigkeit der Inanspruchnahme einer Dienstleistung
Geschlecht	Einstellungen	Beruf	Bereitschaft, einen bestimmten Preis zu zahlen
Familienstand	Wertvorstellungen	Herkunft	Mediennutzung
Haushaltsgröße	Motive u. a.	Einkommen u. a.	Kommunikations-verhalten
Wohnort			
Region u. a.			

Zielgruppenerreichbarkeit

Schließlich muss der Golfclub untersuchen, über welche Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen die Zielgruppen am besten und effektivsten angesprochen werden können. Aus diesem Wissen lassen sich unmittelbar Entscheidungshilfen für den konkreten Einsatz der Kommunikationsinstrumente ableiten.

Neben den Golfern als Kunden und potenziellen Kunden dürfen bei der Zielgruppenanalyse wichtige Gruppen wie Unternehmen, Medien und Verbände nicht außer Acht gelassen werden. Die Pressearbeit des Golfclubs muss beispielsweise auf die Art und Zusammensetzung der Medien, die für die Golfanlage von Bedeutung sind, ausgerichtet werden. Die Ansprache von Unternehmen als Kunden und Partner ist ebenfalls wichtiger Bestandteil der Kommunikationsstrategie eines Golfclubs. Daher sollten der Identifizierung und Beschreibung der Zielgruppen die notwendige Aufmerksamkeit und Genauigkeit zukommen.

Festlegung der Strategie

Auf Basis der in der Situationsanalyse gewonnenen und ausgewerteten Daten, der Definition der Ziele sowie der Identifizierung und Beschreibung der Zielgruppen legt die Golfanlage ihre Marketing- und PR-Strategie fest. Unter Strategie versteht man die Summe aller Maßnahmen, die geplant und ergriffen werden muss, um die Ziele zu erreichen. Eine Strategie muss auch Lösungsansätze für unvorhergesehene Situationen und Entwicklungen bereitstellen und regelmäßig mit den Teilresultaten sowie den übergeordneten Unternehmenszielen abgeglichen werden. Bei der Festlegung der Marketingstrategie werden keine Einzelmaßnahmen, sondern der übergeordnete Handlungsrahmen festgelegt. Jedes Marketinginstrument wird dabei definiert in Bezug auf (vgl. BRUHN 2010, S. 212) das Objekt, die Zielgruppen, die Botschaft, die Maßnahmen, das Timing und das Areal.

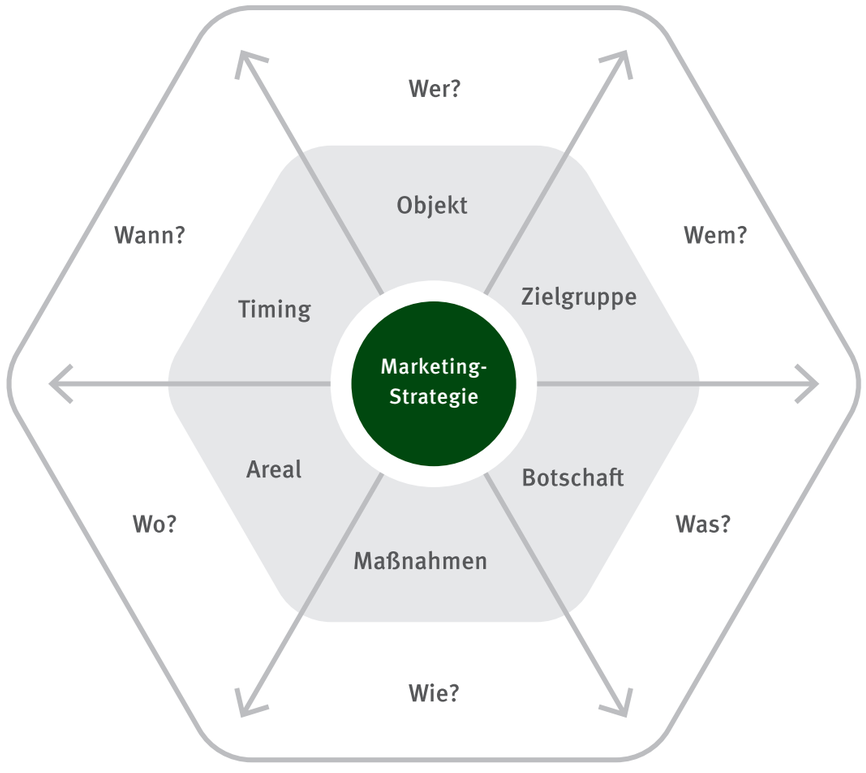


Abb. 6: Elemente der Marketingstrategie (in Anlehnung an BRUHN 2010, S. 213

- **Objekt:**
  Die Golfanlage muss zuerst entscheiden, welche Produkte und Dienstleistungen schwerpunktmäßig gefördert werden sollen, z. B. die Golfakademie, das große Angebot offener Turniere, die ausgezeichnete Gastronomie.

- **Zielgruppen:**
  Die für die Golfanlage relevanten Zielgruppen wurden bereits identifiziert und beschrieben. Die Strategie legt nun fest, mit welcher Dienstleistung bzw. welchem Produkt welche Zielgruppe angesprochen werden soll.

- **Botschaft:**
  Die Kommunikationspolitik des Golfclubs schreibt die zentralen Inhalte, den Stil und die Tonalität der Kommunikationsbotschaft fest. Dabei wird der Frage nachgegangen, was wie mit welchem Ziel an wen kommuniziert wird. Die Botschaft kann rational, emotional oder informativ gestaltet werden. Dies ist entscheidend für die Wahl des Kommunikationsträgers und Kommunikationsmittels (z. B. Schaltung einer Anzeige in einem Golfmagazin).

- **Maßnahmen:**
  Bei der Festlegung der Maßnahmen entscheidet die Golfanlage beispielsweise, ob sie eine Anzeigenkampagne in ausgewählten Golfmagazinen mit dem Ziel durchführt, ihren Bekanntheitsgrad bei der golfenden Leserschaft insgesamt zu erhöhen. Wichtig ist bei der Maßnahmenplanung die Entwicklung des geeigneten Maßnahmen-Mix.

- **Areal:**
  In Übereinstimmung mit ihren Zielgruppen und Zielen entscheidet die Golfanlage über die räumliche Reichweite der Kommunikationsmaßnahmen, d. h., ob sie lokal, regional, national oder international ausgerichtet werden.

- **Timing:**
  Schließlich muss der Golfclub festlegen, welche Maßnahmen er wann, wie lange und in welchem Umfang umsetzt.

Strategie	Ziele	Gestaltung
Bekanntmachungsstrategie	→ Erhöhung der Bekanntheit eines Produktes, einer Dienstleistung, eines Unternehmens	→ aufmerksamkeitsstark → emotional
Informationsstrategie	→ Erhöhung der Kenntnis über die Eigenschaften eines Produktes bzw. einer Dienstleistung → Überzeugung von Produktleistungen u. Serviceleistungen	→ informativ → rational → argumentativ
Imageprofilierungsstrategie	→ Erzeugung klarer Unternehmens-, Produkt- und Dienstleistungsimages sowie positiver Einstellung bei den Zielgruppen	→ emotional → Vermittlung der Inhalte
Konkurrenzabgrenzungsstrategie	→ Abgrenzung gegenüber den Wettbewerbern → Herausstellen des USP (Unique Selling Proposition) bzw. des Nutzens, der von den Konkurrenten nicht geboten wird	→ Betonung der Merkmale, die das Unternehmen von den Wettbewerbern unterscheidet → informativ → emotional → vergleichend
Zielgruppenerschließungsstrategie	→ Ansprache neuer Zielgruppen und Ausschöpfen d. Potenzials bei bestehenden Zielgruppen	→ informativ → emotional → zielgruppenspezifisch
Kontaktanbahnungsstrategie	→ Ansprache und Gewinnung neuer Zielgruppen (z. B. Medien für die eigenen Aktivitäten)	→ argumentativ → überzeugend → Vermittlung von Kompetenz und Glaubwürdigkeit
Beziehungspflegestrategie	→ Kundenbindungsmanagement → Aufbau und Pflege d. Kontakts zu und Dialogs mit den relevanten Zielgruppen	→ persönlich → ansprechend → vertrauenserweckend

Praxisbeispiel

Die Marketingstrategie eines Golfclubs könnte vorsehen, dass er von März bis Oktober jeden zweiten und vierten Samstag im Monat einen dreistündigen Schnupperkurs mit anschließendem Mittagessen für 35 Euro anbietet. Dieses Angebot wird in der ersten Samstagsausgabe jeden Monats im Sportteil der größten regionalen Tageszeitung beworben.

Eine Marketing- und Kommunikationsstrategie kann unterschiedlich gestaltet werden, verfolgt dabei unterschiedliche Ziele und ist mehr oder weniger geeignet für ein Produkt oder eine Dienstleistung. Wie bereits aus der rechten Spalte der Tabelle deutlich wird, muss der Golfclub nicht nur über die Art seiner Marketingstrategie, sondern auch über ihre kommunikative Gestaltung entscheiden. Diese kann informativ, emotional oder „aktualisierend“ sein. Die Wahl der Gestaltungsart hängt zum einen von der Beschaffenheit eines Produktes bzw. einer Dienstleistung ab und wird zum anderen vom Konsumentenverhalten beeinflusst.

Eine entscheidende Rolle spielt das sogenannte Involvement des Kunden. Als solches wird der innere, persönliche Bezug des Konsumenten zu einem Produkt oder einer Dienstleistung bezeichnet.

Aktualisierende Kommunikationsgestaltung

Diese bietet sich für Produkte und Dienstleistungen an, bei denen der Konsument mit niedrigem Involvement nach rationalen Kriterien entscheidet und ein geringes Kaufrisiko hat, d. h., dass er ziemlich genau weiß, ob er mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung zufrieden ist oder dass er keinen großen finanziellen Verlust hinnehmen muss, wenn er unzufrieden ist. Die Kommunikation ist darauf ausgerichtet, beim Kunden präsent und aktuell zu bleiben. Diese Art der Kommunikationsgestaltung bietet sich beispielsweise für Grundnahrungsmittel an und ist für einen Golfclub insgesamt eher ungeeignet.

Informative Kommunikationsgestaltung

Diese wird bei Produkten und Dienstleistungen angewendet, die erklärungsbedürftig sind, z. B. bei Versicherungen, Handys, Waschmaschinen. Der Kauf wird mit einem hohen Risiko und Involvement getätigt. Die Konsumenten fordern daher Informationen, um das Kaufrisiko zu reduzieren. Diese Kommunikationsgestaltung kann sich für die Bewerbung bestimmter Kurse und Unterrichtsangebote des Golfclubs anbieten.

Emotionale Kommunikationsgestaltung

Der Kunde kauft mit einem geringen Involvement und Risiko. Das Erlebnis, das der Konsument genießt, muss daher hervorgehoben werden. Diese Art der Kommunikationsgestaltung bietet sich z. B. für Süßwaren, Getränke usw. an und könnte auch bei der Kommunikation des Angebotes der Clubgastronomie zum Einsatz kommen.

Emotionale und informative Kommunikationsgestaltung

Der Kauf ist mit einem hohen Involvement und Risiko verbunden und erfolgt vorwiegend emotional. Es besteht beim Kunden jedoch zusätzlich ein hoher Informationsbedarf. Diese Kommunikationsgestaltung bietet sich in fast allen Fällen für hochpreisige Produkte und Dienstleistungen an.
Die Kommunikationsstrategie muss sich in die gesamte Marketingstrategie einfügen. Diese legt beispielsweise fest, welche Preise für welche Angebote mit welchem Ziel gewählt werden, welche Distributionskanäle für den Golfclub wichtig sind und wie sich die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen zu einem Gesamtangebot zusammenfügen. Die Golfanlage muss eine in sich stimmige Strategie entwickeln, die ihrer Situation, ihren Zielgruppen und Zielengerecht wird.

Budgetierung

In der betriebswirtschaftlichen Theorie folgt auf die Festlegung der Strategie die Planung der finanziellen Mittel. Die Golfanlage muss über die Höhe des Budgets und seine Verteilung auf die einzelnen Marketing- und Kommunikationsinstrumente entscheiden. In der Regel umfasst die Budgetplanung ein Kalenderjahr und sollte auf der Grundlage möglichst umfassender Informationen erfolgen. Hat ein Golfclub beispielsweise die Kenntnis darüber, dass ein Großteil seiner Zielgruppen ein bestimmtes Golfmagazin regelmäßig liest, kann sich der finanzielle Aufwand für eine Anzeigenschaltung unter bestimmten Bedingungen lohnen.
Die Budgetierung, d. h., die Festlegung der notwendigen finanziellen Mittel, für die Analyse-, Planungs-, Durchführungs- und Kontrollphase von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit erfüllt folgende Aufgaben:

Planung des Budgets

Information über die Bedeutung der verschiedenen Maßnahmen, Steuerung der Aktivitäten über finanzielle Restriktionen; dadurch werden Ergebnisverantwortung und zielgerichtetes Handeln gefördert, Koordinierung der verschiedenen Marketingbereiche, Motivation der Mitarbeiter: Budgetverantwortung erzeugt Engagement, Kontrolle der Maßnahmen und der Zielerreichung. Bei der Budgetplanung muss der Golfclub Entscheidungen über folgende Dimensionen treffen:

- Höhe des Budgets
- Verteilung des Budgets auf die einzelnen Instrumente (Marketing- bzw. Kommunikationsmix)
- Verteilung des Instrumentenbudgets (z. B. Werbebudget) auf die einzelnen Erscheinungsformen (z. B. Zeitung, Radio, Fernsehen)
- Verteilung des Budgets auf die einzelnen Kommunikationsträger (z. B. Golfmagazin, Golf Journal, Golfweek) und damit Erstellung eines Mediaplans

Von der Theorie abweichend erfolgt die Budgetierung in der Praxis häufig, ohne dass die Unternehmenssituation ausreichend analysiert, die Ziele festgelegt und die Zielgruppen definiert wurden. Die bereits feststehenden finanziellen Mittel werden vielfach lediglich auf die Maßnahmen verteilt, für die sich ein Unternehmen entschieden hat.

Für eine Golfanlage wie für jedes andere Unternehmen ist es jedoch unerlässlich, eine genaue Budgetplanung vorzunehmen. Da bei einer Golfanlage die finanziellen Spielräume in den Bereichen Marketing und Öffentlichkeitsarbeit häufig sehr begrenzt sind, sollten z.B. die Möglichkeiten des Sponsorings genutzt werden.

3.6 Maßnahmenplanung

Im nächsten Schritt erfolgt die operative Planung der Marketingmaßnahmen, insbesondere der Kommunikationsmaßnahmen. Diese orientiert sich maßgeblich an der festgelegten Strategie des Golfclubs. Die Kommunikationsinstrumente Werbung, Verkaufsförderung, Persönlicher Verkauf/Direktkommunikation, Public Relations, Sponsoring sowie Events und Messen bündeln eine Vielzahl verschiedener Kommunikationsmaßnahmen, deren gezielter Einsatz und sinnvolles Zusammenwirken genau geplant werden muss.
Die Maßnahmen müssen festgelegt werden in Bezug auf ihren Inhalt, ihre Gestaltung, den zeitlichen Rahmen, ihre Intensität, die Ansprache der Zielgruppen, den Mix.

Inhalt

Jede Kommunikationsmaßnahme transportiert die Botschaften des Unternehmens zu einer bestimmten Zielgruppe, egal ob es sich beispielsweise um eine Anzeige, einen Werbeflyer oder die Texte auf der Internetseite handelt. Diese Botschaften müssen genau aufeinander abgestimmt werden und im Kommunikationsmix eine überzeugende Wirkung haben. Die Inhalte sind wesentlicher Bestandteil der Corporate Identity eines Golfclubs und sollten daher immer wieder einer sorgfältigen Prüfung unterzogen werden.

Gestaltung

Die Gestaltung der Kommunikation ist entscheidend für ihre Wirkung beim Empfänger. Ist beispielsweise die Anzeige eines Golfclubs sehr nüchtern, sachlich und informativ gehalten, wird sie beim Betrachter keine oder nur wenige Emotionen hervorrufen.
Die Kommunikationsmaßnahmen müssen immer zur definierten Strategie und den festgeschriebenen Zielen passen und auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt sein.

Zeitlicher Rahmen

Für jede Kommunikationsmaßnahme muss festgesetzt werden, wann sie beginnt, wann sie endet und in welchen Abständen sie zum Einsatz kommt. Beispielsweise ist die Planung von Anzeigenwerbung an die Erscheinungsdaten des Printmediums gebunden. Nicht jede Kommunikationsmaßnahme ist zu jeder Zeit sinnvoll. So ist die Bewerbung von Schnuppergolfkursen im Dezember und Januar bei fehlendem Angebot und ausbleibender Nachfrage nicht ratsam. Die Maßnahmenplanung erfolgt in der Regel für den Zeitraum eines Jahres.

Intensität

Im Kommunikationsmix haben die einzelnen Maßnahmen ein unterschiedliches Gewicht. Der Golfclub muss entscheiden, welche Maßnahmen er in welchem Maße einsetzt. Dies hängt von Faktoren wie der Unternehmenssituation, den Zielgruppen, der Strategie und den finanziellen Mitteln ab. Es könnte sein, dass beispielsweise eine Anzeigenkampagne allein aufgrund des nicht ausreichenden Budgets nur über sechs anstatt über zwölf Monate geplant wird.

Zielgruppen

Die Kommunikationsmaßnahmen müssen auf die verschiedenen Zielgruppen zugeschnitten werden. Die Zielgruppenbeschreibungen, die vom Golfclub bereits angefertigt wurden, helfen bei der zielgruppengerechten Planung.

Mix

Der Golfclub muss die Gesamtheit aller Maßnahmen betrachten und eine strategisch sinnvolle Mischung entwickeln. Die Auswahl der infrage kommenden Kommunikationsmaßnahmen hängt von zahlreichen Faktoren ab. Jeder Golfclub muss individuell entscheiden, welche Maßnahmen er wann und in welchem Umfang einsetzt und an welche Zielgruppe sie sich mit welchem Ziel richten. Es existiert kein „Patentrezept“ für die Planung der Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen. Da es vielfach schwierig ist, die Wirkung von Kommunikation über Kontrollmechanismen genau nachzuvollziehen, beruht eine erfolgreiche Kommunikationsarbeit häufig auf der großen Erfahrung und dem Gespür der Verantwortlichen. Eine systematische Betrachtung der Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen erfolgt in der wissenschaftlichen Literatur nur vereinzelt. Man findet häufig die Unterscheidung zwischen direkter und indirekter oder interner und externer Kommunikation. Für die Golfanlage ist es wichtig, dass die verschiedenen für eine Golfanlage wichtigen Instrumente und Maßnahmen bekannt sind und in der Praxis angewandt werden können.

Erfolgskontrolle

Wichtiger Bestandteil der Marketing- und Kommunikationsplanung ist ihre Kontrolle, denn nur so können Anpassungen und Verbesserungen zeitnah vorgenommen und Unternehmensziele nachhaltig erreicht werden. Grundlage für die Erfolgskontrolle von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit ist die genaue Definition der Ziele. Durch einen Abgleich von Ist- und Soll-Zustand erhält der Golfclub Informationen, welche Abweichungen in welchem Maße aufgetreten sind. Da auch Teilresultate einer Erfolgskontrolle unterzogen werden müssen, erfolgt diese nicht erst nach der Durchführungsphase, sondern ist ihr ständiger Begleiter.

In der Marketing- und PR-Planung unterscheidet man drei Formen der Erfolgskontrolle:

- **Prozesskontrolle**

  Die Durchführung einer Marketingmaßnahme wird in ihrem Ablauf kontrolliert, z. B. der Tag der offenen Tür. Mit verschiedenen Methoden wie beispielsweise Checklisten können die organisatorischen Prozesse nachvollzogen und protokolliert werden.

- **Wirkungskontrolle**

  Es wird die Wirkung der Maßnahme auf die Zielgruppe anhand ihrer Reaktionen geprüft. Der Golfclub kann somit herausfinden, ob die Maßnahme erfolgreich ist, angepasst oder ersetzt werden muss.

- **Effizienzkontrolle**

  Hier wird gefragt: „Welche Ergebnisse wurden mit welchen finanziellen Mitteln erreicht?“. Diese Form der Erfolgskontrolle untersucht das Kosten- Nutzen-Verhältnis einer Marketingmaßnahme. Es gibt zahlreiche Methoden und Modelle für die Kontrolle von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, angefangen bei Kundenbefragungen bis hin zu ausgeklügelten elektronischen Protokollierungssystemen.

3.7 Maßnahmen im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit

Die verschiedenen Maßnahmen im Marketing und in der Öffentlichkeitsarbeit sind so breit gestreut wie abgeschlagene Bälle auf einer Driving Range. Deswegen sind an dieser Stelle nur einige aufgeführt. Den Einsatz weiterer Marketing-Möglichkeiten wie den Aufbau einer eigenen Homepage, den Aufbau und die persönliche Pflege von Pressekontakten, Anzeigen, Gewinnspiele, Newsletter, und Messen lernen Sie vollumfänglich in einer passenden Weiterbildung.

Corporate Identity und Image

Die Corporate Identity (CI) eines Unternehmens ist Ausgangspunkt und Ziel der PR- und Marketingstrategie, ihrer Umsetzung und Erfolgskontrolle. Übersetzt heißt der englische Begriff so viel wie „Unternehmensidentität“. Eine Identität schreibt man in der Regel nur Personen zu. Die Idee der Corporate Identity ist, dass auch ein Unternehmen als Ganzes, als eine „Persönlichkeit“ wahrgenommen wird, wenn es sich durch ein einheitliches und konsistentes Handeln, Kommunizieren und visuelles Auftreten auszeichnet.

Nach MEFFERT wird die Corporate Identity daher als „ganzheitliches Strategiekonzept verstanden, das alle nach innen bzw. außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und sämtliche Kommunikationsziele, -strategien und -aktionen einer Unternehmung unter einem einheitlichen Dach integriert. Der Begriff Corporate Identity [...] stellt im Sinne der Unternehmenspersönlichkeit ein langfristig beizubehaltendes Set typischer Merkmale des Verhaltens, der Kommunikation und des Erscheinungsbildes eines Unternehmens dar“ (MEFFERT 2000, S. 706). Gelingt es also einem Unternehmen auf Dauer, eine Corporate Identity aufzubauen und zu kommunizieren, entsteht in der Wahrnehmung der internen und externen Zielgruppen das Bild eines Akteurs mit einem spezifischen Charakter.

Die Corporate Identity ist das Selbstbild des Unternehmens, Ausgangspunkt dafür das Unternehmensleitbild. Auf diesem aufbauend bestimmt die Corporate Identity alle Verhaltensweisen, Aktivitäten und visuellen Erscheinungsformen und dient letztlich dazu, die Unternehmensentwicklung dauerhaft positiv zu beeinflussen.
Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens bestimmt seine Corporate Identity, die Corporate Identity die Kommunikationspolitik des Unternehmens.

Aufbau und Pflege der CI erfüllen folgende Aufgaben:

- Bestimmung und Verbesserung des gesamten Unternehmensimages
- Erhöhung der Wiedererkennung bei den externen Zielgruppen
- Verbesserung der Identifikation und Motivation bei den internen Zielgruppen
- Steigerung des Vertrauens und Verständnisses bei internen wie externen Zielgruppen

Angewandt auf die Situation eines Golfclubs ist auch für diesen die Corporate Identity der Ausgangspunkt für seine Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.

Praxisbeispiel

Definiert sich ein Golfclub als jung, offen, sportlich und serviceorientiert, muss sich dieses Leitbild auch im Verhalten und Auftreten der Mitarbeiter, in der Einrichtung des Clubhauses, in der Gestaltung der Druckmittel und der Internetseite, in der Kommunikation mit den Medien usw. widerspiegeln, andernfalls erleidet die Identität des Golfclubs Brüche und wird von den Zielgruppen nicht mehr als konsistent und vertrauenswürdig wahrgenommen.

Eine CI kann man nicht innerhalb von ein paar Tagen erschaffen. Es ist ein über die Zeit vor dem Hintergrund der Unternehmenshistorie und des Leitbildes gewachsenes Ganzes. Junge Golfclubs sollten daher versuchen, mithilfe des gesamten Teams, der Mitglieder und externer Beratung aufbauend auf der Formulierung des Leitbildes die Corporate Identity zu formen und nach innen und außen zu kommunizieren und zu „leben“. Traditionsreiche Golfclubs sollten immer wieder die eigene Identität mit der Wahrnehmung der internen und externen Zielgruppen abgleichen und alle Bereiche, in denen sich die CI manifestiert, darin einbeziehen.

Dazu gehören:

Corporate Design

Darunter versteht man die visuelle Umsetzung der Corporate Identity. Sie zeigt sich in der Gestaltung von Logo, Werbeflyern, Informationsschreiben, Internetseite, Schildern auf dem Golfplatz, gebrandeten Kleidungsstücken und vielem mehr.

Corporate Communication

Dies ist die nach innen und außen abgestimmte Kommunikation des Unternehmens mit sämtlichen Instrumenten und Maßnahmen. Dazu gehören beispielsweise Werbung, Direktkommunikation, Verkaufsförderung, Sponsoring und PR.

Corporate Behaviour

Die Corporate Identity wird nur dann von den Zielgruppen als solche wahrgenommen, wenn sie auch „gelebt“ wird, d. h., wenn das Verhalten der Mitarbeiter und des Unternehmens insgesamt schlüssig ist und genau definierten Grundsätzen folgt.

Die Corporate Identity ist ein häufig strapazierter Begriff, wenn es um das Agieren eines Unternehmens, um seine Marketing- und Kommunikationsstrategie und -inhalte geht. So selbstverständlich es ist, dass sich jede Person durch ihre ganz eigene Identität und ihren Charakter auszeichnet, so schwierig ist die Übertragung dieses Phänomens auf Unternehmen. Da die CI Verhalten, Kommunikation und äußeres Erscheinungsbild eines Unternehmens umfasst und diese Bereiche vielschichtig und komplex sind, ist es äußerst schwierig, der Identität eines Unternehmens in jedem Detail gerecht zu werden, denn die einheitliche Gestaltung von Druckerzeugnissen, Werbemitteln und Onlinepräsenz allein macht noch keine Corporate Identity aus.

Die Corporate Identity ist also das Selbstbild des Unternehmens, wie es sich nach innen und nach außen zeigt. Unter dem Image dagegen versteht man das Fremdbild des Unternehmens, das in den Köpfen der Zielgruppen, z. B. der Mitglieder, Greenfeespieler, potenziellen Kunden, besteht. Das Image eines Unternehmens entsteht vor allem auf der Gefühlsebene, d. h. affektiv, und wird beispielsweise durch Medienberichte und Mund-zu-Mund-Propaganda beeinflusst.

Das Image wird im Marketing als maßgeblicher Einflussfaktor für die Entscheidung eines Kunden für oder gegen ein Produkt oder eine Dienstleistung angesehen. Daher spielen der Aufbau und die Pflege eines positiven Images im Rahmen der Unternehmenskommunikation eine entscheidende Rolle und sind Ziel der gesamten Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit.

Jeder Golfclub hat ein Image, das sich durch den Abgleich zwischen dem Selbstbild, der Corporate Identity, und dem Bild jedes einzelnen Mitglieds einer Zielgruppe ergibt. Es wird beeinflusst durch:

- Zustand des Platzes
- Design des Platzes
- Qualität der Clubhausrestauration
- Freundlichkeit des Personals
- Service des Golfclubs
- „Publikum“, das heißt Struktur der Mitglieder und Gastspieler
- Angebote des Golfclubs
- Qualität des Golfunterrichts usw.

Praxisbeispiel

Ein Golfclub mit einem 9-Loch-Platz, der sich in normalem Pflegezustand befindet, viele Schnupper- und Einsteigerkurse sowie günstige Mitgliedschaften anbietet und mehrheitlich von Golfern aufgesucht wird, die keine Zeit für eine 18-Loch-Runde mitbringen, aber ihr Golfspiel verbessern möchten, wird sicher nicht kommunizieren, dass er Wert auf ein exklusives Ambiente legt, der Platz den Mitgliedern vorbehalten bleibt und das Clubleben besonders gepflegt wird. Wäre dies der Fall, würden Selbstbild und Fremdbild des Golfclubs nicht zueinander passen, was sich in der Regel negativ im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens niederschlägt.

Die Corporate Identity eines Golfclubs muss also mit dem Produkt und den Dienstleistungen sowie mit den Rahmenbedingungen übereinstimmen. Das Image des Golfclubs kann durch Befragungen von Mitgliedern, Gästen, potenziellen Kunden (z. B. auf Messen), Sponsoren, Lieferanten und weiteren Zielgruppen überprüft und abgeglichen werden.

Kundengewinnung und Kundenbindung

Das Ziel aller Marketing- und PR-Maßnahmen ist die langfristige Sicherung bzw. Steigerung des Umsatzes eines Unternehmens. Dies kann nur durch die Gewinnung neuer und die langfristige Bindung bestehender Kunden erreicht werden. Lange Zeit stand im Fokus der Marketing- und PR-Strategie eines Unternehmens sowie seiner Leistungspolitik vor allem die Neukundengewinnung. Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs, der in vielen Branchen in Verbindung mit einem nur schwach wachsenden oder stagnierenden Markt vorzufinden ist, nimmt die Bedeutung einer vertrauensvollen und nachhaltigen Kundenbindung stetig an Bedeutung zu.

Voraussetzung für die langfristige Bindung eines Kunden, d. h. eines Mitglieds oder Greenfeespielers, ist seine Zufriedenheit. Erst wenn er mit den Rahmenbedingungen und der Leistung seines Golfclubs insgesamt dauerhaft zufrieden ist, entwickelt er eine hohe Loyalität, d. h. ein langfristiges Verbundenheitsgefühl, gegenüber dem Golfclub.

Die Loyalität eines Greenfeespielers zu einem Golfclub ist weniger stark ausgeprägt als die eines Mitglieds, da er sich nicht vertraglich an das Unternehmen bindet. Allerdings spielt auch bei dieser Zielgruppe die Kundenzufriedenheit eine entscheidende Rolle für ihre Bindung an den Golfclub. Insbesondere der touristische Golfmarkt, d. h. Golfressorts bzw. Golfplätze mit angeschlossener Hotellerie, bemühen sich durch teils aufwendige Kundenbindungsmaßnahmen um die enge und dauerhafte Beziehung zu ihren Kunden.

Voraussetzung für Aufbau und Pflege der Zufriedenheit eines Mitglieds oder Greenfeespielers ist das Wissen um seine Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche. Denn nur der Golfclub, der seine Kunden kennt, kann seine Produkte und Leistungen entsprechend verbessern, verändern und ausweiten. In vielen, insbesondere in großen Unternehmen existiert daher ein eigenes Beschwerdemanagement, das es dem Unternehmen erlaubt, wertvolle Informationen für seine leistungspolitischen Maßnahmen zu gewinnen, indem die Beschwerden der Kunden aufgenommen, analysiert und für die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen sowie für die Erweiterung des Leistungsprogramms verwertet werden. Darüber hinaus führen Unternehmen Kundenzufriedenheitsstudien durch, um auch diejenigen Kunden zu erfassen, die sich nicht beschweren, um ein genaueres Bild von der Zufriedenheit ihrer Kunden zu erhalten. Nicht zuletzt dienen solche Zufriedenheits- und Beschwerdeanalysen auch zur Kontrolle aller Marketingaktivitäten. Auf der Grundlage dieser Analysen kann das Marketing eines Unternehmens effizienter gestaltet werden, denn die Wahrnehmung eines Kunden von einem Produkt oder einer Dienstleistung hängt nicht nur von seiner bzw. ihrer Qualität ab, sondern von einer Vielzahl von Marketingparametern. Der Kunde beurteilt meist die gesamte und nicht die einzelne Leistung. Die Zufriedenheit eines Golfclubmitglieds hängt daher vom Zusammenspiel vieler Faktoren ab.

Auch wenn ein Golfclub in der Regel weder die finanziellen noch die personellen Möglichkeiten hat, eine umfangreiche Kundenzufriedenheitsstudie durchzuführen oder durchführen zu lassen, helfen dennoch kleinere Umfragen in bestimmten Abständen dabei, Aufschluss über die Anforderungen und Wünsche der Mitglieder und Gäste zu erhalten. Dazu bietet sich beispielsweise die Konzeption eines Fragebogens nach den Methoden und Erkenntnissen der Marktforschung an, auf dem anhand von Fragen und Auswahlantworten (Multiple Choice) Informationen von der und über die Zielgruppe eingeholt werden.

Kundenbindungsmaßnahmen eines Golfclubs sind beispielsweise:

- Rabattkarten, z. B. Zehnerkarte
- Treuebonus, z. B. erhält der Greenfeespieler, der zehn Mal eine 18-Loch-Runde innerhalb eines Jahres gespielt hat, eine 18-Loch-Runde gratis
- Mitgliederturniere mit attraktiven Preisen
- besondere Mitgliedschaften, z. B. für Familien
- spezielle Greenfeepreise morgens, abends, im Winter etc.
- Geschenke für Mitglieder und treue Kunden, z. B. zu Weihnachten, zum Geburtstag

3.8 Werbung

Gestaltung und Wirkung von Werbemitteln

Werbung verfolgt das Ziel, den Rezipienten aktiv und planmäßig in seinen Meinungen und Einstellungen und damit in seiner Kaufentscheidung zu beeinflussen. Über Werbemittel werden die Botschaften des Golfclubs an seine Zielgruppen transportiert. Damit die Werbemittel die gewünschte Wirkung erzielen und der Golfclub seine definierten Werbeziele erreicht, müssen der Inhalt und die Ausdrucksformen der Botschaft bewusst und richtig gestaltet werden.

Die Botschaft, die über das jeweilige Werbemittel, z. B. eine Anzeige, ein Flyer, ein Plakat oder eine Broschüre, kommuniziert wird, sollte im Idealfall „Beachtung finden, Interesse auf sich ziehen, Wünsche entstehen lassen und zur Handlung auffordern“ (KOTLER/BLIEMEL 2006, S. 891). Diese Wirkungszusammenhänge werden mit der sogenannten AIDA-Formel beschrieben.

Die Abkürzung AIDA steht für:

Attention = Aufmerksamkeit
Interest = Interesse
Desire = Wunsch
Action = Handlung

Der Golfclub muss den Kunden durch die eingesetzten Werbemittel auf seine Dienstleistungen aufmerksam machen, sein Interesse wecken, sodass er sich mit dem Angebot auseinandersetzt, bei ihm den Wunsch erzeugen, die Dienstleistung konsumieren zu wollen und ihn schließlich zum Kauf bewegen. In der wissenschaftlichen Literatur wird meist zwischen der Gestaltung der Botschaftsinhalte (Was wird gesagt?) und der Gestaltung der Botschaftsform (Wie wird es transportiert?) unterschieden.

Bei der Gestaltung der Botschaftsinhalte muss sich der Golfclub entscheiden, was er den ausgewählten Zielgruppen sagen möchte, um die erwünschte Wirkung zu erzielen. Statt Botschaftsinhalt verwendet man im alltäglichen Sprachgebrauch der Marketingfachleute auch Begriffe wie Thema, Idee, Anspruch oder USP (Unique Selling Proposition, d. h. die Einzigartigkeit eines Produktes oder einer Dienstleistung im Vergleich zum Angebot der Konkurrenten). Der Golfclub muss also überlegen, welche Vorteile sein Leistungsprogramm oder eine einzelne Dienstleistung hat, welche Ansprüche er verfolgt und welche Begründungen er der Zielgruppe für sein Angebot bzw. den Kauf seiner Angebote liefern kann.

Praxisbeispiel

Eine Zielgruppe, die insbesondere Wert auf eine sportlich-lockere Atmosphäre, flexible Mitgliedschaften und preisgünstige Angebote legt, erreicht die Golfanlage nicht, wenn sie beispielsweise in ihrem Werbeflyer von einem klassisch-exklusiven Ambiente und einem auf Tradition und Gemeinschaft basierenden Clubleben spricht und ausschließlich Mitgliedschaften über mehrere Jahre anbietet.

Die Inhalte einer Botschaft appellieren an die Zielgruppe auf unterschiedliche Weise. Dabei gibt es drei Grundarten von Appellen bzw. Ansprechmotiven.

Rationale Appelle: Dazu gehören Aussagen zur Qualität, Wirtschaftlichkeit, zum Nutzen oder der Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Sie sind insbesondere bei hochpreisigen Produkten mit hohem Kaufrisiko für den Kunden von Bedeutung.

Emotionale Appelle: Sie sollen positive oder auch negative Gefühle auslösen.

Moralische Appelle: Diese richten sich an das Gerechtigkeitsempfinden der Zielgruppe. Sie werden zur Unterstützung gesellschaftlicher Anliegen eingesetzt, z. B. bei Umweltthemen oder Aussagen zur Gleichberechtigung von Mann und Frau.

Bei der Gestaltung der Werbebotschaft gilt es, die Inhalte auf entsprechende Art und Weise in Form visueller, akustischer, haptischer (den Tastsinn betreffenden) und gustatorischer (den Geschmackssinn betreffenden) Modalitäten zu verschlüsseln (vgl. BRUHN 2010, S. 436). Jedes Werbemittel bedient sich unterschiedlicher Modalitäten, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Bei der Gestaltung von Onlinewerbung können beispielsweise Texte, Bilder und Ton eingesetzt werden.

Wichtig ist, dass die Kombination der verschiedenen Modalitäten genau die Reize beim Rezipienten setzt, die seine Aufmerksamkeit wecken, und genau die Wirkung erzielt, die zum Kauf des Produktes oder der Dienstleistung führt. Der Kreativität der Werbefachleute sind dabei fast keine Grenzen gesetzt. Da die Wirkung von Werbung in vielen Fällen schwer nachzuvollziehen ist, ist die erfolgreiche Gestaltung der Werbemittel nicht nur wissenschaftlichen und systematischen Überlegungen unterworfen, sondern in starkem Maße von den guten Ideen der Werbeagentur oder des Kommunikationsfachmanns abhängig. Nichtsdestotrotz gibt es umfassende Erkenntnisse aus der Wahrnehmungspsychologie, die einen Anhaltspunkt für die Werbemittelgestaltung liefern. Bei Anzeigen spielen beispielsweise Größe, Headline, Text, Bildauswahl und Farbgebung eine Rolle. Bei einem Rundfunkspot sind Wortwahl, Stimmqualität, Musik von Bedeutung. Die Wirkung eines Fernsehspots oder eines persönlichen Gesprächs hängt zusätzlich von der Körpersprache der Personen ab, d. h. von ihrer Gestik und Mimik, sowie von Kleidung und Haltung.

Die Farbwahl ist bei der Werbemittelgestaltung ein äußerst wichtiger Faktor, denn Farbe ruft Assoziationen hinsichtlich Geschmack, Geruch, Gefühl, Qualität und Leistung hervor (vgl. KOTLER/BLIEMEL 2006, S. 900).

Das Sprichwort „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ trifft auch für die Werbung zu. Bilder sind aufmerksamkeitsstärker als Texte und nehmen daher eine besondere Stellung ein. Sie wirken glaubwürdiger und können vom Rezipienten schneller verarbeitet werden. Folgende Vorteile weisen Bilder gegenüber Texten aus:

Reihenfolgeneffekt: Bilder werden schneller erfasst, besser gelernt und länger erinnert.

Aktivierungseffekt: Bilder rufen spontan meist stärkere Gefühle hervor als Texte und verstärken die Wirkung von Werbung.

Gedächtniseffekt: In einem Bild können mehr Inhalte schneller aufgenommen werden. Bildinformationen lösen eine Vielzahl von Assoziationen aus, die beim Rezipienten länger abgespeichert werden.

Manipulationseffekt: Da Bilder meist eine stärkere Wirkung als Texte haben, können sie den Rezipienten auch in höherem Maße beeinflussen und lenken. Da Bilder intuitiv aufgenommen werden, sind sie vom Empfänger in ihrer Wirkung weniger schnell zu durchschauen.

Der Text, mit dem ein Werbemittel arbeitet, muss sehr genau formuliert werden. Es gibt verschiedene Techniken der Textgestaltung, mit denen in der Werbung gearbeitet wird, beispielsweise folgende (vgl. SCHNEIDER 2003, S. 489 ff):

Anspielung: Der Satz oder der Text spielt auf einen Sachverhalt, ein Ereignis, eine Person, eine Redewendung an und stellt den Zusammenhang zum Produkt oder der Dienstleistung her. Häufig bedient sich der Werbetexter dabei auch dem Stilmittel der Verfremdung.

Wortspiel: Worte werden in neue, ungewöhnliche Zusammenhänge gebracht, gleich klingende Begriffe unterschiedlicher Bedeutung in einem Slogan verarbeitet usw.

Paradoxon: Ein Paradoxon ist ein Widerspruch in sich, z. B. „schwarze Milch“, und dient in der Werbesprache dazu, z. B. ungewöhnliche Assoziationen hervorzurufen oder gelernte Sinnzusammenhänge zu durchbrechen.Bei Texten sind typografische Elemente von großer Bedeutung, das heißt z. B. die Größe und Art der Schrift, die Proportionen der Sätze zueinander, die Abstände zwischen Wörtern. Die Typografie ist wesentlicher Bestandteil des Corporate Designs eines Golfclubs.

Wie Werbung wirkt und ob sie die vom Golfclub definierten Ziele erreicht sowie von den relevanten Zielgruppen aufgenommen wird, hängt von verschiedenen Einflussgrößen ab:

- gewählte und zur Verfügung stehende Modalitäten, wie oben ausgeführt
- Involvement der Adressaten
- Anzahl der Wiederholungen
- Platzierung

Ein Golfanfänger, der sich gerade intensiv über die Mitgliedschaften verschiedener Golfclubs informiert, wird die Anzeigenwerbung eines Golfclubs für dieses Thema wahrnehmen und aufmerksamer verarbeiten als ein Golfer, der bereits Mitglied in einem Golfclub ist. Das Involvement, d. h. die innere Beteiligung bzw. das Engagement, mit der sich der Golfanfänger der Leistung Golfclubmitgliedschaft zuwendet, ist deutlich höher als das des einem Club angehörigen Golfers. Werbung, die immer wieder in die Wahrnehmung der Adressaten gerät, hat in der Regel eine größere Wirkung als eine Werbung, die in großen Abständen erfolgt. Werbung, die im richtigen Umfeld platziert wird, ist aufmerksamkeitsstärker, z. B. wird das Werbebanner eines Golfclubs an einer wenig befahrenen Dorfstraße weniger wirkungsvoll sein als an einer viel befahrenen Landstraße oder Autobahn.

Werbemittel können auf sehr unterschiedliche Weise gestaltet werden. Ihre Wirkung ist abhängig von einer Vielzahl von Faktoren, die Erfolgskontrolle von Werbung ist aufgrund häufig fehlender Rückkopplungselemente nur bedingt möglich. Dennoch kommt der klassischen Werbung unter den Kommunikationsinstrumenten immer noch ein bedeutender, wenn nicht der bedeutendste Stellenwert zu.

3.9 Broschüre, Flyer, Plakat, Banner und Logoartikel

Imagebroschüren und Flyer sowie mit Einschränkung auch Plakate und Banner gehören in das Werbemittelrepertoire jedes Unternehmens. Im Rahmen von Messen, Turnieren, Veranstaltungen, Promotion und Mailings dienen Flyer und Broschüren zur ersten oder erneuten Kontaktaufnahme mit den Zielgruppen eines Golfclubs. Gleiches gilt bei der Zusendung von Angeboten und Informationen an Unternehmen, Organisationen, potenzielle Sponsoren und Mitglieder.

Imagebroschüre

Die Imagebroschüre ist ein Kommunikationsmittel, mit dem der Golfclub sich und seine Leistungen präsentiert. Sie ist eine Mischung aus Information und Werbung und richtet sich an verschiedene Zielgruppen der Golfanlage, z. B. an Greenfeespieler, potenzielle Unternehmenskunden, aber auch an Mitglieder und Sponsoren. Eine Imagebroschüre hat meist ein DIN-A5- oder DIN-A4-Format o. Ä., umfasst mehrere Seiten, ist aufwendig gestaltet und hochwertig gedruckt und wird in der Regel in größeren Abständen neu aufgelegt, z. B. je Saison oder alle zwei Jahre. Eine Imagebroschüre dient dazu, das Bild vom Golfclub, wie es bei den Zielgruppen idealerweise bereits besteht, zu festigen bzw. potenziellen Kunden einen ersten Eindruck vom Golfclub zu vermitteln.

Inhaltliche Bestandteile sind u. a.:

- Leitsatz/Grundsätze
- Geschichte bzw. Entwicklung von den Anfängen bis heute
- Ziele und Planungen
- Produkte und Leistungen

Die Imagebroschüre eines Golfclubs muss in besonderer Weise den Leitlinien des Corporate Designs folgen, da sie eine Art „Aushängeschild“ unter den Druckmitteln des Golfclubs ist und, wie der Begriff nahelegt, sein Image kommunizieren soll.

Flyer

Es gibt unzählige Gestaltungsmöglichkeiten und Formen von Flyern. Vom einfachen DIN-A4-Handzettel bis zu einem kreativen Flyer in außergewöhnlichem Format sind den Ideen fast keine Grenzen gesetzt. Im Vergleich zur Werbebroschüre ist der Flyer weniger umfangreich und hat meist ein kleineres Format. Er wird in der Regel zur Bewerbung von Produkten, Dienstleistungen oder Events eingesetzt. Beispielsweise bietet sich die Produktion eines Flyers für einen Tag der offenen Tür, für Schnupperangebote oder das Kursangebot eines Golfclubs an. Er sollte klar strukturiert, übersichtlich aufgebaut, informativ und gut formuliert sowie grafisch ansprechend gestaltet sein. Flyer können im Golfclub selbst ausliegen, auf Messen verteilt, bei Turnieren den Tee-off-Geschenken beigegeben oder im Rahmen eines Mailings an Kunden und potenzielle Kunden verschickt werden.

Plakate

Plakate können von Golfclubs beispielsweise für die Bewerbung des Tags der offenen Tür oder sonstiger größerer Events eingesetzt werden. Für solche Zwecke bieten sich die Formate DIN-A3, DIN-A2 oder DIN-A1 an. Vor der Produktion von Plakaten sollte sichergestellt werden, dass sie auch an den entsprechenden Stellen aufgehängt werden können. Möchte ein Golfclub beispielsweise eine öffentliche Festivität aus Anlass der Eröffnung seines neuen Golfplatzes über Plakatwerbung in Geschäften, Banken, Sporteinrichtungen, Restaurants und Cafés in den umliegenden Orten ankündigen, sollte er sich vorab bei diesen erkundigen, ob eine Plakatierung überhaupt möglich ist. Ein Plakat sollte aufmerksamkeitsstark, klar und verständlich gestaltet sein und dem Corporate Design des Golfclubs entsprechen. Die Verwendung von kleinen und unleserlichen Schriften, langen Texten, einem Übermaß an Bildern in schlechter Qualität eignet sich nicht für ein Plakatdesign.

Banner

Unter einem Banner versteht man ein großformatiges Werbemittel, das für jeden weithin sichtbar im öffentlichen Raum platziert wird. Es besteht meist aus sehr festem Material, z. B. Lkw-Plane, ist wetterfest und wird an geeigneten Stellen mit Schnüren o. Ä. angebracht. Ein Golfclub kann dieses Werbemittel beispielsweise nutzen, um an wichtigen Ausfallstraßen in der Umgebung auf sich aufmerksam zu machen oder für eine bedeutende Großveranstaltung zu werben. Die Werbung mittels eines Banners kann sich für bestimmte Zwecke lohnen, unterliegt aber hohen Streuverlusten, da nicht nur die relevanten Zielgruppen angesprochen werden.

Logoartikel

Jeder Golfclub bietet eine Auswahl an „gebrandeten“ Produkten, z. B. Kappen, Bälle, Tees, Pullover und Polo-Shirts. Logoartikel sind als Werbemittel sehr flexibel und aufmerksamkeitsstark einsetzbar, z. B. als Zugaben beim Kauf von Produkten im Pro-Shop, als Geschenk bei Turnieren und Pressekonferenzen. Logoartikel, auch Merchandisingprodukte genannt, haben einen langfristigen Werbe- und Erinnerungswert, da sie immer wieder von verschiedenen Personenkreisen wahrgenommen werden.

3.10 Mailings

Das Mailing, d. h. eine an einen großen Adressatenkreis gerichtete und in der Regel personalisierte Werbe- oder Informationssendung per Post, Zustelldienst oder E-Mail, gehört zu den Maßnahmen der Direktkommunikation. Die individualisierte Kommunikation gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung und bietet durch die neuen Technologien immer mehr Möglichkeiten, den Kunden bzw. den potenziellen Kunden unmittelbar zu aktivieren.

Ziel der Direktkommunikation ist es, durch eine gezielte Einzelansprache einen direkten Kontakt zum Empfänger aufzubauen und einen unmittelbaren Dialog in Gang zu setzen (vgl. BRUHN 2010, S. 366). Beispiele für Maßnahmen der Direktkommunikation sind adressierte Werbesendungen, Versand von Katalogen, Probezeitschriften, Produktproben, Beigabe von Prospekten zu Briefen und Rechnungen, Direktwerbung mit neuen Medien, Telefonmarketing und die bereits genannte Direct-Response-Werbung in Massenkommunikationsmedien.

Die etablierteste Form der Direktkommunikation ist die adressierte Werbesendung, die klassische Form der adressierten Werbesendung ist das Mailing bzw. das Mail Order Package. Dieses besteht aus: einem Brief, einer Information zu einem Produkt oder Angebot in Form eines Flyers, Katalogs oder Prospekts, einer Antwortkarte oder einem Bestellschein und einem adressierten Versandumschlag.

Alternativ zu den Informationen können auch Give-Aways, Reminder Cards (z. B. im Rahmen eines Veranstaltungsmailings) oder Gutscheine (Voucher Mailing) der Sendung beiliegen. Ein Mailing ist immer darauf ausgerichtet, durch die individualisierte Ansprache die Aufmerksamkeit des Empfängers in besonderer Weise zu wecken. Entscheidend für die Wirkung sind die äußere Gestaltung, der Inhalt und die Botschaft des Mailings, die genau auf die Zielgruppe abgestimmt sein müssen. Unverzichtbar bei einem Mailing ist die Antwortkarte, das Antwortfax oder eine sonstige für den Empfänger vorgefertigte Möglichkeit, schnell und einfach mit dem Unternehmen in Verbindung zu treten.

Das Mailing ist für Golfclubs eine vergleichsweise preiswerte und effektive Maßnahme der Kundenbindung und Neukundengewinnung. Zum Beispiel können Wettspielkalender, die Einladung zur Mitgliederversammlung, besondere Veranstaltungen und Angebote in dieser Form an die Mitglieder herangetragen werden. Außerdem können Golfer, die beispielsweise im Rahmen eines offenen Turniers, eines Platzreifekurses oder einer Schnupperstunde ihre Daten mitgeteilt und sich damit einverstanden erklärt haben, im Rahmen von Marketingaktionen angeschrieben zu werden, über Mailings kontaktiert werden.

Mailings per Fax, E-Mail oder SMS werden neben den postalischen Sendungen immer beliebter, da sie in der Regel kostengünstiger sind. Allerdings erfordern sie auch häufig die professionelle Umsetzung durch einen IT- Dienstleister. Beispielsweise kann ein Golfclub besondere Angebote über eine E-Mail-Aussendung an Kunden und potenzielle Kunden bekannt geben und einen digitalen Flyer als Anhang mitschicken. Im Vergleich zu den traditionellen Mailings bieten Maßnahmen der elektronischen Kommunikation die Möglichkeit einer sehr schnellen direkten Antwort bzw. Reaktion. Entweder über das externe E-Mail-System des Empfängers oder über eine in die E-Mail eingebettete Funktion (z. B. ein Link), die beispielsweise die Anmeldung oder Bestellung des Empfängers an den Golfclub zurückschickt.

Bei allen Mailingvarianten ist das Unternehmen gehalten, den Datenschutz sowie das Wettbewerbsrecht zu wahren, daher sollten Briefsendungen, Faxe, E-Mails und SMS nur an einen Empfängerkreis verschickt werden, der der Kontaktierung im Rahmen von Marketingaktionen zugestimmt hat.

Ziele eines Mailings sind:

- Gewinnung von Neukunden
- intensive Betreuung aktueller Kunden
- Verbesserung der Kundennähe
- Erhöhung der Kundenbindung
- Verbesserung der Effizienz der Kundenansprache
- Imageverbesserung durch direkte Kommunikationsmaßnahmen

3.11 Tag der offenen Tür

Der sogenannte Tag der offenen Tür wird von vielen Firmen genutzt, um potenzielle Kunden mit dem Unternehmen, seinen Produkten und Dienstleistungen bekannt zu machen und als Käufer zu gewinnen. Die lockere und ungezwungene Atmosphäre eines solchen Events ist für einen Golfclub eine gute Gelegenheit, Golfinteressierte spielerisch an den Golfsport heranzuführen und den eigenen Golfclub verschiedenen Zielgruppen zu präsentieren.

Zur Bewerbung des Events bieten sich die regionalen Medien (z. B. redaktioneller Beitrag oder Anzeige in regionalen Tageszeitungen und Anzeigenblättern) an. Darüber hinaus sollte der Tag der offenen Tür auf der Internetseite, über ausliegende Flyer oder Handzettel sowie über die Informationstafel/das „schwarze Brett“ angekündigt werden. Zusätzlich können in umliegenden Sport- und Freizeiteinrichtungen sowie Geschäften und Restaurants Flyer verteilt und Plakate ausgehängt werden. Mitglieder sollte der Golfclub frühzeitig über die Einschränkungen des Spielbetriebs an diesem Tag informieren und sie, vielleicht sogar über ein Rundschreiben, dazu anhalten, zum Tag der offenen Tür zu kommen und einen interessierten Freund oder Bekannten mitzubringen.

Die Gestaltung des Events kann sehr unterschiedlich sein. Meist haben die Besucher die Möglichkeit, an einer kostenlosen Einführung in den Golfsport teilzunehmen. Diese erfolgt auf den Übungsanlagen des Clubs und sollte immer von einem Golfpro oder einem erfahrenen Mitglied durchgeführt werden. Zusätzlich bietet es sich an, Wettbewerbe in den Programmablauf einzubinden, z.B. in Form eines Putting-Wettbewerbs. Diese sollten auch weniger geschickten Einsteigern erste Erfolgserlebnisse liefern, d. h. nicht zu anspruchsvoll konzipiert werden.

Weitere Gestaltungsmöglichkeiten sind Gewinnspiele oder Verlosungen. Wichtig ist, dass die Preise angemessen sind und der Zielgruppe gerecht werden. Beispielsweise kann unter Golfinteressierten ein Platzreifekurs, unter Golfanfängern ohne bisherige Bindung an einen Golfclub eine Jahresmitgliedschaft verlost werden. Zusätzlich können in Form von Rabatt- und Sonderaktionen Kurse und Mitgliedschaften angeboten werden. Das Angebot gilt nur für diesen einen Tag und fordert von den potenziellen Kunden eine schnelle Entscheidung. Der Anreiz, das spezielle Angebot zu erwerben und Kosten zu sparen, ist groß. Diese Art von Rabattaktion sollte mit der strategischen Ausrichtung des Golfclubs sehr genau abgeglichen werden. Bei einem „gehobenen“ Golfclub können derartige Sonderaktionen falsche Botschaften senden und zu Missstimmung unter den Clubmitgliedern führen. Als weiterer Programmpunkt bieten sich Platzbegehungen unter fachkundiger Führung an, bei denen die Besucher einen Eindruck von der gesamten Anlage erhalten. Sie sind auch eine Möglichkeit, mit den Teilnehmern ins Gespräch zu kommen.

Wichtig ist, den Tag der offenen Tür für die Generierung qualifizierter Adressen zu nutzen, die für weitere Marketingaktivitäten verwendet werden dürfen. Dies kann z. B. im Rahmen eines Gewinnspiels, einer Verlosung oder einer Umfrage erfolgen.

Da das Interesse der regionalen Tageszeitungen, Rundfunk- und Fernsehsender an einem Golfclub meist gering ist, bieten sich Ereignisse wie der Tag der offenen Tür an, um mit den Medien Kontakt aufzunehmen und mit ihnen zusammenzuarbeiten, z. B. in Form einer Verlosung als Werbemaßnahme im Vorfeld des Events, die z. B. auch den Lesern der regionalen Tageszeitung einen Mehrwert bietet.

Je nach Gestaltung des Tags der offenen Tür kann auch die Einbindung von Unternehmen als Sponsoren für Gewinne, Give-Aways sowie weitere Werbe- und Präsentationsmittel empfehlenswert sein.

Eine geeignete Zeit für die Veranstaltung des Tags der offenen Tür ist das Frühjahr, z. B. die Monate April oder Mai, um z. B. Golfinteressierten den Einstieg in die laufende Golfsaison noch zu ermöglichen. Die Wetterlage sollte schon relativ stabil, der Platzzustand nicht mehr allzu winterlich sein.
Als Veranstaltungstag bietet sich ein Samstag oder ein Sonntag an. In die weitere Planung sind alle an dem Event beteiligten Personen einzubeziehen wie Clubmanagement, Gastronomieleitung und -personal, Golfsekretäre, Golflehrer usw.. Der Deutsche Golf Verband schlägt jedes Jahr feste Termine beziehungsweise sogar eine Golferlebnis-Woche für seine Golfanlagen vor.

3.12 Erfolgskontrolle von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Ein Unternehmen kann dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn es seine Geschäftstätigkeit stetig kontrolliert, d. h., den Ist-Zustand (Unternehmenssituation) mit dem Soll-Zustand (definierte Ziele) abgleicht. Auf Grundlage der Ergebnisse dieses Abgleichs kann das Unternehmen überprüfen, ob und in welchem Maße die definierten Ziele erreicht wurden sowie Verbesserungen und Veränderungen vornehmen.

Die Erfolgskontrolle in Marketing und PR ist, wie bereits erläutert, wichtiger Bestandteil des Planungsprozesses und muss darüber hinaus in die Maßnahmenumsetzung sozusagen als „ständiger Begleiter“ integriert werden. Eine sinnvolle und umfangreiche Erfolgskontrolle bedeutet nicht, dass lediglich am Ende des Planungszeitraums (z. B. einer Golfsaison) die Zielerreichung insgesamt überprüft wird, sondern dass immer wieder Teilresultate einer Untersuchung unterzogen werden.

Beispielsweise sollte ein Golfclub nicht nur am Ende einer Saison kontrollieren, zu welchen Ergebnissen seine Werbung insgesamt geführt hat und ob diese mit seinen zu Beginn der Planung festgelegten Zielen übereinstimmen, er sollte auch die einzelnen Maßnahmen, z. B. Anzeigenschaltung in Golfmagazinen, Versand von Flyern an alle Schnuppergolfer, Bewerbung eines besonderen Angebots im Newsletter, laufend beobachten und fragen, ob sie zur Erreichung der definierten Ziele effektiv beigetragen haben bzw. beitragen.

Unumstritten in Wissenschaft und Praxis ist, dass sich die Erfolgskontrolle von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit teilweise schwierig gestaltet, da die Wirkungszusammenhänge in diesen Bereichen häufig nicht genau nachvollzogen werden können. Nichtsdestotrotz existieren eine Vielzahl von Kontrollmechanismen, die eingesetzt werden können, um weitgehend „Licht ins Dunkel“ zu bringen, und die mehr oder weniger sichere Informationen und Daten liefern, mit denen das Unternehmen arbeiten kann. Einige Marketing- und PR-Maßnahmen lassen sich besser kontrollieren als andere. Entscheidend ist dabei, ob die Reaktion des potenziellen Kunden zeitgleich oder zeitnah mithilfe von Kennzahlen oder Rückkopplungselementen überprüft werden kann.

Die Erfolgskontrolle ist für einen Golfclub beispielsweise bei folgenden Maßnahmen gut möglich:

- Kunden- bzw. Verkaufsgespräch im Pro-Shop, im Sekretariat, im Clubrestaurant (Verkaufsabschluss)
- Gewinnspiel z. B. auf einer Messe (Teilnehmerzahl)
- Anzeige in einem Golfmagazin mit Rabattcoupon (Direct-Response-Werbung) (Anzahl der Gäste, die das Angebot wahrnehmen)

Folgende Maßnahmen lassen sich nur unzureichend in ihrem Erfolg kontrollieren:

- klassische Anzeige in einem Golfmagazin oder einer Tageszeitung
- Messeauftritt
- Tag der offenen Tür usw.

Die Erfolgskontrolle von Marketing und Öffentlichkeitsarbeit kann kosten- und zeitintensiv sein, ist aber auch mit einem kleineren Budget und wenig Personal umsetzbar und sollte von jedem Golfclub durchgeführt werden. Aus der Vielzahl der Möglichkeiten seien einige wenige exemplarisch genannt.

Erfolgskontrolle der Medienarbeit

Die Pressearbeit eines Golfclubs kann durch eine sogenannte Medienresonanzanalyse überprüft werden. In dieser untersucht der Golfclub anhand der Anzahl der Medienberichte, ihrer Länge, der Art des Mediums usw., welche Quantität und Qualität seine Medienarbeit hat. Fraglich ist, ob die Quantität und Qualität von Beiträgen im einen oder anderen Fall mit der Anzeigenschaltung des Golfclubs einhergehen.

Erfolgskontrolle der Kommunikation im Internet

Die Internetkommunikation hat den Vorteil, dass durch die Protokollierung jedes Nutzungsvorgangs genaue Daten für die Erfolgskontrolle generiert werden. Folgende Informationen können z.B. durch das sogenannte Tracking gewonnen werden (vgl. MEFFERT 2000, S. 780 f.):

- Zeitpunkt der Abfrage
- Adresse des Onlineangebots, das vom Nutzer abgefragt wird
- Name der heruntergeladenen Dateien
- Anzahl der Downloads
- Zahl der Sichtkontakte einer Internetseite (z. B. Anzahl der Klicks bzw. Page Impressions für die Seite „Aktuelles“)
- Nutzungsdauer einer Internetseite
- Anzahl der Besucher einer Internetseite usw.

Anhand dieser und vieler weiterer Kennzahlen können Rückschlüsse auf die qualitative und quantitative Wirkung einer Internetseite gezogen werden.

Erfolgskontrolle von Direct-Response-Werbung

Durch die Integration eines Rückkopplungselements, das vom Adressaten bei einer Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen verwendet werden muss, um z. B. ein Angebot zu speziellen Konditionen zu erhalten, ist es möglich, diese Werbeformen vergleichsweise gut zu kontrollieren. Durch die zeitnahe Interaktion zwischen Unternehmen und Rezipienten lässt sich die Wirkung von Direct-Response-Werbung relativ erfolgreich nachvollziehen.

Neben den oben genannten Möglichkeiten bietet sich für einen Golfclub immer das persönliche Gespräch mit Mitgliedern, Greenfeespielern und Unternehmenskunden als Kontrollinstrument an und sollte intensiv dazu genutzt werden, die Zufriedenheit der Kunden mit dem Golfclub und seinem Leistungsprogramm sowie die Anforderungen und Bedürfnisse potenzieller Kunden zu ermitteln. Beispielsweise können kurze Befragungen der Teilnehmer eines Golfkurses dazu dienen, zeitnah eine spontane Aussage zu ihren ersten Eindrücken zu erhalten. Darüber hinaus kann auch die Durchführung von strukturierten Umfragen nach den Erkenntnissen der Marktforschung sinnvoll sein.

Diese bieten sich z. B. für die Überprüfung der aktuellen Positionierung eines Golfclubs, seines Bekanntheitsgrades, der Beliebtheit des Platzes bei den verschiedenen Zielgruppen und die Nachfrage nach seinem Angebot insgesamt an. Allerdings nimmt nicht jeder gerne an einer Umfrage teil, viele Menschen fühlen sich gestört oder möchten ihre Meinungen und Daten nicht kundtun und für Analysen zur Verfügung stellen.
Dies sollten Sie akzeptieren. Feedbackelemente auf der Internetseite, kurze Umfragen in Newslettern o. Ä. können über einen längeren Zeitraum hinweg ebenfalls repräsentative Ergebnisse liefern. Die Erfolgskontrolle ist die Grundlage für Verbesserungen und Veränderungen. Sie sollte daher von Golfclubs hinreichend genutzt werden, um ihr Leistungsprogramm, ihre Kommunikation, ihre Preispolitik usw. zu verbessern, anzupassen und zu erweitern.

Golfclub am Meer

Anhang zu Kapitel 1

Quellen

- Deutscher Golf Verband (DGV), DGV Statistiken 2019. Bestandserhebung der organisierten Golfspieler und der Golfanlagen zum Stand 31.12.2019
- Deutscher Golf Verband (DGV), Golfmarktbericht 2018. Juli 2019
- KPMG, Golf Participation Report for Europe 2019. Budapest, Oktober 2018
- Internetseiten nationaler europäischer Golf-Verbände (wie in den Fußnoten im Text angegeben)
- GfK Geomarketing GmbH, GfK Kaufkraft Deutschland. Bruchsal
- Unternehmensregister im Internet https://www.unternehmensregister.de/ureg/
- Eigene Erhebungen, Recherchen und Auswertungen des Autors

Der Autor

- Falk Billion, Jg. 1949, verheiratet, 2 Kinder, 1 Enkel
- Von der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern bestellter und vereidigter Sachverständiger für Wirtschaftlichkeitsbewertung von Golfanlagen
- Wirtschafts- u. Sozialgeograph (Universität Münster/Westf.), Promotion 1975 mit einer Dissertation über Freizeitverhalten und regionale Freizeit-Infrastrukturplanung
- Seit 1985 beruflich ausschließlich in der Golfbranche engagiert, seit 1991 freiberuflich tätig, seit 1996 als Sachverständiger öffentlich bestellt und vereidigt
- Verfasser von mehr als 750 einschlägigen Gutachten, Studien und Berichten für annähernd 500 Mandanten (Golfclubs, Golfanlagen-Betreiber, Grundeigentümer, Projektentwickler, Kommunen, Kreditinstitute, Versicherungen, Gerichte, Unternehmen, Insolvenzverwalter, etc.) im In- und Ausland
- www.billion.de

Copyright

- © 2020, Dr. Falk Billion, Der Bericht „Golfmarkt Deutschland 2020“ ist urheberrechtlich geschützt.

Hinweis

Der Bericht „**Golfmarkt Deutschland**“ wurde mit sachverständiger Sorgfalt erstellt. Die Inhalte basieren auf Quellen, die für zuverlässig erachtet werden. Für deren Genauigkeit, Vollständigkeit und Richtigkeit wird jedoch keine Haftung übernommen.

Esther Henseleit

Zur Person:	Esther Henseleit
Spitzname:	Esthi
Geboren:	14. Januar 1999
Wohnort:	Hamburg
Spielt Golf seit:	ihrem 8. Lebensjahr
Letztes Handicap:	+7,1 (bestes bis dato geführte Hcp Europas)
Pro seit:	1. Januar 2019
Größte Erfolge:	1. Platz bei der Magical Kenya Ladies Open 2019 1. Platz bei den SKAFTO OPEN 2019 LET Order of Merit Winner 2019 LET Rookie Of The Year Winner 2019 Qualifikation für die LPGA-Tour 2020 Hamburgs Sportlerin des Jahres 2019
Engagement:	Schirmherrin für das GVNB Projekt For(e) Girls
Hobbys:	Tennis, Freunde treffen, Filme gucken, Serien schauen, kochen und „viel essen“

SOMMERFELD

Sommerfeld AG
Friedrichsfehner Straße 2a
26188 Edewecht

E info@sommerfeld.de
W www.sommerfeld.de

KONTAKT

Ihre Ansprechpartner

Ingo Staats
Vertrieb Nord/Ost

T (+49) 4486 - 92 82-16
M (+49) 172 - 6 01 11 30

E ingo.staats@sommerfeld.de

Frederik von der Heyden
Vertrieb Mitte/Süd

T (+49) 4486 - 92 82-12
M (+49) 172 - 9 58 23 18

E frederik.vonderheyden@sommerfeld.de