

GOLFENTWICKLUNG IM LAUFENDEN JAHRZEHT

CHANCE

Chancen für private, vereinsgeführte Golfanlagen

Die Golfentwicklung im laufenden Jahrzehnt wird darüber entscheiden, welche Golfanlagen beliebt sein werden und welche eher nicht. Dabei sind drei Fragen zentral:

- Wie verändern sich die Rahmenbedingungen für Golf in Deutschland?
- Welche Herausforderungen werden Marktveränderungen bringen?
- In welcher Art und in welchem Umfang wird sich die Golf-Nachfrage verändern?

Je nachdem, wie Golfanlagen diese Fragen für sich beantworten und ihr Golf-Angebot darauf abstimmen, werden sie bei Golfspielern punkten können.

In zwei sich ergänzenden Beiträgen werden je fünf Einflussfaktoren beleuchtet, die maßgeblich die Golfentwicklung im laufenden Jahrzehnt prägen und Antworten auf die drei zentralen Fragen geben. Es wird aufgezeigt, mit welchen Implikationen zu rechnen ist und was Golfanlagen tun

können, um ihr Golf-Angebot so anzupassen, dass sie von dieser Entwicklung profitieren.

Im ersten Teil fokussieren wir uns auf fünf Barrieren, die dem Erfolg einer Golfanlage im Wege stehen. Absehbare Veränderungen politischer, gesellschaftlicher, sozio-ökonomischer und ökologischer Rahmenbedingungen können Golfanlagen zum Verhängnis werden. Zudem wird sich der Markt nicht zuletzt durch die Digitalisierung stark verändern. Beide Entwicklungen beeinflussen die Nachfrage. Nur diejenigen Golfanlagen, die in der Lage sind, die neuen Barrieren erfolgreich zu überwinden, werden von der Golfentwicklung im laufenden Jahrzehnt profitieren können.

Barriere 1: Veränderungen des gesellschaftlichen oder persönlichen Umfelds

Durch Veränderungen in der Gesellschaft verändert sich die Art, wie Golf nachgefragt wird. Versteht es eine Golfanlage nicht, ihr Angebot an-

zupassen, werden gesellschaftliche Veränderungen zu einer Barriere, die Existenz-bedrohende Ausmaße annehmen kann.

Neueste Untersuchungen zeigen: Menschen werden stetig Lärm-sensibler, fühlen sich immer stärker dem Druck gesellschaftlicher Erwartungen ausgesetzt, sind zunehmend auf der Suche nach Maßnahmen zu einem Gewicht-reduzierenden Lebensstil und suchen immer mehr beständige Freundschaften (BMBF, 2020). Golfanlagen, die diesen Veränderungen in der Gesellschaft nicht Rechnung tragen, haben es zunehmend schwer, Mitglieder zu binden. Daher gilt es, Maßnahmen zu ergreifen und Angebote zu präsentieren, die dem neuen Zeitgeist entsprechen:

- a) Lärm soweit wie möglich reduzieren, damit sich Golfer entspannen können und eine Urlaubsstimmung entstehen kann;
- b) Einen gesellschaftlichen Rahmen bieten, der frei von gesellschaftlichen Erwartungen oder Druck ist

– Golf als Mittel zur Selbstverwirklichung, Spaß-Turniere, Clubmeisterschaften für jeden und nicht nur für die Besten;

- c) Unterstützung von Maßnahmen zur Gewichtsreduktion, wie Informationsveranstaltungen, Kochseminare, Fitnessangebote; eigene Räumlichkeiten für Fitness- und Stretching-Geräte, Yoga-Kurse, bis hin zu Wellnessangeboten;
- d) Den Golfclub als Begegnungsstätte zur Schließung von Freundschaften wiederbeleben.

Neben gesellschaftlichen Veränderungen hat sich in den vergangenen Jahren auch das persönliche Umfeld der Menschen zum Teil stark und nachhaltig, u.a. durch Covid-19 verändert: Veränderungen der Arbeitsbedingungen, des Freizeitverhaltens und der Konsumgewohnheiten. Alle führen beim Golfspieler zu einer Neubewertung der Attraktivität von Golfanlagen. Aspekte, die in der Vergangenheit für den Erfolg einer Golfanlage unkritisch gewesen sind, können sich nun als Barrieren herausstellen:

»Wenn sich das gesellschaftliche oder persönliche Umfeld des Golfspielers verändert, führt dies zu einer Neubewertung der Attraktivität von Golfanlagen!«

- a) **Arbeitsbedingungen:** Die beruflichen Arbeitsbedingungen der Golfspieler sind u.a. durch Homeoffice deutlich flexibler geworden. Arbeitszeiten sind so variabel wie nie zuvor, Freizeitgleichgewicht ist dem Arbeitnehmer mittlerweile wichtiger als eine monetäre Kompensation (TALENTPRO, 2018). Ganz allgemein wird auf Lebensqualität immer mehr Wert gelegt. Bereits heute gibt es Anzeichen, dass die flexibleren Arbeitsbedingungen genutzt werden, den Lebensschwerpunkt in ländlichere Gebiete zu verlagern (MARKTFORSCHUNG, 2021). In der Konsequenz verändert sich für den Golfer die persönliche Gewichtung der Kriterien, um die passende

Golfanlage zu finden – unabhängig vom Kostenaspekt: Nähe zur Golfanlage, Spielen, ohne Startzeiten planen zu müssen, Diversität der Spielbahnen, Erholungsqualität auf der Anlage, Platzqualität, Angebot für Kinder, Infrastruktur (Übungs- und Trainingsmöglichkeiten, Golflehrer, Gastronomie, Pro-Shop), Zusatzleistungen (Indoor-Golf, Fitness-Möglichkeiten, Wellness-Angebot, Schulungen zu Sport und Gesundheit).

- b) **Freizeitverhalten:** Das Freizeitverhalten ist diverser geworden: Menschen haben das subjektive Gefühl, über zu wenig Freizeit, „Dispositionszeit“, zu verfügen. Dies führt dazu, dass sie die Dauer der Aktivitäten verkürzen, um mehr „konsumieren“ zu können (SFZ, 2021). Menschen gestalten folglich nicht nur ihre Freizeit aktiver, sondern möchten auch nach Lust und Laune agieren – auch kurzfristig, opportunitätsgetrieben. Das bedeutet für die Golfanlage, dass der typische Golfspieler immer weniger Zeit auf dem Platz einer Golfanlage verbringt. Er geht auf den Platz, wenn er gerade

Zeit hat, wenn das Wetter gut ist oder wenn er sich spontan verabredet hat. Oder er nutzt das alternative Angebot der Golfanlage. Eine langfristige Tages- oder gar Wochenplanung ist „out“. Es ist bereits heute ein Wettbewerbsvorteil, wenn Golfanlagen diesem Umstand Rechnung tragen.

- c) **Konsumgewohnheiten:** Der Konsum 4.0 wird durch digitales Bezahlen, Instant Shopping und digitale Assistenten geprägt. Es wird davon ausgegangen, dass das allgemeine Konsumniveau steigt und eine hohe Zahlungsbereitschaft für ausgewählte Leistungen besteht, sofern keine technischen Hürden im Wege stehen (UM-



Andreas W. Gross
Diplom-Kaufmann, selbständiger Management und Marketing Consultant, akkreditierter Berater des DGV, Autor „Marketing- und Management-Handbuch Golf“

www.konzeption-golf.de

WELTBUNDESAMT, 2018). Diese Trends führen dazu, dass es der Golfspieler bequem haben möchte, wenn er Golf spielt: Eine Mitgliedskarte, mit dem er alle Leistungen auf der Golfanlage in Anspruch nehmen kann (für Details siehe zweiten Teil des Beitrags in der nächsten golfmanager-Ausgabe). Eine funktionierende digitale Score-Card ohne Werbung ist dabei genauso wichtig wie die App der Golfanlage, über die ein Tisch im Restaurant und ein frisch gezapftes Bier per Knopfdruck auf der 18 bestellt werden kann. Oder ein verlässlicher, schneller Service, der Nachschub an Bällen oder einen Ersatz-Trolley zur Verfügung stellt, sollte letzterer einen Defekt aufweisen.

Für die meisten Golfanlagen gilt, dass ein „weiter so“ wie bisher nicht mehr ausreicht, um in Zukunft zu überzeugen. Schaffen es Golfanlagen nicht, die von Golfspielern wahrgenommenen Barrieren abzubauen und sich dem Zeitgeist entsprechend auszurichten, werden sie zunehmend unattraktiv.

Barriere 2: Golf als Volkssport

Wesentliche finanzielle Mittel werden dazu genutzt, Golf für eine breitere Bevölkerungsschicht zu erschließen. Nur wenige Golfanlagen profitieren davon, zudem ist die Nachhaltigkeit dieser Investitionen umstritten.

Immer mehr erscheint das Ziel „Golf als Volkssport“ eine Barriere bei der Golfentwicklung zu sein, weil dadurch auf Quantität anstelle von Qualität gesetzt wird. Wäre es nicht besser, die Mittel für Maßnahmen zu verwenden, wodurch die Qualität des Golf-Angebots gefördert wird?

»Die Golf-Nachfrage ist Preis-unelastisch: Selbst, wenn Golf drastisch billiger werden würde, würden nicht viel mehr Menschen Golf spielen!«

Golf rangiert auf Platz 9 in der Rangliste aller Spitzenverbände im DOSB (gemessen an den Mitgliedschaften, DOSB, 2021, S. 9) und wird gerne als Volkssport präsentiert. Entsprechend werden Maßnahmen zur Verbreitung von Golf begrüßt. Allerdings ist Golf als Breitensport denkbar ungeeignet. Golf ist eine der am schwierigsten zu beherrschenden Sportarten und nur mit erheblichem zeitlichem und oft auch finanziellem Aufwand erlernbar (FALK, 2021, S. 14).

Ökonomisch gesehen ist es daher wenig sinnvoll, die Anzahl der Golfspieler insgesamt zu erhöhen, um den Verlust an Deckungsbeitrag bei den einzelnen Golfanlagen zu kompensieren, zumal die Grenzkosten zur Gewinnung neuer Golfspieler zunehmen: Der (monetäre und personelle) Aufwand, den Anteil der Golfspieler an der Bevölkerung stetig weiter zu erhöhen, steigt überproportional. Auch deshalb, weil Golf kein allzu gutes Image besitzt und es in Deutschland kaum Golf spielende Prominente oder Politiker gibt, denen man nachzueifern möchte. Die Golf-Nachfrage ist daher umso Preis-unelastischer, je geringer der Preis wird. Das bedeutet, dass selbst dann, wenn Golf drastisch billiger werden würde, nicht viel mehr Menschen Golf spielen würden (GROSS, 2019, S. 22). Mehr Golfspieler zu gewinnen, erscheint daher per se als die falsche Strategie für Deutschland.

Erschwerend kommt für die Zukunft hinzu, dass sich die Voraussetzungen für die Akzeptanz von Golf bei Schülern in den letzten Jahren ver-

ändert hat. Heute gibt es für Kinder und Jugendliche mehr interessante Alternativen im Sport und Freizeitbereich denn je, mit denen Golf wenig konkurrieren kann – obwohl viele Golfclubs sehr günstige Kinder- und Jugendarrangements anbieten, die häufig sogar Training beinhalten

(siehe auch FALK, 2020, S. 138). Auch deshalb erscheint das Ziel „Wachstum im Golfsport“ nicht mehr zeitgemäß – Golf wird sich nicht zu einem Volkssport entwickeln (können). Aber auch auf der Angebotsseite von Golf sind die Parameter für weiteres Wachstum nicht ideal. Nach Angaben des DGV sind weitere mögliche Flächen für 18-Löcher-Golfplätze in Deutschland extrem begrenzt.

Der Golfspieler selbst wurde bei dieser Diskussion bislang nicht befragt oder über mögliche Implikationen aufgeklärt. Will der Golfer wirklich Teil einer Massenbewegung sein? Wahrscheinlich nicht. Wie der Golfspieler von einer Qualitätssteigerung des Angebots profitieren könnte, wird im zweiten Teil näher erläutert, wenn es um die Chancen bei der Golfentwicklung geht.

»Konstruktiver Wettbewerb entsteht, wenn sich Golfanlagen anstelle eines Preiskampfes durch unterschiedliche Qualitäten voneinander absetzen!«

Barriere 3: Ruinöser Preis-Wettbewerb

Die Voraussetzungen für hohe Mitgliederzahlen sind so gut wie nie zuvor: Seit Jahren bewegt sich die durchschnittliche Anzahl an Mitgliedern pro Golfanlage in Traummehnen. Noch nie zuvor hat eine Golfanlage statistisch im Durchschnitt so viele Mitglieder wie heute: 784 Personen (DGV 2020, S. 6 und eigene Berechnungen). Jedes neue Mitglied sollte daher die wirtschaftliche Situation einer Golfanlage

verbessern. Rekordzahlen an Golfern reichen jedoch nicht, immer wieder kämpfen Golfanlagen ums Überleben. Was also läuft schief?

Während die Kosten für den Betrieb einer Golfanlage stetig steigen, wird der Wettbewerb um neue Mitglieder mit niedrigen Beiträgen geführt. Wenn aber die realen Mitgliederbeiträge sinken, werden für den gleichen prozentualen Deckungsbeitrag mehr Mitglieder benötigt. Eine fatale Entwicklung, denn am Ende leidet zunehmend die Qualität des gesamten Golf-Angebots.

Postulieren wir das Ziel, dass sich Golfer in ihrem Heimatclub wohlfühlen sollen. Dann wandern Mitglieder nicht ab und Golfanlagen benötigen nicht permanent neue Mitglieder, um zu überleben. Wenn man dieses Ziel erreichen möchte, dann darf es keinen ruinösen Preis-Wettbewerb zwischen Golfanlagen und keine Grabenkämpfe bei der Mitglieder-Gewinnung geben. Dabei werden hier unter ruinösem Wettbewerb alle Maßnahmen subsummiert, die zum Ziel haben, durch Preismaßnahmen Golfer zu einem Wechsel ihrer Mitgliedschaft zu bewegen.

Diese Barriere lässt sich überwinden, wenn um den Kampf um Mitglieder konstruktiver Wettbewerb maßgeblich wird. Er entsteht dann, wenn sich Gol-

fanlagen anstelle eines Preiskampfes durch unterschiedliche Qualitäten voneinander absetzen, um durch passende Angebote die „richtigen“ Golfer anzusprechen, also diejenigen Golfer, die zum Gesamtkonzept der Golfanlage passen. Nicht jeder, der den Beitrag bezahlt, tut dem Golfclub gut. Es gilt, die Erwartungshaltung des neuen Mitglieds zu 100% zu erfüllen, indem authentisch, ehrlich und umfangreich kommuniziert und nicht nur Stärken betont, sondern auch Schwächen offengelegt werden.

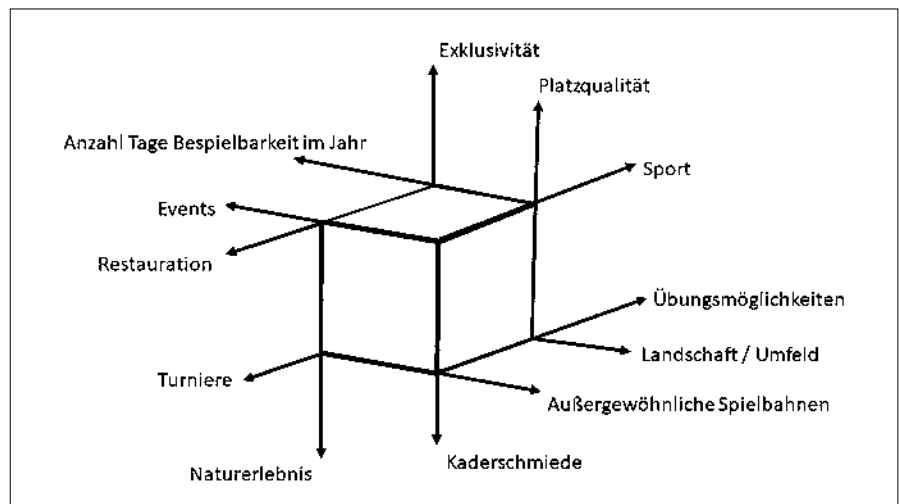
Barriere 4: Unklare Positionierung

Bei welcher Golfanlage würden Sie gerne Mitglied werden, wenn – wie in vielen Regionen Deutschlands der Fall – mehrere zur Auswahl stünden? Wahrscheinlich würden Sie sich überlegen, welche Faktoren Ihnen besonders wichtig sind. Wenn Sie nun den Internetauftritt der in Frage kommenden Anlagen durchlesen und eine Vor-Ort-Besichtigung durchführen, ggf. auch ein Probespiel absolvieren würden, welche Erwartung hätten Sie? Sehr wahrscheinlich würden Sie zu derjenigen Golfanlage tendieren, die Ihren Anforderungen am besten entspricht.

In der Realität werden Sie feststellen, dass es mühsam ist zu erkennen, ob eine Golfanlage Ihren Vorstellungen entspricht oder nicht. Relevante Informationen, die Ihnen eine fundierte Entscheidung ermöglichen, erhalten Sie kaum. Zudem stellt sich die Frage, ob die vollmundigen Versprechen erfüllt werden. Was hat man davon zu halten, wenn man liest, dass die Golfanlage „für alle Spielertypen gleichsam hervorragend geeignet“ ist, dass alles getan wird, damit sich das Mitglied „sehr wohl fühlt“, dass die Golfanlage „qualitativ hochwertig“ ist und dass alles geboten wird, „was das Herz begehrt“. Was bedeutet das konkret? Das erfahren Sie nicht.

In der Regel entscheiden Sie sich für eine Golfanlage, ohne über ausreichende Informationen zu verfügen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie dort längerfristig glücklich werden, ist ein Glücksspiel, das allzu oft schief geht. Eine klare und ehrliche Positionierung in allen relevanten Bereichen kann Fehlmitgliedschaften vermeiden – zum Vorteil für den Golfspieler und die Golfanlage.

Die klare und sichtbare Positionierung einer Golfanlage ist unerlässlich, damit Erwartungen von neuen und bestehenden Mitgliedern nicht enttäuscht werden (GROSS, 2017, S. 31-37). Durch Positionierung entsteht Kundenbindung: Mitglieder identifizieren sich mit der Golfanlage, Golfer



Grafik 1

(Quelle: A. Gross)

bleiben Mitglied, Golfanlagen gewinnen automatisch an Attraktivität für andere Golfer mit ähnlichen Vorlieben, und Ausgaben für die Akquisition neuer Mitglieder können einfach gespart werden.

Für die Positionierung einer Golfanlage bieten sich viele Differenzierungsmöglichkeiten an. Jede Differenzierungsmöglichkeit kann ein Grund dafür sein, warum potentielle und bestehende Mitglieder die Golfanlage attraktiv finden oder unzufrieden sind. Die Positionierung lässt sich mit Hilfe eines n-dimensionalen Hyperwürfels mit n Kontinuen darstellen (eine Auswahl stellt Grafik 1 dar).

Idealerweise definiert eine Golfanlage für jede relevante Dimension die individuelle Ausgestaltung eines Ist-Zustands bzw. eines Ziels (mit Zeitangabe, wann das Ziel realisiert wird). Kerndimensionen, die als besonders kennzeichnend für eine Anlage gelten und diese charakterisieren, bestimmen maßgeblich die Positionierung. Sie sind hervorragend dazu geeignet, in der Kommunikation der Golfanlage prominent herausgestellt zu werden.

Mit Hilfe einer Mitgliederbefragung, welche im zweiten Teil des Beitrags näher erläutert wird, lässt sich bestimmen, in welchem Umfang und in welcher Kombination die Dimensionen die größte Anziehungskraft für existierende Mitglieder besitzen. Mit

einer solchen Positionierung kann sich jede Golfanlage sinnvoll von anderen abgrenzen, ist einzigartig und authentisch. Diese Anziehungskraft lässt sich sehr effizient kommunizieren, weil kaum Streuverluste existieren: Es fühlen sich exakt diejenigen Golfspieler angesprochen, die sich mit dem Gesamtkonzept der Golfanlage identifizieren können.

Barriere 5: Fehlendes Qualitätsmanagement, mangelnde Transparenz

Der Aufwand, bestehende Mitglieder durch geeignete Kundenbindungsmaßnahmen zu halten, ist um ein Vielfaches einfacher, als neue Mitglieder zu akquirieren. Untersucht man die Gründe, warum Mitglieder den Golfclub wechseln oder mit dem Golfspielen ganz aufhören, spielt – neben persönlichen Gründen – vor allem eine Rolle, wenn Mitglieder enttäuscht oder vergrault werden, wenn ihre Erwartungen an die Mitgliedschaft nicht erfüllt werden.

Der häufigste Grund sind mangelnde Informationen der Mitglieder und fehlende Transparenz über das, was die Golfanlage ausmacht. Es fehlt ein Qualitätsmanagement – eine der größten Barrieren bei der Ausrichtung einer Golfanlage auf die Bedürfnisse seiner Klientel (GROSS, 2016, S. 746ff.). Fluktuation durch wechselnde Mitglieder kann nicht im Sinne eines Golfclubs sein. Nicht nur die damit

einhergehenden Kosten sind zu vermeiden, sondern auch die Unruhe unter den Mitgliedern.

Die Ursachen für Fluktuation, die auf ein mangelndes Qualitätsmanagement zurückzuführen sind, sind vielfältig: Mitglieder

- identifizieren sich nicht mit den gelebten Werten der Golfanlage;
- können ihren sportlichen Ambitionen nicht ausreichend Rechnung tragen;
- finden zu anderen Mitgliedern keinen Kontakt;
- sind enttäuscht darüber, dass es zu wenige Mitglieder in gleichem Alter oder vergleichbaren Lebenssituationen gibt;
- empfinden die Interaktion mit Sekretariat, Management und oder Vorstand als unangenehm;
- wünschen sich einen Standard an Dienstleistungs- und/oder Service-mentalität, der nicht dem Status quo entspricht.

»Profane Missstände‘ auf einer Golfanlage sind Ursachen für Fluktuation, können aber durch ein Qualitätsmanagement einfach behoben werden.«

Diese sogenannten „profanen Missstände“ sind vergleichsweise einfach vermeidbar. Deren Behebung impliziert nur geringe Kosten. Erforderlich sind der Aufbau und die Kontrolle eines Qualitätsmanagements, das folgende Bereiche umfasst:

- a) Golfanlagen-Konzept: Ein Grundkonsens der Mitglieder, für was die Golfanlage stehen soll und für was nicht
- b) Kundenorientierung: Das Mitglied in den Mittelpunkt aller Maßnahmen stellen
- c) Charakter der Golfanlage: Herausarbeiten, was die Golfanlage charakterisiert, welche Philosophie

und welche Werte sie verkörpert, die Corporate Identity, Stellenwert von Clubleben und Ehrenamt

- d) Verhaltenskodex, Code of Conduct: Vorgabe, wie das Miteinander gestaltet sein sollte
- e) Formulierung von Arbeits- und Verfahrensanweisungen sämtlicher relevanter Bereiche einer Golfanlage
- f) Die Bedeutung von Turnieren, Mannschaften, deren Förderung und Prinzipien, die man bei der Anzahl und Art der Turniere, der Mannschaftsaufstellung und Durchführung von Ligaspielen verfolgt
- g) Die Rolle eines Fördervereins, die Vorstellung des Zwecks und der Prinzipien
- h) Herausgabe eines jährlich überarbeiteten Breviers, in dem die Golfanlage und Personen mit zentralen Aufgaben vorgestellt und die Bereiche a) bis g) näher erläutert werden

Wenn ein entsprechendes Qualitätsmanagement existiert, dürften neue und alte Mitglieder kaum enttäuscht werden, weil sie für ihre Entscheidung über eine Mitgliedschaft die dadurch erforderliche Transparenz erhalten.

Fazit

Überwinden Golfanlagen die aufgezeigten fünf Barrieren, profitieren sie von der Golfentwicklung im laufenden Jahrzehnt. Angesichts von dramatischen Veränderungen im gesellschaftlichen und persönlichen Umfeld der Golfspieler besteht für Golfanlagen nicht viel Zeit, sich auf deren Bedürfnisse von morgen anzupassen, um attraktiv zu sein. Dabei wäre es fatal, den Fokus der Golfbranche auf Golf

als Massenbewegung und ruinösen Preis-Wettbewerb zu setzen, denn genau das Gegenteil wird für viele Golfanlagen überlebenswichtig sein. Die Golfbranche benötigt qualitativ hochwertige Lösungen und für Golfanlagen sind eine klare Positionierung sowie der Fokus auf ein Qualitätsmanagement diejenigen Faktoren, die zukünftig primär für ihren Erfolg entscheidend sein werden.

Andreas W. Gross

Literatur

- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF), 2020: Gesellschaftliche Veränderungen 2030
- DEUTSCHER GOLF VERBAND (DGV), 2020: DGV-Statistiken
- DOSB, 2021: Bestandserhebung 2021
- FALK, R., 2020: Golfmanagement in Deutschland. Eine empirische Studie
- FALK, R., 2021: Zukunftsfähiges Produkt Golf? In: *golffmanager* 5/21
- GROSS, A., 2016: In der Golfbranche Geld verdienen, Marketing- und Management-Handbuch Golf
- GROSS, A., 2017: Wettbewerbsvorteil ‚Herzlich Willkommen‘. In: *golffmanager* 4/17
- MARKTFORSCHUNG, 2021: Stadtfucht oder Landflucht – Zwischen Klimawandel, Infrastruktur und Wachstum. <https://www.marktforschung.de/aktuelles/marktforschung/stadtfucht-oder-landflucht-zwischen-klimawandel-infrastruktur-und-wachstum/>
- SFZ, STIFTUNG FÜR ZUKUNFTSFRAGEN, 2021: Die Zukunft der Freizeit. <https://www.stiftungfuerzukunftsfragen.de/forschung/forschungsthemen/die-zukunft-der-freizeit>
- TALENTPEO, 2018: Mehrheit der Fachkräfte hätte lieber „mehr Freizeit“ als „mehr Geld“. <https://blog.talentpro.de/2018/06/21/mehrheit-der-fachkraefte-haette-lieber-mehr-freizeit-als-mehr-geld/>
- UMWELTBUNDESAMT, 2018: Konsum 4.0: Wie Digitalisierung den Konsum verändert

*Im zweiten Teil des Beitrags unseres Autors Andreas W. Gross stehen in der kommenden Ausgabe des *golffmanager* Chancen im Vordergrund, die sich durch die Veränderungen in der Golf-Nachfrage ergeben. Golfspieler orientieren sich bei der Auswahl einer Golfanlage neu, die Attraktivität von Golfanlagen unterscheidet sich zukünftig zum Teil erheblich von früher. Golfanlagen gibt dies eine einmalige Chance, sich zukunftsorientiert aufzustellen, damit die Golfentwicklung nicht zum Risiko wird.*