

GOLFENTWICKLUNG

IM LAUFENDEN JAHRZEHT



CHANCE

Chancen für 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 haben wir uns auf Barrieren fokussiert, die dem Erfolg einer Golfanlage im Wege stehen. Im vorliegenden zweiten Teil stehen 5 Chancen im Vordergrund. Vor dem Hintergrund der sich ändernden Rahmenbedingungen werden sich Golfspieler hinsichtlich der Wahl einer Golfanlage neu orientieren. Golfanlagen gibt dies eine einmalige Chance, sich zukunftsorientiert aufzustellen, damit die Golfentwicklung nicht zum Risiko wird.



Der Beitrag „Barrieren und Chancen für Golfanlagen – Golfentwicklung im laufenden Jahrzehnt“ unter gmjk-online.de

Chance 1: Das Golfanlagen-Konzept – der Grundkonsens der Mitglieder, der die Zukunft sichert

Wann wurden Sie als Mitglied eines Golfclubs das letzte Mal gefragt, was Sie von Ihrer Golfanlage erwarten? Dazu gibt es so gut wie keine Mitgliederbefragungen. Schade, denn hier liegt eine große Chance für Golfanla-

gen, ihr Angebot Mitglieder-orientiert zu verbessern.

Die Initiative von „Players 1st“ (www.players1st.golf) greift diesen Gedanken auf und bietet Golfanlagen für einen monatlichen Beitrag einen Service, Mitglieder, Gäste und ehemalige Mitglieder zu befragen. Der Deutsche Golf Verband (DGV) bietet über das DGV-Serviceportal allen Mitgliedern an, diesen kostenpflichtigen Service zu nutzen.

Während das Angebot von Players 1st auf den US-amerikanischen Markt und auf die Gepflogenheiten der Golfspieler in den USA abgestimmt ist, erscheint es zur Nutzung von Golfanlagen in Deutschland weniger geeignet. Das Interesse deutscher Golfspieler an einer solchen Umfrage teilzunehmen, wird als eher gering eingeschätzt. Die Akzeptanz wäre sicherlich anders, wenn damit keine kommerziellen Interessen verfolgt würden und es sich um ein Produkt handelt, welches vom DGV hoheitlich verantwortet werden würde – für eine jährliche Mitgliederbefragung:

Eine Plattform, bereitgestellt vom DGV, auf der jeder organisierte Golf-

spieler seiner Golfanlage jedes Jahr ein Feedback geben kann – anhand standardisierter, anonymer, geschlossener und offener Fragen, ggf. ergänzt durch individuelle Fragen, die von den Golfanlagen speziell für ihre eigenen Mitglieder eingepflegt werden. Optisch könnten die jeweiligen Seiten an das offizielle Layout einer Golfanlage angepasst werden. Mit Hilfe von DGV-Sub-Domains wäre auch bei der Internet-Adresse für jedes Mitglied eindeutig der Bezug zu seiner Golfanlage sichtbar. Jede Golfanlage erhält jährlich eine Auswertung der Antworten ihrer Mitglieder, idealerweise ohne zusätzliche Kosten.

Der große Vorteil einer solchen Auswertung ist darin zu sehen, dass wichtige Entscheidungen einer Golfanlage auf der Grundlage der Einschätzung durch die eigenen Mitglieder getroffen werden können. Der DGV – als neutrale Instanz – kann im Gegensatz zu kommerziellen Anbietern gewährleisten, dass die Fragen neutral gestellt werden – eine Voraussetzung, damit die Clubmitglieder Vertrauen in die Befragung haben. Ist eine solche Plattform einmal erstellt, sind die laufenden Pflege- und Betreuungskosten vernachlässigbar.

»Ohne Mitgliederbefragung sind sich Verantwortliche einer Golfanlage ungenügend darüber im Klaren, was die Mitglieder wollen.«

Ohne eine derartige Mitgliederbefragung sind sich Verantwortliche einer Golfanlage in der Konsequenz nur ungenügend darüber im Klaren, was die Mitglieder wollen und was ihre Aufgaben als Entscheider sein sollten (GROSS, 2010): Wie sollen sie in der Lage sein, Entscheidungen im Sinne der Mitglieder zu fällen? Ohne eine Mitgliederbefragung fehlen von Mitgliedern getragene mittel- und langfristige Ziele und eine zukunftsgerichtete Strategie. Heute ist kaum eine Golfanlage in der Lage, einen 5-Jahresplan zu präsentieren, der durch die Mitglieder explizit gebilligt wird.

Statt eines planvollen Vorgehens neigen Verantwortliche – besonders in Vereinen – zu Aktionismus, einem „Sich-Durchwurschteln“: Das, was am Dringlichsten erscheint, wird – wohl oder übel – angegangen. Dabei ist man froh, wenn kein Handlungsbedarf besteht. Ansonsten gilt: Es wird umgesetzt, was ein persönliches Anliegen ist. Nicht umsonst kann fast jede Golfanlage von „Denkmälern“ berichten, die Vorstände – vermeintlich für die Zufriedenheit der Mitglieder – sich haben erstellen lassen.

Mitglieder einer Golfanlage haben sich zum Zeitpunkt des Eintritts mit dem, was die Golfanlage ausmacht, einverstanden erklärt. Es herrschte ein Grundkonsens. Verändert sich die Golfanlage, ohne dass Mitglieder auf diesem Weg mitgenommen werden, besteht die Gefahr, dass Mitglieder diesen Grundkonsens bewusst oder unbewusst aufkündigen. Für diese Mitglieder bestehen essentielle Missstände, wobei essentielle Missstände stets subjektive Empfindungen des jeweiligen Mitglieds sind: „zu viele Turniere/geringe Beispielbarkeit“, „unattraktive Spielbahnen“, „unzureichende Platzqualität“, „ungenügende Übungsmöglichkeiten“, „unpassendes Gastronomieangebot“, „schlechte Professionals“.

Essentielle Missstände führen früher oder später zu einer Kündigung der Mitgliedschaft, wenn sie nicht behoben werden. In der Regel ist die Beseitigung der essentiellen Missstände jedoch nicht einfach. Voraussetzung für deren Beseitigung ist zunächst, dass sich die Mitglieder darüber einig sind – es wird ein Grundkonsens benötigt, dann fühlen sich Mitglieder auf einer Golfanlage langfristig wohl, weil Mitglied und Golfanlage zueinander passen.

Damit essentielle Missstände behoben oder möglichst vermieden werden, bedarf es eines geeigneten, strategischen Golfanlagen-Konzepts (GROSS, 2016, S. 274 ff.). In dem Konzept wird definiert, was die Golfanlage ausmacht und es beinhaltet einen 5- bis 10-Jahresplan, wie sich die Golfanlage entwickeln soll. Idealerweise wird dieses



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

www.konzeption-golf.de

Konzept von mindestens zwei Dritteln der Mitglieder befürwortet und jährlich angepasst.

Ein solches Golfanlagen-Konzept verhindert Streit und bietet die Grundlage, auf der sich potentielle Mitglieder ein realistisches Bild von der Golfanlage machen können, um für sich zu entscheiden, ob eine Mitgliedschaft erstrebenswert ist oder nicht.

Chance 2: Kundenorientierung als Voraussetzung für Kundenbindung

Mitgliederzahlen von mehr als 900 führen auf einer 18-Löcher-Anlage in der Regel zu Einschränkungen im Spielbetrieb für jeden einzelnen, nicht nur zu Stoßzeiten. Startzeiten sollen dafür sorgen, dass sich die Auslastung des Platzes über den Tag besser verteilt. Allerdings widersprechen Startzeiten prinzipiell der Idee des Golfsports. Schließlich möchte man nicht auch noch die Freizeit planen müssen. Daher gibt es wahrscheinlich keinen Golfspieler, der Startzeiten per se gut findet. Startzeiten entsprechen erst einmal dem Gegenteil einer Kundenorientierung. Startzeiten erfüllen lediglich ihren Zweck bei hohen Mitgliederzahlen (oder Gästen) – aus welchen Gründen auch immer diese gewünscht sein mögen – und sollten als Werkzeug nur übergangsweise und nur dann eingesetzt werden, wenn andere Maßnahmen versagen.

Aus Kundensicht ist eine Golfanlage ohne Startzeiten für Mitglieder deutlich attraktiver, vorausgesetzt, man kann wirklich (fast immer) spielen, wann man möchte. Um Startzeiten zu vermeiden, können – neben einer Reduktion der Anzahl der Mitglieder – auch Anreize definiert werden, die das Golfspiel außerhalb der Stoßzeiten attraktiver machen und die Auslastung über den gesamten Tag besser verteilen. Beispielsweise ist es eine Frage des Managements, welche Bedeutung Greenfee-Spielern eingeräumt wird. Aber auch die pro-aktive Information über die voraussichtliche Tag- und Wochen-genaue Auslastung der Golfanlage kann für Mitglieder bereits ausreichend sein, nicht zu Stoßzeiten spielen zu wollen. Eine Information über die Auslastung einer Golfanlage in Echtzeit ist einfach zu generieren; auch so können Startzeiten überflüssig gemacht werden.

Immer wieder wird darauf verwiesen, dass Startzeiten auch dem Zweck dienen, den Golfbetrieb wirtschaftlicher und effizienter zu betreiben (siehe u.a. HIMMEL, 2022). Wenngleich es aus ökonomischer Sicht zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit einer Golfanlage korrekt ist, dass die Auslastung möglichst exakt erfasst wird, sind Startzeiten weder dafür ausreichend noch das zweckdienlichste Werkzeug. Die Auslastung des Platzes selbst ist nur ein relevanter Aspekt auf einer Golfanlage. Die Auslastung der Übungsmöglichkeiten (Range, Putt- und Pitching-Möglichkeiten) sowie der Gastronomie, der Carts und weiterer Angebote sind gleichermaßen relevant.

»Mit dem DGV-Ausweis Plus können Startzeiten überflüssig werden.«

Die DGV-Mitgliedskarte (DGV-Ausweis Plus) ist hervorragend dazu geeignet, die Auslastung einzelner Bereiche einer Golfanlage zu erfassen – Startzeiten können damit überflüssig werden. Der Ausweis kostet weniger als einen Euro mehr als der Standard-DGV-Ausweis, dafür bein-

haltet sie einen kontaktlosen Chip mit RFID-Technologie, mit dessen Hilfe auf einer Golfanlage viele zusätzliche Leistungen einfach implementierbar sind:

- Erfassung von Zutritten zu einzelnen Bereichen einer Golfanlage
- Öffnung von Türen zu Caddy- oder Umkleideräumen, Spint oder Cartboxen
- Bezahlung von Leistungen im Restaurant, Pro-Shop, Sekretariat oder bei Golf-Professionals
- Aktivierung von Geräten wie Ballautomaten, Golf-Simulatoren
- Ausleihung von Carts und Schlägern

In Echtzeit lassen sich damit bspw. Belegungszeiten erfassen, vorausgesetzt, dass Golfer verpflichtet werden, die Karte beim Betreten und Verlassen der jeweiligen Bereiche auf der Anlage zu scannen (Platz, Range, Putting-Green, Simulatoren, Restaurant).

Aufgrund von Erfahrungswerten lassen sich dadurch Belegungszeiten ausreichend gut prognostizieren, wodurch Planungssicherheit gewährleistet wird. Falls gewünscht, ist es durch die Erfassung von Start- und Endzeit einer Runde auch möglich, Maßnahmen zu ergreifen, um extrem langsam spielende Golfer nicht zum Ärgernis aller anderen werden zu lassen. Sollen Bereiche für Platz- oder Renovierungsarbeiten gesperrt werden, ist dies quasi durch Knopfdruck realisierbar. Wie bei allem gilt allerdings auch hier, dass die rechtzeitige Kommunikation von Einschränkungen auf der Golfanlage ein wichtiger Teil der Kundenorientierung ist.

Chance 3: Der Charakter der Golfanlage bestimmt die Einzigartigkeit

Golfspieler haben die Wahl: Sie können – grob eingeteilt – auf einer öffentlichen Golfanlage spielen, einer kommerziell-betriebenen Golfanlage

beitreten oder in einer privaten Golfanlage Mitglied werden.

Gerade am Anfang einer Golfspielkarriere stellt sich primär die Frage, ob man überhaupt genug Zeit für Golf übrigen kann, oder ob einem der Sport wirklich so gut gefällt, dass sich der Beitrag einer Mitgliedschaft in einem DGV-Mitglied vor Ort lohnt. Um kein finanzielles Risiko einzugehen, ist es daher naheliegend, wenn nach der Platzreife ein Spiel auf Greenfee-Basis mit einer Fernmitgliedschaft präferiert wird. Bis entschieden ist, welche Golfanlage gefällt und man bereit ist, eine Mitgliedschaft vor Ort einzugehen, werden auf diese Weise verschiedene Golfanlagen (öffentlich-, privat- und kommerziell-betriebene) kennengelernt.

»Der gelebte und wahrnehmbare Charakter einer Golfanlage entscheidet über deren Anziehungskraft.«

Würden diese neuen Golfer gefragt werden, worin sie den Unterschied zwischen den Anlagen sähen, wäre die Antwort sehr wahrscheinlich erstaunlich. Sehr wahrscheinlich wäre ihnen der qualitative Unterschied in der Platzpflege aufgefallen. Ebenso wahrscheinlich der Grad der Exklusivität der Golfanlage. In der Mehrzahl der Fälle jedoch wären sie nicht in der Lage anzugeben, welche Golfanlage privat oder kommerziell geführt wird, denn erkennbare Unterschiede nehmen sukzessive ab. Die Golfanlagen einer vergleichbaren Preis- und Qualitätsstufe werden sich hinsichtlich des Leistungsangebots ähnlicher. Der ursprüngliche Charakter einer privaten Golfanlage geht verloren.

Wenn private Golfanlagen blind Maßnahmen von kommerziellen Golfanlagen übernehmen, verwässern sie ihren Charakter. Nicht alle Ideen sind für eine private Golfanlage geeignet. Ein gutes Beispiel sind innovative Mitgliedschaftsmodelle, wie sie von kommerziellen Golfanlagen angeboten werden. Für eine kommerzielle Golf-

anlage kann es sinnvoll sein, spezielle Tages-, Wochen- oder Saisonmitgliedschaften anzubieten. Für sie zählt jeder Euro Umsatz. Für eine private Golfanlage kann dieses Angebot fatale Folgen für die Clubgemeinschaft haben, führt zu Anonymität unter den Mitgliedern und ist Ursache für Unstimmigkeiten.

Vor allem private Golfanlagen profitieren daher von der Ausarbeitung ihres Charakters. Werden nachfolgende Aspekte gelebt und sind wahrnehmbar, steigern sie die Anziehungskraft, weil dadurch Unterschiede zu anderen Golfanlagen sichtbar werden.

Der Charakter einer Golfanlage lässt sich anhand folgender Aspekte herausarbeiten (GROSS, 2016):

- **Werte:** Werte sind Überzeugungen, die das Handeln aller Mitglieder einer Golfanlage leiten. Werte definieren, für was die Golfanlage steht.
- **Philosophie:** Die Philosophie umfasst die Grundprinzipien und ist als Handlungsmaxime formuliert.
- **Image und Kultur:** Das Image einer Golfanlage ist ihre Kultur, wie sie von außerhalb der Golfanlage wahrgenommen wird, auch „Corporate Culture“ genannt. Die Kultur einer Golfanlage ist der gelebte Umgang miteinander und bestimmt sich aus den Vorgaben durch das „Corporate Behaviour“ und der von den Mitgliedern definierten Werte.
- **Corporate Identity:** Das Erscheinungsbild der Golfanlage wird durch die „Corporate Identity“ bestimmt. Die Corporate Identity ist neben der Kultur ein wesentlicher Einflussfaktor für das Image. Die Corporate Identity ist nichts anderes als die Identität, die sich die Golfanlage selbst gibt. Je bewusster diese Identität bestimmt und festgelegt wird, desto größer ist dessen Einfluss auf die Handlungen des Clubs und der Mitglieder und somit auf das Image. Dadurch ist der Club in der Lage, das gewünschte Image zu erzeugen.

- **Clubleben und Clubgemeinschaft:** Der Stellenwert, der dem Miteinander gegeben wird.
- **Ehrenamt:** Der Umfang der Aufgaben, die von Mitgliedern übernommen und verantwortet werden sollen.
- **Sport-, Jugend- und Mannschaftsförderung:** Die Bereitschaft der Golfanlage, Jugend, Mannschaften und den Sport zu fördern.

Der große Vorteil einer privaten Golfanlage besteht darin, dass ihre Mitglieder viel eher als Mitglieder einer kommerziellen Golfanlage eine große Bereitschaft mitbringen, sich für die Zwecke der Golfanlage einbinden zu lassen. Kommerzielle Golfanlagen hingegen kämpfen eher mit dem Umstand, dass sich ihre Mitglieder wie im Hotelurlaub verhalten: Viel Leistung für möglichst wenig Geld, passive Bespaßung anstelle aktiver Mithilfe. Aber auch das muss nicht so sein und lässt sich lösen.

Chance 4: „Code of Conduct“ macht Golfanlagen attraktiver

Organisierte Golfspieler unterscheiden sich maßgeblich von nicht-organisierten Golfspielern: Sie haben sich organisiert, weil sie das Miteinander

schätzen. Sie möchten sich auf „ihrer“ Golfanlage zu Hause fühlen. Sie legen Wert auf Freundlichkeit, respektvollen Umgang miteinander, Einhalten der Etikette und Verantwortliche, die sich um Belange der Mitglieder kümmern.

Wenig verständlich ist es daher, wenn diese Kriterien bei der Integration neuer Mitglieder in den Club nicht verankert werden. Welcher Club fordert die Einhaltung dieser Werte aktiv ein? Dabei ist gerade die Beachtung der Etikette ein wesentliches Kundenbindungselement. Welcher Golfer ärgert sich nicht über rücksichtsloses, respektloses, unsportliches Verhalten, fehlendes zügiges Spiel oder nicht ausgebesserte Pitchmarken und Divots? Wie sollen neue Golfer das korrekte Verhalten lernen?

In einem ersten Schritt ist es erforderlich, einen auf die jeweilige Golfanlage abgestimmten Verhaltenskodex, einen „Code of Conduct“ zu formulieren (GROSS, 2019, S. 24). Idealerweise geschieht das auf der Grundlage eines Grundkonsenses, mit dem sich mehr als zwei Drittel der Mitglieder identifizieren können. In einem zweiten Schritt gilt es, den „Code of Conduct“ zu kommunizieren und einzufordern. Anschließend können Maßnahmen definiert werden, um den „Code of Conduct“ im laufenden Betrieb lebendig zu halten.



Grafik 1: Der European Code of Conduct

(Quelle: Deutsche Unternehmerbörse)

Der European Code of Conduct (siehe Grafik 1) gibt eine gute Orientierung, die auch Golfanlagen nutzen können:

- **Nutzerzentrierung:** Sämtliche Handlungen sollten dem Wohle der Golfanlage bzw. den Mitgliedern und Gästen dienen. Zentraler Punkt ist die Einhaltung der Etikette.
- **Zuverlässigkeit:** Mitglieder, Gäste, Partner und Kunden sollten sich auf die handelnden Personen einer Golfanlage verlassen können, auch im Hinblick auf die Gewährleistung einer Zukunft der Golfanlage.
- **Kommunikation:** Es sollte stets umfassend, zeitnah und aufrichtig kommuniziert werden, damit die Interessen der Mitglieder gewahrt bleiben.
- **Transparenz:** Mitgliedern sollten alle Informationen erhalten, die zur Beurteilung der Golfanlage und ihrer finanziellen Situation erforderlich sind.
- **Datenschutz:** Mitglieder, Gäste, Partner und Kunden sollten darauf vertrauen können, dass die Anforderungen an den Datenschutz eingehalten werden.

»Die Gewährleistung der Etikette ist ein wesentliches Kundenbindungselement.«

Damit der „Code of Conduct“ gelebt wird, muss man den Mitgliedern die Möglichkeit geben, sich mit ihm vertraut zu machen. Dazu eignen sich eigene Informationstage und Platzreifekurse, die das Thema als integralen Bestandteil in Theorie und Praxis verankern. Auf diese Weise wird der „Code of Conduct“ mit der Zeit als selbstverständlicher Bestandteil ins Clubleben integriert. Zur Verankerung im Club ist auch ein Tutorenprogramm geeignet: Seit Jahren ist bekannt, welche Vorteile es für neue Mitglieder bedeutet, wenn sie von etablierten Mitgliedern als Paten in ihrem ersten Jahr begleitet werden, wovon wiederum eine Golfanlage profitieren kann. Welcher Golfclub setzt dies um?

Im Idealfall wird die Einhaltung der Etikette durch Ranger kontrolliert und bei groben Verstößen in einem Ehrenrat diskutiert. Leider ist die Überwachung und die angemessene Sanktionierung von Verstößen für Verantwortliche einer Golfanlage oft ein Tabu-Thema. Keiner möchte der „Buhmann“ sein. Die Angst ist groß, einzelne Mitglieder oder Gäste zu verärgern – zum Leidwesen aller anderen.

Die Zahlung des Mitgliedsbeitrags oder Greenfees darf keine Legitimation sein, sich jenseits der Etikette zu verhalten, ohne dass dies sanktioniert wird. Das frustriert diejenigen, die dadurch Nachteile erhalten und ermutigt alle, die Etikette ebenfalls nicht zu beachten. Wenn die Etikette ignoriert wird, leidet die Attraktivität einer Golfanlage. Golfspieler, die einmal den Charme eines gelebten „Code of Conduct“ erlebt haben, werden dies sicher nicht vergessen.

Chance 5: Die Bedeutung der Clubgemeinschaft

In der Regel haben private Golfanlagen bessere Möglichkeiten, die Clubgemeinschaft zu fördern. Und das sollten sie auch, denn dadurch erzielen sie im Vergleich zu kommerziellen Golfanlagen einen signifikanten Wettbewerbsvorteil. Dennoch kann es auch für kommerzielle Golfanlagen erstrebenswert sein, die Clubgemeinschaft aktiv zu fördern.

Bislang führt das Engagement für die Clubgemeinschaft auf immer mehr Golfanlagen ein Schattendasein, anstelle es mit Hilfe verschiedener Maßnahmen zu einem prominenten Highlight auszubauen. Ein Grund dafür ist der Umstand, dass die Clubgemeinschaft zunehmend weniger zum Selbstverständnis der (privaten) Golfanlagen gehört und immer weniger eine zentrale Rolle spielt. Sie wird vernachlässigt, wenn der Aufwand zu groß erscheint oder sich zu wenige Mitglieder bereit erklären, dafür Zeit zur Verfügung zu stellen. Ist die Clubgemeinschaft aber erst einmal „tot“, verliert die (private) Golfanlage ein zentrales, individuelles Alleinstellungsmerkmal.

»Die Clubgemeinschaft wird durch das Ehrenamt gefördert.«

Damit die Clubgemeinschaft ausgebaut werden kann, wird das Ehrenamt benötigt: Mitglieder, die nicht nur für Vorstandsposten zur Verfügung stehen, sondern weit darüber hinaus. Idealerweise ist auf einer privaten Golfanlage das Ehrenamt für alle wichtigen Aufgaben und Entscheidungen verantwortlich – denn nur so wird sichergestellt, dass Entscheidungen im Sinne der Mitglieder getroffen und gelebt werden. Allerdings ist das nicht immer einfach zu realisieren. Vereine sind vielfach froh, wenn sich für ein Ehrenamt überhaupt noch Mitglieder zur Verfügung stellen, egal ob für Vorstandsämter oder andere Aufgaben (GROSS, 2017, S. 23). Seit

30 Jahre
Greenkeeper-Qualifikation

DEULA Rheinland
Kempfen



DEULA
Lernen und Erleben



Greenkeeping
Unsere Fortbildungskurse:

- Geprüfter Head-Greenkeeper AGQ Typ D
- ★ Geprüfter Greenkeeper – Fachagrarwirt Golfplatzpflege AGQ Typ C
- Qualifizierter Platzarbeiter AGQ Typ B
- Technik für die Golfplatzpflege
- Greenkeeping für Clubverantwortliche und Golf-Pros

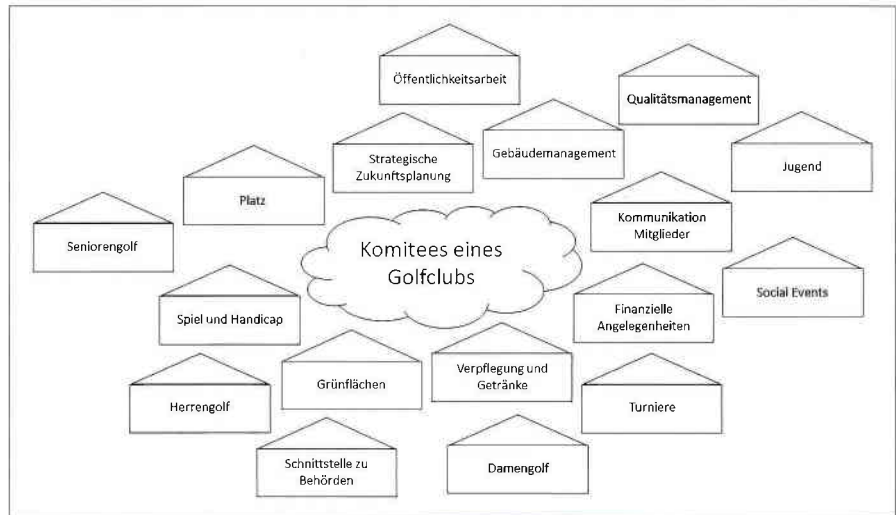
Tel. 02152 - 205 770 oder www.deula-kempfen.de

* Jetzt mit
Meister-BAföG*

Jahren werden daher in steigendem Maße nicht nur operative Aufgaben einem Clubmanagement übertragen, sondern auch Planungs- und Steuerungsaufgaben. Clubmanager haben auf privaten Golfanlagen heute mehr Macht als jemals zuvor, werden nur selten konsequent durch ehrenamtliche Vorstände geführt und entscheiden daher nach eigenen Überzeugungen, die nicht notwendigerweise die Interessen der Mitglieder widerspiegeln. Ehrenamtliche sind froh, entlastet zu sein und Clubmanager freuen sich über umfangreiche Befugnisse. Auf der Strecke bleiben die Interessen der Mitglieder. Auf diese Weise geht die Identität der Mitglieder mit „ihrem“ Club und der Clubgemeinschaft verloren.

Auf der anderen Seite lässt sich generell feststellen, dass das Interesse an ehrenamtlichen Tätigkeiten mit 16,24 Mio. Personen in Deutschland trotz Pandemie fast noch nie so groß war wie heute (lediglich 2020 war die Zahl höher, STATISTA, 2021). Dennoch tun sich Golfclubs schwer, dafür Mitglieder zu begeistern. Woran liegt das?

Ein wesentlicher Aspekt ist die fehlende Wertschätzung des Ehrenamts in Golfclubs. Das macht das Ehrenamt nicht nur zeitaufwändig, sondern auch noch undankbar. Dem kann entgegengewirkt werden, indem eine Kultur etabliert wird, die dem Ehrenamt auf allen Ebenen Wertschätzung und Unterstützung entgegenbringt. Das setzt allerdings voraus, dass Vorstände Kompetenzen an Mitglieder abgeben und selber allen Ehrenämtern stets wertschätzend begegnen. Sonst funktioniert die Stärkung des Ehrenamts nicht und es stellt sich die berechtigte Frage, warum ihrerseits den Vorständen wertschätzend begegnet werden sollte. Clubgemeinschaft wird gefördert, wenn es für jedes Mitglied erstrebenswert ist, ein Ehrenamt zu bekleiden. Hilfreich dabei wäre es, wenn Ehrenämtern Privilegien zu Teil werden, die mit Anerkennung einhergehen, ohne etwas kosten zu müssen: Vorstände bedanken sich öffentlich für wahrgenommene Aufgaben, ein Schild an der Tür, Teil der „Ahnengalerie“, Range-Ballguthaben, der



Grafik 2: Mögliche Komitees eines Golfclubs. (Quelle: A. Gross)

Name unter Veröffentlichungen, der Parkplatz, die Caddie-Box etc.

Es wird empfohlen, zur Unterstützung der Vorstände mehrere Ehrenämter in jährlich wechselnden Komitees zu organisieren. Je mehr Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Komitees übernommen werden, desto besser (GROSS, 2016, S. 771). Jedes Komitee ist für einen klar abgegrenzten, eigenständigen Bereich verantwortlich (siehe Grafik 2).

Dadurch, dass Aufgaben auf viele Schultern verteilt werden, kann die individuelle Arbeitsbelastung pro Ehrenamt in einem Komitee auf 2-4 h pro Woche beschränkt werden. Viele Mitglieder verfügen über besondere Expertisen und sind oft bereit, diese zum Wohle der Golfanlage in einer wertschätzenden Atmosphäre einzubringen. Das jeweilige Engagement ist zeitlich überschaubar, Mitglieder werden integriert, das „Wir-Gefühl“ wächst und die Clubgemeinschaft wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor. Dabei kostet es die Golfanlage keinen einzigen Cent. Wird das Ehrenamt organisatorisch richtig verankert, haben selbst kommerzielle Golfanlagen die Möglichkeit, mit wenig Aufwand einen Mehrwert zu schaffen, der sehr wertvoll sein kann.

Fazit

Anhand der aufgezeigten fünf Chancen haben Golfanlagen die Möglich-

keit, von der Golfentwicklung im laufenden Jahrzehnt zu profitieren. Voraussetzung ist, dass die Mitglieder einer Golfanlage konsequent hinter der Strategie und den Zielen ihrer Golfanlage stehen und ein Grundkonsens herrscht. Je mehr Auswahl Golfspieler bei der Wahl einer Golfanlage haben, desto wichtiger ist die Kundenorientierung, der Charakter der Golfanlage und die Art und Weise, wie miteinander umgegangen wird – der „Code of Conduct“. Es kann davon ausgegangen werden, dass in Zukunft der Stellenwert der Clubgemeinschaft einer Golfanlage diese in zwei Lager trennen wird – Anlagen für Mitglieder, die auf ein Miteinander Wert legen und solche, deren Mitglieder eher die Anonymität schätzen. Beide können erfolgreich sein, sofern sie sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren.

Andreas W. Gross

Literatur

GROSS, A., 2010: Mitgliederbefragung (Veröffentlichung nur Club-intern)
 GROSS, A., 2016: In der Golfbranche Geld verdienen, Marketing- und Management-Handbuch Golf
 GROSS, A., 2017: Wettbewerbsvorteil ‚Herzlich Willkommen‘. In: golfmanager 4/2017
 GROSS, A., 2019: Die Zukunft des Golfmarkts im Blick, In: golfmanager 6/2019
 HIMMEL, P., 2022: <https://petrahimmel.de/corona-krise-beendet-die-startzeit-debatte/>
 STATISTA, 2021: Anzahl der Personen in Deutschland, die ehrenamtlich tätig sind, von 2017 bis 2021