

In der neuen Reihe „In der Golfbranche Geld verdienen“ greifen Autor Andreas W. Gross und der Golfmanager auszugsweise interessante Themen aus dem „Marketing- und Management-Handbuch Golf“ auf. Das Handbuch, das Mitte September beim Köllen-Verlag erscheinen wird, soll Standardwerk in der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte auf Golfanlagen werden. Weitere Informationen rund um die Neuerscheinung sowie Bestellmöglichkeiten zum Subskriptionspreis finden Sie unter [www.koellen-golf.de/bookshop](http://www.koellen-golf.de/bookshop).

## IN DER GOLFBRANCHE GELD VERDIENEN

# Image entscheidet über Erfolg

Während die Grundlage einer Marke objektive Kriterien bilden, ist das Image einer Marke primär subjektiv. Die objektiven Kriterien einer Marke sind die Eigenschaften, die ein Produkt oder eine Leistung aufweisen. Der Wert einer Marke bestimmt sich aus dem Bekanntheitsgrad. Das Image hingegen ist die subjektive Wahrnehmung der Eigenschaften und des Wertes der Marke – entweder von einem Individuum oder der Öffentlichkeit. Egal wie groß oder klein eine Marke ist, das Image kann positiv oder negativ sein. Ihr Image steht in direktem Zusammenhang zu Ihrem Erfolg.

Das Ziel ist, ein möglichst positives Image zu erhalten, denn es steht in direktem Zusammenhang mit der Überzeugungskraft der Marke beim Kunden.

Ein positives Image lohnt sich in jeder Hinsicht. Dies gilt umso mehr, je weniger Leistungen tatsächlich objektiv verglichen werden können. Ist der Golfunterricht von Golf-Professional A wirklich besser als der von Golf-Professional B? Ist der Golfplatz von Golf-Anlage A wirklich schöner als der von Golf-Anlage B? Schwer zu beurteilen, da die Kriterien für jeden anders aussehen. Fakt ist jedoch, dass ein Golf-Professional oder eine Golf-Anlage, die über ein positives Image verfügt, in der Regel bei der Kaufentscheidung deutlich präferiert wird.

Ein Image zu manifestieren ist daher umso einfacher, je besser objektive Kriterien einer Marke messbar sind und das Leistungsversprechen dokumentieren. Bei den Stakeholdern der

Golfbranche ist zum Beispiel das Qualitätsmanagement eine gute Grundlage, um objektive Kriterien zu identifizieren, die für das Bilden des Images kommuniziert werden können. Nehmen Sie sich daher Zeit, objektive Kriterien zu identifizieren, die im Rahmen von Marketingmaßnahmen dazu genutzt werden können, Ihr Image zu formen.

### Image richtig kanalisieren

Obwohl die Golfbranche ein bedeutender wirtschaftlicher Faktor in Deutschland ist, ist sie nicht sonderlich groß. Viele der wichtigsten Marktteilnehmer kennen sich untereinander und sind gut vernetzt. Zunehmende Transparenz im Internet sorgt dafür, dass auch die Golfspieler gut über das Marktgeschehen informiert sind. Einerseits eine Chance, andererseits auch ein Risiko, wenn die Dinge einmal nicht so gut laufen und Marktanbieter einen schlechten Ruf erhalten. Es ist daher besonders wichtig, auf das eigene Image zu achten.

Damit Sie Ihr Image richtig kanalisieren, sollten Sie genau wissen, wo Sie stehen und welche Möglichkeiten Ihnen der Markt bietet.

Ihr Image ist nichts anderes als Ihr Fremdbild. Es ist die Wahrnehmung Ihrer Person, Ihrer Produkte und Leistungen oder Ihres Unternehmens.

Damit Sie jederzeit Herr Ihres Fremdbildes sind, gilt es, Ihr Image aktiv zu „shapen“, d.h. zu formen. Dazu identifizieren wir zunächst das bestehende Image.

### Image identifizieren durch Befragung

Anders als bei allgemeinen Umfragen wie bei der Imagebestimmung von Golf in Deutschland, ist die Identifikation des eigenen Images oder des Images des eigenen Unternehmens nicht einfach. Dazu ist es erforderlich, sich in die jeweilige Zielgruppe hineinzuversetzen und zu antizipieren, wie Fragen formuliert sein müssen, damit unverfälschte Ergebnisse herauskommen. Für eine Kunden- oder Mitgliederbefragung existieren verschiedene Fragetechniken, die in Abhängigkeit der jeweiligen Situation zu aussagekräftigen Ergebnissen führen. Einige Fragetechniken zur Identifikation des Images eines Golf-Clubs sollen dies näher erläutern:

- Aussagen werden vorgegeben: „Die Golf-Anlage XY macht einen sympathischen Eindruck“. Die Bewertung erfolgt sinnvollerweise in einer 5er oder 7er Abstufung, wenn auch ein neutrales Ergebnis in Ordnung ist und sich der Befragte zwischen „trifft überhaupt nicht zu“ bis hin zu „trifft vollständig zu“ mit unterschiedlichen Abstufungen äußern soll. Eine gerade Abstufung mit 6, 8 oder 10 Abstufungsmöglichkeiten ist immer dann sinnvoll, wenn ein klares Ergebnis (dafür oder dagegen) präferiert wird.

- Eine Skala wird vorgegeben: „Welchen Eindruck macht die Golf-Anlage XY?“ Dabei kann gewählt werden zwischen „überhaupt nicht sympathisch“ und „sehr sympathisch“. Je differenzierter, je mehr

Abstufungen es gibt, desto weniger polarisiert wird in der Regel das Ergebnis ausfallen. Auch hier kann zwischen einer ungeraden oder geraden Abstufung unterschieden werden, um entweder mehr neutrale Ergebnisse oder mehr polarisierende Ergebnisse zu erwirken.

- Geschlossene Fragen: „Die Golf-Anlage XY macht den folgenden Eindruck: angenehm; sympathisch; elitär; teuer ...“. Dabei werden verschiedene Ergebnisse vorgegeben, von denen entweder nur eines oder auch mehrere angekreuzt werden können.
- Offene Fragen: „Welchen Eindruck macht die Golf-Anlage XY auf Sie? (bitte geben Sie ein Attribut an)“. Hier kann der Befragte aufschreiben, was er wirklich denkt. Es ist die objektivste Form der Frage, da nichts unterstellt wird. Allerdings benötigt die Auswertung offener Fragen deutlich mehr Zeit.

In den meisten Fällen bieten sich vorgegebene Aussagen an, da sie zu klaren Ergebnissen führen. Allerdings setzt dies voraus, dass die richtigen Aussagen formuliert werden. Außerdem ist es sinnvoll, sich vom Allgemeinen zum Speziellen zu begeben und ab und an Kontrollfragen bzw. -aussagen vorzusehen, wenn es sich um wesentliche Aspekte handelt, die abzuklären sind. Bevor Sie den Image-Erfassungsbogen an Ihre Zielgruppe(n) geben, um diesen ausfüllen zu lassen, sollten Sie zunächst Ihre Selbsteinschätzung eintragen. Überlegen Sie sich, wie Sie diese Fragen beantworten würden. In der Abbildung 1 ist das Selbstbild in blau angegeben. Geben Sie in einem weiteren Schritt Ihre realistische Wunscheinschätzung an (in der Abbildung grün). Wenn Sie alle Fragebögen zurück erhalten haben, erstellen Sie pro Zielgruppe das Fremdbild (in der Abbildung rot).

Sehr wahrscheinlich wird sich das Fremdbild vom Wunschbild unterscheiden. Dadurch erhalten Sie Anhaltspunkte, in welchen Bereichen ein Defizit existiert und Sie gegensteuern

müssen, um zu Ihrem Wunsch-Image zu gelangen. Es bedeutet nicht, dass Sie etwas darstellen sollen, was Sie nicht sind. Ihre Authentizität sollte auf jeden Fall gewahrt bleiben. Versuchen Sie vielmehr Ihre Defizite mit Hilfe einer Persönlichkeitsentwicklung sowie von Fort- und Weiterbildungen zu kompensieren.

Klaffen Selbstbild und Fremdbild auseinander, sollten Sie selbstkritisch nach den Ursachen suchen. Häufig ist dies die Ursache für geringen oder fehlenden Erfolg. Das Vertrauen, welches man Ihnen bzw. Ihrem Leistungsvermögen entgegenbringt, ist nicht vorhanden. Wenn Sie sich selbst anders wahrnehmen als es Ihre Umwelt tut, sind sie nicht ehrlich zu sich selbst.



Andreas W. Gross, selbständiger Management und Marketing Consultant  
 Der gelernte Diplom-Kaufmann war viele Jahre im In- und Ausland als Geschäftsführer und Spezialist für Direktmarketing tätig, u.a. bei der Deutschen Post AG  
[www.konzeption-golf.de](http://www.konzeption-golf.de)

Mit Hilfe der Image-Identifizierung haben Sie ein mächtiges Tool an der Hand, um u.a. Dritte von einer zwin-

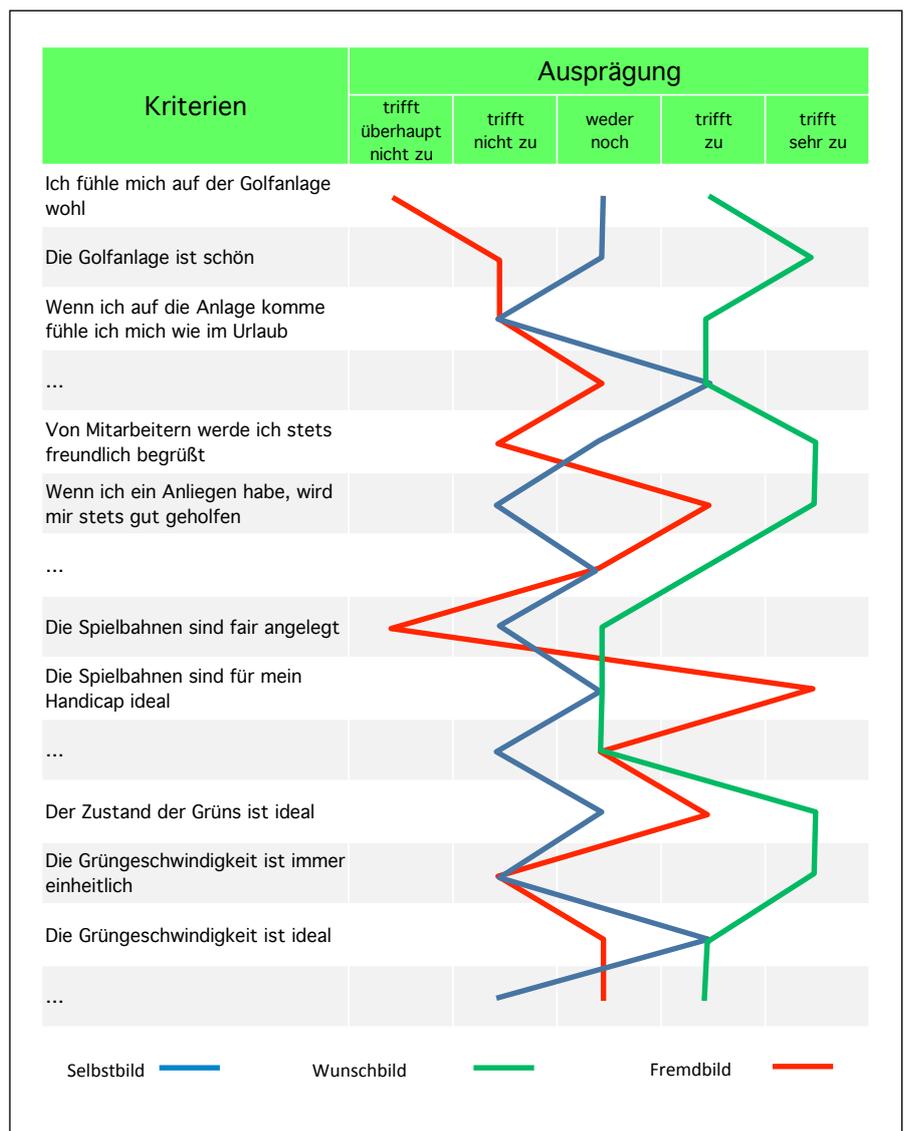


Abb. 1: Beispiel Erfassung eines Images einer Golf-Anlage (Quelle: Konzeption Gross)

gend erforderlichen Maßnahme zu überzeugen, die Legitimation für Ihr Handeln abzuleiten oder das „Wir-Gefühl“ zu steigern.

### Image bestimmende Faktoren

Um die richtigen Fragen zu stellen, sollten Sie bereits Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung bzw. Ihr Unternehmen detailliert erfasst haben. Sie müssen sich im Klaren darüber sein, welche Faktoren es sind, die Ihr Image bestimmen. Diese Faktoren sind es, die die Grundlage des Fragebogens bilden. Grundsätzlich lassen sich drei Bereiche unterscheiden, aus denen sich die Faktoren bestimmen:

- a) **Persönlichkeit:** Hierbei handelt es sich um Eigenschaften, Werte und Überzeugungen für die Sie oder Ihr Unternehmen stehen.
- b) **Kompetenz:** Hierbei handelt es sich um die Kompetenz, die Sie im Laufe Ihres Lebens erworben haben oder für die Ihr Unternehmen steht.
- c) **Erfolg:** Hierbei handelt es sich um die Fähigkeit, die Kompetenzen zum Vorteil zu nutzen. Es geht um den tatsächlichen Nutzen, den Sie durch den Einsatz von a) und b) stiften können.

Erst, wenn Sie diese Bereiche für jede Ihrer Zielgruppen detailliert mit Inhalt füllen können, werden Sie in der Lage sein, die richtigen Fragen für die Identifizierung Ihres Images zu formulieren.

### Die Image-Pyramide

Die Image-Pyramide macht die Zusammenhänge noch einmal graphisch deutlich, siehe Abbildung 2. Das Ziel ist Ihr Wunsch-Image zu erreichen, weshalb es ganz oben steht. Um dieses Ziel zu erreichen, sind jedoch andere Elemente zu berücksichtigen, die Einfluss auf das Wunsch-Image haben. Wir brechen sukzessive Element für Element herunter, um das Basiselement zu identifizieren, welches die Grundlage für Ihr Wunsch-Image bildet.

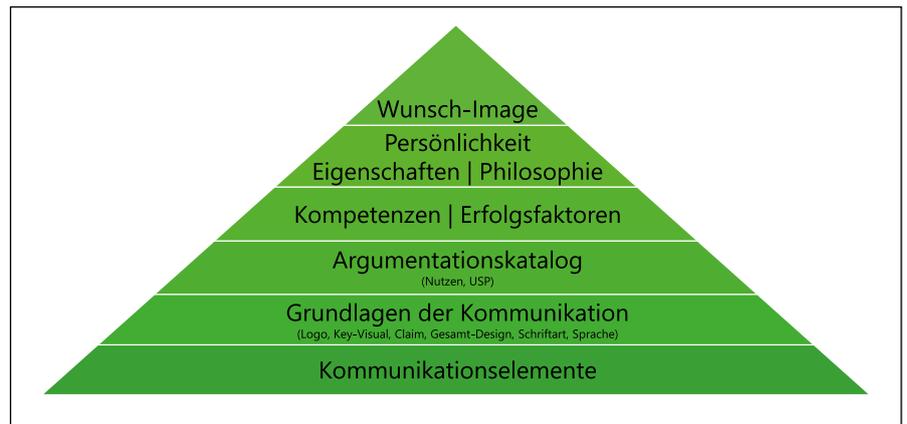


Abb. 2: Image-Pyramide

(Quelle: Konzeption Gross)

Wenn Sie Ihr Wunsch-Image erreichen möchten, muss Ihre Persönlichkeit damit im Einklang stehen. Widerspricht sich ein Element des Wunsch-Images mit der Persönlichkeit, wird es also nicht gestützt, dann kann es nicht erreicht werden. In der dritten Ebene (von oben) wird deutlich, wie wichtig es ist, sich über die Kompetenzen und Erfolgsfaktoren im Klaren zu sein und die Stärken und Schwächen (die Erfolgsfaktoren) herauszuarbeiten.

Anhand eines Argumentationskatalogs sollten sämtliche Aspekte medial aufbereitet werden, so dass sie jederzeit genutzt werden können. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass der Golf-Professional im Bewerbungsgespräch genau so überzeugend formuliert wie beim Presse-Interview anlässlich eines ausgerichteten Charity-Turniers. Die Grundlagen der Kommunikation bilden die Elemente des Marketing-Fundaments, welche idealerweise ebenfalls das Wunsch-Image unterstützen.

Sind diese Hausaufgaben erledigt, gilt es, Kommunikationselemente zu definieren, damit zu jedem Anlass für jede Zielgruppe das Wunsch-Image betont wird.

Mit Hilfe der Image-Pyramide stellen Sie sicher, dass jegliche Kommunikation dazu genutzt wird, sich Ihrem Wunsch-Image anzunähern. Konkret bedeutet dies, dass Sie auf der Kommunikationsebene in einer Art und Weise kommunizieren, dass die Aussagen der Kommunikation Ihr Wunsch-Image stützen.

### Image von Golf-Anlagen

Die Herausforderung beim Image von Golf-Anlagen besteht darin, dass es – anders als bei Golf-Professionals – nicht nur bei den Golfspielern von Relevanz ist, sondern auch bei der Bevölkerung, bei der örtlichen Stadtverwaltung, der Landschaftsschutzbehörde und bei den Politikern der Region. Wird insgesamt ein positives Image angestrebt, können sich Ziele konterkarieren. Ein perfekter Golfplatz beispielsweise ist nur durch den Einsatz von Chemikalien zu erhalten. Die Ziele der Golf-Anlage für den Golfspieler stehen damit in Konkurrenz zu Umweltschutzauflagen.

Für eine Golf-Anlage ist es elementar zu überlegen, welches Image ihr wichtig ist. Dies ist auch insofern von Bedeutung als sich potenzielle neue Mitglieder mit diesem Image identifizieren. Als Golf-Anlage stehen daher Werte und Überzeugungen im Vordergrund und sind ein wichtiges Entscheidungskriterien für diejenigen, die sich für die Golf-Anlage interessieren. Das Image einer ökologisch orientierten Golf-Anlage wird Golfer anziehen, denen dies wichtig ist und umgekehrt.

In diesem Zusammenhang kommt der Initiative GOLF&NATUR vom DGV besondere Bedeutung zu. Vor allem durch die Lizenzierung Gold wird die Golf-Anlage einer Zertifizierung unterzogen, die das Image maßgeblich prägt. Die Golf-Anlage dokumentiert, wie wichtig ihr die Themen Natur, Umwelt, Pflanzen- und Artenschutz bis hin zur Arbeitssicherheit sind.

Themen aus dem Bereich GOLF&NATUR eignen sich hervorragend für Public-Relations-Maßnahmen, wodurch das Bild in der Öffentlichkeit geprägt wird. Mittlerweile gibt es etliche Golf-Anlagen, die eigenen Honig oder Wein produzieren, die Kräuterwanderungen oder Obstbaum-Lehrpfade für Mitglieder und Nicht-Mitglieder anbieten. Das Programm GOLF&NATUR kann der Golf-Anlage Mehrwerte schaffen, wenn Maßnahmen aktiv initiiert werden. Dieser Überzeugung folgend ist es ab 2016 für DGV-Mitglieder (Golf-Clubs) möglich, seine GOLF&NATUR-Zertifizierung allen Mitgliedern auf den Ausweis aufzudrucken.

Der Qualität der Leistungen einer Golf-Anlage kommt jedoch nach wie vor die größte Bedeutung für die Image-Bildung zu. Je besser die Leistungen erbracht werden, desto höher ist das Image der Golf-Anlage. Dabei ist die Kundenorientierung und Servicebereitschaft bei der Prägung des Images mindestens ebenso hochwertig angesehen wie die Qualität des Platzes. Aber auch die Positionierung hinsichtlich Sport, Platzattraktivität, Clubleben etc. sind für das Image entscheidend, weshalb die angestrebte Positionierung explizit überlegt werden sollte.

*Andreas W. Gross*