

CHANCEN DURCH BERATUNG:

Aufgabe: Attraktivität steigern

Golf hat sich in der Vergangenheit von einer Randsportart zu einem bedeutenden wirtschaftlichen Faktor entwickelt und etabliert. Nur 37% der in 2009 beim DGV gemeldeten 782 Golfanlagen sind älter als 20 Jahre und nur 8% älter als 50 Jahre.

Benötigte eine 18-Löcher-Anlage 1960 im Durchschnitt nur 148 Mitglieder, um sich zu finanzieren, bedurfte es 1980 bereits 308 Mitglieder. In 2009 sind es mittlerweile im Durchschnitt über 750 Mitglieder, die eine Anlage für Einnahmen benötigt, um die Kosten zu decken. Davon ausgegangen werden kann, dass sich diese Entwicklung auch in der Zukunft fortsetzt, wird es für eine Golfanlage immer wichtiger, ausreichend Mitglieder an sich zu binden. Die Konsequenz ist bereits heute durch die Zunahme der Konkurrenzsituation zwischen den Golfanlagen sichtbar. Sich in diesem Umfeld zu behaupten, wird immer schwieriger. Verfügen Golfanlagen nicht über sogenannte USPs („Unique Selling Propositions“, Alleinstellungsmerkmale) und ein professionelles Management, haben sie schwere Zeiten vor sich. Die Aufgabe eines verantwortlichen Golfclub-Managements ist es daher, diese USPs zu generieren und auszubauen. Es kann beispielhaft eine Kostenführerschaft sein, eine Qualitätsführerschaft, eine besondere Kultur, beispielhafte Jugendarbeit, oder eine attraktive Anlage. Neben der Finanzierung solcher USPs ist es gerade bei Vereinen eine Voraussetzung, dass auch den Mitgliedern bewusst ist, dass die Zukunft mit Veränderungen einhergehen muss, um durch diesen Change-Prozess zu überleben.

Beratung angefordert

Eine in die Jahre gekommene, 50 Jahre alte Golfanlage hat dies er-

kannt und wurde aktiv. Als Berater sind wir beauftragt worden, eine Untersuchung durchzuführen, die zum Ziel hatte, die Attraktivität zu steigern. Der jährliche Mitgliederschwund drohte unkalkulierbar zu werden. In umfangreichen statistischen Auswertungen konnten wir die Herausforderung grafisch sichtbar machen. In ein paar Jahren könnte sich die Zahl der Mitglieder fast halbieren. Die Ursache dafür liegt in der seinerzeit bei der Erweiterung dieser Golfanlage von 9 auf 18 Spielbahnen in den 80er Jahren gleichzeitiger Aufnahme vieler Mitglieder. Diese haben nun ein Alter erreicht, in dem sie mehr und mehr den Golfschläger in der Ecke stehen lassen. Das Schaubild 1 zeigt, dass ca. 45% der Mitglieder bereits über 65 Jahre alt sind, während dies im Durchschnitt aller Clubgolfer unter 20% sind.

Es ist nur eine Frage der Zeit, wann der Club mit einer Welle von Austritten konfrontiert wird. Bereits heute konnten neue Mitglieder nicht in ausreichendem Maße gewonnen werden, um die Lücke zu schließen.

Strategie

Aktionismus muss einem planvollen Handeln weichen. Eine strategische, geplante Vorgehensweise ist für den

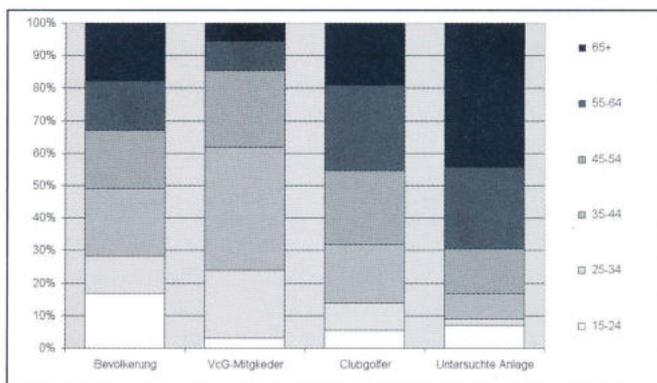


Schaubild 1: Alter der Mitglieder im Deutschland-Vergleich

Quelle: DGV 2005, Gross 2010

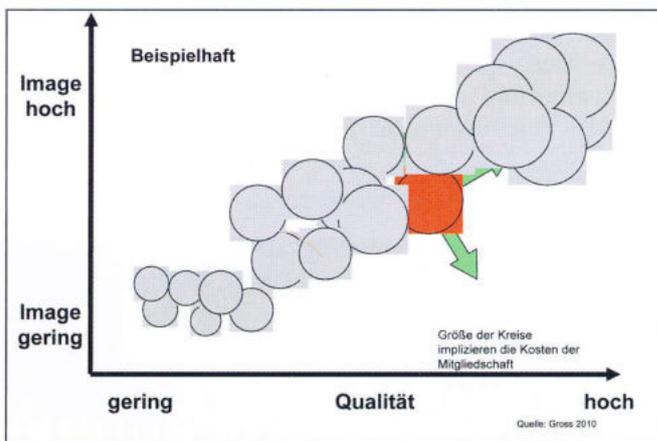


Schaubild 2: Positionierung

nachhaltigen Erfolg einer Golfanlage unabdingbare Voraussetzung. Darauf basiert unser Beratungsansatz. In umfangreichen Einzel-Interviews mit Know-how-Trägern aus den Reihen der Mitglieder sowie Interessenten, aber auch externe Golfspieler und Branchenkenner, wurden wichtige Informationen herausgearbeitet:

Der IST-Zustand wurde im Rahmen einer Statusanalyse identifiziert und festgehalten. Als Ergebnis konnte der Zustand der Attraktivität nach objektifizierbaren und quantifizierbaren Gesichtspunkten festgehalten werden. Wesentliche Elemente waren: Infrastruktur der Anlage (Verwaltung, Gastronomie, Sport-Einrichtungen, Wellness-Einrichtungen, Proshop, Greenkeeping-Facilities, Parkplatz, Umkleiden, sanitäre Anlagen), Bud-

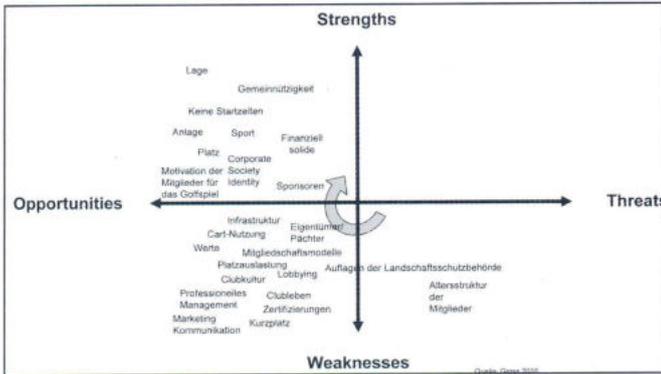


Schaubild 3: SWOT-Analyse (auszugsweise und beispielhaft)

getverwendung pro Anlagenbereich, Personal-, Organisation- und Führungsaufgaben, Anlagenauslastung, Pros, Platz, Übungsmöglichkeiten, Mitgliedschaftsmodelle, Preise und Gebühren, Eigentumsverhältnisse, Kooperationen.

Mit Hilfe einer Wettbewerbsanalyse wurde die Anlage nach verschiedenen Benchmark-Kriterien bewertet und im regionalen Vergleich anhand zweier Aspekte in ein Raster eingeordnet: Image und Qualität (vgl. Schaubild 2). Das Image wurde ermittelt als die externe Wahrnehmung des Erscheinungsbilds und der Clubkultur (der Corporate Social Identity). Die Qualität einer Anlage wurde auf der Grundlage quantifizierbarer Parameter ermittelt (Anzahl der Beschäftigten in einzelnen Anlagenbereichen, Budget, Lizenzierungen) als auch qualifizierbarer Parameter (optisches Erscheinungsbild der Anlage, Pflegezustand der Spielbahnen, Service- und Kundenorientierung). Als Ergebnis wurden die möglichen Richtungen einer strategischen Orientierung festgehalten.

Die SWOT-Analyse („Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats“, auch Stärken/Schwächen-Analyse genannt) diente dazu zu eruieren, welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken grundsätzlich existieren. Weitere Untersuchungen sollten darauf aufbauen und Möglichkeiten aufzeigen, die Schwächen als Chance zu nutzen und in Stärken zu verwandeln sowie die Risiken kalkulierbar zu machen (vgl. Schaubild 3). Als Ergebnis wurde der grundsätzliche Handlungsspielraum identifiziert.

Eine Potenzialanalyse gab Aufschluss darüber, welche Möglichkeiten das Einzugsgebiet bietet, weitere Mitglieder zu gewinnen, Nicht-Golfer für das Golfspiel auf der Anlage zu begeistern und wie die Rahmenbedingungen für den Golftourismus aussehen.

Im Ergebnis konnten sogenannte strategische Kernentscheidungen in folgenden Bereichen identifiziert und festgehalten werden (vgl. Tabelle 1).

2:	Bestimmung der Auslastung des Platzes
3:	Bestimmung der Mitgliedschaftsmodelle
4:	Bestimmung der Greenfee-Modelle und -H
5:	Bestimmung der Zielgruppe
6:	Steigerung der Attraktivität versus Reduzi

Tabelle 1: Kern-Entscheidungen

Die Beantwortung der Kernentscheidungen stellte das Management vor große Herausforderungen. Es gilt nämlich bestehende Mitglieder zu halten, bei allen Maßnahmen bestehende Mitglieder nicht zu benachteiligen, Unterstützung für einen Reformkurs zu bekommen und dennoch auf der anderen Seite die Attraktivität für Nicht-Mitglieder signifikant zu steigern. Um diesen Spagat zu bewerkstelligen reicht die Positionierung nicht aus, sondern muss um eine Profilierung ergänzt werden. Speziell für die Untersuchung im vorliegenden Fall haben wir folgende Profilierungsmerkmale herausgearbeitet, vgl. Schaubild 4.



Andreas Gross studierte Betriebswirtschaftslehre, lebte und arbeitete in den USA, Costa Rica, Ecuador, Österreich und Deutschland. Er war mitverantwortlich für die Entwicklung des internationalen Postwesens in Europa und arbeitete als Geschäftsführer für Tochterunternehmen der Deutschen Post und der Österreichischen Post. Seine besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse umfassen das strategische und konzeptionelle identifizieren, analysieren und optimieren von Aufgaben, Projekten und Prozessen. Seit 2009 mit seinem Beratungsunternehmen KONZEPTION GROSS selbstständig, er betreut mittelständische Unternehmen, Selbstständige und Vereine.

Durch die Einzelinterviews wurde ersichtlich, welche Aspekte für die Mitglieder von zentraler Bedeutung sind. Zur exakten Bestimmung der Ausprägung dieser Aspekte bei den Mitgliedern wurde sich mit dem Vorstand auf eine Befragung sämtlicher Mitglieder geeinigt. Um in Erfahrung zu bringen, in welche Richtung die Mitglieder tendieren, wurden die wichtigsten Themen auf 22 Aussagen verdichtet. Im Gegensatz zu Fragen ergibt die Beurteilung einer Aussage in der Regel ein klares Meinungsbild. So konnte bspw. in Erfahrung gebracht werden, in welchem Ausmaß den Mitgliedern

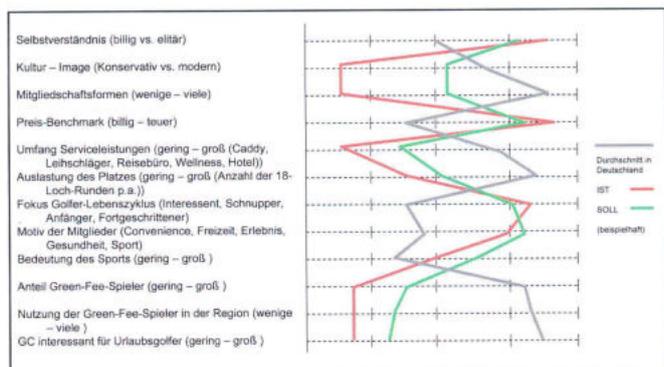


Schaubild 4: Profilierung des Golfclubs – Identifikation des Referenzrahmens (beispielhaft)

(Dieses Profil ist nur beispielhaft zur Veranschaulichung erstellt worden. Die inhaltlichen Festlegungen sind vertraulich.)

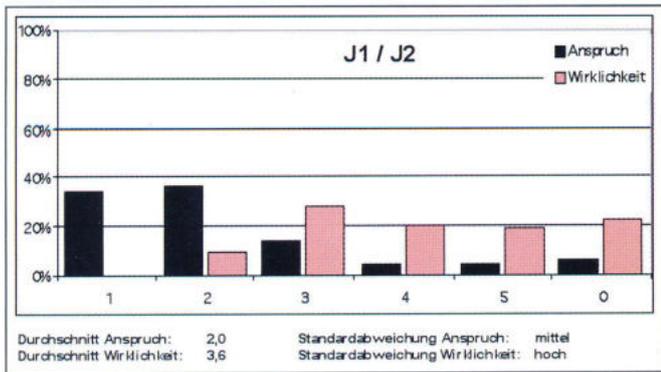


Schaubild 5: Beurteilung der Aussage: „Mitglieder sollen wirkungsvoll gewonnen werden!“

ein Handlungszwang bekannt bzw. offensichtlich war.

Beispiel aus der Umfrage: Aussage: „Mitglieder sollen wirkungsvoll gewonnen werden!“

Die Befragten sollten angeben, wie wichtig ihnen dieser Aspekt ist (vgl. Schaubild 5, schwarze Balken) und wie gut sie die Umsetzung dieses Aspekts im Club wahrnehmen (rote Balken). Die Befragten hatten die Möglichkeit, in fünf Abstufungen zu urteilen, von „Ich stimme voll zu“ (beim Anspruch, entspricht einer Bewertung mit „1“) bzw. „Wird sehr gut vom Club wahrgenommen“ (bei der Wahrnehmung der Ist-Situation mit einer „1“) bis hin zu „Ich stimme überhaupt nicht zu“ (beim Anspruch, entspricht einer Bewertung mit „5“) bzw. „Wird vom Club gar nicht wahrgenommen“ (bei der Wahrnehmung der Ist-Situation mit einer „5“). Ebenfalls war eine Enthaltung möglich (Angabe einer „0“). Persönliche Meinungen, Anregungen und Kommentare konnten die Befragten in einem separaten Bereich zu jeder Frage zusätzlich angeben.

Besonders interessant war nicht nur die Durchschnittsbildung, sondern auch die Standardabweichung. Diese Antworten waren entscheidend für den Rückhalt bei den Mitgliedern hinsichtlich jeglicher Aktionen des Vorstands. Damit konnte in Erfahrung gebracht werden, wie wichtig der einzelne Aspekt den Mitgliedern ist und wo sie Handlungsbedarf sehen. Auf der Grundlage der Streubreite konnte festgestellt werden, ob es für eine

Mehrheitsbildung erforderlich ist, auf jede Interessensgruppe mit einer individuellen Maßnahme separat einzugehen, oder ob vielmehr die Fokussierung Erfolg versprechend ist.

Alle Mitglieder wurden aufgefordert, auch freiwillige

statistische Angaben zu machen: Altersgruppe, Kinder und deren Alter, Handicap-Gruppe, Häufigkeit der Nutzung der Range, 9/18 Loch und der Pros – jeweils auf der eigenen oder auf fremden Anlagen.

Zur Herausarbeitung der Strategie und Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität konzentrierten sich die 22 Aussagen auf folgende Bereiche (vgl. Tabelle 2).

1.	Beiträge und Gebühren
2.	Platz
3.	Pros und Proshop
4.	Driving Range
5.	Sonstige Übungsmöglichkeiten
6.	Jugendarbeit
7.	Sport / Mannschaften / Turniere
8.	Empfang / Sekretariat
9.	Gastronomie
10.	Clubleben / Geselligkeit / Events
11.	Sonstige Attraktivität

Tabelle 2: Themengebiete der Umfrage

Die Umfrage hatte eine sehr gute Rücklaufquote von 34% und war damit repräsentativ auch für separat ausgewertete Alters- und Handicap-Gruppen. Es wurde festgestellt, dass die Mitglieder sehr aktiv und dem Club treu sind. Im Durchschnitt wurde der Platz pro Mitglied 54 Mal pro Jahr genutzt, die Driving-Range immerhin 35 Mal und die Pros 14 Mal. Fremde Anlagen wurden hauptsächlich im Urlaub und in Zeiten von Platzsperrern genutzt (z.B. während Turnieren, 10

Mal pro Jahr), fremde Pros nur 1 Mal. Insgesamt gaben 91% der Befragten an, die Driving-Range mindestens ein Mal im Jahr zu nutzen. Die Pros wurden von 54% aller Befragten besucht.

Die 22 Aussagen erstrecken sich im Uhrzeigersinn von A bis V. Für jede Aussage konnte ein Wert zwischen 1 und 5 angegeben werden (Enthaltungen sind in der Graphik nicht berücksichtigt worden). Der äußere Ring entspricht der Bewertung mit „1“, der innerste Punkt steht für die Bewertung mit einer „5“. Der Anspruch ist mit der schwarzen Linie gekennzeichnet, die wahrgenommene Wirklichkeit gibt die rote Linie wieder.

Interessanter Weise unterscheiden sich die unterschiedlichen Altersgruppen mit ihren Angaben nur wenig. Allen gemein war, dass in vielen Aspekten die Wirklichkeit zum Teil deutlich hinter dem Anspruch beurteilt wurde (vgl. Schaubild 6).

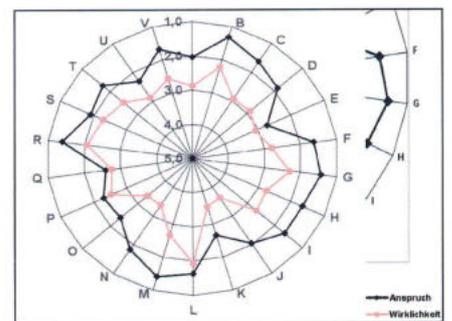


Schaubild 6: Beurteilung der Aussagen

Sehr auffallend war, dass zwei Drittel der Aussagen in einer hohen Übereinstimmung beantwortet wurden – über alle Interessensgruppen des Vereins hinweg. Die Vorstellung, wie diese Bereiche im Verein etabliert werden sollten, als auch die Wahrnehmung der derzeitigen Situation, wurde in vielen elementaren Aspekten sehr ähnlich gesehen. Dies betrifft die Positionierung des Clubs, die angestrebte Kultur, Mitgliedschaftsmodelle, Verbesserung der Qualität der Anlage und der Sicherstellung eines professionellen Managements. Meinungen hinsichtlich Aspekte des Marketings, der Infrastruktur, Veranstaltungen und des Sports gingen auseinander. Am Beispiel der Antworten zum Thema Jugend ist hier

exemplarisch dargestellt, wie Informationen für den Vorstand als Entscheidungsgrundlage aufbereitet wurden. Anhand eines Charts kann sich der Vorstand ein vollständiges Bild der derzeitigen Situation machen und erhält Anregungen zur Optimierung, vgl. Schaubild 7.

uns eine noch bessere Vorstellung der unterschiedlichen Interessensgruppen im Verein vermittelt wurde. Die Interessensgruppen sind sehr eng mit der Motivation, Mitglied zu sein, verknüpft. Folgende Haupt-Interessensgruppen konnten wir unterscheiden (vgl. Tabelle 3).

einheitliche Ergebnis zu beurteilen ist. Gerade ältere Befragte waren sich unsicher, welche Konsequenzen die Betonung von Marketingaktivitäten mit sich bringen würden. Vielfach wurde unterstellt, dass sich der Club „anbietet“, „aggressive Werbung“ betreibt, „schillernd“ und „billig“ wirkt. Diese Sorgen sind typisch für Mitglieder traditioneller Vereine. Hier ist ganz klar Aufklärung erforderlich. Befragte, die mitten im Beruf stehen, sehen im Marketing die einzige Chance, zukunfts-fähig zu werden. Wie wichtig jedoch die marketing-strategische Ausrichtung ist, zeigt Schaubild 8. Aufbauend auf den Rahmenbedingungen, müssen die identifizierten Foki zukunftsorientiert ausgerichtet werden.

Ebenfalls wurde der Sport sehr emotional unterschiedlich beurteilt. Gerade das Thema Mannschaften und Spieler, die speziell zur Verstärkung der Mannschaften von außen geholt werden, stößt auf unterschiedliche Inter-



Schaubild 7: Jugendarbeit

Die verschiedenen Interessensgruppen erfordern eine unterschiedliche Betrachtung der Anforderungen. Dazu ist es erforderlich, die verschiedenen Interessensgruppen näher zu erfassen und zu beschreiben. Sie lassen sich jedoch nur schwer voneinander anhand von quantifizierbaren Kriterien, wie bspw. durch das Handicap unterscheiden. Es konnten jedoch auf der Grundlage der Gemeinsamkeiten Cluster gebildet werden, die sich signifikant voneinander abgrenzen lassen. Hier hat es geholfen, dass die Befragten die Möglichkeit hatten Kommentare anzugeben, wodurch

Handlungsbedarf wurde bei den Befragten in vielfacher Übereinstimmung in folgenden Bereichen gesehen (vgl. Tabelle 4).

Beispiel, wie die Tabelle zu lesen ist: „Service- und Kunden-Orientierung“: Während 90% der Befragten der Ansicht waren, dass dieser Aspekt sehr wichtig oder wichtig ist, sehen lediglich 44% der Befragten diesen Aspekt sehr gut oder gut umgesetzt.

Das Engagement im Bereich Marketing wurde sehr uneinheitlich beurteilt. Anhand der Kommentare konnte sehr gut erkannt werden, wie das un-

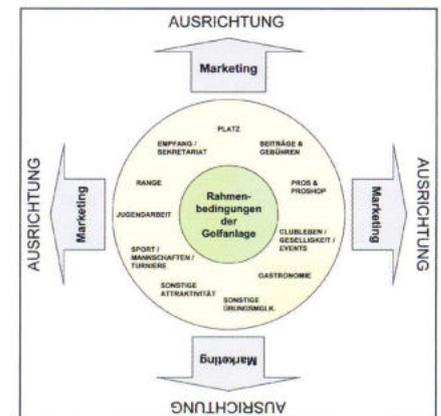


Schaubild 8: Foki der Untersuchung

Der traditionelle Clubgolfer	Älter als 60 Jahre; Er ist vorwiegend konservativ; Er möchte ohne Einschränkung zu allen Zeiten spielen können; Für ihn sind weniger Turniere besser; Er ist an Veranstaltungen oder sonstigen Vereinsaktivitäten nicht interessiert.
Der im Beruf stark geforderte Golfer	Zwischen 40 und 60 Jahren; er hat nur am Wochenende Zeit Golf zu spielen; Er arbeitet hart an seiner Karriere; Er spielt Golf lieber mit der Familie als in Turnieren; Er hat einen hohen Anspruch an ein professionelles Management und eine ansprechende Infrastruktur (Pros, Übungsgelände, Restauration, etc.).
Der sportliche Golfer	Jedes Alter; Für ihn ist Golf ein Sport und er ist bereit, Zeit zu investieren, um besser zu werden; Er erwartet gute Pros, eine perfekte Übungslandschaft, einen qualitativ hervorragenden, fordernden Platz; Er spielt gerne Turniere und möchte Teil einer Mannschaft sein.
Der Freizeit-Golfer	Zwischen 45 und 70 Jahren; Für ihn ist Golf der Weg, um seine Batterien aufzuladen und er spielt Golf, um sich vom Alltag zu erholen; Er würde eine Wellness-Orientierung der Anlage begrüßen; Er genießt es, mit der Familie Golf zu spielen, nimmt aber auch gerne an Turnieren teil und erfreut sich an Veranstaltungen im Club.

Tabelle 3: Motivation für das Golfspiel

Anspruch	Wirklichkeit	
Prozentsatz der Mitglieder, die folgende Aspekte für sehr wichtig oder wichtig erachten:	Prozentsatz der Mitglieder, die folgende Aspekte in der Umsetzung für sehr gut oder gut erachten:	
95%	Der Erholungswert der Anlage soll groß sein	70%
93%	Attraktiver, abwechslungsreicher, hochwertiger Club	77%
85%	Angebot und Aufgabenwahrnehmung der Pros	71%
90%	Service- und Kundenorientierung	44%
95%	Übungsmöglichkeiten	45%
88%	Kultur	37%
87%	Management	39%
78%	Clubleben	31%
76%	Mitgliedschaftsmodell	13%
72%	Positionierung	36%

Tabelle 4: Anspruch und Wahrnehmung verschiedener Bereiche des Vereins

