ALS MITGLIEDERBINDUNGSINSTRUMENT NAHEZU UNSCHÄTZBAR

Golf-Gastronomie: Schlüsselkompetenz der Golf-Anlage

Ja, es gibt sie, die Golf-Gastronomie, die jeder einfach nur genial findet: Das Essen schmeckt, das Preis-/Leistungsverhältnis stimmt, das Ambiente ist einladend und die Mitglieder halten sich dort gerne auf.

Die Gastronomie, das Herzstück der Golf-Anlage; der Platz, an dem gefeiert wird, Mitglieder integriert, Freundschaften geschlossen und wichtige Entscheidungen für den Club getroffen werden. Der Ort, an dem das Leben pulsiert, der so wichtig ist wie kein anderer: Die Golf-Gastronomie ist eine Schlüsselkompetenz der Golf-Anlage. Sie ist ein zentraler Baustein sozialer Kontakte, sorgt für den Zusammenhalt unter den Mitgliedern, bietet die ideale Plattform für Maßnahmen zur Mitglieder-Bindung und ist mit entscheidend über Erfolg oder Misserfolg der gesamten Golf-Anlage.

Die Realität sieht meist anders aus. Die Chance, die eine gute Golf-Gastronomie für die Golf-Anlage mitbringt, scheint Verantwortlichen nur unzureichend bewusst zu sein. Denn warum sonst liegt dieses Potenzial brach? Die Golf-Gastronomie fristet ein Schattendasein und soll einfach nur funktionieren. Angesichts dieser Rahmenbedingungen ist es kein Wunder, dass Mitglieder unzufrieden sind und der Gastronom mit über Markt liegenden Preisen, sub-optimaler Qualität und nur ausreichendem Service versucht, finanziell zu retten, was zu retten ist. Aber warum ist das so? Wenn die Gastronomie für den Erfolg der Golf-Anlage so wichtig ist, warum wird dieses Thema nicht vorrangig angegangen? Warum fühlt sich der Gastronom im Stich gelassen?

Anforderungen an die Golf-Gastronomie

Die Antwort ist einfach: Die Anforderungen, die an den Gastronomen gestellt werden, sind immens; nicht zu vergleichen mit dem Betrieb einer herkömmlichen Gastronomie in Innenstadtlage. Dieser Umstand ist den wenigsten Verantwortlichen bewusst, erklärt fehlendes Verständnis sowie unzureichende Unterstützung und resultiert in Unzufriedenheit – beim Gastronomen und letztendlich auch bei den Golfern und den für die Golf-Anlage Verantwortlichen.

Wer als Dienstleister den Golfspieler als Kunden zufriedenstellen möchte, der muss früh aufstehen und er muss kreativ sein. Der Golfer, der bereits um 9 Uhr seine 9-Löcher-Runde beendet hat, steht nicht gerne vor verschlossenen Türen, weil die Gastronomie erst um 10 Uhr öffnet oder am Montag „ruht", ganz gleich, wie das Wetter ist. Während der Gastronom-Kollege in der Stadt sein Angebot jeder Tageszeit anpasst, möchte der Golfspieler jederzeit das gesamte Speise-Spektrum nutzen können: Das große Deftige nach der Runde, den eleganten Appetizer und den hausgemachten Schoko-Sahne-Kuchen oder die Crèpes mit Eis zwischendurch und das 3-Gänge-Menü irgendwann. Schnell und freundlich serviert, hochwertig in der Qualität und natürlich günstig.

Der erfolgreiche Golf-Gastronom ist jedoch noch weiter gefordert: Er benötigt Talent für schnelles Umdisponieren, falls ein Turnier abgebrochen wird (inkl. flexibler Personalplanung). Nicht zu vergessen: Die Wintermonate, die wenig Einnahmen bescheren; das Frühjahr, das gerne völlig verregnet ist, sowie die Herausforderungen des Sommers, wenn wie 2018 der Platz einer Steppe gleicht und selbst bei strahlendem Sonnenschein der Golfspielende nicht auf die Anlage kommt. Die Abhängigkeit von den Wetterbedingungen zu jeder Jahreszeit ist also enorm und nimmt stetig zu – ein Risiko, das in der Regel dem Golf-Gastronom überlassen wird.

Jederzeit das ganze Speise-Spektrum verfügbar halten, von deftig bis süß und von der Currywurst bis hin zum 3-Gänge-Menü: Dem Golf-Anlagen-Gastronomen wird einiges abverlangt. *(Foto: © stockyimages/123rf.com)*

Während diese Effekte den Gastronomen in der Stadt kalt lassen, steigt dem Golf-Gastronomen mit jeder Herausforderung der Blutdruck. Schließlich hat er die gleichen Kosten wie der Kollege in der Stadt, aber es fehlt ihm an Laufkundschaft. Er könnte zwar Maßnahmen ergreifen, um Firmen- und private Events wie Hochzeiten, Jubiläen oder Weihnachtsfeiern zu akquirieren, aber dazu müssen die Räumlichkeiten passen. Zudem sind diese Maßnahmen in der Regel nicht im Interesse der Golf-Anlage, wenn dadurch Einschränkungen für Mitglieder einhergehen.

Das ideale Selbstverständnis der Golf-Gastronomie

Dabei könnte auf der Golf-Anlage alles so schön sein: Herrliche Natur, ein Ambiente wie im Urlaub, Unterhaltung durch Blick auf das Spielgeschehen. Lebensqualität pur, verbunden mit einem Panorama, für das der Gastronom in der Stadt freiwillig seine Pacht verdoppeln würde. Auf der Terrasse philosophieren Golfer heiter und entspannt über ihr Golfspiel, aber auch über wirtschaftliche und politische Themen, ganz gleich, welcher Überzeugung, Nationalität oder Hautfarbe sie sind. Der Sport vereint, Freundschaften werden geschlossen oder vertieft und manchmal ist es auch die ideale Umgebung, um weitab vom Büro wichtige geschäftliche Gespräche zu führen. Wenn sich die Gäste wohl fühlen, raucht die Kasse. So zumindest könnte es sein.

Zurück in der Realität, fangen wir doch mal ganz im Kleinen an: Gerichte sollten natürlich und frisch zubereitet werden, und sie sollten schmecken. Wenn dann noch der Preis stimmt, die Bedienung nicht den Teller gestresst auf den Tisch knallt und dabei Zigarettengeruch ausdünstet, dann, ja dann wäre es doch schon ziemlich gut. Das kann doch nicht so schwer sein. Wo ist also das Problem? Warum gehen nach der Golfrunde viele freiwillig lieber zu McDonalds, ins Bistro oder kochen sich selbst etwas? Weil Grundvoraussetzungen für den Betrieb einer erfolgreichen Golf-Gastronomie fehlen.

1. Grundvoraussetzung: Professionelle Gastro- und Küchenplanung

Das Grundproblem der Golf-Gastronomen ist gravierend: Die Lage der Golf-Gastronomie kann noch so überzeugend sein, wenn der Gastronom Geld verdienen will, ist diese Lage kein Vorteil. Er hat keine Laufkundschaft und welcher Golfspielende fährt nur wegen der Gastronomie in seinen Club? Entweder ist der Gastronom bereit, weniger zu verdienen als seine Kollegen in der Stadt, oder er kürzt seine Leistungen, oder er ist teurer. Zwar generiert er durch Turniere auf der Anlage einen Grundumsatz, der aber nicht ausreichend ist, um die Nachteile zu kompensieren, die durch die Lage entstehen.

Was also kann getan werden, um der Golf-Gastronomie den Stellenwert auf der Golf-Anlage zukommen zu lassen, der förderlich ist? Die Verantwortung liegt zunächst bei der Golf-Anlage selbst. Sie muss sicherstellen, dass ein Ambiente geschaffen wird, in dem sich die Golfenden wohl fühlen. Ohne einen Gastro-Architekten wird es dem Zufall überlassen, ob die Gestaltung der Räumlichkeiten den Geschmack der Zielgruppe trifft. Es ist fahrlässig, an dieser Stelle zu sparen. Besonders problematisch wird es darüber hinaus auch, wenn an der konzeptionellen Planung der Küche gespart wird. Anforderungen an die Frischekost und Zubereitungsküche müssen bereits bei der Planung der Küche Berücksichtigung finden. Ansonsten ist die Produktion ineffizient und erfüllt nicht den heutigen Standard an eine moderne Küche. Kein normaler Dienstleister ist freiwillig bereit, seinen möglichen unternehmerischen Erfolg schlechten Rahmenbedingungen zu opfern. Aber genau das wird vom Golf-Gastronomen erwartet. Daher muss sich die Golf-Anlage fragen, wie wichtig ihr die Gastronomie ist und welcher Stellenwert ihr eingeräumt werden soll.

Ein Gastronom, der bereit ist, seine berufliche Karriere in eine Golf-Anlage zu investieren, benötigt ausreichend Anreize, damit die Nachteile im Vergleich zu einem Gastronomiebetrieb in Innenstadtlage kompensiert werden. Fehlen diese, wird die Golf-Anlage keinen Gastronomen finden, der die Ziele der Golf-Anlage in vollem Umfang zu erreichen hilft. Es wäre der Golf-Anlage dann nicht möglich, eine qualitativ hochwertige Gastronomie anzusiedeln, die von Mitgliedern geschätzt wird und die Golf-Anlage bereichert.

2. Grundvoraussetzung: Zielgruppen-Analyse

Sind die Rahmenbedingungen ausreichend attraktiv, besteht ein weiteres erforderliches Entgegenkommen der Golf-Anlage darin, dem Gastronomen Informationen zu seiner Zielgruppe zur Verfügung zu stellen, damit er genau verstehen kann, welche Speisen und Getränke zu welcher Tages- und Jahreszeit in welcher Qualität und zu welchen Kosten gewünscht werden. Eine solche Erhebung ist kein Hexenwerk und kann repräsentativ innerhalb kurzer Zeit eruiert werden. Damit stünde dem Gastronomen eine verlässliche Grundlage für unternehmerische Entscheidungen hinsichtlich des Angebots zur Verfügung.

Kein erfolgreicher Unternehmer würde sein privates Vermögen in eine Geschäftsidee investieren, ohne dass er über genaue Informationen zu seiner Zielgruppe verfügt. Das wäre töricht und Banken würden einen Kredit in einem solchen Fall auch nicht bewilligen. Auch der Golf-Gastronom sollte seine Entscheidung auf einer soliden Basis fällen, zu der die gezielten Informationen über seine Zielgruppe der erste wichtige Schritt sind. Zumal die Anforderungen auf jeder Golf-Anlage völlig unterschiedlich ausfallen und Erkenntnisse nicht übertragbar sind. Eine Untersuchung kostet nicht viel und zahlt sich in der Regel innerhalb kürzester Zeit aus.

Das ökonomische Dilemma

Die Golf-Anlage befindet sich in einem klassischen ökonomischen Dilemma: Die Rahmenbedingungen, die

einem Gastronomen eingeräumt werden können, sind selten ideal. Folglich entscheiden sich nur diejenigen Gastronomen für den Betrieb einer Golf-Gastronomie, die aus persönlichen Gründen Einbußen hinnehmen oder an Service oder Qualität sparen. Das führt jedoch dazu, dass Golfspielende fernbleiben, was wiederum den Gastronomen zwingt, seine Leistung oder Qualität erneut zu reduzieren. Auf diese Weise werden immer mehr Golfende vergrault. Dieses Dilemma ist der Hauptgrund, warum die Fluktuation der Pächter der Gastronomien auf Golf-Anlagen signifikant höher ist, als in der Gastronomie allgemein üblich.

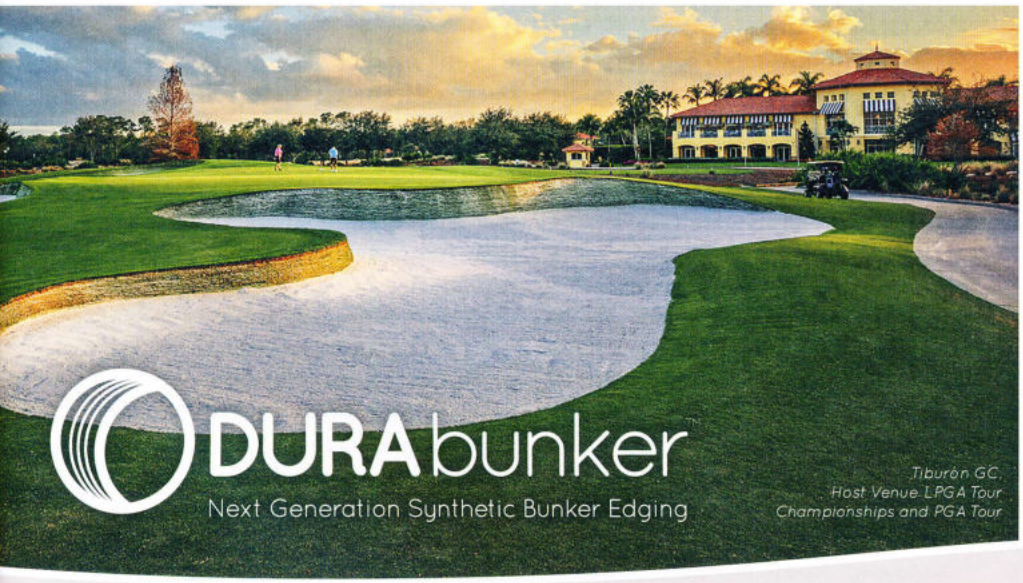
Goodwill der Mitglieder

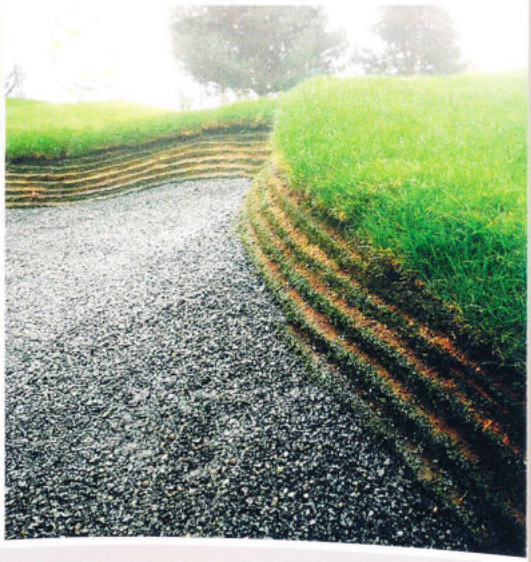
Fast jedes Golf-Mitglied würde die eigene Golf-Gastronomie gerne unterstützen. Hier existiert viel Goodwill. Selbst dann, wenn am Service gespart wird, das Essen nicht immer schmeckt und die Auswahl wieder einmal am Bedarf vorbeigeht. Der Golfende ist froh, überhaupt eine Gastronomie frequentieren zu können. Welch phantastische Ausgangssituation für den Gastronomen: Durchschnittlich 800 Mitglieder plus Gäste, die Schlange stehen, um einen freien Platz in der Gastronomie zu ergattern. Dieses Potenzial zu vergraulen, ist nicht einfach. Dennoch geschieht es täglich. Diese Entwicklung hat im Bereich Pro-Shop schon zu Konsequenzen geführt: Vielfach werden heute Bälle, Caps und Tees nur noch im Sekretariat verkauft, da sich der Betrieb eines Pro-Shops nicht mehr lohnt. Fände man keinen Betreiber mehr für eine Golf-Gastronomie, gäbe es stattdessen den Hamburger aus der Mikrowelle und das Sandwich aus dem Automaten. Das wäre nicht nur das Ende der Golf-Gastronomie, sondern der Anfang vom Ende der Golfverbreitung schlechthin.

Andreas W. Gross
Diplom-Kaufmann, selbständiger Management und Marketing Consultant, akkreditierter Berater des Deutschen Golf Verbandes, Autor Marketing- und Management-Handbuch Golf
www.konzeption-golf.de

Das Prinzip der kritischen Masse

Ein Blick hinter die Kulissen der Gastronomie macht deutlich, wie wichtig Skaleneffekte sind: In All-Inclusive-Clubs wie bspw. Aldiana erhält der Gastronom ein Budget für die





„Die Einsparungen bei den Instandhaltungsarbeiten und den Kosten sind erstaunlich!“
Kirk Richmond, Course Manager, GC Tiburón

- einmalige Bunkerkantenstabilität
- resistent gegen Unterspülung
- kostenlose Erstberatung
- Bunkerdesign-Service
- Installation entweder komplett durch Dienstleister oder in Eigenarbeit möglich

Künstliche Bunkerkanten & Bunkerauskleidung
Komplette Bunkersysteme exklusiv bei DURABUNKER erhältlich.

Denken Sie darüber nach, Ihre Bunker zu erneuern?
Reden Sie mit uns darüber!

info@evergreengolf.de Tel: +49(0)7229-189222 www.evergreengolf.de www.durabunker.com

Lebensmittel von 13 Euro pro Gast pro Tag: Für Frühstück, Mittagessen, Kaffee und Kuchen, Mehr-Gänge-Menü am Abend, incl. Nachspeisen und Getränke – alles auf 4-Sterne-Plus-Niveau mit höchster Qualität. Möglich ist dies, weil eine ausreichende Masse an Gästen vorhanden ist (die sog. „kritische" Masse). Übertragen auf die Golf-Gastronomie bedeutet es, dass der Gastronom sein Angebot umso attraktiver gestalten kann, je besser diese kritische Größe erreicht oder gar überschritten wird. Wo sie exakt liegt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die kritische Masse kann im Rahmen einer Untersuchung ermittelt werden und gibt Aufschluss darüber, ob das Gastro-Konzept überhaupt zur Zielgruppe passt, bzw. was geändert werden muss, damit eine Golf-Gastronomie erfolgreich betrieben werden kann. Eine kleine Investition kann somit viele Jahre Frustration ersparen.

Das Prinzip der kritischen Masse erklärt, warum es wichtig ist, dass möglichst alle Golfspieler einer Golf-Anlage das Angebot der Gastronomie nutzen. Nur dann kann sie erfolgreich betrieben werden. Wird der Gastronom boykottiert, hat er ohne zusätzliche Unterstützung keine Chance, qualitativ hochwertig zu günstigen Kosten anzubieten. Wenn die Gastronomie zu wenig genutzt wird und somit die Ziele der Golf-Anlage mit dem bestehenden Pächter kaum realisierbar sind, wird es Zeit, umzudenken und neue Wege zu gehen – zumal davon ausgegangen werden muss, dass auch mit einem neuen Pächter alte Probleme fortbestehen.

Die Golf-Gastronomie im Eigenbetrieb

Bereits heute werden 10% der Golf-Gastronomien in Eigenregie betrieben – allerdings ohne über die oben erläuterten adäquaten Rahmenbedingungen zu verfügen (Professionelle Gastro- und Küchenplanung, Zielgruppen-Analyse, Beachtung des ökonomischen Dilemmas, Nutzung des Goodwills der Mitglieder, Fokussierung auf die Bedarfe der Mitglieder und Gäste, Beachtung des Prinzips der kritischen Masse). Es ist daher verständlich, wenn sich Golf-Anlagen mit dem Eigenbetrieb schwertun. Das muss jedoch nicht sein, wenn man sich darüber einig ist, dass die Golf-Gastronomie für den Erfolg einer Golf-Anlage eine Schlüsselkompetenz darstellt – ebenso wie das Greenkeeping oder die Bewirtschaftung der Range. Kaum ein Unternehmer wäre bereit, seine Schlüsselkompetenz in fremde Hände zu legen bzw. outzusourcen. Diese Leistungen sollten aus ökonomischen Gesichtspunkten grundsätzlich immer internalisiert werden. Warum also sollte die Golf-Gastronomie von einem Dritten betrieben werden? Ökonomisch ist das kaum rechtfertigbar, vor allem dann nicht, wenn die Bedeutung der Golf-Gastronomie im Gesamtkontext des Erfolgs einer Golf-Anlage untersucht wird. Allerdings wird – gerade von privaten Golfclubs – immer wieder angeführt, dass man sich die Gastronomie nicht als Klotz ans Bein binden möchte. Schließlich habe man mit dem Ehrenamt genug zu tun. Die Vorteile des Eigenbetriebs sind jedoch überzeugend:

- Ein hochqualifizierter Gastronom, der die Ziele der Golf-Anlage ideal unterstützt, ist schwer zu finden.
- Einen vergleichbar qualifizierten Gastronomie-Manager als Vollzeitkraft zu gewinnen, ist hingegen vergleichsweise einfach.
- Die Golf-Anlage spart Zeit und Ressourcen und kann effizienter agieren, wenn sie die Rahmenbedingungen und Ziele für die Golf-Gastronomie vorgibt, da dadurch Synergien entstehen und Abstimmungsaufwand reduziert wird.
- Die Leistungen der Golf-Gastronomie lassen sich ideal an die Bedürfnisse der Mitglieder und Gäste anpassen: Serviceumfang, Speisenangebot, Preisniveau, Öffnungszeiten, Leistungsumfang und Qualität.
- Der kalkulatorische Unternehmensgewinn aus der Golf-Gastronomie kommt der Golf-Anlage zu 100% zugute.

Liegt die Kalkulation des Services, der Speisen und Getränke offen, kann einfach festgelegt werden, wo gespart werden kann oder wo nicht (bzw. kann mit Hinblick auf die Präferenzen der Golf-Anlage festgelegt werden, wo man sparen möchte oder eben auch nicht). Die Preise ergeben sich auf der Grundlage der Kosten. Die Diskussion beschränkt sich dadurch darauf, ob mit der Gastronomie Gewinn angestrebt wird oder nicht. Der Betrieb der Golf-Gastronomie ist somit das Risiko der Golf-Anlage. Für einen privaten Golf-Club gilt: Letztendlich sind es die Mitglieder selbst, die einen Verlust ausgleichen müssen oder von einem Gewinn profitieren. Allein dieser Aspekt wird dazu führen, dass Mitglieder in erheblich größerem Umfang bereit sind, die Golf-Gastronomie zu nutzen, denn ausschließlich sie profitieren. Das Entgelt, das der Club für den Gastronomie-Manager zu zahlen bereit ist, entscheidet über die Professionalität und die Qualität des Angebots.

Wenn die Verantwortlichen einer Golf-Anlage ihre Aufgabe ernst nehmen, unterscheidet sich der Betreuungsaufwand einer verpachteten Golf-Gastronomie kaum vom Eigenbetrieb. Im Gegenteil, dadurch kann die Zusammenarbeit zwischen Golf-Anlage und Golf-Gastronomie auf ein neues Niveau gehoben werden – zugunsten der Golf-Anlage. Funktioniert die Golf-Gastronomie, ist sie für die Bindung der Mitglieder unschätzbar wertvoll.

Egal, für welchen Weg Sie sich entscheiden, meine Empfehlung: Verfolgen Sie diesen konsequent und nutzen Sie die Chancen einer Golf-Gastronomie als Schlüsselkompetenz Ihrer Golf-Anlage!

Andreas W. Gross