

WIRD ALLES TEURER? Preissteigerungen als Herausforderung für Golfanlagen

Aus der Reihe „Golfanlagen – in schwierigem Marktumfeld behaupten“

Ja. Fast jedes Jahr wird alles teurer. Das war schon immer so und wird auch in Zukunft so sein. Das ist sogar volkswirtschaftlich so gewollt und in gewissem Rahmen auch sinnvoll. Somit ist eine Preissteigerung grundsätzlich nichts Schlimmes, weil sie vorhersehbar und damit planbar ist.

Allerdings sind die teilweise enormen Preissteigerungen, die bei Lieferanten und Anbietern in dem letzten Jahren zu beobachten sind, extrem, und führen zu einer großen Verunsicherung sämtlicher Marktteilnehmer.

„Preissteigerungen können für Anlagen schnell gefährlich werden. Vermeintlich einfache Lösungen wie ‚Reduzierung von Kosten‘ oder ‚Erhöhung der Mitgliedsbeiträge‘ wären jedoch falsch!“

Sind diese Herausforderungen von Dauer oder nur vorübergehend? Aus volkswirtschaftlicher Sicht befinden wir uns in einer besonderen Situation. Vertraute Marktgrundsätze funk-

nieren nicht mehr und Preissteigerungen sind unkalkulierbar geworden: Die Volatilität der Finanzmärkte hat enorm zugenommen, die Maßnahmen der Politik sind enttäuschend und hilfreiche Handlungsempfehlungen fehlen.

Ist die Situation wirklich so hoffnungslos? Nein, nicht wenn Golfanlagen ihr Potenzial aktiv nutzen. Nachfolgende Beispiele zeigen, wie sich Golfanlagen in diesem besonders schwierigen Marktumfeld behaupten können:

Kosten- und Einnahmenverteilung

Zum besseren Verständnis, mit welchen besonderen Herausforderungen eine Golfanlage derzeit konfrontiert ist, hilft ein Blick auf die Herkunft und Verteilung der Kosten und Erträge.

Die Kostenstellen als Ort der Entstehung der Kosten auf einer Golfanlage umfassen (nach DGV-Betriebsvergleich) im Wesentlichen die Bereiche Platzpflege (mit im Durchschnitt 46 % aller Kosten), Verwaltung (Ø 18 %), Pacht/Miete (Ø 10 %), Sport (Ø 9 %), Sonstiges (Ø 17 %). Bei den Kostenarten dominieren die Personal- und Lohnkosten (mit im Ø 39% für Platz und Verwaltung) sowie die Betriebsmittel (mit im Ø 20 % für den Platz).

Die Erträge stammen durchschnittlich zu 90 % aus Mitgliedsbeiträgen, Spielgebühren, Greenfee und Einmalentgelten.

Wie wirken sich bei einer Golfanlage die Inflation und die Preissteigerung auf die Kosten und die Einnahmen aus? Welche Möglichkeiten hat sie, damit umzugehen?

Personal- und Lohnkosten

Für die anfallenden Personal- und Lohnkosten sind Golfanlagen selber verantwortlich und können sie frei steuern. Diese Kostenarten umfassen im Durchschnitt immerhin 39% aller Gesamtkosten. Damit stellen sie den größten Kostenblock dar und Golfanlagen müssen gewissenhaft abwägen, in welchem Umfang Investitionen in das Personal für die Aufrechterhaltung des gewünschten Servicestandards wünschenswert sind.

Wenn die Bindung an die Golfanlage gering ist und Mitarbeitenden zudem anderswo lukrativere Gehälter winken, droht die Abwanderung von Personal. Ob Gehälter angepasst werden (und wenn, wann und in welchem Maße), ist Teil der Kultur und Philosophie der Golfanlage. Sie geben den Handlungsleitfaden vor (Anm. d. Red.: s. hierzu auch den Beitrag

„Suchen Sie Mitarbeiter? Herausforderung Fachkräftemangel“ aus dem *golffanager* 2/24).



Der ergänzende Beitrag „Suchen Sie Mitarbeiter? Herausforderung Fachkräftemangel“ unseres Autors Andreas W. Gross unter [gmgk-online.de](https://www.gmgk-online.de)

Für das Miteinander von Golfanlage und Mitarbeitenden ist bei einer ethisch-basierten Leitung der Golfanlage die offene Kommunikation auf Augenhöhe das A und O:

- Können Mitarbeitende objektiv gesehen aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu Recht mehr Lohn und Gehalt fordern?
- Sind sie vielleicht aufgrund der Steigerung der Lebenshaltungskosten sogar dazu gezwungen?
- Wie problematisch wären auf der anderen Seite die Implikationen einer Lohnsteigerung für die wirtschaftliche Situation der Golfanlage?

„Herzstück einer Golfanlage ist die gegenseitige Wertschätzung zwischen Leitung und Mitarbeitenden. Sie wirkt als Katalysator für das Verhältnis der Golfanlage zu den Mitgliedern!“

Offene Kommunikation ist Wertschätzung anderer, wodurch sich Mitarbeitende mit der Golfanlage identifizieren. Mitarbeitende haben für vieles Verständnis, wenn es gut begründet und ehrlich gemeint ist. Sie tragen auch schwierige Entscheidungen mit, wenn Vertrauen in die Leitung vorhanden ist und wenn der Erhalt des Arbeitsplatzes für alle oberste Priorität hat.

Begreifen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer als ein Team, in dem jeder die Sorgen und finanziellen Nöte des anderen ernst nimmt und Herausforderungen gemeinsam lösen möchte, ist für Mitarbeitende die Gehaltsfrage in der Regel nicht entscheidend. Loyalität ist selten eine Frage des Geldes. Es lohnt daher, die Golfanlage in jeder Situation professionell zu leiten – nicht nur in Krisenzeiten.

Das Herzstück einer Golfanlage ist die gegenseitige Wertschätzung zwischen Leitung und Mitarbeitenden in persönlicher und finanzieller Hinsicht. Sie wirkt als Katalysator für das Verhältnis der Golfanlage zu den Mitgliedern und ist damit für das Wohlfühlen der Mitglieder unschätzbar wertvoll.

Sparen Sie lieber bei anderen Kostenarten oder generieren Sie zusätzliche Einnahmen, wenn es irgendwie möglich ist. Die nachfolgend skizzierten Maßnahmen erläutern diesen Handlungsspielraum näher.

Zinskosten und Inflation

Die Zinsentwicklung wirkt sich primär auf neue (Bau-)Projekte aus. Wie dringlich neue Maßnahmen in diesem Bereich eingestuft werden, hat jede Golfanlage selbst in der Hand. Bereits bestehende Zinsbelastungen sind von der Inflation bis zum Laufzeitende in der Regel nicht betroffen.

Die Europäische Zentralbank EZB rechnete für das Gesamtjahr 2022 mit einer Inflation von 8,1 %. Diese sollte jedoch in 2023 auf 5,5 % und in 2024 auf 2,3 % sinken. Der Bauzins hat sich in 2022 bis auf 4 % erhöht. Für 2023 war keine wesentliche Steigerung feststellbar.

Insgesamt stehen die Zeichen also auf Entspannung, so dass davon ausgegangen werden kann, dass sich bereits in einigen Monaten die Rahmenbedingungen wieder in bekanntem Terrain bewegen

Grundsteuer

Ab 2025 gilt die neue Grundsteuer. Es wird davon ausgegangen, dass für



Andreas W. Gross

Diplom-Kaufmann, selbständiger Management und Marketing Consultant, akkreditierter Berater des DGV, Autor „Marketing- und Management-Handbuch Golf“ www.konzeption-golf.de

Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter [gmgk-online.de/gm-autoren](https://www.gmgk-online.de/gm-autoren)

Grundstücke und Immobilien auf dem Land oder in strukturschwachen Regionen weniger Grundsteuer anfallen wird. Somit sollte die Grundsteuer für Golfanlagen in Regionen wie diesen kein Grund zur Sorge sein. Anders sieht es bei Anlagen in Großstadtnähe aus.

Pacht- und Mietkosten

Bei den Belastungen, die durch Pacht bzw. Miete verursacht werden, ist es Verhandlungssache, ob eine Preissteigerung verhindert oder abgemildert werden kann, sofern Verträge dies überhaupt zulassen.

Grundsätzlich gilt, dass es nicht im Interesse des Verpächters oder Vermieters ist, dass eine Preissteigerung zur Insolvenz einer Golfanlage führt. In der Praxis hat es sich daher bewährt, proaktiv das Gespräch zu suchen und die Situation offen anzusprechen.

Im persönlichen Gespräch zeigen sich Vermieter und Verpächter meist zu weit mehr Zugeständnissen bereit als bei anderen Kommunikationswegen – sogar zu einer zeitlich befristeten Reduktion der Kosten, wenn die Situation der Golfanlage plausibel erläutert wird. Eine Präsentation hilft, Verständnis für die finanziellen Verhältnisse zu entwickeln.

Anhand alternativer Szenarien lässt sich gut darstellen, wie sich die finanzielle Situation auf der Einnahmenseite durch den Leverage-Effekt entwickeln könnte: Dieser besagt, dass aufgrund der Preis-/Nachfrageelastizität bereits kleine Erhöhungen der Mitgliedsbeiträge oder ein Senken des Service- und Dienstleistungsniveaus insgesamt zu einem Umsatzrückgang führen können. Hinzu kommen rechtliche Restriktionen, die beachtet werden müssen:

- Die Gemeinnützigkeit von Vereinen setzt Höchstgrenzen bei den Beiträgen voraus (im Durchschnitt über alle Mitglieder gilt: 1.534 Euro Aufnahmebeitrag, 1.023 Euro Mitgliedsbeitrag, 5.113 Euro Investitionsumlage), siehe AEAO ab S. 22 und Konkretisierung in 1.3.2
- Eine Beitragsänderung oder der Beschluss zu einer Einmalzahlung muss bei Vereinen mehrheitsfähig sein und kann nicht willkürlich erfolgen. Zudem muss sie auf der Mitgliederversammlung beschlossen werden; wird sie nicht außerordentlich einberufen, findet sie nur einmal pro Jahr statt.

Sonderfall Gerätemiete oder Leasing

In der Regel entstehen durch bestehende Miet- oder Leasing-Verträge keine zusätzlichen Belastungen, sofern vertraglich keine jährliche Anpassungsmöglichkeit vorgesehen ist.

Bei Golfcarts z.B. können steigende Kosten 1:1 an die mietenden Mitglieder und Gäste weitergeben werden. Gleiches gilt für alle anderen Geräte, die für ein Nutzungsentgelt zur Verfügung gestellt werden (Trackman, Indoor-Golf etc.).

Für den Fall, dass das Greenkeeping über einen eigenen Maschinenpark verfügt, lässt sich die Auslastung optimieren, indem mit anderen Golfanlagen oder Fußballvereinen kooperiert wird, um phasenweise nicht genutzte Mäher, Bügler, Aerifizierer, Lochbohrer etc. untereinander zu tauschen. Streben Sie eine Auslastung Ihres Maschinenparks an.

Betriebsmittel und Sonstige Kosten

Der zweite große Kostenblock sind mit 20,4 % die Betriebsmittel einer Golfanlage. Diese haben sich zusammen mit den sonstigen Kosten zum Teil drastisch erhöht. Neben der allgemeinen Preissteigerung durch die Inflation (struktureller Effekt) kommen auch noch Lieferengpässe hinzu (friktionelle Effekte), wodurch Preise sowohl in der Vergangenheit in die Höhe getrieben worden sind, als auch in Zukunft noch weiter werden steigen können. Die Lieferengpässe sind kaum beeinflussbar, allerdings ist bereits jetzt bemerkbar, dass sie sich normalisieren. Die Frachtraten in der Containerschiffahrt belaufen sich insgesamt mittlerweile fast wieder auf Vorkrisenniveau – ein guter Indikator für die weiter zu erwartende Entspannung der Lieferketten.

Zur Abfederung struktureller Effekte, also allgemeiner Preissteigerungen, ist aktives Engagement hilfreich:

- Schließen Sie sich zu Beschaffungszwecken zu einem Verbund zusammen, wie es auch der DGV, der BVGA und der GMVD unterstützt.
- Reduzieren Sie den Verbrauch von Warmwasser, indem Sie bspw. warmes Wasser für Duschen nur an Turniertagen ermöglichen und an Waschbecken komplett abstellen.
- Reduzieren Sie den Verbrauch von Strom, indem Sie bspw. die IT-Landschaft nachts herunterfahren und auch das WLAN ausschalten.
- Haben Ihre Mitglieder Kontakte zu potentiellen Lieferanten oder sind ggf. selber welche? Schöpfen Sie das Potenzial Ihrer Mitglieder aus. Dazu empfiehlt sich primär das persönliche Gespräch, aber auch ein freundliches Schreiben an alle Mitglieder mit der Bitte um Unterstützung kann sehr wirkungsvoll sein.
- Bitten Sie um Sachspenden. Gerade Kleinigkeiten können in Summe das Budget merklich entlasten: Dekoartikel, Sanitärartikel etc. Zudem wird dadurch die Sensibilisierung hinsichtlich eines achtsamen Umgangs mit dem Eigentum aller unterstützt.

- Bitten Sie um Spenden von Gewerken: Fensterreinigung, Fege- und Kehrleistungen, Beet- und Gartenarbeiten, Aufräumarbeiten, Renovierungs- und Streifarbeiten.
- Vergeben Sie Patenschaften für Bäume, Beete oder Bänke.
- Produzieren Sie selbst anstelle teuer einzukaufen: Gras-Soden können bspw. einfach selbst angebaut werden, sofern ausreichend große Flächen zur Verfügung stehen.
- Nutzen Sie (sofern zulässig) geeignete Flächen zur Produktion von nachhaltigem Strom (Photovoltaik) oder Warmwasser (Solarthermie). Eine PV-Anlage mit einer Fläche von 30 qm und 6 kWp benötigt ein Materialinvestment von ca. 10 TEuro und spart damit einen Großteil der Stromkosten (15 Module á 200 Euro, ein 3-Phasen-Hybrid-Wechselrichter für 3.500 Euro, ein Batteriestromspeicher mit 4 kWh für 3.500 Euro). Wird die Anlage selbst erstellt, wird lediglich noch die Abnahme von einem Elektroinstallateur benötigt. Je nach Bundesland können auch Fördergelder beantragt werden, die bis zu einem Drittel der Kosten ersetzen.
- Vergrößern Sie Wasserreservoirs, damit kein Wasser teuer zugekauft werden muss.

Beachten Sie, dass Maßnahmen zur Kosteneinsparung das Service-Angebot und die Kundenorientierung reduzieren können. Gerade im Dienstleistungssektor wie bei einer Golfanlage können diese Maßnahmen sehr schnell fatal enden, wenn Kosteneinsparungen zur Abwanderung von Mitgliedern oder Gästen führen und damit Einnahmen wegfallen. Dies sollte unter allen Umständen vermieden werden, denn der Aufwand, neue Mitglieder zu akquirieren ist im Durchschnitt 30-mal so hoch wie der zur Erhaltung von Mitgliedschaften.

Streben Sie daher an, zunächst die Basis für eine gut funktionierende Golfanlage mit zufriedenen Mitgliedern zu schaffen, indem ein für alle überzeugendes Gesamtkonzept implementiert wird. Auf dieser Grundlage ist es erheblich einfacher und auch wesentlich günstiger, neue Mitglieder zu finden,

die sich mit diesem Konzept identifizieren können. So vermeiden Sie, teure Ressourcen auf neue Mitglieder auszurichten, die dann ohnehin nach kurzer Zeit abwandern, da Erwartung und Wirklichkeit nicht zueinander passen.

Neue Einnahmen

Neue Einnahmen zu generieren sollte in Krisenzeiten der Schwerpunkt der Bemühungen sein. Seien Sie kreativ. Binden Sie Ihre Mitglieder mit ein. Hier einige ausgesuchte Möglichkeiten:

„Um gestärkt aus Krisen hervorzugehen, ist es empfehlenswert, aktiv neue Wege zu beschreiten!“

Übernehmen Sie die Golf-Gastronomie: Geben Sie diese Schlüsselkompetenz nicht aus der Hand. Die Leitung einer Golf-Gastronomie in Eigenregie ist für eine Golfanlage einfacher als Sie denken, sie ist mit nur geringem Steuerungsaufwand möglich und bietet vielfältige Vorteile. Beispielsweise bestimmen Sie mit dieser Maßnahme selbst, welches Angebot zu welcher Qualität und zu welchem Preis zu Ihrer Golfanlage passt. Stellen Sie einen Koch ein, der innerhalb der von Ihnen definierten Rahmenbedingungen für die Gastronomie inklusive Servicepersonal verantwortlich ist. Damit internalisieren Sie die Einnahmen, die ansonsten ein fremder Dritter erwirtschaftet (s. GROSS, A., 2018: Gastronomie-Schlüsselkompetenz der Golf-Anlage, in: *golfmanager* 6/18).

Finden Sie Sponsoren: Mit Hilfe von Sponsoren lässt sich viel erreichen. Werden potenzielle Sponsoren überzeugend kontaktiert, erkennen viele sehr schnell, welche Vorteile eine Golfanlage bieten kann. Ist nämlich für Mitglieder erkennbar, dass lokale Unternehmen „ihre“ Golfanlage unterstützen, sind sie auch dazu bereit, ihr Konsumverhalten zu verändern, um diesen Unternehmen durch Treue zu danken – eine Win-Win-Situation für

alle. Sponsoren können eine örtliche Brauerei oder Getränkehersteller sein, eine Gärtnerei oder ein GaLaBau-Betrieb, Handwerksunternehmen etc. Folgende Angebote können Golfanlagen potenziellen Sponsoren unterbreiten: Plakatierung an ausgewählten Plätzen; Auslage von Informationsmaterial; Aufsteller bei/auf gesponsorten Maßnahmen wie bspw. der Gestaltung eines Beetes „Danke Unternehmen XY“; Benennung von Spielbahnen nach Sponsoren; Kennzeichnung der Sponsorenherkunft (Beispiel: Hygieneartikel in den Umkleiden und Toiletten weisen auf die kostenlose Zurverfügungstellung durch den Sponsor hin: „Mit freundlicher Unterstützung vom Drogeriemarkt XY“). Es lohnt sich, Zeit in ein Konzept und eine Marketing-Kommunikation zu investieren, die zum Ziel haben, Sponsoren zu gewinnen.

Häufig vernachlässigt werden Geschäftskunden-Beitragsmodelle: Vor allem bei international tätigen Unternehmen gehört es zum guten Ton, Partnern und Gästen eine Runde Golf zu ermöglichen. Mit einer flexiblen Firmen-Mitgliedschaft ist das kein Problem. Die Basis bildet eine Grundpauschale von in der Regel mehreren Tausend Euro für das grundsätzliche Recht, befristete Mitgliedschaften an ausgewählte Mitarbeitende und Gäste zu vergeben (ggf. nach vorheriger formaler Genehmigung durch die Golfanlage). Jede Spielberechtigung wird darüber hinaus separat je nach Bedarf berechnet. Die Höhe und die damit eingeschlossenen Leistungen (Training, Range-Bälle, Gastronomieumsatz etc.) sind Verhandlungssache. Nutzen Sie die Kontakte Ihrer Mitglieder, um mit relevanten Unternehmen ins Gespräch zu kommen, oder sprechen Sie Unternehmen proaktiv an.

Erschließen Sie ungenutzte Areale für komplementäre Angebote: Je nach Positionierung der Golfanlage können passende Angebote ergänzend zur Verfügung gestellt werden. Beispiele: Parcours für Trail-Run, Reitplatz, Kletterpark, Boulder-Möglichkeiten, Boule-Areal, Minigolf, Hundetrainingsgelände, Bike-Trail, Wohnwagen-Abstellplatz. Die Organisation könnte

in Eigenregie, aber auch in Kooperationen erfolgen. Damit würden nicht nur freie Flächen konform zur Kultur des Clubs genutzt, sondern auch Interessengruppen angesprochen, die als potenzielle neue Mitglieder in Frage kämen.

Etablieren Sie die Golfanlage als Event-Location, ggf. in Zusammenarbeit mit der Golf-Gastronomie: Koch-Events oder Seminare zum Thema Kochen, Wein-Seminare, Barista-Kurse, Tee-Verkostungen, sonstige Events für Genießer. Sie können externe Experten einladen, finden diese aber sicherlich auch unter den Mitgliedern. Voraussetzung für den Erfolg solcher Events ist allerdings eine professionelle Planung, Kommunikation und Durchführung in einem ansprechenden Ambiente und mit professioneller Ausstattung.

Verfügen Sie über einen Fitness-Raum oder einen Raum, der dafür geeignet wäre, lässt sich ein umfangreiches Sport-Angebot zusammenstellen. Von Indoor-Putt-Kursen, Yoga und Pilates bis hin zu sonstigen Fitnesskursen.

Team-Building-Seminare sind eine weitere Möglichkeit, ungenutzte Areale der Golfanlage sinnvoll zu nutzen – indoor, aber auch outdoor.

Mit etwas mehr Engagement ist selbst eine Freilichtbühne denkbar, die für vielfältige Einsätze genutzt werden kann.

Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitglieder. Gehen Sie auf Ihre Mitglieder zu und es werden sich sicherlich umfangreiche Möglichkeiten zur Gewinnung weiterer Einnahmen erschließen lassen. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass sich etliche Mitglieder gerne engagieren, die Golfanlage dabei zu unterstützen. Nutzen Sie deren Möglichkeiten, um weitere Einnahmen zu erzielen!

Fazit

Allgemeine Preissteigerungen können für Golfanlagen schnell gefährlich werden. Vermeintlich einfache Lösungen wie die Reduzierung von Kosten oder

die Erhöhung der Mitgliedsbeiträge wären jedoch falsch und können für Golfanlagen eine Bedrohung bis hin zur Insolvenz sein.

Um gestärkt aus Krisen hervorzugehen, ist es empfehlenswert, aktiv neue Wege zu beschreiten. Ergreifen Sie Maßnahmen, um die wirtschaftliche Kraft Ihrer Golfanlage zu stärken und eine mögliche Krise zu verhindern.

Erarbeiten Sie eine Grundkonzeption und identifizieren Sie Maßnahmen, die von allen mitgetragen werden und die nicht zu höheren Belastungen, sondern zu zusätzlichen Einnahmen führen. Seien Sie kreativ und nehmen Sie Mitglieder und Mitarbeitende mit auf Ihre Reise.

Die aufgezeigten Möglichkeiten sind als Anregungen zu verstehen. Für eine

Implementierung geeigneter Maßnahmen empfehle ich die Erarbeitung eines Masterplans, damit die Effekte nicht nur kurzfristiger Natur, sondern Bestandteil eines längerfristigen Konzeptes sind.

Andreas W. Gross