



## Zukunftssicherung für Golfclubs

# Zukunftssicherung für Golfclubs

Referat  
beim Regionalmeeting des  
Württembergischen Golfverbandes  
am 14.10.2011  
in Bad Liebenzell



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Übersicht

### **Inhalte:**

1. Lage der deutschen Golf-Branche
2. Geheimnisse und Rezepte erfolgreicher Golfclubs
3. Zukunftssicherung für Golfclubs



## Zukunftssicherung für Golfclubs

**V o r s t e l l u n g**

### **Der Referent:**

Dr. Falk Billion

ö.b.u.v. Sachverständiger für  
Wirtschaftlichkeitsbewertung von Golfanlagen

Seit 1985 in der Golf-Branche

Golfanlagen-Beratung „*von der Wiege bis zur Bahre*“

Credo:

„*Ohne festen Stamm vollzahlender Mitglieder können  
Golfanlagen in Deutschland nicht überleben*“



# Zukunftssicherung für Golfclubs

**G o l f m a r k t**

## 1. Lage der deutschen Golf-Branche

### Fakten:

Einwohner: **82.000.000**

(organisierte) Golfspieler: **610.000**

Anteil Golfer an der Bevölkerung: **0,74%**

Rangplatz in Europa: **Nr. 10** (Schweden mit 5,5% = Nr. 1)

Anzahl Golfplätze: **708**

Ø Golfer pro Platz: **862**



# Zukunftssicherung für Golfclubs

**G o l f m a r k t**

## Gefühlte Lage

*„DGV-Golfbarometer Frühjahr 2011“:*

Die wirtschaftliche Lage der deutschen Golfanbieter hat sich im Vergleich zu Herbst 2010 deutlich entspannt und lässt die Geschäftserwartungen an die Saison 2011 steigen.

Optimistisch gestaltet sich auch die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage für die Golfsaison 2011.

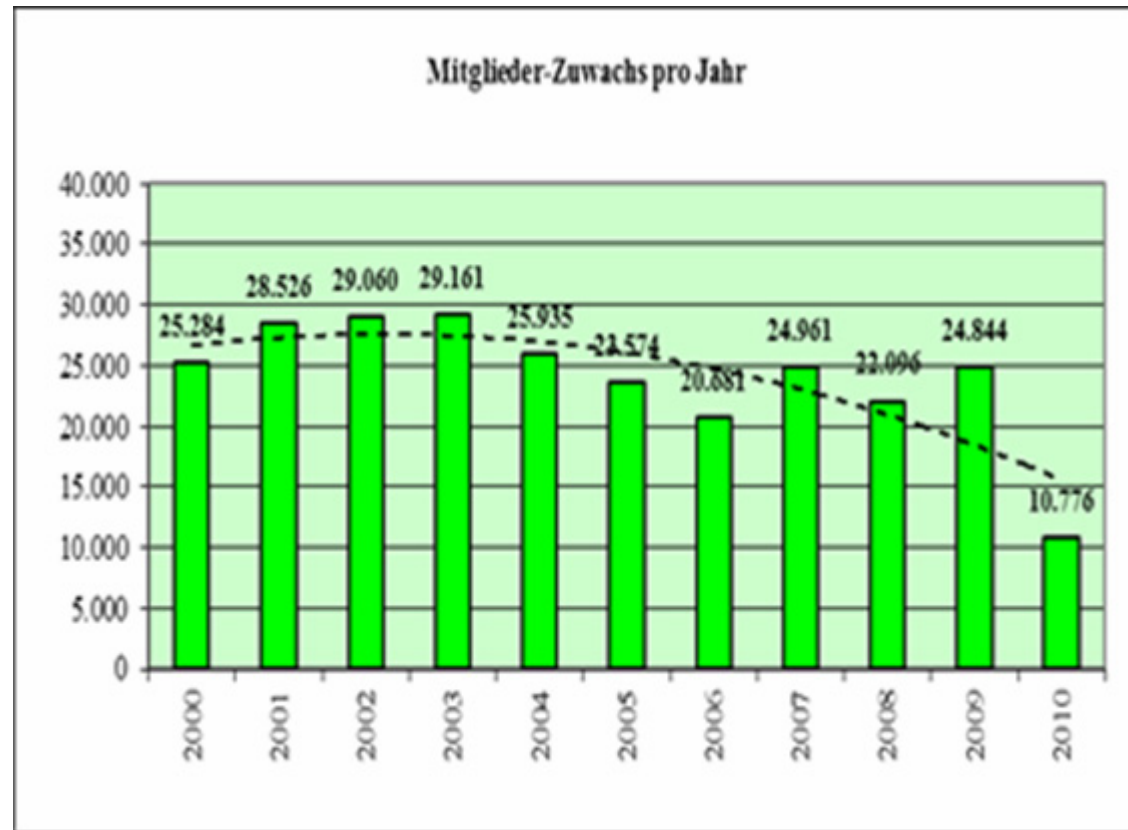
Mit 48,4 Prozent geht knapp die Hälfte der Anlagen von einer Verbesserung gegenüber 2010 aus.



# Zukunftssicherung für Golfclubs

G o l f m a r k t

## Mitglieder-Wachstum „gebremst“

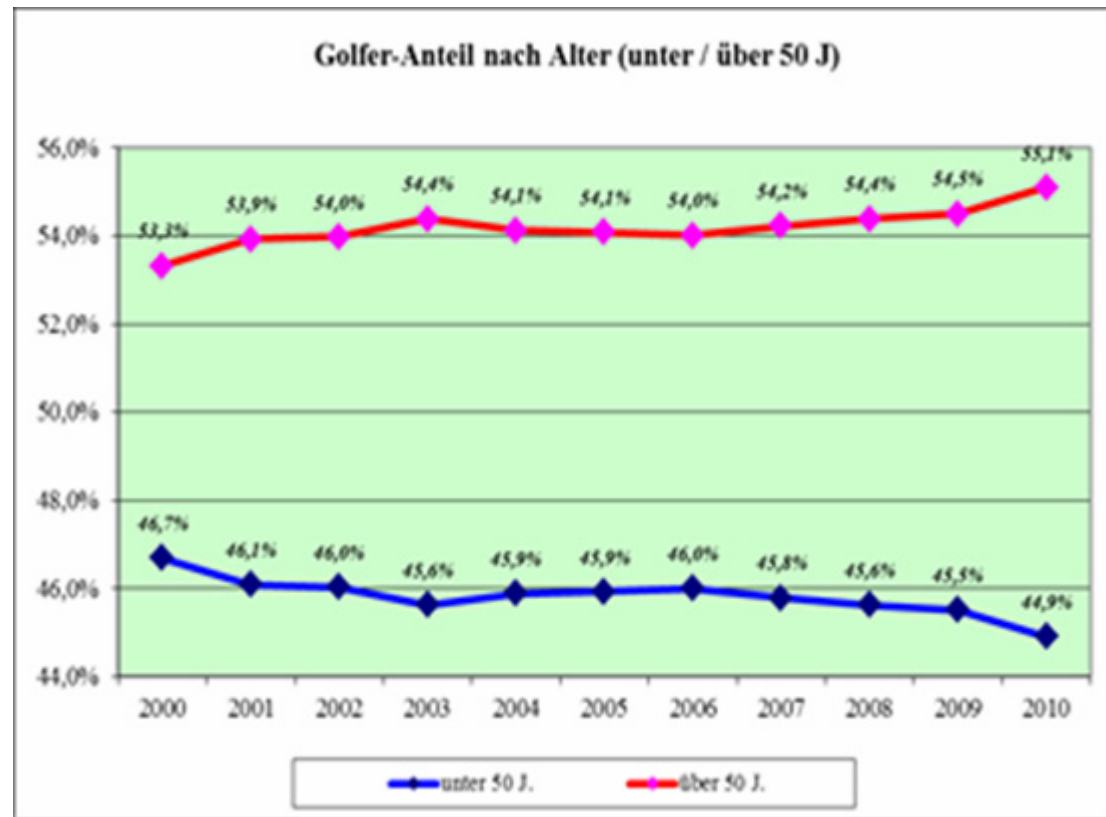




# Zukunftssicherung für Golfclubs

G o l f m a r k t

## Golfer werden älter, mittlere Altersgruppen fehlen

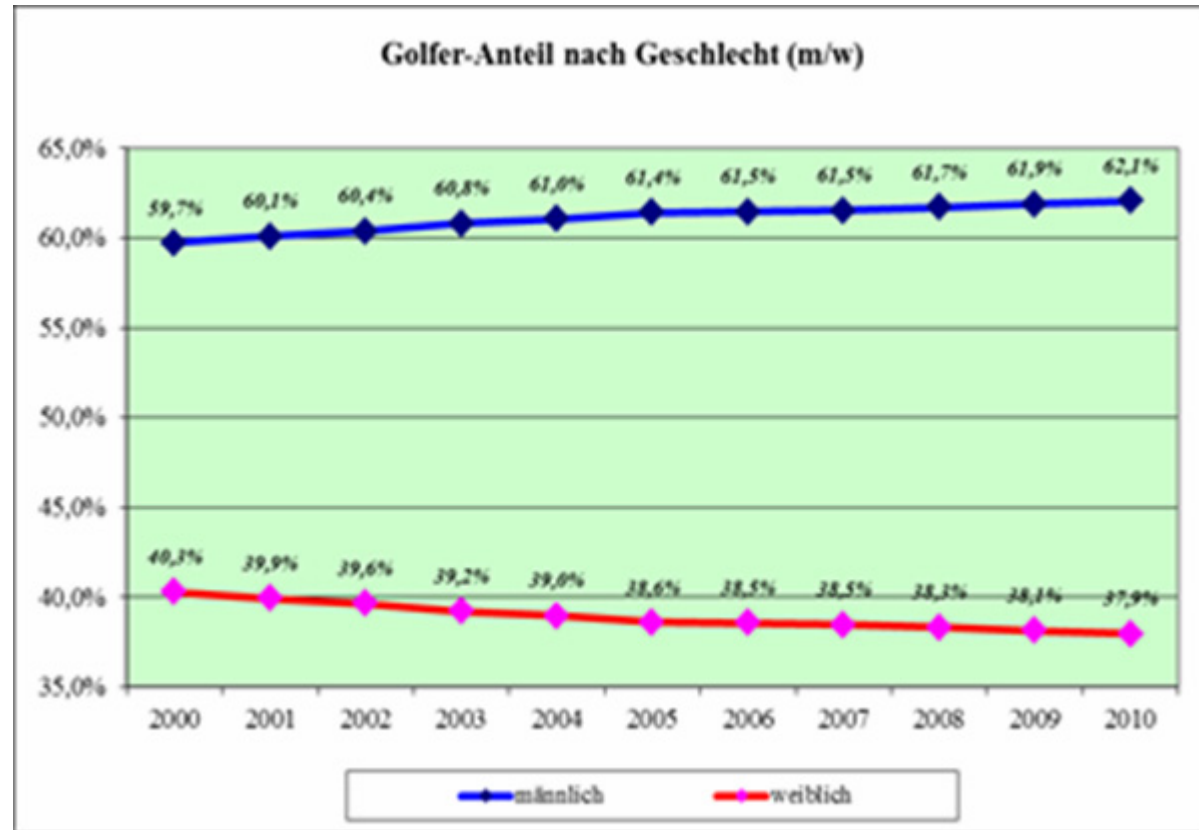




# Zukunftssicherung für Golfclubs

G o l f m a r k t

## Herren-Anteil wächst, Damen-Anteil nimmt ab

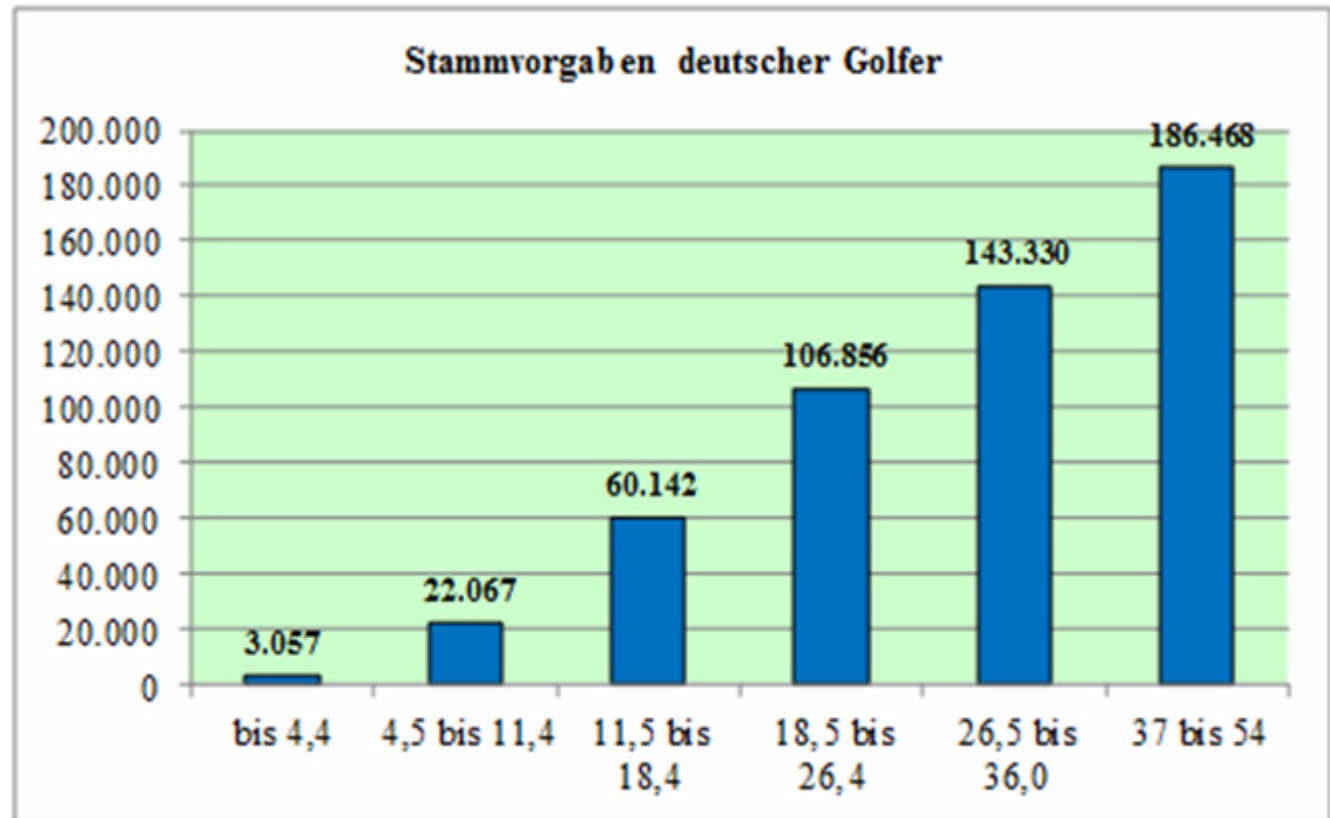




## Zukunftssicherung für Golfclubs

G o l f m a r k t

Die meisten „Golfer“ sind keine „Golf-Sportler“

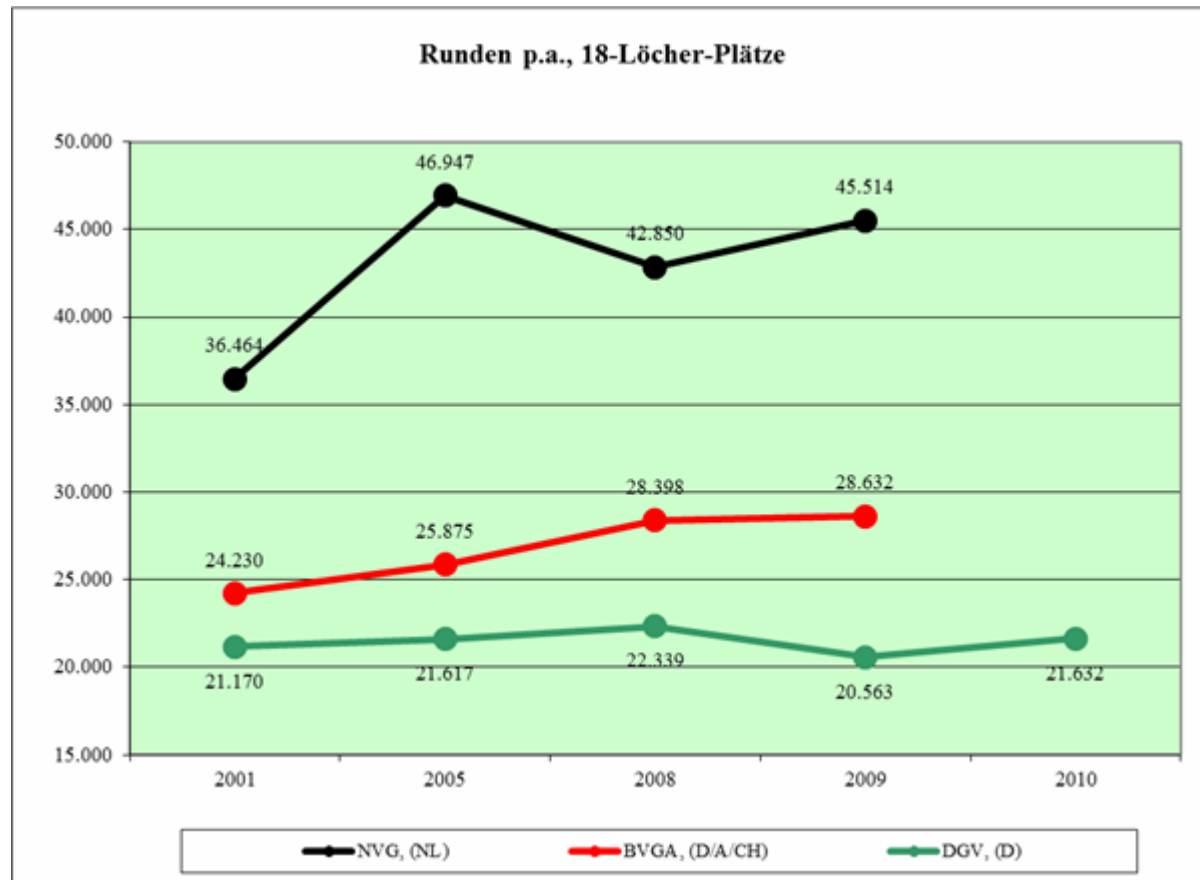




# Zukunftssicherung für Golfclubs

G o l f m a r k t

## Die meisten Golfer spielen nicht sehr oft

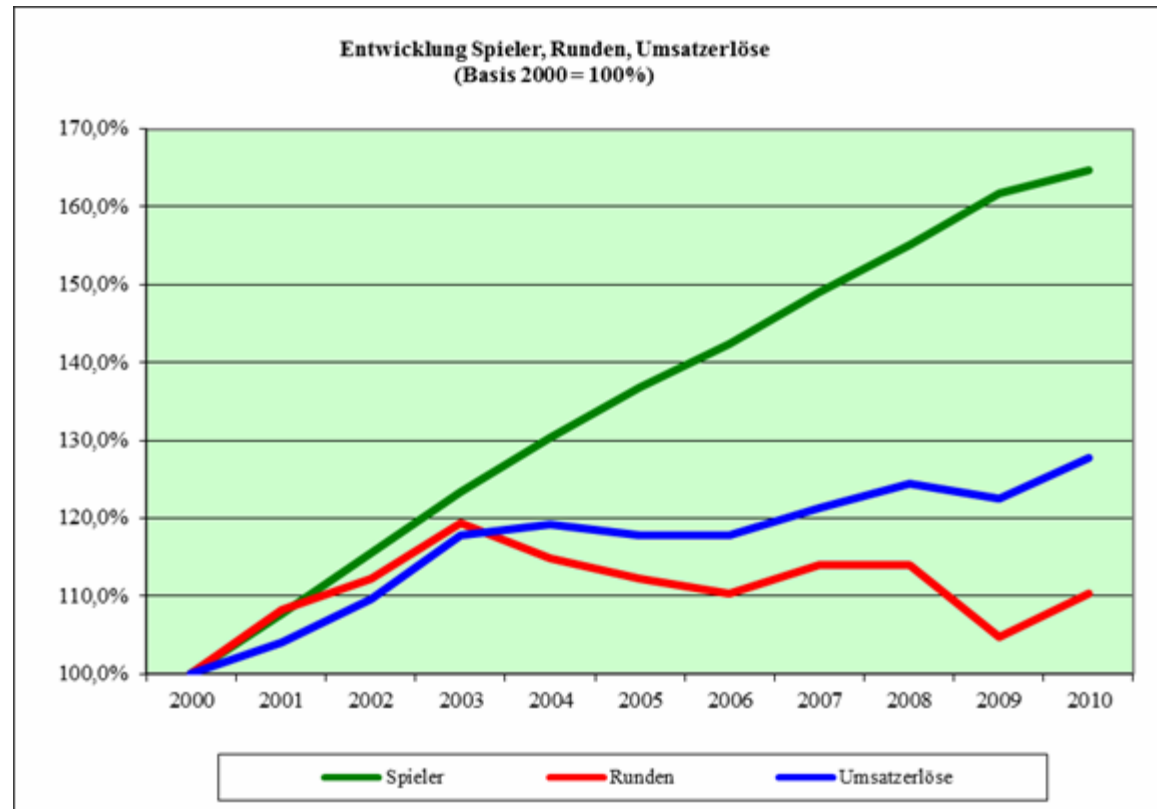




# Zukunftssicherung für Golfclubs

G o l f m a r k t

## Mehr „Golfer“ bedeutet keineswegs bessere wirtschaftliche Zahlen

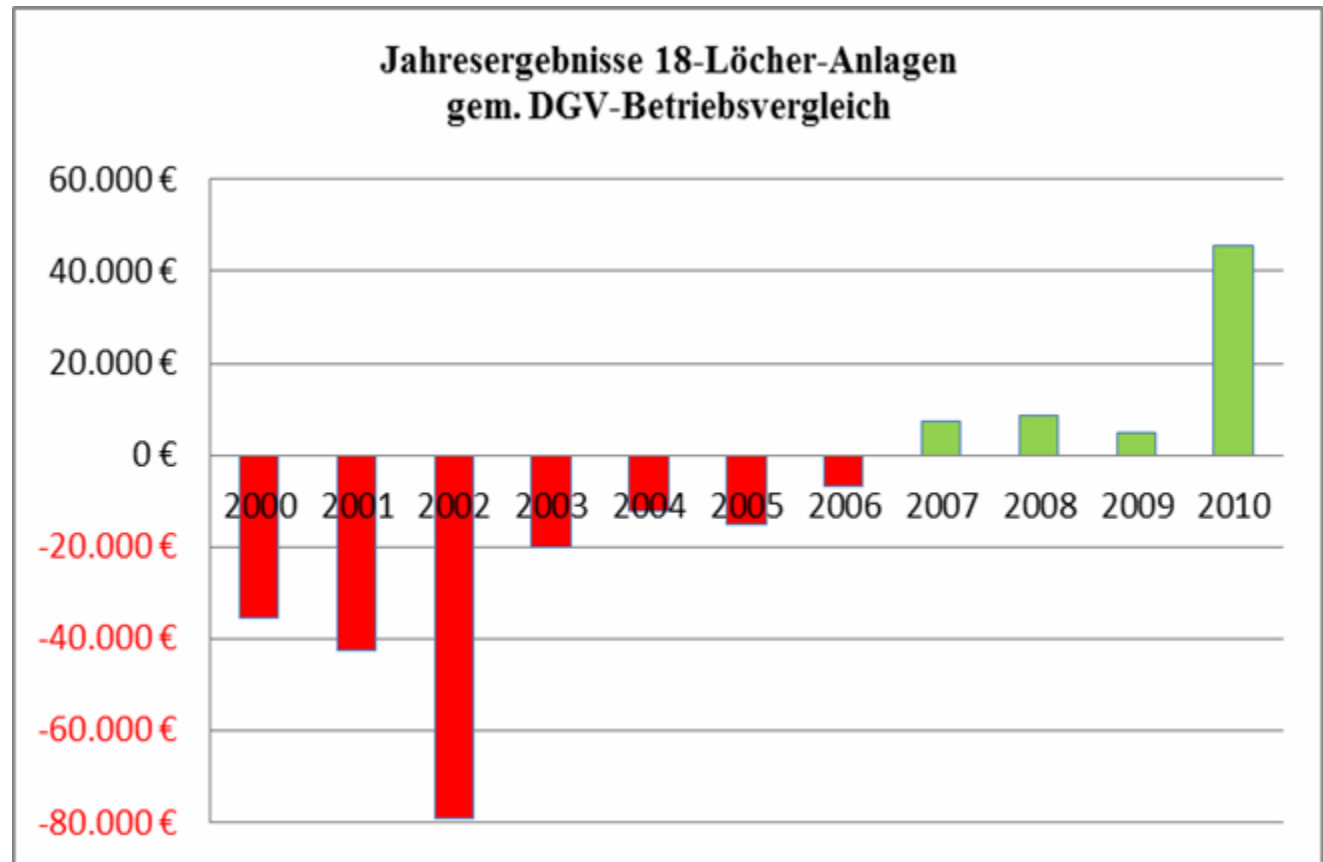




# Zukunftssicherung für Golfclubs

**G o l f m a r k t**

## Betriebsvergleich DGV

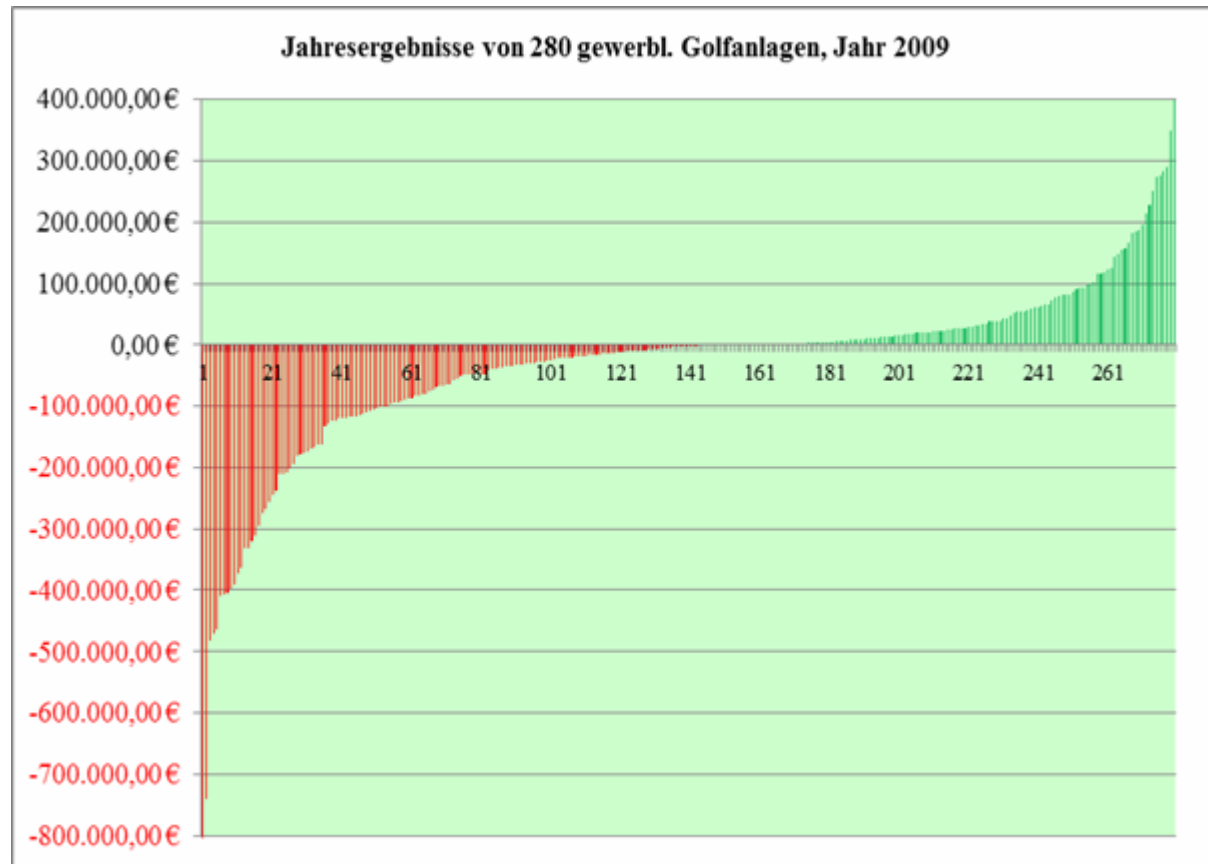




# Zukunftssicherung für Golfclubs

**G o l f m a r k t**

## Gewerbliche Golf-Gesellschaften





# Zukunftssicherung für Golfclubs

**G o l f m a r k t**

## **Probleme:**

Überkapazitäten

Veränderung in den Erwartungen von Golfspielern  
(Mitgliedschaft vs. Greenfee-Golfer)

Verdrängungswettbewerb über den Preis

Nicht kostendeckende Preise (Mitgliedschaften, Greenfees)

Mangelnde Offenheit, Verschleierung von Problemen

Nicht ausreichend solide Finanzierung von Investitionen

„Schuldenfalle“ (Liquidität für Kapitaleinsatz)

Zwang zum „Sparen“ anstelle von Qualitätsverbesserung

„Schere“: Gute werden besser, Schlechte werden (noch) schlechter



## Zukunftssicherung für Golfclubs

**G o l f m a r k t**

### **Fazit zur Lage der deutschen Golf-Branche:**

Gefühlte (behauptete) Lage gut

Tatsächliche wirtschaftliche Lage aber oftmals eher bescheiden

Wirtschaftliche Ausgangsbasis für die Zukunftssicherung  
nicht überall wirklich solide



# Zukunftssicherung für Golfclubs

**Erfolgsrezepte**

## **2. „Geheimnisse“ und „Rezepte“ erfolgreicher Golfclubs**

### 3 Schlüsselfaktoren:

1. Standort
2. Produkt
3. Management



# Zukunftssicherung für Golfclubs

**Erfolgsrezepte**

## **Standort:**

in Ballungsraum-Nähe

mehr als 250.000 Einwohner im Umkreis von 25 Fahrminuten

überdurchschnittliche Kaufkraft der Bevölkerung

überdurchschnittliche Golf-Aktivität (Golf-Verbreitung)

unterdurchschnittlicher Wettbewerbs-Einfluss (Golfplatzdichte)

„touristische“ Golfplätze:

traditionelle Fremdenverkehrs-Attraktivität

hohes Übernachtungs-Aufkommen im Sommerhalbjahr

Kooperations-Mentalität der Beherbergungsbetriebe



# Zukunftssicherung für Golfclubs

**Erfolgsrezepte**

## **Produkt:**

marktgerechte Konfiguration (Anzahl der Löcher)

funktionsgerechter Master-Plan (betriebl. Aspekte)

Investitions-Fokus: Golfplatz (nicht Clubhaus)

an Nachfrage (Golfer-Gruppen) orientiertes Platz-Design (Layout)

jederzeit sehr guter Platzpflege-Zustand

attraktiver Unterhaltungs-Zustand aller Anlagen-Teile



# Zukunftssicherung für Golfclubs

**Erfolgsrezepte**

## **Management:**

„einfache“ Organisationsstruktur  
solide Eigenkapital-Finanzierung (Investitionen, laufender Betrieb)  
definiertes Betriebskonzept  
klare Verantwortlichkeiten  
fachlich und sozial kompetente Mitarbeiter  
Professionalität in Marketing, Budgetierung und Controlling

## **Philosophie:**

Gastfreundlichkeit (hospitality business)  
(wie) Eigentümer-geführte Betriebe / Unternehmen



## Zukunftssicherung für Golfclubs

Zukunftssicherung

### 3. Zukunftssicherung für Golfclubs:

Was denken Sie hiervon?



Zukunft gesichert?



## Zukunftssicherung für Golfclubs

### Zukunftssicherung

- **Mit neuem Leitbild in die Zukunft**
- **Golfclub Kassel-Wilhelmshöhe auf der Suche nach seinen Werten und Zielen**
- *„Als meine vordringlichste Aufgabe sehe ich es an, das Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühl in unserem Verein zu stärken. Auf dem Weg sind wir in den vergangenen Monaten ein ganzes Stück vorangekommen“,* erklärt Matthias Krieger. Der Präsident des Golfclubs Kassel-Wilhelmshöhe spielt damit auf eine Situation an, die es in der vor 52 Jahren gegründeten Sportanlage noch nicht gegeben hatte. In einem über zwei Mitgliederversammlungen laufenden Wahlgang war der gebürtige Eichsfelder samt seinem Team im Frühjahr nach einem langwierigen Diskussionsprozess als Nachfolger von Lorenz Köstner zum neuen Repräsentanten an die Spitze des Klubs gewählt worden. Der Prozess hatte manche Auseinandersetzung mit sich gebracht. Verschiedene Auffassungen prallten aufeinander und wurden schließlich bei der Wahl mit Mehrheit entschieden. Nun gilt es, gemeinsam die Herausforderungen der Zukunft anzugehen. „Bei unserer nächsten Mitgliederversammlung im März wird niemand mehr von den damaligen Ereignissen sprechen“, prognostiziert der Präsident.



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Zukunftssicherung umfasst u.a.:**

Leitbild (Corporate Identity)

Planung (Geschäftsplan, Business Plan)

Betriebskonzept, Marketing, Controlling

Verantwortung der Vorstände und Führungsgremien



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Leitbild (Corporate Identity)**

Wer sind wir / Wer wollen wir sein?

3 Beispiele in Sachen „Finanzen“:

*„Der Golf Club wird ohne Gewinnstreben geführt.  
Sparsame Wirtschaftsführung ist für uns selbstverständlich.“*

*„Der Vorstand sorgt dafür, dass mit den von der Mitgliederversammlung bestimmten  
Clubbeiträgen haushälterisch umgegangen wird und diese gezielt für die Erreichung  
der gesetzten Ziele eingesetzt werden.“*

*„Die Führung unseres Golfclubs erfolgt durch einen gewählten Vorstand in ehrenamtlicher  
Funktion. Professionalität, Zielorientierung und Einbeziehung der Mitglieder sind  
zentrale Ziele. Wir finanzieren unseren Verein in erster Linie durch Mitgliederbeiträge  
und setzen die finanziellen Mittel sinnvoll und zweckmäßig ein. Die Höhe der  
Mitgliedsbeiträge orientiert sich an den von den Mitgliedern vorgegebenen  
Erfordernissen.*

*Die Finanzpolitik ist vorausschauend, auf eine mehrjährige Planung ausgerichtet und wird  
verständlich dargestellt.“*



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### Planung = Business Plan

„Ein **Geschäftsplan** (engl. business plan) ist eine schriftliche Zusammenfassung eines unternehmerischen Vorhabens auf Basis einer Geschäftsidee. Er besteht aus Teilplänen wie z.B. einem Beschaffungs-, Produktions-, Personal-, Vertriebs- und Marketingplan.

Ein wesentlicher Bestandteil ist der Finanzplan, der eine Schätzung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen (Kosten) und der erwarteten Umsatzerlöse enthält. Somit kann die Wirtschaftlichkeit der Investition beurteilt werden.

Ein Geschäftsplan ist eine wichtige Diskussionsgrundlage für Vorstände und Manager; er ist gleichzeitig ein Kommunikationsmittel um Investoren wie zum Beispiel Banken, Kapitalgeber, Kooperationspartner oder interne Gremien, die über die Freigabe von Finanzmitteln entscheiden, zu überzeugen.“



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Business Plan für die Zukunftssicherung**

5 Fragen:

1. Wo stehen wir?
2. Wo wollen wir in 3, 5, 10 Jahren stehen?
3. Welchen Plan haben wir dafür?
4. Wie setzen wir die Planungen in Einzelnen um?
5. Wie kontrollieren wir den Erfolg?



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Beispiel:**

Golfplatz ist 50 Jahre alt

Pachtverträge laufen aus !

Investitionen stehen an (Grüns, Bewässerungsanlage, etc.)

Mitgliederbestand ist überaltert

Neuwahlen des Vorstands stehen an

Alle Hoffnungen ruhen auf dem neu zu wählenden Vorstand

Wie sieht ganz konkret dessen Plan für die Zukunft aus?



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Business Plan**

Inhalt und Aufbau wie bei einem Kreditantrag (Bank):

**Was?** Das „Programm“ für den Club

**Wozu?** Nutzen und Vorteile für den Club

**Wie viel?** Investitionen (Kapitalbedarf nach Kostenschätzungen, Angeboten)

**Wie genau?** Finanzierung (Eigen-, Fremdkapital, Liquiditätsplanung)

**Warum so und nicht anders?** Risikobewertung (Alternativen, Best- u. Worst Case)



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Business Plan bei Golfclubs**

Hier gelten die berühmten „3 G“  
(nicht nur bei Neu-Projekten)

#### Gelände

Sicherung der Nutzung des Golfplatzareals

#### Genehmigung

Zustimmung der Mitgliederversammlung

#### Geld

Solide Finanzierung der Investitionen und des laufenden Betriebs



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Betriebskonzept, Marketing, Controlling**

„Leitlinien“ für den Betrieb  
(kann z.B. ein „Handbuch“ sein)

Markt-Positionierung,  
Mitgliedergewinnung und -bindung

Systematische Steuerung der wirtschaftlichen Belange des Clubs  
Regelmäßige Soll-/Ist-Überwachung  
Zeitnahes Handeln bei Abweichungen



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Anforderungen an Vorstände und Führungsgremien**

Golfclub der Zukunft:

Nicht mehr primär „Sportverein“,  
sondern Dienstleistungsunternehmen der Freizeitbranche,  
und zwar mit „sensiblen“ Kunden.

Unternehmerische Einstellung der Führung unabdingbar  
Ehrenamt ist kein Grund für „Nachsicht“ der Mitglieder  
Professionalisierung (Sach-, Fach- und Marktkenntnisse, Planungen,  
Abläufe, Trouble Shooting, Dokumentationen) notwendig  
Klare Zielsetzungen und klare Arbeitsteilung mit klaren  
Verantwortlichkeiten (Haftung) unentbehrlich!



# Zukunftssicherung für Golfclubs

## Zukunftssicherung

### **Hinweis an Vorstände und Führungsgremien**

Der Betrieb von Golfplätzen ist wie der Betrieb von Hotels  
(Managementimmobilie, Dienstleistungsbetrieb,  
Erwartungen von Gästen, Kundenzufriedenheit)

Hotels sind Unternehmen

Führen Sie Ihren Golfclub und betreiben Sie Ihren Golfplatz  
mit der Verantwortung eines Unternehmers  
(Zielsetzung, Planung, Steuerung, Rechenschaft, Erfolg)



## Zukunftssicherung für Golfclubs

**D a n k e**

**Fragen ?**

**Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

**Viel Erfolg für  
die Zukunftssicherung Ihres Golfclubs !**

[www.billion.de](http://www.billion.de)