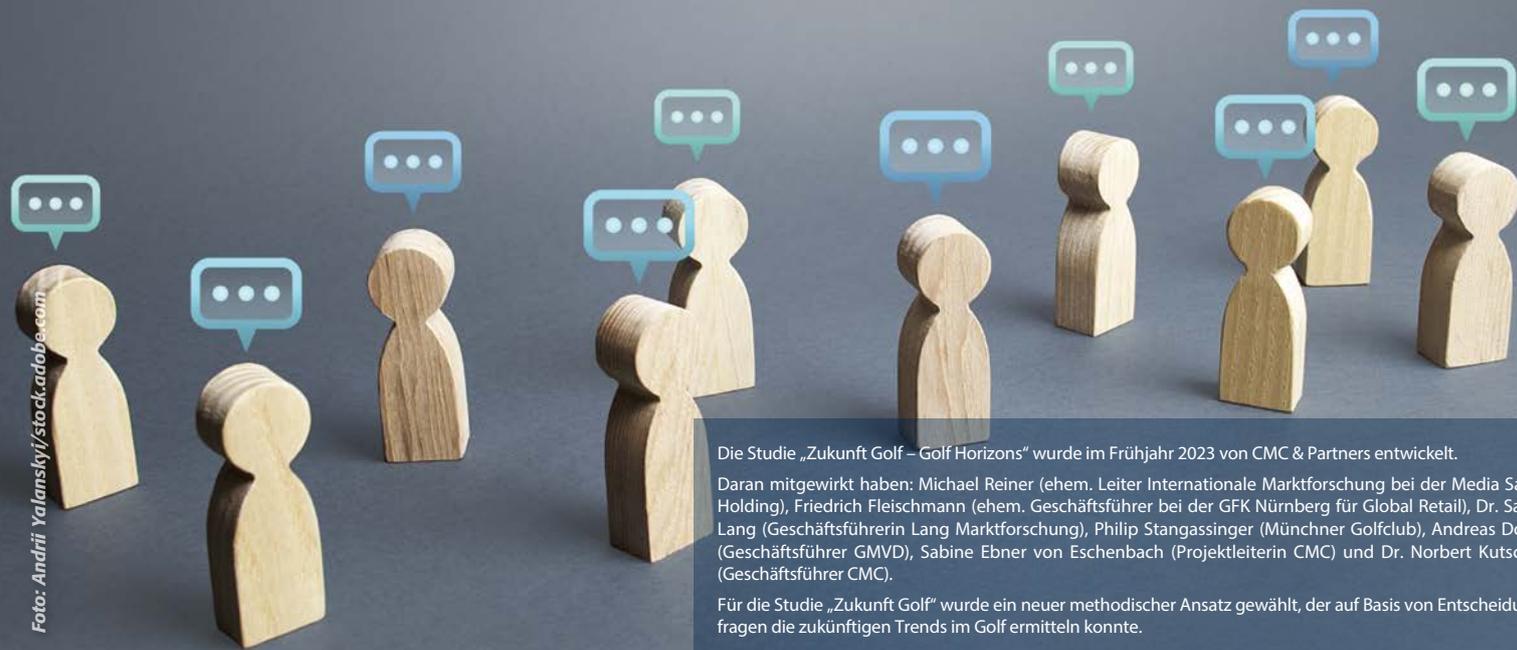


Mehrwert Clubleben

Foto: Andrii Yalanskyi/stock.adobe.com



Die Studie „Zukunft Golf – Golf Horizons“ wurde im Frühjahr 2023 von CMC & Partners entwickelt. Daran mitgewirkt haben: Michael Reiner (ehem. Leiter Internationale Marktforschung bei der Media Saturn Holding), Friedrich Fleischmann (ehem. Geschäftsführer bei der GfK Nürnberg für Global Retail), Dr. Sabine Lang (Geschäftsführerin Lang Marktforschung), Philip Stangassinger (Münchner Golfclub), Andreas Dorsch (Geschäftsführer GMVD), Sabine Ebner von Eschenbach (Projektleiterin CMC) und Dr. Norbert Kutschera (Geschäftsführer CMC). Für die Studie „Zukunft Golf“ wurde ein neuer methodischer Ansatz gewählt, der auf Basis von Entscheidungsfragen die zukünftigen Trends im Golf ermitteln konnte.

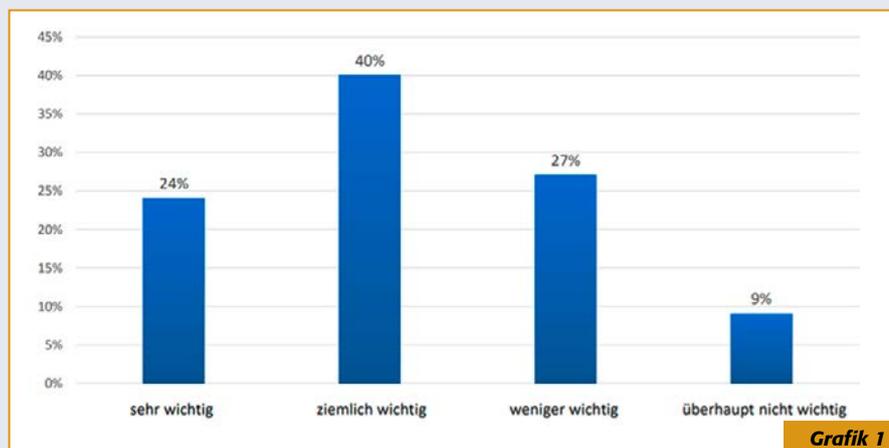
In der Studie „Zukunft Golf“ wurden in der Saison 2023 etwas über 1.400 Golfer zu ihren Vorstellungen und Voraussetzungen, unter denen sie in Zukunft ihrem Hobby „Golf“ nachgehen möchten, befragt. Die Ergebnisse wurden im November auf dem Golfkongress des Golf Management Verbandes Deutschland (GMVD) präsentiert und werden nun in einer mehrteiligen Reihe im *golfmanager* veröffentlicht.

In der zweiten Ausgabe 2024 dreht sich alles um das Jahresthema des GMVD, das da lautet: **Mehrwert Clubleben**. Dieses Thema wurde aus Sicht von Golfmanagern im *golfmanager* 1/24 sehr vielschichtig diskutiert, mit dem

Ergebnis, dass dieser Mehrwert einerseits (nur) über das Golfspiel hinausgehende Angebote für die Mitglieder generiert werden kann, andererseits voraussetzt, dass die Mitglieder auch bereit sind, diese Angebote wahrzunehmen.

Wie groß die Bereitschaft von Golfern ist, sich am Clubleben aktiv zu beteiligen, darauf gibt die bundesweite Studie Zukunft Golf Antworten, die in dieser Ausgabe präsentiert werden. Ausgangspunkt für eine aktive Teilnahme am Clubleben ist die Frage „Wie wichtig ist Ihnen das Clubleben?“, die wie in **Grafik 1** dargestellt, beantwortet wurde.

Grafik 1 zeigt, dass für knapp zwei Drittel der Golfer (64 %) das Clubleben nach wie vor eine hohe Bedeutung hat, während 36 % angeben, dass sie dem Clubleben wenig bis keine Bedeutung (mehr) zumessen. Noch deutlicher fallen die Antworten aus, wenn man das Clubleben an Kriterien wie dem Vorhandensein eines Clubraums, der Zufriedenheit mit der Mitgliederbetreuung, der Bereitschaft, eine Patenschaft für neue Mitglieder zu übernehmen, an der Wechselbereitschaft zu einem kostengünstigeren Club oder bei dem Wunsch nach einer persönlichen Betreuung und Ansprache festmacht: So können 21 % der Befragten komplett auf einen



Quelle alle Grafiken: Studie „Zukunft Golf – Golf Horizons“, CMC & Partners

Grafik 1

Grafik 1: Auswertung der Frage: Wie wichtig ist Ihnen das Clubleben?



Die von Autor Norbert Kutschera im Beitrag erwähnte Beschreibung des Golfmarktes 2017 von Horst Schubert („Austritte aus dem Golfclub – Ursachen, Umfang und Beeinflussbarkeit“) aus dem *golfmanager* 1/18, online nachzulesen unter gmgek-online.de

Clubraum verzichten, wenn der Golfclub dadurch Kosten einsparen kann, 39 % würden bei Beitragserhöhungen den Club wechseln und 45 % geben an, dass sie keine persönliche Betreuung und Ansprache im Club benötigen, wie die **Grafiken 2 – 5** zeigen. Natürlich darf man das Clubleben nicht nur auf die o.g. Kriterien reduzieren, doch die Verteilung der Antworten hinsichtlich der Wichtigkeit des Clublebens für die Befragten ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass der Wertewandel in unserer Gesellschaft in Richtung Individualisierung zunehmend auch in Golfclubs Einzug gehalten hat. Horst Schubert hat bereits im *golftmanager* 1/18 auf den Trend einer schwindenden Bindungswilligkeit hingewiesen und die Frage gestellt: „Ist wirklich jedes neue Clubmitglied, frisch in einen Golfclub eingetreten, daran interessiert, am Clubleben teilzunehmen und sich

aktiv in eine Clubgemeinschaft einzubringen? Ist nicht vielmehr festzustellen, dass die Bindungsbereitschaft und das Interesse, sich aktiv in einer Gemeinschaft zu betätigen, in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen seit Jahrzehnten rückläufig ist: bei den politischen Parteien, bei den Kirchen, bei den Gewerkschaften usw. – und eben auch in Sportvereinen?“ Die Antwort lautet: „Ja!“.

Auch Mario Sackl hat im Jahr 2020 einen Beitrag auf birdiebook.net mit dem Titel: „Das Clubleben – eine verschwindende Begrifflichkeit?“ verfasst, der ebenfalls die rückläufige Bindungsbereitschaft moniert – direkter Link: <https://bit.ly/4dargpw>.

Interessant sind auch die Zahlen einer Mitgliederbefragung im G&CC Seddiner See aus dem Jahr 2016. Darin wurde auch erstmals die Frage nach



Dr. Norbert Kutschera
Geschäftsführer
CMC | Change Management Consulting
www.cmc-company.de

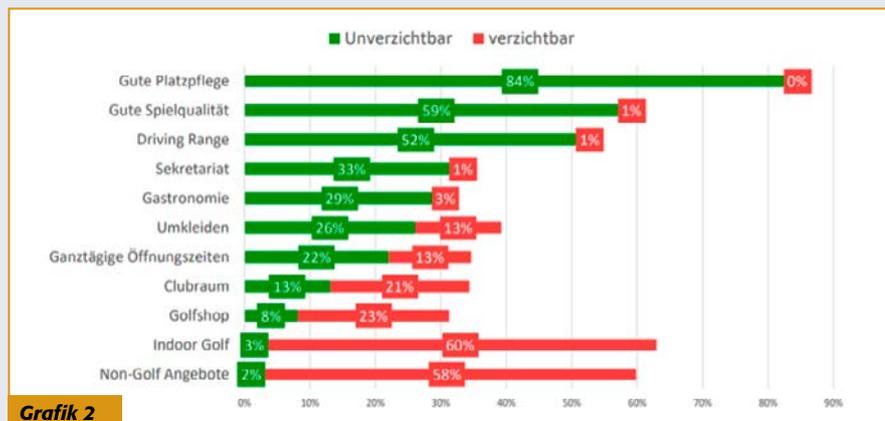
CMC ist seit 2008 für das Mystery-Testverfahren der Leading Golf Clubs of Germany und seit 2015 für das DGV-Qualitätsmanagement Nachwuchsförderung auf Clubebene verantwortlich.

der Bedeutung des Clublebens gestellt, mit folgendem Ergebnis: 58 % der Befragten (n = 453) antworteten mit „sehr wichtig“ (18 %) oder „etwas wichtig“ (40 %), für immerhin 42 % ist das Clubleben jedoch „weniger wichtig“ (35 %) bzw. völlig unwichtig (7 %), was die Zahlen der Golfstudie „Zukunft Golf“ in **Grafik 1** eindrucksvoll bestätigt.

Nun stand die Bedeutung des Clublebens nicht im Fokus der Golfstudie „Zukunft Golf“ und hat die Teilnehmer auch nicht danach gefragt, was sie sich wünschen, um das Clubleben als Mehrwert zu sehen. Ich denke, dass die Ausführungen von Detlef Hennings zum aktuellen Jahresthema des GMVD hinreichend zeigen, mit welchen Maßnahmen und Aktivitäten ein solcher Mehrwert erzeugt werden kann – direkter Link auf die GMVD-Website: <https://bit.ly/49OWRtU>.

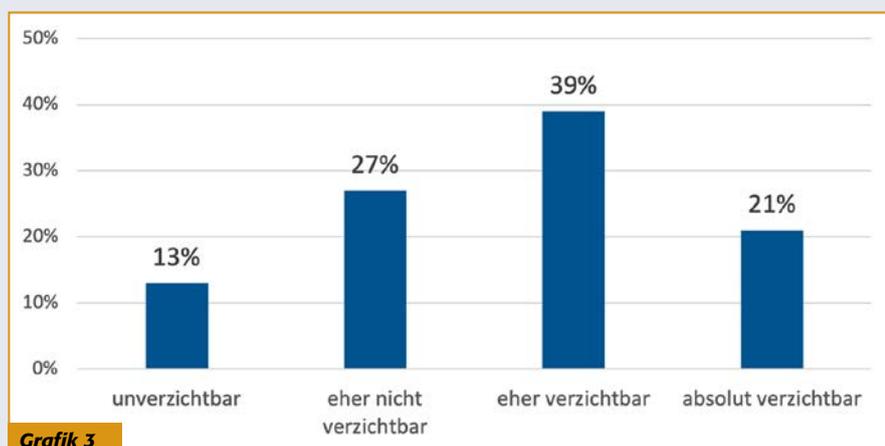
Viel wichtiger erscheint mir, dass die Golfclubs wissen sollten, wer im Club mehr Wert auf das Clubleben legt und wer nicht. Letztere Gruppierung werden auch die Golfclubs nicht bekehren können. Mir ist jedenfalls kein Golfclub bekannt, der einen gesamtgesellschaftlichen Trend umgekehrt hätte.

Bezüglich der ersten Gruppierung kann die Studie „Zukunft Golf“ aller-



Grafik 2

Grafik 2: Auswertung der Frage: Was ist für Golfspieler unverzichtbar und worauf würden Golfspieler komplett verzichten?



Grafik 3

Grafik 3: Auswertung der Frage: Bereitschaft, auf einen Clubraum zu verzichten?

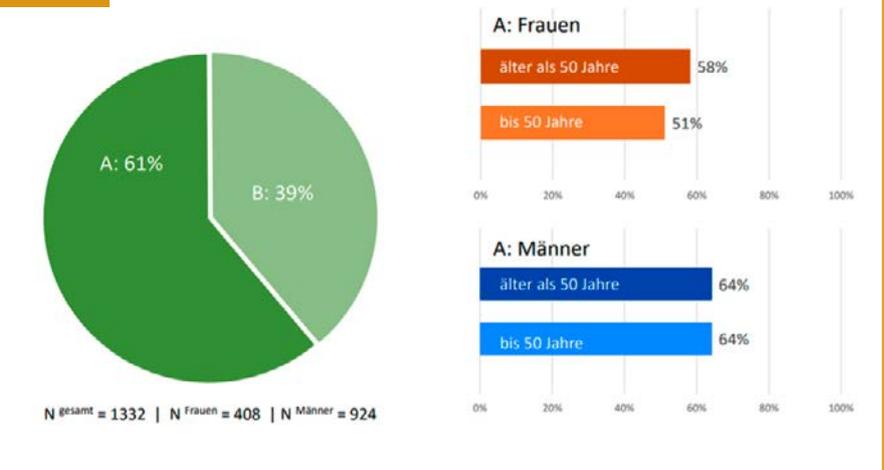
dings einen aussagekräftigen und wichtigen Beitrag leisten. Kurzum: Wer im Golfclub sind nun diejenigen, die nach wie vor großen Wert auf ein intaktes und aktives Clubleben legen? Nur diese sind als Förderer, als Mentoren und Integrationsbeauftragte für ein aktives Clubleben einzusetzen. Hierzu wurden wie im ersten Teil zum Thema „Geld und Finanzen“ (golfmanager 1/24) wieder folgende demografische Faktoren für die Auswertung betrachtet: Alter, Geschlecht, Spielhäufigkeit und Spielerfahrung.

Nun gäbe es noch viele weitere Aspekte, die für ein Interesse oder Desinteresse am Clubleben dargestellt werden könnten. In der Golfstudie haben wir uns bzgl. der o.g. demografischen Faktoren auf das Vorhandensein eines Clubraums, die Zufriedenheit mit der Mitgliederbetreuung und Informationspolitik, die Bereitschaft, eine Patenschaft zu übernehmen, die Wechselbereitschaft zu einem anderen Golfclub sowie auf die Werte des Net Promoter Scores (Weiterempfehlungs-Bereitschaft) in Bezug auf die Wichtigkeit des Clublebens beschränkt. Letztlich entscheidend für einen „Mehrwert Clubleben“ ist jedoch immer der Faktor Mensch!

Der Net Promoter Score (NPS)

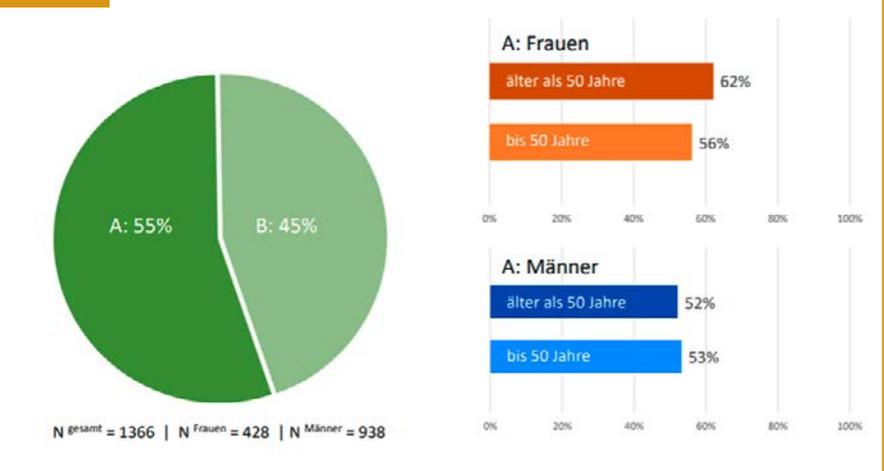
Eine Möglichkeit, sich der Zielgruppe „Befürworter Clubleben“ zu nähern, bietet der sogenannte Net Promoter Score (NPS). Diesen haben wir in

Grafik 4

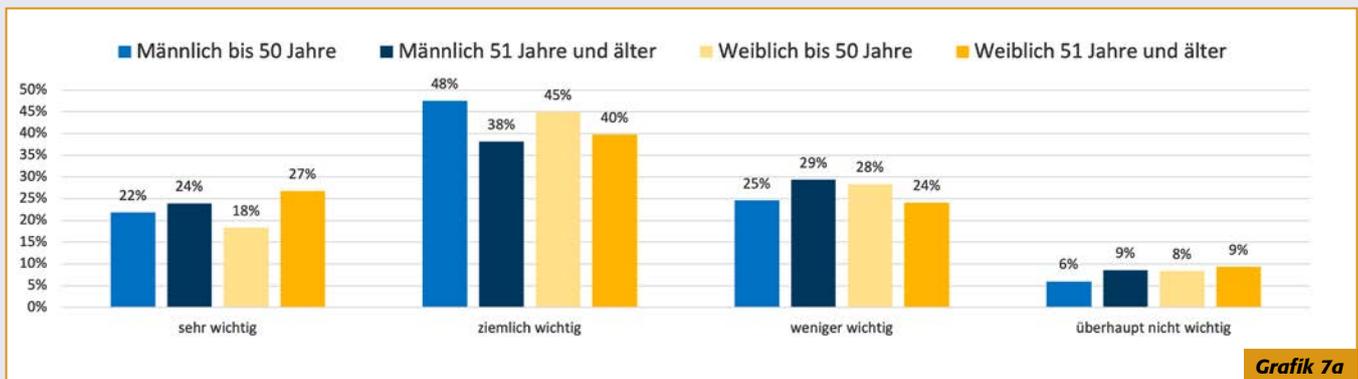


Grafik 4: Auswertung der Frage: Was ist Ihnen lieber, um Golf wie bisher spielen zu können? A) Höherer Mitgliedsbeitrag vs. B) Wechsel zu einer kostengünstigeren Mitgliedschaften.

Grafik 5



Grafik 5: Auswertung der Frage: Was bevorzugen Sie eher? A) Persönliche Betreuung/Ansprache im Golfclub vs. B) Benötigte keine Betreuung/Ansprache.



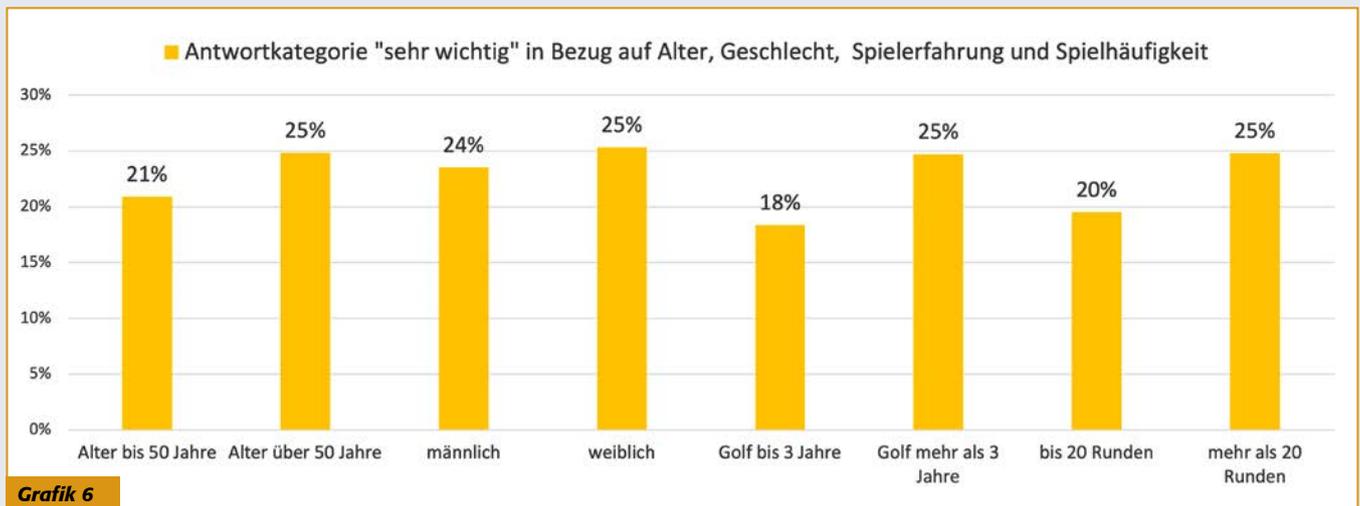
Grafik 7a

Grafik 7 a (o.) und b (S. 15): Auswertung der Frage: Wie wichtig ist Ihnen das Clubleben?

KORRELATIONEN			
		Weiterempfehlungsbereitschaft NPS	Wie wichtig ist Ihnen das Clubleben?
Weiterempfehlungsbereitschaft NPS	Korrelation nach Pearson	1	,681 (**)
	Signifikanz (2-seilig)		0,000
	N	511	511
Wie wichtig ist Ihnen das Clubleben?	Korrelation nach Pearson	,681 (**)	1
	Signifikanz (2-seilig)	0,000	
	N	511	511

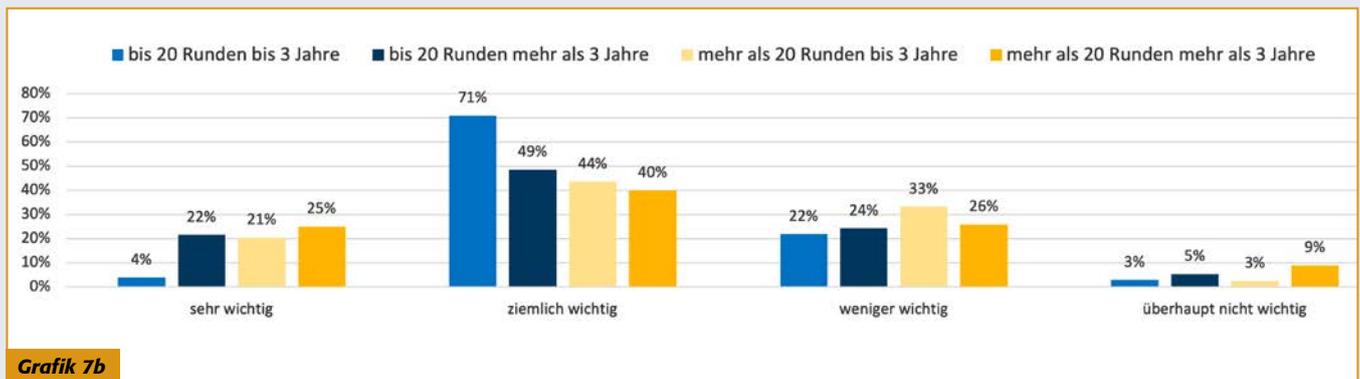
*: Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seilig) hoch signifikant.
 Hinweis: Wenn die Signifikanz kleiner als 0.01 ist, spricht man von einer hochsignifikanten Korrelation, die mit zwei Sternen(**) gekennzeichnet wird.

Tab. 1: Korrelation zwischen Wichtigkeit des Clublebens und der Weiterempfehlungsbereitschaft.

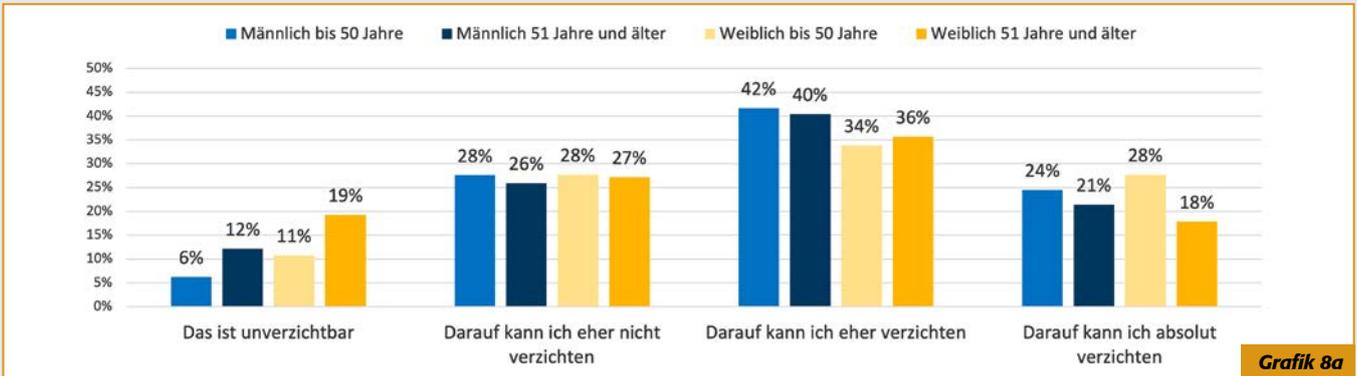


Grafik 6

Grafik 6: Auswertung der Frage: Wichtigkeit Clubleben.

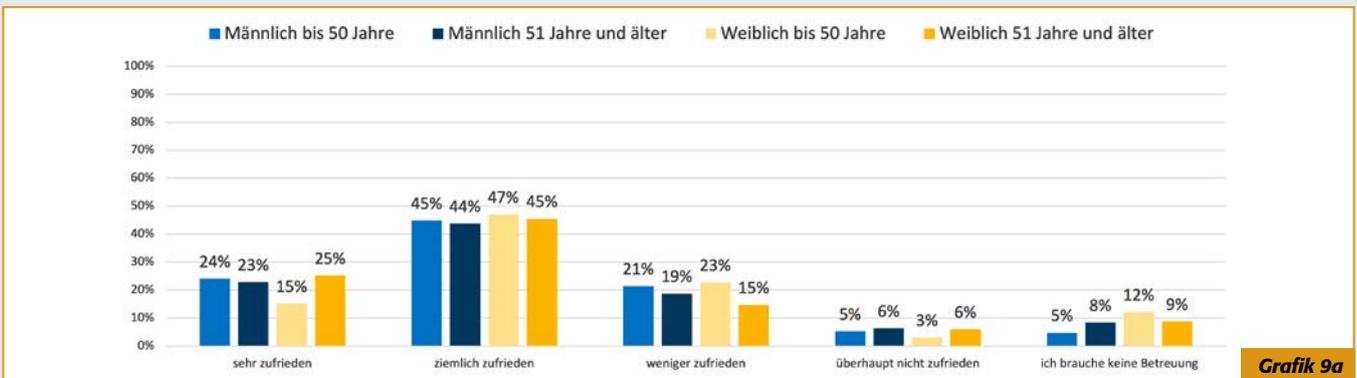


Grafik 7b



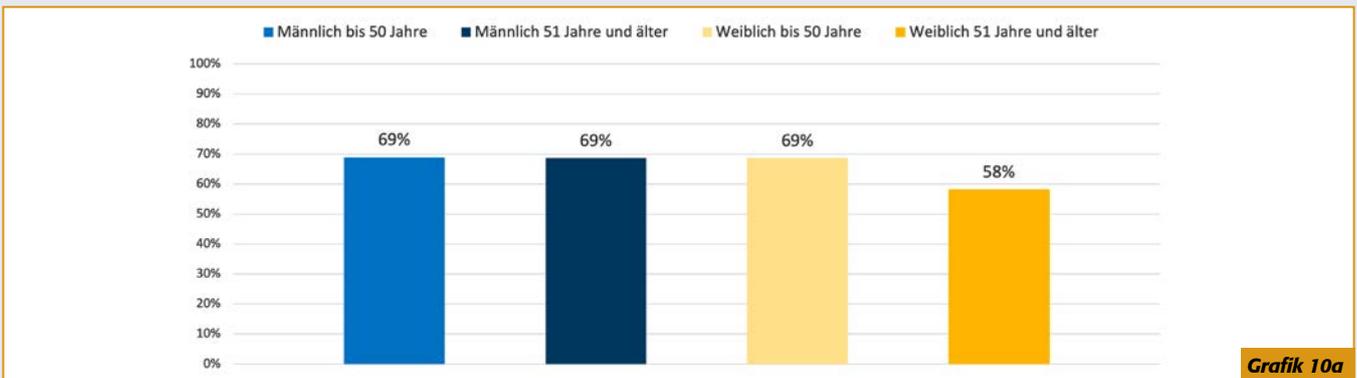
Grafik 8a

Grafik 8a (o.) und b (S. 17): Auswertung der Frage: Auf was möchte ich auf keinen Fall verzichten? Antworten für „Clubraum“.



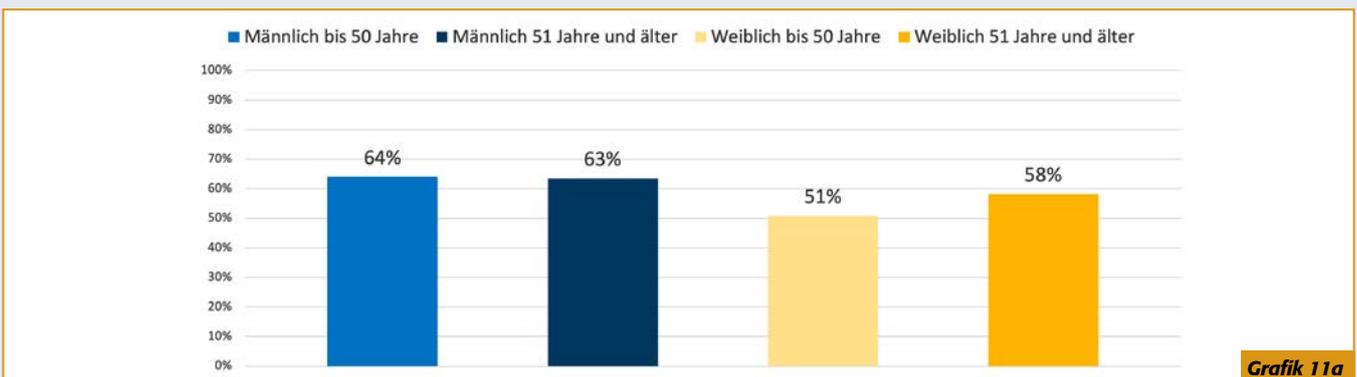
Grafik 9a

Grafik 9a (o.) und b (S. 17): Auswertung der Frage: Zufriedenheit mit der Mitgliederbetreuung.



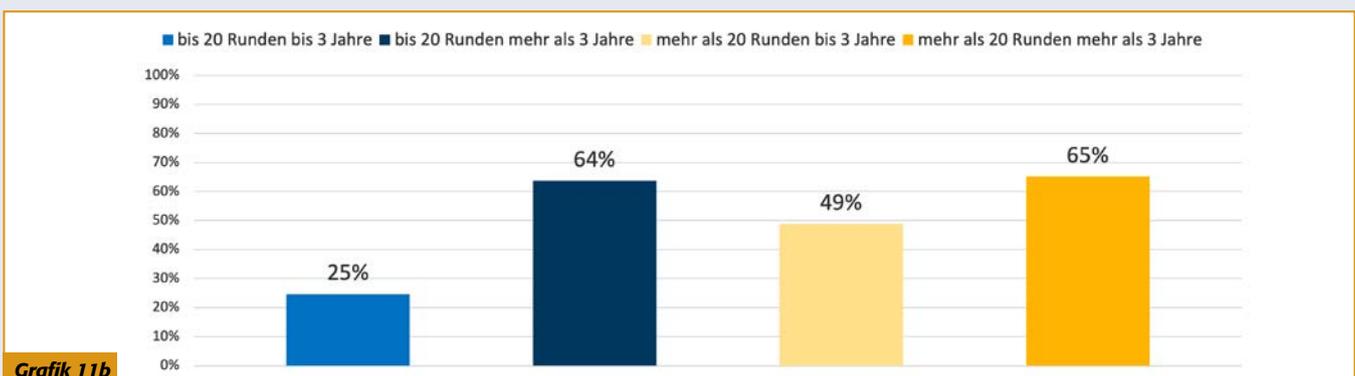
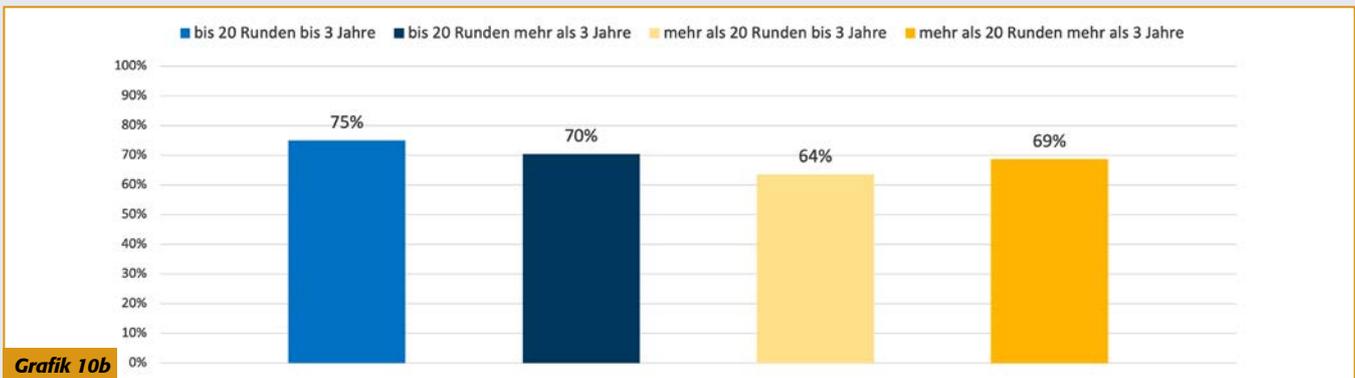
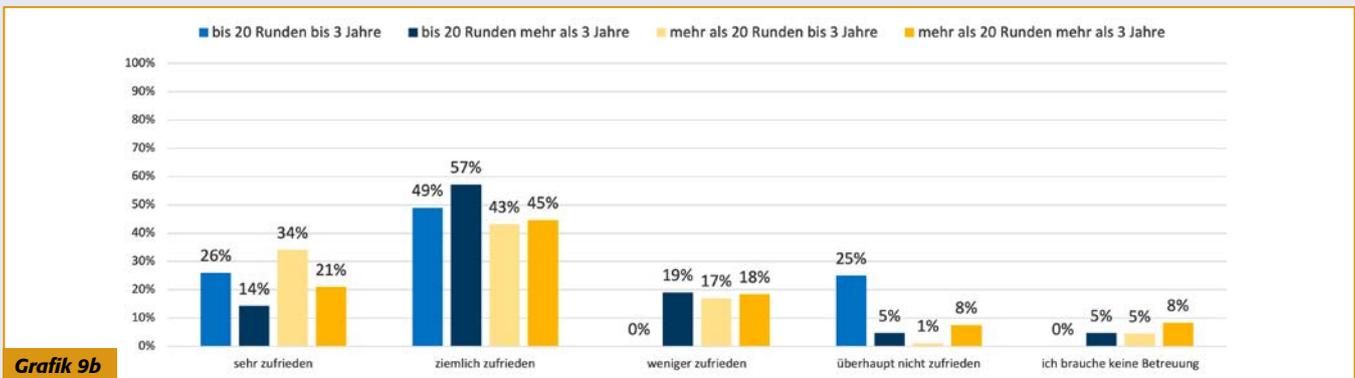
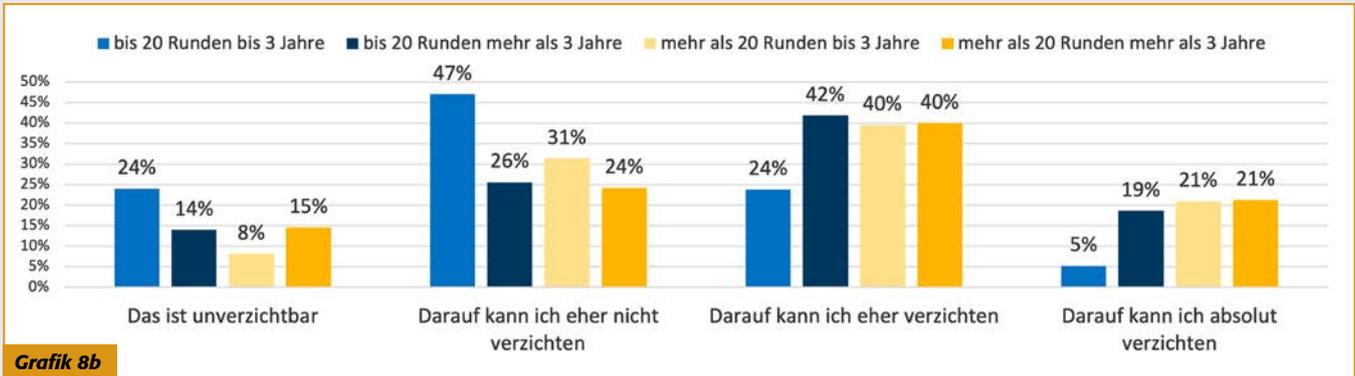
Grafik 10a

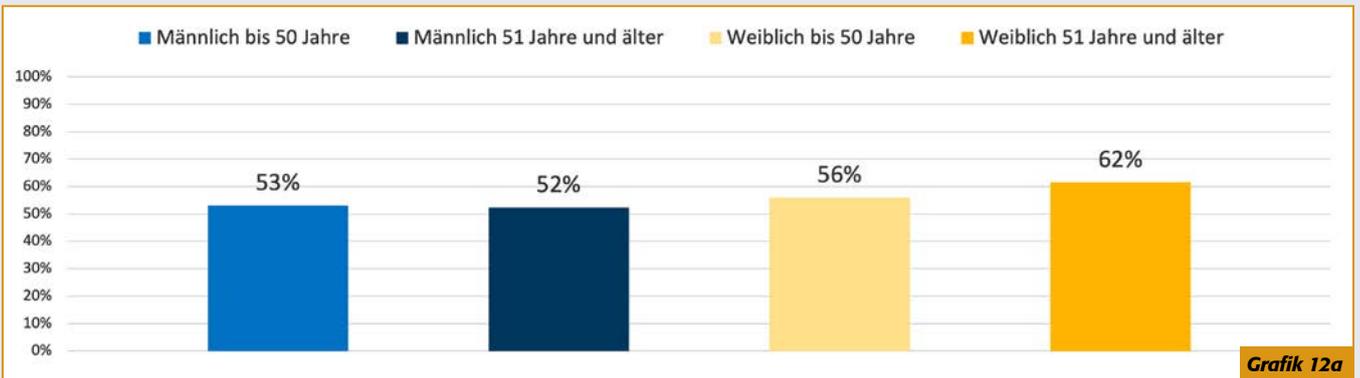
Grafik 10a (o.) und b (S. 17): Auswertung der Frage: Wären Sie bereit, eine „Patenschaft“ für neue Mitglieder zu übernehmen, um die Integration/ Bindung an den Club zu fördern? (Ja-Antworten).



Grafik 11a

Grafik 11a (o.) und b (S. 17): Auswertung der Frage: Höherer Beitrag oder Wechsel? Antworten für „Höherer Beitrag“.





Grafik 12a

Grafik 12a (o.) und b (S. 19): AAuswertung der Frage: Eine persönliche Betreuung ist wichtiger als gar keine Betreuung (Antworten für persönliche Betreuung).

der Studie „Zukunft Golf“ unter dem Aspekt „Würden Sie Ihren Golfclub guten Freunden und Bekannten für eine Mitgliedschaft weiterempfehlen?“ abgefragt. Und tatsächlich gibt es eine signifikante Korrelation zwischen der Wichtigkeit des Clublebens und der Weiterempfehlungsbereitschaft, wie **Tabelle 1** zeigt. Kurzum: Mitglieder empfehlen ihren Golfclub nur dann ihren Freunden und Bekannten weiter, wenn auch das Clubleben stimmig ist.

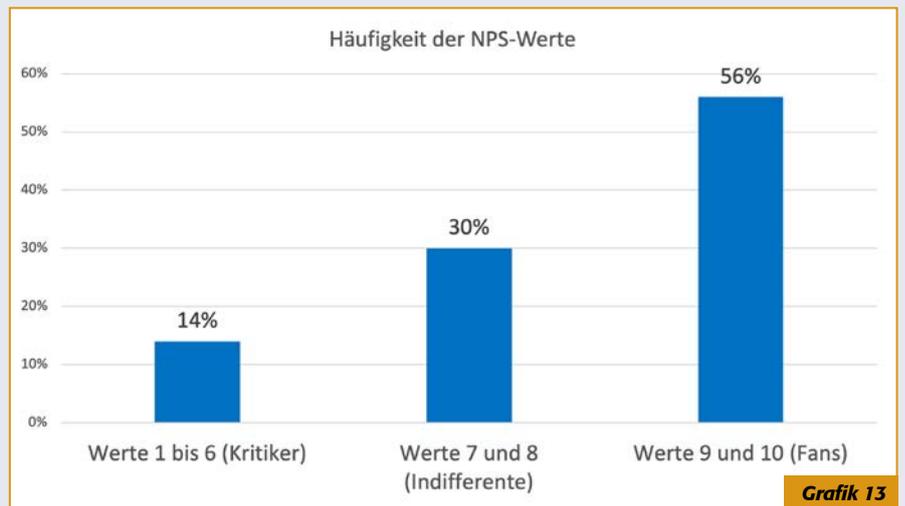
Betrachtet man die Begründungen für hohe und niedrige NPS-Werte so werden vor allem folgende Aspekte genannt:

Für hohe NPS-Werte stehen:

- Top Anlage, gut gepflegt, anspruchsvoll, schöne Natur
- Nette Mitglieder, angenehme, familiäre Atmosphäre
- Freundliches, kompetentes, tolles Personal
- Kompetentes Management
- Gutes Preis-/Leistungsverhältnis

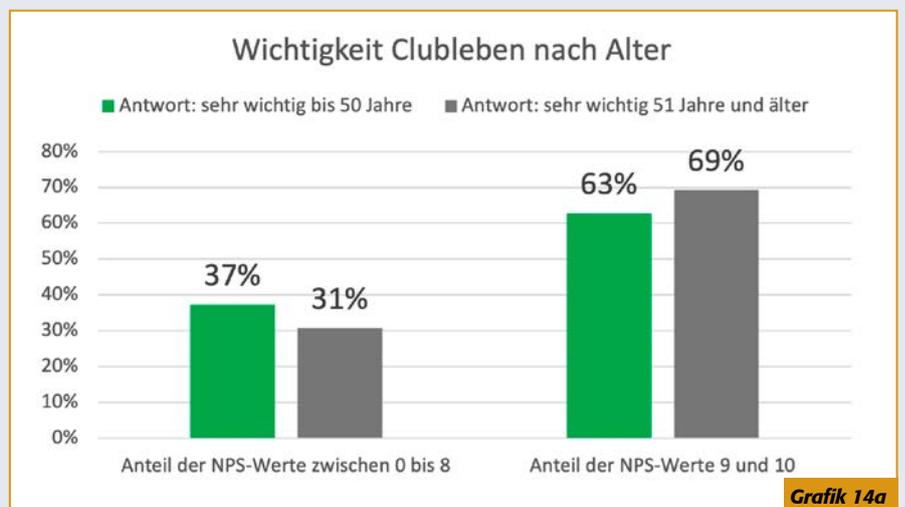
Für niedrige NPS-Werte stehen:

- Mitglieder haben kein Mitspracherecht
- Keine Visionen und kein guter Umgang mit Menschen
- Teilweise elitäres Verhalten, Selbstherrlichkeit und Arroganz eines maßgeblichen Anteils im Vorstandskollegium



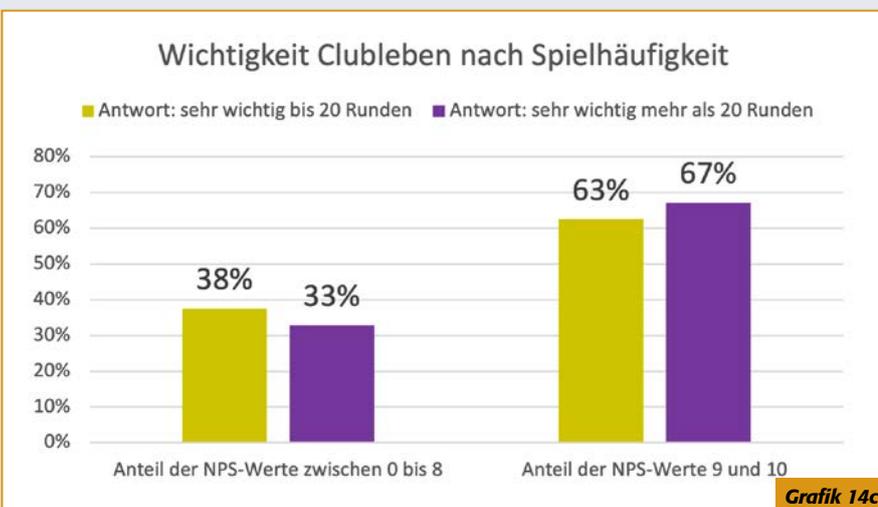
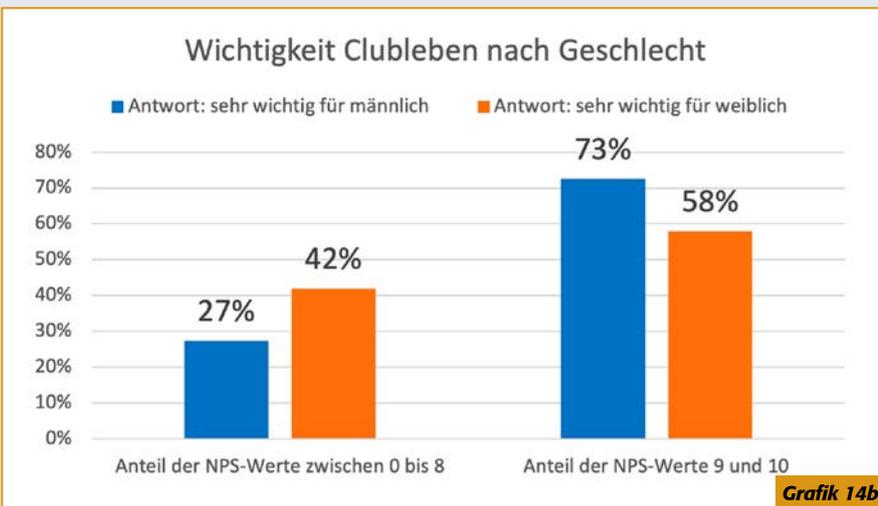
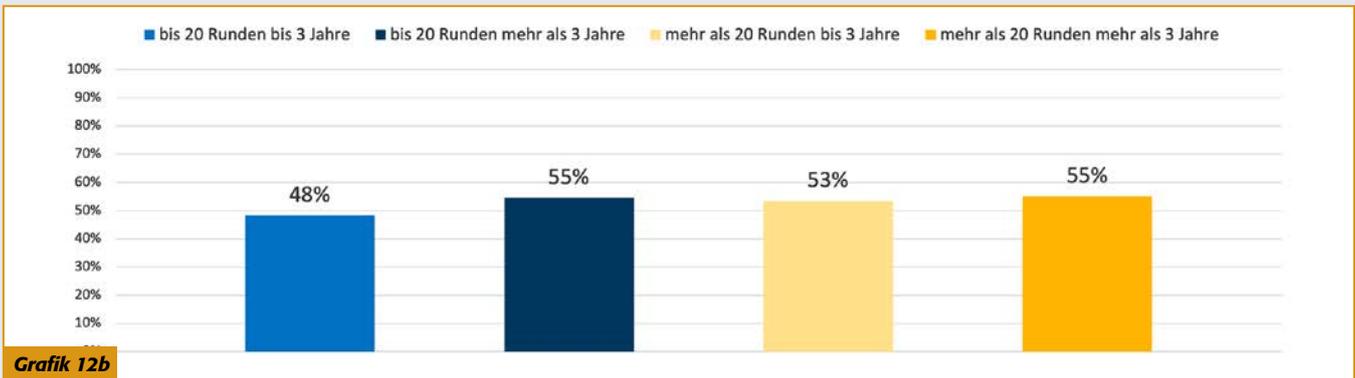
Grafik 13

Grafik 13: Verteilung der NPS-Werte nach Kritikern (Werte 0 bis 6), Indifferenten (Werte 7 und 8) und den Fans (Werte 9 und 10).



Grafik 14a

Grafik 14a – c: Anteil der NPS-Werte im Vergleich der Kritiker/Indifferenten (Werte 0 bis 8) zu den Fans (Werte 9 und 10)



- Mitgliederanregungen zur Platzgestaltung werden vom für den Platz verantwortlichen Vorstand i.d.R. abgetan
- Verhalten gegenüber Gästen/Mitgliedern indiskutabel und schon längst kündigungswürdig

Betrachtung nach Alter, Geschlecht, Spielhäufigkeit und Spielerfahrung

Genug der Hintergründe für einen Mehrwert Clubleben. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich die Kriterien für ein intaktes Clubleben nach Alter, Geschlecht, Spielhäufigkeit und Spielerfahrung aufteilen. Beim Alter haben wir wieder nach unter und über 50-jährigen Golfspielern unterschieden, bei der Spielhäufigkeit zählen wir Golfer, die bis 20 Runden jährlich spielen zu den Wenigspielern und über 20 Runden p.a. zu den Vielspielern und bei der Spielerfahrung unterscheiden wir zwischen Golfern bis 3 Jahre Spielerfahrung und über 3 Jahre Spielerfahrung.

Grafik 6 belegt, dass das Geschlecht keinen bedeutenden Einfluss auf die Wichtigkeit des Clublebens hat. Den größten Einfluss hat die Dauer der Spielerfahrung, sprich: Je länger Mann oder Frau in einem Golfclub bleibt, desto wichtiger wird das Clubleben. Ähnlich ist es beim Alter und bei den Vielspielern: Je älter und je mehr Runden gespielt werden, desto mehr Bedeutung gewinnt das Clubleben.

Während bei den Männern das Alter nur eine untergeordnete Rolle für das Clubleben spielt, gibt es bei den Frauen einen signifikanten Unterschied: Nur 18 % der Frauen unter 50 Jahre halten das Clubleben für sehr wichtig, bei den Frauen über 50 Jahre sind es hingegen 27 % (**Grafik 7**).

Auffällig, jedoch wenig überraschend ist, dass wenig spielende Neugolfer nur eine sehr geringe Clubbindung aufweisen und damit dem Clubleben noch nichts abgewinnen können. Hier sind die Clubverantwortlichen gefragt, neue Mitglieder nicht nur zu mehr Golfspielen zu motivieren, sondern diese aktiver in den Club zu integrieren.

Der Net Promoter Score gibt an, wie groß die Bereitschaft ist, den eigenen Golfclub an Freunde und Bekannte weiterzuempfehlen (**Grafik 13**). In der Studie Zukunft Golf vergaben 56 % der Befragten die Werte 9 und 10, was darauf hinweist, dass dieser Anteil eine hohe Bindung an den Golfclub hat und sich folglich auch mit dem Clubleben sehr zufrieden zeigt. Auf den nächsten Grafiken haben wir untersucht, welcher demografische Faktor den größten Einfluss auf die Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit und damit auch auf ein intaktes Clubleben hat.

In den **Grafiken 14 a – c** wurden jeweils nur die Antwort „sehr wichtig“ in Bezug auf das Clubleben nach den 4 Kriterien Alter, Geschlecht, Spielhäufigkeit und Spielerfahrung der NPS-Verteilung in den beiden NPS-Kategorien „Kritiker/Indifferente“ und „Fans“ gegenübergestellt. Die Lesart wird am Beispiel des Alters erklärt: 63 % der unter 50-Jährigen sowie 69 % der über 50-Jährigen, für die das Clubleben sehr wichtig ist, haben die Werte 9 und 10 vergeben. Dies bedeutet, dass die Älteren die größeren Fans für das Clubleben sind als

die Jüngeren. Beim Geschlecht messen vor allem die Männer dem Clubleben eine höhere Wichtigkeit zu als die Frauen. Die Spielhäufigkeit hat dagegen nur einen geringen Einfluss auf die Vergabe der NPS-Werte 9 und 10 und die „Fan-Bereitschaft“ (Werte 9 und 10) ist unabhängig von der Dauer der Clubzugehörigkeit zu sehen. D.h. dass neue und langjährige Mitglieder gleichermaßen für ein aktives Clubleben zu begeistern sind, wenn die Angebote im Club hierfür vorhanden sind. Wenn neue Mitglieder jedoch nicht aktiv in den Club integriert werden, dann kann kein Zugehörigkeitsgefühl entstehen und die Wichtigkeit des Clublebens für neue Mitglieder fängt an zu sinken bzw. neue Mitglieder beginnen sich vom Golfclub zunehmend abzuwenden.

Fazit

Früher spielten viele Golf, um sich zu einem mehr oder weniger elitären Kreis zugehörig zu fühlen. Wer nicht am Clubleben teilnahm, war schnell ausgeschlossen und konnte bei vielen Themen nicht mitreden. Heute, 40 bis 50 Jahre später, hat sich unsere Freizeitgestaltung grundlegend verändert. Wir suchen mehr Abwechslung, was durch die Vielfalt an Angeboten im Freizeitbereich gefördert wird und finden nicht mehr die Zeit, uns nach dem Spiel bis spät in die Nacht hinein im Club mit Gleichgesinnten auszutauschen. Wie also das Clubleben wieder mehr aktivieren? Hierfür die eher jüngeren Golfspieler zu gewinnen, ist zwar nicht einfach, doch nicht aussichtslos – sieht man einmal von denjenigen ab, die generell kein Interesse an „Clubleben“ haben. Sich um diese Klientel zu bemühen, ist vergebens. Die Halbwertszeit, neue Mitglieder ins Clubleben zu integrieren, ist allerdings sehr kurz. Wenn neue Mitglieder nach

ihrem Eintritt in einen Golfclub nicht binnen weniger Wochen in den Club integriert werden, muss man sich nicht wundern, wenn diese nach kurzer Zeit entweder wieder kündigen oder sich zu einem „Solo-Spieler“ im Club entwickeln.

Dass ein Clubmanager die Integration neuer Mitglieder nicht allein bewirken kann, ist verständlich. Er braucht Botschafter, die das Clubleben bereichern – und hier fängt es an, interessant zu werden, denn solche BotschafterInnen gibt es in jedem Club. Aus der Golfstudie lässt sich ableiten, dass vor allem die männlichen Ü50-Vielspieler zu einer nachhaltigen Mitgliederbindung beitragen können. Diese gilt es zu identifizieren und zu motivieren, als Mentor für den Club zu agieren. Immerhin zeigen um die 70 % dieser Gruppierung eine grundlegende Bereitschaft, sich z.B. als Pate für neue Mitglieder zur Verfügung zu stellen.

Clubmanager sollten sich folglich nicht zu sehr den Kopf darüber zerbrechen, welche Maßnahmen und Aktivitäten sie für ein aktives Clubleben anbieten, sondern sie sollten vielmehr ihre Botschafter für die Gestaltung eines aktiven Clublebens gewinnen. Denn diese stehen zum einen auf derselben Seite wie die Neumitglieder, haben mehr Zeit und schaffen das, was Clubmanager nur selten gelingt: ein Zugehörigkeitsgefühl und eine Wohlfühlkultur aufzubauen, was heute wohl eher unter der Begrifflichkeit „Bildung einer Community“ zu verstehen ist.

Dr. Norbert Kutschera

Anm. d. Red.: Selbstverständlich sind auch wesentlich detailliertere Fragen zur Ermittlung der Wünsche der Zielgruppen möglich, Dr. Norbert Kutschera steht mit seinem Team für Fragen diesbzgl. gerne zur Verfügung.

Der nächste

golf
manager

erscheint
am **18.07.2024**.

Anzeigenschluss
ist der **03.06.2024**.