

# Mitgliederbetreuung aus Golfersicht

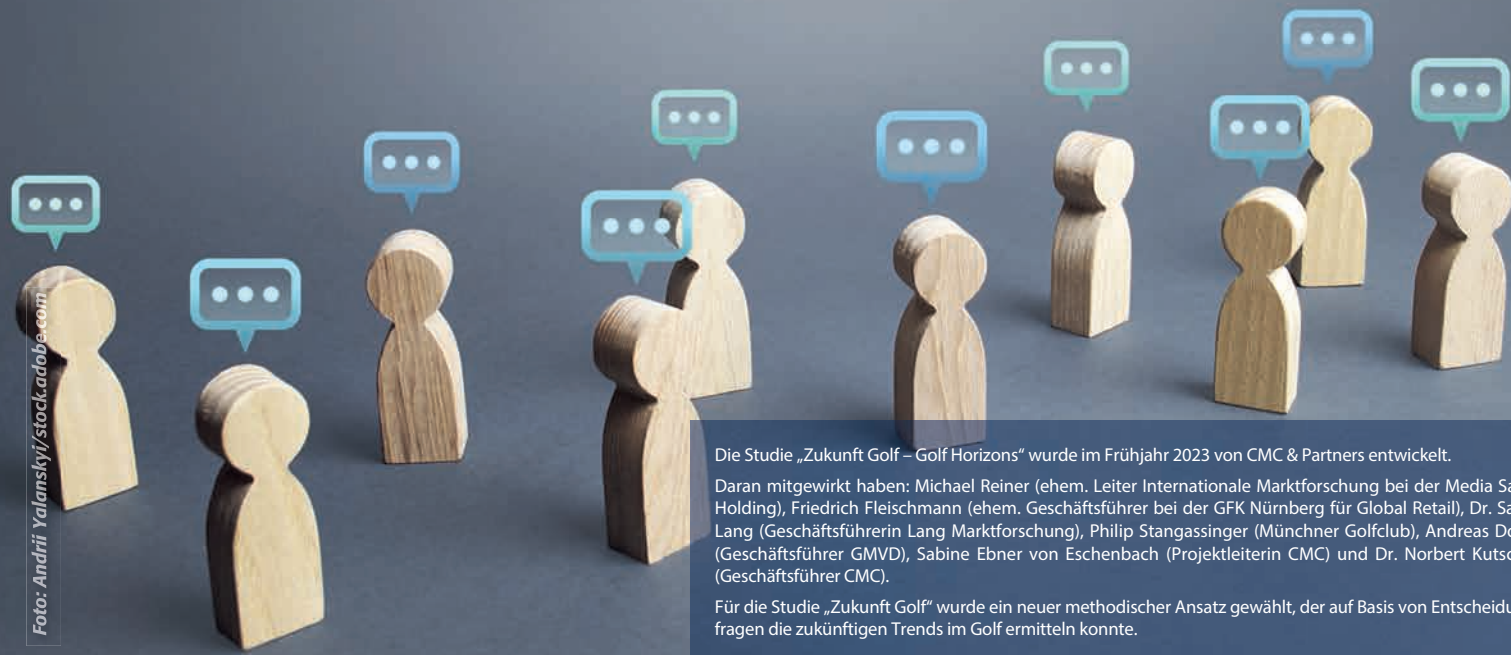


Foto: Andrii Yalanskyi/stockadobe.com

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 auf dem Golfkongress des Golf Management Verbandes Deutschland (GMVD) präsentiert und werden nun in einer mehrteiligen Reihe im *golfmanager* veröffentlicht.

Der Beitrag in Ausgabe 1/24 war betitelt „Beim Thema Geld hört die Freundschaft auf“, nachzulesen online unter [gmgk-online.de](https://www.gmgk-online.de) in Ausgabe 2/24 stand die Wichtigkeit und Bedeutung des Clublebens aus Mitgliedersicht im Fokus. Dabei zeigte sich, dass das Clubleben zunehmend an Bedeutung verliert, eine Tatsache, die dem gesellschaftlichen Wandel hin zu mehr Individualität geschuldet ist. Nun stellt sich die Frage, wie Golfclubs diesem Phänomen entgegenwirken können? Die Antwort: Verbesserung und Förderung der Mitgliederbetreuung!

In diesem Beitrag möchten wir deshalb die im Rahmen der Studie „Zukunft Golf“ abgefragten Zufriedenheiten mit und Ansichten zur Mitgliederbetreuung aus Golfersicht etwas näher beleuchten und am Schluss des Beitrags Aspekte aufzeigen, warum die Mitgliederbetreuung in einem Golfclub unverzichtbar bleiben muss.

## Zufriedenheit mit der Mitgliederbetreuung

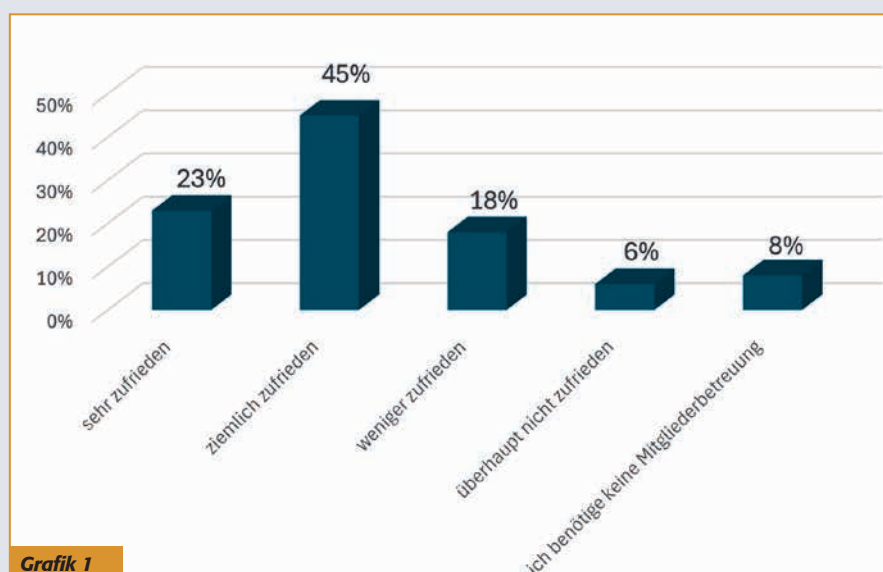
Ausgangspunkt für diesen Beitrag ist zunächst die Frage nach der Zufriedenheit mit der Mitgliederbetreuung. Betrachtet man die Mitgliederzufriedenheit über alle Antwortkategorien, so zeigt sich folgendes Bild, s. **Grafik 1**.

Nur 23 % aller Befragten sind mit der Mitgliederbetreuung „sehr zufrieden“, bei den Männern gibt es hierbei keine altersspezifischen Unterschiede, diese



Alle Beiträge aus der Reihe „Studie Zukunft Golf von CMC & Partners“ unseres Autors Dr. Norbert Kutschera unter [gmgk-online.de](https://www.gmgk-online.de)

liegen mit 23 % im Durchschnitt aller Befragten. Bei den Frauen zeigt sich in Bezug auf das Alter ein heterogenes



**Grafik 1**

**Grafik 1: Auswertung der Frage: Wie zufrieden sind Sie mit der Mitgliederbetreuung?**

Bild: Der Anteil der „sehr zufriedenen“ Frauen unter 50 Jahre liegt gerade einmal bei 15 %, während ein Viertel der über 50-jährigen Frauen „sehr zufrieden“ ist. Andererseits ist der Anteil der Unzufriedenen mit einem Viertel aller Befragten ebenfalls nicht unbedeutend. 8 % aller Befragten geben übrigens an, dass sie auf eine Mitgliederbetreuung verzichten können. Wie genau sich die Werte zur Mitgliederbetreuung Alters-, Geschlechts-, Spielerfahrungs- und Spielhäufigkeits-spezifisch verteilen, wird am Ende des Beitrags gezeigt.

### Entscheidungsfrage persönliche Betreuung/Ansprache

Apropos Verzicht: stellt man alle Befragten vor die Entscheidung, für oder gegen eine Mitgliederbetreuung abzustimmen, so fällt das Ergebnis weitaus düsterer aus: Bei den Männern würde knapp die Hälfte auf eine Mitgliederbetreuung verzichten können, bei den Frauen sind es etwas weniger, doch mit um die 40 % ist auch dieser Anteil für den Verzicht auf eine Mitgliederbetreuung recht hoch, s. **Grafik 2**.

Nun soll an dieser Stelle keine „Schwarzmalerei“ betrieben und den Clubs nahegelegt werden, das Thema Mitgliederbetreuung zu vernachlässigen, da diese allem Anschein nach künftig immer unbedeutender wird.

Ganz im Gegenteil: Es gibt einen hohen Anteil an „sehr“ und „ziemlich zufriedenen“ Mitgliedern, nämlich 68 %, die ein großes Potenzial für die Förderung und Verbesserung der Mitgliederbetreuung bieten, was so mancher Golfclub für sich möglicherweise noch gar nicht registriert hat. Gemeint ist hier der Einsatz dieser Mitglieder als Paten für neue Mitglieder (s. **Grafik 3**). Wie andere Studien zeigen, hat besonders die Golfbranche mit der Integration und Bindung von neuen Mitgliedern zu kämpfen. Die Austrittsquoten nach 2 bis 3 Jahren Mitgliedschaft lassen die guten Eintrittsquoten oft wieder verblassen, wie diverse Golfmarkt-Statistiken in eindrucksvoller Weise bestätigen, u.a. auch die jährlichen Statistiken im DGV-Serviceportal (<https://serviceportal.dgv-intranet.de/marketing-betrieb/markt-daten/allgemeine-statistiken.cfm>).

Wie auf dem Golfkongress des Golf Management Verbandes Deutschland (GMVD) 2023 bereits hingewiesen, nutzen immer noch zu wenige Golfclubs die Möglichkeit, ihre Mitglieder für die Mitgliederintegration und Mitgliederbindung einzusetzen. Dazu braucht es oft nicht viel und Clubs, die hierfür keine Instrumente oder Konzepte haben, können sich gerne an CMC wenden, da vor einigen Jahren ein „Trainingsboard“ zur Mitglieder-



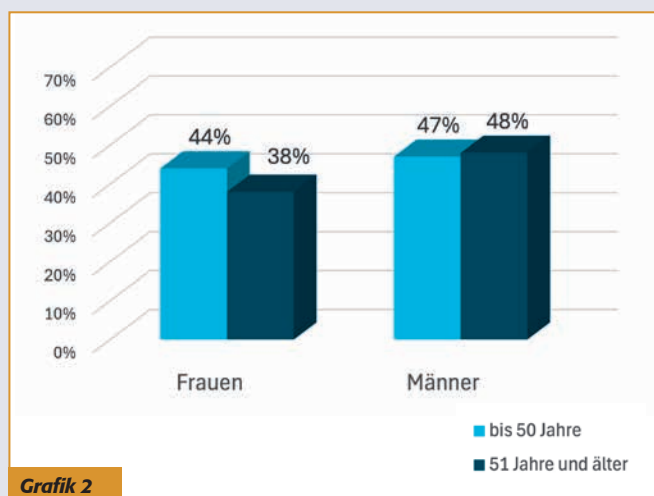
Dr. Norbert Kutschera  
Geschäftsführer  
CMC | Change Management Consulting  
[www.cmc-company.de](http://www.cmc-company.de)

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.

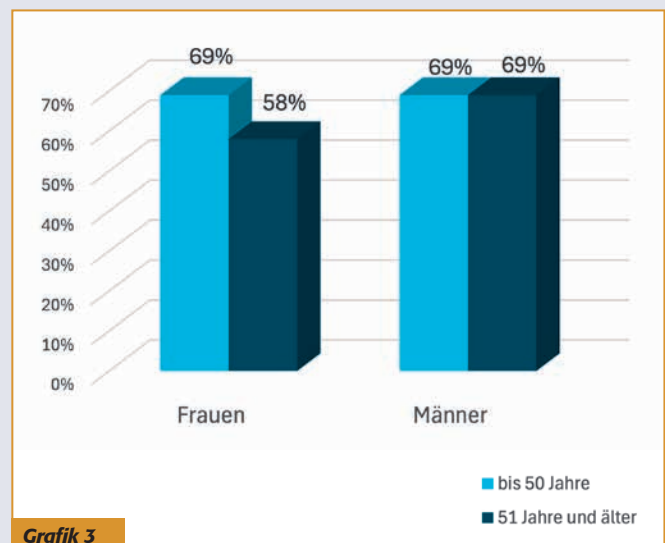
integration und Mitgliederbindung entwickelt wurde, welches unter dem Namen „Golfmentorenprogramm“ angeboten wird.

### Maßnahmen für die wirtschaftliche Stabilität eines Clubs

Dass die Steigerung der Mitgliedschaftszahlen für die wirtschaftliche Stabilität einer Golfanlage auch aus Golfersicht das wichtigste Kriterium darstellt, macht **Grafik 4** deutlich: Aus einer Vorgabe von 12 Maßnahmen zur



**Grafik 2:** Auswertung der Entscheidungsfrage: Was bevorzugen Sie? A) persönliche Betreuung/Ansprache im Golfclub oder B) ich benötige keine Betreuung/Ansprache. Die Prozentwerte zeigen die Antworten für „B“ an.



**Grafik 3:** Auswertung der Frage: Sind Sie bereit, eine Patenschaft für neue Mitglieder zu übernehmen?

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

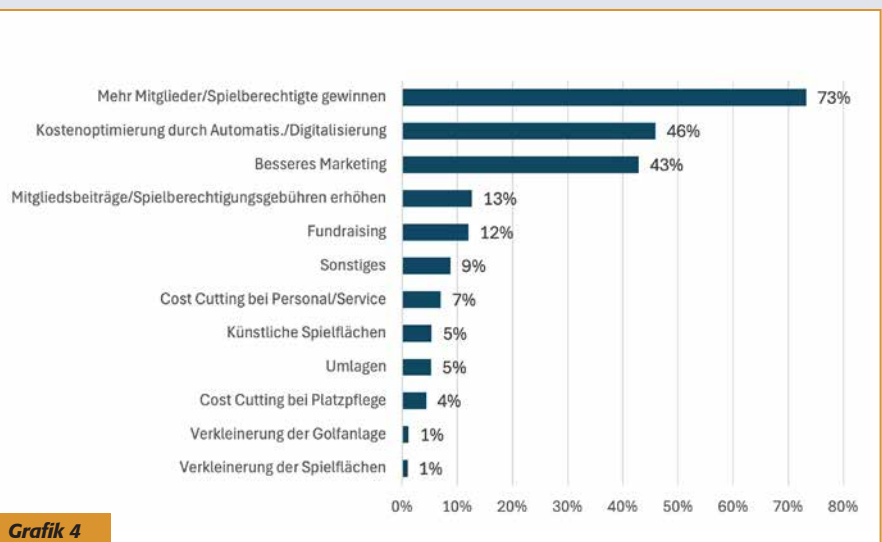
Gewährleistung der wirtschaftlichen Stabilität einer Golfanlage wird die Gewinnung von neuen Mitgliedern mit 73 % an erster Stelle genannt. Erst danach folgen mit 46 % eine Kostenoptimierung durch Automatisierung und Digitalisierung und mit 43 % eine Verbesserung des Marketings, letzteres mit der Konsequenz, dadurch auch wieder neue Mitglieder zu gewinnen. So gesehen schließt sich hier der Kreis zwischen Mitgliedergewinnung auf der einen und Mitgliederintegration und Mitgliederbindung mittels Mitgliederbetreuung auf der anderen Seite – das eine funktioniert ohne das andere nicht. Nur Mitglieder zu gewinnen, bedeutet nicht, automatisch die wirtschaftliche Stabilität zu sichern, letztlich gelingt diese nur über eine erfolgreiche Mitgliederbetreuung!

### Notwendigkeit golfspezifische Einrichtungen und Gegebenheiten

Eine funktionierende Mitgliederbetreuung bedarf auch eines aktiven Sekretariats – und bei der Frage, was Golfspieler für unverzichtbar und für verzichtbar halten, geben 33 % der Befragten an, dass ein Clubsekretariat unverzichtbar ist, wie **Grafik 5** zeigt: Das Sekretariat rangiert hinter einer guten Platz- und Spielqualität und einer Driving-Range an vierter Stelle, wenn es um die Unverzichtbarkeit von infrastrukturellen Gegebenheiten einer Golfanlage geht und die maßgeblich für einen Verbleib im Golfclub verantwortlich sind. Besonders deutlich wird dies am Ergebnis der Gegenfrage sichtbar, wie viele Golfspieler auf ein Sekretariat verzichten könnten, nämlich gerade einmal 1 %.

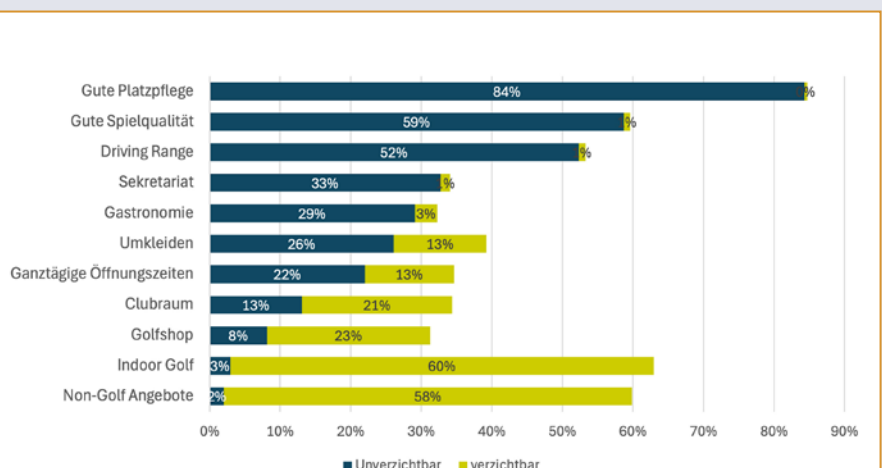
### Der Weiterempfehlungsindikator NPS

Nach wie vor den größten Einfluss auf einen Verbleib im Golfclub hat der Faktor „Mensch“, wie er am Weiterempfehlungsindikator NPS zum Ausdruck kommt. Clubs, bei denen das menschliche Miteinander, zu der auch die Mitgliederbetreuung zu zählen ist, in Ordnung ist, erhalten von den Befragten auch hohe NPS-Werte, wie **Grafik 6** zeigt.



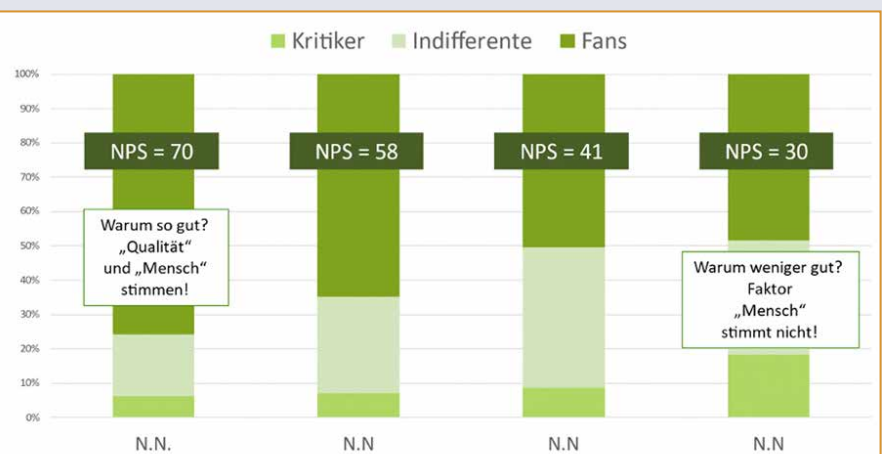
**Grafik 4**

**Grafik 4: Auswertung der Frage: Welche der Maßnahmen sind notwendig, um die wirtschaftliche Stabilität Ihres Heimatclubs mittelfristig zu gewährleisten?**



**Grafik 5**

**Grafik 5: Auswertung der Frage: Welche golfspezifischen Einrichtungen und Gegebenheiten halten Sie für unverzichtbar bzw. verzichtbar?**



**Grafik 6**

**Grafik 6: Weiterempfehlung: Net Promoter Score (NPS) für 4 Golfclubs auf Basis von N > 50**

Um dies zu verdeutlichen, wurden in der Studie 4 Clubs ausgewählt, die in ihrem NPS deutliche Unterschiede aufweisen, wie die prozentuale Verteilung von Kritikern, Indifferenten und Fans in Grafik 6 zeigt. Die jeweils über 50 Mitglieder dieser Golfclubs mussten angeben, warum sie welche Werte zwischen 0 und 10 vergeben haben. Zur Erinnerung: der NPS basiert auf einer Skala von 0 (= ganz und gar nicht empfehlenswert) bis 10 (= äußerst empfehlenswert).

Bei der Begründung für die Vergabe von niedrigen NPS-Werten wurden folgende genannt:

- Verhalten gegenüber Gästen/Mitgliedern indiskutabel und schon längst kündigungswürdig
- Keine Visionen und kein guter Umgang mit Menschen
- Teilweise elitäres Verhalten, Selbstherrlichkeit und Arroganz eines maßgeblichen Anteils im Vorstandskollegium
- Mitgliederanregungen zur Platzgestaltung werden vom für den Platz

verantwortlichen Vorstand i.d.R. abgetan

- Mitglieder haben kein Mitspracherecht

Und für die Vergabe von hohen NPS-Werten waren dies die Argumente:

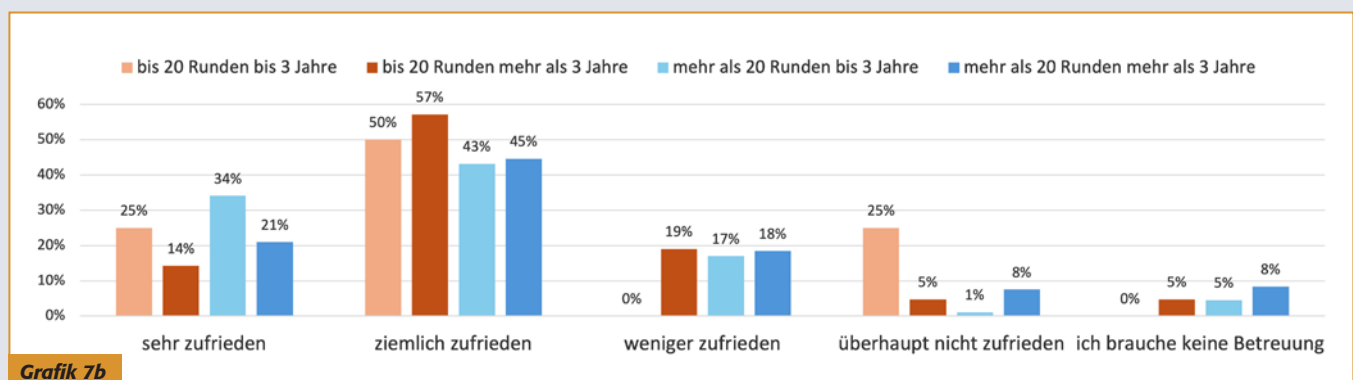
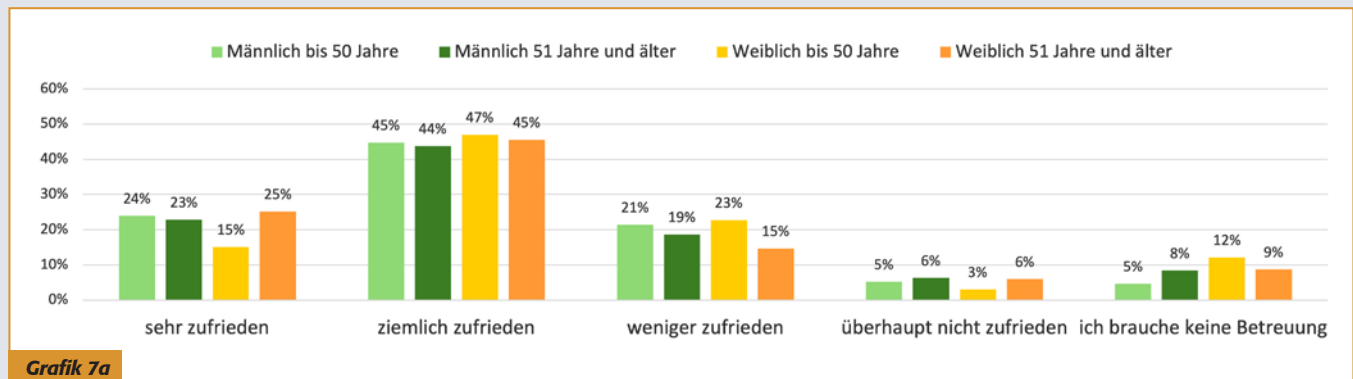
- Nette Mitglieder, angenehme, familiäre Atmosphäre
- Freundliches, kompetentes, tolles Personal
- Kompetentes Management
- Gutes Preis-/Leistungsverhältnis
- Top Anlage, gut gepflegt, anspruchsvoll, schöne Natur

### Detailliertere Betrachtung

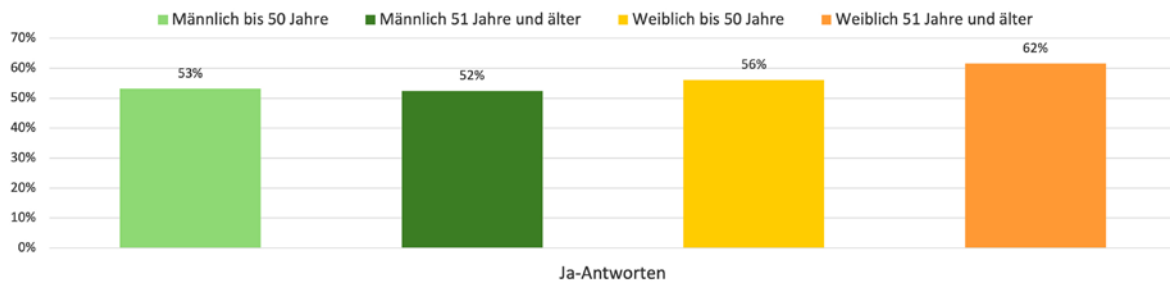
Wie in den ersten Beiträgen zur Studie „Zukunft Golf“ soll auch in diesem Beitrag ein detaillierterer Blick – in diesem Fall – auf die Ergebnisse zur Mitgliederbetreuung geworfen werden. Wie gehabt, wird dabei hinsichtlich Alter und Geschlecht einerseits sowie Spielhäufigkeit und Spielerfahrung andererseits unterschieden.

Wie eingangs erwähnt, sind im Schnitt genauso viele Golfspieler „sehr zufrieden“ wie „unzufrieden“ (**Grafik 7a**), jeweils ca. 25 %. Auffällig ist, dass die bis 50-jährigen Frauen insgesamt betrachtet am wenigsten zufrieden sind (nur 15 % sind sehr zufrieden, 26 % sind weniger bis gar nicht zufrieden und 12 % geben an, keine Betreuung zu benötigen). Die Gründe hierfür können sehr vielschichtig sein, von fehlender Integration der Neu-Mitglieder über mangelnde Akzeptanz bis hin zur geringen Spielhäufigkeit wie bspw. aus **Grafik 7b** herauszulesen ist: 25 % der wenig spielenden Neugolfer sind „überhaupt nicht zufrieden“ mit der Mitgliederbetreuung.

Wenn man nach der Bedeutung der Mitgliederbetreuung fragt, so zeigt sich, dass die Frauen auf die persönliche Betreuung und Ansprache im Golfclub mehr Wert legen als die Männer (**Grafik 8a**). In Bezug auf Spielerfahrung (bis 3 Jahre und über 3 Jahre) und Spielhäufigkeit (bis 20 Runden p.a. und mehr als 20 Runden p.a.) sind

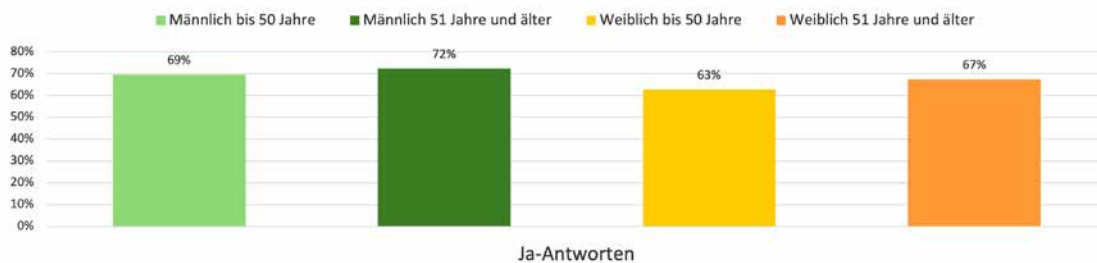


Grafiken 7a (o.) und b (u.): Auswertung der Frage: Wie zufrieden sind Sie mit der Mitgliederbetreuung – nach Alter (7a) und Spielhäufigkeit (7b)?



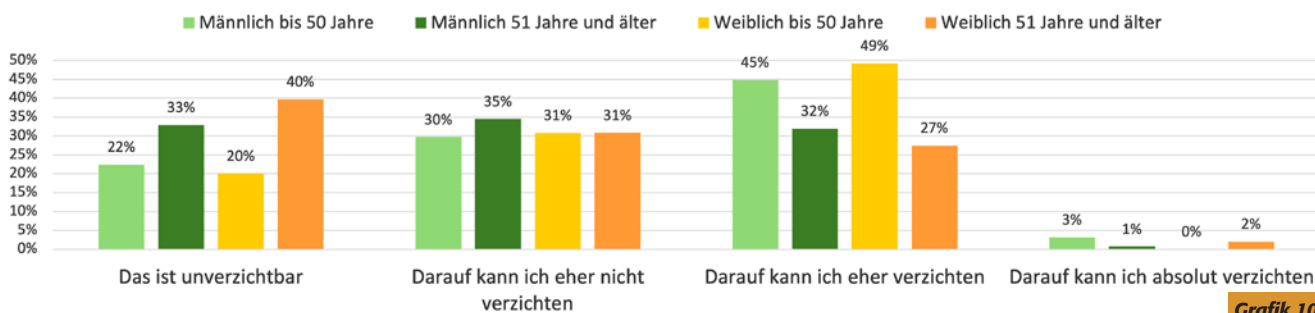
Grafik 8a

**Grafiken 8a (o.) und b (S. 23): Auswertung der Frage: Wie wichtig sind Ihnen persönliche Betreuung und Ansprache im Golfclub – nach Alter (8a) und Spielhäufigkeit (8b)?**



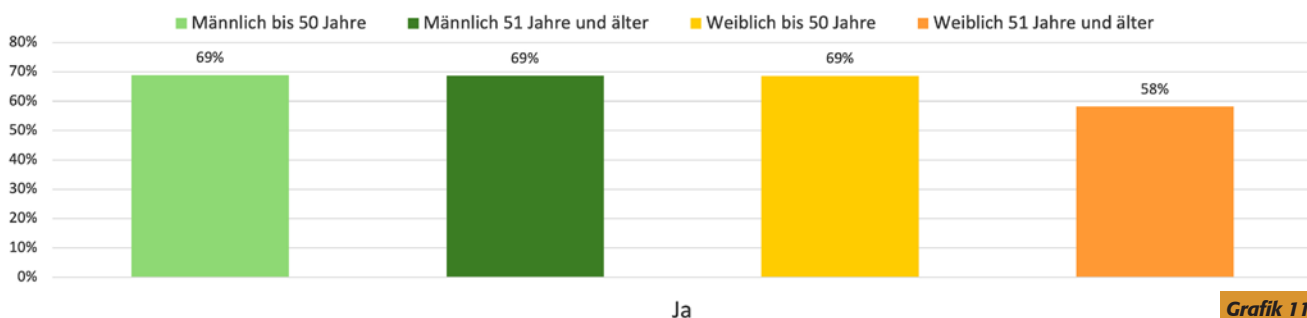
Grafik 9a

**Grafiken 9a (o.) und b (S. 23): Auswertung der Entscheidungsfrage: Sehen Sie die Gewinnung von mehr Mitgliedern/Spielberechtigten als wichtigste zukunftsichernde Maßnahme an – nach Alter (9a) und Spielhäufigkeit (9b)?**



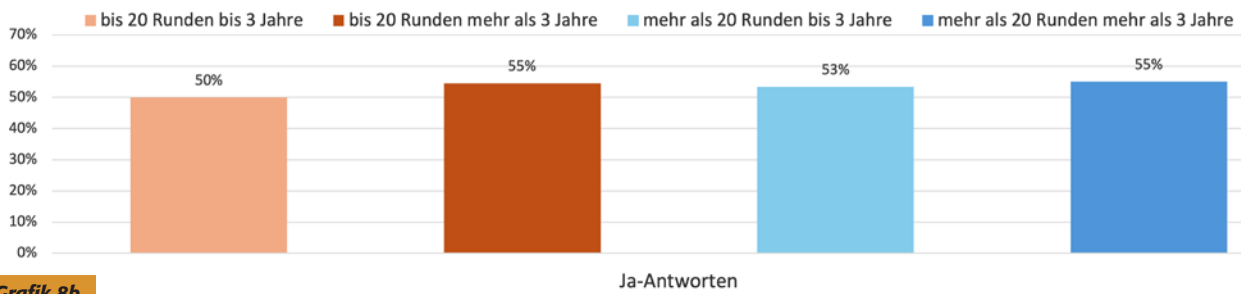
Grafik 10a

**Grafiken 10a (o.) und b (S. 23): Auswertung der Frage: Für wie (un)verzichtbar halten Sie ein Sekretariat – nach Alter (10a) und Spielhäufigkeit (10b)?**

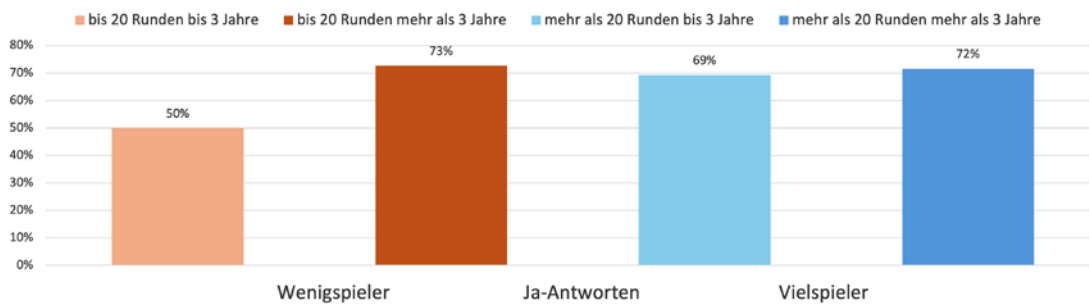


Grafik 11a

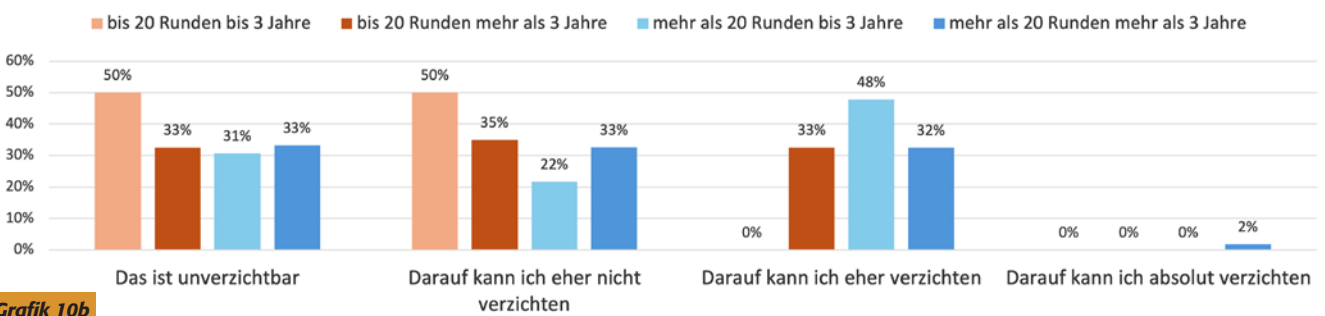
**Grafiken 11a (o.) und b (S. 23): Auswertung der Frage: Wären Sie bereit, eine Patenschaft für Neumitglieder zu übernehmen – nach Alter (11a) und Spielhäufigkeit (11b)?**



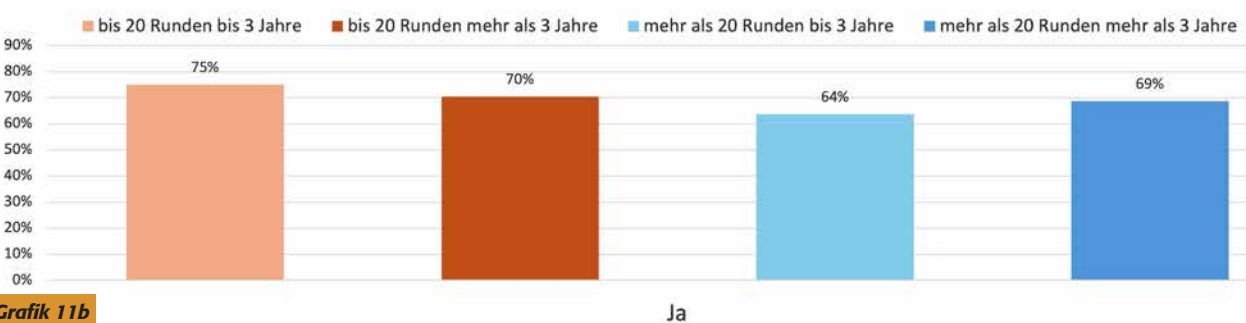
Grafik 8b



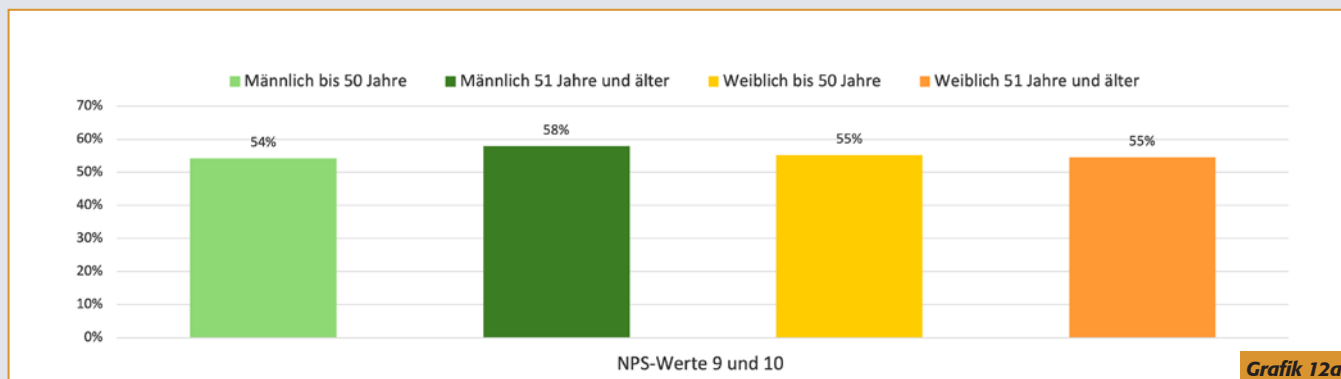
Grafik 9b



Grafik 10b



Grafik 11b



Grafik 12a

**Grafiken 12a (a.) und b (S. 25): Auswertung der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit der Golfclubbegeisterten (Fans) auf einer Scala von 0 bis 10 – nach Alter (12a) und Spielhäufigkeit (12b)?**

die Unterschiede nur marginal, hier zeichnet sich allenfalls der Trend ab, dass mit zunehmender Spielerfahrung und Spielhäufigkeit die persönliche Betreuung und Ansprache im Golfclub bedeutender wird (**Grafik 8b**).

Auch der Mitgliedergewinnung kommt eine große Bedeutung zu. Wie in **Grafik 4** bereits gezeigt, sehen die Golfer hierbei den größten Hebel für die wirtschaftliche Stabilität ihres Golfclubs. Unisono sind hier zwei Drittel der Männer ( $\bar{O} \sim 70\%$ ) und Frauen ( $\bar{O} \sim 65\%$ ) der Meinung, dass die Zukunft ihres Golfclubs nur über eine Mitgliedergewinnung zu sichern ist (**Grafik 9a**).

Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass die wenig spielenden Neumitglieder hier etwas zurückhaltend sind. Nur die Hälfte sieht bei der Mitgliedergewinnung den größten Hebel für die

wirtschaftliche Stabilität – worauf in einem Exkurs noch näher eingegangen wird – während die anderen Gruppierungen mit durchschnittlich etwas über 70 % angeben, dass nur eine weitere Mitgliedergewinnung über das künftige Wohl und Wehe ihres Clubs entscheidet (**Grafik 9b**).

Bezogen auf die Notwendigkeit eines Sekretariats, welches in den meisten Golfclubs auch die Mitgliederbetreuung verantwortet, sei es durch Pflege der Webseite, Newsletter, Rundschreiben, Social-Media-Aktivitäten oder – wie bereits in den **Grafiken 8a** und **8b** gezeigt – auch durch persönliche Ansprache, zeigt sich, dass vor allem die über 50-jährigen Männer und Frauen nicht auf „ihr“ Sekretariat verzichten wollen, wie **Grafik 10a** deutlich macht. Zwar halten nur um die 20 % der jüngeren Golfspieler ein Clubsekretariat für unverzichtbar, doch letztlich möchte niemand auf ein Sekretariat gänzlich verzichten, unabhängig von Alter, Geschlecht, Spielhäufigkeit und Spielerfahrung (**Grafiken 10a** und **b**).

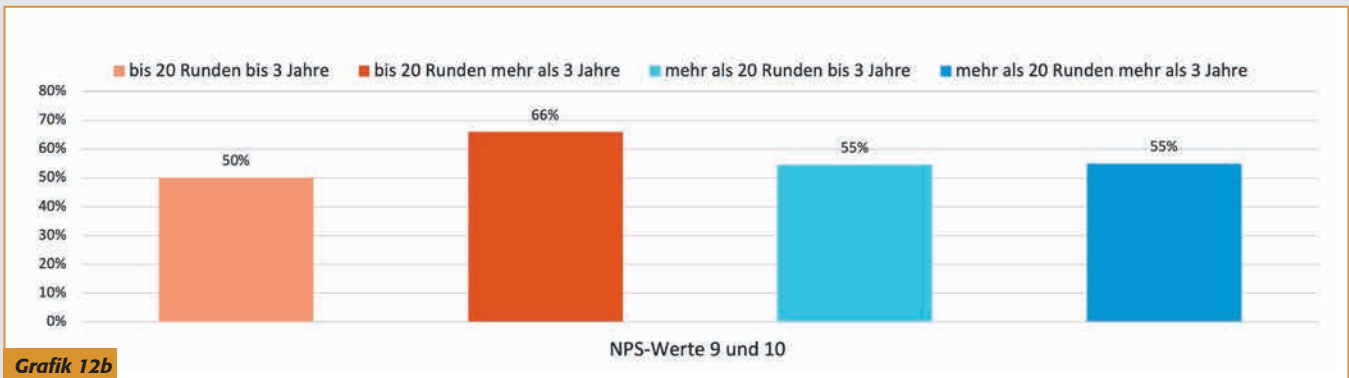
Überraschend mag sein, dass zwei Drittel aller Mitglieder in einem Golfclub bereit sind, eine Patenschaft für Neumitglieder zu übernehmen (**Grafiken 11a** und **b**). Hierin liegt vielleicht das größte Potenzial für eine erfolgreiche Mitgliederbetreuung. (Anm. d. Red.: Carsten Moritz, Golfmentor und Kolumnist bei [golfmentor.jimdofree.com/links-videos/](https://golfmentor.jimdofree.com/links-videos/)

und <https://golf2025.jimdofree.com/>) schon vor ein paar Jahren darauf hingewiesen, dass eine erfolgreiche Integration und Bindung an einen Golfclub nur über ein professionelles Mentoren-Programm zu realisieren ist. Mit ihm hat CMC 2018/19 ein Projekt zur Mitgliederintegration und -bindung mithilfe von vier Golfclubs in Bayern pilotiert. Dieses „Selbstlern-Programm“ für Mentoren kann nach wie vor über CMC angefordert werden).

Last but not least soll der Net Promoter Score (NPS) als Gradmesser für eine erfolgreiche Mitgliederbetreuung genannt werden. Der NPS ist weithin bekannt als Weiterempfehlungsindikator in vielen Branchen, in denen die Servicequalität, sprich der Faktor „Mensch“ an oberster Stelle steht. Wer auf einer Skala zwischen 0 und 10 die Werte 9 und 10 vergibt, gilt als Fan des Unternehmens, so auch in der Golfbranche. Wer für seinen Golfclub die 9 und 10 vergibt, der schwärmt für seinen Club und erzählt es in allen seinen Kreisen auch weiter, er wirbt gewissermaßen für seinen Club. Da ist es nur selbstverständlich, dass neben dem Platz auch die Mitgliederbetreuung in solchen Clubs hervorragend sein muss. Über die Hälfte aller Befragten geben ihrem Club die 9 und 10, naheliegender, dass dies auch diejenigen sind, die bereit sind, Patenschaften zu übernehmen und sehr viel Wert auf eine persönliche Betreuung und Ansprache legen. Interessant, dass vor allem die langjährigen Wenigspieler mit 66 % besonders be-

**Exkurs:** Die Gründe, warum nur die Hälfte der jüngeren Wenigspieler die Mitgliedergewinnung als wichtigste zukunftsichernde Maßnahme sieht, lässt sich auf Basis einer Sekundäranalyse der Daten wie folgt ableiten:

- Mangelnde Kenntnis der finanziellen Situation ihres (neuen) Golfclubs, u.a. bedingt durch keine Teilnahme an jährlichen Mitgliederversammlungen
- Kennen einerseits mehrere neu eingetretene Mitglieder, die den Club finanziell stärken, andererseits keine Kenntnis über die Zahlen der Austritte und Clubwechsel
- Sehen in Kosteneinsparungen bei Personal und durch Automatisierung und Digitalisierung mehr Chancen
- Legen mehr Wert auf Marketing und Fundraising



geistert von ihrem Golfclub sind. Diese als Botschafter zu nutzen, zählt zu den Aufgaben eines erfolgreichen Clubmanagements.



Der im Fazit erwähnte, ergänzende Beitrag „Onboarding: Golfmitglieder gewinnen und binden“ unseres Autors Prof. Dr. Rüdiger Falk unter [gm-gk-online.de](http://gm-gk-online.de)

### Fazit

Das Werben um neue Mitglieder darf nicht nach dem Eintritt in einen Golfclub nachlassen, im Gegenteil, es muss verstärkt werden! Mitgliederbetreuung ist nicht nur am Anfang einer jeden neuen Mitgliedschaft wichtig, sondern muss eine permanente Aufgabe eines jeden Golfclubs sein. Nur dann ist ein langjähriger Verbleib in einem Golfclub gewährleistet. Erinnern möchte ich in diesem Zusammenhang an den Aufsatz von Prof. Dr. Rüdiger Falk im *golfmanager* 3/21 mit dem Titel: „On-

boarding: Golfmitglieder gewinnen und binden“, in dem er zu dem Schluss kommt, dass „*„Onboarding“ ein [langjähriger] Prozess und nicht ein einmaliges Event ist. Ein Prozess, der auf „organisatorischer, finanzieller, sozialer und sportlicher Ebene aufeinander abgestimmt sein muss“.* Und ein Prozess, der nicht endet, sondern nahtlos in ein „Postboarding“ übergeht, um dem Kind der Mitgliederbetreuung nach dem Onboarding auch einen Namen zu geben.

Dr. Norbert Kutschera



Rüdiger Falk

## Golfmanagement in Deutschland

Eine empirische Studie

- Wissenschaftliche Auswertung der Initialberatungen von 224 Golfanlagen in Deutschland.
- Aus dem „Programm 2018“ des DGV zur Stärkung des Managements vor Ort.
- DIN A5-Format mit 277 Seiten.

€ 39,90



Jetzt bestellen auf: [www.koellen-golf.de](http://www.koellen-golf.de)

VERSANDKOSTENFREI \*

\* innerhalb Deutschlands