

JOCHEN HORNIG: VOM CLUB- ZUM VERBANDSMANAGER

Golfmanagement muss heute mehr denn je vorausdenken

Mit Jochen Hornig übernimmt ein ausgewiesener Branchenkenner die Geschäftsführung des Golf Management Verbandes Deutschland (GMVD). Seit 2006 ist der Diplom-Kaufmann im professionellen Golfmanagement tätig, seit 2011 gehört er dem GMVD an. Seine erste CCM-Graduierung erfolgte 2013, 2023 aktualisierte er seinen Status und erreichte 2024 mit der Umstufung zum CCM 1 die höchste Stufe des Graduierungssystems. Seit dem 01. August 2026 führt er als Geschäftsführer den Verband und tritt damit die Nachfolge von Andreas Dorsch an, der auf den Tag genau 20 Jahre die Geschicke des GMVD zusammen mit seinem Team leitete.

Hornig kennt die Golfbranche aus sehr unterschiedlichen Perspektiven: als Clubmanager und Geschäftsführer, als Vorstand einer Golfanlage, als langjähriges GMVD-Mitglied und als ehrenamtlich engagierter Verbandsvertreter. Damit bringt er operative Erfahrung ebenso mit wie strategisches Denken, Netzwerkkompetenz und einen ausgeprägten Blick für Digitalisierung und Professionalisierung.

Andreas Dorsch sprach mit Jochen Hornig über seinen Weg im Golfmanagement, sein Verständnis moderner Verbandsarbeit und darüber, welche Schwerpunkte er beim GMVD in den kommenden Jahren setzen möchte.

? Jochen, Du bist seit 2006 im Golfmanagement tätig und seit 2011 GMVD-Mitglied. Was hat Dich damals an dieser Branche gereizt – und was begeistert Dich bis heute daran?

! Während meines BWL-Studiums arbeitete ich als studentische Aushilfe an der Rezeption der GolfRange Augsburg – und wurde dort sofort vom Golfmanagement-Virus gepackt. Von diesem Zeitpunkt an war für mich klar, dass ich mich in diesem Bereich weiterentwickeln möchte. Die Verbindung von Betriebswirtschaft, Eventmanage-



Jochen Hornig bei seiner Vorstellungsrede als neuer GMVD-Geschäftsführer während der Mitgliederversammlung 2026 im Frankfurt Marriott Hotel.
(Foto: Martin Joppen)

ment und Sport, die Abwechslung im Arbeitsalltag, das attraktive Arbeitsumfeld und der Kontakt zu Menschen haben mich sofort fasziniert und begeistert.

? Du hast Golfanlagen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven kennengelernt – vom operativen Management über die Geschäftsführung bis zum Vorstand einer AG. Welche Erfahrungen aus diesen Stationen prägen Dich heute besonders?

! Im Gegensatz zum Golfsport ist Golfmanagement echter Teamsport. In einem Club lässt sich viel bewegen, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch Fachwissen, Kompetenz, klare Verantwortlichkeiten und verlässliche Strukturen aus. Fehlen diese Voraussetzungen, stößt selbst ein hervorragender Manager schnell an Grenzen. Dabei umfasst das Team weit mehr als das Office: Ehrenamt, Verwaltung, Greenkeeping, Golflehrer und Gastronomie sind Zahnräder, die präzise ineinandergreifen müssen. Denn letztlich sind Golfclubs und -anlagen kleine mittelständische Unternehmen. Entspre-

chend sollten betriebswirtschaftliche Vernunft und professionelle Entscheidungen Vorrang vor Emotionen und Liebhaberei haben.

? 2013 wurdest Du erstmals graduert, 2023 folgte die Aktualisierung und 2024 die Umstufung zum CCM 1. Welche Bedeutung hat die CCM-Graduierung für Dich persönlich – und welchen Stellenwert hat sie für die Professionalisierung des Golfmanagements?

! Golfclubs und Golfanlagen müssen sich weiter professionalisieren, denn die Herausforderungen werden komplexer. Viele deutsche Golfplätze stammen aus den 1990er-Jahren; entsprechend laufen Pachtverträge und Genehmigungen aus, während Clubhäuser und Anlagen nach 30 bis 40 Jahren zunehmend modernisiert werden müssen. Gleichzeitig erschweren steigende Temperaturen sowie häufigere Dürren und Unwetter den Betrieb zusätzlich.

Hinzu kommt der gesellschaftliche Wandel: Künftige Generationen müssen für den Golfsport und eine Clubmit-

gliedschaft neu begeistert werden. Ihr Nutzungsverhalten ist flexibler, digitaler und weniger selbstverständlich an langfristige Bindungen geknüpft. Für das Ehrenamt allein sind diese Aufgaben in ihrer Breite und Komplexität kaum noch zu bewältigen.

Umso wichtiger sind professionelle Strukturen und qualifiziertes Management. Die CCM-Graduierung leistet hierzu einen wichtigen Beitrag: Sie dient Managerinnen und Managern als Karriereleitfaden, schafft Anreize zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und fördert den Wissenstransfer innerhalb eines starken beruflichen Netzwerks.

? Was macht aus Deiner Sicht heute einen guten Golfmanager aus? Welche Kompetenzen sind wichtiger geworden – und wie verändert sich das Berufsbild?

! Ein zeitgemäßer Golfmanager muss in der Regel ein Allrounder sein. Unser Berufsbild und das dazugehörige Anforderungsprofil sind so vielschichtig, dass zahlreiche Fähigkeiten stark ausgeprägt sein müssen. Ein Golfmanager ist eine Führungskraft: Kommunikations-, Führungs- und Entscheidungskraft sind unverzichtbar. Ebenso wichtig ist diplomatisches Geschick im Umgang mit dem Ehrenamt und den Mitgliedern. All diese Soft-Skills reichen jedoch nicht aus, wenn das betriebswirtschaftliche Golfmanagement-Know-how fehlt. Für die Zukunft wird digitale Kompetenz immer wichtiger, denn die Digitalisierung auf den Golfanlagen ist in vollem Gange. Automatisiertes Mähen, automatisierte Buchungsprozesse oder die Gamifizierung von Driving-Ranges sind nur einige Beispiele. Auch in der täglichen Arbeit wird der Einsatz von KI und der kompetente Umgang damit immer wichtiger. Ein guter Clubmanager muss sich künftig mit KI auseinandersetzen und sie zum Vorteil der Anlage einzusetzen wissen.

? Seit dem 01. August 2026 bist Du Geschäftsführer des GMVD. Mit welchen Erwartungen und Schwerpunkten gehst Du an die neue Aufgabe heran – insbesondere mit Blick

auf das Graduierungssystem, das seit dem 07. August mit CCM-DESK vollständig digitalisiert ist?

! Mit CCM-DESK hat der GMVD einen wichtigen digitalen Schritt zu mehr Benutzerfreundlichkeit und weniger Bürokratie für Teilnehmende, Graduierungsausschuss und Geschäftsstelle vollzogen. Die CCM-Graduierung ist längst fester Bestandteil der GMVD-DNA. Nun gilt es, ihre Bekanntheit und Attraktivität weiter zu steigern – sowohl bei den Mitgliedern als auch bei potenziellen Arbeitgebern. Meine Vision ist, dass künftig alle ordentlichen GMVD-Mitglieder am CCM-Programm teilnehmen und die Graduierung bei den ehrenamtlichen Entscheidern nahezu flächendeckend bekannt und anerkannt ist.

? Wenn Du Deine Agenda auf drei zentrale Themen reduzieren müsstest: Welche drei Vorhaben möchtest Du beim GMVD in den kommenden Jahren unbedingt voranbringen?

! Der GMVD hat sich in den vergangenen Jahren zu einem wichtigen Treiber der Professionalisierung des Golfbusiness in Deutschland entwickelt. Diese Erfolgsgeschichte gilt es fortzuschreiben und die Bekanntheit des Verbandes weiter auszubauen. Mein Ziel ist, dass der GMVD in zehn Jahren jedem ehrenamtlichen Präsidenten und Vorstandsmitglied eines Golfclubs ein Begriff ist und als erster Ansprechpartner für die Gewinnung sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung von Clubmanagern und Mitarbeitenden in den Geschäftsstellen wahrgenommen wird.

Dazu gehört auch, regelmäßig über den eigenen Tellerrand hinauszublicken. Andere Branchen, Sportarten und Länder liefern wertvolle Impulse und zeigen erfolgreiche Lösungsansätze. Nicht jede Idee muss neu erfunden werden – entscheidend ist, Best Practices zu erkennen, weiterzuentwickeln und sinnvoll auf das Golfmanagement zu übertragen.

? Eine der Kernaufgaben des GMVD ist die Fort- und Weiterbildung. Sind hier neue Formate, Inhalte oder

Strukturen geplant? Wie müssen Fortbildungsangebote künftig aussehen, damit sie den veränderten Anforderungen im Golfmanagement gerecht werden?

! Mit rund 60 Veranstaltungen – von der regionalen Golfrunde bis zum jährlichen Golfkongress mit rund 200 Teilnehmenden – bietet der GMVD ein vielseitiges Programm für Fort-, Weiterbildung und Networking. Unsere Mitglieder können sich fachlich austauschen und zugleich wertvolle Kontakte zu Kolleginnen, Kollegen und wirtschaftlichen Partnern knüpfen.

Auch bei digitalen Formaten haben wir früh neue Wege beschritten: Während der Pandemie führten wir als erster Akteur im deutschen Golfbereich Webinare ein und veranstalteten sogar den Golfkongress virtuell mit 250 Teilnehmenden. Die digitalen Angebote sind bis heute gefragt, weil sie sich flexibel in den Arbeitsalltag integrieren lassen.

Entscheidend ist, unser Veranstaltungsprogramm kontinuierlich weiterzuentwickeln und an den Bedürfnissen der Mitglieder auszurichten. Der Mix aus regionalen, bundesweiten und internationalen Angeboten, Präsenz- und Onlineformaten sowie Weiterbildung und Networking wird dabei auch künftig eine zentrale Rolle spielen.

? Mit ‚Traumjob Golfplatz‘ hat die Golfbranche gemeinsam versucht, stärker auf die vielfältigen beruflichen Möglichkeiten auf Golfanlagen aufmerksam zu machen. Wie beurteilst Du die bisherigen Auswirkungen der Kampagne – und was muss darüber hinaus geschehen, um mehr Menschen für eine Karriere im Golfmanagement zu gewinnen?

! Die verbandübergreifende Initiative ‚Traumjob Golfplatz‘ war ein wichtiger Schritt, um mehr Menschen für eine Karriere in der Golfbranche und speziell im Golfmanagement zu gewinnen. Dafür muss der Golfsport sein Image weiter modernisieren und zugleich die Attraktivität des Clubmanagements stärker nach außen vermitteln. Der Beruf ist auch in Zeiten von KI und wirtschaftlicher Unsicherheit

zukunftsicher, vielseitig und in einem spannenden Umfeld angesiedelt.

Gleichzeitig müssen wir die Rahmenbedingungen verbessern. Die Vergütung von Clubmanagern steht häufig nicht im Verhältnis zu Verantwortung, Arbeitsbelastung und Arbeitszeiten. Das mindert die Attraktivität des Berufs erheblich. Um hier Veränderungen zu erreichen, müssen insbesondere die ehrenamtlichen Entscheider für eine angemessene Wertschätzung und marktgerechte Bezahlung des Managements sensibilisiert werden.

? Neben der Weiterbildung gehört auch die Gewinnung neuer Mitglieder zu den zentralen Aufgaben des Verbandes. Wie möchtest Du den GMVD für bestehende und potenzielle neue Mitglieder noch attraktiver machen?

! Im GMVD ist bereits ein hoher Anteil der Clubmanager organisiert. Sicherlich gibt es noch den einen oder anderen Golfclub, dessen Manager noch nicht bei uns Mitglied ist. Hier gilt es, durch die persönliche Ansprache seitens der Geschäftsstelle, unserer Ehrenamtlichen in Vorstand und Ausschüssen sowie unserer Regionalkreise aktiv zu werden. Darüber hinaus sollten wir selbstverständlich auch ‚outside the box‘ denken und prüfen, ob es weitere Zielgruppen gibt, die für unseren Verband interessant sein könnten.

? Welche Leistungen muss ein moderner Berufsverband heute bieten, damit Mitglieder einen klaren Mehrwert erkennen – gerade vor dem Hintergrund eines zunehmend vielfältigeren und anspruchsvolleren Berufsbildes?

! Auch ein Verband muss sich digitalisieren. Sämtliche Prozesse, Zugänge und Wissensquellen sollten für die Mitglieder möglichst einfach und rund um die Uhr erreichbar sein. Diesbezüglich wird der GMVD das Tempo hochhalten. Eines darf man jedoch nicht vergessen: Der GMVD ist ein persönliches Netzwerk und Golf ein ‚People's Business‘. Einer unserer USPs ist daher unser persönliches Netzwerk, unsere ‚GMVD-Familie‘. Für mich war als

Clubmanager und ist nun als GMVD-Geschäftsführer jede Veranstaltung, bei der wir persönlich zusammenkommen, ein absolutes Highlight und eine Quelle neuen Wissens. Hier können wir lernen, Wissen austauschen und Frust teilen, aber auch gemeinsam lachen. Das ist – um in der Sprache einer Kreditkartenwerbung zu bleiben – ‚priceless‘.

? Das Jahresthema Digitalisierung hat den Verband bereits intensiv beschäftigt. Wie beurteilst Du den aktuellen Digitalisierungsstand auf deutschen Golfanlagen? Wo besteht aus Deiner Sicht der größte Nachholbedarf – und woran scheitert die Umsetzung häufig noch?

! Die Digitalisierung der deutschen Golfanlagen ist derzeit sehr heterogen. Es gibt ‚First-Mover‘-Clubs und -Anlagen, bei denen die Digitalisierung vom Payment über die Automatisierung der Mähtechnik bis zum ‚Roboterkellner‘ weit fortgeschritten ist. Daneben gibt es leider Golfclubs, die noch nicht einmal einen Anrufbeantworter haben. Das sind häufig auch die Plätze, auf denen man keine Startzeiten benötigt. Letzteres ist als individueller USP bis zu einem gewissen Grad nachvollziehbar. Nicht nachvollziehen kann ich jedoch, warum es dort nicht einmal einen Check-In an Tee 1

gibt und somit keinerlei Erkenntnisse über das Nutzungsverhalten der Mitglieder vorliegen. Gerade dieses Wissen ist eines der großen Faustpfänder der Zukunft. Denn nur diejenigen Golfclubs werden künftig erfolgreich sein, die das Nutzungsverhalten ihrer Golfer kennen, analysieren und sich daran ausrichten. Vergleicht man den Golfmarkt mit anderen Branchen, etwa der Hotellerie oder den Airlines, besteht in Deutschland noch Nachholbedarf. Bei den etablierten CVS-Anbietern sind mit Onlinepayment, Dynamic Pricing und SaaS-Lösungen aus der Cloud erste zarte Pflänzchen erkennbar. Einen digitalen Mitgliedsantrag für Neumitglieder, der direkt in die CVS übertragen wird, sucht man jedoch noch immer vergeblich.

? Gleichzeitig ist auch der GMVD selbst digitaler geworden, etwa mit CCM-DESK und neuen digitalen Angeboten. Welche Möglichkeiten siehst Du, digitale Services künftig noch stärker für Weiterbildung, Vernetzung und Mitgliederbetreuung zu nutzen?

! Neben unseren erfolgreichen Webinaren wird es künftig sicherlich weitere digitale Formate geben, die wir erproben und bei Erfolg beibehalten werden. Wünschenswert wäre zudem eine digitale Plattform innerhalb des Verbands, über die sich unsere Mitglieder



Jochen Hornig (l.) neben GMVD-Präsident Stefan Kirstein und GMVD-Geschäftsführer Andreas Dorsch bei der GMVD-Mitgliederversammlung 2026 in Frankfurt am Main. (Foto: Martin Joppen)

noch zielgerichteter vernetzen und von ihrer gegenseitigen Expertise profitieren könnten. In unserer Geschäftsstelle wurde gerade umfassend auf Microsoft 365 Copilot Premium umgestellt. Darüber hinaus wird eine Cloud-Telefonanlage eingeführt. All das sind kleine, aber feine Instrumente, mit denen wir die Servicequalität unserer Mitgliederbetreuung weiter steigern können.

? Ein weiterer Schwerpunkt ist die Zusammenarbeit innerhalb von Golfdeutschland. Wie stellst Du Dir die Kooperation mit den anderen Verbänden und Organisationen – insbesondere im Rahmen von ‚Wir bewegen Golf!‘ – künftig vor?

! Die von unterschiedlichen Interessen geprägte Zusammenarbeit mit anderen Verbänden gilt es dort zu vertiefen, wo gemeinsame Ziele und echter Mehrwert entstehen. Jeder Verband bringt eigene Stärken ein – gemeinsam lässt sich mehr für die positive Entwicklung des Golfsports erreichen. Der GMVD versteht sich dabei als Treiber der Professionalisierung des Golfmanagements und als verlässlicher Partner für konstruktive Projekte und Kooperationen.

Gleichzeitig ist unser Anspruch klar: Wenn es um die Managementberatung von Golfclubs und Golfanlagen geht, soll der GMVD erste Anlaufstelle sein.

? Welche Rolle sollte der GMVD in diesem Zusammenspiel künftig einnehmen? Wo kann und sollte die Stimme des professionellen Golfmanagements in Golfdeutschland noch stärker wahrgenommen werden?

! Ziel des GMVD muss es sein, bei den ehrenamtlichen Entscheidern noch stärker als kompetenter Partner für Personalfragen wahrgenommen zu werden. Wir können geeignete Kandidatinnen und Kandidaten vermitteln, Kontakte herstellen und bei Bedarf auch die gezielte Personalsuche übernehmen. Ebenso wichtig ist unsere Beratung bei der Ausgestaltung von Positionen – von Gehalt und Arbeitszeit bis zu den Rahmenbedingungen. Denn nur attraktive und marktgerechte Stellen ermöglichen eine nachhaltige

Rekrutierung und langfristige Bindung qualifizierter Golfmanager.

? Zur Verbandsarbeit gehört auch die Vermarktung. Wie möchtest Du das Profil und die Sichtbarkeit des GMVD nach innen und außen weiter schärfen?

! Um den Bekanntheitsgrad des GMVD außerhalb unserer ‚Manager- und Verbands-Bubble‘ weiter zu erhöhen, müssen wir Wege finden, um beispielsweise Ehrenamtliche auf Golfanlagen, aber auch Golferinnen und Golfer noch besser zu erreichen. Entscheidend sind kreative und zugleich effiziente Ansätze, die sich im Rahmen unserer Möglichkeiten umsetzen lassen. Social Media wird dabei sicherlich eine Rolle spielen.

? Welche Möglichkeiten siehst Du für den GMVD, seine Mitglieder angesichts eines sich immer schneller verändernden Berufsbildes noch gezielter zu unterstützen – etwa durch Wissenstransfer, Best Practices, Beratung oder neue Kooperationen?

! Beim Wissenstransfer spielen Best-Practice-Beispiele eine zentrale Rolle. Mit dem Best Practice Competition-Award haben wir in den vergangenen zwei Jahren bereits viele wertvolle Ideen und Impulse sichtbar gemacht. Dieses Potenzial können wir künftig noch stärker nutzen, indem erfolgreiche Lösungen aus den Clubs gezielt gemeldet und geteilt werden. Denn auf nahezu jeder Anlage gibt es Ansätze, von denen andere profitieren können. Auch Kooperationen bleiben wichtig – wie die intensive und erfolgreiche Zusammenarbeit des Regionalkreises Südwest mit den Schweizer Golfmanagern der SGM zeigt.

? Du trittst nun meine Nachfolge an, nachdem ich genau 20 Jahre als Geschäftsführer tätig war. Was möchtest Du bewahren – und wo möchtest Du bewusst neue Akzente setzen?

! Der GMVD ist seit 20 Jahren ein Erfolgsmodell, an dem Du maßgeblichen Anteil hast. Diese erfolgreiche Entwicklung gilt es zu bewahren und zugleich konsequent fortzuführen.

Dabei wollen wir den Verband weiter digitalisieren und insbesondere die Bereiche Personalsuche und Kooperationen gezielt ausbauen. Erste Ansätze sind bereits vorhanden – jetzt gilt es, sie nachhaltig weiterzuentwickeln.

? Wenn wir in einigen Jahren noch einmal miteinander sprechen: Woran möchtest Du dann messen können, ob Deine Arbeit als Geschäftsführer erfolgreich war?

! Ich möchte, dass unsere Mitglieder und wirtschaftlichen Partner weiterhin am liebsten an unseren Veranstaltungen teilnehmen und von ihnen in höchstmöglichem Umfang profitieren.

? Zum Abschluss noch eine persönliche Frage: Dein Handicap liegt bei 18,6. Gelingt es Dir nach fast 20 Jahren im Golfmanagement eigentlich noch, einfach nur Golf zu spielen – oder schaut der Golfmanager auch privat immer ein wenig mit?

! Ich wollte heute eigentlich meine zweite Golfrunde in diesem Jahr spielen, aber nun sitze ich um 21:30 Uhr immer noch an diesem Interview. Dennoch hoffe ich, künftig öfter Golf spielen zu können. Und klar: Man betrachtet einen Golfplatz immer auch mit den Augen eines ehemaligen Clubmanagers, der zwei Jahrzehnte lang täglich die Abläufe in Golfclubs erlebt hat und die harte Arbeit dahinter kennt. Dadurch relativiert sich vieles, und man wird demütiger als mancher überanspruchsvolle Golfer.

Herzlichen Dank für dieses informative Gespräch und alles Gute für die bevorstehenden Aufgaben! ■

Andreas Dorsch

Zur Person: Jochen Hornig, CCM 1 (2024)

- Jahrgang 1979
- Verheiratet, zwei Töchter (15 & 11 Jahre)
- Im Golfmanagement seit: 2006
- Im GMVD seit: 2011
- Ausbildung: Diplom-Kaufmann (Univ.)
- Erste CCM-Graduierung: 2013
- CCM-Aktualisierung: 2023
- Umstufung: CCM 1 (2024)
- HCI: 18,6
- Geschäftsführer des GMVD seit: 01. August 2026