

Leseprobe

Golfbetriebsmanagement

Studienheft

Eventmanagement im Golfbereich

Autoren

Dirk Schröter (Diplom-Sportökonom)

Henning Kürbis (Diplom-Psychologe)

1. Die Praxis der Eventorganisation

Einnahmen	Soll	Ist	Ausgaben	Soll	Ist
Zuschuss der Gemeinde/Stadt			Personalkosten für Helfer bzw. vereinsexterne Stellen		
Zuschuss des Verbandes			Ausstattung des Veranstaltungsortes (Technik, Gerätetransport, Absperrung, Dekoration usw.)		
Sponsoring			Rahmenprogramm		
Startgelder/Teilnehmergebühren			GEMA-Gebühr		
Einnahmen aus Verkauf von Speisen und Getränken/Catering			Versicherungen		
Spenden			Sanitätsdienst		
Verkauf von Programmheften			Polizei		
Sonstiges			Werbung/Öffentlichkeitsarbeit		
			Betreuung Prominenz und Medien		
			Sonstiges		
			Ausgaben + Reserve (ca. 15 %)		
Gesamteinnahmen			Gesamtausgaben		

Abbildung 4: Muster eines Finanzplans für eine Vereinsveranstaltung (GEK 2005, S. 28–29)

1.3 Vorbereitungsphase

Der dritte Schritt im Rahmen des Eventmanagement-Prozesses ist die **Vorbereitungsphase**. Hier beginnt man damit, die in der Theorie entwickelten Maßnahmen (Konzeption) in die Praxis umzusetzen.

In der Vorbereitungsphase geht es vor allem darum, verbindliche Absprachen hinsichtlich des Veranstaltungsortes und Veranstaltungstermins zu treffen sowie möglichst definitive Zusagen von den Teilnehmern einer Veranstaltung (Sportler, Personal, Redner, Künstler, Ehrengäste etc.) zu erhalten. Darüber hinaus sind in dieser Phase auch die Fragen des Veranstaltungsmarketing von großer Bedeutung. Hierunter fallen neben Werbung und PR auch verschiedene Aspekte der Produktpolitik, also Fragen der Konzeption und Gestaltung von erlebnisreichen, spannenden und unterhaltenden Sportveranstaltungen. Auch Fragen der Preisgestaltung und distributionspolitische Aspekte (z. B. Distribution der Eintrittskarten, Standortwahl, Transport von Zuschauern) fallen in diesen Bereich und müssen in dieser Phase geklärt werden.

- QV** Sie haben im Bereich der Marketinggrundlagen den Marketing-Mix und die einzelnen Instrumente des Marketing-Mix kennen gelernt. Im Sporteventmanagement ist der Marketing-Mix von großer Bedeutung, denn es handelt sich auch bei einem Sportevent um ein Produkt im klassischen Sinne, und dieses Produkt muss mit entsprechenden Maßnahmen und den klassischen Marketinginstrumenten der 4 Ps (Product, Place, Promotion, Price) geplant und gesteuert werden.

Wir werden hier kurz auf die einzelnen Themen eingehen, um Ihnen die Relevanz der verschiedenen Marketinginstrumente für das Eventmanagement zu verdeutlichen. Rufen Sie sich die theoretischen Grundlagen noch einmal in Erinnerung.

1.3.1 Produktpolitik

Befassen wir uns zunächst mit der Produktpolitik. Hier wird der Kern des Sportevents betrachtet: „Was passiert bei der geplanten Veranstaltung?“ Wie muss die Veranstaltung inhaltlich konzipiert und gestaltet werden, um die Interessen und Bedürfnisse von unterschiedlichen Zuschauergruppen (z. B. Familien, Singles, Junge, Ältere), Sportlern, Sponsoren und Medienvertretern aufzugreifen?

Als einer der ersten Schritte in der Vorbereitungsphase muss sich der Veranstalter demnach über die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung des Veranstaltungsprogramms Gedanken machen. Zunächst muss also überlegt werden, was stattfinden wird. Handelt es sich z. B. um ein einmaliges Event, soll das Event in eine Veranstaltungsreihe oder -serie (z. B. Riders Tour o. Ä.) integriert werden, wird das Event künftig jährlich stattfinden? Der Veranstalter sollte im Vorfeld genau abschätzen, ob es einen Markt bzw. Bedarf für die geplante Veranstaltung gibt, der die Ziele, die mit der Veranstaltung verbunden sind (z. B. Imageziele, ökonomische Ziele) trägt.

Es ist also wichtig den Markt abzuschätzen, die Zielgruppen und deren Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen zu analysieren und diese Aspekte in die Produktgestaltung mit einfließen zu lassen.

Für die Durchführung einer erfolgreichen, spannenden und attraktiven Sportveranstaltung ist heutzutage das Rahmenprogramm von großer Bedeutung (siehe Kapitel „Rahmenprogramm“). In vielen Sportarten (z. B. American Football) hat das Rahmenprogramm inzwischen fast den gleichen Stellenwert wie das Kernprogramm. Eine Sportveranstaltung mit einem attraktiven Rahmenprogramm, das z. B. die unterschiedlichen Interessen der Besucher aufgreift, wird zum Erlebnis, spricht ein breites Publikum an und unterscheidet sich so von vornherein von anderen Sportveranstaltungen.

qv

Erst wenn die Fragen nach dem wann, was, wo und mit wem beantwortet wurden, kann man mit allen nachfolgend in diesem Kapitel beschriebenen Tätigkeiten beginnen. So kann man z. B. erst dann für eine Veranstaltung Werbung betreiben, wenn man weiß, wann, wo und mit welchem Inhalt sie durchgeführt werden soll.

1. Die Praxis der Eventorganisation

Exkurs

Ein wichtiger Teil der in enger Beziehung zwischen Produktpolitik und Kommunikationspolitik steht ist auch die Markenbildung. Die Markenpolitik und Markenführung einer Veranstaltung ist mehr als einen Namen für die Veranstaltung zu bestimmen und ein Logo zu entwerfen. Die Veranstaltung sollte ein eigenes „Corporate Design“ erhalten. Das heißt, durch eine einheitliche und leicht wieder erkennbare Eventkommunikation sollte das Sportevent einprägsam werden. So sollte das Logo einer Veranstaltung auf wirklich allen Kommunikationsmitteln und -medien (Briefpapier, Ticket, Visitenkarten der Mitarbeiter, Kleidung der Helfer, Anzeigenmotive, Internet usw.) erscheinen und es sollte immer darauf geachtet werden, dass es von Format, Farben, Platzierung etc. in allen Medien wirklich einheitlich genutzt wird.



Abbildung 5: Logo der US PGA Tour
(<http://www.pgatour.com/>)

Exkurs Ende

1.3.2 Preispolitik

Ein weiterer Bereich, der in der Vorbereitungsphase von Bedeutung ist, ist die Preispolitik. Die Preispolitik ist aus unterschiedlichen Gründen von Bedeutung. Zum einen kann man mithilfe des Preises bestimmen, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Zum anderen kann man auch Zuschauerzahlen über den Eintrittspreis steuern. Die Preisbestimmung im Sporteventmanagement ist von mehreren Faktoren abhängig:

Ticketpreise richten sich z. B. nach

■ **Zuschauerkapazität**

Soll eine Großveranstaltung in einem 50000 Besucher fassenden Fußballstadion stattfinden, wird es eine andere Preisstruktur geben als bei einem professionellen Golfturnier.

■ **Nähe zum Spielgeschehen**

Je näher die Plätze am Ort des Geschehens sind, desto teurer werden die Karten. In der Regel ist es z. B. so, dass sich ein Großteil der sehr teuren V.I.P.-Logen in unmittelbarer Nähe zum entscheidenden 18. Grün befinden.

■ **Sitzkomfort**

Logen sind teurer als freie Sitzplätze, Sitzplätze sind immer teurer als Stehplätze. Diese Abstufung gilt fast immer.

■ **Höhe der Nachfrage**

Ein Finalspiel ist immer teurer als ein Vorrundenspiel, das gilt für alle Sportveranstaltungen.

Praxisbeispiel

Eintrittspreise für die Mercedes Benz Champion 2009

Donnerstag, 10.09.2009	25,00 Euro
Freitag, 11.09.2009	30,00 Euro
Samstag, 12.09.2009	35,00 Euro
Sonntag, 13.09.2009	40,00 Euro
Dauerkarte, 10. bis 13.09.2009	75,00 Euro

Preise pro Person und inkl. gesetzlicher Mehrwertsteuer.

Bis zum vollendeten 18. Lebensjahr freier Eintritt.

Kartenrückgabe oder -umtausch ist nicht möglich.

■ **den Ziel- und Zuschauergruppen, die angesprochen werden sollen**

Im Vergleich zu anderen Sportarten werden bei Golfturnieren aufgrund der besser verdienenden Zielgruppe meist höhere Eintrittspreise verlangt als bei anderen Sportarten. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in den Bereich der Preispolitik fällt, ist die Preisdifferenzierung. So werden z. B. vergünstigte Tickets für Kinder, Schüler, Studenten oder Rentner angeboten.

1.3.3 Distributionspolitik

Ticketing Die Fragen des Ticketing sind eng mit der Distributions- oder Vertriebspolitik verbunden, da die Vertriebspolitik sich u. a. mit Fragen der Verteilung und dem Verkauf von Eintrittskarten befasst. Für den Vertrieb von Eintrittskarten bieten sich heute eine Vielzahl von Möglichkeiten an, wir möchten Ihnen die wichtigsten ganz kurz vorstellen.

■ Kooperation mit Ticketsystem

Es gibt verschiedene Unternehmen, die Vorverkaufsstellen und Ticketshops betreiben, in denen bundesweit Tickets für Konzert-, Theater- oder Sportveranstaltungen verkauft werden. Diese Unternehmen bekommen pro vertriebenem Ticket eine Umsatzbeteiligung.

■ schriftlicher, telefonischer und direkter Kartenverkauf

Dieses Vorgehen bedarf der Bearbeitung durch den Veranstalter (Personalkosten!), ist aber ansonsten mit keinem großen Aufwand oder Kosten verbunden.

■ Homepage

Das Internet eignet sich hervorragend zum Vertrieb von Eintrittskarten, Kunden können sich z. B. in Ruhe die verschiedenen Kategorien angucken, die in Frage kommen, sie können dies vor allem 24 Stunden täglich tun! Ein weiterer Vorteil des Internets ist darin zu sehen, dass das Internet ein sehr günstiges Vertriebsinstrument ist. Abgesehen von der Entwicklung und dem Unterhalt der meist schon vorhandenen Homepage sowie der Auftragsabwicklung fallen keine Kosten an.

■ Kooperation mit Sponsoring- oder Medienpartner

Hier werden Partnerschaften genutzt, z. B. um Tickets an Mitarbeiter von Sponsoren zu verkaufen, oder über eine Radiostation wird eine Bestell-Hotline eingerichtet, auf die im Sendeverlauf regelmäßig hingewiesen wird.

Weitere Aufgaben der Distributionspolitik sind Zeitpunkt, Beginn und Ende des Vorverkaufs sowie die Rückführung und Umverteilung unverkaufter Karten.

Praxistipp

Unverkaufte Karten, die bis kurz vor Beginn der Veranstaltung nicht verkauft werden, kann man sehr gut für Verlosungen nutzen oder aber für soziale Zwecke zur Verfügung stellen! Hochschulen, Schulen, Kindergärten u. ä. freuen sich immer über Karten und volle Ränge sind für alle Beteiligten wichtig!!



Die Distributionspolitik für Sportveranstaltungen muss sich aber über den reinen Vertrieb von Eintrittskarten hinaus mit anderen Themen beschäftigen, z. B.: wie erreichen die Sportler und Zuschauer die Veranstaltung? So müssen häufig beispielsweise ein Shuttle-Service oder Sonderzüge organisiert werden, Spielerunterkünfte müssen im Vorfeld gebucht und koordiniert werden usw.

1.3.4 Kommunikation

Kommen wir zur Kommunikationspolitik: Stellen Sie sich vor, es ist Event und niemand weiß davon. Das Marketing – und speziell die Event-Kommunikation bedürfen einer detaillierten Planung. Insbesondere muss auch die konsequente Umsetzung kontrolliert werden. Hierzu muss ein PR- und Marketingkonzept entwickelt werden, das alle Ziele, Maßnahmen und Strategien beinhaltet.

Wir unterscheiden die Kommunikation in drei Phasen:

- Vorabkommunikation
- Kommunikation während des Sportevents
- Nachkommunikation

Hier zu jedem Kommunikationsbereich entsprechende Checklisten:

Vorabkommunikation

- Werbemaßnahmen
- PR-Maßnahmen
- Besucherkommunikation

Studienheft

Hotellerie- und Gastronomiemanagement

Autorin

Daniela Weißenborn

Lernorientierung



Nach der Bearbeitung dieses Kapitels sollten Sie

- ▶ wissen, wie die Wellnessbewegung entstanden ist, welchen Grundgedanken sie verfolgt und welche Stellung Wellness in der Hotellerie einnimmt;
- ▶ einen Überblick über Angebote und Zielgruppen im Wellnessbereich erhalten und anschließend in der Lage sein, bedürfnisorientierte Angebote zusammenzustellen.

Praxisbeispiel



Ein Hotel in einem klassischen Kurort hat jahrelang gut ausgelastete Kapazitäten gehabt. Zu den Gästen zählten viele Patienten einer ambulanten Kur, die die Kurleistungen vor Ort in Anspruch genommen haben. Durch die Gesundheitsreform bleiben aber viele dieser Gäste aus. Das Hotel muss nun, um neue Gästegruppen zu erschließen, die Möglichkeiten einer neuen Positionierung abwägen. Wellnessangebote sollen dem steigenden Bedürfnis nach Wohlbefinden gerecht werden.

3.1 Wellness – ein verlässlicher Trend

Kann man Wellness überhaupt noch als Trend bezeichnen, oder handelt es sich bereits um ein etabliertes Segment? Fakt ist, dass der Wellness Trend bereits seit mehr als 20 Jahren in Europa besteht. Seither gibt es Entwicklungen in viele verschiedene Richtungen, die alle unter dem Begriff „Wellness“ entstehen, da dieser nicht rechtlich geschützt ist. So ist die Bezeichnung „Wellness“ zu einem beliebten Werbewort geworden, mit dem Artikel wie z. B. Mineralwässer, Socken, Tees, Müslis, Konfitüren oder Nahrungsergänzungsmittel angepriesen werden. Sogar Erdstrahlen-Entstörungsgeräte, Magnetmatratzen oder esoterische Wasserbehandlungen tragen die Bezeichnung „Wellness“ (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Wellness>).

Im Folgenden wollen wir einen genaueren Blick auf die Entwicklung, die ursprüngliche Bedeutung von Wellness, den dadurch entstandenen Markt und die Trends und Zukunftschancen dieses Segments werfen.

3.1.1 Entwicklung und ursprüngliche Bedeutung von Wellness

Wie vieles Andere auch kommen der Begriff Wellness und das damit verbundene Lebensgefühl aus den USA. Bereits in den 50iger Jahren definieren der amerikanische Arzt Kenneth H. Cooper („The Father of Aerobics“) und der Sozialmediziner Halbert Dunn gemeinsam mit anderen den Begriff Wellness als eine Ableitung der Begriffe Well-being und Fitness bzw. Well-being und Happiness. Der Begriff beschrieb damals ein Lebensstilkonzept, das auf Wohlbefinden, Spaß und eine gute körperliche Verfassung abzielte. Als in den 1970er-Jahren die Kosten für das US-amerikanische Gesundheitswesen explodierten, entwickelten die Wellness-Pioniere Donald B. Ardell und John Travis im Auftrag der Regierung neue, ganzheitliche Gesundheitsmodelle, die vor allem auf Prävention und Eigenverantwortung jedes Einzelnen für seine Gesundheit basierten. Nach dem damaligen Verständnis beschreibt Wellness einen Zustand des Wohlbefindens und der Zufriedenheit, der durch Selbstverantwortung, Ernährungsbewusstsein, körperliche Fitness, Stressmanagement und Umweltbewusstsein erreicht wird (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Wellness>).

Dies hat heute noch Gültigkeit. Die verschiedenen Komponenten sind immer weiter ausgebaut und verfeinert worden. Wellness erstreckt sich heute über die folgenden Bereiche:

- bewusste Ernährung, ganzheitlicher Umgang mit Lebensmitteln
- bewusste Bewegung, regelmäßige, angepasste Bewegungsprogramme
- bewusstes Entspannungs- und Stressmanagement durch autogenes Training, Meditation, sowie Massagen und Saunabesuche
- bewusster Umgang mit der Natur

Aus Wellness ist die Form der Medical Wellness entstanden, die vor allem im Zeitalter der häufig auftretenden Zivilisationskrankheiten sogar von vielen Krankenkassen und auch in Kurorten angeboten wird. Die Wellness-Entwicklung eröffnete der Hotellerie und dem gesamten Tourismus ein neues Segment.

Mitte der neunziger Jahre forcierte der Deutsche Wellness Verband die Kooperation von Wellnessanbietern und dem Tourismus. Der Wellness-tourismus stellt eine Form des Gesundheitstourismus dar und grenzt sich gegenüber dem traditionellen Erholungsurlaub dadurch ab, dass beim Wellnessurlaub ein höherer Wert auf die Gesundheitsförderung gelegt wird. Professionelle Wellnessangebote werden erwünscht.

Jedoch unterscheidet sich der Wellnessurlaub stark von einer klassischen Gesundheitskur. Selbstbestimmung und Selbstzahlung sind die grundlegenden Merkmale. Oftmals wählt der Gast aus einem Baukastensystem seine Bausteine. Ärzte und andere Dienstleister aus dem Gesundheitsbereich übernehmen lediglich eine Beratungsfunktion. Während eine Kur dem Zweck der Rehabilitation dient, wird mit einem Wellnessurlaub die Gesundheitsprävention forciert.

3.1.2 Wellnessmarkt

Es gibt eine Reihe von Rahmenbedingungen, die den Wellnesstrend und damit den selbstverantwortlichen Umgang mit der Gesundheit gefördert haben. Zum einen hat der Wandel auf dem Gesundheitsmarkt, der durch Einsparungen im öffentlichen Gesundheitswesen gekennzeichnet ist, zu mehr privaten Maßnahmen der Gesundheitsprävention geführt. Nicht zu unterschätzen ist auch die Propaganda der Massenmedien, die für Fitness, Schlankheit und Schönheit werben. Die allgemeine Hektik im Alltag steigert das Bedürfnis nach einem gesunden Ausgleich.

Die Boomfaktoren von Wellness hat KASPAR wie folgt zusammengefasst (1995, S. 5 f):

- Zivilisationskrankheiten: Bewegungsmangel, unangepasste Essgewohnheiten, Mangel an Sonne, Licht-, Wärme- und Kältereizen, gestörtes biologisches Gleichgewicht und Stress-Situationen
- Steigendes Gesundheitsbewusstsein und entsprechendes Interesse für Gesundheitsförderung
- Wachsende Hektik des Erwerbslebens und zunehmender Stress u. a. im Rahmen der Neupositionierung
- Gesellschaftliche Entwicklung, Herausbildung bestimmter Gruppen (Milieus) als perfekte Zielgruppe

Studienheft

Wirtschaftsbereiche in Golfanlagen

Autoren

Wolfgang Klingenberg (Diplom-Kaufmann)

Überarbeitet von:

Adriaan A. Straten (Unternehmens- und Vereinsberater für Golfanlagen)

2. Wirtschaftliche Betrachtung der einzelnen „Profit-Center“

2.7 Spielbetrieb

2.7.1 Einleitung

Praxisbeispiel



Ein Zusammenschluss der örtlichen Hotels möchte seine Palette an Freizeitangeboten um die Sportart Golf erweitern und ist an den Vorstand des Golfclubs Musterstadt zwecks Kooperation herangetreten. Die Hotels könnten sich vorstellen, dem Golfclub unter der Woche Geschäftsreisende und an Wochenenden Touristen als Gastspieler zukommen zu lassen. Der Vorstand wird die Frage einer Zusammenarbeit auf seiner nächsten Vorstandssitzung grundsätzlich erörtern. Spielführer Siegwart Langergern sieht den Spielbetrieb durch Überlastung mit Gästen gefährdet und hält sogar ein Votum der Mitgliederversammlung für erforderlich. Sie werden als Manager des Clubs gebeten, bis zur nächsten Sitzung die wirtschaftlichen und organisatorischen Konsequenzen einer Zusammenarbeit darzustellen.

Der Spielbetrieb ist nicht nur organisatorisch, sondern auch wirtschaftlich in der Regel der Dreh- und Angelpunkt auf dem Golfplatz. Um seine Aufrechterhaltung bzw. Optimierung dreht sich der überwiegende Teil des Betriebsgeschehens.

Praxiskommentar

Entsprechend steht sein tägliches Betriebsgebaren im Zentrum der unterschiedlichsten Mitgliederinteressen und bedarf deshalb der größten Aufmerksamkeit des Golfmanagements. Gerade die Zusammenarbeit mit einem größeren Hotel kann einen wichtigen Beitrag zur dringend erwünschten zusätzlichen Auslastung bringen. Kommt die zusätzliche Nachfrage allerdings samstags um 11 Uhr (zur spielstarken Zeit), ist sie eher unerwünscht.

Um dies zu verstehen und um zu erkennen, wo Optimierungsversuche ansetzen sollten, werden wir im Nachfolgenden zunächst die unterschiedlichen Interessenslagen beleuchten. Doch zunächst wollen wir auf den Begriff des Spielbetriebs eingehen:

Unter „Spielbetrieb“ ist im Folgenden die Summe aller Möglichkeiten gemeint, die eine Golfanlage ihren Benutzern zur Ausübung des Golfspiels bietet, soweit sie nicht den Wettspielbetrieb betreffen. Dieser wird im Rahmen des Kapitels „Wettspielbetrieb“ behandelt.

Definition

QV

2.7.2 Der Spielbetrieb aus der Sicht des Anlagenbenutzers

Die Möglichkeit des Golfspiels stellt für den sicherlich überwiegenden Teil der Mitglieder und Gäste die Hauptleistung bei der Entscheidung für den Beitritt in einen Golfclub dar, wobei in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs das sogenannte „Drumherum“ immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Praktische Zugangsvoraussetzung zum Spielbetrieb ist der Nachweis einer vom jeweiligen Betreiber festgesetzten Spielstärke (Vorgabe) sowie bei auf Wirtschaftlichkeit bedachten Anlagen die Zuteilung einer Startzeit. Circa vier Stunden verbringt der Benutzer nach dem Start auf einer 18-Loch-Golfgrunde und hat damit genügend Zeit und Gelegenheit, Stärken und Schwächen des Spielbetriebs und damit das wesentliche Qualitätsmerkmal „seiner“ Golfanlage quasi „am eigenen Leibe“ zu erfahren.

Die Qualität des Spielbetriebs im Golfalltag ist allerdings nur schwer zu objektivieren: Unerfahrene Beginner, ehrgeizige Fortgeschrittene und ambitionierte „Einstellige“ stellen alltäglich die unterschiedlichsten Anforderungen an ein und dieselbe Golfanlage.

Motivation zum Golfsport

Ein Management, das um eine ständige Optimierung des Spielbetriebs als Geschäftsbereich bemüht ist, wird seine Anstrengungen zu Verbesserungen bei den unterschiedlichen Motivationen seiner Kunden ansetzen:

- Ein Großteil der Golfer übt diesen Sport einfach als eine Form sportlicher Freizeitbetätigung (**Freizeiterlebnisfunktion**) aus.
- Vielen Golfern dient Golf im Zuge eines zunehmenden Körperbewusstseins als Gesundheitsvorsorge und Ausgleichsport z. B. nach Büroschluss (**Gesundheitsvorsorgefunktion**).
- Golf als Sport mit Naturerlebnis ist allgemein beliebt und ein Motiv, das besonders in urbanen Einzugsbereichen gefragt ist (**Naturerlebnisfunktion**).
- Golf als Kommunikationserlebnis bietet vielen Golfern die Gelegenheit, bei einer Golfrunde unverbindlich soziale Kontakte zu pflegen bzw. neue Kontakte aufzubauen (**Kommunikationsfunktion**).
- Für auswärtige Spieler ist der Besuch einer Golfanlage ein beliebtes Reiseziel (**Externe Freizeiterlebnisfunktion**).
- Darüber hinaus verfügt eine zunehmende Zahl von Spielern (VCG, Doppel- und Fernmitgliedschaften etc.) über keine clubeigenen oder unmittelbar verfügbaren Spielmöglichkeiten und nimmt deshalb gerne als Gastspieler am Spielbetrieb teil (**Anlagenersatzfunktion**).

2. Wirtschaftliche Betrachtung der einzelnen „Profit-Center“

Entsprechend erwarten die Benutzer im Rahmen des Spielbetriebs:

- einen stets optimalen Pflegezustand der Spielbahnen
- eine möglichst lange Bespielbarkeit der Anlage am Tag und übers Jahr
- möglichst keine Wartezeiten am Abschlag und auf der Runde
- passend koordinierte Teil- und Nebenleistungen, insbesondere zu Golfshop, Clubgastronomie und Servicebereichen

2.7.3 Der Geschäftsbereich „Spielbetrieb“ aus Betreibersicht

Es stellt sich die Frage, welche Bedeutung der Spielbetrieb als Geschäftsbereich für den Betreiber hat und welche wirtschaftlichen Chancen und Risiken mit diesem Bereich verbunden sind.

Für den Anlagenbetreiber als Dienstleister hat der Spielbetrieb den Charakter einer **Hauptleistung**. Eine Unbespielbarkeit der Golfanlage entspricht quasi einem „Wegfall der Geschäftsgrundlage“. Ist eine Golfanlage z. B. wetterbedingt kurzfristig nicht bespielbar, hat dies in Ermangelung von Gastspielern entsprechende Greenfee-Ausfälle zur Folge. Ist eine Golfanlage längerfristig nicht oder nur sehr eingeschränkt bespielbar, drohen Regressansprüche bzw. Beitragskürzungen der Mitglieder. Golfanlagen mit einem hohen Anteil an jährlichen Spielrechten müssen sogar mit einer Abwanderung ihrer Mitglieder zu einem Wettbewerber rechnen.

- In dem reichhaltigen Leistungsangebot des Anlagenbetreibers gehört aus den oben genannten Gründen die Sicherstellung des Spielbetriebs zur Grundversorgung (**Versorgungsfunktion**).
- Ist der Spielbetrieb sehr stark auf Gastspieler ausgerichtet, wie z. B. bei vielen Golfanlagen in touristisch geprägten Regionen, hat der Spielbetrieb aus der Sicht des Anlagenbetreibers **Dienstleistungsfunktion**.
- Ein attraktiver Spielbetrieb ist Grundlage für eine hohe Kundenzufriedenheit der Mitglieder und trägt überdurchschnittlich stark zu einem positiven Ansehen in der Golfregion bei. Auf dieser Basis sind höhere Gästezahlen zu erreichen, darüber hinaus lassen sich höhere Eintrittsgebühren besser durch- und Beitragserhöhungen leichter umsetzen (**Imagefunktion**).
- Schließlich fördert ein gut geführter Spielbetrieb die Auslastung der Golfanlage in sämtlichen Geschäftsbereichen und bewirkt damit zusätzliche Einnahmen (**Kapazitätsauslastungsfunktion**).

2. Wirtschaftliche Betrachtung der einzelnen „Profit-Center“

Fazit

Der Spielbetrieb stellt in der Regel den Hauptumsatzträger auf einer Golfanlage dar und steht im Zentrum des Benutzerinteresses. Je mehr es gelingt, den Spielbetrieb zu optimieren, desto erfolgreicher wird in der Regel das wirtschaftliche Gesamtergebnis der Anlage ausfallen.

2.7.4 Wirtschaftliche Bestimmungsfaktoren bei Aufbau und Organisation

Ausstattungs Voraussetzungen

Grundlage für den praktischen Spielbetrieb ist der eigentliche Golfparcours mit mindestens neun Spielbahnen. Der Trend geht nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Erwägungen hin zum Bau immer größerer Anlagen mit 18 bzw. 27 Spielbahnen.

Landesgolfverband	9-Löcher-Anlage	18-Löcher-Anlage	27-Löcher-Anlage	Summe Golfplätze
Baden-Württemberg	17	58	9	84
Bayern	45	104	14	163
Berlin/Brandenburg	5	5	10	20
Hamburg	4	14	3	21
Hessen	14	32	7	53
Mecklenburg-Vorpommern	5	2	7	14
Niedersachsen/Bremen	15	53	11	79
Nordrhein-Westfalen	34	98	19	151
Rheinland-Pfalz/Saarland	9	25	4	38
Sachsen-Anhalt	2	1		3
Sachsen/Thüringen	11	8		19
Schleswig-Holstein	6	32	10	48
Gesamt	167	432	94	693

Anmerkungen: 9-Löcher-Anlage: d. h. 8- bis 12-Löcher-Plätze für die ein CR vergeben wurde.
18-Löcher-Anlage: d. h. 13- bis 21-Löcher-Plätze, für die ein CR vergeben wurde.
27-Löcher-Anlage: d. h. 29- und mehr Löcher-Plätze, für die ein CR vergeben wurde.

Abbildung 3: Golfplätze nach Landesgolfverbänden 2008
(nach DEUTSCHER GOLF VERBAND 2008, S. 7)