



Golfmanagement Experten-Interview

Was sind heutige und zukünftige Anforderungen an Golfmanager? Wie entwickelt sich der Markt? Wie stehen die Chancen von Pros und Quereinsteigern, einen Job im Golfmanagement zu übernehmen? Und wo kann ich mir nötiges Fachwissen aneignen? Diese und weitere Fragen stellten wir anerkannten Experten aus der Branche.

Frage: „Ohne professionelles Management und Fachwissen der handelnden Personen lässt sich eine Golfanlage heutzutage nicht mehr erfolgreich führen.“ Würden Sie dieser Aussage zustimmen?

Dr. Falk Billion: Diese Aussage kann ich vorbehaltlos unterschreiben. Der wirtschaftlich erfolgreiche Betrieb von Golfanlagen ist ohne überdurchschnittlich fundiertes Engagement der Führungskräfte und ohne besonderes Fachwissen der Mitarbeiter in der Praxis nicht möglich. Den Betrieb einer Golfanlage kann man nicht mehr ehrenamtlich so einfach „nebenher“ führen.

Prof. Dr. Rüdiger Falk: Ich sehe das genauso. Golfanlagen sind betriebswirtschaftlich gesehen Klein- oder Mittelunternehmen. Mit fünf bis zwanzig Beschäftigten im Durchschnitt, mehr als einer Millionen Umsatz und oft relativ komplexen gesellschaftsrechtlichen Formen kommen auf Golfclubmanager dieselben Anforderungen wie auf einen Manager in der Wirtschaft zu. Allerdings muss er zusätzlich die spezifischen Anforderungen des Golfsports erfüllen.

Frage: Haben sich die Anforderungen an die Clubführung und das Management einer Golfanlage in den letzten Jahren verändert?

Billion: Der Golfsport hat sich in seinem Wesen über die Jahre nur marginal verändert. Die Erwartungen der Golfspieler an die Qualität von Golfanlagen und insbesondere des Service jedoch sind stetig weiter gestiegen. Der Betrieb von Golfanlagen hat heute nur noch wenig gemein mit der Bewirtschaftung einer „Sportstätte“.

Falk: Richtig. Der Unterschied zu Golfanlagen früher ist: sie haben sich professionalisiert! Golf ist weit mehr als nur eine Sportart. Es ist Lebensgefühl, Freizeitbeschäftigung und für viele auch ihr soziales Umfeld. Golf wird nicht mehr lebenslang nur im „Heimatclub“ gespielt, sondern auf Touren, bei Golftagen oder im Urlaub. Golfer vergleichen daher heute viel mehr die Leistungen der Clubs und Anlagen. Der Wettbewerb zwischen den Golfanlagen wird stärker. Nur klar ausgerichtete und professionell gemanagte Golfanlagen können nachhaltig in diesem Markt bestehen. Dieses geht aber nur mit professionell geschulten Clubmanagern.

Frage: Was muss ein Golfmanager denn können, welche Tätigkeiten und Aufgaben bewältigen?

Andreas Dorsch: Für mich ist ein verantwortungsbewusster, zeitgemäßer Golfmanager der „Moderator“ einer Golfanlage. Er stellt das Bindeglied zwischen den verschiedenen Personengruppen wie den Mitgliedern, den Gästen, dem Vorstand, dem Sekretariat, den Golflehrern/der Golfschule, den Greenkeepern und der Gastronomie dar. Dies erfordert ein hohes Maß an sozialer und fachlicher Kompetenz, guten und sicheren Umgangsformen, an Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit und Flexibilität im Denken wie im Handeln. Des Weiteren sehe ich die Schwerpunkte immer mehr im Gestalten denn im Verwalten. Ein moderner Golfmanager muss sich heutzutage konkrete Gedanken zu

der Positionierung seiner Golfanlage machen, die unverwechselbaren Merkmale herausarbeiten und im nächsten Schritt kommunizieren, also sich immer mehr zu einem Marketingexperten entwickeln. Natürlich dürfen dabei die administrativen Aufgaben des Tagesgeschäftes nicht zu kurz kommen.

Billion: Ein Golfmanager ist die verantwortliche Führungskraft des Betriebs einer Golfanlage, vergleichbar mit dem Direktor eines Hotels. Ein Golfmanager ist morgens der erste und abends der letzte auf der ihm anvertrauten Golfanlage, kennt den Markt und den Wettbewerb, und dabei insbesondere seine Kunden und ihre Erwartungen, sehr genau, kann mit den Kunden ebenso gut umgehen wie mit Mitarbeitern, ist betriebswirtschaftlich in punkto Budgetierung, Controlling und Reporting auf der Höhe und findet dabei noch Zeit für die strategische Fortentwicklung der Golfanlage. Ein wirklich guter Golfmanager sieht seine Golfanlage als sein „Baby“ an und identifiziert sich in jeder Hinsicht mit seinem Golfbetrieb.

Frage: Fundiertes und aktuelles Fachwissen ist also notwendig. Dementsprechend würden Sie also Weiterbildungen im Bereich des Golfmanagements empfehlen?

Billion: Ja, denn niemand kommt als Golfmanager auf die Welt. Ein einstelliges Handicap belegt zwar eine golfsportliche Qualifikation, keinesfalls aber die Fähigkeit, ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen mit einem Jahresumsatz von einer Millionen Euro und mehr erfolgreich zu führen. Ohne eine solide Grundausbildung und ohne kontinuierliche Weiterbildungen kann kein Golfmanager über den engen Suppentellerrand seines eigenen Betriebs hinausblicken. Der Anspruch, über besondere Management-Qualitäten zu verfügen, setzt unabdingbar voraus, dass Golfmanager sich permanent weiterbilden.

Dorsch: Ich halte es auch für notwendig, dass man sich mit seinem Beruf identifiziert, beschäftigt und auseinandersetzt – ein ganzes Arbeitsleben lang. Beruf sollte von Berufung kommen. Zum anderen steigen die Anforderungen an jeden einzelnen von uns stetig. Nur mit einer guten Aus- und Weiterbildung kann man diesen Ansprüchen langfristig gerecht werden und sie meistern. Des Weiteren trägt die eigene Weiterbildung auch zur nachhaltigen Arbeitsplatzsicherheit bei.

Frage: Welche Möglichkeit haben Interessierte, um sich auf eine Aufgabe im Golfmanagement vorzubereiten?

Dorsch: Das Düsseldorfer IST-Studieninstitut bietet als Bildungspartner des Golf Management Verbands Deutschland (GMVD) bereits seit zehn Jahren das Fernstudium „Golfbetriebsmanagement (IST/GMVD)“ an. Ich halte diese Weiterbildung für zeitgemäß, fachlich fundiert und auf die momentanen Anforderungen am Golfmarkt zugeschnitten. Zahlreiche zufriedene, gut ausgebildete Absolventen in den letzten Jahren untermauern diese Aussage. Die weiterführende Qualifikation „Senior Golfmanagement (FH)“, die das IST-Studieninstitut zusammen mit dem ISS Institut für Sportmanagement der Fachhochschule Koblenz entwickelt hat, stellt die logische Entwicklung dieser Erfolgsgeschichte auf Hochschulniveau und mit Hochschulzertifikat dar.

Falk: Es ist sehr zu begrüßen, dass der GMVD und das IST bereits seit einigen Jahren Golfmanager nicht allein lassen, sondern ihnen alle wichtigen Grundlagen im Fernunterricht „Golfbetriebsmanagement“ vermitteln. Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines Verbandes, seinen Mitgliedern Bildungsmöglichkeiten anzubieten. Nur so kann auf lange Sicht eine Profession entstehen. Mit der wissenschaftlichen Weiterbildung „Senior-Golfmanagement (FH)“, an der sich zukünftig auch der GMVD beteiligen wird, ist jetzt eine noch weiterführende, umfassende Weiterbildung im Golfmanagement auf dem Markt. Die Vergabe des Hochschulzertifikats garantiert hierbei die Qualität der Inhalte und die hohen Qualifikationen der Dozenten. Auch Dr. Billion ist als Dozent involviert. Mit dem Angebot

„Golfbetriebsmanagement“ werden hervorragende Grundlagen gelegt, mit „Senior-Golfmanagement (FH)“ wird der Schritt in eine Hochschulqualifizierung gegangen.

Billion: Die Hochschulweiterbildung zum „Senior Golfmanager (FH)“ zeichnet sich meiner Meinung nach durch einen besonders hohen Anspruch aus. Hier studieren Manager, die mehr wollen als andere Golfanlagen-Führungskräfte. Und zwar im Hinblick auf wissenschaftliche Erkenntnisse und daraus abgeleitete konkrete Instrumente für die Führung von Golfanlagen. Dieses Angebot richtet sich an eine kleine, feine und besonders ambitionierte Zielgruppe von Golfmanagern, die einfach besser sein wollen als die Mehrzahl ihrer Berufskollegen.

Frage: Wie sieht Ihrer Meinung nach die zukünftige Entwicklung des Golfsports und des Golfmanagements aus?

Falk: Die Zielgruppen des Golfsports verändern sich: nicht mehr wenige Reiche spielen Golf, sondern es wird immer mehr ein Breitensport. Die Landschaft der Golfclubs wird sich deshalb weiter verändern: edle Nobelclubs werden neben einfachen „Pay & Play“-Plätzen existieren, Golf wird zunehmend ein Werbemittel von Hotels, zunehmend werden Golf Resorts entstehen. Ein Golfmanager muss seine Kunden und ihre Wünsche kennen, um ihnen entsprechende Angebote machen zu können. Probleme werden die Anlagen erhalten, die irgendwo in der Mitte stecken bleiben ohne klares Konzept und Ausrichtung. Golfspieler vergleichen heute mehr als früher und es reicht nicht mehr aus, sich als Premium-Anlage zu bezeichnen – man muss es auch sein.

Billion: Das Management von Golfanlagen unterliegt den Gesetzmäßigkeiten der raschen Fortentwicklungen der Service-Industrie. Wer hier die Produktzyklen verschläft, hat wenig Chancen, im Branchenwettbewerb die Nase vorn zu haben. Die Erwartungen der Golf spielenden Kunden – Mitglieder, Greenfeespieler – verändern sich ebenso wie die Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit der Golfanlagen. Kein Golfmanager kann sich zurücklehnen und auf seinen Lorbeeren ausruhen. Stillstand ist Rückschritt, Weiterbildungsresistenz führt zu Minder-Qualifikation mit allen negativen Folgen für die Jobsicherheit.

Dorsch: Ich denke, in Zukunft werden Generalisten erforderlich sein, die in einigen Disziplinen auch Spezialisten sind. Darüber hinaus halte ich es für denkbar und wünschenswert, dass deutschsprachige Golfmanager in naher Zukunft auch im angelsächsischen und weiteren internationalen Bereich tätig werden.

Frage: Wie viele Golfplätze werden in den nächsten Jahren voraussichtlich gebaut?

Billion: Wenn man sich die derzeit in der Projektentwicklung befindlichen Vorhaben ansieht, werden in den kommenden fünf Jahren bis 2012 in Deutschland erwartbar etwa rund 70 neue Golfanlagen gebaut werden. Hinzugerechnet werden müssen aber auch die neuen Kapazitäten, die durch die Erweiterung bestehender Golfanlagen – von 9 auf 18 oder von 18 auf 27 Löcher – geschaffen werden.

Frage: Wie viel zusätzliches Personal wird zukünftig in den Golfanlagen benötigt? Und welche Qualifikationen sollte es mitbringen?

Dorsch: Für gute, engagierte Leute gibt es im Golfbereich immer etwas zu tun. Eine genaue Zahl heute zu nennen ist aber sehr schwierig. Es hängt auch davon ab, ob der deutsche Golfsport in nächster Zeit noch mal einen starken, überdurchschnittlichen Wachstumsimpuls erhält – so wie in den 90er-Jahren. Die Qualifikation der Bewerber hängt von dem Anforderungsprofil der jeweiligen Position ab. Ich gehe davon aus, dass Golfmanager zukünftig mit immer mehr Kompetenzen von ihren Arbeitgebern, also den Golfplatzbetreibern und den Clubvorständen, ausgestattet werden. Das wiederum setzt erhöhte Qualifikationen und mehrjährige Arbeitserfahrung auf den Golfanlagen voraus.

Frage: Gibt es viele Quereinsteiger im Bereich des Golfmanagements oder kommen die Leute hauptsächlich aus dem Golfsektor?

Dorsch: Nach wie vor gibt es Quereinsteiger, aber die meisten von ihnen entscheiden sich früher oder später für eine fundierte Ausbildung wie das Fernstudium „Golfbetriebsmanagement (IST/GMVD)“ und bleiben der Golfbranche somit hoffentlich langfristig erhalten.

Falk: Ich denke, es gibt nur Quereinsteiger, da es noch keine professionellen Zugänge zum Golfmanagement gibt. Wie im Sport üblich, wird der Großteil aber bereits vorher Beziehungen zum Golfsport haben – als Spieler, Mitglied oder Hilfskraft. Ohne diesen „Stallgeruch“ ist es erfahrungsgemäß schwierig, dort Fuß zu fassen.

Frage: Welche Chancen haben denn Playing und Teaching Pros beim Wechsel auf die administrative/betriebswirtschaftliche Seite?

Billion: Golfprofessionals ohne eine fundierte betriebswirtschaftliche Basis haben nur wenig Chancen, als Golfmanager eine Golfanlage erfolgreich zu führen. Die wenigen Golfprofessionals, die ich in wirklichen Führungspositionen auf Golfanlagen kenne, haben sich im Laufe ihrer beruflichen Entwicklung ständig fortgebildet, um solche Management-Tugenden, die in ihrer typischen Golflehrer-Ausbildung nicht gelehrt wurden, zu erkennen und für sich selbst zu entwickeln.

Falk: Die Frage ist schwer zu beantworten, da die Zugangsbedingungen, um Pro zu werden, völlig andere sind als für das Golfmanagement. Allerdings bringen Pros sehr viele Kenntnisse über den Golfsport mit und haben oft bereits ein eigenes Unternehmen im Golf geführt. Es wäre sicherlich sinnvoll, auf diesen Qualifikationen und Berufserfahrungen aufzubauen und mit einer spezifischen Weiterbildung auch den Wechsel ins Management zu erleichtern.

Dorsch: Ich halte es für eine kluge, in die Zukunft gerichtete Entscheidung, wenn Golflehrer zweigleisig fahren und sich auch im Golfmanagement weiterbilden. Gerade bei Golfanlagen, die sich stark über Golfschulbetrieb vermarkten und positionieren, sehe ich gute Chancen für einen langfristigen Einstieg ins Golfmanagement.

Frage: Wo sehen Sie im Management von Golfanlagen und -clubs Unterschiede, wo Ähnlichkeiten zu anderen Sportarten – wie zum Beispiel der Leitung eines Fußballvereins?

Dorsch: Ich sehe in erster Linie Unterschiede im Qualitäts- und Anspruchsdenken unserer Klientel zu anderen Sportarten wie z. B. Fußball. Diesem muss das Personal im Golf tagtäglich gerecht werden. Des Weiteren sehe ich auch die unglaubliche Vielfalt von Golf in keiner anderen Sportart. Es gibt z.B. ca. 32.000 Golfplätze auf der Welt, aber keiner gleicht dem anderen. Parallelen gibt es sicherlich in der allgemeinen Verwaltung, in der Organisation und Durchführung des Spielbetriebes, in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Dienstleistungsbereitschaft. Ich glaube schon, dass ein erfolgreicher Fußballmanager auch in der Lage wäre, einem angeschlagenen Golfclub neue Impulse zu geben, vor allem wenn er es schafft, sich in die Belange und Erwartungen des golfspielenden Klientel einzudenken. Andererseits ist ein flexibler, moderner Golfmanager sicherlich in der Lage, einen Tennisverein oder eine multifunktionale Anlage erfolgreich zu leiten und wichtige Akzente zu setzen.

Falk: Auch ich sehe den größten Unterschied ganz klar bei der „Kundschaft“! Folgt man den Statistiken, so betreibt derzeit noch eine ausgewählte, meist kaufkräftige Gruppe den Golfsport. Diese Menschen haben hohe Ansprüche an die Leistung, die sie für ihr im Vergleich zu vielen anderen Sportarten hohen Beiträge erwarten. Im Fußball ist die Spannbreite der Spieler von der Kreis- bis zur Bundesliga sowie der Kunden deutlich größer. Golf hat zudem einen stark limitierenden Faktor: die Fläche. Auf einen 70 Hektar großen Golfplatz kann man maximal 80 bis 100 Sporttreibende gleichzeitig versorgen. Auf dieser Fläche ließen sich auch 268 Tennisplätze unterbringen. Würden dort jeweils Doppel spielen, so könnten

1.072 Tennisspieler gleichzeitig ihren Sport ausüben. Da außerhalb von Turnieren die Spieldauer meist auf eine Stunde begrenzt ist, während Golfer mindestens vier Stunden den Platz „blockieren“, wären 4.288 Tennisspieler den 80 Golfern gegenüber zu stellen, also ein Verhältnis von 1:54. Die Hauptaufgabe eines Golfmanagers wird also immer darin bestehen, unter wesentlich schwierigeren Bedingungen seine Kunden zufrieden zu stellen.

Frage: Was kann ein Golfmanager in Deutschland verdienen?

Billion: Will man den einschlägigen Betriebsvergleichen der Golfbranche glauben, dann können Golfmanager Gehälter zwischen 40.000 und 120.000 Euro pro Jahr beziehen. Es sieht momentan so aus, dass neu zu besetzende Führungspositionen zunehmend mit einem Fixum zuzüglich einem erfolgsabhängigen Bonus vergütet werden.

Dorsch: Die Einstiegsgehälter liegen bei ca. 35.000 Euro jährlich. Spitzengehälter im sechsstelligen Bereich kommen nach wie vor selten vor. Ich denke, dass die Gehälter für kompetente und engagierte Golfmanager weiter steigen werden, gerade vor dem Hintergrund der wachsenden Anforderungen, der erweiterten Kompetenzen und der besseren Ausbildung.

Frage: Abschließend – warum ist ein Job im Bereich des Golfmanagements reizvoll?

Billion: Die verantwortliche Führung eines Golfbetriebs ist deswegen so reizvoll, weil Golfmanager immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt werden. Der Job ist anspruchsvoll, abwechslungsreich und – wenn man ihn wirklich gut macht – rundum befriedigend, weil er Anerkennung und Selbstbestätigung vermittelt.

Falk: Das stimmt. Wer Spaß hat, mit Menschen umzugehen, gerne in meist sehr schöner Umgebung arbeiten möchte und viel Abwechslung im Beruf anstrebt, für den gibt es kaum einen besseren Beruf.

Dorsch: Auch ich kann mich nur anschließen. Eine hauptamtliche Aufgabe im Golfmanagement ist grundsätzlich die Entscheidung für eine hoch interessante Branche, die auf moderat steigende Zuwächse Jahr für Jahr über knapp zwei Jahrzehnte verweisen kann. Der Golfsport ist sehr facettenreich und bietet ein unglaubliches Maß an Beschäftigungspotenzial. Wir befinden uns in der Freizeitindustrie, der vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland weiterhin positives Wachstum vorausgesagt wird. Außerdem halte ich die Golfbranche nach wie vor für eine relativ „heile Welt“, in der größtenteils Menschen mit Sinn für aktives, gesundes und naturverbundenes Leben anzutreffen sind.

Meine Herren, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Zu den Personen:

Prof. Dr. Rüdiger Falk ist Leiter des Diplom-Studiengangs Sportmanagement und geschäftsführender Direktor des ISS – Institut für Sportmanagement und Sportmedizin der Fachhochschule Koblenz am RheinAhrCampus Remagen. Er ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Personalwirtschaft, Berufsbildung und Marketing. Seit mehr als 20 Jahren entwickelt und führt er gemeinsam mit dem Deutschen Olympischen Sportbund und Landessportbünden sportbetriebswirtschaftliche Qualifizierungen für Akademiker durch.

Dr. Falk Billion ist Deutschlands erster, und bis dato einziger, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Wirtschaftlichkeitsbewertungen von Golfanlagen. Seit über 20 Jahren im Golf-Business engagiert, hat er rund 500 Gutachten, Studien und Berichte für Initiatoren, Träger und

Betreiber von Golfanlagen im In- und Ausland erstellt. Auf seinem Sachgebiet ist er der Marktführer im deutschsprachigen Raum.

Andreas Dorsch ist Geschäftsführer des Golf Management Verband Deutschland e.V. mit Sitz in München. Der GMVD ist der Berufsverband für die auf Golfanlagen hauptamtlich tätigen Damen und Herren Golfmanager, Geschäftsführer und Clubsekretäre.

Zu den Weiterbildungen:

Golfbetriebsmanagement (IST/GMVD)

Seit 1997 bietet das IST-Studieninstitut in Zusammenarbeit mit dem Golf Management Verband Deutschland (GMVD) die Weiterbildung „Golfbetriebsmanagement (IST/GMVD)“ an und setzt sich so für die professionelle Qualifizierung der Mitarbeiter im Management von Golfanlagen ein. Der staatlich geprüfte und zugelassene Fernunterricht dauert 18 Monate und gliedert sich in 16 Studienhefte und 3 Seminare. Neben Lerninhalten wie BWL, Rechtliche Grundlagen, Vereinsmanagement, Personal- und Marketinggrundlagen oder Spiel- und Wettspielbetrieb umfasst die Weiterbildung Themenbereiche wie Tourismus und Golf, Projektmanagement oder Hotellerie- und Gastronomiemanagement. So lernen die Studenten auch, eine Golfanlage unter touristischen Gesichtspunkten zu betreiben und zu vermarkten. Die Teilnehmer eignen sich das notwendige Know-how an, um mittel- und langfristige Perspektiven für das Management und Marketing einer Golfanlage zu entwickeln, bekommen darüber hinaus auch die Optimierung des Tagesgeschäfts oder den Umgang mit Kunden, Mitgliedern und Personal vermittelt. Die Weiterbildung starten im Januar und Oktober. Weitere Informationen gibt es telefonisch unter 0211-86668-o oder auf der Homepage www.ist.de.

Senior Golfmanagement (FH)

„Senior Golfmanagement (FH)“ ist im deutschsprachigen Raum die erste weiterführende Hochschulqualifikation im Golfbereich und bietet wissenschaftliches Know-how für die verantwortungsvolle Arbeit in Führungspositionen auf Top-Golfanlagen. Das fünfmonatige Studium besteht aus 5 einwöchigen Blockseminaren, die in Düsseldorf und Remagen stattfinden. Übergeordnete Themen sind dabei „General Management“, „Facility Management“, „Human Resources“, „Marketing & Sales“ und „Financial Management“. Die Absolventen erhalten ein Hochschulzertifikat. Die Hochschulweiterbildung, die vom IST-Studieninstitut und dem ISS Institut für Sportmanagement und Sportmedizin der Fachhochschule Koblenz angeboten wird, wird einmal im Jahr durchgeführt und ist auf eine maximale Teilnehmerzahl von 25 Personen beschränkt. Starttermin ist jeweils der Oktober. Die hochwertige Qualität der Hochschulweiterbildung „Senior Golfmanagement (FH)“ wird durch Kooperationen mit ausgewiesenen Branchenkennern und fachkundigen Institutionen gewährleistet. Anerkannte Experten haben bereits bei der Entwicklung des Studiengangs mitgewirkt und begleiten ihn als Dozenten auch während der Durchführung. Weitere Informationen gibt es telefonisch unter 0211-86668-o oder auf der Homepage www.ist-campus.de.