

NUR ZUFRIEDENE KUNDEN KANN MAN LANGFRISTIG BINDEN

Einer, der über den eigenen Tellerrand blickt

Interview mit GMVD Vorstandsmitglied Horst Schubert

? Seit dem Jahr 2000 sind Sie beruflich in der Golfbranche tätig. Wie kamen Sie dazu und was reizt Sie an Ihrer Arbeit als Vorstand der Golf- & Country Club Seddiner See AG?

! Durch Zufall! Ursprünglich hatte ich Sport auf Lehramt studiert und auch das Referendariat absolviert. Danach entschied ich mich aber dazu, in die freie Wirtschaft zu gehen und war zunächst einige Jahre in der Marktforschung, dann in einem mittelständischen Unternehmen im Bereich Marketing tätig. Als im Jahr 2000 ein kaufmännischer Leiter für die Golfanlage am Seddiner See gesucht wurde, habe ich mich einfach beworben.

Meine Aufgaben bei der Golf- & Country Club Seddiner See AG sind sehr vielfältig. Daneben kann ich eigenverantwortlich und selbstständig arbeiten. Außerdem handelt es sich bei der Golfanlage um ein attraktives Produkt. Zusammen mit einem tollen Mitarbeiterteam sind das die wesentlichen Faktoren dafür, dass das Arbeiten Spaß macht.

? Daneben sind Sie auch im Vorstand des GMVD und von The Leading Golf Courses of Germany. Seit wann üben Sie diese beiden Ämter aus und was sind Ihre Motive für das ehrenamtliche Engagement?

! Da muss ich überlegen. Für den GMVD bin ich seit 2007 tätig. Im Vorstand bei Leading Golf Courses of Germany bin ich seit zwei Jahren.

Mir ist die Netzwerkarbeit sehr wichtig, der Austausch untereinander, zum Beispiel zur Entwicklung des Marktes. Besonders interessant finde ich, dass man mit Quereinsteigern wie auch mit gelernten Clubmanagern zu tun hat, die wiederum auf extrem unterschiedlichen Golfanlagen tätig sind. Man muss das Rad nicht immer neu erfinden und sollte deshalb gelegentlich mal über den eigenen Tellerrand schauen und von anderen und aus deren Erfahrungen lernen. Gleichzeitig möchte ich etwas zurückgeben.

? „Clubmanager“ ist eine ungeschützte Berufsbezeichnung. Es gibt keine geregelten Zugangsvoraussetzungen, dafür aber unterschiedlichste Betätigungsfelder. Sie sind

selbst Quereinsteiger und haben sich trotz Ihres vielfältigen Engagements im letzten Jahr zum CCM 2 hochgearbeitet. Was hat Sie bewogen, am Graduierungssystem des GMVD teilzunehmen?

! Ich bin in dieser Hinsicht eher konservativ eingestellt: Als Führungskraft, die ich in meiner Position als Mitglied des GMVD-Vorstands bin, habe ich eine Vorbildfunktion zu erfüllen. Daher ist es für mich selbstverständlich, dass ich mich am CCM-System beteilige. Ich halte das Graduierungssystem für sinnvoll und notwendig. Es setzt ein Signal auf dem Markt und bietet einen Orientierungsrahmen für all jene, die eine Clubmanager- oder Geschäftsführer-Stelle auf ihrer Golfanlage zu besetzen haben. Die wirtschaftlichen Probleme mancher Anlagen sind zumindest teilweise leider selbst verschuldet, weil die Verantwortlichen zu wenig professionell agieren. Der Markt ist hart; jede Anlage muss um Mitglieder kämpfen. Und dafür braucht es Profis. Man würde doch auch kein Fitness-Center für vier Millionen Euro bauen und die Stelle des Geschäftsführers ehrenamtlich oder mit nicht hinreichend qualifiziertem Personal besetzen.



Der Golf- & Country Club Seddiner See bietet zwei anspruchsvolle 18-Löcher-Meisterschaftsplätze, den Nord- und den Südkurs. Beide fügen sich harmonisch in das Gelände ein.

(Fotos: G&CC Seddiner See AG)



Eine hohe Kundenzufriedenheit ist sehr wichtig für Horst Schubert. Denn nur zufriedene Kunden bleiben langfristig. In den letzten drei Jahren konnte der Club sogar 88 neue Aktionäre gewinnen.



Qualität und Umweltmanagement gehören für Horst Schubert zusammen und seien den Clubmitgliedern sehr wichtig. 2009 wurde die Anlage im Rahmen des DGV-Programms GOLF&NATUR als eine der ersten in Deutschland mit der höchsten Auszeichnung, dem Gold-Zertifikat, prämiert.

Der CCM-Antrag mag den Charme einer Steuerklärung haben, legt aber klare Kriterien für die Erreichung der einzelnen Graduierungsstufen fest und arbeitet nur mit konkreten Belegen. So ist das Graduierungssystem äußerst transparent und glaubwürdig.

? Beim Golfkongress, der am 18. und 19. September 2014 in Nürnberg stattfindet, halten Sie einen Impulsvortrag zum Thema „Positionierung der Golfanlage: Zielgruppe 50+!“. Verraten Sie uns schon jetzt, wie man diese Zielgruppe am besten ansprechen kann?

! Zuerst möchte ich Ihnen ein paar Zahlen nennen: In den letzten drei Jahren hat der Golf- & Country Club Seddiner See 88 neue Aktionäre gewonnen. 70 Prozent davon sind über 50 Jahre alt. Ganz klar, dass Golfspieler dieses Alters unsere Hauptzielgruppe bilden; übrigens eine sehr anspruchsvolle Zielgruppe mit den nötigen finanziellen

Mitteln und der notwendigen Zeit. Sie müssen als Verbraucher durch Qualität überzeugt werden. Im Lebensmittelbereich beispielsweise sind insbesondere Discounter und Premiumanbieter erfolgreich, für Unternehmen dazwischen ist es schwer, sich zu behaupten. Das Gleiche gilt für Golfanlagen. Die Positionierung ist wichtig: Wer bin ich? Und was will ich? Und was kann ich? Anschließend muss man den Golfkunden ein entsprechendes Angebot machen und dieses auch erfüllen. Nur zufriedene Kunden kann man langfristig binden. Für mich ist der Begriff „preiswert“ unter dem Aspekt zu sehen, ob ein Angebot den Preis tatsächlich wert ist.

? Welche Chancen und Risiken bietet der Golfmarkt?

! Wichtig ist meines Erachtens die Integration nicht clubgebundener Golfer, meist zwischen 20 bis 40 Jahren. Sie wollen nur Golf spielen und haben wenig bis gar kein Interesse am

Vereinsleben, möchten flexibel bleiben. Das sehe ich aber nicht negativ, sondern eher als Chance. Wenn diese nicht clubgebundenen Golfer älter werden, kann man sie später möglicherweise als Mitglieder gewinnen.

Ein Risiko sehe ich bei wirtschaftlich schwachen Clubs mit schlechtem Standort bzw. zu wenig professionellem Management. Auf Letzteres hat man Einfluss – um wieder die Brücke zum CCM zu schlagen.

? Die Altersstruktur ist eines der großen Themen, die den Golfsport aktuell beschäftigt, daneben fehlt es an Nachwuchs. Gibt es auf Grund der demografischen Entwicklung ein Altersproblem im deutschen Golfsport?

! Für mich birgt der demografische Wandel mehr Chance als Risiko. Sie muss aber auch genutzt werden, denn die Senioren kommen nicht von allein in die Golfclubs.

Hintergrundinformationen:

Horst Schubert

Nach seinem Lehramtsstudium wurde Horst Schubert Studien- und Bereichsleiter beim Sample Institut, der heutigen Ipsos GmbH. Anschließend wechselte er zur Herlitz AG in Berlin, wo er unter anderem als Prokurist und Geschäftsführer tätig war. Ab dem Jahr 2000 war er Geschäftsführer der G&CC Seddiner See Management GmbH, seit 2002 ist er Vorstand der G&CC Seddiner See AG. Horst Schubert ist außerdem im Vorstand des GMVD und der The Leading Golf Courses of Germany e.V.

Golf- & Country Club Seddiner See

Zwei anspruchsvolle 18-Löcher-Meisterschaftsplätze fügen sich harmonisch in die hügelige und malerische märkische Landschaft ein. Mitglieder und Gäste finden 25 Autominuten von Berlin entfernt sowohl eine sportliche, als auch eine gesellschaftliche Heimat. Das großzügig angelegte und exklusive Clubhaus verfügt über eine elegante Gastronomie und einen gut sortierten Pro-Shop. Seit dem 01.01.2001 wird die Golfanlage in Eigenregie geführt. Die ordentlichen Mitglieder des G&CC Seddiner See e.V. sind durch den Erwerb einer Vorzugsaktie (Ausgabepreis 22.500 Euro) gleichzeitig Aktionäre der G&CC Seddiner See AG (Eigentümer- und Betreibergesellschaft). Die Eigenkapitalquote der AG betrug per 31. Dezember 2013 95 Prozent.

Graduierungssystem CCM

Im Jahr 2008 führte der Golf Management Verband Deutschland (GMVD) zusammen mit dem Deutschen Golf Verband (DGV) das Graduierungssystem zum CCM (Certified Club Manager) ein. Die Berufsbezeichnung ist markenrechtlich geschützt. Im Rahmen des Graduierungsverfahrens zum CCM werden ausschließlich glaubhaft nachgewiesene, branchenrelevante Ausbildungen und praktische Berufserfahrungen nach einem einheitlichen und transparenten Verfahren bewertet.

Für Arbeitgeber bietet das GMVD Graduierungssystem einen Orientierungsmaßstab zur ersten Beurteilung von Fach- und Führungskräften für die Verwaltung und das Management von Golfanlagen. Rund 120 hauptamtliche Fach- und Führungskräfte aus dem Management renommierter Golfanlagen Deutschlands haben ihre berufliche Laufbahn bislang nach dem Graduierungssystem zum CCM zertifizieren lassen.

? Was tun Sie im Golf- & Country Club Seddiner See, um Mitglieder zu gewinnen?

! Grundvoraussetzung für uns ist, eine hohe Kundenzufriedenheit herzustellen. Über Mund zu Mund-Propaganda bringt das auch weitere Interessenten. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels planen wir zudem ein durchgängig befestigtes Wegesystem auf dem Nordplatz. Derzeit schaffen wir die Entscheidungsgrundlage für das Projekt, das voraussichtlich ein Investitionsvolumen von 1 bis 1,1 Millionen Euro haben wird. Ob es dann tatsächlich realisiert wird, entscheiden unsere Aktionäre im nächsten Jahr. Die Nachfrage nach der Benutzung von E-Carts steigt jedenfalls, und außerdem wäre solch ein Projekt auch ein Marketinginstrument, um sich von anderen Golfanlagen abzugrenzen.

Jede Golfanlage muss sich Gedanken machen, wie man neue Mitglieder gewinnt. Am Seddiner See haben wir beispielsweise ein Schnuppergreenfee für einen Monat zum Preis von gerade einmal 245 Euro angeboten. Im Jahr 2013 hat uns diese Aktion elf neue Vollmitglieder gebracht. Außerdem gibt es bei uns eine Jahresmitgliedschaft mit Geld-zurück-Garantie. Wer bis zum 30. Juni seine Mitgliedschaft gekündigt hat, erhält den bezahlten Jahresbeitrag (1.975 Euro) komplett rückerstattet. Von diesem Kündigungsrecht hat 2014 aber nur eine Person (von insgesamt 18) Gebrauch gemacht. Wir wollen durch unsere hohe Qualität überzeugen und

nicht durch einen niedrigen Preis.

? Ist das Nachwuchsproblem (egal in welchen Altersklassen) in Deutschland hausgemacht (zum Beispiel notwendige Platzreife, Klassengesellschaft hinsichtlich der DGV-Ausweise, ungern gesehene Fern- und VcG-Mitgliedschaften)? Sollte man den Zugang für potenzielle Neugolfer einfacher gestalten?

! Die Überregulierung, die wir in Deutschland haben, ist sicherlich nicht hilfreich. Die Journalistin Petra Himmel hat es treffend formuliert als sie meinte, Golf werde immer komplizierter und regulierter. Auch der DGV hat inzwischen erkannt, dass hier Handlungsbedarf besteht. Man sollte jetzt aber nicht die Platzreife abschaffen – ein Mindeststandard muss gewährleistet bleiben –, der Zugang zum Golfsport sollte jedoch so einfach wie möglich gehalten werden.

? Martin Kaymer hat im Juni das zweite Major seiner Karriere gewonnen; 2015 wird der Solheim Cup im Golf Club St. Leon-Rot ausgetragen; Golf wird 2016 in Rio de Janeiro wieder olympisch: Glauben Sie, dass diese Ereignisse dazu beitragen können, das Nachwuchsproblem in Deutschland zu lösen?

! Ein klares „Nein“. Natürlich kommt der Golfsport durch solche Ereignisse stärker in die Medien. Und dadurch lässt sich dann ein Imagewandel einleiten bzw. ein Image langfristig gesehen positiv verändern. Auf die Mitgliederwerbung hat so etwas



... ist Vorstand der Golf- & Country Club Seddiner See AG. Zudem betätigt er sich ehrenamtlich im Vorstand des GMVD und von The Leading Golf Courses of Germany e.V. (Foto: G&CC Seddiner See AG)

nach meiner Erfahrung aber keinen Einfluss, da ist vielmehr die eigene Akquise-Arbeit entscheidend.

? In den USA oder Großbritannien ist Golf viel populärer als in Deutschland. Kann sich Deutschland etwas aus dem Ausland abschauen, um den Sport volksnaher zu machen und so das Image der elitären Sportart zu überwinden?

! Wichtige Voraussetzungen sind einfachere Regularien und keine großen Zugangshürden. Man muss alles etwas entschlacken. Auch der Gesundheitsaspekt sollte stärker betont werden, was vor allem für die Zielgruppe 50+ von Bedeutung sein dürfte.

? Wie wird sich der Golfsport Ihrer Meinung nach in den nächsten zehn bis 15 Jahren entwickeln? Was ist Ihre Vision?

! Ich habe die Hoffnung, dass sich – langsam, aber kontinuierlich – ein Imagewandel vollzieht; dass es weniger Vorurteile gegenüber dem Golfsport und, damit verbunden, eine breitere Akzeptanz in der Gesellschaft gibt. Golf sollte als normale Sportart gesehen werden. Für diese Entwicklung gilt es, passende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Dr. Johanna Thiel
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit GMVD



Die CCM Absolventen des Jahres 2013 (Horst Schubert, rechts unten). Rund 120 hauptamtliche Fach- und Führungskräfte haben ihre berufliche Laufbahn bislang nach dem Graduierungssystem zum CCM zertifizieren lassen. (Foto: GMVD)