

REVENUE MANAGEMENT AUF GOLFANLAGEN

Die Schritte zur praktischen Umsetzung

Das Ziel von Revenue Management (RM) ist eine Ertragssteigerung Ihres Dienstleistungsangebotes durch Optimierung von Preis und Auslastung. Professionelle Revenue-Manager und hoch komplexe IT-gestützte RM-Systeme sorgen für eine der wichtigsten Entscheidungen: Den richtigen Preis zur richtigen Zeit für den richtigen Kunden. Um diesem Ziel zu folgen, lesen Sie heute die Fortsetzung des Beitrags „Von der Theorie zur praktischen Umsetzung“ aus *golffmanager* 01/2014.

Nach Vermittlung der theoretischen Grundlagen des RM (Revenue Management) setzen wir uns jetzt mit der praktischen Umsetzung im Golfbetrieb auseinander. Ob sich die Werkzeuge des RM vollständig in der Golfrealität umsetzen lassen, hängt von vielen Faktoren ab. Golf hat zwei Hauptprobleme, welche die Anwendung von RM erschweren:

- Die meisten Golfanlagen betreiben Stand heute keine Auslastungsoptimierung, sondern haben mit großen Überkapazitäten zu kämpfen.
- Gleichzeitig verspüren die Kunden keinen Druck, sich z.B. auch frühzeitig an eine Leistung (z.B. Greenfee) zu binden, da i.d.R. der Bedarf nach einer Runde Golf auch kurzfristig vor Ort befriedigt werden kann.

Wie also bereitet man die Golfanlage auf ein Ertragsmanagement vor?

1. Daten sammeln

Aus dem ersten Teil wissen Sie, dass die Grundlage für RM-Entscheidungen eine solide Datenbasis aus der Vergangenheit ist. Haben Sie keine Kenntnisse, wie oft Ihr Kunde, Ihr

Mitglied auf Ihrer Anlage spielt, wie viel Geld er bei einem Besuch oder im gesamten Jahr auf Ihrer Anlage ausgibt, welches seine bevorzugten Spielzeiten sind usw., dann fällt es schwer, die richtigen Entscheidungen für eine Preis- und Produktpolitik zu treffen.

Das Sammeln der Daten erfolgt in drei Bereichen:

- Erfassung der gespielten Zeiten eines Kunden (Teetimes/Turniere/Trainerstunden)
- Erfassung der sonstigen Zeiten und Umsätze (am besten alle Bereiche inklusive Gastronomie, Golfschule, Shop, ...) des Kunden in einem kundenbasierten Kassensystem, so dass auch personenbezogene Auswertungen durchgeführt werden können.
- Zusammenfassung des Kundenverhaltens in einem CRM-System (Customer Relationship Management), so dass alle Daten an einem Ort zusammengefasst sind

Nur mit so einer Datenbasis sind Sie in der Lage, die Entscheidungen zu treffen, die im Laufe eines RM von Ihnen verlangt werden.

2. Positionierung der Anlage definieren

RM ist die Entscheidung über das Angebot und den Preis – und somit ein wichtiges Instrument Ihrer Marketingstrategie. Das macht es im ersten Schritt so wichtig, dass Sie klären, wo Ihre Golfanlage im Markt stehen soll. Gemeint ist die strategische Positionierung: Also die Entscheidung, ob Sie im Premiumbereich oder im Low-Budget-Bereich auf Kundenbindung und Umsatzsteigerung setzen. Gleichzeitig sind die kurz- und mittelfristigen Ziele zu definieren, zu denen Sie mit der Einführung von RM gelangen wollen:

- Kurz- oder langfristige Gewinnmaximierung
- Steigerung von Rentabilität
- Wachstum
- Erhöhung des Marktanteils in der Region bzw. im Segment
- Optimierung der Auslastung
- Fairness

Nicht immer sind alle Kombinationen aus beiden Bereichen möglich oder sinnvoll. Besonders die **Fairness** sollte bei aktivem RM immer Berücksichtigung finden. Wenn der Preis für den Kunden nicht mehr „fair“ ist, wird diese Person schnell ein „Ehemaliger Kunde“. Dies hat auch mit der steigenden Volatilität (Schwankung) der Kundenbindung zu tun. Der Kunde, der sich über mehr als fünf Jahre an eine Golfanlage binden will, ist oftmals schon die Ausnahme. Es werden flexible und kurzfristig kündbare Mitgliedschaftsmodelle nachgefragt.

3. Ertragsgefahren analysieren

Bevor Sie sich mit der Optimierung der Ertragssituation für Neugeschäfte beschäftigen, sollte eine Analyse der bestehenden Ertragsgefahren erfolgen. Neben den demografischen Herausforderungen einer Golfanlage, stellt die immer größer werdende Anzahl an Wenig-Spielern eine dauerhafte Gefahr für Ihre jährlichen Nutzungsgebühren dar.

Die Tabelle 1 zeigt eine typische Mitgliederanlage mit 1.061 zahlenden Mitgliedern.

Für mehr als 2/3 der Mitglieder ist die Mitgliedschaft nicht „wirtschaftlich“. Umso wichtiger, dass bei Überlegungen zu Preismodellen auch diese Gefahren in die Kalkulation einfließen. Neue und flexible Modelle können zu ungewollten „Wanderbewegungen“ von Bestandskunden führen. Dies kann aber noch besser sein, als den Kunden dauerhaft ganz zu verlieren.

Tabelle 1

Runden p.a.	Anzahl Mitglieder	virtuelles Greenfee
0	163	~
1-2	148	666,67 €
3-5	217	250,00 €
6-10	106	125,00 €
11-20	272	64,52 €
20-50	134	28,57 €
über 50	21	< 20,00 €
Summe	1.061	

Beitrag 1.000,00 €
Greenfee 50,00 €



Axel Heck, Dipl. Kfm. (FH)
Geschäftsführer PC CADDIE://online
Studierte Controlling & IT und ist seit mehr als 10 Jahren bei PC CADDIE für die Entwicklung der Online-Module zuständig.

Erläuterung zur Tabelle:

Der Club hat 1.061 zahlende Mitglieder. Der durchschnittliche Jahresbeitrag liegt bei 1.000,00 €. Das Greenfee liegt bei 50,00 €. Das virtuelle Greenfee ist der theoretische Preis, den ein Mitglied für seine gespielten Runden bezahlt.

Sie müssen wissen und einschätzen können, welche Leistungen auf Ihrer Anlage gefragt sind und welche Produkte Ihre Kunden wünschen. Gerade zur Ertragsoptimierung gehören auch Produkt- und Leistungs-Bundles, die verschiedene Angebote der

4. Ertragssituation prüfen und Veränderungen einleiten

Zur Überprüfung der bestehenden Ertragssituation gehört eine Evaluierung der bestehenden Greenfee- und Mitgliedschaftspreise. Sind die Preise im Verhältnis zu den Mitbewerbern am Markt und der Qualität Ihres Produktes durchsetzbar? Oder müssen Sie nach oben oder im schlimmsten Falle auch nach unten angepasst werden?

Ein besonderes Augenmerk sollte den Partnerschaftsabkommen gelten. Hierbei können Sie mit einer simplen Rechnung feststellen, ob sich eine Partnerschaft lohnt bzw. ob diese Partnerschaft Ihnen den Nachlass wert ist:

Greenfee 50,00 €
– Ermäßigtes Partner-Greenfee 30,00 €
= **Fehlender Ertrag pro Greenfee 20,00 €**

Dieser fehlende Ertrag, multipliziert mit der tatsächlichen Anzahl von reduziert verkauften Greenfees, ist dann mit den Einsparungen Ihrer Mitglieder auf der Partneranlage zu vergleichen. Fordern Sie dazu die Anzahl der reduzierten Greenfeerunden Ihrer Mitglieder auf der Partne-

ranlage an (in der Hoffnung, dass diese dort erfasst sind). Das Ergebnis ist eine Differenz, die es zu bewerten gilt.

Es geht dabei um zwei Fragen: Wie groß ist der Vorteil, den Ihre Mitglieder auf der Partneranlage haben (das ist ja auch ein Wert der Mitgliedschaft)? Und zum zweiten: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Gäste nicht mehr spielen kommen, wenn statt der reduzierten Preise normale Raten angesetzt würden? Am Ende und nach Abwägung dieser Argumente steht die Entscheidung über die Fortsetzung einer Partnerschaft. Sicherlich gibt es bei einer Nicht-Fortsetzung andere gute Möglichkeiten der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, z.B. in der gemeinsamen und für beide Seiten profitablen, regionalen Vermarktung o.ä.

5. Auswertung des Kundenverhaltens

Sie sind eigentlich schon „mitten-drin“ – es geht darum, die richtigen Produkte mit den passenden Preisen zu versehen. Grundlage dafür ist vor allem „das Auge für den Kunden“.

Tabelle 2

	Auslastung	Ertrag (Revenue)
Tag A	50 + 10 = 60	(50*80 €)+(10*50 €) = 4.500,00 €
Tag B	30 + 40 = 70	(30*80 €)+(40*50 €) = 4.400,00 €

Golfanlage zu einem attraktiven Paket zusammenfügen. Hier sind Ihrer Kreativität keine Grenzen gesetzt. Denken Sie aber bitte nicht nur an die Gäste, sondern auch an ihre Stammkunden, die Mitglieder. In der Hotellerie gibt es z.B. „Stammgastwochen“ bei denen besondere Leistungen und Preise für „gute Kunden“ gelten. Auch so etwas wäre z.B. für all Ihre Kunden denkbar, die in der vergangenen Saison mindestens zwei oder mehr Greenfee-Runden gespielt haben.

6. „Hohe Auslastung“ ungleich „Hoher Ertrag“

Verabschieden Sie sich vom Auslastungsgedanken! Gerade das RM betrachtet nicht die Auslastung, sondern den Ertrag, den ein Tag erwirtschaftet (siehe Tabelle 2).

Wir vergleichen zwei „normale“ Tage einer touristisch orientierten Golfanlage. Am Tag A erscheinen 60 Gäste, von denen 50 die Standardrate von 80 € bezahlen und 10 Gäste die reduzierte Rate von 50,00 €. Am Tag B spielen 70 Gäste, bei denen 30x die Standardrate und 40x die reduzierte Rate berechnet wurde.

Aus der klassischen Betrachtungsweise sorgt Tag B für eine höhere Auslastung (70 Runden statt 60 Run-

den am Tag A). Vergleichen Sie jedoch den Ertrag beider Tage, dann war der Tag A erfolgreicher.

Um den Erfolg auf Ihrer Anlage dauerhaft messen und vergleichen zu können, bedient man sich in Anlehnung an das RevPAR (Revenue per available Room) aus dem Hotelbereich im Golf dem RevPATT (Revenue per available Teetime):

RevPATT = Gesamtertrag / Anzahl verfügbarer Teetimes

Mit dieser Kennzahl können Sie den Erfolg ihrer Maßnahmen genauer beobachten. Berechnen Sie die Zahl am besten ohne Ausnahmen – das tut zwar beim ersten Mal etwas weh (meist liegt der RevPATT bei ca. 20% Ihrer Standardrate) – aber das macht die Zahl besser vergleichbar und leichter errechenbar.

7. Bonus besser als Rabatt

Revenue Management auf Golfanlagen hat bisher einen simplen Namen: „Rabatte“. Egal, ob 2for1, Greenfee-Voucher ... – meist ohne erkennbare Lenkungsfunction des Preises.

In der touristischen Umgebung gibt es schon heute die Tendenz: Weg von Rabatten – hin zu Bonussystemen (sog. Kickbacks). Dabei erhalten Agenturen, Hotels, ... einen kleinen Preisvorteil

(sog. Touroperator-Raten) und verdienen sich dann Ihren individuellen Vorteil über die vermittelten Umsätze. Je höher die Umsätze, desto größer der Bonus am Jahresende. Somit ist sichergestellt, dass auch Ihre Partner ein Interesse an der steigenden Vermittlung haben, da der Bonus mit dem vermittelten Umsatz sukzessive ansteigt.

Auch das Thema „Last Minute“ ist im Hotel und Airline Bereich quasi nicht mehr vorhanden. Diese Form des Rabattes belohnte ja sogar den spät buchenden Gast. Je später gebucht wird, desto teurer ist die Leistung – daran hat sich der Kunde bereits in anderen Bereichen gewöhnt.

Jedoch das beste Angebot, das Sie auf Ihrer Golfanlage machen können, sollte immer nur direkt bei Ihnen, am Counter oder auf der eigenen Webseite, buchbar sein. Wenn Sie spezielle Konditionen nur auf Umwegen und über externe Partnern zur Verfügung stellen, verlieren Sie zum einen Ertrag und zum anderen und viel wichtiger: **Die direkte Bindung zum Kunden. Nur diese bietet das viel bedeutendere Potenzial für den weiteren (Umsatz)-Erfolg!**

8. Erstarrte Greenfee-Strukturen überdenken

Auf über 90% der Golfanlagen gibt es noch immer die Unterscheidung in Wochentags- und Wochenend-/Feiertags-Greenfees. Ob diese Unterscheidung in modernen Zeiten und mit den Überlegungen des RM noch Sinn macht, darf angezweifelt werden. Natürlich muss Ihren Tarifen eine Standardpreis zugrunde liegen. Dieser gilt grundsätzlich an allen Tagen und zu allen Zeiten. Er wird ergänzt von speziellen Tarifen, die je nach Nachfrage und Auslastung variieren. In unattraktiven Zeiten ist das Greenfee dann günstiger, in den Premiumzeiten – zu denen am liebsten jeder spielen will – ist das Greenfee dann aber auch höher als dieser Standardpreis.

Wichtig: Eine solche Änderung hin zu einem dynamischen Preissystem be-

Mannschaftsprofile.

Ganz easy mit ClubWebMan®

www.gkmb.com

darf einiger Zeit, um bei Ihren Kunden akzeptiert und verstanden zu werden.

9. Den Kunden an ein dynamisches Preissystem gewöhnen

Die Golfer wurden von uns sehr verwöhnt. Das Buchen einer Startzeit oder die Turnieranmeldung wird nicht als Rechtsgeschäft empfunden, sondern als eine optionale Pflicht, die sich auch ganz kurzfristig – meist ohne Konsequenzen – stornieren lässt. Auf vielen Anlagen bleiben die zahlreichen NoShows von Mitgliedern ohne Folge. Gerade in diesem Umfeld gilt es die Kunden „zu erziehen“. Wenn Sie dauerhaft Gästen Leistungen als „Non refundable Rates“ (vorab bezahlte Leistungen ohne Stornierungsmöglichkeit) anbieten wollen, dann müssen Sie bereits heute dafür sorgen, dass der Kunde auch heute schon bemerkt, dass ein NoShow (egal ob bei Turnier oder Teetime) etwas kostet.

10. Schauen Sie nach vorn

Auch wenn RM viele Entscheidungen aus Zahlen der Vergangenheit ableitet, ist es dabei wichtig, seinen Blick nach vorne zu richten. Nehmen Sie dazu die gesamten Zahlenwerke, mit denen Sie Stand heute Ihre Anlage steuern (z.B. BWA, Year to Date Zahlen, ...). Die meisten davon beschäftigen sich mit der Vergangenheit und sind meistens auch nicht wirklich zeitnah. Planen Sie also Ihre Umsätze und Erträge in die Zukunft und messen Sie sich dabei an diesen Zahlen. Mitgliedschafts- oder Greenfee-Aktionen sollten sich danach richten, wie sich die Buchungslage darstellt.

Zusammenfassung

RM ist ein spannendes Werkzeug zur Optimierung und zum Ausbau der Ertrags-situation. Im Golfbereich ist es nicht so einfach anwendbar wie in der Hotellerie, bei den Airlines oder Mietwagenanbietern. Jedoch: Einzelne Aspekte können und sollten am besten sofort auf jeder Anlage umgesetzt und genutzt werden, um die wirtschaftliche Basis Ihrer Golfanlage langfristig für die Zukunft zu stärken.

Axel Heck



Plädoyer für ein neues Amt

In der deutschsprachigen Golfwelt ist Marketing eine noch viel zu wenig beachtete Aufgabe. Wir meinen, dass sich das sich alsbald ändern sollte.

Nehmen wir mal das Beispiel Golf-Erlebnistag. Neben den tollen Erfolgen, die wir in manchen Golfanlagen erleben, hören wir auch ganz oft ein enttäuschtes „das hat wieder nichts gebracht“.

Was unterscheidet die Erfolge von den schlecht laufenden Events? Die Antwort zielt bei Vereinen und bei kommerziellen Golfanlagenbetreibern stets in die gleiche Richtung. Der Unterschied wird bestimmt durch Marketingkompetenz und konkreter Umsetzung. Dort, wo es an beidem fehlt, gibt es auch keine Resonanz. Worauf denn auch.

Der genauere Blick auf die nicht so Erfolgreichen zeigt dann fast immer, dass die Marketing-Aufgabe nicht oder nicht adäquat zugeordnet ist. Zur Erläuterung dieser Aussage nenne ich hier ein paar typische Statements der Befragten:

„... um die Presse kümmert sich unser Präsident persönlich.“
(Ist schön, wenn die Kontakte stimmen, hat aber mit Marketing kaum etwas zu tun.)

„... die Werbung macht unser Clubmanager.“
(Das könnte ja was werden, wenn Clubmanager/Clubmanagerin die

GEFFKEN BLOGGT ...

Voraussetzungen haben, als da sind: Kenntnis, Zeit, Budget und im klassischen Verein auch noch die Rückendeckung des Vorstands)

„... für Werbung haben wir kein Geld.“

(Es wird schwierig, aber auch dann geht noch was – mehr dazu in einem der nächsten Beiträge zum Golf-Guerilla-Marketing)

Mein Plädoyer richtet sich speziell an die knapp zwei Drittel des Golfmarkts, die durch vereinsgeführte Strukturen bestimmt werden. Da finden sich Jugendwarte, Platzwarte, Sportwarte oder Spielführer, Gebäudewarte usw. Das ist alles gut und prima. Was den meisten indes fehlt, ist ein(e) „Marketingwart(in)“. Diese Rolle schnellstmöglich zu besetzen, halte ich für dringend geboten – auch wenn ich mit den ...führer- und ...warte-Begriffen so meine Schwierigkeiten habe.

Mein Appell: Verteilen Sie die Aufgaben (Marketing inklusive) neu. Oder noch besser: Erweitern Sie Ihren Vorstand und sei es um den Preis einer Satzungsänderung. Selbstverständlich ist das „Ausgucken“ eines weiteren Ehrenamtlichen per se noch keine Erfolgsgarantie. Die Chancen, dass von der Positionierung im Markt bis zu besserer Sichtbarkeit im Zielmarkt sich etwas Positives tun wird, steigen indes ganz erheblich.

Weitere Anregungen werden wir auch in den nächsten Ausgaben des *golftmanager* veröffentlichen. Sie finden diese und andere praxisnahe Tipps aber auch unter dem GKMB Blog auf www.gkmb-blog.de.

Joachim Geffken,
G.K.M.B. GmbH,
Lutherstraße 1,
75196 Nöttingen