

Qualitätsmanagement und Mitgliederbindung in deutschen Golfclubs: Forschung an der Universität Bayreuth:

In Zusammenarbeit mit der Sport Management Academy Bayreuth haben Forscher der Universität Bayreuth die Qualität deutscher Golfclubs untersucht. Ziel der breit angelegten Studie war es, ein wissenschaftlich fundiertes Kennzahlensystem und damit einen Qualitätsmonitor zur Steuerung und Kontrolle des Qualitätsmanagements in Golfclubs zu entwickeln.

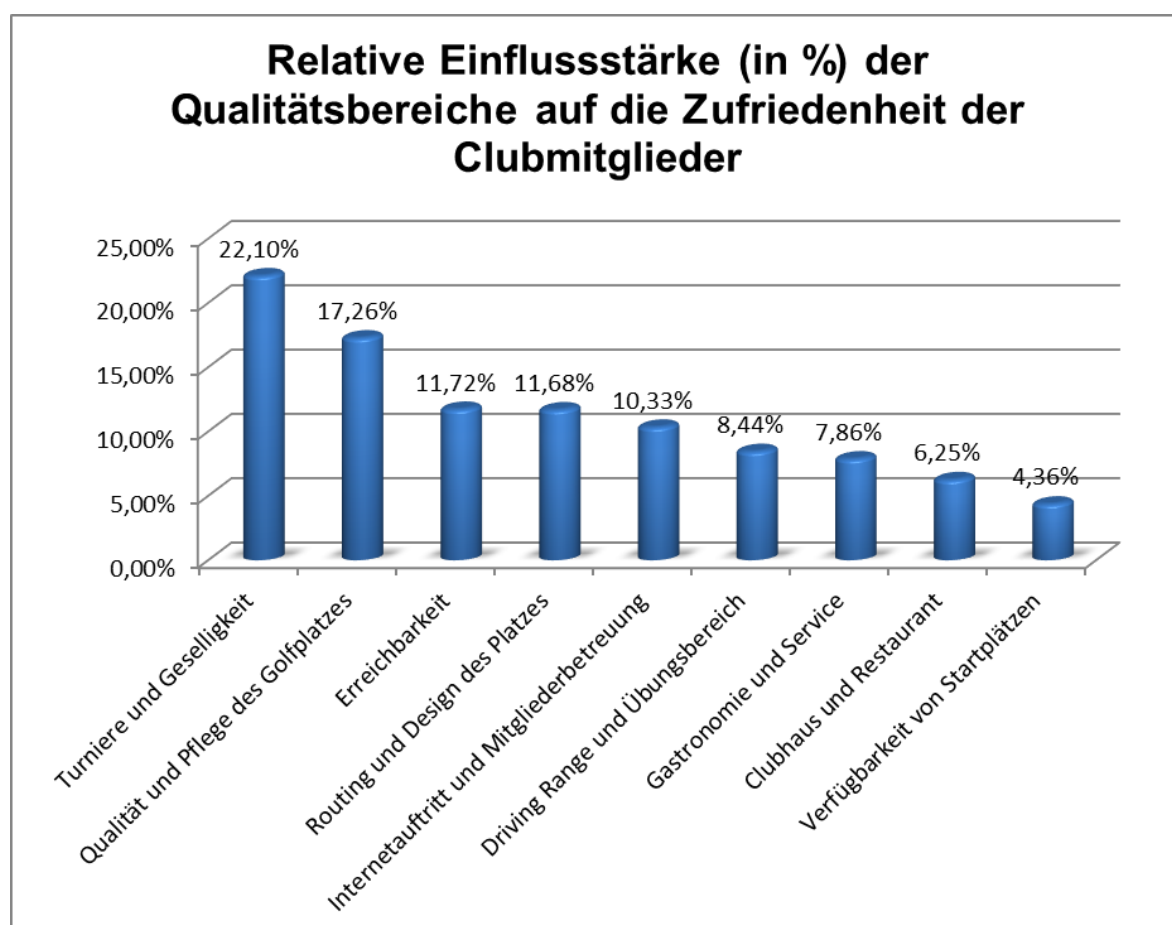
Aufgrund einer stärkeren Flexibilisierung der Arbeitszeiten sowie einer vermehrten Tendenz zur Individualisierung und Differenzierung der Lebensstile und damit auch des Freizeitverhaltens ist seit einigen Jahren eine abnehmende Bindungsbereitschaft an Vereine und Sportorganisationen zu beobachten. Hinzu kommt eine vermehrte Ausdifferenzierung von Sportarten. Der Golfsport steht nicht mehr nur mit anderen Freizeitangeboten und etablierten Sportarten wie Tennis, Squash oder Bergwandern in Konkurrenz – er muss auch mit an den traditionellen Golfsport angelehnten Aktivitäten wie Cross-Golf oder Fußball-Golf konkurrieren. Während einige dieser neuen Ausprägungen des Golfsports von den Golfvereinen als Chance zur Diversifizierung des Angebots innerhalb der Vereine genutzt werden, stehen andere Ausprägungen im bewussten Gegensatz zum Sport in den etablierten Golfsportvereinen und grenzen sich hiervon explizit ab. Obwohl viele Golfclubs in Deutschland trotz der vermehrten Konkurrenzangebote erfolgreich am Markt agieren können, kämpfen andere Clubs mit sinkenden Mitgliederzahlen. Hauptursache hierfür ist oftmals Unzufriedenheit, beziehungsweise eine unzureichende Erfüllung bestimmter Erwartungen von Mitgliedern. Da die Gesamtqualität eines Golfclubs und damit die Zufriedenheit der Mitglieder von verschiedenen Kriterien abhängt, ist eine kontinuierliche Steuerung und Kontrolle der verschiedenen Qualitätskriterien von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines Golfclubs. Darüber hinaus ist es wichtig, verschiedene Zielgruppen des Golfsports zu identifizieren und gezielt anzusprechen. Es gibt nicht mehr „den“ einen Typ Golfer. Golfclubmitglieder sind heute sowohl in ihrer Demographie, als auch in ihren Verhaltensweisen sehr heterogen.

Um langfristig höhere Kundenzufriedenheit und eine stärkere Mitgliederbindung zu gewährleisten, gleichzeitig aber die Kontrolle über seine finanziellen und personalen Ressourcen zu behalten, ist es heute aus Sicht der Clubs unerlässlich ein ressourcenorientiertes Qualitätsmanagement zu betreiben. Das Qualitätsmanagement von Sportdienstleistungen in Mitgliedervereinen ist stets aus der Perspektive der Mitglieder durchzuführen. Als zentrale Erfolgsgröße dient hier die Kunden- bzw. Mitgliederzufriedenheit, welche ein direkter Indikator für den langfristigen Erfolg der Golfclubs ist. Aus diesem Grund ist es von zentraler Bedeutung die wichtigsten Qualitätskriterien aus Kunden- bzw. Mitgliedersicht zu kennen und etwaige Qualitätslücken sofort zu schließen. Auf der anderen Seite müssen auch die spezifischen Rahmenbedingungen und Ressourcen des einzelnen Clubs mitberücksichtigt werden. Obwohl in der Theorie die Erfüllung der Erwartungen aller Mitgliedergruppen wünschenswert wäre, ist dies faktisch nicht immer möglich. So kann in der Praxis meist nicht auf alle Zielgruppen spezifisch eingegangen werden. In einem ressourcenorientierten Qualitätsmanagement werden über alle Zielgruppen hinweg relevante Qualitätskriterien identifiziert und nach ihrer Einflussstärke auf die Zufriedenheit der Mitglieder kategorisiert. So haben Clubs die Möglichkeit kostspielige Qualitätsverbesserungen zu priorisieren, welche einen möglichst großen Teil der Mitglieder ansprechen, können zudem aber auch kostengünstige Qualitätsverbesserungen für spezifische Gruppen innerhalb der Clubs durchführen.

Um den Einfluss der einzelnen Qualitätsmerkmale eines Golfclubs auf die Gesamtzufriedenheit und damit auch auf die Attraktivität eines Golfclubs zu untersuchen, mussten in einem ersten Schritt diese besonders relevanten Qualitätsmerkmale ermittelt werden. Hierzu wurden zunächst eine Reihe von Interviews mit zahlreichen Mitgliedern, Vereinsverantwortlichen, Golf-Professionals und Geschäftsführern unterschiedlicher Golfclubs durchgeführt und diese Erkenntnisse mit einer umfangreichen Literatursichtung erweitert. Im Ergebnis wurden 44 zentrale Qualitätsmerkmale für Golfclubs identifiziert.

Aufbauend auf einer Vielzahl von Experteninterviews wurden anschließend die statistischen Zusammenhänge und damit die Einflussstärken verschiedener Qualitätsmerkmale der Golfclubs für die Gesamtzufriedenheit der Mitglieder mithilfe eines standardisierten Befragungstools und einer multivariaten Analyse ermittelt. Daten wurden von 519 Golfclubmitgliedern aus 16 deutschen Golfclubs erhoben und bilden die Grundlage für die quantitative Hauptstudie. Aus den Daten haben sich über alle Clubs hinweg 9 zentrale Qualitätsbereiche ergeben, welche die 44 Qualitätsmerkmale zusammenfassen. Folgende 9 Qualitätsbereiche wurden identifiziert: Clubhaus und Restaurant, Driving Range und Übungsbereich, Qualität und Pflege des Golfplatzes, Gastronomie und Service, Turniere und Geselligkeit, Erreichbarkeit, Routing und Design des Platzes, Internetauftritt und Mitgliederbetreuung sowie Verfügbarkeit von Startzeiten. Jeder Qualitätsbereich setzt sich jeweils aus 2-6 verschiedenen Qualitätsmerkmalen zusammen. Der Bereich Qualität und Pflege des Golfplatzes setzt sich beispielsweise aus Merkmalen wie Abschläge, Fairways, Greens, o. ä. zusammen. Obgleich alle Qualitätsbereiche Relevanz für die Zufriedenheit der Mitglieder haben, ist die Wichtigkeit der einzelnen Bereiche und damit der Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitglieder durchaus sehr unterschiedlich.

Im Folgenden sind die Ergebnisse über alle Golfclubmitglieder bzw. alle Golfclubs der Studie hinweg aggregiert aufgeführt. Die prozentualen Werte im Balkendiagramm geben die relativen Einflussstärken der jeweiligen Qualitätsbereiche auf die Gesamtzufriedenheit und damit deren Wichtigkeit für die Golfclubmitglieder an.



Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass manche Qualitätsbereiche (z.B. Turniere und Geselligkeit) einen um ein Vielfaches höheren Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitglieder haben als Themen wie beispielsweise Gastronomie und Service. Es wird deutlich, dass bei einem ressourcenorientierten Qualitätsmanagement der Fokus der Behebung von Qualitätsdefiziten insbesondere auf den Bereichen mit starkem Einfluss auf die Mitgliederzufriedenheit liegen sollte. Für ein effizientes Qualitätsmanagement sollte somit stets eine Priorisierung der zu verbessernden Qualitätsdefizite erfolgen. Neben der Wichtigkeit eines Qualitätsbereichs, ist die Größe der Qualitätslücke des einzelnen Qualitätsmerkmals (Differenz zum Branchendurchschnitt aller Clubs oder der Clubs in der Region) und etwaige Kosten zur Behebung des Mangels relevant. Während manche Qualitätsverbesserung sehr günstig oder gar kostenfrei sein kann (z. B. Freundlichkeit des Personals) können andere Qualitätsverbesserungen erhebliche Kosten nach sich ziehen (z. B. Veränderung des Platz-Routings).

Mithilfe des Qualitätsmonitors können Golfclubs regelmäßig ihre Qualität überprüfen, sich mit dem regionalen oder nationalen Durchschnitt vergleichen und damit das Qualitätslevel ihres Clubs stetig verbessern. Die nächste Erhebung des Qualitätsmonitors findet zwischen 1. August und 30. September 2017 statt. Um weitere Informationen zu den Teilnahmebedingungen und clubspezifischen Auswertungen zu erhalten, können sich interessierte Clubs bis Mitte Juli per E-Mail direkt an das Bayreuther Forscherteam wenden.

Prof. Dr. Herbert Woratschek
 Dr. Christopher Maier
 Benjamin Boghrat

Anmeldeschluss:
 15. Juli 2017

Kontakt:
 Sport Management Academy Bayreuth
 Gravenreuther Str. 2
 95447 Bayreuth
 E-Mail: christopher.maier@uni-bayreuth.de