

## Marktreif? – Herausforderungen für den Golfsport in Deutschland



# Marktreif? – Herausforderungen für den Golfsport in Deutschland

# Vorwort

Der Deutsche Golf Verband e.V. (DGV) hat auf seinem außerordentlichen Verbandstag Mitte November 2007 ein neues „Dachkonzept“ für Golf in Deutschland verabschiedet, das auf den drei Säulen Golf sport, Wirtschaftlichkeit und einem Subsidiaritätsprinzip beruht und die künftige Zusammenarbeit der einzelnen Akteure regeln soll. Neben dem Grundsatz „Golf bleibt Golf“ für den Sport an sich untermauert dieses Konzept sowohl die Bedeutung der wirtschaftlichen Situation als auch die grundsätzliche Autonomie der einzelnen Anlagen/Clubs, mit der Unterstützung des Verbandes in den Bereichen, in denen sie nicht tätig werden können oder wollen.

Dieses Ergebnis einer langwierigen Diskussion stellt die Eigner und Betreiber der knapp 700 Golfeinrichtungen damit auch in die besondere Verantwortung für die zukünftige Entwicklung des Golfmarkts in Deutschland. Denn sie prägen mit ihrem Leistungsangebot, ihrer Preispolitik und ihrer Vermarktung nicht nur die regionale Wahrnehmung und den Erfolg des Sports vor Ort, sondern in ihrer Gesamtheit auch auf nationaler Ebene.

Die vorliegende Studie soll die Erwartungen der Golfclubs für die nächsten Jahre in Bezug auf den Markt im Allgemeinen, aber auch ihre eigenen Anlagen im Speziellen beleuchten und einen Indikator für die bevorstehenden Entwicklungen darstellen.

Insbesondere vor dem Hintergrund einer in Zukunft möglicherweise zunehmenden Konsolidierung der Angebotsstruktur, wie sie international bereits zum Alltag des Sports gehört und natio-

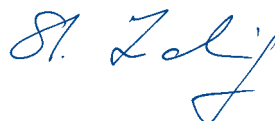
nal in vereinzelten Fällen scheinbar ihren Anfang nimmt, wurden zudem knapp 1.000 Investoren nach ihren Einschätzungen zur Golfbranche und ihrer persönlichen Investitionsbereitschaft befragt.

Zusammen ergibt sich daraus zum einen das Bild, welches die Betreiber als wesentliche Akteure vom deutschen Golfmarkt haben, und zum anderen die Beurteilung und Erwartung der Investoren, die unter Umständen in Zukunft eine größere Bedeutung gewinnen könnten, als dies heute der Fall ist.

Wir möchten uns an dieser Stelle noch einmal bei allen bedanken, die an der Befragung teilgenommen und durch ihre Antworten diese Studie erst möglich gemacht haben. Zudem gilt unser Dank allen Kollegen, die diese Arbeit unterstützt haben.

Bei Fragen oder Anmerkungen zu dieser Veröffentlichung stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihre Industriegruppe Leisure



Stefan Ludwig



Niels Gronau

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Entwicklung des deutschen Golfmarkts	5
2. Befragung eins: Golfclubs in Deutschland	8
3. Internationaler Vergleich der Angebotsstruktur im Golfsport	13
4. Befragung zwei: Investoren in Deutschland	15
5. Zusammenfassung und Fazit	17



# 1. Entwicklung des deutschen Golfmarkts

## Mitglieder und Anlagen mit konstantem Wachstum

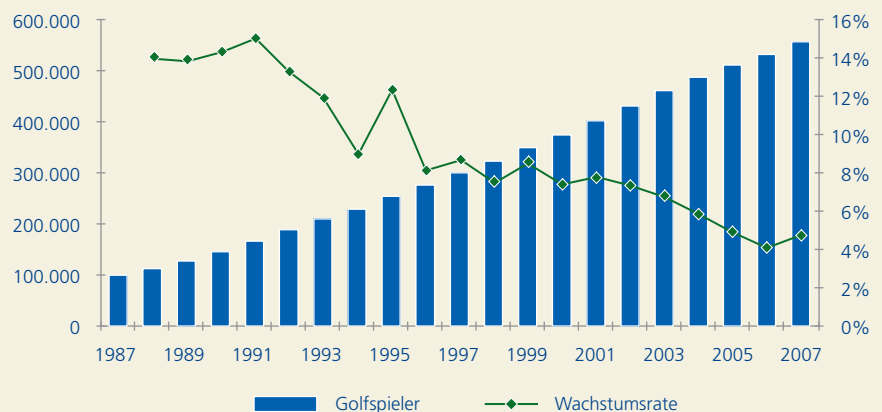
Mit gut 550.000 registrierten Golfspielern, die entweder Mitglied in einem Golfclub oder der Vereinigung clubfreier Golfspieler (VcG) sind, erreichte die Zahl der Golfer in Deutschland Ende 2007 einen neuen Höchststand und setzte damit den langfristigen Wachstumstrend fort. Während die Gesamtzahl aller im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) registrierten Sportler im Jahresvergleich 05/06 nahezu unverändert blieb, wuchs der Deutsche Golf Verband erneut um knapp 5%. Golf ist damit von allen im DOSB organisierten olympischen und nicht olympischen Sportarten mit mehr als 100.000 Mitgliedern die am stärksten wachsende (Abb. 1).

Analog zu den vergangenen 20 Jahren lag der absolute Nettowachstum an gemeldeten Spielern damit auch 2007 wieder zwischen 20.000 bis 30.000 Golfern.

Ähnlich konstant, jedoch rückläufig entwickelt sich das relative Wachstum. Von rund 14% Ende der Achtzigerjahre ging der relative jährliche Zuwachs bis 2007 auf etwa 5% zurück. Gründe für diese Entwicklung liegen zum einen in dem statistischen Effekt, dass die größere Grundgesamtheit ein höheres relatives Wachstum erschwert. Zum anderen beenden viele Golfer ihre Mitgliedschaft, um sich einem ausländischen Verein anzuschließen oder ihrem Hobby auf öffentlichen Einrichtungen nachzugehen. Damit fallen sie zwar aus der offiziellen Statistik, sind aber als Golfspieler auch weiterhin aktiv.

Der DGV verzeichnete im Jahresvergleich 2006/2007 einen Bruttowachstum, das heißt einen Anstieg der Zahl der Neuanmeldungen ohne Berücksichtigung der Abgänge, von über 10%. Dennoch ist es dem Golfsport in Deutschland noch nicht gelungen, ein flächendeckendes Angebot für die breite Masse zu realisieren. Bezogen auf die Gesamtbevölkerung Deutschlands von etwa 82 Millionen liegt die Reaktionsquote, also das Verhältnis der registrierten Golfspieler zur Gesamtbevölkerung, bei lediglich 0,7%. Dies bedeutet, dass gerade einmal jeder 150ste Deutsche auch Mitglied in einem Golfclub ist. Im Vergleich dazu ist beispielsweise jeder 16te (bei einer Reaktionsquote von 6,2%<sup>1</sup>) Mitglied in einem Fitnessstudio.

Abbildung 1 – Entwicklung der Mitgliedschaften in Deutschland



Quelle: Deutscher Golf Verband, 2008

<sup>1</sup> Quelle: „Der deutsche Fitness- und Wellnessmarkt 2007“, Deloitte-Studie

## Entwicklung des deutschen Golfmarkts

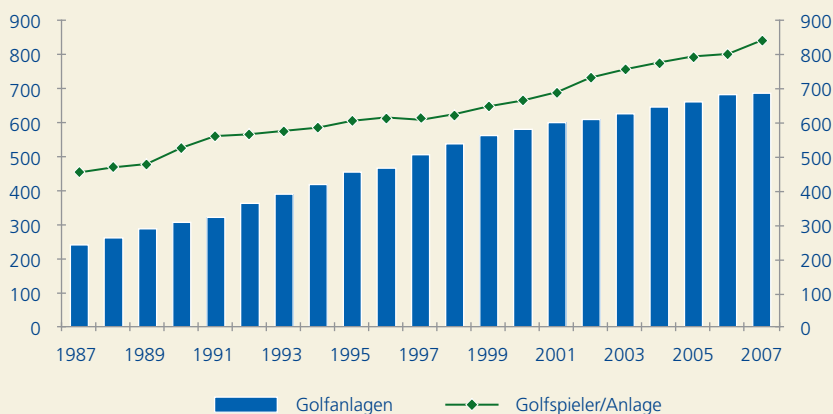
Die Marktdurchdringung einzelner Regionen mit Fitness- und Wellnessangeboten ist dabei stark von der jeweiligen Einwohnerdichte und soziodemografischen Daten abhängig. Diese Korrelation ist im Golfsport insbesondere in Bezug auf die Kaufkraft noch stärker ausgeprägt. So wird deutlich, dass die Verbreitung des Golfsports in Deutschland nahezu identisch ist mit der Verteilung der Kaufkraft. Mit Blick auf die Reaktionsquoten auf Ebene der Bundesländer ist der Osten mit Ausnahme von Berlin als Ballungszentrum bislang kaum von der Golfbranche erschlossen worden. So reichen besagte Quoten nach Angaben des DGV von 0,1% in Sachsen-Anhalt bis zu 0,5% für Mecklenburg-Vorpommern. Die Spanne in den westlichen Ländern erstreckt sich von 0,5% in Rheinland-Pfalz und Saarland bis zu 1,2% in Hamburg. Die Hansestadt an der Elbe weist damit analog zum Fitnesssport mit circa 12% die mit Abstand höchste Dichte der den jeweiligen Sport Betreibenden auf.

Entsprechend der Mitgliederentwicklung ist auch bei der Betrachtung der Golfanlagen ein stetiges Wachstum zu verzeichnen. Die Anzahl der Clubs stieg von gut 200 Anlagen Ende der

80erjahre auf knapp 700 Anlagen in 2007 stetig. Allerdings ist in dem betrachteten Zeitraum eine geringer werdende Wachstumsrate zu beobachten, die die Anzahl der Golfclubs jährlich langsamer wachsen lässt (1997: 8,5%, 2007: 1,0%). 2006 stieg die Zahl der Anlagen laut Statistik zwar um 20, allerdings war dieser Anstieg zur Hälfte auf die Umklassifizierung von Anlagen (Vergabe eigener Anlagennummern für einzelne Plätze großer Anlagen) zurückzuführen, ohne die das reale Wachstum auf Vorjahresniveau läge (Abb. 2).

Nahezu verdoppelt hat sich in den letzten 20 Jahren hingegen die Anzahl der gemeldeten Golfspieler pro Anlage. Während 1987 gut 400 Golfspieler auf eine Anlage entfielen, hat sich dieses Verhältnis bis Ende 2006 deutlich gesteigert und liegt nun bei etwa 800 Golfern pro Anlage. Mit diesem Wert liegt Deutschland im internationalen Vergleich im Mittelfeld. So liegt beispielsweise in den Niederlanden das Verhältnis Golfspieler/Anlage gemäß den Statistiken der International Golf Federation (IGF) bei ungefähr 1.400 und in Kanada sogar bei annähernd 3.000 Spielern.

Abbildung 2 – Entwicklung der Golfanlagen in Deutschland



Quelle: Deutscher Golf Verband, 2008

### Golf in Deutschland mit hohem Aufholpotenzial

Beim Vergleich der Anzahl von Golfspielern mit anderen europäischen und internationalen Ländern wird deutlich, dass Deutschland gegenüber den meisten Märkten noch ein deutliches Potenzial aufweist.

Weltweit gibt es weit über 50 Millionen Golfer, die sich auf etwa 30.000 Golfanlagen verteilen. Am beliebtesten ist der Golfsport dabei in Kanada, den USA und Irland, die alle Reaktionsquoten von jeweils mehr als 6% aufweisen. In Kanada werden sogar etwa 19% der Bevölkerung als Golfspieler gezählt. Den mit Abstand größten Golfmarkt mit rund der Hälfte aller weltweit aktiven Golfer jedoch stellen die Vereinigten Staaten, die laut IGF knapp 29 Millionen Spieler aufweisen (Abb. 3).

Neben den genannten Nationen wird insbesondere in den nord-europäischen Ländern Schweden, Dänemark, Norwegen und Finnland überdurchschnittlich viel Golf gespielt. Obwohl diese

vier Länder gemeinsam nur etwa 25 Millionen Einwohner vereinen, verfügen sie dennoch über knapp 400.000 Golfspieler mehr als Deutschland und weisen dabei Reaktionsquoten zwischen 2,0 und 6,0% auf.

Bei einem Anstieg der Marktdurchdringung in Deutschland auf 1%, welche im internationalen Vergleich immer noch ein niedriges Niveau impliziert, wäre die Anzahl der deutschen Golfspieler bereits um etwa 250.000 gestiegen. Die Kennzahl, die das freie Potenzial an möglichen Golfern in Deutschland am besten verdeutlicht, ist allerdings das Verhältnis der Einwohner pro Golfplatz: Statistisch gesehen teilen sich in Deutschland mehr als 120.000 Menschen einen Golfplatz, während es beispielsweise in England mit gut 20.000 rund 100.000 weniger sind.

Vor diesem Hintergrund der heutigen Marktsituation in Deutschland hat Deloitte eine Befragung unter allen Golfclubs durchgeführt, um eine fundierte Einschätzung der weiteren Entwicklung des hiesigen Golfmarkts zu erhalten.

Abbildung 3 – Deutschland im internationalen Vergleich

	Land	Reaktions- quote	Anzahl Golfer	Anzahl Anlagen	Einwohner/ Anlage	Golfer/ Anlage
1	Kanada	18,8%	5.950.000	2.005	15.767	2.968
2	USA	9,5%	28.700.000	15.990	18.817	1.795
3	Irland	7,2%	287.000	440	9.636	652
4	Schweden	5,9%	528.936	370	24.668	1.430
5	Australien	5,5%	1.137.000	1.600	12.858	711
6	Neuseeland	3,1%	127.557	393	10.542	325
7	Dänemark	3,1%	167.973	171	31.853	983
8	Norwegen	2,3%	110.000	77	60.794	1.429
9	Finnland	2,2%	116.548	118	44.739	988
10	Japan	1,6%	2.000.000	2.342	54.405	854
11	England	1,5%	874.397	2.745	21.286	319
12	Niederlande	1,5%	251.000	173	94.605	1.450
13	Österreich	1,2%	95.833	155	53.606	618
14	<b>Deutschland</b>	<b>0,7%</b>	<b>552.388</b>	<b>684</b>	<b>120.468</b>	<b>808</b>
15	Spanien	0,6%	256.117	337	133.878	760
16	Frankreich	0,6%	368.746	480	126.367	768

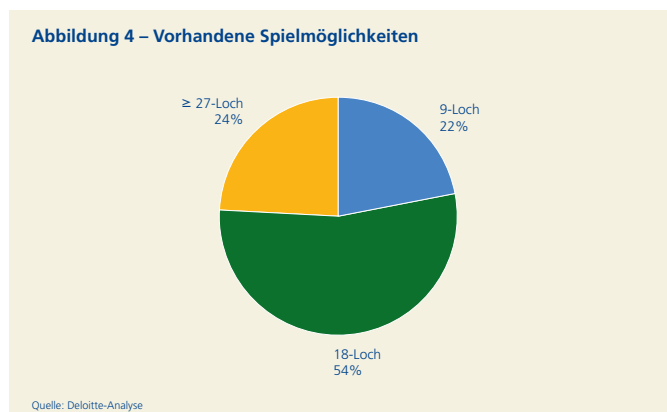
Quelle: International Golf Federation, 2007; Deutscher Golf Verband, 2008

## 2. Befragung eins: Golfclubs in Deutschland

### Beschreibung der Methodik und Stichprobe

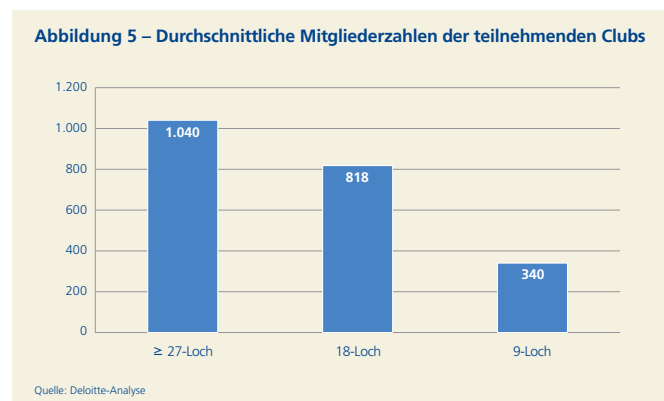
Im Rahmen der Datenerhebung wurden alle Golfclubs in Deutschland angeschrieben. Insgesamt konnten über 70 erfolgreich beantwortete Fragebögen ausgewertet werden, gleichbedeutend mit einem Anteil von ca. 10% bei einer Gesamtzahl an Clubs von rund 700.

Mehr als die Hälfte der Anlagen, für die der Fragebogen beantwortet wurde, verfügen über einen 18-Loch-Platz. Nahezu gleich verteilt ist der Anteil der 9-Loch-Plätze (22%) sowie der Anlagen mit mindestens 27 Löchern (24%). Fast alle Anlagen verfügen über eine Driving Range als Übungsanlage, während knapp 20% der Anlagen zudem 3- bis 6-Loch-Kurzplätze anbieten (Abb. 4).



Ein exakt ausgeglichenes Verhältnis ergibt sich bei der Unternehmensphilosophie der Gesellschaften. Jeweils die Hälfte der Befragten ist gemeinnützig beziehungsweise gewinnorientiert organisiert.

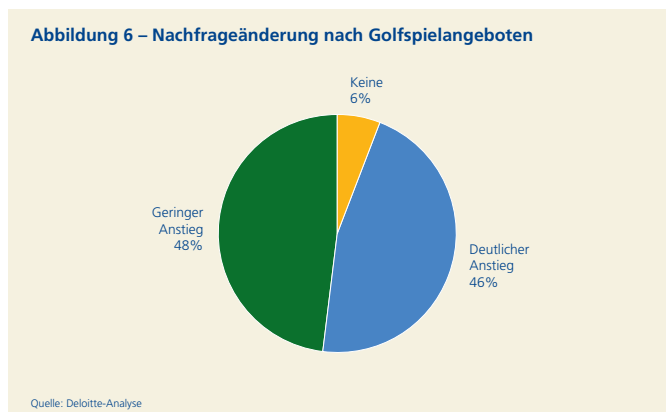
Ein typisches Bild ergibt sich bei den durchschnittlichen Mitgliederzahlen der einzelnen Clubs. Während Anlagen mit 27 Löchern im Schnitt über rund 1.000 Mitglieder verfügen, sinkt diese Zahl auf 818 bei 18-Loch- und auf 340 Mitgliedschaften bei 9-Loch-Anlagen. Die Spanne reicht dabei von knapp 100 Mitgliedern auf einer kleinen Anlage bis hin zu mehr als 2.200 Mitgliedern auf einer Großanlage (Abb. 5).



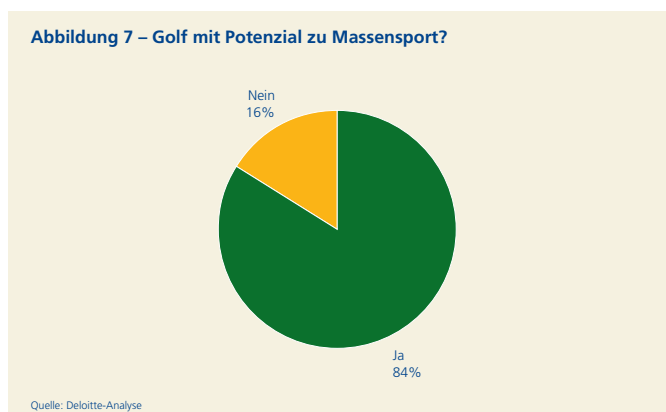
Gut 86% aller Golfclubs haben das Gastronomieangebot und 81% den ProShop an Dritte verpachtet. Ebenfalls Gegenstand eines Verpachtungsvertrags war in einigen Fällen die Driving Range der Golfanlage.

### Steigende Nachfrage nach Golfspielangeboten prognostiziert

94% der Befragten schätzen, dass es einen Anstieg der Nachfrage nach Golfspielangeboten geben wird. Während 46% von einem „deutlichen“ Wachstum ausgehen, erwarten 48% zumindest ein geringes Wachstum. Mit rückläufigen Entwicklungen rechnet keiner der Betreiber (Abb. 6).

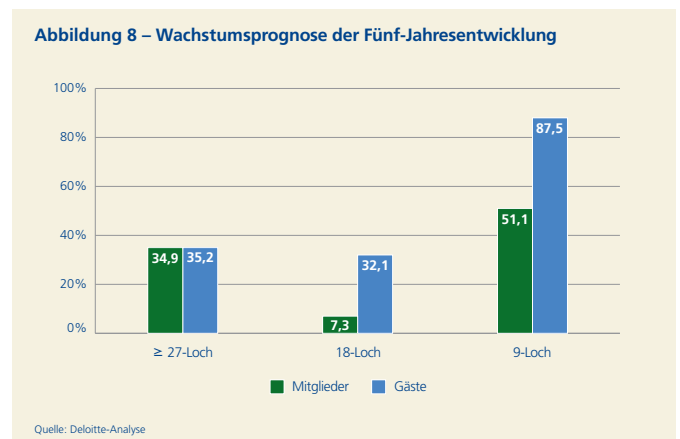


Darüber hinaus sind 84% der befragten Marktteilnehmer der Meinung, dass der Golfsport auch in Deutschland das Potenzial zu einem „Massensport“ hat (Abb. 7).



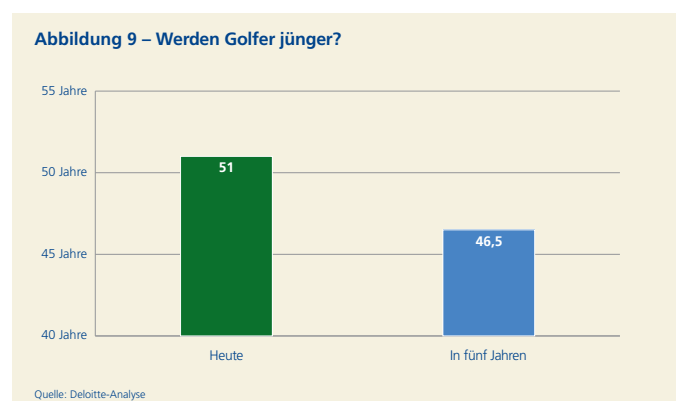
Die Einschätzungen der Clubs bezüglich der allgemeinen zukünftigen Entwicklung auf der Nachfrageseite spiegeln sich auch in den Erwartungen für die eigenen Anlagen wider: Demnach rechnen die Verantwortlichen in einem Fünf-Jahreszeitraum mit einem Mitgliederwachstum von durchschnittlich 7% bei den dominierenden 18-Loch-Anlagen, einer Steigerung von fast 35% bei Anlagen mit mindestens 27 Löchern und sogar 51% bei den kleineren Betrieben mit 9 Bahnen (Abb. 8).

Noch positiver fällt die Erwartung der Betreiber kleinerer Anlagen aus, wenn es um die Zahl der Gäste geht. Eine Steigerung der jährlichen Besucherzahlen um 87,5% innerhalb von fünf Jahren entspräche einer jährlichen Wachstumsrate von 17%. Deutlich besser als das Mitgliederwachstum wird auf den 18-Loch-Anlagen die Entwicklung der Gästezahlen prognostiziert, die nur knapp hinter den Erwartungen bei Plätzen mit mindestens 27 Bahnen zurückliegt.



Insgesamt hoffen die Entscheider, in den nächsten Jahren auch mit ihren eigenen Clubs von der erwartet positiven Gesamtentwicklung des Golfmarkts profitieren zu können.

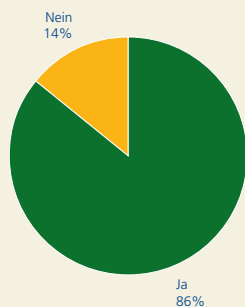
Einen deutlichen Trend erwarten die Betreiber darüber hinaus hinsichtlich des Durchschnittsalters ihrer Mitglieder. Liegt dieses bei den befragten Clubs heute noch bei 51 Jahren, erwarten sie bereits in fünf Jahren einen um fast fünf Jahre reduzierten Altersdurchschnitt (Abb. 9).



## Gesamtmarkt im Widerspruch zur eigenen Preispolitik

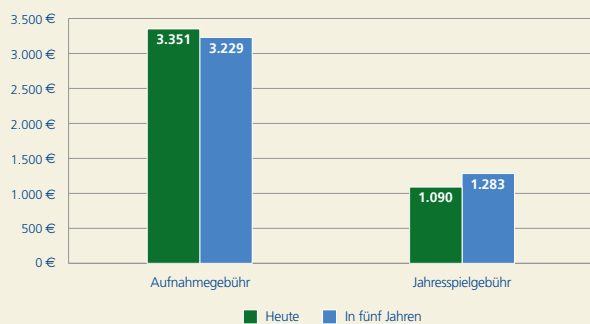
Unterstützt wird die erwartete Zunahme an Golfspielern nach Meinung der Studienteilnehmer durch in den kommenden Jahren sinkende Preise. Ganze 86% der Befragten gehen von einem Trend hin zu günstigeren Konditionen für das Golfspiel aus. Diese Erwartung für den Gesamtmarkt deckt sich jedoch nicht mit den Plänen für die eigenen Clubs. In diesen geht die Mehrheit von steigenden Beiträgen bei einer nur marginal vergünstigten einmaligen Aufnahmegebühr aus. Für den jährlichen Mitgliedsbeitrag ist eine Steigerung von knapp 20% innerhalb der nächsten fünf Jahre geplant (Abb. 10 und 11).

Abbildung 10 – Werden die Preise für das Golfspielen sinken?



Quelle: Deloitte-Analyse

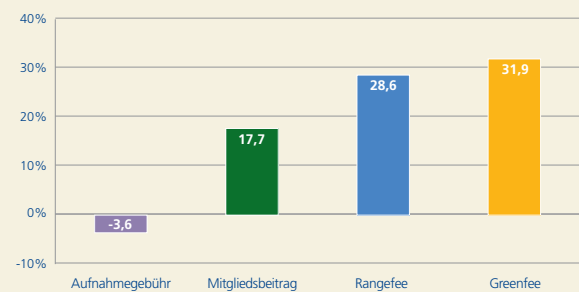
Abbildung 11 – Eigene Beiträge heute und in fünf Jahren



Quelle: Deloitte-Analyse

Neben dem Anstieg der Mitgliedsbeiträge sollen Green- und Rangefee ebenfalls um jeweils circa 30% steigen. Die Planungen für die eigenen Betriebe widersprechen damit den von der großen Mehrheit erwarteten Preisreduktionen der gesamten Industrie (Abb. 12).

Abbildung 12 – Geplante eigene Preisanpassungen innerhalb von fünf Jahren

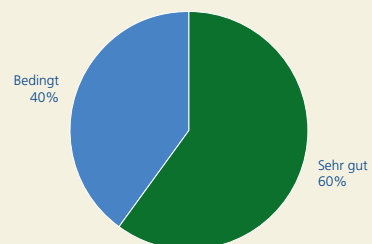


Quelle: Deloitte-Analyse

## Angebotsseitige Anpassungen an Nachfrageveränderung

Neben der mengen- sowie preismäßigen Nachfrageentwicklung besteht ebenfalls die Frage, inwieweit sich die Clubs für diese Veränderungen bereits heute gerüstet fühlen (Abb. 13).

Abbildung 13 – Gerüstet für Herausforderungen

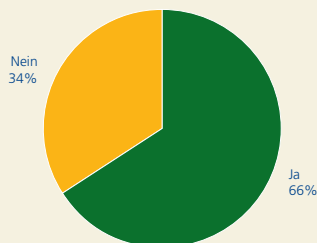


Quelle: Deloitte-Analyse

Der größere Teil der Befragten (60%) fühlt sich sehr gut auf die bevorstehenden Herausforderungen vorbereitet, während dies bei den Verbleibenden zumindest bedingt der Fall zu sein scheint.

Trotz des sicheren Gefühls beabsichtigen auch zwei Drittel der Betreiber die Durchführung von verschiedenen Maßnahmen, um die vorhandenen Angebote an die sich verändernde Nachfragestruktur anzupassen (Abb. 14).

Abbildung 14 – Maßnahmen zur Anpassung des Leistungsangebots



Quelle: Deloitte-Analyse

Die wesentlichen Schritte, welche von den Befragten am häufigsten genannt wurden, sind in Abbildung 15 aufgelistet:

Abbildung 15

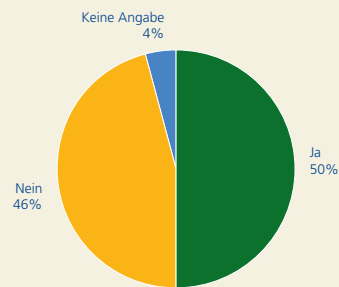
Geplante Maßnahmen zur Anpassung des Angebotes

- Schaffung flexiblerer Mitgliedschaftsformen
- Entwicklung neuer Kooperationsformen
- Steigerung der Produktqualität
- Klare Positionierung im Markt
- Stärkerer Einsatz von externer Werbung

Quelle: Deloitte-Analyse

Darüber hinaus plant genau die Hälfte der Clubs kurzfristig bauliche Erweiterungen ihrer Anlagen. Den größten Anteil an den beabsichtigten Baumaßnahmen haben 9-Loch-Plätze. Rund 30% der Befragten gaben an, in naher Zukunft in einen solchen investieren zu wollen, um auf diesem Weg auch bessere Möglichkeiten für ein „Pay&Play“ zu schaffen. Neben diesen steht bei einigen auch die Schaffung von Kurzplätzen auf der Agenda. Die Neuanlage eines zusätzlichen 18-Loch-Platzes beabsichtigt aktuell nur ein Anbieter (Abb. 16).

Abbildung 16 – Erweiterungen des Platzangebots



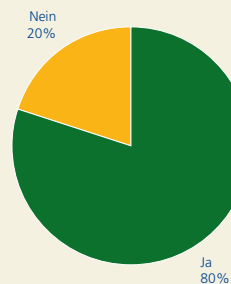
Quelle: Deloitte-Analyse

Konsolidierung der Branche überwiegend positiv gesehen

In den vergangenen Jahren deuten Zusammenschlüsse von Anlagen unter Betreibern bzw. Eigentümern wie Golfanlagen Weiland im Rhein-Neckar-Raum, der national operierenden GolfRange aus München oder der Clubhaus AG in Lüdersburg auf eine scheinbar beginnende Konzentration der Angebotstruktur in Deutschland hin.

Es stellt sich daher die Frage nach den Prognosen der aktuellen Betreiber für diesen Konsolidierungsprozess in Deutschland: Mit 80% der Befragten ist die große Mehrheit der Meinung, dass die Bedeutung von Betreibern mit mehreren Anlagen in Zukunft zunehmen wird (Abb. 17).

Abbildung 17 – Zunehmende Bedeutung von Golfketten?



Quelle: Deloitte-Analyse

Diese Entwicklung wird von den Betreibern dabei unterschiedlich bewertet. Sie sehen in diesem Prozess sowohl Risiken als auch Chancen für ihre Clubs und den Golfsport im Allgemeinen.

In Abbildung 18 sind die wesentlichen Punkte nach der Häufigkeit ihrer Nennung aufgeführt.

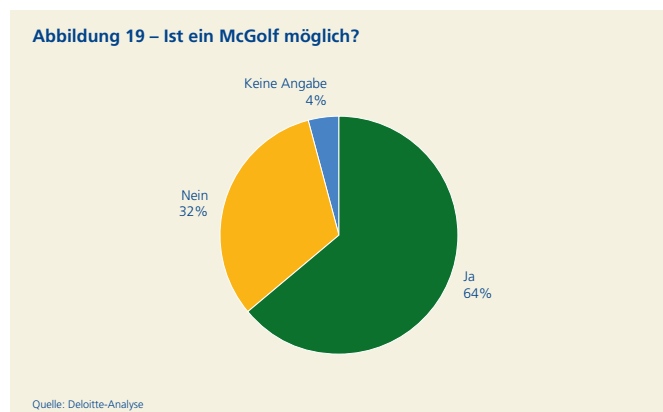
**Abbildung 18**

Risiken	Chancen
Gefährdung des Clublebens in seiner jetzigen Form	Professionalisierung des Managements
Stärkerer Wettbewerb mit Preis- und Mitgliederrückgängen	Stärkere Verbreitung des Golfsports
Einschränkung der Qualität	Differenzierung des Angebots von Spielmöglichkeiten
-	Höhere Wirtschaftlichkeit durch Synergien
-	Angebot günstigerer Konditionen
-	Steigerung der Qualität

Quelle: Deloitte-Analyse

Die größte Gefahr liegt laut den Befragten in der Verwässerung des klassischen Clubcharakters. Eine zu starke Kommerzialisierung, der Verlust der persönlichen Gegebenheiten und der Atmosphäre sind die Folgen, die dabei insbesondere befürchtet werden. Als positiv wird von einer großen Mehrheit sowohl die mögliche Professionalisierung der Managementfunktionen als auch die potenziell höhere Wirtschaftlichkeit einzelner Anlagen angesehen. Ein für den Gesamtmarkt wesentlicher Vorteil könnte in der weiteren Verbreitung des Golfsports in Deutschland liegen, die nach Aussage der Teilnehmer durch einen leichteren Zugang für Neueinsteiger, die Erreichung neuer Zielgruppen und eine höhere Bindung an den Sport erreicht würde.

Die erwartete stärkere Differenzierung des Golfangebots könnte auch dazu führen, dass sich Anlagen entwickeln, die ihr Angebot auf die Bereitstellung von Golfspielmöglichkeiten zu einem möglichst niedrigen Beitrag fokussieren. Ob die Anlagen so erfolgreich sein werden wie einige in der Fitnessbranche tätige Unternehmen, bleibt abzuwarten, aber fast zwei Drittel der Befragten rechnen damit, dass sich auch in der Golfbranche derartige Anbieter auf dem Markt positionieren könnten (Abb. 19).



Bei einem Vergleich der aktuellen Angebotsstruktur in Deutschland mit internationalen Märkten wie den USA, Japan oder England fällt auf, dass der Konzentrationsprozess weltweit bereits deutlich weiter fortgeschritten ist als in Deutschland.

### 3. Internationaler Vergleich der Angebotsstruktur im Golfsport

#### Weltweite Dominanz internationaler Kettenbetreiber

Der von den Betreibern für den deutschen Markt vorhergesagte Konsolidierungsprozess prägt in anderen Ländern bereits seit Jahren die Golflandschaft. Dabei haben sich Anbieter entwickelt, die bis zu 190 Anlagen betreiben. Eine Auswahl dieser Gesellschaften stellt Abbildung 20 vor.

Die Gesellschaften mit den mit Abstand meisten Clubs sind dabei bislang in den Vereinigten Staaten und Japan zu finden, doch auch in Europa bilden sich Unternehmen, die länderübergreifend Golfanlagen betreiben. Darüber hinaus planen Anbieter wie Blue Green ihre Expansion in weiteren Ländern, zu denen auch Deutschland zählt.

Ein aktuelles Beispiel für eine ausländische Betriebsgesellschaft bei einer deutschen Anlage ist die im Jahr 2006 eröffnete 27-Loch-

Abbildung 20

Anbieter	Standorte	Anlagenanzahl	Beschreibung
Tron Golf	USA und international	190	weltweit führend in Entwicklung, Vermarktung und Management von Luxus-Golfplätzen; größter Betreiber im Hochpreissegment
American Golf Corporation	USA	160	betreibt etwa 160 Privat-, Resort- und Daily-Fee-Golfplätze in den Vereinigten Staaten
Accordia Golf Co., Ltd.	Japan	121	gehörte früher zur Goldman Sachs Group (86 Clubs gekauft zwischen 03 und 06); Börsengang in 06
Pacific Golf Management	Japan	110	gehörte früher zu LoneStarFunds; Börsengang in 05
ClubCorp USA, Inc.	USA, Mexico, China	170	U.S.-Unternehmen in Privatbesitz, Country Clubs, Sport-Clubs und Resorts; ca. 700 Mio. € Umsatz in 06
Meadowbrook Golf Group; Fairways Golf Corp.	USA	90	eines der führenden Unternehmen in Management, Instandhaltung und Belieferung von Golfplätzen; einzige vertikal integrierte Firma in der Golfindustrie; Angebot von Komplettlösungen für Besitzer und Betreiber
Group of Blue Green European Holding Golf	Frankreich, Spanien, Portugal, Niederlande, Belgium	51	Burg Golf kaufte Blue Green Holding von Duke Street Capital in 04; weitere Expansionspläne in Spanien, Portugal und Deutschland
Arnold Palmer Golf Management	USA	43	Golfplatzbetreiber mit einem Team von über 3.000 Mitarbeitern; Betonung von Servicestandards, Platzqualität und Spielgeschwindigkeit
Crown Golf	England	33	größter Besitzer und Betreiber von Golfclubs in Europa; Ausrichter von Events und Konferenzen, Cateringservice
Club Company Holdings	England	11	Country Clubs im Südosten Englands, die eine Kombination von Golfclubs mit Health & Fitness-Einrichtungen darstellen

Quelle: Deloitte-Analyse

Anlage in Cochem an der Mosel, die durch die niederländische Golf Management Group betrieben wird. Die Gesellschaft verfolgt eine „Buy&Build“-Strategie, die sowohl die Entwicklung neuer Plätze als auch die Übernahme bestehender Anlagen wie die Anfang 2006 durchgeführte Akquisition des mit 66 Löchern größten Golfplatzes Europas im Urlaubsressort Spaarnwoude beinhaltet. Sie managt bislang sieben Anlagen, von denen sich neben der Anlage in Cochem die sechs weiteren in den Niederlanden befinden.

Gesellschafter der Golf Management Group ist die Private-Equity-Gesellschaft Waterland, die neben der Golfbranche auch in weitere Segmente der Freizeitindustrie investiert.

Ein Blick auf Abbildung 21 mit ausgewählten Transaktionen zeigt, dass im internationalen Golfgeschäft in den vergangenen fünf Jahren zwei- bis dreistellige Millionen-Übernahmepreise schon lange nicht mehr die Ausnahme, sondern vielmehr die Regel darstellen.

Auch hier zeigt sich, dass die Unternehmenskäufe mit den größten Volumen bislang in den USA sowie Japan stattgefunden haben. Aber auch in Europa wurden bereits Übernahmen von Golfanlagen für mehr als € 200 Mill. getätigt.

Auffällig ist zudem, dass ein großer Teil der Investoren aus der Private Equity Branche stammen, die Unternehmen durch Eigenkapitalinvestitionen bei der Erreichung ihrer Unternehmensziele unterstützen.

An dieser Stelle stellt sich die Frage, inwieweit Investoren bereit sind auch direkt in die deutsche Golfbranche zu investieren oder welche Voraussetzungen dazu erfüllt werden müssten.

Abbildung 21

Datum	Übernahmeunternehmen	Land	Käufer/Investor	Land	Investorenbranche	Transaktionsvolumen in Mio. €
Dez 07	Little River Golf & Resort	USA	Oceanico Group	Portugal	Golfanlagenbetreiber	340
Okt 07	CSL Enterprises Limited	England	Bennelong Golf Limited	Australien	Golfanlagenbetreiber	n/a
Jul 07	Eichenheim Golf Club	Österreich	Jelena Baturina	Russland	Privatinvestor	25
Dez 06	Accordia Golf	Japan	Börsengang	Japan	-	830
Jun 06	The Club Company Ltd. (form. Clubhaus)	England	Boundary Capital plc	England	Private Equity	221
Mär 06	GMG Golf Management	Niederlande	Waterland	Niederlande	Private Equity	n/a
Dez 05	Pacific Golf Group International	Japan	Börsengang	Japan	-	330
Jun 05	Kildare Hotel and Country (Golf) Club	Irland	Gerry Gannon	Irland	Privatinvestor	155
Nov 04	Wentworth Golf Club	England	Richard Caring	England	Leisure	188
Feb 03	American Golf Corporation	USA	GS Capital Partners	USA	Private Equity	1.030

Quelle: Deloitte-Analyse

# 4. Befragung zwei: Investoren in Deutschland

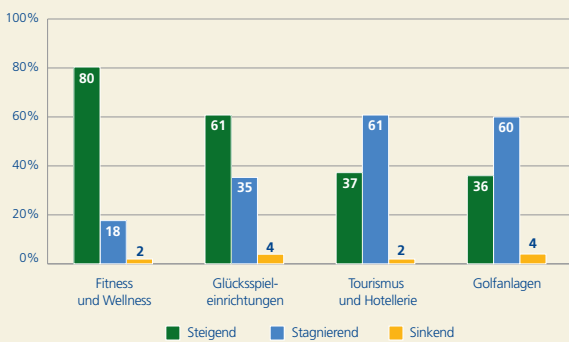
## Zurückhaltende Einschätzung des Golfmarktpotenzials

Im Jahr 2007 hat Deloitte daher über 1.000 Investoren nach ihrer Einstellung zu Investments in der deutschen Freizeitbranche im Allgemeinen und in das Golfsegment im Speziellen befragt.

Grundsätzlich ist die Stimmung für das Freizeitsegment insgesamt durchweg positiv. Der nach wie vor große Anteil an verfügbarer Freizeit, die wahrgenommene Wichtigkeit eines Ausgleichs zum beruflichen Engagement, aber auch die steigende Bedeutung eines gesundheitsorientierten Lebens beeinflussen und fördern die Entwicklung in den Segmenten von der Nachfrageseite.

Doch die Erwartungen für die zukünftige Entwicklung einzelner Bereiche unterscheiden sich aus Sicht der Investoren stark (Abb. 22).

Abbildung 22 – Erwartete Marktentwicklung in einzelnen Freizeitsegmenten



Quelle: Deloitte, Investoren-Befragung, 2007

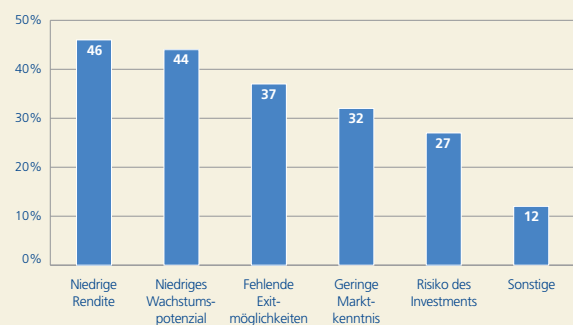
Während im Falle der Fitness- und Wellnessanbieter rund 80% der Investoren mit einem steigenden Marktwachstum in Deutschland rechnen, erwarten dies für den Markt der Golfanlagen nur etwa 35%. Ein weitaus größerer Teil von 60% hingegen rechnet mit einer stagnierenden Golfbranche. Eine deutlich bessere Entwicklung und damit auch eine höhere Attraktivität für Investoren wird den Anbietern von Glücksspielen wie Spielhallenbetreibern oder Casinos zugetraut.

Dies spiegelt sich auch in der Investitionsbereitschaft der Investoren im Golfbereich wider. Nur 16% der Studienteilnehmer sehen ihn auf heutigem Stand als interessanten Markt mit Wachstumschancen an, in welchen sie investieren würden.

## Veränderungen notwendig für nachhaltige Engagements

Ebenso interessant sind auch die Motive, auf Grund derer die große Mehrheit aktuell keine Investments in diesem Segment in Betracht zieht (Abb. 23).

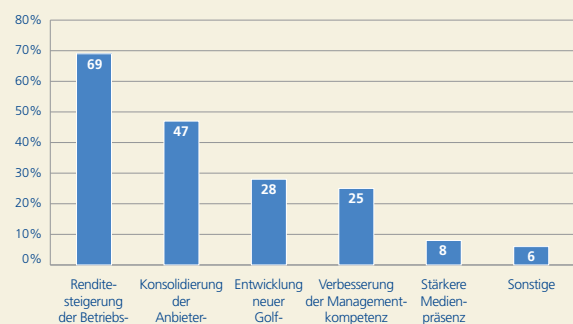
Abbildung 23 – Ausschlusskriterien für ein Engagement im Golfsport



Quelle: Deloitte, Investoren-Befragung, 2007

Neben der nach Einschätzung der Investmentmanager fehlenden Wachstumspotenziale ist es insbesondere die erwartete niedrige Rendite, die potenzielle Investoren von einem Einstieg in diese Branche abschreckt. Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die Anforderungen, die Investoren an die Golfbranche stellen, um für zukünftige Investments interessanter zu werden (Abb. 24).

Abbildung 24 – Voraussetzungen für zukünftige Investitionen in die Golfindustrie



Quelle: Deloitte, Investoren-Befragung, 2007

Wesentlicher Punkt ist eine Steigerung der Rendite, die durch den Betrieb einer Golfanlage erwirtschaftet wird. Um dieses Ziel zu erreichen, scheinen zumindest aus Investorensicht die Entwicklung neuer Angebote sowie die Verbesserung der Managementkompetenz unabdingbar. Darin greifen sie indirekt auch die Erwartungen der Betreiber auf, die in ihrer Befragung genau jene Prognose an die Entwicklung hin zum integrierten Betrieb mehrerer Anlagen geäußert hatten.

Diese erwartete Konsolidierung der Anbieterstruktur ist für viele Investoren zugleich eine weitere Voraussetzung, da Investitionen in Unternehmen von vielen Gesellschaften erst ab einem gewissen Mindestvolumen getätigt werden.

## 5. Zusammenfassung und Fazit

Golf ist nach wie vor eine der am schnellsten wachsenden Sportarten in Deutschland. Dies kann jedoch nicht über die seit Jahren rückläufigen Wachstumsraten hinwegtäuschen, die zu einem großen Teil sicherlich auf die hohe Zahl an Abgängen aus dem im DGV erfassten Spielbetrieb zurückzuführen ist.

Darüber hinaus ist es dem Golfsport in Deutschland bislang insbesondere noch nicht gelungen, ein Sport für ein breiteres Publikum zu werden. Während in Deutschland gerade einmal jeder 150ste Golf spielt, ist dies in Schweden bei jedem 15ten und in den USA sogar jedem zehnten der Fall.

Die durchgeführte Befragung der Golfclubs hat gezeigt, dass diese für die Zukunft mit einer weiter wachsenden Gesamtnachfrage nach Golfangeboten rechnen und auch für ihre eigenen Anlagen mit zum Teil deutlich steigenden Mitglieder- und Gästezahlen kalkulieren. Weiterhin planen sie für ihre eigenen Betriebe mit im Durchschnitt steigenden Beiträgen, während eine Mehrheit von 86% auf Gesamtmarktebene sinkende Konditionen vorhersagt.

Kein Zweifel scheint auch darin zu bestehen, dass sich die Angebotsstruktur im deutschen Markt in den nächsten Jahren verändern und konsolidieren wird und damit den internationalen Entwicklungen folgt. Neben der Gefahr für das traditionelle Clubleben scheinen aus Sicht der Befragten die Vorteile eines solchen Prozesses zu überwiegen, die insbesondere in der Pro-

fessionalisierung des Managements und den Chancen einer stärkeren Verbreitung des Golfsports gesehen werden.

Unterstützung könnte dieser Prozess zukünftig durch Investoren erhalten, welche die Übernahme von bestehenden Einrichtungen finanzieren. Befragt nach ihrer aktuellen Bereitschaft, in den deutschen Golfsport zu investieren, zeigt sich zurzeit allerdings nur ein geringer Teil interessiert. Als die größten Hindernisse werden dabei die mangelnde Wirtschaftlichkeit sowie das aus Sicht der Investoren fragliche weitere Wachstumspotenzial der Branche angesehen.

Die Verantwortung für zukünftige Wachstumschancen liegt dabei sowohl in den Händen der Clubs und Betreiber selbst als auch in der Macht des Golfverbandes. Während die Clubs vor Ort durch eine bessere Bindung der bestehenden Mitglieder und Gäste sowie eine stärkere Gewinnung von neuen Teilnehmern am Golfsport ihren direkten Beitrag leisten, wurde auf dem zurückliegenden Verbandstag die rahmengebende Funktion des DGV hervorgehoben, die sich insbesondere auch auf die Fragen der Vermarktung des gesamten Golfsports an sich bezieht.

Sollte es gelingen, die aufgezeigten Voraussetzungen der Investoren zu erfüllen und/oder gemeinsame Konzepte zwischen Betreibern und externen Investoren zu entwickeln, könnte deren Engagement die Zukunft des Golfsports in Deutschland sicherlich positiv beeinflussen.

## Autoren

Stefan Ludwig  
Schwannstraße 6  
40476 Düsseldorf  
stludwig@deloitte.de

Niels Gronau  
Schwannstraße 6  
40476 Düsseldorf  
n Gronau@deloitte.de

## Über Deloitte

Deloitte ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Das breite Leistungsspektrum umfasst Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Mit 4.000 Mitarbeitern in 18 Niederlassungen betreut Deloitte seit mehr als 100 Jahren Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe aus allen Wirtschaftszweigen. Über den Verbund Deloitte Touche Tohmatsu ist Deloitte mit rund 150.000 Mitarbeitern in über 140 Ländern auf der ganzen Welt vertreten.

Der Bereich Leisure von Deloitte fokussiert sich auf den nationalen und internationalen Sport- und Freizeitmarkt. Mit einer langjährigen Erfahrung unterstützen wir unsere Kunden bei dem Erreichen ihrer Ziele und dabei die Herausforderungen des sich ständig ändernden ökonomischen Umfelds zu meistern. Zu diesen zählen insbesondere Eigentümer, Betreiber und Investoren von professionellen Sportangeboten wie dem Golfsport.

Innerhalb unseres internationalen Netzwerkes haben wir im Golfbereich zahlreiche Projekte auf nationaler und internationaler Ebene durchgeführt. Unser Leistungsangebot in dieser spannenden Industrie bezieht sich sowohl auf etablierte Clubs als auch Neuentwicklungen von Golfanlagen:

- Markt-, Wettbewerbs- und Standortanalysen
- Businessplanerstellung und -überprüfung
- Unterstützung in der Projektentwicklung und -finanzierung
- Strategische und operative Beratung von Betreibern
- Jahresabschlussprüfung und Steuerberatung
- Transaktionsberatung (Due Diligence, Bewertung etc) bei dem Verkauf/Kauf von Golfanlagen

Unser Team besteht aus Experten mit den notwendigen Kenntnissen und Erfahrungen, die Ihnen helfen die besten Antworten auf die branchenspezifischen Fragen zu finden.

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung:

[www.deloitte.com/de/golf](http://www.deloitte.com/de/golf)  
[golfsport@deloitte.de](mailto:golfsport@deloitte.de)  
Tel +49 211 8772-2748  
Fax +49 211 8772-112748

Schwannstraße 6  
40476 Düsseldorf





# Wo Sie uns finden

## **10719 Berlin**

Kurfürstendamm 23  
Tel +49 30 25468-01

## **01097 Dresden**

Theresienstraße 29  
Tel +49 351 81101-0

## **40476 Düsseldorf**

Schwannstraße 6  
Tel +49 211 8772-01

## **99084 Erfurt**

Anger 81  
Tel +49 361 65496-0

## **45130 Essen**

Rüttenscheider Straße 97a  
Tel +49 201 84120-00

## **60486 Frankfurt am Main**

Franklinstraße 50  
Tel +49 69 75695-01  
Consulting:  
Franklinstraße 46-48  
Tel +49 69 97137-0

## **85354 Freising**

Weihenstephaner Berg 4  
Tel +49 8161 51-0

## **06108 Halle (Saale)**

Bornknechtstraße 5  
Tel +49 345 2199-6

## **20355 Hamburg**

Hanse-Forum  
Axel-Springer-Platz 3  
Tel +49 40 32080-0

## **30159 Hannover**

Georgstraße 52  
Tel +49 511 3023-0  
Consulting:  
Theaterstraße 15  
Tel +49 511 93636-0

## **04317 Leipzig**

Seemannstraße 8  
Tel +49 341 992-7000

## **39104 Magdeburg**

Hasselbachplatz 3  
Tel +49 391 56873-0

## **68161 Mannheim**

Q 5, 22  
Tel +49 621 15901-0

## **81669 München**

Rosenheimer Platz 4  
Tel +49 89 29036-0

## **90482 Nürnberg**

Business Tower  
Ostendstraße 100  
Tel +49 911 23074-0

## **70597 Stuttgart**

Löffelstraße 42  
Tel +49 711 16554-01

## **69190 Walldorf**

Altrottstraße 31  
Tel +49 6227 7332-60

## **1611 Luxembourg**

51, avenue de la Gare  
Tel +352 450188-1

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, dessen Mitgliedsunternehmen einschließlich der mit diesen verbundenen Gesellschaften. Als Verein schweizerischen Rechts haften weder Deloitte Touche Tohmatsu als Verein noch dessen Mitgliedsunternehmen für das Handeln oder Unterlassen des/der jeweils anderen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig, auch wenn es unter dem Namen „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ oder einem damit verbundenen Namen auftritt. Leistungen werden jeweils durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen, nicht jedoch durch den Verein Deloitte Touche Tohmatsu erbracht.  
Copyright © 2008 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

[www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)

Stand 2/2008

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu**