

DIE HOHE SCHULE DES MARKETINGS

# (Marken-)Positionierung einer Golfanlage

Die heutige Auseinandersetzung der Golfbranche mit dem Thema „Positionierung“ ist sehr vielfältig. So werden klare Positionierungen von Golfanlagen im Markt z.B. mit zeitgemäßen Fitting-Angeboten, neuen Befragungsinstrumenten oder mit einer Golfanlagenklassifizierung in Aussicht gestellt. Auch die auf dem außerordentlichen Verbandstag verabschiedete „Managementberatung vor Ort“ befasst sich u.a. mit der Notwendigkeit einer Positionierung und unterstreicht damit, dass dieses Thema eindeutig Chefsache ist. Schaut man aber genauer hinter die Kulissen, so stellt man fest, dass die Positionierung der Golfanlage oftmals irrtümlich mit den Ausformulierungen von Unternehmensphilosophie, Vision und Leitsätzen gleichgesetzt wird.

## Bedeutung der Markenpositionierung

Die Positionierung einer Marke bzw. Golfanlage im Markt konzentriert sich auf wenige zentrale Eigenschaften und beantwortet die Frage: **Warum soll der Kunde Ihre Marke bzw. Golfanlage wählen und keine andere?**

Hat die Golfanlage ihre Positionierung gefunden, dann bildet diese die Richtschnur für konkrete Maßnahmen vor Ort (Angebote, Kommunikation, Preis, Strukturen, Prozesse, Mitarbeiter, etc.). Dabei ist diese Position für den Kunden wahrnehmbar, eigenständig und über alle Kommunikationskanäle zu vermitteln, um ein klares Markenimage der Golfanlage aufzubauen, das in mehr Nachfrage und einer höheren Preisbereitschaft mündet. Dieser Zusammenhang bekräftigt, dass die Bestimmung der richtigen Position essentiell für den Markterfolg einer Marke ist.

Der finanzbezogene Aspekt des Markterfolges einer Marke drückt sich im sogenannten Markenwert aus. Abbil-

dung 1 zeigt das Ranking der 15 wertvollsten deutschen Marken nach dem Markenwert im Jahr 2014.

Bei Mercedes-Benz zahlt sich die konsequente Orientierung des Managements an der Marke aus. So positioniert sich die TOP 1-Marke als der traditionsreiche deutsche Automobilhersteller, der exklusive, prestigevolle und sichere Automobile herstellt, eben der „gute Stern auf allen Straßen“.

Ein Ranking deutscher Golfanlagen wird z.B. das Ergebnis der aktuellen Wahl des GolfMagazin zu den „50 besten Golfplätzen Deutschlands“ aufzeigen, welches im Juni 2015 veröffentlicht wird. Erstmals sind neben einer Experten-Jury auch Kunden aufgefordert, „wertvolle“ Punkte zu verteilen. Die oberen Plätze werden

u.a. solche Golfanlagen einnehmen, die für den Kunden überdurchschnittlich wahrnehmbar sind und über ihre Kommunikationskanäle ein bereits eigenständiges (Marken-)Bild ihrer Golfanlage vermitteln.

## Einfluss zunehmender Digitalisierung

Im Zuge der Digitalisierung und dem radikalen Wandel von der zweiseitigen Kommunikation zur Netzwerkstruktur werden Marken antastbar. Binnen kürzester Zeit können Golfanlagen im Netz in den Himmel gehoben und genauso schnell wieder durch den Kunden begraben werden. Eine klare Positionierung bietet dem Golfmanagement das Rückgrat, um in Zeiten von Social Media stets mar-

Rank 2014	Brand	Brand Value (mEUR) 2014
1	Mercedes-Benz	25'546
2	BMW	25'494
3	SAP	13'352
4	Deutsche Telekom	12'335
5	Volkswagen	8'904
6	Siemens	6'808
7	BASF	6'474
8	Audi	6'219
9	adidas	6'033
10	Bayer	5'615
11	Allianz	5'373
12	Porsche	5'182
13	Hugo Boss	3'213
14	Bosch	3'036
15	Deutsche Bank	3'032

Abb. 1: Ranking der 15 wertvollsten deutschen Marken nach Markenwert im Jahr 2014 (in Mio. Euro) (Quelle: Interbrand)

# Marktplatz.

Über 50 golfspezifische Lösungen für Webleser mit ClubWebMan® [www.gkmb.com](http://www.gkmb.com)

kenkonform den digitalen Herausforderungen begegnen zu können.

Eine im „Journal of Marketing Research“ veröffentlichte Studie zeigt, dass Menschen im Web vor allem die Marken (mit-)teilen, die sie selbst einzigartig wirken lassen. Überträgt man diese Erkenntnis z.B. auf die Mitgliedschaft einer Golfanlage, so wird online das Wohlwollen gegenüber der Anlage insbesondere dann ausgedrückt, wenn die eigene Mitgliedschaft als etwas Besonderes und Einmaliges angesehen wird.

## Markenpositionierung als Schnittstelle zur Umsetzung interner und externer Kommunikation

Die Markenpositionierung der Golfanlage zielt darauf ab, dass die Marke in den Augen der Zielgruppen so attraktiv ist und gegenüber konkurrierenden Golfanlagen so abgegrenzt wird, dass sie im Vergleich mit diesen Konkurrenzmarken vorgezogen wird. Die Positionierung gibt vor, welche zentralen Eigenschaften die Zielgruppen auf jeden Fall über die Golfanlage lernen und mit dieser verbinden sollten. Dies ist deshalb so wichtig, weil viele Kontakte heutzutage oberflächlich und beiläufig sind und Golfanlagen deshalb einen klaren Fokus benötigen, der schnell und unmissverständlich durch Kommunikation vermittelt werden kann.

Ausgangspunkt für die Entwicklung der Markenpositionierung ist die „Identität der Marke“. Die Markenidentität drückt aus, wofür eine Marke steht und beschreibt die wesensprägenden Merkmale. Dabei handelt es sich um das Selbstbild der Marke aus

Sicht des Unternehmens. Hier sollte sich die Golfanlage folgende Fragen stellen:

- Wer bin ich?
- Über welche Eigenschaften verfüge ich?
- Welchen Nutzen biete ich?
- Wie bin ich?
- Wie trete ich auf?

Da den Zielgruppen nicht alle Identitätsmerkmale gleichermaßen stark vermittelt werden können, bedarf es einer Beschränkung auf wenige zu kommunizierende Merkmale. Dazu dient die Markenpositionierung. Je besser die Umsetzung der Positionierung in kommunikative Maßnahmen erfolgt, umso klarer ist im Ergebnis das Markenimage der Golfanlage. Das Markenimage ist das Fremdbild der Marke aus Sicht der für die Golfanlage relevanten Anspruchsgruppen. Abbildung 2 zeigt den Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage.

## Formulierung einer Positionierung erfolgt in drei Schritten

### 1. Markenanalyse

Dabei handelt es sich um eine Situationsanalyse der Golfanlage im Hinblick auf markenrelevante Einflussfaktoren (Historie, Wettbewerb, Markt, etc.)

### 2. Entwicklung der Markenidentität

Durch Workshops und Befragungen des Managements, der Mitarbeiter, Mitglieder und Gäste wird eine IST-Markenidentität aus interner und externer Sicht erfasst und analysiert. Es folgen SWOT-Analysen und Analysen der Hauptwettbewerber. Unter Berücksichtigung von Historie, Zukunftstrends und möglicher Unternehmensstrategie erfolgt die Entwicklung einer SOLL-Markenidentität der Golfanlage.

### 3. Formulierung eines „Positioning Statements“

Aus der SOLL-Markenidentität wird die SOLL-Positionierung abgeleitet. Warum soll ein Kunde Ihre Marke wählen und keine andere?

Die Durchführung eines solchen Positionierungsprozesses erfordert viel Fingerspitzengefühl und ausreichend Erfahrung auf dem Gebiet des Markenmanagements. So kommen z.B. zahlreiche individualisierte Fragebögen und Fragetechniken zum Einsatz,

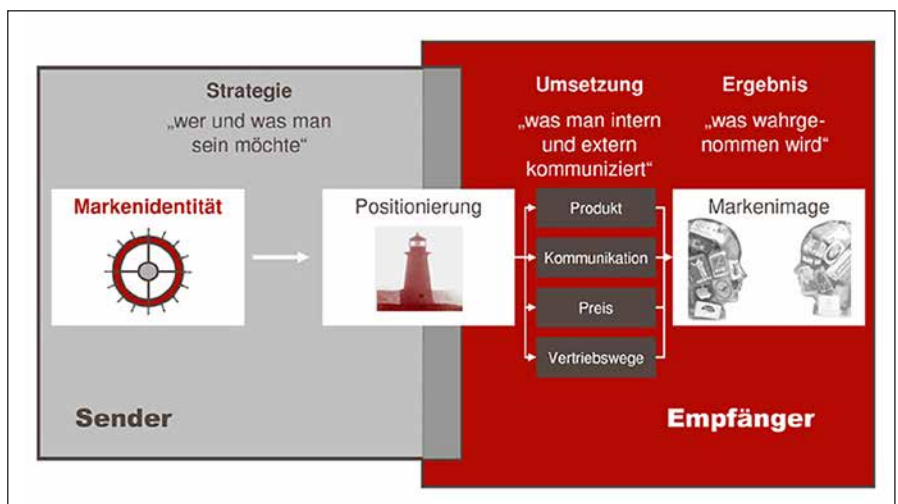


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Markenidentität, Positionierung und Markenimage (Quelle: Esch, 2007)

die wichtige Aspekte auf dem Weg zur Markenpositionierung herausarbeiten.

Vor dem Hintergrund der geplanten 3-jährigen crossmedialen Werbekampagne des DGV mit dem Slogan „Golf. Mitten ins Glück.“ werden sich jene Golfanlagen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, die rechtzeitig, auf Basis ihrer individuellen Markenpositionierung, eine markenkonforme Kommunikation ihres Angebotes präsentieren können.

### Vermeidung von Widersprüchen zwischen Markenpositionierung und Unternehmensphilosophie

Ähnlich wie bei der Markenidentität und Positionierung geben sich Unternehmen mit der Unternehmens-

philosophie und der Vision einen Handlungsrahmen als Vorgabe ihrer weiteren Geschäftstätigkeit. Erfolgreiche Marken achten dabei auf die genaue Abstimmung der Philosophie und Vision mit der Markenidentität und Positionierung.

Der Zusammenhang von Markenidentität, Unternehmensphilosophie, Vision und Leitsätze einer Golfanlage wird Thema eines Beitrages in der nächsten Ausgabe des *golfmanager* sein.

Susanne von Zydowitz

Für die obigen Ausführungen wurden z.T. wissenschaftliche Beiträge von Prof. Dr. Rudolf-Esch, EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Oestrich-Winkel, herangezogen.



Susanne von Zydowitz  
Diplom-Wirtschaftsingenieurin und Senior-Golfmanagerin, blickt auf eine über 20jährige Industrieerfahrung mit den Schwerpunkten Markenmanagement und Kommunikation zurück. Seit 6 Jahren ist sie im Golfbusiness tätig und berät u.a. Golfanlagen, Hotels und Destinationen auf dem Weg zur Marke.  
E-Mail: [susanne@vonzydowitz.de](mailto:susanne@vonzydowitz.de)  
[www.vonzydowitz.de](http://www.vonzydowitz.de)

# Alginure® GmbH

Für einen perfekten Start in die neue Saison

## Golf-Algin Granulate



**Golf-Algine wirken fünffach:**

- Verbesserung der Bodenstruktur (Sorptions-, Wasser- und Luftspeicherkraft)
- pH-Wert Regulierung
- Ausgeglichene und nachhaltige Versorgung mit Nährelementen
- Vitalitätserhöhung für schnelle Regeneration und widerstandsfähige Rasengräser
- Verbessertes Wurzelwachstum für eine starke Grasnarbe
- Aktivierung des Bodenlebens für den schnellen Abbau von abgestorbenen Pflanzenteilen



**Boden pH-Wert**



**Golf-Algin® A** pH-senkend  
Organisch-mineralischer NPK-Dünger (7+2+10)  
mit Mg, Na, S, Fe, Mo und Zn

**Golf-Algin® N** pH neutral  
Organisch-mineralischer NPK-Dünger (5+3+9)  
mit Mg, Na, S und Fe

**Golf-Algin® S** pH-erhöhend  
Organisch-mineralischer NPK-Dünger (7+3+9)  
mit Mg, S, Mn, Mo und Fe

Vor dem erstmaligen Einsatz von Golf-Algin A, N oder S sollte seitens der Alginure® GmbH eine Untersuchung des Bodenprofils durchgeführt werden. Rufen Sie uns gerne an: Tel. 04533-20800-0

Alginure® GmbH | Holländerkoppel 1a | 23858 Reinfeld  
[www.alginure.de](http://www.alginure.de)



demopark + demogolf 2015

## Sonderschau Rasen

Greenkeeper's Day am 22. Juni 2015!





Flugplatz Eisenach-Kindel • 21.–23. Juni 2015  
[www.demopark.de/sonderschau-rasen](http://www.demopark.de/sonderschau-rasen)