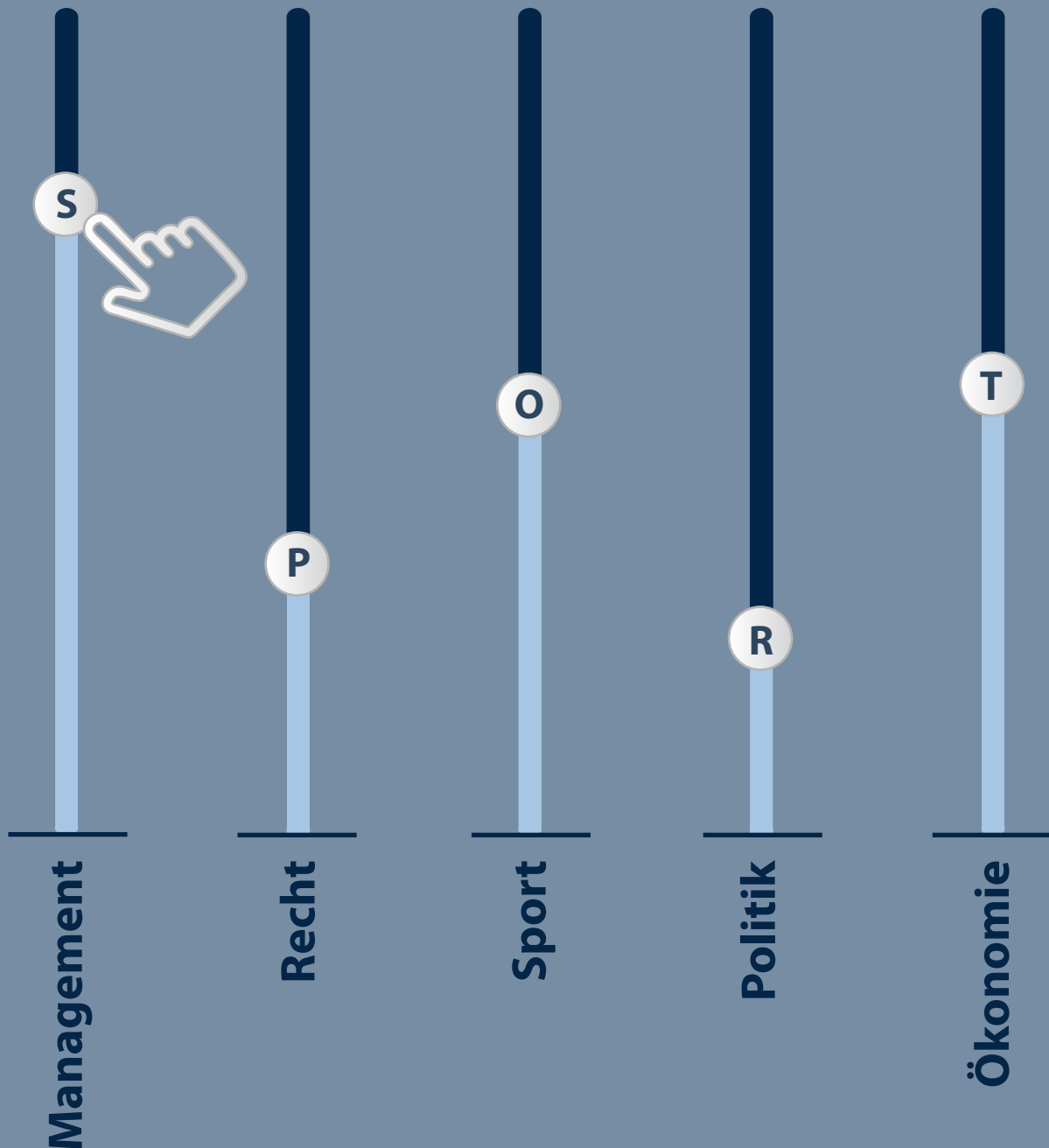


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 1/2015

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E-Mail: redaktion@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.
- Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:
- Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Ausgabe 1/2015
© 2010 - 2015 Sciamus GmbH, Döhlau
- Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.
- Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Toni Koch & Alexander Hodeck

Die Bedeutung ausgewählter Eigenschaften professioneller Sportveranstaltungen für die Kundenzufriedenheit – Eine vergleichende Conjoint-Analyse zwischen Zweiter Fußballbundesliga und DEL2	1
--	----------

Im Interview mit Heike Bienstein – Vereinsmanagerin beim TV Arnsberg e.V..

Die Strategien von Sportvereinsmanagern	12
--	-----------

Markus Breuer

Der Markt für Spielervermittler in Deutschland	15
---	-----------

Toni Koch & Alexander Hodeck

Die Bedeutung ausgewählter Eigenschaften professioneller Sportveranstaltungen für die Kundenzufriedenheit – Eine vergleichende Conjoint-Analyse zwischen Zweiter Fußballbundesliga und DEL2

Abstract

Einnahmen durch Zuschauer stellen einen nicht zu vernachlässigenden Anteil bei der Finanzierung von Sportclubs dar. Deshalb sind die Zufriedenheit der Kunden und die Messung der Kundenzufriedenheit wichtige Aspekte für Veranstalter. Im Mittelpunkt dieser Untersuchung steht eine sportartübergreifende Bestimmung der Bedeutung ausgewählter Eigenschaften für die Kundenzufriedenheit bei professionellen Sportveranstaltungen mittels Conjoint-Analyse. Die Ergebnisse zeigen, dass Zuschauer sowohl im Fußball als auch im Eishockey ähnliche Präferenzurteile abgeben. Damit können zukünftig sportartübergreifende Empfehlungen für Ausrichter von professionellen Sportveranstaltungen gegeben werden.

1. Einleitung

Der Konsum von Sport kann auf unterschiedlichsten Ebenen erfolgen. Es ist nicht nur die aktive Beteiligung am Sport, die Begeisterung und einen entsprechenden Erlebniswert stiften kann, sondern auch das Zusehen, das Begleiten sportlicher Handlungen als Zuschauer. Historisch betrachtet ist dieses Phänomen ähnlich traditionsreich wie die Teilnahme am sportlichen Wettkampf und das Sporttreiben selbst. Denn bereits bei Sportveranstaltungen der griechischen und römischen Antike versammelten sich die Interessierten, um das Wettkampfgeschehen zu verfolgen.¹ Nicht verwunderlich ist es des-

halb, dass der Betrachtung von Sportzuschauern große Bedeutung beigemessen wird. In diesem Zusammenhang wird aktives und passives Zusehen voneinander abgegrenzt. Aktive Zuschauer sind durch die direkte Anwesenheit vor Ort bei einer Sportveranstaltung gekennzeichnet, während passive Zuseher das Geschehen nur indirekt über das Fernsehen oder andere Medien verfolgen.² Dieser Beitrag fokussiert auf aktive Sportzuschauer im Stadion. Eintrittsgelder haben trotz steigender Vermarktungseinnahmen im professionalisierten Sport noch immer eine zentrale Bedeutung für Sportclubs. So werden immerhin 21,13 Prozent der rund 2,081 Milliarden Euro Gesamteinnahmen der Fußballbundesliga durch Eintrittsgelder erwirtschaftet.³ Gleichzeitig stehen Anbieter von Sportveranstaltungen im verschärften Wettbewerb untereinander und zu Anbietern anderer Freizeit- und Unterhaltungsangebote.⁴ Grundlegend stellt sich mithin die Frage, welche Eigenschaften von Sportveranstaltungen dazu führen, dass sich potentielle Kunden für den Kauf von Tickets entscheiden. Die Ansätze zur Beantwortung dieser Frage gestalten sich durchaus komplex. Aus der Perspektive des Dienstleistungsmarketings nimmt das Konzept der Zuschauerzufriedenheit eine zentrale Rolle ein. Ziel dieser Untersuchung ist es, mittels Conjoint-Analyse sportartübergreifend die Kunden- bzw. Zuschauerpräferenzen beim Besuch pro-

2012, S.21 ff.

2 Lucerna, 1997, S. 5.

3 DFL, 2013, S. 8.

4 Berlin, 2014, S.1 ff.

1 unter anderem Guttman, 1986, S. 13ff.; Krüger,

professioneller Sportveranstaltung zu ermitteln. Im Ergebnis können daraus Hinweise für Handlungsempfehlungen für Sportclubs bzw. Stadionbetreiber abgeleitet werden.

2. Nachfrage nach professionellen Sportveranstaltungen

Als professionelle Sportveranstaltung wird im Sinne von Riedmüller⁵ „eine kompakte und zeitlich geschlossene Einheit physischer Leistungsvergleiche, die nach genau definierten Regeln abläuft und durch Veranstalter entsprechend der Bedürfnisse potenzieller Nachfrager inszeniert wird“ verstanden.

Um die Präferenzen von Sportzuschauern zu erarbeiten, ist es sinnvoll, auf die Einflussfaktoren der Nachfrage näher einzugehen. Aus ökonomischer Sicht ist das Nachfragepotenzial grundsätzlich vom relevanten Markt abhängig. Da unterstellt wird, dass die Einwohner des Heimatortes einer Mannschaft als potenzielle Nachfrager in Betracht kommen, kann der relevante Markt durch die Bevölkerungszahl am Heimatort definiert werden. Ergänzend wird regelmäßig auch die Bevölkerung des Heimatortes der Gäste hinzugechnet. Die Summe beider Bevölkerungszahlen stellt folglich einen Indikator für den relevanten Markt dar, wobei die grundlegende Annahme besteht, dass die Zuschauerzahl mit der Anzahl der Einwohner in den beiden Heimatorten steigt.⁶ In diesem Kontext muss allerdings die Entfernung der Orte Berücksichtigung finden, da zahlreiche Studien auf einen negativen Zusammenhang zwischen Distanz und Stadionnachfrage hinweisen.⁷ Da die

Sportzuschauer für eine Eintrittskarte in der Regel einen bestimmten Geldbetrag zahlen müssen, liegt der Gedanke nahe, dass sich hohe Preise negativ auf die Nachfrage auswirken. Während einige Studien⁸ diesen negativen Zusammenhang empirisch bestätigen können, kommen andere Untersuchungen zu einem gegensätzlichen Ergebnis.⁹ Ähnlich kontrovers sind die Erkenntnisse zum Einfluss von Einkommen und Arbeitslosigkeit auf die Nachfrage nach Sportveranstaltungen. Daher gestaltet es sich relativ schwierig, ein allgemeines und einheitliches Bild in Bezug auf die ökonomischen Einflussfaktoren zu konstruieren.¹⁰

Einen weiteren bedeutenden Einflussfaktor auf die Stadionnachfrage stellt die Popularität der Sportveranstaltung dar. Je populärer die Sportart, eine Liga, teilnehmende Mannschaften oder Sportler sind, desto größer kann das Interesse der Zuschauer vermutet werden. Popularität wird dabei vor allem durch den sportlichen Erfolg bestimmt. Dieser könnte sich im Mannschaftssport darin äußern, dass eine Mannschaft die betreffende Sportserie – wie zum Beispiel die Fußballbundesliga – besonders häufig gewinnt. Damit würde sich erklären lassen, warum Spiele mit Beteiligung des deutschen Rekordmeisters FC Bayern München regelmäßig ausverkauft sind.¹¹ Andererseits deutet eine ganze Reihe von Studien darauf hin, dass sich die Ausgeglichenheit einer Serie und die daraus resultierende Spannung positiv auf die Zuschauernachfrage auswirken.¹² In einem engen Zusammenhang damit steht das Phänomen der Unsicherheit über den Ausgang bzw. das Ergebnis von Sportwettbewerben. Dabei

5 Riedmüller, 2003, S.54.

6 z.B. Fizel & Bennet, 1989, 985 ff.; Wilson & Sim, 1995, 136 f.; Baimbridge, Cameron & Dawson, 1996, 325 ff.; Czarnitzki & Stadtmann, 2002, 108ff.

7 Peel & Thomas, 1988, 329 ff.; Dobson & Goddard, 1992, 1159 ff.; Baimbridge et al., 1996, 325 ff.; Czarnitzki & Stadtmann, 2002, 108ff.

8 Borland, 1987, 226 ff.; Baimbridge et al., 1996, 325 ff.

9 Fizel & Bennet, 1989, 985 ff.; Simmons, 1996, 148 ff.

10 Schafmeister, 2007, S. 26ff.

11 Schafmeister, 2007, S. 31.

12 Gärtner & Pommerehne, 1978, 99 ff.; Drever & McDonald, 1981, 105 ff.; Schmidt & Berri, 2001, 153 ff.

1.	Bestimmung der Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen
2.	Erhebungsdesign (Orthogonales Design) erstellen
3.	Bewertung der Stimuli durch die Befragungsteilnehmer
4.	Datenauswertung mit SPSS

Tab. 1: Ablaufschritte einer Conjoint-Analyse (nach Backhaus et al., 2008, S. 456)

wird unterstellt, dass Sportzuschauer einen Wettkampf von gleichstarken Gegnern bevorzugen. Folglich soll die Nachfrage bei einem sportlich ausgeglichenen Wettbewerb höher ausfallen, da dieser aufgrund der größeren Unsicherheit über das Ergebnis an Spannung gewinnt.

Aufgrund der Tatsache, dass vor allem in den letzten Jahren weltweit zahlreiche moderne Multifunktionsarenen entstanden sind, welche für verschiedenste Sportveranstaltungen genutzt werden können, liegt die Vermutung nahe, dass auch die Beschaffenheit des Stadions einen Einfluss auf die Besuchsentscheidung eines Zuschauers hat. Schafmeister¹³ stellt in diesem Zusammenhang fest, dass die Modellierungen des Einflusses der Attraktivität von Sportstätten auf die Nachfrage nicht überzeugen können, da bisher lediglich der Neuigkeitseffekt Berücksichtigung findet, nicht aber der Tatsache Rechnung getragen wird, dass Stadien zum Teil auch einen legendären Charakter besitzen.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Nachfrage nach professionellen Sportveranstaltungen durch eine Vielzahl von Faktoren determiniert ist, von denen jedoch nur ausgewählte durch den Veranstalter beeinflussbar sind.

3. Bedeutung ausgewählter Aspekte bei professionellen Sportveranstaltungen im Fußball und im Eishockey

3.1 Untersuchungsmethodik

Die Untersuchung wurde am Beispiel des
13 Schafmeister, 2007, S. 44.

FC Energie Cottbus und des EHC Lausitzer Füchse aus Weißwasser durchgeführt. Für beide Vereine wurde jeweils ein Online-Fragebogen konzipiert, der inhaltlich für beide Untersuchungsobjekte identisch war. Allerdings wurden sportarten- bzw. vereinspezifische Anpassungen vorgenommen. Zum Zeitpunkt der Befragung (Saison 2013/14) spielten beide Vereine in der jeweils zweithöchsten nationalen Spielklasse ihrer Sportarten. Zur Messung der Präferenzen von Sportzuschauern wurde die traditionelle Conjoint-Analyse als Verfahren gewählt. Dazu werden sogenannte Stimuli erzeugt, die realen oder theoretisch denkbaren Absatzleistungen entsprechen können und von einem Befragten in eine Präferenzreihenfolge zu bringen sind. Das Vorgehen entsprach dem dekompositionellen Ansatz, der dadurch gekennzeichnet ist, dass aus den erhobenen Urteilen einer befragten Person Teilnutzenwerte für einzelne Merkmale und Ausprägungen bestimmt werden können.¹⁴

Der Ablauf der Conjoint-Analyse ist in Tabelle 1 dargestellt. Zunächst wurde eine Auswahl passender Eigenschaften getroffen. Dies erfolgte auf Basis einer umfassenden Literaturanalyse (Kapitel 2). Für die Durchführung der Conjoint-Analyse wurden die vier Determinanten *Sportliche Leistung*, *Stadionkomfort*, *Verpflegungsangebot* und *Ticketpreis* festgelegt. Dabei war zu berücksichtigen, dass die ausgewählten Eigenschaften sowohl präferenzrelevant, als auch durch einen Anbieter beeinflussbar sind.¹⁵ Eine weitere Anforderung

14 Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2008, S. 452 f.

15 Backhaus et al., 2008, S. 456.

Eigenschaften	Eigenschaftsausprägungen
A: Ticketpreis	1: 9,00€ 2: 20,00€
B: Verpflegungsangebot	1: Nur Getränke 2: Speisen und Getränke
C: Stadionkomfort	1: Altes Stadion 2: Moderne Arena
D: Sportliche Leistung	1: Mäßige Leistung 2: Erfolgreiche Leistung

Tab. 2: Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen

derung zur Anwendung des Conjoint Measurements stellt die Unabhängigkeit der entsprechenden Merkmale dar. Die Erfüllung dieses Kriteriums ergab sich aus dem zugrunde liegenden additiven Nutzenmodell, was bedeutet, dass jede Determinante für einen Besucher einen unabhängigen Teilbeitrag zum Gesamtnutzen aus dem Stadionbesuch leistet. Es wurde darauf geachtet, dass die ausgewählten Eigenschaften und Ausprägungen realisierbar waren. Um die Erkenntnisse aus einer Conjoint-Analyse anwendbar zu machen, dürfen sich folglich keine Konstellationen ergeben, die für den Hersteller eines Produktes technisch nicht umsetzbar sind. Des Weiteren müssen die einzelnen Eigenschaftsausprägungen in einer kompensatorischen Beziehung zueinander stehen. Daraus ergibt sich, dass in der subjektiven Wahrnehmung eines Befragten beispielsweise ein geringer Stadionkomfort durch zufriedenstellende sportliche Leistungen einer Mannschaft kompensiert werden kann. Schließlich wurde der Forderung Rechnung getragen, die Anzahl der Eigenschaften und Ausprägungen zu begrenzen.¹⁶ Zwar können Produkte mit steigender Zahl von Merkmalen und Ausprägungen präziser beschrieben werden, was die Validität der Daten erhöht, allerdings kann dies schnell zu einer Überforderung der Befragungsteilnehmer führen, was sich wiederum

negativ auf die Reliabilität auswirken würde.¹⁷ In Tabelle 2 sind die festgelegten Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen dargestellt.

Für jedes der vier Merkmale wurden jeweils zwei Ausprägungen festgelegt. Für die Determinante *Ticketpreis* wurden zwei Ausprägungen gewählt, die mit 20 Euro jeweils die teure und mit 9 Euro die günstige Preiskategorie der Untersuchungsobjekte repräsentieren. Da die Preise in Abhängigkeit von Topspielzuschlägen oder Ermäßigungen gewissen Abweichungen unterliegen können, sind die Werte für beide Vereine als Durchschnittsgrößen zu betrachten. Aus Vereinfachungsgründen wurden die Befragungsteilnehmer weiterhin darauf hingewiesen, dass es sich bei den Tickets um einfache Sitzplatzkarten handelte und von Stehplätzen, Unterscheidungen nach Blöcken oder VIP-Karten abgesehen wurde.

Bei dem Merkmal *Verpflegungsangebot* wurde eine Auswahl für entweder *nur Getränke* oder *Speisen und Getränke* vorgegeben. Dadurch lässt sich folglich darstellen, wie wichtig das Verpflegungsangebot generell und das Vorhandensein von Speiseangeboten im Speziellen beim Besuch einer professionellen Sportveranstaltung sind. An dieser Stelle erhielten die Befragten den Hinweis, dass die Auswahl an Speisen und Getränken allgemein den

¹⁶ Backhaus et al., 2008, S. 457.

¹⁷ Schubert, 1991, S. 176.

real vorfindbaren Angeboten in der jeweiligen Heimspielstätte entsprechen sollte.

Für die Eigenschaft *Stadionkomfort* wurden die Ausprägungen *altes Stadion* und *moderne Arena* festgelegt. Zur Erklärung wurde hierbei angeführt, dass sich ein *altes Stadion* als einen insgesamt veralteten und sanierungsbedürftigen Bau versteht, wohingegen eine *moderne Arena* neu ausgestattete Tribünen mit neuer Bestuhlung beinhalten sollte.

Als vierte Determinante wurde die *sportliche Leistung* schließlich mit den Ausprägungen *mäßig* und *erfolgreich* versehen. Für den FC Energie Cottbus wurde die *mäßige Leistung* folgendermaßen operationalisiert: Mannschaft hat keinerlei Chancen auf den Aufstieg, sondern ist vielmehr um den Klassenerhalt bemüht. Für den EHC Lausitzer Füchse bedeutete *mäßige Leistung* wiederum, dass die Mannschaft in den Play-Downs, also in der Abstiegsrunde der DEL2 spielt. Die Ausprägung *erfolgreiche Leistung* wurde im Falle des FC Energie Cottbus beschrieben als: Mannschaft spielt um den Aufstieg mit, bewegt sich also meist im Bereich der ersten 3 Plätze. Bei den Lausitzer Füchsen wurde die Ausprägung *erfolgreiche Leistung* wiederum mit der Qualifikation für die Play-Offs, die Aufstiegsrunde der DEL2 operationalisiert. Die Modellierung der sportlichen Leistung im Hinblick auf das Befragungsprojekt wurde in Absprache und Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen beider Vereine erarbeitet.

Um den Aufwand bei der Bewertungsaufgabe für die Befragungsteilnehmer möglichst gering zu halten, wurde darüber hinaus ein reduziertes Design verwendet. Dazu kann mit dem Statistikprogramm SPSS durch die Prozeduren ORTHOPLAN und PLANCARDS ein sogenanntes *orthogonales Design* erzeugt werden, das durch systematische Auswahl von Stimuli eine repräsentative Teilmenge über alle theoretisch möglichen Stimuli erstellt. Im Rahmen der zugrunde liegenden Untersu-

chung wurde folglich für die 16 theoretisch möglichen Stimuli ein reduziertes Design von 12 Stimuli erzeugt. Das Befragungsprojekt für die beiden Untersuchungsobjekte wurde über das Online-Tool *SoSciSurvey* erstellt. Nach einem ausführlichen Pretest wurden die beiden Fragebögen für drei Wochen auf dem Server von *SoSciSurvey* freigeschaltet. Dazu wurden zwei separate Links zur Verfügung gestellt, welche in Zusammenarbeit mit den Pressesprechern beider Vereine jeweils auf den offiziellen Fanseiten des sozialen Netzwerkes *Facebook* veröffentlicht wurden. Beim EHC Lausitzer Füchse startete die Umfrage am 8. November 2013. Beim FC Energie Cottbus begann die Befragung am 19. November 2013. Auf den veröffentlichten Link konnten grundsätzlich alle registrierten *Facebook*-Nutzer zugreifen. Eine ausdrückliche Benachrichtigung erhielten allerdings nur die Anhänger der entsprechenden Fanseiten. Auf diese Art und Weise erhielt man relativ einfach Zugang zu einer recht großen Zahl von potenziellen Befragungsteilnehmern. Da grundsätzlich nur registrierte *Facebook*-Nutzer auf das Befragungsprojekt zugreifen konnten und somit keine Zufallsauswahl vorlag, handelte es sich bei den Stichproben um sogenannte Convenience Samples¹⁸. Auf den Fragebogen des FC Energie Cottbus griffen während des dreiwöchigen Befragungszeitraumes insgesamt 638 Personen zu. Dabei wurden 495 Fragebögen vollständig ausgefüllt. Die Umfrage beim EHC Lausitzer Füchse konnte insgesamt 338 Zugriffe verzeichnen, wobei 259 Fragebögen vollständig ausgefüllt wurden. In der Gesamtheit lagen dem Befragungsprojekt somit 754 verwertbare Fragebögen zur Datenauswertung vor. Da die Umfrage nur unter Fans der jeweiligen Vereine durchgeführt wurde, spiegeln die Ergebnisse auch die Sichtweise jener spezifischen Gruppe wider. Die befragten Personen konsumieren eine Vielzahl vereinsbezogener Infor-

¹⁸ Johnson & Christensen, 2010, S. 230.

Eigenschaften	Eigenschaftsausprägungen	Nutzen-schätzung	Standard-fehler	Relative Wichtigkeit
Ticketpreis	9,00€	-1,714	0,127	30,59 %
	20,00€	-3,428	0,254	
Verpflegungsangebot	Nur Getränke	-0,273	0,064	13,72 %
	Speisen und Getränke	0,273	0,064	
Stadionkomfort	Altes Stadion	-0,014	0,064	17,03 %
	Moderne Arena	0,014	0,064	
Sportliche Leistung	Mäßige Leistung	-5,040	0,254	38,66 %
	Erfolgreiche Leistung	-2,520	0,127	
(Konstante)		10,852	0,277	

Tab. 3: Ergebnisse der gemeinsamen Conjoint-Analyse beim FC Energie Cottbus (Pearson-r = 0,997; p = 0,000; Kendall-Tau = 1,000; p = 0,000; Kendall-Tau für Prüfkarten = 1,000)

mationen ergänzend zum Stadionbesuch, weshalb zu unterstellen ist, dass in der Studie besonders emotionale Bewertungen vorliegen. Aufgrund der gewählten Methodik können die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf andere Vereine übertragen werden und beschränken sich somit auf die Sichtweise von Fans. Sie liefern jedoch wichtige erste Erkenntnisse bezüglich der untersuchten Thematik.

3.2 Ergebnisse der Conjoint-Analyse

Für das Sample des FC Energie Cottbus ließ sich feststellen, dass 24,2 % der befragten Personen weiblich und 75,8 % männlich waren. Bei den Lausitzer Füchsen waren 31,3 % der Befragungsteilnehmer weiblich und 68,7 % männlich. Der Altersdurchschnitt der Probanden beim FC Energie Cottbus lag bei 26,9 Jahren wobei die Altersangaben von 13 bis 68 Jahren reichten. Die befragten Eishockeyzuschauer des EHC Lausitzer Füchse waren im Durchschnitt 29,9 Jahre alt. Die Angaben beinhalteten dabei Werte zwischen 14 und 81 Jahren.

Betrachtet man die einzelnen Teilnutzenwerte für das Sample des FC Energie Cottbus (Tabelle 3) näher, so lässt sich für den Ticketpreis zunächst eine negative Tendenz feststellen. Eine Preisänderung von 9 Euro auf 20 Euro bedeutet einen

durchschnittlichen Rückgang des Nutzens, da die entsprechenden Teilnutzenwerte (von -1,714 auf -3,428) sinken. Daraus kann geschlossen werden, dass zunehmende Kosten für Eintrittskarten mit einem sinkenden Nutzen für den Sportzuschauer einhergehen. Die gleiche Tendenz ist für die sportliche Leistung erkennbar. Ein Rückgang der gebotenen sportlichen Leistung bedeutet für den *Durchschnittsprobanden* einen sinkenden Nutzen aus dem Veranstaltungsbesuch. Hinsichtlich des Verpflegungsangebotes kann festgestellt werden, dass eine zusätzliche Auswahl an Speisen nutzensteigernd wirkt. In Bezug auf den Stadionkomfort bedeutet wiederum der Übergang vom *alten Stadion* zur *modernen Arena* eine durchschnittliche Steigerung des Nutzens.

Die Produktkarte mit den Eigenschaften *Ticketpreis 9 Euro, Speisen und Getränke, altes Stadion, erfolgreiche Leistung* (Gesamtnutzenwert: 6,877) wurde durchschnittlich am besten, die Produktkarte mit den Eigenschaften *Ticketpreis 20 Euro, nur Getränke, altes Stadion, mäßige Leistung* (Gesamtnutzenwert: 2,097) hingegen am schlechtesten beurteilt. Das fiktive Produkt mit dem höchsten Gesamtnutzen besteht aus einem Ticketpreis von 9 Euro, einem Verpflegungsangebot von Speisen und Getränken, einer modernen Arena sowie einer erfolgreichen Leistung der Mannschaft. Dieses wurde den Befra-

Eigenschaften	Eigenschaftsausprägungen	Nutzen-schätzung	Standard-fehler	Relative Wichtigkeit
Ticketpreis	9,00€	-1,112	0,147	23,9 %
	20,00€	-2,224	0,294	
Verpflegungsangebot	Nur Getränke	-0,352	0,074	15,7 %
	Speisen und Getränke	0,352	0,074	
Stadionkomfort	Altes Stadion	-0,318	0,074	20,6 %
	Moderne Arena	0,318	0,074	
Sportliche Leistung	Mäßige Leistung	-5,054	0,294	39,8 %
	Erfolgreiche Leistung	-2,527	0,147	
(Konstante)		9,958	0,321	

Tab. 4: Ergebnisse der gemeinsamen Conjoint-Analyse beim EHC Lausitzer Füchse (Pearson-r = 0,996; p = 0,000; Kendall-Tau = 0,929; p = 0,001; Kendall-Tau für Prüfkarten = 1,000)

gungsteilnehmern allerdings nicht durch das reduzierte Design präsentiert. Ferner verdeutlichen die relativen Wichtigkeiten, dass die sportliche Leistung mit 38,66 % die wichtigste Determinante für die Präferenzbildung darstellt. Danach folgt der Ticketpreis mit einem Einflussgewicht von 30,59 % vor der Eigenschaft Stadionkomfort mit 17,03 %. Mit 13,72 % kommt dem Verpflegungsangebot die geringste Bedeutung zur Präferenzveränderung zu.

Anhand Tabelle 4 ist zu erkennen, dass auch im Sample des EHC Lausitzer Füchse eine negative Tendenz für die Eigenschaften Ticketpreis und sportliche Leistung vorliegt. Des Weiteren gehen – wie bereits für die Stichprobe der Fußballzuschauer festgestellt – ein zusätzliches Angebot von Speisen sowie die Existenz einer modernen Arena mit einer Nutzensteigerung für den *Durchschnittsprobanden* einher. Die Ergebnisse können in diesem Zusammenhang analog zu den Ausführungen bezüglich der Stichprobe des FC Energie Cottbus interpretiert werden. Das fiktive Produkt mit dem höchsten Gesamtnutzen setzt sich somit ebenfalls aus einem Ticketpreis von 9 Euro, einem Verpflegungsangebot von Speisen und Getränken, einer modernen Arena sowie einer erfolgreichen Leistung der Mannschaft zusammen. Auch in Bezug auf die relativen Wichtigkeiten werden die Parallelen deutlich: Die wichtigste Determinante ist mit

einem Wert von 39,75 % die sportliche Leistung. Daran schließen sich der Ticketpreis mit 23,92 % sowie der Stadionkomfort mit 20,62 % an. Schließlich weist auch unter den Eishockeyzuschauern das Verpflegungsangebot mit 15,71 % das geringste Einflussgewicht zur Präferenzbildung auf.

4. Fazit und Ausblick

Wesentliche Erkenntnisse der Studie sind, dass sowohl bei Fans von Energie Cottbus als auch für Fans der Lausitzer Füchse der sportlichen Leistung das größte sowie dem Verpflegungsangebot das geringste Einflussgewicht zur Präferenzbildung zuzuordnen ist. Mit der vorliegenden Arbeit wurde somit gezeigt, dass die sportliche Komponente kritisch für den Erfolg professioneller Sportveranstaltungen ist und Defizite in diesem Bereich nur sehr schwierig zu kompensieren sind. Da im Rahmen der empirischen Studie mit Convenience Samples gearbeitet wurde, bleiben die getroffenen Aussagen allerdings auf die Stichproben beschränkt. Folglich können auf Basis der Untersuchungsergebnisse keine Rückschlüsse im Hinblick auf die Grundgesamtheit aller Sportzuschauer gezogen werden. Es ist davon auszugehen, dass sich Fans aufgrund ihrer emotionalen Verbindung zum Verein im Hinblick auf Verhalten, Erwar-

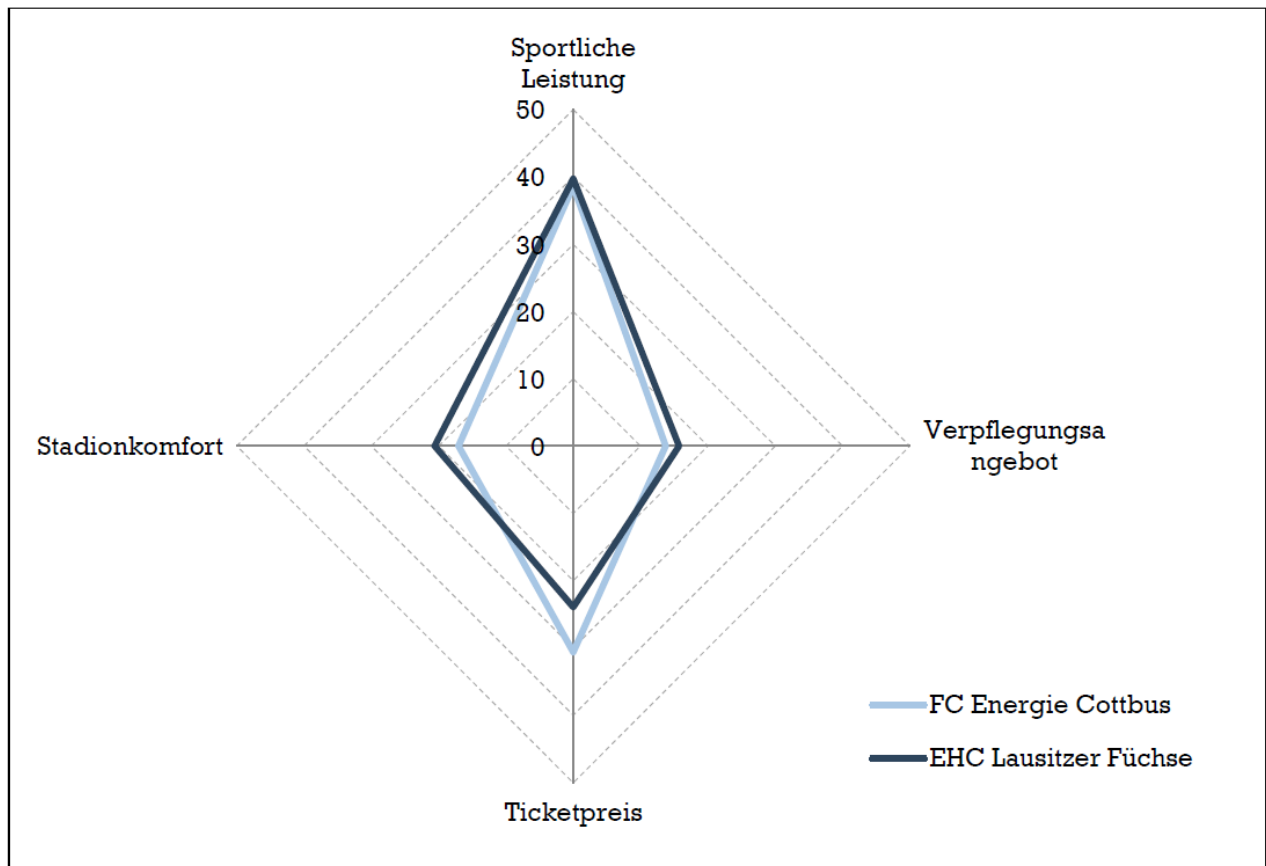


Abb. 1: Fanverhalten (in Prozent) des FC Energie Cottbus und des EHC Lausitzer Füchse

tung und Wahrnehmung von anderen Sportzuschauern unterscheiden. Die hervorgebrachten Erkenntnisse liefern jedoch Hinweise und Ansätze, um den Besuch professioneller Sportveranstaltungen zu erklären und stellen somit einen möglichen Ausgangspunkt für künftige Forschungsanstrengungen dar. So wäre es zunächst sicherlich interessant zu überprüfen, ob die Ergebnisse der Studie für die Sportarten Fußball und Eishockey allgemein bestätigt werden können. Ergänzend muss eingeschränkt werden, dass bezogen auf die beiden untersuchten Sportveranstaltungen unterschiedliche Personen befragt wurden, die beiden Standorte Regionalunterschiede (Entfernung 50 Kilometer) und Strukturunterschiede (Stadt vs. ländliche Region) aufweisen und somit die Ergebnisse nur sehr eingeschränkt vergleichbar sind. Mit Bezug auf die Praxis können sicherlich trotzdem Beispiele festgestellt werden, welche die Erkenntnisse der Arbeit

widerspiegeln. Im deutschen Fußball waren in den letzten Jahren vor allem der FC Bayern München und Borussia Dortmund regelmäßige Teilnehmer im Rennen um nationale Titel und Meisterschaften. Die beiden Mannschaften sind dabei nicht nur für ihre sportlichen Erfolge bekannt, sondern gelten darüber hinaus als Garant für ausverkaufte Stadien. Andererseits sind – beispielsweise mit dem FC St. Pauli oder Union Berlin – auch weniger erfolgreiche Vereine anzutreffen, die für Tradition und Identifikation stehen und bei ihren Heimspielen ebenfalls für große Kulissen sorgen. Entsprechend wäre es in diesem Zusammenhang interessant zu analysieren, inwieweit Aspekte wie die sportliche Leistung, Tradition oder Identifikation mit den tatsächlichen Zuschauerzahlen zusammenhängen. Die entscheidende Schwierigkeit besteht hierbei sicher wiederum in einer geeigneten Operationalisierung. Für künftige Forschungen wäre weiterhin eine Einbezie-

hung von Determinanten wie der Parksituation, dem Zustand der sanitären Anlagen oder dem Rahmenprogramm einer Veranstaltung grundsätzlich von Interesse. Darüber hinaus wäre schließlich auch ein Vergleich mit anderen Sportmärkten, wie beispielsweise dem US-Sport, denkbar. Insgesamt betrachtet, hat sich das Conjoint Measurement, welches üblicherweise vor allem in der Planung neuer Produkte zum Einsatz kommt, als zweckmäßiges Instrument im Bereich der Zuschauerforschung erwiesen. Um die Qualität von Sportveranstaltungen zu verbessern und folglich positive Effekte hinsichtlich der Zuschauerzufriedenheit erzielen zu können, besteht letztlich immer die Notwendigkeit, die Perspektive des Kunden – also des Zuschauers – einzunehmen. Dies konnte mit dem verwendeten Untersuchungsdesign sehr gut realisiert werden. Abschließend ist zu konstatieren, dass die abgebildeten Präferenzstrukturen erste Hinweise und Ausgangspunkte für praktische Konsequenzen bilden sollten. Die Ergebnisse unterstreichen vor allem die Bedeutung der gebotenen sportlichen Leistung sowie der Ticketpreise für das Zuschauen bei professionellen Sportveranstaltungen.

Literatur

- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (12. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Berlin, Alexander (2012). *Kundenbindung im Zuschauersport: Eine Untersuchung am Beispiel der Fußball-Bundesliga*. Verfügbar unter: <http://www.ebib.com> (14.07.2014)
- Baimbridge, M., Cameron, S. & Dawson, P. (1996). Satellite Television and the demand for Football: A whole new Ball game? *Scottish Journal of Political*, 43 (3), 317-333.

Zu den Autoren:



M.Sc. Toni Koch

Cristalica GmbH
Ringstraße 26
03159 Döbern

E-Mail: t.koch@cristalica.de

Toni Koch studierte Sportmanagement an der Universität Leipzig sowie an der California State University in Chico. Seit 2014 ist er Projektmanager beim Glas- und Personalisierungsunternehmen Cristalica, wo er den Bereich Glasmeisterschaften leitet.



Dipl. Sportl. Alexander Hodeck

Universität Leipzig
Sportwissenschaftliche Fakultät
Jahnallee 59
04109 Leipzig

Tel.: 0341-9731622

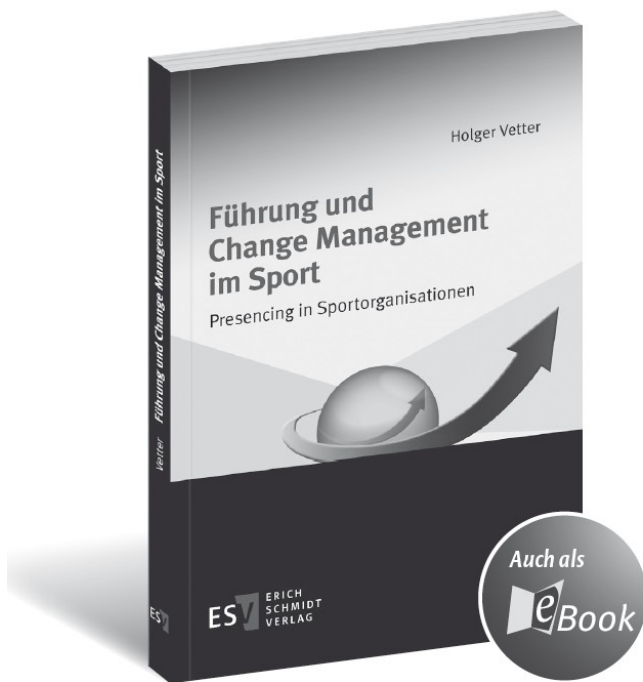
E-Mail: hodeck@uni-leipzig.de

Alexander Hodeck ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Universität Leipzig und promoviert zum Thema Sporttourismus. Er hat an der Universität Leipzig Sportwissenschaften (Diplom) mit der Spezialisierung Sportmanagement studiert. Neben dem Sporttourismus beschäftigt er sich mit der Weiterentwicklung von Sportorganisationen und deren Angeboten.

- Borland, J. (1987). The Demand for Australian Rules Football. *The Economic Record*, 63, 220-230.
- Czarnitzki, D. & Stadtmann, G. (2002). Uncertainty of outcome versus reputation: Empirical Evidence for the First German Football Division. *Empirical Economics*, 27 (1), 101-112.
- Deutsche Fußball Liga - DFL (2013). *Bundesliga Report 2013*. Hemmingen: Hansmann Verlag.
- Dobson, S.M. & Goddard, J.A. (1992). The

- demand for standing and seated viewing accommodation in the English Football League. *Applied Economics*, 24 (10), 1155-1163.
- Drever, P. & McDonald, J. (1981). Attendances at South Australian Football Games. *International Review of Sport Sociology*, 16 (2), 103-113.
- Fizel, J.L. & Bennet, R.W. (1989). The Impact of College Football Telecasts on College Football Attendance. *Social Science Quarterly*, 70 (4), 980-988.
- Gärtner, M. & Pommerehne, W.W. (1978). Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse. *Jahrbuch der Sozialwissenschaften*, 29, 88-107.
- Guttmann, A. (1986). *Sports Spectators*. New York: Columbia University Press.
- Johnson, R.B. & Christensen, L.B. (2010). *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krüger, M. (2012). Eine kurze Kulturgeschichte der Sportzuschauer. In B. Strauß (Hrsg.), *Sportzuschauer* (S. 19-39). Göttingen: Hogrefe.
- Lucerna, C. (1997). *Vermarktung von Sportereignissen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag Gabler.
- Peel, D.A. & Thomas D.A. (1988). Outcome Uncertainty and the Demand for Football: An Analysis of Match Attendances in the English Football League. *Scottish Journal of Political Economy*, 35 (3), 323-331.
- Riedmüller, F. (2003). *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen. Entwicklung und Überprüfung eines Erklärungsmodells*. Frankfurt am Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Schafmeister, G. (2007). *Sport im Fernsehen. Eine Analyse der Kundenpräferenzen für mediale Dienstleistungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag Gabler.
- Schmidt, M.B. & Berri, D.J. (2001). Competitive Balance and Attendance – The Case of Major League Baseball. *Journal of Sports Economics*, 2 (2), 145-167.
- Schubert, B. (1991). *Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint-Analyse*. Stuttgart: Poeschel.
- Simmons, R. (1996). The demand for English league football: a club-level analysis. *Applied Economics*, 28 (2), 139-155.
- Wilson, P. & Sim, B. (1995). The demand for Semi-Pro League Football in Malaysia 1989-91: a panel data approach. *Applied Economics*, 27 (1), 131-138. *sen-schafts-Zentralbank*. Düsseldorf.

Sport von der Zukunft aus gestalten



Führung und Change Management im Sport

Presencing in Sportorganisationen

Von Holger Vetter

2015, 157 Seiten, € (D) 24,95,
ISBN 978-3-503-15839-3

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-15839-3

Eine Welt tiefgreifender Veränderungen stellt Sportvereine heute vor große Herausforderungen. Dass darin auch immense Chancen für Erneuerungen liegen, belegt Holger Vetter in diesem Buch.

Mit **Presencing** überträgt er einen innovativen Führungsansatz, der Entwicklungsprozesse von der Zukunft aus begreift, erstmals auf das „Spielfeld“ der Sportorganisationen.

- ▶ **Was ist Presencing?** Prinzipien und Techniken der ursprünglich am Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelten sozialen Technologie
- ▶ **Presencing im Sport:** Was leistet der Ansatz für eine nachhaltige Vereins- und Verbandsentwicklung?
- ▶ **Presencing in der Anwendung:** Mit Beispielen vom DFB bis zum Sportverein auf lokaler Ebene

Ein **Volltreffer für alle Zukunftsgestalter im Sport** – mit verständlichen Methodenbeschreibungen und vielen praktischen Empfehlungen.

»Presencing ist einfach faszinierend. In diesem Buch wird ungewöhnliches Managementwissen für eine nachhaltige Führung im Sport auf kompakte Art und Weise dargeboten.«

Stefan Akamp,
Vorsitzender des TV Emsdetten 1898 e.V.

»Dieses Buch inspiriert Führungskräfte im Sport. Es macht Mut, Neues zu probieren für die unbedingt notwendige Zukunftsentwicklung im Sport.«

Carsten Jaksch-Nink,
Direktor des Fußball- und Leichtathletikverbandes Westfalen e.V.

Auch als eBook erhältlich: Profitieren Sie von schneller Navigation durch komplett verlinkte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse.

 www.ESV.info/978-3-503-15840-9

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info



Die Strategien von Sportvereinsmanagern Im Interview Heike Bienstein – Vereinsmanagerin beim TV Arnsberg e.V.

Der Turnverein Arnsberg wurde am 26. Juli 1861 gegründet und blickt damit auf eine über 150 jährige Tradition zurück. Heute besteht der Verein aus acht Abteilungen und hat insgesamt rund 2.500 Mitglieder. Es handelt sich um einen Breiten-sportverein. Dieser wird durch einen ehrenamtlichen Vorstand geführt. Bis zur Einstellung einer Vereinsmanagerin 2012 gab es keine Hauptamtlichkeit in dem Verein. Bisher verfügt der Verein nur über ein kleines Sportheim mit rund 140qm. In 2015 soll ein Sport- und Gesundheitszentrum gebaut werden, um neue Räumlichkeiten zu schaffen und dem Verein eine „Heimat“ zu geben.



Heike Bienstein ist seit März 2012 hauptamtliche Vereinsmanagerin des TV Arnsberg e.V.. Sie hat von 2006 bis 2011 Sportwissenschaften mit dem Schwerpunkt Sportmanagement an der Ruhr Universität Bochum stu-

diert und mit dem „Master of Sports Science“ abgeschlossen. Parallel dazu absolvierte sie die Ausbildung zur „Vereinsmanagerin“ beim Landessportbund. In ihrer Freizeit betreibt Heike Bienstein Leichtathletik und war 2008 deutsche Juniorenmeisterin im Crosslauf.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Bienstein: Was ich mit der Zeit gelernt habe ist, dass man mit den klassischen Managementstrategien gar nicht so weit kommt oder sie nicht so strikt anwenden kann, wie man es gern möchte. Man muss sich im Verein sehr auf die Vereinsstrukturen einlassen. Man muss sich auf die

gewachsenen Strukturen einlassen und diese berücksichtigen, wenn man im Verein zurechtkommen und etwas bewegen möchte.

Redaktion: Was sind die größten Herausforderungen für Ihren Sportverein und wie gehen Sie damit um?

Bienstein: Aktuell sind die größten Herausforderungen der demografische Wandel und die schulischen Veränderungen, beispielsweise durch G8. Hier muss sich der Verein neu darauf einrichten. Früher sind die Kinder aus der Schule gekommen und hatte dann Zeit zum Sporttreiben, was heute nicht mehr der Fall ist. Heute muss viel über Kooperationen z.B. mit Schulen gehen oder es müssen spätere Angebote und Angebote an Wochenenden oder in den Ferien geschaffen werden.

Durch den demografischen Wandel müssen auch viele Angebote für Ältere geschaffen werden. Ältere Menschen wollen sich immer länger fit halten und wollen auch moderne Angebote zum Sporttreiben wahrnehmen. Menschen ab 50 wollen nicht nur in einer Altersriege Sport treiben, sondern auch an Trendsportarten teilnehmen. Wir bieten daher z.B. auch Zumba und Krafttraining für Ältere an.

Redaktion: Wie können es Sportvereine schaffen, erfolgreiche Kooperationen aufzubauen?

Bienstein: Insgesamt ist es unheimlich schwer, hier etwas auf die Beine zu stellen. Wir versuchen immer wieder an die Schulen heranzutreten und gehen verstärkt auch über die Kindertagesstätten, um die Kinder schon in ganz jungen Jahren mit einzubeziehen und den Vereinssport für die spätere Schullaufbahn mit vorzubereiten. Gerade in

den jungen Jahren kann man die Eltern noch gut mit einbeziehen.

Kooperationen mit Schulen oder wirtschaftlichen Unternehmen anzubahnen ist aus meiner Sicht vergleichbar schwer. Zwar ist das Klientel unterschiedlich, aber man muss immer jemanden finden, den man für den Sport und die Sache an sich begeistern kann. In Firmen ist es schwierig, wenn jemand für das Gesundheitsmanagement zuständig ist, der selbst aber nicht so sportaffin ist. Hier muss man sehen, ob es schon Kontaktpersonen im Verein gibt, die auch vermittelnd tätig werden können.

Wir haben eine Kooperation mit einer KiTa, die sich anfangs etwas schwer getan hatte, zu der wir aber den Zugang über Aktionstage herstellen konnten. Wir waren beispielsweise mit den Eltern und Kindern einen Samstagvormittag in der Turnhalle und hatte Bewegungslandschaften aufgebaut. Die Leiterin der KiTa ist mittlerweile sehr begeistert davon und ergreift auch selbst die Initiative.

Viele können sich den zusätzlichen Nutzen einer Kooperation nicht vorstellen. Es ist aus meiner Sicht wichtig, die Leute dort abzuholen, wo sie sind, und ihnen zu zeigen, was möglich ist, und dass wir keinem etwas wegnehmen wollen. Wir wollen das Beste für die Kinder und Menschen.

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für Ihre tägliche Arbeit als hilfreich und praktikabel?

Bienstein: *Um einen Verein zu führen, braucht es eine gute Organisation, da man sehr viele Felder oft gleichzeitig bearbeiten muss. Hier hilft mir eine Priorisierung der Bereiche, um den Überblick zu behalten.*

In der Arbeit mit dem Vorstand braucht man ein gutes Gespür und die Fähigkeit, Neues herunter zu brechen und in kleinen Portionen einzuführen. Gerade wenn der Verein noch nicht lange mit einem hauptamtlichen Management arbeitet, ist es sehr

schwer, Managementinstrumente einzuführen, und es benötigt ein gutes Timing.

Redaktion: Wie schaffen Sie es, mit dem Stress und dem Druck erfolgreich umzugehen?

Bienstein: *Ich versuche mir meine Freiräume zu nehmen. Ich habe keine so geregelten Arbeitszeiten. Viel Arbeit fällt auch am Abend oder am Wochenende an. Ich versuche mir aber wenigstens einen Nachmittag am Wochenende herauszunehmen, an dem Nichts ist. Ich musste auch erst lernen, dann mein Handy abzustellen. Anfangs war ich immer erreichbar und hatte sofort alle E-Mails beantwortet. Heute kann ich nicht so dringende E-Mails auch später beantworten.*

Mir tut es auch gut, einfach einmal weg zu fahren, z.B. über das Wochenende zu einer Freundin, um einen gewissen räumlichen Abstand zu bekommen.

Redaktion: Inwiefern hilft Ihnen aktives Sporttreiben als Ausgleich zum Geschäftsalltag?

Bienstein: *Sehr! Ich bin sehr viel sportlich aktiv. Ich gehe zweimal die Woche schwimmen und dreimal laufen. Ich versuche fast jeden Tag etwas zu machen. Zwar nicht in großem Ausmaß. Es genügen auch 20 Minuten vor dem Frühstück, aber Sport ist mir sehr wichtig und hilft mir sehr.*

Redaktion: Welche fünf Eigenschaften braucht ein angehender Sportvereinsmanager, um erfolgreich zu sein?

Bienstein: *Ganz viel Geduld, da man für Übungsleiter und Ehrenamtliche keine Sanktions- bzw. Druckmöglichkeiten hat. Ein gutes Organisationstalent und auch Selbst- und Zeitmanagement, weil man in seiner Arbeit sehr frei ist. Ich habe nicht so viele konkrete Vorgaben. Der Vorstand schaut, was ich mache, aber viel der Arbeit*

besteht auch aus Projekten, die angeregt werden und es liegt in meiner Verantwortung, wie sie umgesetzt werden.

Zu dieser Arbeitsweise gehört auch Selbstdisziplin, da man arbeiten muss, wenn andere Spaß haben oder ihrer Freizeit nachgehen.

Zuletzt bedarf es einer guten Kommunikationsfähigkeit, da sehr viel über Gespräche läuft. Ob es jetzt mit den Übungsleitern, Mitgliedern, Ehrenamtlichen oder dem Vorstand ist, man muss ständig auf die Leute zugehen und präsent sein. Das ist gerade für den Verein wichtig, in dem ja auch noch ein Leben um den Sport herum stattfindet.

Redaktion: Wie wichtig ist Fortbildung für Vereinsmanager, die erfolgreich sein wollen?

Bienstein: Sehr wichtig. Ich bin immer sehr viel auf Fortbildungen. Insbesondere dort, wo ein großer Austausch mit anderen Vereinen stattfindet. Dort kann man über neue Projekte sprechen und sich austauschen, wie andere das gemacht haben und welche Erfahrungen sie damit haben, um Fehler zu vermeiden. Mir ist da der Freiburger Kreis eine große Hilfe.

Immer auf dem neusten Stand zu bleiben und sich immer wieder neue Ideen zu holen, finde ich ganz besonders wichtig.

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.

LOW-BUDGET MARKETING

WERBE STARTER.de

Große Power mit kleinem Budget

20,15 % sparen
Werbemittel-Check
mit Code "SuM-2015"

Der Markt für Spielervermittler in Deutschland

Abstract

Spielervermittler nehmen im professionellen Teamsport seit vielen Jahren eine bedeutende Rolle ein. Während es offiziell einer Lizenz bedarf, um in diesem Segment tätig zu sein, finden sich in der Praxis verschiedene Möglichkeiten, diese Zugangsvoraussetzung zu umgehen. Auf Basis des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas kann gezeigt werden, dass auf dem relevanten Markt eine hohe Wettbewerbsintensität vorherrscht. Wenige Vermittler realisieren den Großteil der Gewinne bzw. der Vermittlergebühren. Für die weitere Entwicklung des Marktes ist vor allem von Interesse, welche Veränderungen sich hinsichtlich der Zugangsvoraussetzungen in den kommenden Jahren ergeben. Der DFB kündigt zum 01.04.2015 die Implementierung eines neuen System an, ohne dass bisher genauere Information verfügbar wären.

1. Einleitung

Spielervermittler genießen in der Öffentlichkeit keinen guten Ruf. In der Presse werden sie als „Strippenzieher“¹ oder auch als „moderne Menschenhändler“² bezeichnet und laut Medienberichten haben sie eine „Lizenz zum Schröpfen“.³ Das Verhandlungsgebaren stand zuletzt 2013 im Lichte der Öffentlichkeit, als der Wechsel Robert Lewandowskis zum FC Bayern Gegenstand öffentlicher Diskussion war, die weit über die eigentlich Beteiligten – Vertreter und Fans der Vereine – hinausging.

Fakt ist, dass die FIFA im Jahr 2013 insge-

samt knapp 12.000 Transfers von Profifußballern registriert hat. Etwas mehr als die Hälfte davon (56 %) fanden innerhalb Europas statt. Die Gesamttransfersumme stieg im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 40 % auf 3,7 Mrd. US-Dollar. Gleichwohl wurde nur in knapp 14 % aller Transfers und damit bei nur etwa jedem siebten Wechsel eine Ablösesumme gezahlt. Weiterhin waren allein 25 Vereine für die Zahlung von 54,6 % der Ablösesummen verantwortlich.⁴ Bereits aus diesen Zahlen lässt sich erkennen, dass bei Spielertransfers im Profifußball tatsächlich große Summen gezahlt werden, diese sich jedoch auf relativ wenige Marktteilnehmer konzentrieren.

Der nachfolgende Artikel analysiert den Markt für Spielervermittler aus einer industrieökonomischen Perspektive und grenzt sich damit bewusst von juristischen Untersuchungen wie bspw. Menke/Reiter (2011) ab. Grundlage der Analyse ist das SCP-Paradigma der klassischen Industrieökonomik. Untersuchungsgegenstand soll ausschließlich der Markt für Spielervermittler im *Fußball* sein. Dies begründet sich auf der Tatsache, dass es sich dabei um den mit Abstand professionellsten und wirtschaftlich bedeutendsten Markt handelt. In den anderen großen Teamsportarten (Basketball, Handball und Eishockey) existieren zwar ähnliche Strukturen, allerdings ist die Öffentlichkeitswirkung der Transaktionen hier geringer, was eine Analyse deutlich erschwert.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Abschnitt zwei befasst sich mit den Grundlagen des Marktes für Spielervermittler und zeigt seine Besonderheiten auf. Abschnitt drei bildet mit der Marktanalyse den inhaltlichen Kern der Abhandlung. Neben der Analyse selbst wird in kurzer Form auf den theoretischen

4 Vgl. FIFA, 2014.

1 Vgl. Schleufe, 2011.

2 Vgl. Rüttenauer, 2013.

3 Vgl. Schneider, 2010.

Bezugsrahmen eingegangen. Abschnitt vier fasst schließlich die Implikationen der Analyse zusammen und gibt einen kurzen Ausblick auf die Zukunft des Marktes.

2. Grundlagen

2.1 Terminologische Grundlagen

Im engeren Sinne erbringt ein Spielervermittler lediglich eine Maklertätigkeit,⁵ indem er den Spieler auf der einen Seite und einen interessierten Verein auf der anderen Seite zusammenführt. Daneben erbringen Vermittler in der Regel weitere Beratertätigkeiten, die sich in folgende Gruppen unterschieden lassen:

- Tätigkeiten im Zusammenhang mit Vereinswechseln/Vertragsverlängerungen
 - Unterstützung einer Partei bei Vertragsverhandlungen
 - Rechtsberatung
- Weitere Leistungen im Rahmen der Sportlerberatung
 - Marketingberatung
 - PR- und Medienberatung
 - Sponsorenakquise
 - Steuer- und Finanzberatung
 - Durchführung von Tätigkeiten im Alltag („helfende Hand“, Unterstützung bei Aufgaben des Alltags)

Der Kern der vorliegenden Abhandlung befasst sich mit der Vermittlungstätigkeit und den Leistungen im Zusammenhang mit Vereinswechseln und Vertragsverlängerungen. Auf Grund der Tatsache, dass die weiteren Leistungen im Rahmen der Sportlerberatung für die Vermittler eine Möglichkeit darstellen, die eigene Wertschöpfungskette zu verlängern und somit konstante Erträge zu erwirtschaften, wer-

⁵ Vgl. Schleufe, 2011.

den diese Punkte in die Analyse einbezogen, sofern dies angemessen erscheint.

2.2 Abgrenzung, Größe und Dynamik des Marktes

Der relevante Markt wird in der Regel mittels der folgenden Kriterien abgegrenzt:⁶

- Sachliche Abgrenzung
- Räumliche Abgrenzung
- Temporäre Abgrenzung

Auf Basis dieser Systematik kann der für die nachfolgende Untersuchung relevante Markt wie folgt definiert werden: Untersuchungsgegenstand sind Spielervermittler, deren Tätigkeitsschwerpunkt im professionellen Fußball liegt. Sofern neben Fußballern weitere Sportler beraten bzw. vermittelt werden, sie dies unschädlich, sofern der Fokus der Vermittler im Fußball liegt. Weiterhin wird primär der deutsche Markt untersucht, d.h. die Analyse konzentriert sich auf Vermittler, die in Deutschland ansässig sind und/oder vornehmlich in Deutschland arbeiten. Dies beinhaltet gleichwohl die Betreuung von ausländischen Spielern sowie von Spielern, die gegenwärtig im Ausland tätig sind. Hinsichtlich der temporären Dimension wird der Markt in seiner aktuellen Erscheinungsform analysiert.

Die Abschätzung der Marktgröße kann im vorliegenden Fall vor allem an Hand der nachfolgenden Kriterien erfolgen:

- Anzahl der Transfers
- Anzahl der Vermittler
- Marktvolumen (erhaltene Prämien der Vermittler)

Hinsichtlich der Anzahl der Transfers lassen sich für die Saison 2013/14 die in Tabelle 1 dargestellten Kennzahlen erheben:⁷

⁶ Vgl. Breyer/Kolmar, 2005, 303.

⁷ Vgl. www.transfermarkt.de (Aufruf vom 13.06.2014) und eigene Berechnungen. Die Übersicht berücksichtigt alle Transfers, d. h.

	Sommertransfers		Wintertransfers	
	1. Bundesliga	2. Bundesliga	1. Bundesliga	2. Bundesliga
Abgänge	212	232	49	39
Zugänge	215	231	47	38
Einnahmen/ Spieler	961 TEUR	82 TEUR	280 TEUR	10 TEUR
Ausgaben/ Spieler	1.217 TEUR	52 TEUR	856 TEUR	26 TEUR

Tab. 1: Transferkennzahlen der Saison 2013/2014

Aus Tabelle 1 lassen sich verschiedene Aspekte ablesen. Zum einen besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den Transfers der ersten und der zweiten Bundesliga. Sofern weitere Ligen berücksichtigt würden, ließe sich dieser Trend weiter fortschreiben. Zum anderen zeigt sich, dass vor allem die Sommertransfers von Bedeutung sind. Dies betrifft sowohl deren Anzahl als auch die durchschnittlichen Einnahmen und Ausgaben pro Spieler. Gleichwohl ist das Marktvolumen aus diesen Daten nicht genau zu bestimmen, da nicht ersichtlich ist, wie hoch der Anteil der Transfers war, die unter Beteiligung eines oder mehrerer Vermittler stattgefunden haben.

Hinsichtlich der Anzahl der Vermittler können hingegen konkrete Zahlen genannt werden. Derzeit sind beim DFB ca. 500 Personen als Spielervermittler registriert.⁸ Im März 2012 lag die Zahl noch ca. 100 Personen niedriger; im Jahr 2008 gab es in Deutschland nur 187 lizenzierte Vermittler.⁹ Die hier genannten Zahlen berücksichtigen allerdings nur die lizenzierten Vermittler. Rechtsanwälte, Familienmitglieder und nicht-lizenzierte Vermittler werden statistisch nicht erfasst.

auch solche ohne Zahlung einer Transfer-summe sowie Transfers aus einer Jugendmannschaft in den Lizenzkader.

8 Stand 17.10.2014. Die aktuelle Übersicht mit allen Namen und Kontaktdaten ist abrufbar unter: <http://www.dfb.de/?id=504340>.

9 Vgl. Parensen, 2012.

Nach Schleufe (2011) bieten rund 70 % der in Deutschland tätigen Agenturen ihre Leistungen ohne eine Lizenz an. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass die wahre Zahl der Vermittler die der lizenzierten um ein vielfaches übersteigen wird. Schleufe nennt für das Jahr 2011 eine Zahl von 1.500 Agenturen. Sofern man davon ausgeht, dass die ca. 500 aktuell registrierten Vermittler 30 % der Anbieter repräsentieren, ergibt sich ein Wert von ca. 1.600-1.700 aktiven Vermittlern in Deutschland für das Jahr 2014.

Hinsichtlich des Marktvolumens, definiert als die durch deutsche Spielervermittler erhaltenen Zahlungen, liegen keine seriösen Schätzungen vor. Die Vielzahl nicht registrierter Vermittler bzw. ihre Umsätze werden in keiner Weise erfasst. Die in der Presse teilweise kolportierte Zahl von 10 Mio. EUR wurde von Brancheninsidern als populistisch bezeichnet,¹⁰ ohne jedoch klar dementiert zu werden. Teilweise finden sich in den Medien sogar deutlich höhere Werte.

Unabhängig von den o. g. Problemen bei der Bestimmung der Marktgröße kann von einem starken Marktwachstum innerhalb der letzten Jahre ausgegangen werden. Dies lässt sich einerseits an den stark steigenden Zahlen der (lizenzierten) Vermittler ablesen. Andererseits ergibt sich dies sachlogisch aus der zunehmenden

10 Vgl. Mersch, 2013.

Professionalisierung und Kommerzialisierung des Fußballs in Deutschland in den letzten Dekaden.

2.3 Besonderheiten auf dem relevanten Markt

Auf dem relevanten Markt liegen verschiedene Besonderheiten vor, von denen die wichtigsten im Weiteren kurz genannt und hinsichtlich ihrer Bedeutung erläutert werden.

An erster Stelle ist auf die einheitlichen Transferzeiträume hinzuweisen. Ein Transfer kann nicht beliebig während einer laufenden Saison stattfinden, sondern muss in bestimmten Zeitfenstern erfolgen. Entsprechend einer Vorgabe der FIFA dauern die Transferfristen generell vom 01.07. bis zum 31.08. (Wechselperiode I, nach Abschluss der laufenden Saison) sowie vom 01.01. bis zum 31.01. (Wechselperiode II, Winterpause) eines jeden Jahres.¹¹ Neben diesen generellen Fristen können nationale Verbände teils abweichende Regelungen festsetzen. Daneben gelten gemäß der DFL Ausnahmen für Spieler, die bereits vor dem 01.07. eines Jahres vereinslos waren. Diese dürfen auch noch nach dem 31.08. verpflichtet werden, allerdings auch nur bis zum Abschluss der Wechselperiode II.¹² Danach können auch vereinslose Spieler erst zum Beginn der neuen Saison unter Vertrag genommen werden. Aus ökonomischer Sicht wird die Phase der Verhandlungen somit künstlich (durch die Verbände) eingegrenzt, was den Handlungsdruck auf alle Beteiligten erhöht.

Neben den festgelegten Transferperioden stellen Spieler bzw. ihre Fähigkeiten im ökonomischen Sinne eine höchst heterogene Ware dar. Generell können zwei Marktpositionen unterschieden werden: Dies ist zum einen die Situation, in der der Spieler bzw. sein Vermittler über eine große Marktmacht verfügt, da sie sich

mehreren zahlungsbereiten Nachfragern gegenübersehen. Zum anderen kann die Marktmacht bei den Vereinen liegen, sofern ihnen mehrere, ähnlich qualifizierte Spieler angeboten werden. In der Praxis stellt der erste Fall ein enormes Ertragspotential für den Vermittler dar und ist entsprechend selten. Der Regelfall spiegelt sich im zweiten Fall wider, der insbesondere bei Nachwuchsspielern vorkommt.

Schließlich zeichnet sich die „Ware Profisportler“ durch einige Besonderheiten in der Produktion aus. Zu nennen sind u. a. die kurze Karrieredauer von maximal zehn bis 15 Jahren. Durch Verletzungen und/oder psychische Probleme kann diese Zeitspanne in der Realität deutlich kürzer ausfallen. Aus Sicht eines Spielervermittlers bedeutet dies, dass mit einem einzelnen Spieler nicht nur ein hohes (Investitions-) Risiko einhergeht, sondern dass zukünftige Erträge höchst unsicher sind, weil das Karriereende durch externe Faktoren beeinflusst wird. Daneben fällt es auch erfahrenen Vermittlern schwer, das Potential eines Nachwuchsspielers korrekt einzuschätzen. Neben dem genannten Faktor möglicher Verletzungen kann weiterhin die psychologische Entwicklung des Spielers dessen Vermarktungschancen signifikant beeinflussen. Darunter ist u. a. die Fähigkeit eines Spielers zu verstehen, sich in einer neuen Umgebung (einem neuen Verein) durchzusetzen und sein volles Potential abzurufen.

3. Marktanalyse

3.1 Das SCP-Paradigma

Im vorliegenden Kontext soll auf das Structure-Conduct-Performance-Paradigma (SCP-Paradigma) nur in kurzer Form eingegangen werden. Für weitergehende Informationen sei der interessierte Leser auf die nachfolgend zitierte Literatur sowie die einschlägigen Lehr- und Handbücher zur Industrieökonomik verwiesen.

¹¹ Vgl. Menke, o. J., 2.

¹² Vgl. Menke, o. J., 2.

Die Industrieökonomik, der auch das SCP-Paradigma zuzuordnen ist, beschäftigt sich generell mit der Interaktion zwischen Markt – also dem Ort des Zusammentreffens von Angebot und Nachfrage – und den Unternehmen.¹³ Sie betrachtet typischerweise einen isolierten Markt.¹⁴ Als Begründer der Industrieökonomik werden meist die US-Amerikaner Joe Bain und Edward S. Mason genannt.¹⁵

Die Grundidee des SCP-Paradigmas unterstellt einen kausalen Zusammenhang zwischen den drei Faktoren Marktstruktur (Structure), Marktverhalten (Conduct) und Marktergebnis (Performance) in der Form, dass die Struktur das Verhalten bestimmt und dieses wiederum zu einem bestimmten Ergebnis führt. Anders ausgedrückt impliziert dieser Ansatz, dass das Verhalten der Marktteilnehmer lediglich einen Transmissionsriemen zwischen der Struktur und dem Marktergebnis darstellt.¹⁶

Das Denkschema umfasst im Bereich der Struktur u. a. die Anzahl der Wettbewerber, die Produkthomogenität, eventuell vorhandene Markteintrittsbarrieren, etc.¹⁷ Dem Faktor Verhalten gehören exemplarisch Aspekte wie das Setzen des Produktpreises, Durchführung von Werbemaßnahmen bzw. der Umfang dieser Maßnahmen sowie die Qualität der angebotenen Produkte/Dienstleistungen an.¹⁸ Unter der Dimension der Performance werden schließlich Punkte wie die technologische und die alloкатive Effizienz, der technologische Fortschritt sowie die Konkurrenz und die daraus resultierende Gewinnsituation der Anbieter verstanden.

13 Vgl. Bester 2012, 1.

14 Vgl. Bester 2012, 8.

15 Siehe exemplarisch Bain (1951), Bain (1956) sowie Mason (1949).

16 Vgl. Rothfuss, 2009, 43f.

17 Vgl. Oesterle/Stratmann, 2008, 119.

18 Vgl. Rothfuss, 2009, 44.

3.2 Analyse der Marktstruktur der Spielervermittler

Zur Analyse der Marktstruktur der Spielervermittler sollen im Weiteren die folgenden Aspekte näher beleuchtet werden: i) Eintrittsbarrieren auf dem relevanten Markt, ii) das Ausmaß der Produktdifferenzierung, iii) die Nachfrageelastizität sowie iv) die Anbieterkonzentration.

Ad i): Die *Eintrittsbarrieren* auf dem relevanten Markt sind de jure hoch, da ein jeder Spielervermittler – sofern er nicht Rechtsanwalt und/oder enges Familienmitglied des Spielers ist – über die notwendige Lizenz verfügen muss. In Deutschland wird diese Lizenz ausschließlich durch den DFB vergeben;¹⁹ eine Lizenzierung direkt bei der FIFA ist nicht möglich. Die Erteilung der Spielervermittler-Lizenz durch den DFB ist an folgende Voraussetzungen gebunden:²⁰

- Der Bewerber muss seit mindestens zwei Jahren seinen Wohnsitz²¹ in Deutschland haben *oder* EU/EWR-Bürger mit Wohnsitz in Deutschland sein (unabhängig von der Dauer) *oder* die deutsche Staatsangehörig-

19 Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass der DFB im Jahr 2014 keine Lizenzprüfung angeboten hat. Das derzeitige System wird durch den DFB nach Aufforderung der FIFA neu ausgestaltet. Bis zum Redaktionsschluss dieses Beitrags wurden seitens des Deutschen Fußballbunds keine Informationen publiziert, wie dieses System aussehen wird. Einzig die Information, dass das neue System ab dem 01.04.2015 in Kraft treten wird, wurde veröffentlicht. Bis zu diesem Zeitpunkt sollen die bisherigen Regularien Gültigkeit haben (siehe dazu auch die Meldung des DFB unter <http://www.dfb.de/verbandsservice/pinnwand/spielervermittlerlizenz/>).

20 Vgl. Internetauftritt des DFB, abrufbar unter: www.dfb.de/index.php?id=504345.

21 Der Begriff des Wohnsitzes wird durch den DFB nicht näher spezifiziert. Es liegt jedoch nahe, dass nicht etwa der Hauptwohnsitz ausschlaggebend ist, sondern dass lediglich ein Wohnsitz in Deutschland existieren muss, ohne dass eine (regelmäßige) Nutzung erfolgt. Diese Annahme entspräche der im deutschen Steuerrecht geltenden Regelung (§8 AO).

keit besitzen und seinen Wohnsitz noch nicht länger als zwei Jahre im Ausland haben.

- Der Bewerber muss an einer schriftlichen Prüfung erfolgreich teilnehmen. Die Teilnahme an dieser Prüfung setzt wiederum voraus, dass
 - der Bewerber ein aktuelles polizeiliches Führungszeugnis beim DFB einreicht,
 - der Bewerber keine Position als Funktionär, Arbeitnehmer, o. ä. der FIFA etc. inne hat,
 - der Bewerber sich bereit erklärt, die Statuten, Reglements, Weisungen und Entscheide der FIFA einzuhalten.

Auch wenn diese Voraussetzungen auf den ersten Blick wenig problematisch erscheinen, sei darauf verwiesen, dass die genannte schriftliche Prüfung sehr hohe Durchfallquoten aufweist. Diese liegen je nach Quelle zwischen 75 % und 90 %.²²

Vor diesem Hintergrund stellen die *formalen* Zugangsbeschränkungen eine beachtliche Marktzutrittsschranke dar. Gleichwohl kann diese faktisch umgangen werden: Zum einen führt das Ausüben einer Vermittlertätigkeit gänzlich ohne Lizenz in der Praxis nur selten zu Sanktionen.²³ Sofern sowohl die beteiligten Vereine als auch der Spieler mit dem Ergebnis zufrieden sind, mangelt es schlichtweg an einem Kläger.

Daneben benötigen Rechtsanwälte und Verwandte eines Spielers (Elternteile, Geschwister, Ehepartner) grundsätzlich keine Lizenz, um auf dem relevanten Markt aktiv werden zu können.²⁴ Qua Definition sind beide Gruppen, die von der Ausnahme erfasst werden, relativ klein.

22 Vgl. Astheimer (2006), Rüttenauer (2013), Schneider (2010 und Kuhlhoff/Mahn (2011).

23 Vgl. Schleufe, 2011.

24 Vgl. Internetauftritt des DFB, abrufbar unter www.dfb.de/index.php?id=504345.

Faktisch stellt die Ausnahme für Rechtsanwälte jedoch die Grundlage für ein in der Praxis gängiges Umgehungsmodell dar. Ein nicht lizenziertes Vermittler handelt den Transfer und die dazu gehörigen Verträge aus, um diese abschließend nur noch von einem Anwalt freigeben zu lassen.²⁵ Der Verhandlungsprozess selbst wird indes nicht durch den Anwalt begleitet.

Ad ii): Das Ausmaß der *Produktdifferenzierung* betreffend kann zwischen dem klassischen Geschäftsmodell der Vermittlung und dem der Full-Service-Spielerberatungsagentur unterschieden werden.²⁶ Unter dem klassischen Geschäftsmodell werden neben vorgelagerten Leistungen (Spielerbeobachtung, Spieleranalyse) vor allem die Kernleistungen der Vermittlung und ggf. der sich anschließenden Vertragsverhandlung verstanden. Im Falle der vollumfänglichen Spielerberatung kommen ergänzend weitere Leistungen hinzu, die der Vermittler entweder selbst oder durch Partner erbringt. Exemplarisch seien die Karriere-, Steuer- und Rechtsberatung sowie das Vermögensmanagement genannt. All diese Leistungen erweitern das eigentliche Leistungsspektrum des Vermittlers und ermöglichen somit das Erschließen neuer Ertragsfelder.

Inwieweit einzelne Vermittler ihr Kerngeschäft verlassen, ist ihnen alleine überlassen, verlässliche Statistiken existieren nicht. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass insbesondere große Anbieter/Agenturen eine starke Tendenz zur Full-Service-Agentur aufweisen, um höhere und vor allem konstantere Erträge zu erzielen. Vor diesem Hintergrund ist von einer relativ starken Produktdifferenzierung innerhalb der Branche auszugehen.

Ad iii): Der Begriff der (*Nachfrage-*) *Elastizität* beschreibt generell das Verhältnis zwischen einer Preissteigerung für ein Gut auf der einen Seite und der daraus

25 Vgl. Astheimer, 2006.

26 Vgl. Parensen, 2012.

resultierenden Veränderung der nachgefragten Menge auf der anderen Seite. Liegt die Elastizität bspw. unter eins, wird eine einprozentige Preissteigerung die nachgefragte Menge um weniger als ein Prozent reduzieren.²⁷ Die Größe der Nachfrageelastizität hängt generell von verschiedenen Faktoren ab. Besonders wichtig ist es, ob Substitute für die angebotenen Produkte bzw. Leistungen existieren²⁸.

Im vorliegenden Fall ist die Zusammenarbeit mit einem Vermittler für einen Spieler praktisch unumgänglich. Einzig die Vermarktung durch den Spieler selbst kann als Substitut angesehen werden. Gleichwohl ist dieser Fall als absolute Ausnahme einzuschätzen. Hinsichtlich der Übernahme der Vermittlertätigkeit durch Familienangehörige ist zu konstatieren, dass in diesem Fall der klassische Marktmechanismus außer Kraft gesetzt wird, so dass keine direkte Beziehung zwischen der Leistung und der Bezahlung vorliegt. Somit entzieht sich dieser Sonderfall einer ökonomischen Analyse im engeren Sinne.

Vor dem Hintergrund der mangelnden Substitute kann davon ausgegangen werden, dass die Nachfrage nach Vermittlerleistungen (erbracht durch kommerzielle Anbieter oder Angehörige) unelastisch ist.

Ad iv): Hinsichtlich der Anbieterkonzentration ist die Zunahme der Anbieter in den letzten Jahren bereits angesprochen worden. Schätzungen zur Konzentration gehen davon aus, dass ca. 80 % der deutschen Agenturen/Vermittler nur wenige bzw. einen einzigen Spieler betreuen.²⁹ In einer Studie, die sich auf die Saison 2010/11 bezog und nur Transfers berücksichtigte, die innerhalb Deutschlands oder „nach Deutschland“ erfolgten, kommt Parnsen zu dem Ergebnis, dass ca. 50 % der Vereinswechsel von nur 24 Agenturen/Vermittlern durchgeführt wurden.

27 Vgl. Stieglitz/Walsh, 2010, 92-94.

28 Vgl. Eichberger, 2004, 232.

29 Vgl. Schleufe, 2011.

Dies entsprach einem Schnitt von ca. zehn Transfers pro Vermittler. Für die verbleibenden Anbieter lag dieser Wert bei einem Durchschnitt von nur 1,6 Transfers pro Vermittler.³⁰ Diese Zahlen lassen davon ausgehen, dass es auf dem relevanten Markt eine verhältnismäßig große Konzentration der Anbieter gibt. Obwohl die o. g. Kennziffern keine Aussagen hinsichtlich der Transfererlöse und damit der Erlöse der Vermittler erlauben, kann davon ausgegangen werden, dass große und entsprechend professionelle Anbieter nicht nur mehr Transfers abwickeln, sondern auch größere Transfersummen erzielen (sowohl im Durchschnitt pro Spieler als auch absolut im Vergleich zu ihren Konkurrenten).

3.3 Analyse des Marktverhaltens der Spielervermittler

Unter dem Begriff des Marktverhaltens sollen im vorliegenden Kontext i) die Preissetzung, ii) die Qualität der Leistungen, iii) die aktuellen Konzentrationstendenzen sowie iv) die Organisation der Anbieter in Interessenvereinigungen untersucht werden. Theoretisch wäre eine Analyse des Werbeverhaltens der Anbieter von Interesse, allerdings nehmen Spielervermittler keine Werbemaßnahmen im klassischen Sinne vor. Vielmehr ist ihre Reputation als Resultat ihrer laufenden Tätigkeit Teil ihres Kapitals. Ohne ein Mindestmaß an Reputation dürfte es schwer sein, einerseits Spieler als Kunden zu gewinnen und andererseits mit den Vereinen in Verhandlungen zu treten.³¹

Ad i): Der *Preis* für die Spielervermittlung, also das Honorar, das der Vermittler erhält, richtet sich grundsätzlich nach dem Gehalt des Spielers.³² Hier wird in der Regel von einem Jahresgehalt ausgegangen und nicht etwa vom Gesamtvolumen

30 Vgl. Parnsen, 2012.

31 Vgl. Schleufe, 2011.

32 Vgl. die Aussage Thomas Kroths bei Mersch, 2013.

des Vertrags (Jahresgehalt multipliziert mit der Vertragslaufzeit). Generell ist das Honorar Verhandlungssache. Lediglich in der Beziehung zwischen Spieler und Spielervermittler begrenzt die Vermittlervergütungsverordnung (VVV) das Honorar auf 14 % des Gehalts. Sofern der aufnehmende Verein als Transaktionspartner des Spielervermittlers auftritt und das Honorar zahlt, sind auch höhere Prozentsätze rechtlich zulässig.

Die öffentlich verfügbaren Angaben über die Höhe des Prozentsatzes unterscheiden sich zwar, lassen aber einen Korridor erkennen, in dem Werte in Praxis meist liegen dürften. Die Werte reichen von 5-8 %, die der DFB in seiner Gebührenordnung vorsieht,³³ über 8-12 %, die von seriösen Agenturen vereinnahmt würden³⁴ bis hin zu der Aussage, dass bis zu 14 % üblich seien.³⁵ Was internationale Top-Stars angeht, kann davon ausgegangen werden, dass in Einzelfällen auch deutlich höhere Zahlungen möglich sind (insbesondere, wenn der Spieler und sein Vermittler aus einer Position großer Marktmacht heraus auftreten können). Sicher ist lediglich eine Untergrenze von 3 %, die gemäß FIFA im Streitfall fällig werden.

In Abhängigkeit des Gehalts eines Spielers können diese Beträge für einen einzelnen Wechsel sechs- bis sogar siebenstellige Erträge für den Vermittler bedeuten. Ob und inwieweit Preisunterschiede zwischen den Vermittlern vorliegen, kann auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen nicht bestimmt werden. Auf Grund der unterschiedlichen Bandbreiten (s. o.) kann davon allerdings ausgegangen werden.

Gezahlte Ablösesummen sind rechtlich keine Bemessungsgrundlage für das Vermittlerhonorar.

Ad ii): Sofern die *Qualität der Leistungen* beurteilt werden soll, ist in einem ersten

33 Vgl. Reichardt, 2012.

34 Vgl. Schleufe, 2011; Mersch, 2013.

35 Vgl. Astheimer, 2006.

Schritt zu klären, wie diese Qualität gemessen werden kann. Aus einer ökonomischen Perspektive bietet es sich an, hier den erfolgreichen Abschluss eines Wechsels als Maßstab anzusehen. Sofern ein Transfer abgeschlossen werden kann, hat der Spielervermittler seine Kernleistung erfolgreich erbracht und die Effizienz des Marktes ist sichergestellt.

Unter diesem Gesichtspunkt kann die Leistungsqualität generell als hoch angesehen werden. Der hohen Zahl erfolgreicher Transfers steht eine relativ geringe Anzahl von Transfers entgegen, die in der Öffentlichkeit als problematisch wahrgenommen wurden, weil sie gescheitert sind. Einzelfälle wie die bereits angesprochene Diskussion um Robert Lewandowski erregen zwar hohes mediales Interesse, können aber kaum für die Mehrheit der Transfers bzw. Transfergesuche gelten.

Neben dem erfolgreichen Abschluss eines Transfers bietet es sich weiterhin an, die Zufriedenheit des Spielers mit dem Transfer zu berücksichtigen. Verschiedene Medienberichte haben in der Vergangenheit durchaus den Eindruck erweckt, dass die Interessen des Spielers nicht immer im Vordergrund stehen.³⁶ Dieses Kriterium ist für die Beurteilung des Gesamtmarktes jedoch nicht geeignet. Zum einen fehlt es an klaren Kriterien, wie die Zufriedenheit eines Spielers gemessen werden kann und in welchem Verhältnis monetäre und nicht monetäre Faktoren dabei stehen. Zum anderen fehlt es an validen Daten, die über Einzelschicksale und deren mediale Rezeption hinausgehen.

Somit kann auf Basis der *verfügbaren Informationen* von einer hohen Leistungs-

36 Exemplarisch sei auf die Dokumentation „Mata, Mata – Spiel des Lebens“ hingewiesen, die sich mit dem Weg brasilianischer Spieler nach Europa befasst hat und u. a. im Vorfeld zur WM 2014 eine gewisse Aufmerksamkeit erfahren hat.

qualität ausgegangen werden, wenngleich hier wie bereits angesprochen weiterer Forschungsbedarf besteht.

Ad iii): Wie bereits erwähnt herrscht auf dem relevanten Markt eine verhältnismäßig große *Konzentration* in der Form vor, dass wenige große Agenturen einer hohen Anzahl kleinerer Anbieter gegenüber stehen (siehe Abschnitt 3.2). Wie sich die Marktkonzentration in Zukunft entwickelt, wird maßgeblich von den zukünftigen Markteintrittsschranken abhängen. Das derzeitige System, demzufolge Nicht-Angehörige rechtsberatender Berufe und Nicht-Familienangehörige de jure eine Lizenz benötigen wird jedenfalls neu ausgerichtet (siehe dazu auch FN 19). Sollte es zu einer Abschaffung des Systems in der Form kommen, dass zukünftig keine Lizenz mehr notwendig ist, wäre mit einem weiteren Anstieg der Anzahl der Spielervermittler zu rechnen. Diese Vermutungen sind derzeit jedoch spekulativ.

Ad iv): Auf dem Markt für Spielervermittler existieren zwei große *Interessenvereinigungen*. Dies ist zum einen der „Berufsverband der Spielervermittler e. V.“ (nachfolgend BVS) sowie die „Deutsche Fußballspieler-Vermittler Vereinigung“ (nachfolgend DFVV). Während der BVS Vermittlern von Sportlern aus allen Disziplinen offen steht, konzentriert sich der DFVV explizit auf den Fußballmarkt. Der BVS will „daran mitwirken, das Arbeitsumfeld der Spielervermittler und Sportmanager sowie die Qualität der Sportlerberatung zu verbessern.“³⁷ Ähnlich äußert sich der DFVV: „Ziel der DFVV innerhalb der Fußballfamilie ist es, den hohen Standard der Professionalität, Transparenz und verbandsrechtlicher Kontrolle der lizenzierten Fußballspieler-Vermittler zu halten respektive einen solchen einzuführen.“³⁸ International ist der DFVV weiterhin Mit-

37 Vgl. Internetauftritt des BVS, abrufbar unter: <http://www.berufsverband-spielervermittler.de/uber-uns>.

38 Vgl. Internetauftritt des DFVV, abrufbar unter: <http://www.dfvv.net/ziele.htm>.

glied der „European Football Agents Associations“ (EFAA).

Freilich muss der Einfluss beider Verbände relativiert werden. So führt der DFVV auf seiner Homepage ca. 60 Mitglieder auf. Der BVS verweist auf 21 Mitglieder, die eine Veröffentlichung ihres Profils explizit wünschen. Wie viele Mitglieder auf eine Nennung verzichtet haben, ist nicht bekannt. Gleichwohl ist zu vermuten, dass die Anzahl derer, die auf diese Art der Werbung im Sinne einer Außendarstellung als seriöser Vermittler verzichten, gering ist. Somit liegt die Gesamtzahl der Mitglieder vermutlich nur unwesentlich oberhalb der genannten Anzahl von 21.

Im Vergleich zur Gesamtzahl der in Deutschland tätigen Akteure ist zu erkennen, dass beide Vereinigungen nur einen kleinen Teil der Anbieter von Leistungen repräsentieren. Selbst ein Zusammenschluss würde die Vertretungsmacht nicht signifikant erhöhen.

3.4 Analyse des Marktergebnisses für die Spielervermittler

Die Beurteilung des Marktergebnisses soll im Folgenden an Hand dreier Kriterien erfolgen. Dies sind i) die Gewinnsituation der Anbieter, ii) die Beurteilung der Konkurrenzsituation sowie iii) die alloкатive Effizienz des Marktes. Auf eine Analyse der technischen Effizienz bzw. des technischen Fortschritts kann auf Grund des hier relevanten Leistungserstellungsprozesses verzichtet werden.

Ad i): Bezüglich der *Gewinnsituation* der Spielervermittler liegen keine allgemein gültigen Informationen vor. Branchenkenner lassen sich allerdings mit der Aussage zitieren, dass ca. 20 Vermittler bis zu 90 % der rentablen Spieler unter sich aufteilen.³⁹ Sofern dies stimmt – und gegenteilige Aussagen lassen sich nicht finden – dürften die Gewinne dieser ca. 20 Vermittler bzw. Agenturen zufriedenstellend sein.

39 Vgl. Kuhlhoff/Mahn, 2011.

Diese Aussage lässt aber unberücksichtigt, dass es an einer Definition des „rentablen Spielers“ mangelt und dass nicht klar ist, ob ein Spieler, dessen Ertragspotential bspw. 10.000 EUR pro Vermittlung beträgt, bereits zu dieser Gruppe gehört oder nicht.

Tatsächlich ist die Anzahl der Topverdiener innerhalb der Branche mit Sicherheit gering. Allerdings sind die Kosten, die bei einem Vermittler anfallen, ebenfalls verhältnismäßig gering. Neben seiner persönlichen Arbeitszeit entstehen vor allem Ausgaben für Reisen und Spielerbeobachtungen. Daneben sind weiterhin Opportunitätskosten zu nennen, die sich in Abhängigkeit der Qualifikation des Vermittlers ergeben und in ihrer Höhe stark unterschiedlich sein können.

Die stark ansteigende Anzahl von lizenzierten Vermittlern ist in jedem Fall ein Indiz dafür, dass die Ertragslage attraktiv ist. Anders ist die seit Jahren zu beobachtende Ausweitung des Angebots nicht zu erklären.

Ad ii): Die erwähnten Anstiege im Bereich der Anbieter haben die *Konkurrenzsituation* verschärft und dazu geführt, dass inzwischen kein begabter U19-Spieler keinen Berater mehr hat.⁴⁰ Inwieweit es sich dabei um eine angebotsinduzierte Nachfrage handelt, kann auf Basis der vorliegenden Informationen nicht abschließend beurteilt werden.

Fußballer werden immer früher vertraglich an Vermittler gebunden. Dies impliziert für den Vermittler neben höheren Ertragschancen (durch mehr mögliche Vermittlungen im Laufe der Karriere) aber auch eine höhere Unsicherheit, ob es der betreffende Sportler schafft, sich im professionellen Fußball durchzusetzen.⁴¹

Die Ausweitung des Angebots ist aber nur eine mögliche Perspektive. So hat sich

ebenso die Nachfrage nach Spielern hoher Professionalität in den letzten Jahren ausgeweitet. Die Bereitschaft, Ablössummen zu zahlen, ist inzwischen auch in weiten Teilen des Amateurfußballs angekommen. Diese Entwicklung eröffnet Vermittlern prinzipiell neue Absatzmöglichkeiten.

Welcher der beiden Effekte – die Ausweitung des Angebots oder die der Nachfrage – überwiegt, ist schwer zu beantworten. Als sicher kann hingegen gelten, dass die Konkurrenz insgesamt größer geworden ist. Spielervermittler sehen sich der schwierigen Aufgabe gegenüber, aus einer sehr großen Menge potentieller Kunden/Spieler diejenigen mit dem größten (Ertrags-) Potential auszuwählen und die eigenen Ressourcen optimal einzusetzen.

Ad iii): Unter dem Begriff der *allokativen Effizienz* kann das Angebot von Gütern und Dienstleistungen zu gesamtwirtschaftlich vorteilhaften Mengen und Preisen verstanden werden.⁴² Ausgangspunkt von Überlegungen ist die Definition eines Wohlfahrtsmaßes, wobei die Maximierung der Gesamtwohlfahrt (als Summe aus Konsumentenrente und Produzentenrente) die am häufigsten verwendete Zielfunktion darstellt.⁴³

Auf dem Markt für Spielervermittler müssen neben den Vermittlern sowohl die Spieler selbst, als auch die Vereine als Nachfrager von Leistungen angesehen werden. Für alle drei Gruppen kann eine große Anzahl von Marktakteuren attestiert werden. Zur Ausnutzung von Marktmacht kann es angebotsseitig nur in Ausnahmefällen kommen, z.B. dann, wenn ein bestimmter Spieler wertvolle und einzigartige Fähigkeiten aufweist.⁴⁴ Auf Basis der vorliegenden Informationen und vor dem Hintergrund der bereits beschriebenen

40 Vgl. Aussage Henry Hennigs bei Rüttenauer, 2013.

41 Siehe dazu auch Abschnitt 2.4.

42 Vgl. Kallfass, 1990, 11.

43 Vgl. Kruse, 1985, 73f.

44 Siehe in diesem Zusammenhang auch Rosen (1981) zum Superstareffekt.

nen ausgeprägten Konkurrenzsituation kann von einem weitestgehend polypolitischen Markt ausgegangen werden. Sofern Konzentrationstendenzen vorliegen, kann ein weites Oligopol angenommen werden, dessen Kompetitivität ebenfalls hoch wäre. Dies wiederum legt den Schluss nahe, dass es sich um einen allokativ effizienten Markt handelt. Tendenzen, die zur Realisierung von Monopolrenten führen, sind derzeit nicht zu erkennen.

4. Implikationen und Ausblick

Der Markt für Spielervermittler bietet den Akteuren auf der einen Seite große Chancen. Auf der anderen Seite zeichnet er sich durch eine hohe Kompetitivität aus, die dazu führt, dass nur wenige Anbieter hohe Erträge vereinnahmen können. Der Vergleich mit einer Lotterie drängt sich auf, wäre jedoch verfehlt, da das Erkennen eines Talents nur teilweise Glück voraussetzt.

Die derzeit wohl spannendste Frage ist, wie das Instrument der Lizenzierung sich in der Zukunft entwickeln wird. Ein Wegfall der Lizenzierung wurde bereits für den Zeitraum ab 2012 diskutiert.⁴⁵ Eine vollständige Öffnung des Marktes für Spielervermittler würde in der Praxis dazu führen, dass jeder als Vermittler auftreten könnte, obwohl er in keiner Beziehung zu einem Verband steht und somit auch nicht Gegenstand von Sanktionen werden kann. So wenig erstrebenswert diese Aussicht einerseits erscheinen mag, da sie Glücksritter ebenso anzieht wie seriöse Vermittler, so wenig unterscheidet sie sich vom Status quo, in dem fehlende Lizenzen bspw. durch die Hinzunahme eines Anwalts umgangen werden können.

Die aktuellen Regulierungen seitens der FIFA und des DFB scheinen folglich verfehlt, da weder tatsächliche Marktzutrittschranken etabliert wurden, noch Sanktionen im Falle von Verstößen durchgesetzt

werden (können?).

Von modernem Menschenhandel zu sprechen erscheint vor dem Hintergrund der hier durchgeführten Analyse jedoch wenig zutreffend. Schließlich sind es die Spieler selbst, die die entsprechenden Verträge unterzeichnen. Grundsätzliche erscheinen regulative Eingriffe in den Markt daher nicht notwendig. Die letzte Aussage greift in ihrer Generalität jedoch zu kurz: Zum einen wurde im vorliegenden Rahmen vornehmlich der deutsche Markt analysiert. Daneben wären vor allem Maßnahmen zum Schutz *minderjähriger* Spieler zu diskutieren. Schließlich kann in vielen Fällen von asymmetrischen Informationen ausgegangen werden, wenn auf der einen Seite erfahrene Vereinsmanager und Vermittler („Kaufleute“) agieren, während auf der anderen Seite junge und unerfahrene Spieler bzw. ihre Eltern versuchen, den Traum vom Profifußballer zu realisieren. Vor diesem Hintergrund scheinen staatliche Regulierungen unter Umständen angemessen. Neben den angesprochenen Informationspflichten wären bspw. die folgenden Eingriffe möglich:

- Die Begrenzung von Vertragslaufzeiten, um zu verhindern, dass junge Spieler sich zu lange an einzelne Vereine und/oder Berater binden
- Das verbindliche Aufnehmen von festen Kündigungsfristen, die es Spielern ermöglichen, Verträge vorzeitig zu beenden.

Ein generelles Verbot von Wechseln ins Ausland wäre hingegen wohl als unangemessen zu bezeichnen und würde insbesondere vor dem Hintergrund der Grundfreiheiten der EU kaum durchsetzbar sein. Eine angemessene Analyse möglicher Interventionen würde den Umfang der vorliegenden Abhandlung jedoch übersteigen, weshalb diese Gedanken hier nicht weiter vertieft werden sollen.

⁴⁵ Vgl. Schneider, 2010.

Zum Autor:**Prof. Dr. Markus Breuer**

SRH Hochschule Heidelberg
Ludwig-Guttman-Straße 6
69123 Heidelberg
Telefon: (0)6221 88-1476

E-Mail: markus.breuer@hochschule-heidelberg.de

Markus Breuer ist Professor für Sportmanagement an der SRH Hochschule Heidelberg. Er studierte BWL, VWL und internationales Steuerrecht. Nach seiner Ausbildung bei der NORD/LB und einer Promotion an der Universität Jena war Markus Breuer zuletzt bei KPMG beschäftigt. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Corporate Governance und Ökonomie von Sportligen.

Literatur

- Astheimer, Sven (2006): *Büffeln für das Millionenspiel*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe vom 22.09.2006, abrufbar unter: <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/spielervermittler-bueffeln-fuer-das-millionenspiel-1358618.html>.
- Bester, Helmut (2012): *Theorie der Industrieökonomik*, 6. Auflage, Berlin/Heidelberg.
- Bain Joe S. (1951): Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American manufacturing 1936-1941, in: *Quarterly Journal of Economics*, 65, S. 293-324.
- Bain, Joe S. (1956): *Barriers to New Competition*, Cambridge.
- Breyer, Friedrich; Kolmar, Martin (2005): *Grundlagen der Wirtschaftspolitik*, 2. Auflage, Tübingen.
- Eichberger, Jürgen (2014): *Grundzüge der Mikroökonomik*, Tübingen.
- FIFA (2014): FIFA TMS zum Transfermarkt (Market Insights), Zürich.
- Kallfass, Hermann H. (1990): *Großunternehmen und Effizienz*, Göttingen.
- Kruse, Jörn (1985): *Ökonomie der Monopolregulierung*, Göttingen.
- Kuhlhoff, Benjamin; Mahn, Thilo (2011): Traumberuf: Spielervermittler, in: *11 Freunde*, Beitrag vom 20.01.2011, abrufbar unter: <http://www.11freunde.de/artikel/maikbarthel-und-co-zu-besuch-beim-ausbildungsseminar>.
- Mason, Edward S. (1949): The Current State of the Monopoly Problem in the United States, in: *Harvard Law Review*, 62, S. 1265-1285.
- Menke, Johan-Michel/Reiter, Gregor (2011): Sportlerberatung zwischen Vermittlung und Verhandlung: Zu den rechtlichen Spielfeldern eines Sportler-Agenten, in: *Sciamus - Sport und Management*, 2 (2), S. 19-27.
- Menke, Johan-Michel (o. J.): *Fußballtransfermanagement aus Sicht der Manager*, Hamburg.
- Mersch, Thomas (2013): „Kann verstehen, dass mancher Verein sauer ist“, in: *Handelsblatt*, Ausgabe vom 20.07.2013, abrufbar unter: <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/spielervermittler-kroth-kann-verstehen-dass-mancher-verein-sauer-ist/8521664.html>.
- Oesterle, Michael-Jörg; Stratmann, Christian (2008): Strategische Konzepte für das internationale Geschäft, in: Czech-Winkelmann, Susanne; Kopsch, Anke (Hrsg.): *Handbuch International Business – Strategie, Praxis, Fallbeispiele*, Berlin, S. 117-144.
- Parensen, Andreas (2012): Spielervermittlung im Profifußball: Ökonomischer und rechtlicher Kontext, in: Galli, Albert; Elter, Vera-Carina; Gömmel, Rainer; Holzhäuser, Wolfgang; Straub, Wilfried (Hrsg.): *Sportmanagement*, München.
- Reichardt, Lars (2012): Der Mann hinter dem Kapitän, in: *Süddeutsche Zeitung Magazin*, Heft 08/2012, abrufbar unter: <http://sz-magazin.sueddeutsche.de/texte/anzeigen/37491>.

- Rosen, Sherwin (1981): The Economics of Superstars, in: *The American Economic Review*, 71, S. 845-858.
- Rothfuss, Florian (2009): Industrieökonomik und ihre Anwendung in der Betriebswirtschaft, in: Schwaiger, Manfred; Meyer, Anton (Hrsg.): *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft*, S. 41-59, München.
- Rüttenauer, Andreas (2013): Die modernen Menschenhändler, in *taz.de*, Beitrag vom 13.08.2013, abrufbar unter: <http://www.taz.de/!121614/>.
- Schleufe, Markus (2011): Strippenzieher für Sportlerkarrieren, in: *ZEIT Online*, Beitrag vom 02.05.2011, abrufbar unter: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-05/beruf-spielerberater>.
- Schneider, Steffen (2010): Lizenz zum Schröpfen, in: *Spiegel Online*, Beitrag vom 30.09.2010, abrufbar unter: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/spielervermittler-pruefung-lizenz-zum-schroepfen-a-719343.html>.
- Stiglitz, Joseph E.; Walsh, Carl E. (2010): *Mikroökonomie*, 4. Auflage, München.
- Stopper, Martin (2013): Die paradoxe Rolle der Spielervermittler, in: *Legal Tribune Online*, Beitrag vom 24.10.2013, abrufbar unter: <http://www.lto.de/recht/hintergruende/h/bfh-urteil-xi-r-4-11-spielerberater-fussballvereine-honorare-steuer/>.

MBA Jena Sportmanagement

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business Administration

Fragen & Informationen

Anne Herrmann
MBA-Koordinatorin

Telefon: +49 (0)3641 29 50 920
E-Mail: anne.herrmann@mba-sportmanagement.com

Ihre Vorteile

- Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
- Individuelle und berufliche Netzwerkerweiterung
- Persönliche Prägung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Ausbau der Sozialkompetenz
- Qualifikation für Führungsaufgaben
- Erwerb eines anerkannten MBA-Abschlusses an einer renommierten Universität
- Geringer Einsatz von Urlaubstagen durch erprobte Studienkonzeption

www.mba-sportmanagement.com



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558