



**Potsdam  
Transfer**  
Science meets Market

## Lernergebnisorientierte Angebotsentwicklung Sportmanagement

Diese Untersuchung fand im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ statt. Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21031 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor/bei der Autorin.



Dieser Werk bzw. dieser Inhalt ist unter einer Creative Commons-Lizenz lizenziert.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Theorie - Lernergebnisorientierte Angebotsentwicklung .....	3
3. Methodik und Vorgehensweise .....	4
4. Erhebung der Grunddaten .....	5
4.1. Soziodemografische Grunddaten und Statistiken.....	5
4.2. Mitarbeit in Vereinen in Deutschland – Statistiken und Besonderheiten.....	8
4.3. Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Ostdeutschland .....	9
5. Mitbewerberanalyse .....	13
5.1 Angebote aus der akademischen Bildung.....	134
5.2 Angebote aus der beruflichen Bildung .....	17
6. Zusammenfassung – Chancen und Risiken.....	20
7. Anhang .....	244

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lernorientierte Angebotsentwicklung.....	4
Abbildung 2: Beschäftigungsverhältnisse.....	6
Abbildung 3: Altersstruktur der Beschäftigten.....	6
Abbildung 4: Akademikerquote.....	6
Abbildung 5: Männer- und Frauenanteil.....	6
Abbildung 6: Einstiegs- und Durchschnittsgehalt.....	7
Abbildung 7: Durchschnittsgehalt nach Bundesländern.....	7
Abbildung 8: Verdienst von Männern und Frauen.....	7
Abbildung 9: Alter / Berufserfahrung und Verdienst.....	7
Abbildung 10: Verdienst im Sportmanagement im Vergleich.....	7
Abbildung 11: Unternehmensgröße und Verdienst.....	7
Abbildung 12: Beschäftigte in Sportvereinen.....	9
Abbildung 13: Sportvereine in Deutschland.....	9

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Akademische Angebote im Vergleich.....	14
Tabelle 2: Angebote aus der beruflichen Bildung im Vergleich.....	18
Tabelle 3 : SWOT-Analyse.....	21

## 1. Einleitung

In diesem Dokument werden Verfahren und Ergebnisse der Lernergebnisorientierten Angebotsentwicklung am Beispiel des Masterstudiengangs „Sportmanagement“ dargestellt. Die (Weiter-)Entwicklung dieses Programms näher an die aktuellen Anforderungen moderner Bildungsangebote richtet sich dabei gezielt an die Region Berlin und Brandenburg.

## 2. Theorie - Lernergebnisorientierte Angebotsentwicklung

Die Entwicklung von marktfähigen Bildungsangeboten stellt eine Kernaufgabe der privatwirtschaftlichen Bildungsträger dar. Für Hochschulen gilt dies im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Lernergebnisorientierung ist hierbei das Gebot der Stunde. Es gilt, die Ergebnisse der Bildungsaktivitäten transparent und qualitätsgesichert darzustellen und zu realisieren. Die Lernergebnisorientierte Angebotsentwicklung trägt diesem Ansatz Rechnung, indem sie bereits in der Konzeptionsphase Vorteile für die Beteiligten an den Programmen generiert. Weiterbildungsbedarf ist im Kern als ein Lernerfordernis zu beschreiben, dass sich aus einer Diskrepanz zwischen vorhandenen und wünschenswerten Kompetenzen ergibt. Je konkreter man diese Spannung benennen kann, umso genauer können bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote entwickelt werden.

Lernergebnisse oder „Learning Outcomes“ beschreiben, was ein Studierender oder Lernender am Ende eines Lernprozesses *weiß, versteht* und in der Lage ist *zu tun*. Folglich werden Lernergebnisse vor dem Hintergrund eines einheitlichen Qualifikationsrahmens als Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen definiert. Mit der Orientierung an und der Verwendung von Lernergebnissen ist also ein Perspektivenwechsel von einer zuvor dozentenbezogenen hin zu einer lernbezogenen Wissensvermittlung vollzogen worden (vgl. Schermutzki, 2007: 4). Elementare Ziele der Lernergebnis- oder Outcome-Orientierung als „gemeinsame Sprache“ zwischen unterschiedlichsten Bildungseinrichtungen und –systemen sind die Schaffung von Vergleichbarkeit, Anerkennung und Transparenz. Die Lernergebnisorientierung bietet damit Ansatzpunkte für eine ganzheitliche Qualitätssicherung bei der Entwicklung, Realisierung und Bewertung von Bildungsangeboten.

Für die Entwicklung lernergebnisorientierter Studienangebote und entsprechender Module empfehlen Bergstermann et al. (2013) ein übergeordnetes Vorgehen, welches schematisch in Abbildung 1 dargestellt wird. In einem ersten Schritt sollten zunächst Grundbedingungen analysiert werden. Hierbei sind die bereits vorhandenen Angebote von anderen Weiterbildungsträgern zu berücksichtigen, sowie die Bedarfe zu ermitteln. Ebenso ist eine Analyse der eigenen internen Ressourcen und Potentiale des Weiterbildungsträgers vorzunehmen und Risiken sind abzuschätzen. Weiterhin ist die Bezugnahme auf einen Qualifikationsrahmen notwendig, um Lernergebnisse anhand von Kompetenzen, Kenntnissen und Fertigkeiten beschreiben zu können. In einem nächsten Schritt werden Lernergebnisse auf Studiengangebene formuliert, diese beschreiben, was die Studierenden am Ende des Studiengangs können sollen. Daran schließt sich die Festlegung von Modulen im Rahmen des Studiengangs an, für die im Folgenden weitere Lernergebnisse zu formulieren sind. Um zu überprüfen, ob die Lernergebnisse des Studiengangs in den einzelnen Modulen wiederzufinden sind, ist abschließend ein Modulmapping zu erstellen. Gegebenenfalls sind daraufhin Reformulierungen an den Lernergebnissen vorzunehmen (vgl. Bergstermann, Cendon, Flacke et al. 2013: 18).

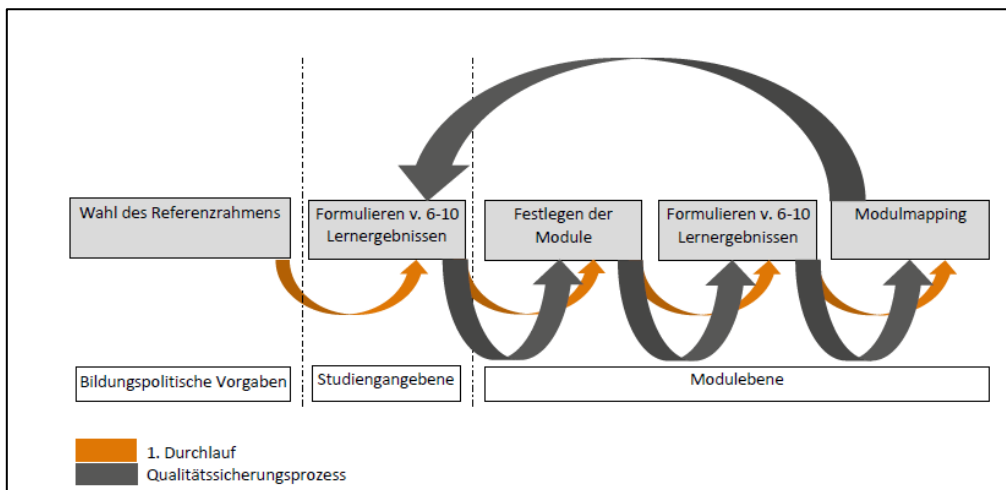


Abbildung 1: Lernorientierte Angebotsentwicklung; Quelle: Bergstermann et al. 2013: 19

### 3. Methodik und Vorgehensweise

Die hier vorgestellte Marktanalyse gliedert sich in zwei Teile: Die Erhebung der Grunddaten sowie die Konkurrenzanalyse. Untersuchungsgegenstand ersterer sind Informationen über die Zielgruppen in der Zielregion, etwa statistische Angaben zu Branchen und Wachstumsfeldern. Die Ermittlung dieser Daten erfolgt anhand öffentlich zugänglicher Statistiken und Studien. So wird als Grundlage für die Beschäftigtenübersicht im Bereich Sport die offizielle Arbeitsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit mit Stand 31.03.2015 herangezogen. Zur Darstellung der Vergütung im betroffenen Berufsfeld muss auf eine Kombination verschiedener Quellen zurückgegriffen werden, da es sich beim Bereich Sport und Fitness nicht um einen eigenständigen Studiengang bzw. Berufsfeld handelt. So wird der StepStone Gehaltsreport für das Jahr 2014 kombiniert mit Online-Quellen und Gehaltsstatistiken verwendet, um ein möglichst realitätsnahes Bild des Gehaltsgefüges zu zeichnen. Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken werden anhand ausgewählter Fachartikel, etwa aus dem Magazin für Politik und Zeitgeschichte der Bundeszentrale für Politische Bildung *bpb*, dargestellt.

Die Konkurrenzanalyse vergleicht potentielle und tatsächliche Mitbewerber auf dem Gebiet des Studiengangs Sportmanagement anhand ausgewählter und genau festgelegter Kriterien. Als Untersuchungsgegenstand zählen dabei weiterbildende (nicht konsekutive) Studiengänge mit einem Masterabschluss bzw. äquivalent im deutschsprachigen Raum, beschränkt auf die neuen Bundesländer und Berlin. Dabei wird zwischen wissenschaftlichen Bildungsangeboten der hiesigen Universitäten, Fachhochschulen und privaten Hochschulen einerseits und Mitbewerbern aus der beruflichen (Weiter-)Bildung andererseits unterschieden. Als Anlaufstelle für diese Recherchen wurden sowohl die offizielle Homepage der Hochschulrektorenkonferenz, [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de), als auch die Weiterbildungsdatenbank der Bundesländer Berlin und Brandenburg, <http://www.wdb-suchportal.de/> ausgewählt.

Neben den festgelegten räumlichen Kriterien, sowie der Unterscheidung zwischen wissenschafts- und praxisorientiert, werden zur Suchmaske die Anforderungen über den zeitlichen Umfang der Mitbewerberangebote (mindestens 12 Monate), die Kategorie des vermittelten Abschlusses (Master bzw. gleichwertiger berufsbildender Abschluss in der

Kategorie 7 des europäischen Referenzrahmens), sowie die inhaltliche Ausrichtung des Angebotes (Sportmanagement mit der entsprechenden Kombination aus fachspezifischen und betriebswirtschaftlichen Elementen) hinzugefügt. Dabei finden sich fünf wissenschaftlich orientierte Weiterbildungsangebote sowie sieben Angebote aus der beruflichen Bildung, welche an mehreren Standorten innerhalb der neuen Bundesländer und Berlins besucht werden können.

## 4. Erhebung der Grunddaten

### 4.1. Soziodemografische Grunddaten und Statistiken

Untersuchungsgegenstand für diesen Abschnitt der Analyse sind statistische Angaben über die potentielle Zielgruppe, vor allem über die Branchen selbiger. Dabei sind insbesondere folgende Angaben von Interesse:

- a) Anzahl der Beschäftigten im Sportbereich
- b) Altersverteilung
- c) Beschäftigungsgrad
- d) Akademikerquote
- e) Einkommensverteilung
- f) Unternehmensstrukturen bzw. -organisation
- g) Wachstumspotentiale bzw. Risiken der Berufs- und Zielgruppe
- h) Beschäftigte im zugehörigen Hochschulbereich
- i) Kompetenzfelder des Anbieters (Universität Potsdam)
- j) Besondere Kennzeichen der Zielgruppe, etwa Organisation oder Erreichbarkeit

Als Grundlage für die Beschäftigtenstatistik wird der offizielle Arbeitsmarktbericht der Bundesagentur für Arbeit in seiner letzten Ausführung zum Stichtag 31.03.2015 herangezogen. Diese Statistik erfasst regional aufgeteilt (hier verwendet: Daten für die neuen Bundesländer und Berlin) die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010<sup>1</sup>) und ausgewählten Merkmalen. Es werden im Folgenden alle Berufskennziffern der KldB 2010 zum Vergleich herangezogen, welche zum Bereich Sport gehören. Dazu zählen also neben Trainern und Ausbildern auch Vereinszugehörige, Sportmanager und Führungskräfte im sportlichen Bereich, etwa Filialleiter von Fitnessstudios mit entsprechendem Hintergrund. Eine genaue Auflistung der Kennziffern ist im Anhang zu finden.

*1 Hier berücksichtigt: 6312 Sport- und Fitnesskaufleute (2146 Menschen); 6313 Animateure (1823); 6319 Führung im Sport (372); 822 Ernährungs- und Gesundheitsberatung (2967); 845 Sportunterricht außerschulische Bildung (8536); insgesamt 15844 Beschäftigte*

Grafische Darstellung der demografischen Daten (Quelle: Arbeitsmarktstatistik der BA 2015):

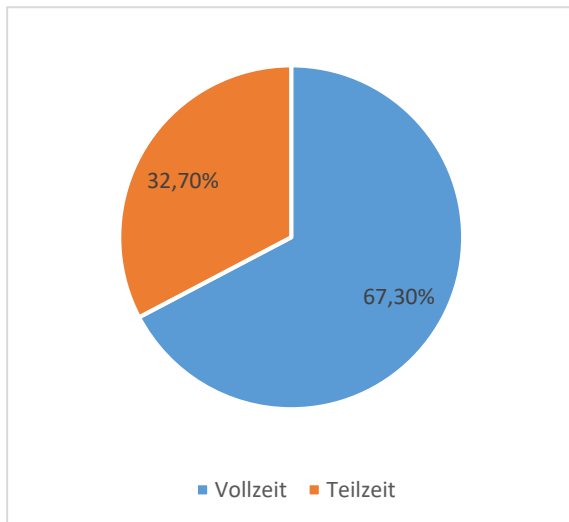


Abbildung 2: Beschäftigungsverhältnisse

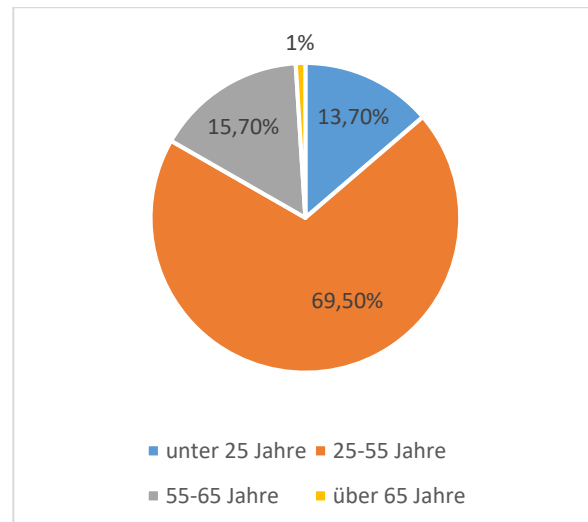


Abbildung 3: Altersstruktur der Beschäftigten

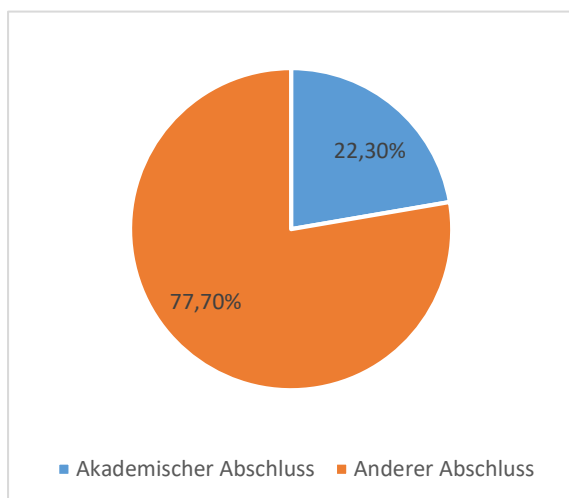


Abbildung 4: Akademikerquote

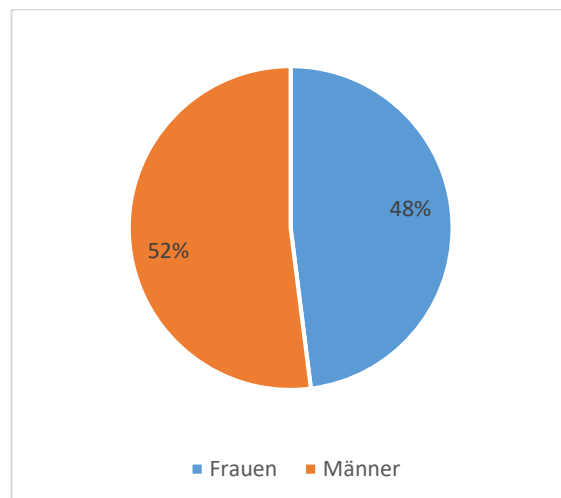


Abbildung 5: Frauen- und Männeranteil

Insgesamt sind in den neuen Bundesländern und Berlin zum Stichtag 15.844 Menschen im Sportbereich hauptberuflich beschäftigt, 8.243 Männer (52 %) und 7.601 Frauen (48 %). Davon arbeiten insgesamt 10.665 in Vollzeit, das entspricht einem Anteil von 67,3 %. Dem gegenüber stehen 5.179 Beschäftigte in Teilzeit, ein Anteil von 32,7 %. Über alle Beschäftigten hinweg summiert sich die Akademikerquote auf 22,3 %. Die Mehrheit der Beschäftigten im Sportbereich versammelt sich im Altersbereich von 25 bis 55 Jahren (11.013 / 69,5 %), während die zweitgrößte Gruppe von Beschäftigten zwischen 55 und 65 Jahren gebildet wird (2.489 / 15,7 %). Weitere Anteile fallen auf Arbeitnehmer, die jünger als 25 (2.176 / 13,7 %) oder älter als 65 (166 / 1 %) Jahre sind. Verglichen mit den Auswertungen zu Beschäftigten im Personalwesen fällt demnach sofort der höhere Anteil der unter 25-Jährigen bei einem deutlich geringeren Anteil der über 65-Jährigen auf, ein Befund, der im

Sportbereich nicht überrascht. Im Folgenden erfolgt nun zunächst die grafische Darstellung der Gehaltsverteilung (angegeben ist jeweils das Jahresbruttoeinkommen):

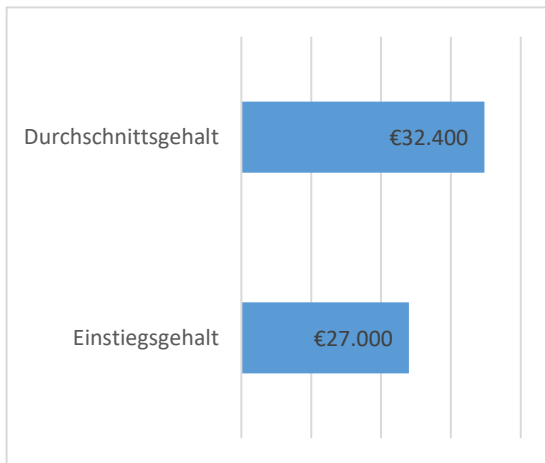


Abbildung 4: Einstiegs- und Durchschnittsgehalt

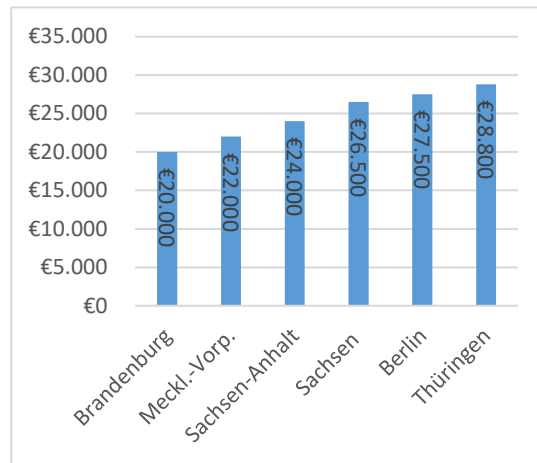


Abbildung 5: Durchschnittsgehalt nach Bundesländern

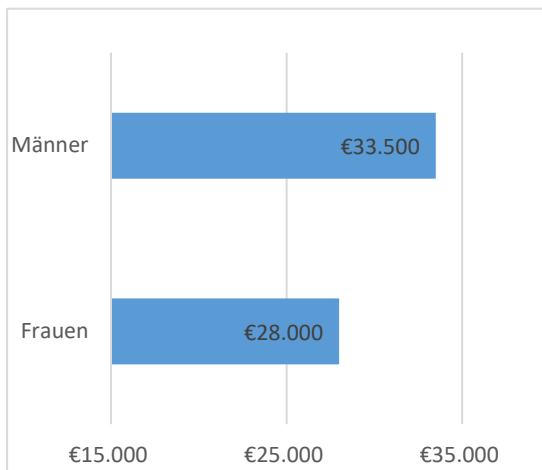


Abbildung 8: Verdienst von Männern und Frauen

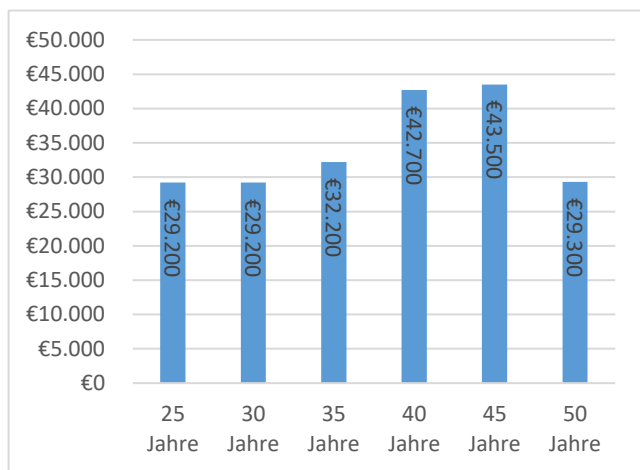


Abbildung 9: Alter/Berufserfahrung und Verdienst

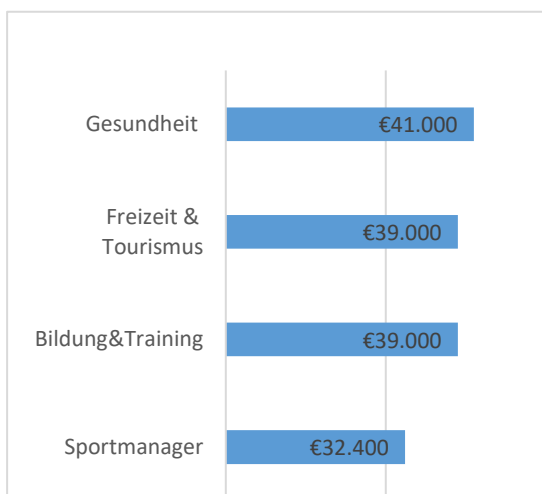


Abbildung 10: Sportmanagement im Vergleich

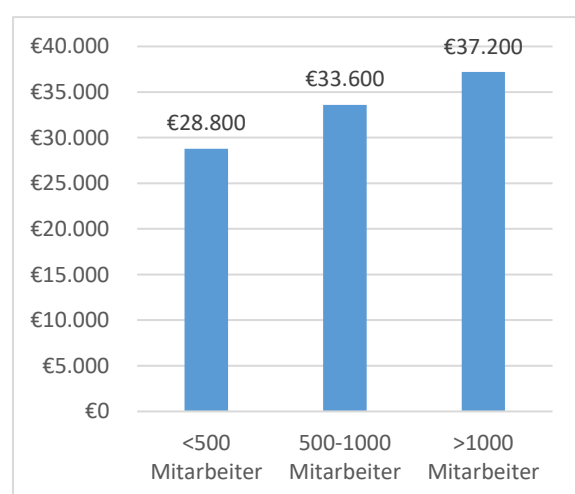


Abbildung 11: Unternehmensgröße und Verdienst

Das jährliche Durchschnittsgehalt für einen Sportmanager in Deutschland beträgt ca. 32.400 €, wobei diese Angabe je nach Quelle zwischen 30.000 € und knapp 35.000 € schwankt. Außerdem unterliegt der jährliche Verdienst bei Sportmanagern starken regionalen und berufsfeldspezifischen Schwankungen. So beträgt das Jahresdurchschnittsgehalt in Brandenburg gerade einmal knapp 20.000 €, in Thüringen dagegen etwa 30.000 €. Kein neues Bundesland erreicht dabei einen Verdienst oberhalb des bundesdeutschen Durchschnitts. Zum Vergleich: Die durchschnittlichen Gehälter in Deutschland in Sektoren, welche relativ eng mit dem Sportbereich verknüpft sind, liegen nach dem StepStone-Gehaltsreport aus dem Jahr 2014 zwischen 39.000 € (Bildung/Training sowie Freizeit & Tourismus) und 41.000€ (Gesundheit und soziale Dienste). Ausgebildete Sportmanager gehören also keinesfalls zu den Spitzenverdienern. Bundesweit verdienen Frauen mit 28.800 € Jahresdurchschnittsgehalt dabei etwa 88% des Einkommens der männlichen Kollegen (32.400 €). Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt wie in anderen Branchen und Berufsfeldern auch der zu erwartende Verdienst, von 28.800 € jährlichem Durchschnitt in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern auf 33.600 € bei solchen mit 500-1.000 Beschäftigten und schließlich auf 37.200 € bei großen Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten, welche im Sportbereich selten anzutreffen sind. Interessant in diesem Berufsfeld ist die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Berufserfahrung bzw. Alter und durchschnittlichem Verdienst: Dieser steigt bis zu einem Alter von etwa 45 Jahren an, auf zuletzt etwa 43.500 €, um danach relativ schnell abzufallen, auf etwa 29.300 € bei Beschäftigten im Alter von etwa 50 Jahren. Eventuell spielt hier der Wunsch der Unternehmen im Sportbereich nach jungen, fitten Mitarbeitern und entsprechend wenig Nachfrage nach älteren Beschäftigten eine Rolle.

Detaillierte und präzise Daten über Gehaltszuwächse durch akademische Weiterbildung lassen sich aus den Quellen leider nicht direkt ableiten, allerdings kann eine Schätzung mithilfe fachähnlicher Studiengänge bzw. Spezialisierungen zum Sportmanagement aus der BWL, etwa Personal und Marketing, erfolgen. Nach dem StepStone Gehaltsreport lassen sich dabei durch akademische Weiterbildung Gehaltszuwächse zwischen 20% und 35% erzielen, was für das Durchschnittsgehalt eines Sportmanagers in Deutschland umgerechnet etwa 39.000-44.000 € erwarten lassen würde. Über alle Studiengänge gerechnet bringt ein Masterabschluss dabei durchschnittlich nur 500 € mehr Jahresgehalt als ein Bachelor.

#### 4.2. Mitarbeit in Vereinen in Deutschland – Statistiken und Besonderheiten

Sportvereine leisten einen wertvollen Beitrag zu einer leicht erreichbaren und finanzierbaren Sportversorgung für alle Generationen in Deutschland und sind überdies Anlaufstelle und potentiell Tätigkeitsgebiet für Absolventen sportwissenschaftlicher und –wirtschaftlicher Weiterbildungen. Ihr hohes Maß an Abhängigkeit von ehrenamtlicher Tätigkeit bzw. der verschwindend geringe Anteil an bezahlten Stellen bedingt jedoch, dass viele der dort tätigen Mitarbeiter noch andere Beschäftigungsverhältnisse zur Sicherung ihres Lebensunterhaltes eingehen müssen. Als Hauptarbeitgeber oder Ausbildungsbetrieb fungieren die meisten Sportvereine nicht. Nichtsdestotrotz besteht hier ein großer Kreis an potentiellen Interessenten für Weiterbildungen im Bereich Sportmanagement, wie sie hier geplant werden soll. Im Folgenden werden die wichtigsten Statistiken und Besonderheiten dargestellt.



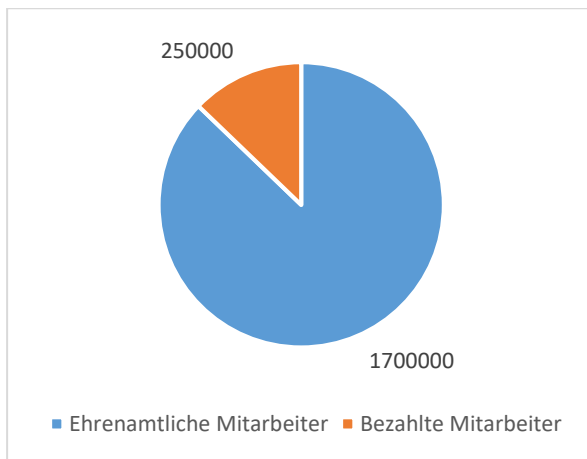


Abbildung 12: Beschäftigte in Sportvereinen

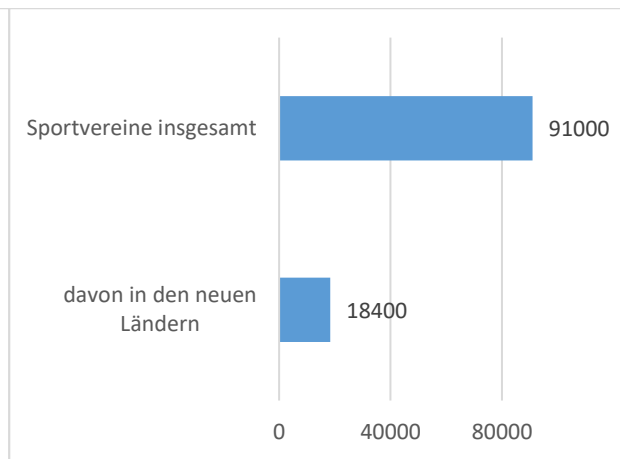


Abbildung 13: Sportvereine in Deutschland

In Deutschland arbeiten ca. 1,7 Millionen Menschen ehrenamtlich und etwa 250.000 in einem regulär bezahlten Beschäftigungsverhältnis für Sportvereine, darunter sind etwa eine Million Übungsleiter und Trainer. Der Anteil bezahlter Stellen an der gesamten Mitarbeiterzahl beträgt somit nur 12 %. Insgesamt zählt der DOSB (Deutsche Olympische Sportbund) für das Jahr 2013 dabei über 91.000 Sportvereine in ganz Deutschland, davon etwa 18.400 in den neuen Bundesländern und Berlin (DOSB 2014, S.3). Die Zahl der eingetragenen Sportvereine ist dabei seit mehr als 20 Jahren relativ konstant geblieben, die Mitgliederzahl aber stetig gestiegen, auf etwa 23,7 Millionen im Jahr 2014. Konstant durch alle Beschäftigungsfelder besteht dabei ein Männer-Frauen Verhältnis von 2:1, mit Ausnahme der oberen (Führungs-) Ebenen, dort sind nur 7 % aller Vereinsvorsitzenden weiblich, während der Anteil auf der mittleren Managementebene wieder zwischen 27 und 36 % beträgt. Die durchschnittlich geleistete Arbeitszeit in Vereinen pro Monat beträgt dabei zwischen fünf (Pressewart, Schiedsrichter) und etwa 24 (Vorsitzende) Stunden, sodass sich insgesamt ein Verhältnis von 1:14 zwischen ehrenamtlich Tätigen und Mitgliedern einstellt.

#### 4.3. Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Ostdeutschland

Nach der Zusammenfassung der soziodemografischen Daten und den Ausführungen zur Vereinsarbeit in (Ost-)Deutschland soll nun die Perspektive auf den Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort Ostdeutschland gelegt werden. Bei dieser Betrachtung fällt schnell auf, dass kein DAX-Konzern in Ostdeutschland beheimatet ist. Frühere sogenannte „Leuchtturmprojekte“ wie das Solarunternehmen Q-Cells oder die Mikroleitertechnik-Firma Qimonda scheiterten durch Insolvenzen, sodass die Unternehmensstruktur in den neuen Ländern sehr kleinteilig organisiert ist. Je nach Bundesland werden zwei Drittel bis über 80 % der Wirtschaftsleistung von Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern erwirtschaftet. So findet sich vielerorts ein starker und solider, über viele Jahre gewachsener Mittelstand, welcher allerdings außerordentlich kapitalschwach ist (vgl. Zukunft Ost, S. 12 & S. 55 f). Nach der Wiedervereinigung begann ein auch staatlich unterstützter Angleichungsprozess der Wirtschaftsleistung und der Lebensbedingungen in den neuen Bundesländern, welcher allerdings auch nach 25 Jahren noch in vollem Gang ist. Die Wirtschaftsleistung pro Einwohner liegt in Ostdeutschland bei nur etwa 67 % der Zahlen in den alten Bundesländern, die Arbeitslosigkeit liegt auch in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs und unverminderter Exportstärke Deutschlands auf einem höheren Niveau als in Westdeutschland. Der seit langem stattfindende Strukturwandel hat dazu geführt, dass sich die Wirtschaftsleistung Ostdeutschlands auf wenige starke Standorte konzentriert, etwa den Ballungsraum Berlin,

Dresden mit seiner Mikroelektronikindustrie, Jena als Standort der optischen Industrie sowie Chemnitz und Zwickau als neue Heimat mehrerer Maschinenbau- und Autozuliefererfirmen. Während also die Entwicklung des zweiten Sektors, des produzierenden Gewerbes, positiv verlief und hierbei sogar Arbeitsplätze in die neuen Länder verlagert wurden, ist der Dienstleistungssektor nach wie vor nur schwach ausgeprägt. Eine Besonderheit in Ostdeutschland ist dabei das stark überdimensionierte Baugewerbe, welches zwar in den letzten Jahren geschrumpft ist, weitere Anpassungen aber unumgänglich erscheinen lässt. Die neuen Länder profitierten dagegen in den letzten Jahren von der zunehmenden Integration der osteuropäischen Wachstumsmärkte Polen, Tschechien, der Slowakei und Ungarn. Die Nähe bzw. direkte Grenze zu diesen Ländern, in denen die Nachfrage nach deutschen Produkten stetig stieg, brachte Ostdeutschland in eine wirtschaftlich bevorteilte Situation mit der Chance auf weitere wirtschaftliche Potentiale in der Zukunft, obwohl Risiken dieser Entwicklung wie etwa die Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Osteuropa nicht unerwähnt bleiben dürfen. Weiteres Wachstumspotential der Unternehmen in Ostdeutschland liegt nach übereinstimmender Meinung von Experten vor allem in einer besseren Vernetzung untereinander, einem Wachstum der einzelnen Unternehmen zur Konsolidierung der kleinteiligen Unternehmensstruktur sowie der besseren Verzahnung von Wirtschaft und Wissenschaft (vgl. Burda 2010).

Während sich die öffentlichen Investitionen in Forschung und Entwicklung pro Kopf in Ost- und Westdeutschland auf dem gleichen Niveau bewegen (196 zu 198€ im Jahr 2010, vgl. Pasternack 2007, S. 13), ergibt sich für die Kombination aus öffentlichen und privaten Investitionen ein Verhältnis von 318€ zu 659€ zu Ungunsten der neuen Bundesländer. Der Anteil öffentlicher Investitionen an den Gesamtmitteln für Forschung und Entwicklung liegt somit in den neuen Ländern signifikant höher, gleichzeitig stehen in der Summe deutlich weniger finanzielle Mittel für den Wissenschaftssektor zur Verfügung. Dementsprechend ist nicht nur der Forschungsbereich selbst schwächer ausgeprägt, auch das eigentlich in Deutschland in seiner Stärke einmalige Netz der dualen Ausbildung ist in Ostdeutschland von verminderter Kraft. Der Anteil der Beschäftigten im Bereich Forschung und Entwicklung ist in den neuen Ländern mit 4,5 Menschen pro 1000 Einwohner nur halb so hoch wie in den alten Bundesländern mit 9,1 Mitarbeitern. Insgesamt listet die Bundesagentur für Arbeit in ihren Beschäftigungsstatistiken für Ostdeutschland nur 883 Beschäftigte im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich auf. Das CHE Ranking listet keine ostdeutsche Universität als forschungsstark (nach Kriterien der Drittmiteinnahme, DFG-Bewilligungen, Graduiertenkollegs u.a.), lediglich die TU Dresden, die TU Ilmenau, die Universität Jena, die Universität Magdeburg, die Universität Potsdam und die Universität Halle-Wittenberg besitzen mindestens eine forschungsstarke Fakultät. Hier herrscht also ein großes Wachstumspotential im wissenschaftlichen Bereich (vgl. Pasternack, 2007, S. 64).

Eine Besonderheit innerhalb Ostdeutschlands nimmt dabei Brandenburg ein, das mit dem Vorteil der geografischen Nähe zum Ballungsraum Berlin aufwarten kann und mit diesem gewissermaßen ein „Tandem“ im Bereich der wirtschaftlichen Vermarktung bildet. So lassen sich etwa Investoren mit Standortvorteilen der Metropole sowie potentielle Mitarbeiter mit günstigerem Wohnraum anlocken. Auch im universitären und im Hochschulbereich ist Berlin stark aufgestellt. Die Verzahnung beider Bundesländer ist also schon weiter vorangeschritten, als es die politischen Grenzen vermuten ließen. Eine gemeinsame Betrachtung beider Länder

erscheint folglich opportun (vgl. Bundesbeauftragte der neuen Länder, 2015: Unternehmensstruktur Ostdeutschland – Gleichwertige Lebensverhältnisse schaffen).

Während das Feld der Universitäten und Hochschulen in Berlin äußerst unübersichtlich und von enormer Vielfalt geprägt ist, konzentriert sich das wissenschaftliche Angebot in Potsdam vornehmlich auf zwei Standorte: Die Fachhochschule Potsdam und die Universität Potsdam, welche auch als Anbieter eines potentiellen neuen Studiengangs fungieren soll. Während erstere sich vorrangig auf praxisbezogene grundständige Studiengänge in spezifischen Themenfeldern beschränkt, bietet die Universität Potsdam grundständige, konsekutive sowie berufs begleitende Studiengänge an und würde sich mit einem zusätzlichen Angebot auf diesem Gebiet weiter profilieren. Zum Forschungsprofil der Universität Potsdam zählen dabei Projekte in den Schwerpunkten Erdwissenschaften, Kognitionswissenschaften, funktionelle Ökologie, sowie Politik, Verwaltung und Management im Rahmen des „*Potsdam Centrum für Politik und Management PCPM*“. Neben der Fachhochschule und der Universität Potsdam existiert in Potsdam für das Studienfeld Sportmanagement noch die Fachhochschule für Sport und Management, welche sich auf das Angebot des grundständigen dualen Studiengangs Sport, mit den Vertiefungen Sportwissenschaft oder Sportmanagement, spezialisiert hat.

Des Weiteren bietet die Universität Potsdam mit den Bachelor-Studiengängen Sporttherapie und –prävention sowie Sportmanagement bereits ein gut ausgebautes Profil in diesem Bereich an und kann mit einem weiterbildenden Master Sportmanagement nahtlos an dieses Fundament anknüpfen. Im Rahmen des Bachelors bietet die Universität insbesondere Vertiefungen und Spezialisierungen in den Bereichen Gesundheitsmanagement, Sportökonomie sowie innerhalb der Sportwissenschaften an. Das sind Kompetenzen, die auch innerhalb eines Masterangebotes genutzt und ausgebaut werden können. Im Masterbereich existiert mit dem M.Sc. Integrative Sport-, Bewegungs- und Gesundheitswissenschaft bereits ein sportwissenschaftliches Angebot, aus welchem sich Ideen für sportwissenschaftliche Teile des neuen Studiengangs kreieren lassen, etwa in Anlehnung an die Modulbereiche Wissenschaftliches Arbeiten im Gesundheitswesen.

Natürlich muss bei jedem neuen Angebot auch überlegt werden, auf welchen Wegen sich potentielle Kunden einfach, schnell und kostengünstig, dabei aber dennoch möglichst umfassend erreichen lassen, etwa über Multiplikatoren. Ein reines Listen des Studienganges in einschlägigen Suchportalen reicht heutzutage, bedingt durch die große Menge an möglichen Angeboten, schlicht nicht mehr aus. Außerdem muss die Heterogenität der Zielgruppe bedacht werden: Durch die Konzeption des Studienganges als berufsbegleitend und ohne direkten Bezug etwa zu einem vorangegangenen Bachelorstudium des Sportmanagements, finden sich potentielle Teilnehmer in einer Vielzahl an möglichen Lebensumständen. Dazu gehören etwa Berufstätige im Sportbereich mit und ohne früheren Bachelorabschluss, Studierende anderer Fächer auch an anderen Universitäten wie etwa Sportwissenschaft, Lehrbeauftragte im außerschulischen Bereich usw. Dies hat Auswirkungen auf die Kanäle zur Erreichbarkeit der Zielgruppe: Für potentielle Interessenten, welche noch an einer Universität immatrikuliert sind, eignen sich die bereitgestellten Instrumente der Universität sehr gut als Multiplikator, etwa die E-Mail-Verteiler der Fachschaftsräte oder des Studierendenservice. Für Absolventen/Alumni der Universität Potsdam kommen vor allem

Kanäle über das Alumninetzwerk der Universitätsgesellschaft Potsdam in Frage. Personen aus diesem Netzwerk bilden dabei nicht nur die direkte Zielgruppe, sondern ermöglichen unter Umständen auch die Kontaktaufnahme zu weiteren Interessenten, wirken also ebenfalls als Multiplikator. Zudem bietet sich an, auch Kooperationspartner innerhalb und außerhalb der Universität sowie deren Ressourcen zu nutzen, etwa Absolventen der Fachhochschule für Sport und angewandtes Management in Potsdam. Nicht zuletzt darf die Dichte an potentiellen Interessenten im nahegelegenen Berlin nicht übersehen werden. Aufgrund der vielfältigen und stark frequentierten Hochschullandschaft vor Ort ist es sinnvoll, gezielt auch dort auf eigene Angebote aufmerksam zu machen. Potsdam als Universitätsstandort etwa kann allein schon durch seine Lage Interessenten aus Steglitz und Zehlendorf möglicherweise besser überzeugen als Friedrichsfelde oder Hellersdorf.

Zusammengefasst bleibt nicht nur festzuhalten, dass die potentielle Zielgruppe einen relativ niedrigen Akademikeranteil bei einem vergleichsweise hohen Anteil jüngerer Beschäftigter aufweist, was für die Angebotsentwicklung berücksichtigt werden sollte. Dies kann etwa über angepasste Curricula mit Anrechnungsmöglichkeiten für Kompetenzen aus dem beruflichen Bereich oder über entsprechende Zeitmodelle, um möglichst große Anteile der potentiellen Teilnehmer ansprechen zu können, realisiert werden. Auch die im Vergleich zu anderen Landesteilen und besonders zu anderen Berufsfeldern sehr schlechten Einkommensverhältnisse im Sportmanagement in den neuen Ländern spielen bei der Zielgruppenanalyse eine Rolle: Geringere Einkünfte bedeuten im Zweifelsfall auch geringere Ressourcen für Weiterbildungsprogramme, was durch die Dominanz des kapitalschwachen Mittelstands in Ostdeutschland noch verstärkt wird, da vermögens- oder umsatzschwächere Arbeitgeber unter Umständen weniger dazu in der Lage sind, ihre Mitarbeiter direkt oder indirekt bei der Wahrnehmung eines solchen Weiterbildungsangebotes zu unterstützen, etwa über finanzielle Beteiligungen oder angepasste Arbeitszeitmodelle. Dabei darf allerdings keinesfalls vergessen werden, dass im Rahmen der neuen Weiterbildungsrichtlinie des Landes Brandenburg aus dem Jahr 2014 die Möglichkeit geschaffen wurde, weiterbildungsinteressierten Bürgern Brandenburgs zwischen 50 % und 70 % der Kosten für eine solche Weiterbildung zu erstatten, als Kostenträger fungiert dabei das Ministerium für Arbeit und Soziales Brandenburg. Hieraus ergeben sich natürlich wiederum vergrößerte finanzielle Spielräume für die Wahrnehmung einer Weiterbildungsmaßnahme.

Die Aufstiegschancen durch eine akademische Weiterbildung im Sportbereich sind aus den vorliegenden Quellen nur schwer quantifizierbar, sodass es sinnvoll ist, andere Vorzüge eines akademischen Angebots zu entwickeln und zu betonen, etwa über Zertifikate, Fremdsprachenkurse oder persönliche Weiterentwicklung (Soft skills). Die Kosten-Nutzen-Analyse eines mehrere tausend Euro teuren Weiterbildungsangebotes kann aus Sicht des Kunden sonst schnell negativ ausfallen.

Während Kooperationen mit einheimischen Unternehmen aufgrund der immer noch stark zersplitterten Unternehmenslandschaft in den neuen Ländern nur schwerlich realisierbar erscheinen, darf eine Betrachtung der Wachstumschancen, etwa durch die zunehmende politische, wirtschaftliche und kulturelle Öffnung nach Osteuropa, nicht unterbleiben. Für Menschen aus den angrenzenden oder benachbarten Ländern in den östlichen Regionen kann nicht nur die Annahme eines Jobangebotes in Deutschland verlockend sein, sondern auch die

gleichzeitige akademische Weiterqualifizierung. Hier muss allerdings verstärkt auf Sprachbarrieren Rücksicht genommen und auf Anrechnungspotentiale früherer Beschäftigungen in anderen Ländern eingegangen werden.

Gerade im nationalen Vergleich fällt die unterfinanzierte und schwächer ausgeprägte Wissenschaftsstruktur Ostdeutschlands ins Auge. Hier bieten sich allerdings auch Chancen, etwa durch eine frühzeitige und engagierte Profilbildung der Universität Potsdam als Träger attraktiver Weiterbildungsangebote im berufsbegleitenden akademischen Bereich. Eine nachhaltige Fokussierung auf diese Schwerpunkte bietet die Chance, Interessenten aus schwächer ausgestatteten Regionen im Umfeld anzuwerben und damit das eigene Angebot auf ein größeres Fundament zu stellen.

Die Nähe zu Berlin bietet zwei verschiedene Perspektiven: So steht natürlich zu befürchten, dass eventuelle Angebote der Universität Potsdam lagebedingten Kannibalismuseffekten unterworfen sind, welche aber aufgrund des nur eingeschränkten Studienangebots im Bereich Sportmanagement (Master) kleiner ausfallen dürften als in anderen Studiengängen. Vielmehr zeigen Befragungen durch Potsdam Transfer, dass es eine starke Nachfrage nach einem konsekutiven oder weiterbildenden Masterangebot im Bereich Sportmanagement gibt, da sich viele hiesige Anbieter auf den Bachelorabschluss beschränken. Des Weiteren bietet der Standort Potsdam auch Vorteile, beispielsweise für diejenigen, die sich mit der Metropole Berlin nicht anfreunden können oder ob der kreativen Ausgestaltung der dortigen Angebote den Überblick verlieren. Die gute Verkehrsanbindung durch die S Bahn und den Regionalverkehr macht Potsdam dementsprechend auch für Beschäftigte und Interessenten aus Berlin interessant. Hier kommt es auf eine nachhaltige und geschickte Positionierung des eigenen Angebots, sowie auf eine engagierte Betonung der gebotenen Vorteile an.

## 5. Mitbewerberanalyse

Nach der Erhebung der zielgruppenspezifischen Grunddaten soll die Perspektive nun auf die Mitbewerber im Bereich akademische und berufliche Weiterbildungsangebote im Bereich Sportmanagement gerichtet werden. Dazu werden zunächst Angebote aus der akademischen Bildung sowie der beruflichen Bildung tabellarisch dargestellt und anschließend zusammenfassend verglichen. Da selbst unter der hier gewählten Eingrenzung auf masteräquivalente Bildungsangebote in den neuen Ländern und Berlin mit dem Schwerpunkt Sportmanagement viele Treffer erzielt werden, sollen im Folgenden zur besseren Übersicht lediglich ausgewählte, exemplarische Konkurrenzangebote miteinander verglichen werden. Eine umfassende Darstellung der Rechercheergebnisse ist im Anhang zu finden. Die hier dargestellten Angebote wurden, wie bereits dargelegt, unter Nutzung der Website [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de) gewonnen. Als Suchmaske wurden dabei die Angaben weiterführende, berufsbegleitende Masterangebote in den neuen Bundesländern benutzt.

### 5.1 Angebote aus der akademischen Bildung

Zur besseren Übersicht soll im Folgenden eine sorgfältig bestimmte Auswahl an Studiengängen vorgestellt werden, welche jeweils spezifische Merkmale präsentieren bzw. offerieren. Dazu gehören der MBA Sportmanagement der Universität Jena und der MBA Sportmanagement der Hochschule Schmalkalden als „klassisch“ berufsbegleitende

Programme mit jeweils unterschiedlicher Ausgestaltung im Einzelnen, sowie die Fernstudiengänge M.A. Sport Business des IST Studieninstituts und der M.A. Sportmanagement der Hochschule für angewandtes Management. In der nachfolgenden Tabelle sind die wesentlichen Merkmale der hier untersuchten Studiengänge dargestellt.

<b>MBA Sportmanagement</b>	<b>MBA Sportmanagement</b>	<b>Master of Arts Sport Business</b>	<b>Master of Arts Sportmanagement</b>
Universität Jena	Hochschule Schmalkalden	IST Studieninstitut	Hochschule für angewandtes Management
Jena	Schmalkalden	Fernstudium mit Prüfung in Berlin	Fernstudium mit Prüfung in Berlin
4 Semester	5 Semester	4-6 Semester	3-5 Semester
13.000 €	10.800 € zzgl. Semesterbeitrag	10.680 € - 11.700 €	7.650 €
Wintersemester	Wintersemester	Wintersemester 2016	Sommer- und Wintersemester
2 - 4 Präsenzphasen pro Semester mit jeweils 2-4 Tagen	4 Wochenenden als Präsenzzeit pro Semester		
Abgeschlossenes Hochschulstudium; ein Jahr Berufserfahrung	Abgeschlossenes Hochschulstudium; ein Jahr Berufserfahrung; Auswahlverfahren	Abgeschlossenes Hochschulstudium der BWL oder Sportmanagement mit 30 LP WiWi; 3 Monate Praktikum bzw. Berufserfahrung	Fachgleiches oder – ähnliches Hochschulstudium mit 210 LP
90 LP	120 LP	120 LP	90 LP
Betriebswirtschaftliche Grundlagen und sportökonomische Module, etwa Management von Sportorganisationen; Sportrecht; Sponsoring; Sport und Medien; Sportcontrolling; Sporteventmanagement; Sporttourismus	14 Pflicht- und 2 Wahlpflichtmodule: Betriebswirtschaftliche Grundlagen sowie Sportökonomie; Sportstättenmanagement; Sportvermarktung; Sportmärkte	General Management; sportspezifische Vertiefungen; Wahlmodule z.B. Großeventmanagement oder Athletenmanagement	Grundmodule mit einer Spezialisierung: Int. Eventmanagement; Adventuremanagement; Vereinsmanagement

Tabelle 1: Akademische Angebote im Vergleich, Quelle: [www.hochschulkompas.de](http://www.hochschulkompas.de) <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Hinweis zum Verständnis der Tabelle: Zeilenweise werden die Merkmale Name des Studiengangs, anbietende Hochschule, Studienort, Semesterumfang, Gesamtpreis, Studienbeginn, zeitliche Ausgestaltung, Zugangsvoraussetzungen, Umfang in ECTS sowie Schwerpunkte des Studiengangs, spaltenweise die verglichenen Angebote dargestellt.

Ähnlich wie im Bereich der MBA-Angebote für den Personalbereich fällt auch hier die beschränkte Auswahl an Studienorten auf. Abgesehen von Jena, wo sich die dortige Universität einen guten Ruf im Bereich der weiterbildenden Angebote und auch im Sportsektor erarbeiten konnte, und den Fernstudienangeboten, welche natürlich grundsätzlich ortsungebunden sind, ihre Prüfungen aber beide in Berlin durchführen, findet sich nur noch Schmalkalden mit seiner Hochschule als potentieller Studienort.

Relative Einigkeit herrscht beim Thema Studiendauer: Alle Angebote verlangen zwischen drei und fünf Semestern an zeitlicher Investition, wobei die Angebote aus dem berufsbegleitenden Bereich in Jena und Schmalkalden jeweils einen festen Umfang von vier bzw. fünf Semestern vorschreiben. Das Fernstudium vom IST Studieninstitut und der Hochschule für angewandtes Management (FHAM) bietet dagegen die Möglichkeit, die vorgesehenen Umfänge von vier auf bis zu sechs Semester (IST) oder von drei auf bis zu fünf Semester (FHAM) zu verlängern, letzteres sogar ohne zusätzliche Kosten. Die hier vorgestellten Angebote umfassen dabei 90 Leistungspunkte (Jena, FHAM) oder 120 Leistungspunkte (Schmalkalden, IST).

Das Angebot der FHAM stellt die günstigste der hier vorgestellten Möglichkeiten für ein Aufbaustudium Sportmanagement dar und schlägt lediglich mit 7.650 € zu Buche. Das direkte Konkurrenzangebot des IST variiert je nach Studienzeit zwischen 10.680 € und 11.700 € und reicht damit bereits an die ortsgebundenen Studiengänge der Universität Jena und der Hochschule Schmalkalden heran. Während erstere für ihren MBA 13.000 € verlangt, gliedert sich der Preis für das Sportstudium in Schmalkalden in 10.800 € für studienbezogene Aufwendungen und einen halbjährlich zu entrichtenden Semesterbeitrag.

Beide hochschulgebundenen Angebote starten jeweils im Wintersemester und gliedern sich in Selbstlern- und Präsenzphasen. Der MBA in Jena erfordert dabei pro Semester vier Wochenenden an Zeitaufwand, während die Präsenzphasen in Schmalkalden flexibler gestaltet sind und in Länge und Wochentag variieren. Hier findet pro Semester an zwei bis vier Terminen Präsenzunterricht statt. Interessanterweise beinhaltet auch das Fernstudium der FHAM insgesamt drei Präsenzphasen von jeweils Montag bis Freitag, während das IST für ihr Angebot auf Präsenzlernen vollständig verzichtet. Während ersteres zum Sommer- und Wintersemester aufgenommen werden kann, startet letzteres erstmals zum Wintersemester 2016.

Beide Fernstudienangebote erfordern nur geringe Zulassungsvoraussetzungen: Ein abgeschlossenes Hochschulstudium mit einem ausreichenden Anteil an wirtschaftswissenschaftlichen Leistungen und eine dreimonatige Berufserfahrung (IST) genügen, um zum Studium Sportmanagement zugelassen zu werden. Die Angebote in Jena und Schmalkalden erfordern darüber hinaus eine einjährige Berufserfahrung, sowie die Teilnahme an einem Auswahlverfahren (Schmalkalden). Auch hier sind die Aufnahmekriterien also relativ großzügig, Englischkenntnisse etwa werden für die allesamt deutschsprachigen Angebote nicht verlangt.

Unterschiede in den hier vorgestellten Studienangeboten ergeben sich dagegen im Bereich der inhaltlichen Ausgestaltung. Die FHAM orientiert sich für ihren Fernstudiengang am Handlungskompetenzmodell, welches gleichzeitig die notwendigen fachlichen, methodischen,

sozialen und persönlichen Kompetenzen vermitteln und dabei die Praxisrelevanz nicht aus den Augen verlieren soll. Hier werden im ersten Semester grundlegende Management-Module belegt, etwa Wissenschaftstheorie/Forschungsmethoden, Leadership oder Marktanalyse, während ab dem zweiten Semester eine Spezialisierung der Studierenden auf einen spezifischen Sportmanagement-Bereich erfolgt. Dazu gehören das internationale Vereins-, Verbands- und Sportanlagenmanagement, welches insbesondere „klassische“ Themen des Sportmanagements wie den internationalen Vergleich von Sportverbänden, das Controlling von Vereinen und Verbänden, den Sportanlagenbau und -vertrieb sowie aktuelle Forschungsfragen und Trends zum Thema Sportmanagement umfasst, das Internationale Adventuremanagement, in welchem Themen zu Abenteuersport & Gesellschaft, der Führung und Entwicklung von Abenteuersport, rechtliche Aspekte und das Risikomanagement von Abenteuersportarten, sowie Trends und Forschung dazu behandelt werden, sowie das Internationale Eventmanagement, welches sich mit der Infrastruktur und Logistik von Events, Finanzierungsstrategien und Forschungsfragen zu Eventmanagement auseinandersetzt.

Das zweite Fernstudienangebot befindet sich noch in der Akkreditierung und bietet daher nur wenig konkrete und detaillierte Auskünfte über das Curriculum. Allerdings wird bei den veröffentlichten Beschreibungen deutlich, dass das zukünftige Studium aus drei Blöcken bestehen soll: Module zum General Management wie beispielsweise Leadership, sportspezifische Vertiefungen wie Sporteventmanagement, sowie Wahlmodule nach Interesse der Studierenden, hier werden etwa Großeventmanagement oder Athletenmanagement aufgeführt.

Das Angebot der Universität Jena gliedert sich demgegenüber etwas „klassischer“: So werden im ersten Semester grundlegende BWL-Kompetenzen wie etwa Finanzierung und Investition, Kostenrechnung, Quantitative Methoden sowie Marketing vermittelt, bevor im zweiten Semester die entsprechenden Kompetenzen auf sportmanagementspezifische Vertiefungen angewandt werden, etwa in den Modulen der Sportökonomie, Management von Sportorganisationen, Sportrecht und Risikomanagement sowie Besteuerung und Bilanzierung von Sportorganisationen. Im dritten Semester erfolgt dann eine endgültige Spezialisierung, so können neben dem Pflichtmodul Sponsoring & PR auch Vertiefungen wie Management im Sporttourismus, Sporteventmanagement, Sport und Medien, Sportcontrolling sowie Sportanlagenmanagement gewählt werden. Die zusätzlichen 30 Leistungspunkte gegenüber Vergleichsangeboten etwa aus Schmalkalden resultieren dabei nicht aus zusätzlichen Modulen, sondern aus einer über vier Semester anzufertigenden Projektarbeit der Studierenden.

Das MBA-Studium in Schmalkalden teilt die angesprochenen 90 LP auf fünf Semester mit insgesamt 14 Pflicht- und zwei Wahlmodule auf. Zu den Pflichtkursen gehören dabei im ersten Semester Grundlagen wie Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsrecht, Unternehmensführung und Methoden, während im zweiten Semester vertiefende Module wie Kostenrechnung, Finanzmanagement, Entrepreneurship und Soft Skills belegt werden. Erst im dritten Semester wechselt die Perspektive auf den Sportsektor, mit den Modulen Sportökonomie, Sportstättenplanung, Vereinsmanagement sowie Eventmanagement und Eventrecht. Bevor im letzten Semester die Masterarbeit verfasst wird, werden im vierten Semester weitere sportbezogene Vertiefungen absolviert, etwa Sportvermarktung, Sportrecht und Sportmärkte.



Es bleibt festzuhalten, dass die Unterschiede zwischen den Angeboten zumindest in Hinblick auf die Rahmenbedingungen relativ überschaubar sind. Sprache und Zugangsbedingungen gleichen sich fast einheitlich, auch in der Frage der zeitlichen Ausgestaltung und der Dauer des Studiums bestehen kaum signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Studiengängen. Die Preisspanne der akademischen Angebote reicht zwar von 7.650 € bis zu 13.000 €, allerdings stellen die 7.650 € der FHAM einen deutlichen Ausreißer nach unten dar, alle anderen Angebote bewegen sich zwischen 10.680 € und 13.000 €. Ein interessanter Unterschied besteht in der Ausgestaltung des Studiums in den einzelnen Semestern: So verteilt die Universität Jena 120 Leistungspunkte inklusive Projekt- und Masterarbeit auf vier Semester, während an der Hochschule Schmalkalden nur 90 Leistungspunkte in fünf Semestern absolviert werden, im Schnitt also gerade einmal 18 Leistungspunkte pro Semester. Dies stellt einen beträchtlichen Unterschied in der Arbeitsbelastung für die Studierenden dar, vor allem vor dem Hintergrund, dass beide Angebote keinen Freiraum für eine eventuelle Verlängerung des Studiums über die vorgesehene Semesteranzahl hinaus vorsehen, während beide Fernstudienangebote von IST und FHAM die Möglichkeit einer Verlängerung des Studiums um bis zu zwei Semester anbieten.

In Kontrast zu den ähnlichen Rahmenbedingungen aller hier verglichenen Angebote ergeben sich allerdings signifikante Unterschiede in der inhaltlichen Interpretation der Studiengänge. Während das noch in der Akkreditierung befindliche Studienmodell des IST eher Nischenangebote bzw. sehr spezialisierte Vertiefungen wie etwa Großeventmanagement anbieten wird, offeriert das Fernstudium der FHAM eine breitere Basis inhaltlicher und persönlicher Kompetenzen innerhalb des Handlungskompetenzmodells sowie eine frühe (ab dem zweiten Semester) Spezialisierung auf einen spezifischen Sportbereich. Neben dem „klassischen“ Sportmanagement bzw. Vereins- und Verbandsmanagement werden hier auch Trends wie etwa Abenteuersportarten und deren Besonderheiten im Management berücksichtigt. Beide Fernstudienangebote sind dabei als Master of Arts konzipiert und richten sich insbesondere an Zielpersonen, welche bereits Erfahrung oder Vorkenntnisse im Sportsektor mitbringen, etwa über ein vorangegangenes Studium des Sportmanagements.

Dem gegenüber stehen die beiden MBA-Programme aus Jena und Schmalkalden, welche bereits in ihren Zugangsvoraussetzungen, aber auch in der inhaltlichen Konzeption, eine breitere Zielgruppe inklusive fachfremder Personen ansprechen. Beide Studienangebote führen dementsprechend in den ersten ein bis zwei Semestern fundiert in grundlegende Modelle und Teilbereiche der BWL ein, bevor dann im weiteren Verlauf des Studiums der Fokus auf Sportmanagement im engeren Sinne gelegt wird. Beide Studiengänge bieten dabei mithilfe von zwei Wahlmodulen den Studierenden die Chance, sich auf einen spezifischen Teil des Sportsektors zu konzentrieren. Während in Jena dabei der Anteil an sportbezogenen Veranstaltungen insgesamt höher ist, bietet die Hochschule Schmalkalden ein noch breiteres Fundament an betriebswirtschaftlichen und methodischen Grundlagen. Einzigartig im hier ausgearbeiteten Vergleich ist dabei das Prinzip der Universität Jena, eine semesterübergreifende Projektarbeit von den Studierenden anfertigen zu lassen.

## 5.2 Angebote aus der beruflichen Bildung

Nach der Analyse der akademischen Weiterbildungsangebote im Bereich Sportmanagement sollen nun im Folgenden auch die Möglichkeiten aus der beruflichen Bildung betrachtet werden. Hier gibt es auch unter den gewählten Sucheinschränkungen eine Vielzahl an

Angeboten, sodass nachfolgend lediglich eine repräsentative Auswahl dargestellt und betrachtet wird. Dazu gehören die Weiterbildung zum Sportfachwirt (IHK) der ebam Business-Akademie, das Äquivalent zum Geprüften Sportfachwirt (IHK) und dem DOSB Vereinsmanager (B) des IST-Studieninstituts, sowie das Angebot der Deutschen Sportakademie zum Sportbetriebswirt inklusive der Ausbildung zum Vereinsmanager (B). Im Folgenden sind die wesentlichen Merkmale dieser Angebote übersichtlich in einer Tabelle dargestellt (Quelle: Weiterbildungsdatenbank Berlin-Brandenburg):

<b>Sportfachwirt (IHK)</b>	<b>Geprüfter Sportfachwirt (IHK) + Vereinsmanager B</b>	<b>Sportbetriebswirt inkl. Vereinsmanager B</b>
Ebam Business Akademie	IST-Studieninstitut	Deutsche Sportakademie
Berlin	Schwanenhöfe	Köln, Prüfung in Berlin
20 Monate	Drei Semester	3 Semester
4.580 €	2.952 €	2.652 €
Sommersemester	Februar, August, November	Alle zwei Monate
22 Präsenzwochenenden und zwei Wochen Blockunterricht	Drei Präsenzwochenenden	4 Seminare und 6 Online-Seminare
Abgeschlossene Ausbildung im Sportbereich; oder kaufm. Ausbildung und ein Jahr Berufserfahrung; oder fremde Ausbildung und zwei Jahre Berufserfahrung; oder vier Jahre Berufserfahrung	Abgeschlossene Ausbildung im Sportbereich; oder kaufm. Ausbildung und ein Jahr Berufserfahrung; oder fremde Ausbildung und zwei Jahre Berufserfahrung; oder vier Jahre Berufserfahrung	Abgeschlossene Ausbildung im Sportbereich und mind. ein Jahr Berufserfahrung im Sport; oder andere Ausbild. und Berufserfahrung im Sport; oder Sportler mit drei Jahren Erfahrung im Profisport
IHK-Abschluss	IHK-Abschluss	Sportbetriebswirt (DSPA)
Wirtschaftliche Grundlagen (VWL; BWL; Rechnungswesen; Recht; Führung); Handlungsfeldspez. Module (Leitung und Vermarktung von Sportanlagen; Projektmanagement; Organisation von Sportveranstaltungen; Marketing und -sponsoring;	Nur Pflichtmodule: 7 VWL- und BWL-Grundlagen; 7 Sportwirtschaftliche Grundlagen; 6 Vereinsbezogene Grundlagen	7 Pflichtmodule (z.B. Sportmanagement, Recht, Personal, Eventmanagement, Marketing); 2 Wahlmodule aus Fußballmanagement; Teamsportmanagement; kommerzielle Sportanbieter; Controlling; Sportfinanzierung; Medien und Kommunikation

*Tabelle 2: Angebote aus der beruflichen Bildung im Vergleich, Quelle: Weiterbildungsdatenbank Berlin-Brandenburg*

Von den hier dargestellten Angeboten wird nur die Weiterbildung zum Sportfachwirt der ebam Business Akademie durchgängig in Berlin angeboten. Die Präsenzphasen des Angebots des IST finden in Schwanenhöfe in Nordrhein-Westfalen statt, die der Deutschen Sportakademie in Köln. Alle drei Weiterbildungen haben dabei mit drei bis dreieinhalb Semestern eine vergleichbare Länge, während allerdings das IST und die Deutsche Sportakademie mit 2.600 € - 2.900 € auch vergleichbare Gebühren verlangen, fällt das Angebot der ebam Business Akademie mit 4.580 € deutlich aus der Reihe – und das, obwohl die Weiterbildung der Business Akademie als Einzige der hier verglichenen Alternativen

zusätzlich zum IHK-Abschluss kein Zertifikat für einen Vereinsmanager enthält. Die Deutsche Sportakademie und das IST bieten Absolventen zum Sportfachwirt (IHK-Abschluss) bzw. zum Sportbetriebswirt (DSPA) gleichzeitig das Zertifikat Vereinsmanager B an.

Während die Weiterbildung zum Sportfachwirt an der ebam Business Akademie nur zum Sommersemester begonnen werden kann, bieten die anderen beiden Anbieter flexiblere Starttermine an: Am IST kann die Weiterbildung zum Geprüften Sportfachwirt im Februar, August und November begonnen werden, an der Deutschen Sportakademie sogar alle zwei Monate.

Auch die Gestaltung der Präsenzphasen weicht erheblich voneinander ab: So verlangt die Business Akademie für ihre Weiterbildung die Anwesenheit der Studierenden an 22 Wochenenden und in insgesamt zwei Wochen Blockunterricht, während an der Deutschen Sportakademie nur vier Seminare vor Ort und sechs Online-Seminare zu absolvieren sind. Das Angebot der IST liegt dabei mit insgesamt drei Präsenzwochenenden in der Mitte.

Weitgehende Einigkeit unter den hier verglichenen Angeboten herrscht bei den Zulassungsvoraussetzungen. Es ist grundsätzlich eine abgeschlossene sportbezogene Ausbildung oder eine entsprechende einjährige fachbezogene Berufserfahrung zur fachfremden Ausbildung vorzuweisen. Lediglich die Deutsche Sportakademie macht eine solche einjährige Berufserfahrung zur grundlegenden Voraussetzung für die Aufnahme der Weiterbildung. Bei einer fachfremden Ausbildung muss eine noch längere, im Einzelfall zu beurteilende sportbezogene Berufserfahrung mit kaufmännischen Kenntnissen vorgelegt werden. Englischkenntnisse werden von keinem Anbieter hier verlangt, da alle Angebote in deutscher Sprache durchgeführt werden.

Inhaltlich gibt es nur auf den zweiten Blick Unterschiede: Alle drei Angebote erwarten zu Beginn der Weiterbildung zunächst die Belegung von Grundlagenmodulen, erst im späteren Verlauf werden sportmanagementspezifische Module behandelt. Die Fortbildung zum Sportbetriebswirt an der Deutschen Sportakademie bietet dabei die Möglichkeit zur Spezialisierung mithilfe von zwei Wahlmodulen aus dem Katalog Fußballmanagement, Management im professionellen Teamsport, Management von kommerziellen Sportanbietern, Sportverwaltung und –finanzierung, Sportcontrolling und Medien und Kommunikation, nachdem die sieben Pflichtmodule Einführung, Betriebswirtschaft im Sportbereich, Personalmanagement, Sportrecht, Sportvermarktung, Vereinsmanagement sowie Eventmanagement absolviert wurden. Jedes Pflichtmodul gliedert sich dabei in Unterkategorien, so umfasst das Modul Betriebswirtschaft im Sport etwa Grundlagen der BWL, Rechnungswesen, Finanzierung, Steuern sowie Unternehmensführung. Auffällig dabei ist der Verzicht auf personale und soziale sowie methodische Kompetenzvermittlung, entsprechende Angebote bzw. Module fehlen bis auf eine Unterkategorie zum Thema Zeitmanagement & Lerntechniken völlig.

Dies gilt auch für das zweite Angebot im Vergleich, die Weiterbildung zum Geprüften Sportfachwirt des IST Studieninstituts. Auch hier werden im ersten Semester zunächst wirtschaftliche und rechtliche Grundlagen vermittelt, etwa mit den Modulen Volkswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Arbeitsmethodik (das

einziges Modul aus dem Bereich Soft skills), Recht und Steuern sowie Unternehmensführung, bevor dann im zweiten Semester bereits der Fokus auf sportmanagementbezogene Module gelegt wird. Dazu gehören Sportwirtschaftliche Grundlagen, Marketing, Qualitäts- und Kundenmanagement, Sportrecht, Projektmanagement, Sporteventmanagement sowie Sponsoring und PR. Im dritten Semester werden weitere sportspezifische Module behandelt, welche tiefer in die Materie einsteigen, etwa Gesellschaftliche Rahmenbedingungen im Sport, Vereinsmarketing, Finanzierung im Vereinswesen, Sportanlagenbetriebslehre, Sportanlagenplanung sowie Sportanlagenmarketing.

Ebenso wie die beiden vorangegangenen Angebote gliedert sich auch das Angebot der ebam Business Akademie zum Sportfachwirt (IHK) in einen Grundlagen- und einen sportspezifischen Teil, hier Handlungsfeld genannt. Zu den Grundlagen gehören abermals die Module Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Rechnungswesen, Recht und Steuern sowie Unternehmensführung, wohingegen im handlungsfeldspezifischen Teil die Leitung und Vermarktung von Sportanlagen, Projektmanagement und Angebotsentwicklung, Führung sowie die Mittelbeschaffung (Sponsoring) thematisiert werden.

Zusammengefasst fallen in allen drei Angeboten Gemeinsamkeiten in der Grundlagenvermittlung auf, etwa in den Modulen Unternehmensführung, Sportrecht bzw. Steuern oder im Bereich der betriebs- und volkswirtschaftlichen Grundlagen, was sicherlich auch in den vorgegeben Rahmenbedingungen der IHK begründet liegen mag. Auch der fast vollständige Verzicht auf wissenschaftliche Methoden, persönliche sowie soziale Kompetenzen ist auffällig, wobei natürlich berücksichtigt werden muss, dass es sich bei diesen Angeboten aus der beruflichen Bildung um konsequent praxisorientierte Weiterbildungen handelt, was möglicherweise den Verzicht auf allzu theoretische Methodenvermittlung erklären kann. Nichtsdestotrotz liegt hier ein markanter Unterschied zu den zuvor analysierten akademischen Weiterbildungsangeboten vor. Im weiterführenden, inhaltlichen Bereich lässt sich eine Fokussierung des IST auf Fragestellungen im Marketing im Sport sowie im rechtlichen Bereich festhalten, wohingegen die Fortbildung Sportbetriebswirt der Deutschen Sportakademie den Studierenden als einzige Wahlmöglichkeiten zur Flexibilisierung und damit auch die Vertiefung in sonst nicht angebotenen Sportbereichen, etwa Fußball oder professionelles Teamsportmanagement, ermöglicht. Die ebam Business Akademie als einzige rein in Berlin ansässige Weiterbildungsstätte bietet dabei ein stärker auf Präsenzzeiten ausgerichtetes Curriculum an, welches jedoch den Studierenden weder Wahlmöglichkeiten eröffnet, noch spezifische Sportbereiche oder –spezialisierungen behandelt.

## 6. Zusammenfassung – Chancen und Risiken

Basierend auf den hier vorgestellten und ausgearbeiteten Daten und Analysen sollen im Folgenden die Ergebnisse kurz zusammengefasst und interpretiert werden. Dazu wird mit den Informationen zunächst eine SWOT-Analyse durchgeführt, um die ermittelten Rahmenbedingungen bzw. Potentiale einzuordnen. Spaltenweise werden dabei interne Stärken und Schwächen dargestellt, zeilenweise externe Chancen und Risiken.

<p>Frühzeitige Identifikation des fehlenden Sportmanagement-Masterangebots in der Region, kaum Konkurrenz auf dem Gebiet</p> <p>Angebot im Großraum Berlin (fast) ausschließlich im Bachelor, großes Wachstumspotential</p> <p>Mögliche Verzahnungen mit dem Kompetenzprofil der Hochschule, etwa im Bereich Bachelor (Sportmanagement)</p>	<p>Viele Angebote im Bereich Sportökonomie aus der beruflichen Bildung, Herausforderung: Schaffung von Anrechnungsmöglichkeiten und Überzeugung vom Nutzen einer akademischen Weiterbildung</p> <p>Enormes Potential an (ehrenamtlich) engagierten Menschen im Sportbereich, Überzeugung zur akademischen gegenüber privaten Weiterbildung nötig</p>
<p>Schwach ausgebildeter Wissenschaftsstandort Ostdeutschland, Universität Potsdam konnte sich aber etablieren</p> <p>Schwache Kauf- und Finanzkraft der Unternehmen und Privathaushalte in Ostdeutschland, evtl. günstigere Angebote an der Universität Potsdam durch Synergien mit anderen Weiterbildungsprogrammen</p>	<p>Geringes Lohnniveau im ganzen Bereich Sportmanagement, eher niedrige Zuwächse durch akademische Bildung, evtl. fehlende Anreize für eine akademische Weiterbildung</p> <p>Nachfrage nach einem konsekutiven Master in Sportmanagement, schwierigere Vermarktungsposition eines (gebührenpflichtigen) Masters</p> <p>Hoher Anteil an Teilzeitbeschäftigung, Berücksichtigung der Einschränkungen (Gehalt) notwendig</p>

Tabelle 3: SWOT-Analyse

Bei Betrachtung der grafischen Analyse wird bereits deutlich, dass in der frühzeitigen Identifikation des Bedarfs für ein Masterangebot im Sportmanagementbereich ein großes externes und internes Potential liegt. Die einzige Konkurrenz auf dem Markt für akademische weiterbildende Masterangebote im Bereich Sportmanagement bilden Fernstudienangebote, welche naturgemäß nicht mit den Vorteilen eines echten Präsenzstudiengangs aufwarten können. Die zu erwartende geringe bis überhaupt nicht ausgeprägte Konkurrenzsituation lässt die Entwicklung eines solchen Angebots als sehr lohnenswert erscheinen, nicht zuletzt auch deshalb, da nicht nur in Potsdam selbst, sondern im gesamten Großraum Berlin zahlreiche Angebote im Sportmanagement und in der Sportwissenschaft ausschließlich im Bachelor existieren. Unter der Annahme, Bachelorabsolventen in den genannten Bereichen von den Vorteilen einer akademischen Weiterbildung überzeugen zu können, besteht hier also ein großes Wachstumspotential an Kunden. Das eigene Angebot kann und sollte dabei unter Berücksichtigung der Kompetenzschwerpunkte der Universität positioniert werden, insbesondere mit einer Verzahnung der bereits entwickelten Kompetenzen im Sportmanagementbereich (Bachelor) mit dem neuen Masterstudiengang. Die grundlegenden Voraussetzungen für die Etablierung eines neuen Angebots am Markt, nämlich ein großer potentieller Kundenkreis sowie eine bedarfsgerechte Positionierung am Markt, sind damit gegeben.

Allerdings fallen auch potentielle Risiken interner oder externer Art ins Auge. So muss bei der Angebotsentwicklung möglichst exakt berücksichtigt werden, dass viele grundständige Angebote im Bereich Sportmanagement nicht auf akademischer, sondern auf beruflicher Bildung basieren, etwa über Ausbildungen oder Weiterbildungszertifikate (siehe Marktanalyse). Der Akademikeranteil innerhalb den Beschäftigten ist dementsprechend relativ niedrig. Potentielle Interessenten werden daher mutmaßlich einen sehr heterogenen Bildungshintergrund mitbringen und müssen erst einmal grundsätzlich von den Vorteilen einer akademischen Weiterbildung überzeugt werden. Dies steht eng im Zusammenhang mit der Schaffung von vielfältigen und möglichst flexibilisierbaren Anrechnungsmöglichkeiten auch für Beschäftigte mit einem beruflichen Bildungshintergrund. Einseitige Bevorzugung von akademischen Leistungen oder mangelnde Flexibilität bei der Anrechnung von Leistungen werden potentielle Interessenten ansonsten schnell abschrecken und den Kundenkreis damit vermindern.

Zum angesprochenen Kundenkreis gehören anders als bei bisherigen MBAs nicht ausschließlich (bezahlte) Beschäftigte in Unternehmen oder Selbstständige, sondern unter Berücksichtigung der analysierten Rahmenbedingungen auch bezahlte und insbesondere ehrenamtliche Mitarbeiter in Sportvereinen. Letztere üben in aller Regel eine Primärbeschäftigung zur Sicherung des Lebensunterhaltes aus, qualifizieren sich aber ggf. über ihre Mitarbeit in einer Sportorganisation in vielfältiger Weise für eine akademische Weiterbildung im Sportmanagement, von deren Notwendigkeit sie aber zunächst überzeugt werden müssen. Im Gegensatz zu Beschäftigten aus einer „klassischen“ Bildungslaufbahn ist hier mit erhöhtem Aufwand und Recherchearbeit zu rechnen. Traditionelle Motive für eine Weiterbildung wie etwa der erwartete Gehaltszuwachs können für diese Zielgruppe nur eingeschränkt verwendet werden, vielmehr zählen in diesem Zusammenhang gemeinnützige Motive wie etwa die Stärkung des eigenen Vereins, die Verbesserung von Abläufen im eigenen Zuständigkeitsbereich. Eine Positionierung des neuen Angebots sollte diese Besonderheiten berücksichtigen, um den potentiellen Kundenkreis möglichst umfassend anzusprechen.

Diesen Schwächen im Bereich der Verzahnung mit der beruflichen Bildung stehen interne Stärken der Universität Potsdam als etablierter Anbieter grundständiger und konsekutiver, sowie zunehmend auch weiterbildender akademischer Bildungsangebote gegenüber. Während der Wissenschaftsstandort Ostdeutschland, wie zuvor bereits dargestellt, noch immer unterdurchschnittlich ausgebildet und vor allem unterfinanziert ist, stellt die Universität Potsdam den gegenteiligen Fall dar. So sind die Bewerberzahlen in den letzten Jahren stetig gestiegen, wobei auch die Akzeptanz unter den Bewerbern aus den alten Bundesländern zugenommen hat. Insbesondere vor dem Hintergrund des noch ausbaufähigen wissenschaftlichen Umfelds in den neuen Ländern kann die Universität Potsdam durch die Entwicklung neuer Studienangebote zur Erschließung weiterer Kundenkreise ihre Vorreiterrolle weiter ausbauen.

Auch das zweite externe Risiko in dieser Analyse steht in enger Verbindung mit regionalen Besonderheiten. Wie oben dargelegt, besitzen die privaten Haushalte in den neuen Ländern nach wie vor signifikant weniger Kaufkraft als vergleichbare Einheiten in den alten Bundesländern. Dementsprechend steht oftmals auch weniger Geld für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung, ein Umstand, der durch die ebenfalls schwächere

Finanzkraft der dominierenden mittelständischen Unternehmen und der damit verbundenen geringeren Möglichkeiten für eine finanzielle Unterstützung der eigenen Mitarbeiter bei Fortbildungsmaßnahmen noch weiter verstärkt wird. Unter Berücksichtigung der möglichen Synergien mit bestehenden Studiengängen und Veranstaltungen und den damit verbundenen bereits aufgebauten Ressourcen und Kompetenzen sollte es aber für die Universität Potsdam möglich sein, dem Rechnung zu tragen und der Kaufkraft der Kunden angepasste, bezahlbare Angebote zu schaffen. Eine Positionierung des neuen Studiengangs als Premiumprodukt scheint bei den hier vorgestellten finanziellen Möglichkeiten der Zielgruppe nicht erfolgsversprechend.

Zu den möglichen Gefahren bei der Positionierung eines neuen Angebots gehören dementsprechend auch die mangelnden finanziellen Möglichkeiten im betroffenen Sportmanagementsektor insgesamt und durch akademische Weiterbildungen im Speziellen. Das Gehaltsniveau für Sportmanager liegt im Vergleich mit ähnlichen Berufsgruppen im unteren Bereich und steigt durch Weiterbildungen nicht übermäßig stark an. Hier ist eine geschickte Positionierung des neuen Angebots evtl. auch unter Einbeziehung alternativer Anreize wie etwa der persönlichen Weiterbildung notwendig, um dem Risiko einer mangelnden wirtschaftlichen Akzeptanz vorzubeugen. Auch Besonderheiten des Beschäftigungszweiges wie etwa der hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigung, welche in der Regel auch mit finanziellen Abstrichen verbunden ist, sollten dabei berücksichtigt werden.

Nicht zuletzt deshalb, da im akademischen Bereich die Nachfrage der Bachelor-Absolventen nach einem konsekutiven Masterstudiengang durchaus auch signifikant ist. Ein gebührenpflichtiger, weiterbildender Master besitzt im Vergleich dazu eine schwierige Vermarktungsposition, da die potentiellen Interessenten umso schlagkräftiger von den Vorzügen des neuen Angebots überzeugt werden wollen. Andernfalls besteht die Gefahr zunehmender Kannibalisierungseffekte etwa durch die konsekutiven Masterstudiengänge der Betriebswirtschaftslehre, ein Weg, zu dem Studierenden heute schon in Studienfachberatungen geraten wird.

## 7. Anhang

### Quellen:

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit & Technologie (2013): Zukunft Ost: Analysen, Trends, Handlungsempfehlungen. Eine Studie der Roland Berger Consultants GmbH, [online] <http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-26937/AF8BE01.pdf> [23.11.2015].

SachsenBank: Fokus Mittelstand (2008): Die Top 100 Unternehmen in Ostdeutschland 2008 [online] [http://www.sachsenbank.de/media/ueber\\_uns/publikationen/fokus\\_mittelstand/2008-11\\_Newsletter\\_Fokus\\_Mittelstand\\_Top\\_100-Unternehmen.pdf](http://www.sachsenbank.de/media/ueber_uns/publikationen/fokus_mittelstand/2008-11_Newsletter_Fokus_Mittelstand_Top_100-Unternehmen.pdf) [ 23.11.2015].

Burda, Michael C. (2010): Wirtschaft in Ostdeutschland im 21. Jahrhundert, in *Politik und Zeitgeschichte*, bpb 2010.

Bundeszentrale für politische Bildung (2010): Wirtschaft in Ostdeutschland im 21. Jahrhundert. [online] <http://www.bpb.de/apuz/32612/wirtschaft-in-ostdeutschland-im-21-jahrhundert?p=all> [23.11.2015].

Bundesministerium für Wirtschaft (2015): Bundesbeauftragte für die neuen Länder: Unternehmensstandort Ostdeutschland [online] [http://www.beauftragte-neue-laender.de/BNL/Navigation/DE/Themen/Gleichwertige\\_Lebensverhaeltnisse\\_schaffen/Unternehmensstandort/Wirtschaftliche\\_Entwicklung/wirtschaftliche\\_entwicklung.html](http://www.beauftragte-neue-laender.de/BNL/Navigation/DE/Themen/Gleichwertige_Lebensverhaeltnisse_schaffen/Unternehmensstandort/Wirtschaftliche_Entwicklung/wirtschaftliche_entwicklung.html) [23.11.2015].

Pasternack, Peer: Forschungslandkarte Ostdeutschland, in *die hochschule*, Institut für Hochschulforschung, Wittenberg 2007 [online] <http://www.hof.uni-halle.de/dateien/pdf/Forschungslandkarte-Ostdeutschland.pdf> [23.11.2015].

StepStone GmbH (2014): StepStone Gehaltsreport (Online-Befragung) Düsseldorf .

Bergstermann, Cendon; Flacke et al. (2013): Handreichung Lernergebnisse: Theorie und Praxis einer outcomeorientierten Programmentwicklung, Bundesministerium für Bildung.

Bundesagentur für Arbeit (2015): Arbeitsmarktstatistik 2015: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) Nürnberg.

# *Betrachtete Berufsgruppen nach KldB 2010: 6312 Sport- und Fitnesskaufleute (2146 Personen); 6313 Animatoure (1823); 6319 Führung im Sport (372); 822 Ernährungs- und Gesundheitsberatung (2967); 845 Sportunterricht außersch. Bildung (8536)*



Ruprecht, Michael; Brakmann, Christian (2015): Das Gehalt als Sportmanager, seo xp - [online]

<http://www.steuerklassen.com/gehalt/sportmanager/>

[23.11.2015].

Zagar, Sabine (2015): Gehaltsvergleich Sportmanagement, Employour GmbH; Bochum [online]

<http://www.ausbildung.de/berufe/duales-studium-sportmanagement/gehalt/>

[letztmalig abgerufen am 23.11.2015].

PMSG PersonalMarkt Services GmbH (2015): Gehaltsvergleich Sportmanager; Hamburg [online]

<http://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Sportmanager-Sportmanagerin>

[23.11.2015].

Czerner, Markus (2014): Einstiegsgehalt nach dem Sportstudium: Studium für Sportler; Viersen. [online]

<http://www.studium-fuer-sportler.de/einstiegsgehalt-nach-dem-sportstudium/>

[23.11.2015].

Horch, Hans-Dieter; Hovemann, Gregor; Schubert, Manfred (2006): Bezahlte Mitarbeit in Sportvereinen; Institut für Sportökonomie; Köln [online]

<https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/Siegel-Mitarbeit.pdf>

[23.11.2015].

Statista (2015): Anzahl der Sportvereine in Deutschland; Deutscher Olympischer Sportbund [online]

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/255292/umfrage/sportvereine-in-deutschland-nach-bundeslaendern/>

[23.11.2015].

Horch, Hans-Dieter; Hovemann, Gregor; Schubert, Manfred (2006): Ehrenamtliches Engagement in Sportvereinen; Institut für Sportökonomie; Köln [online]

<https://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/Siegel-Ehrenamtbuenger-Engagement.pdf>

[23.11.2015].

Breuer, Christoph; Feiler, Svenja (2015): Sportvereine in Deutschland – ein Überblick; Sportverlag Strauß; Köln [online]

[http://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Sportentwicklungsberichte/SEB\\_2013\\_2014/Bundesbericht\\_2011\\_12.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](http://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Sportentwicklungsberichte/SEB_2013_2014/Bundesbericht_2011_12.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

[23.11.2015].

Datenquellen für die Mitbewerberanalyse:

Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz [www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de);

Weiterbildungsdatenbank Berlin-Brandenburg <http://www.wdb-suchportal.de/>

Richtlinie des Ministeriums für Arbeit und Soziales zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Land Brandenburg in der Förderperiode 2014-2020, 29.05.2015

Kriterien: neue Bundesländer und Berlin; weiterführend (nicht konsekutiv); mind. 12 Monate; Master bzw. masteräquivalent, Sportmanagement (akademisch), Sportbetriebswirt (beruflich) oder vergleichbar

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit der Texte wurde von uns entweder die männliche oder weibliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies impliziert keinesfalls eine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich von den Inhalten gleichermaßen angesprochen fühlen. Wir danken für Ihr Verständnis.