

Der Traum von einer Fußballkarriere

Die Erfolgswahrscheinlichkeit für eine Karriere im Profifußball der ersten oder zweiten Bundesliga ist gering. Sehr viele junge Spieler versuchen dennoch eine Profikarriere. Neben sportlichen Zielen spielen ökonomische Motive in Form von hohen Gehältern und sozialem Status eine wichtige Rolle. Diesen Verlockungen stehen erhebliche Risiken gegenüber. Letztere scheinen den Jugendlichen und ihren Eltern nicht immer bewusst zu sein. Für Vereine und Spielerberater ist die Konkurrenz unter den Jugendlichen ein lukratives Geschäft.



Prof. Dr. Aloys Prinz
ist Professor für VWL, insbesondere Finanzwissenschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Bevorzugte Forschungsgebiete: Theorie und Politik der Besteuerung, Staatsverschuldung, Sportökonomik.



Prof. Dr. Thomas Ehrmann
ist Professor für BWL, insbesondere strategisches Management an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategisches Verhalten von Organisationen, „Winner-take-all“-Märkte.

Summary: The success probability for a career in professional football in the first or second German Bundesliga is low. Many young players still try a professional career. In addition to sporting goals, economic motives in the form of high salaries and social status play an important role. These temptations are offset by significant risks. The adolescents and their parents do not always seem to be aware of these risks. For clubs and players' consultants, the competition among young people is a lucrative business.

Stichwörter: Fußballkarriere, Turniertheorie, Statuskonkurrenz, Jugendspieler, Erfolgswahrscheinlichkeit

1. Ronaldo in Schumpeters Hotel

Viele junge Menschen setzen auf eine Fußballkarriere. Die Frage ist: Versuchen es zu viele?

Anders formuliert: Stimmt **Schumpeters Hotelüberlegung**, dass die außerordentlichen Belohnungen – man denke an die Einnahmen von *Messi* oder *Ronaldo* – nur für eine kleine Minderheit ausgeschüttet werden, während die große Mehrheit der um den Erfolg Ringenden leer ausgeht? Das könnte ein Problem sein, weil diese in derselben Zeit etwas anderes Produktives machen könnten. Auf jeden Fall ist die Frage berechtigt, weil es sich um **Statuskonkurrenz** handelt: Die Anzahl von Ligavereinen, die Profispieler bezahlen, wird sich nämlich mittelfristig kaum ändern. Das bedeutet: Wenn *Messi* oder *Ronaldo* weitere Einnahmeerhöhungen realisieren, dann wird sich wahrscheinlich die Zahl potenzieller Profis in spe weltweit erhöhen, was aber nur die Wahrscheinlichkeit von deren Zielerreichung senkt und damit fast konstante **Tournament-Prämien** „kleiner“ werden lässt.

Der folgende Beitrag nutzt die Tournament-Theorie um zur Eingangsfrage Stellung zu nehmen. Es wird überprüft, ob die Tournament-Prämie ausreicht, um das langfristige Engagement junger Spieler ökonomisch zu rechtfertigen. Um die Höhe der Tournament-Prämie zu ermitteln, die erfolgreichen Spielern winkt, sind zwei Beträge wichtig: das durchschnittliche zukünftige Profieinkommen (z. B. in der Bundesliga) und die Wahrscheinlichkeit, wenn man als Jugendspieler in den Nachwuchsleistungszentren startet, tatsächlich dorthin zu kommen. Dieses als Preis für das Tournament erwartete Gehalt muss verglichen werden mit den (Opportunitäts-)Kosten, die in der Zeit der dann im Nachhinein (ex post) erfolglos bleibenden „Profivorbereitung“ anfallen.

Der Artikel beginnt zuerst mit einer Skizze des Karriereweges (Abschn. 2) sowie der überschlägigen Ermittlung der Tournament-Prämie und der Berechnung der **(Opportunitäts-) Kosten** der ex post erfolglosen Fußballkarriere (Abschn. 3). Schließlich werden denkbare Probleme dieses Arbeitsmarktes skizziert (Abschn. 4) und ein Ausblick gegeben (Abschn. 5).

2. Karrieren mit langer Vorlaufzeit

Karrieren in Kunst (klassische Musik, Literatur, bildende Kunst) und Sport (aber auch in der Wissenschaft) haben lange, bisweilen sehr lange Vorlaufzeiten, in denen mit enormer Anstrengung und unter großen Entbehrungen sehr viel erarbeitet und geübt werden muss, ohne dass diese Arbeit irgendeine Erfolgsgarantie bietet.

Diese Karrieren sind regelmäßig als Turniere (tournaments) organisiert, die nach dem Prinzip des „up or out“, also des Ausscheidens oder Weiterkommens, funktionieren. Entweder man schafft es, die nächste Leistungsstufe zu erreichen oder man scheidet aus dem Wettbewerb aus. Das Ziel dieses Ausleseprozesses ist es, Eliten in den Bereichen Kunst, Sport und Wissenschaft herauszufiltern.

3. Karriere-Modell

Eine Karriere als Fußballspieler beginnt sehr früh. *Abb. 1* stellt einen Karriereverlauf vor, der im 10. Lebensjahr beginnt und – sofern es nicht zu einem Ausscheiden („out“) kommt – bis zum Ziel, in der ersten oder zweiten Bundesliga zu spielen, verläuft. Die sog. **Outside-Options** sind in *Abb. 1* auch dargestellt. Vom 10. bis zum 15. Lebensjahr besteht diese Option im Schulbesuch, vom 16. bis 18. Lebensjahr kommt potenziell eine Lehre hinzu und ab dem 19. Lebensjahr zusätzlich ein Studium sowie eine Zukunft als Spieler in der dritten oder niedrigeren Ligen.

Mit der ökonomischen Turnier-Theorie („rank-order tournaments“) (vgl. Lazear/Rosen, 1981; Rosen, 1986; Connelly et al., 2014) lässt sich dieser potenzielle **Karriereverlauf**

modellieren und berechnen. Die erste und möglicherweise wichtigste Frage lautet: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, es als 10-jähriges Fußballtalent in die erste oder zweite Bundesliga zu schaffen? Die Wahrscheinlichkeit, von der U10-Mannschaft in die (erste oder zweite) Bundesliga zu kommen, kann wie folgt berechnet werden:

$$p_i(BL) = p_{i,j=10}(U10) \cdot p_{i,j=11}(U11|U10) \cdot p_{i,j=12}(U12|U11) \cdot \dots \cdot p_{i,j=19}(U19|U18) \cdot p_{i,j=20}(U19|BL) \quad (1)$$

In dieser und den nachfolgenden Berechnungen wird angenommen, dass eine Person im Alter von zehn Jahren als Fußballtalent in ein U10-Team aufgenommen wird. Das bedeutet: $p_{i,j=10}(U10) = 1$ ist die Ausgangsbasis der Berechnungen.

In Gleichung (1) stellt $p_{i,j=11}(U11|U10)$ die Übergangswahrscheinlichkeit dafür dar, aus dem U10-Team in das U11-Team im Alter von 11 Jahren zu wechseln. Dies ist eine bedingte Wahrscheinlichkeit darauf, dass die Person vorher in einem U10-Team gespielt hat. Mit anderen Worten, der Wert $1 - p_{i,j=11}(U11|U10)$ gibt die Wahrscheinlichkeit dafür an, dass eine Person diesen Übergang nicht schafft; die Karriere endet bereits hier mit einem „out“, aus welchen Gründen auch immer. Die übrigen bedingten Wahrscheinlichkeiten sind in derselben Weise aufgebaut. Mit anderen Worten, die **Übergangswahrscheinlichkeiten** stehen dafür, aus dem vorherigen altersgemäßen Förderungsteam in dasjenige der nächsten Altersstufe aufzusteigen (das ist das sog. up in einem „up or out tournament“).

In *Tab. 1* sind für verschiedene (aber konstante) Übergangswahrscheinlichkeiten die entsprechenden Werte mit Gleichung (1) bestimmt worden, tatsächlich in die erste oder zweite Bundesliga zu kommen. Beispielsweise kommt man mit einer konstanten Übergangswahrscheinlichkeit von 90 % auf den einzelnen Altersstufen (d. h. auf jeder Altersstufe scheiden 10 % der Konkurrenten aus dem **Karriere-Turnier** aus) mit einer Wahrscheinlichkeit von 34,9 % in die Bundesliga. Der realistischere Wert liegt aber deutlich niedriger. Bei einer konstanten Übergangswahrscheinlichkeit von 75 % erreicht man das Ziel Bundesliga

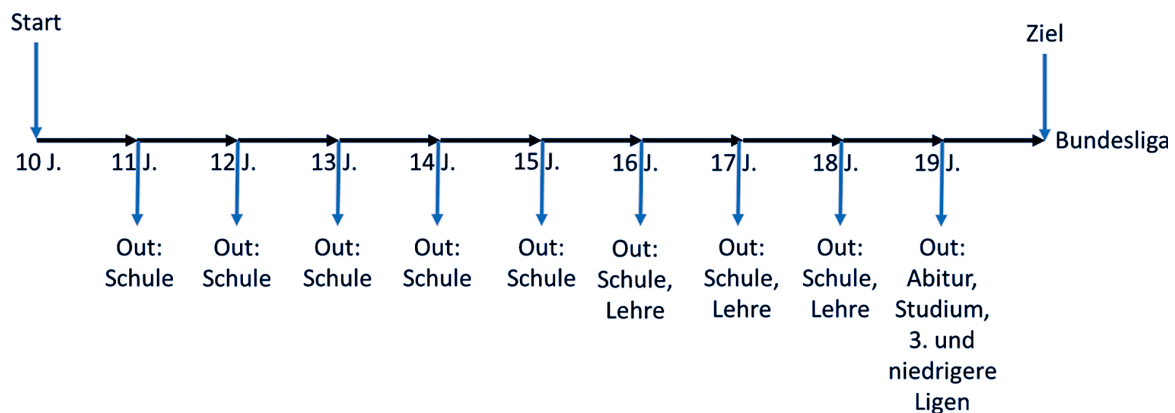


Abb. 1: Fußball-Karriere

Konstante Übergangswahrscheinlichkeit (in%)	Berechnung p(Bundesliga)	p(Bundesliga) (in %)
50	$0,5^{10}$	0,1
60	$0,6^{10}$	0,6
70	$0,7^{10}$	2,8
75	$0,75^{10}$	5,6
80	$0,8^{10}$	10,7
85	$0,85^{10}$	19,7
90	$0,9^{10}$	34,9
95	$0,95^{10}$	59,9
99	$0,99^{10}$	90,4

Quelle: Eigene Berechnungen.

Tab. 1: Wie wahrscheinlich ist es, mit 20 Jahren in einer Bundesliga zu spielen, wenn man mit 10 Jahren als Fußballtalent ausgewählt wird?

lediglich mit einer Wahrscheinlichkeit von 5,6 %; m.a.W. mit der **Gegenwahrscheinlichkeit** von 94,4 % scheidet man vorher aus und erreicht die Bundesliga nicht. Die U19 würde man bei der Übergangswahrscheinlichkeit von 75 % in rund 7,5 % der Fälle erreichen.

Tab. 2 zeigt die tatsächlichen **Übergangswahrscheinlichkeiten in Deutschland**. Die Werte in der Diagonalen stellen die Übergangshäufigkeiten für Spieler der U10-Teams in den nachfolgenden Altersstufen dar. Die letzte Spalte (U19) zeigt mit dem obersten Wert (7,0) die Wahrscheinlichkeit dafür an, dass ein U10-Spieler die U19 erreicht. Die übrigen Werte der Spalte geben für die U11 bis U18-Spieler diese Wahrscheinlichkeiten an. Wie Tab. 2 zeigt, liegt der tatsächliche Wert, mit dem man die U19 erreicht, mit 7 % recht nahe an diesem Wert, der sich bei einer konstanten Übergangswahrscheinlichkeit von etwa 75 % je Altersstufe ergibt. Darüber hinaus wird die erste bis dritte Bundesliga von der U19 aus nur mit einer Wahrscheinlichkeit von unter 10 % erreicht (vgl. *Schroepf/Lames, 2017*).

Das erwartete **Einkommen** als späterer Bundesliga-Profi im Alter von $t = 10$ Jahren bis $t = 19$ Jahren kann folgendermaßen (ohne Diskontierung) berechnet werden. Zur Orientierung an realen Größen: Geschätzt werden die **Durchschnittsgehälter** der Spieler der 1. Bundesliga für die Saison 2007/08 auf 1,3 Mio. Euro, wobei Stürmer mit 1,4 Mio. Euro im Durchschnitt deutlich besser abschneiden als Abwehrspieler mit 1,2 Mio. Euro oder Torhüter mit 950.000

Euro (*Frick, 2012*). Sei G das Gesamtgehalt eines entsprechenden Bundesliga-Profis, dann ergibt sich das im jeweiligen Alter $t = x$ erwartete Einkommen $E(G|t = x)$ wegen der hintereinander geschalteten Selektionsstufen wie folgt:

$$E(G|t = x) = q^{20-x} \cdot G, x = [11, 12, \dots, 19], \tag{2}$$

mit q als konstant angenommene Übergangswahrscheinlichkeit auf den jeweiligen Selektionsstufen.

Tab. 3 enthalten die entsprechenden Werte für $q = 0,75$ und Gehälter G von 1, 5, 10, 50 und 100 Millionen Euro. Zu beachten ist, dass die „Bundesliga“-Werte die (nicht diskontierten) Einkommen über die durchschnittliche Länge einer Bundesligakarriere darstellen. In der Vergangenheit dauerte eine durchschnittliche Bundesliga-Karriere nur vier Jahre; lediglich 8,4 % der Spieler konnten zehn und mehr Jahre dort spielen (vgl. *Frick et al., 2007, Table 1, S. 432*). Der Wert von einer Million Euro dient dabei lediglich als erster Anhaltspunkt. Legt man eine durchschnittliche **Karriere** von vier Jahren mit einem durchschnittlichen Einkommen pro Jahr von 1,3 Mio. Euro zugrunde, ergibt sich eine (nicht diskontierte) Summe der Einkommen von 5,2 Mio. Euro. Dies dürfte heutzutage die Untergrenze darstellen. Demgegenüber kann man davon ausgehen, dass ein Einkommen von 100 Mio. Euro (und mehr) nur von den absoluten Spitzenstars erzielt wird. Nach Expertenmeinung könnte das Durchschnittseinkommen über die drei Bundesligen gemittelt derzeit bei ca. 450.000 Euro

	U11	U12	U13	U14	U15	U16	U17	U18	U19
U10	82,8								7,0
U11		72,6							8,5
U12			81,8						11,7
U13				76,5					14,3
U14					73,9				18,6
U15						67,4			25,2
U16							81,8		37,4
U17								68,3	45,8
U18									67,0

Quelle: *Güllich, 2014, Table 1, S. 533* (teilweise).

Tab. 2: Empirische Übergangswahrscheinlichkeiten

10. Lebensjahr	...	15. Lebensjahr	16. Lebensjahr	17. Lebensjahr	18. Lebensjahr	19. Lebensjahr	Bundesliga
75.100 €	...	237.305 €	316.406	421.875 €	562.500 €	750.000 €	1 Mio €
375.500 €	...	1,187 Mio €	1,582 Mio €	2,109 Mio €	2,813 Mio €	3,750 Mio €	5 Mio €
751.000 €	...	2,373 Mio €	3,164 Mio €	4,219 Mio €	5,625 Mio €	7,500 Mio €	10 Mio €
3,755 Mio €	...	11,865 Mio €	15,820 Mio €	21,094 Mio €	28,125 Mio €	37,500 Mio €	50 Mio €
7,510 Mio €	...	23,730 Mio €	31,641 Mio €	42,188 Mio €	56,250 Mio €	75,000 Mio €	100 Mio €

Tab. 3: Erwartete Einkommen aus der Bundesliga Annahmen: (a) **Übergangswahrscheinlichkeiten** jeweils konstant 0,75, also 75 %. (b) Keine Diskontierung. (c) Fiktive Einkommen in einer Bundesliga-Karriere 1, 5, 10, 50 und 100 Millionen Euro.

liegen. Nimmt man zur Illustration eine jeweils hohe konstante Übergangswahrscheinlichkeit von U10 bis in die dritte Bundesliga von 75 % an und wiederum dort ein Durchschnittseinkommen von 200.000 Euro, dann beträgt das in U10 erwartete Einkommen 11.262 Euro.

Der Wert der Zugehörigkeit eines Spielers i zu einem U_x -Team, $x = [11, 12, \dots, 19]$ ist gegeben mit (Rosen, 1986, S. 703):

$$V_{20-x}^i = p_{20-x} \cdot EV_{(20-x)-1} + (1 - p_{20-x}) \cdot W_{(20-x)+1} - c(e_{20-x}^i)$$

V_{20-x}^i : Wert der Zugehörigkeit des Spielers i zum U_x -Team, wenn es noch $20 - x$ Jahre bis zu einer potenziellen Bundesliga-Karriere dauert,

p_{20-x} : Wahrscheinlichkeit des Verbleibens im U_x -Team,

$(1 - p_{20-x})$: Wahrscheinlichkeit des Ausscheidens aus dem U_x -Team,

$EV_{(20-x)-1}$ = : erwarteter Wert für das Erreichen der nächsten Stufe, d. h. des $U(x+1)$ -Teams,

$W_{(20-x)+1}$: Preis, den man erhält, wenn man $20 - x$ Jahre vor Erreichen der Bundesliga aus dem U -Teams ausscheidet,

$c(e_{20-x}^i)$: Kosten des Spielers i für das Anstrengungsniveau e_{20-x}^i auf der Stufe $20 - x$ im Team U_x mit $c'(e) > 0$, $c''(e) \geq 0$, $c(0) = 0$.

Die Werte in Tab. 3 sind mithin identisch mit denjenigen für $p_{20-x} \cdot EV_{(20-x)-1}$, mit $x = 10, \dots, 15, 16, 17, 18, 19$ und 20, für verschiedene Werte des Einkommens eines Bundesligaspielers. Dessen Wert ergibt sich wie folgt:

$W_{(20-x)+1}$, $x = 20 \Rightarrow W_{(20-20)+1} = W_1 = 1, 5, 10, 50, 100$ Mio €. Dabei ist W_1 sozusagen der „erste Preis“ im Wettbewerb um die Plätze als Bundesligaspieler.

Die Werte in Tab. 3 stimmen mit denjenigen für V_{20-x}^i überein, falls $W_{(20-x)+1} = c(e_{20-x}^i) = 0$, d. h., falls es bei Ausscheiden aus dem Pool der Bewerber für die Bundesliga-Plätze keinen monetären Preis gibt und zudem die Kosten der Anstrengungen in den U_x -Teams gleich Null sind. Die Werte für Bundesligagehälter von einer, fünf und zehn Millionen Euro sind als **Erwartungswerte** in Abb. 2 dargestellt.

Solange $V_{20-x}^i > 0$ ist (für die Werte von x) und man nicht aus dem Team ausgeschlossen wird, lohnt es sich bei Risikoneutralität im Wettbewerb um die Bundesliga-Plätze zu bleiben. Andernfalls tritt man selbst aus dem Team aus, auch wenn man nicht ausgeschlossen wird.

Wer wird demnach aufgrund eigener **Entscheidung** das U_x -Team verlassen?

Spieler, die risikoavers sind,

Spieler, die beim **Ausscheiden** hohe Werte für $W_{(20-x)+1}$ realisieren können sowie

Spieler, die hohe **Anstrengungskosten** zur Haltung des Spielniveaus aufwenden müssen, d. h. Spieler, die vermutlich weniger talentiert sind.

Es kann aber auch Spieler geben, die zu lange in den U_x -Teams bleiben. Dies sind risikofreudige Personen, welche die erwarteten Werte $EV_{(20-x)-1}$ höher bewerten, als es den

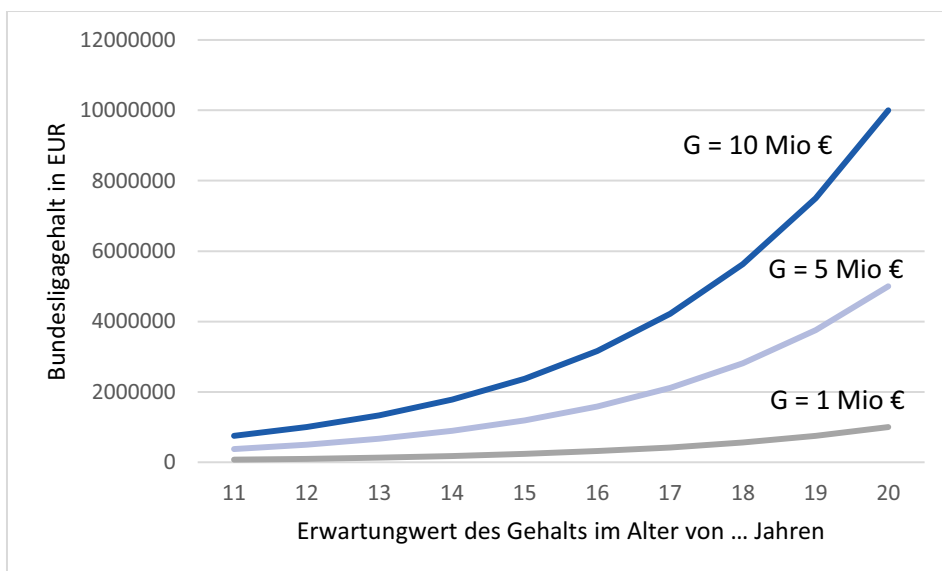


Abb. 2: Erwartungswerte von Bundesligagehältern im Alter von ... Jahren
Annahme: Konstante Übergangswahrscheinlichkeit von U_x zu $U(x+1)$ von 75 %.

monetären Erwartungswerten entspricht, die bei Risiko-neutralität gelten (vgl. Eriksen/Kvaløy, 2014).

4. Diskussion

Wir haben gesehen, dass bei „normalen“ Opportunitätskosten die Weiterverfolgung der Karriere ökonomisch sinnvoll ist. Dennoch könnten Probleme auf diesem Arbeitsmarkt existieren. Problematisch könnte die Attraktivität des Profifußballs nämlich insbesondere dann sein, wenn zu viele Dropouts produziert werden, die wegen der Fußballorientierung in den entscheidenden Jugendjahren später keine andere sinnvolle Tätigkeit mehr lernen. Die meisten Nachwuchsleistungszentren legen zwar neben der sportlichen Leistung auch viel Wert auf die schulische Leistung (vgl. DFB, 2018). So werden z. B. die Spieler zur Schule gefahren, es gibt Nachhilfelehrer etc. Positiv dabei zu erwähnen ist der Zertifizierungsprozess für diese Zentren, die in dreijährigem Abstand begutachtet und bewertet werden. Ergänzend gibt es dort Karriereplaner, die die Spieler dabei unterstützen, Ausbildungsplätze etc. zu finden. Vor allem für Spieler aus sozial schwachen bzw. benachteiligten Familien ist dies eine Chance. Auch entstehen viele Ausbildungsplätze oder Jobs durch Kontakte während der Fußballzeit. Fraglich ist, ob diese Fußballspieler ohne Fußball überhaupt die Schule beenden oder einen **Job** bzw. **Ausbildungsplatz** auf dem freien Arbeitsmarkt finden würden. Das Arbeitsmarktproblem beginnt, sobald ein Spieler aus einem U-Team ausscheidet, weil dann auch die oben genannte Unterstützung eingestellt wird. Die vormals rundum betreuten Spieler sind dann „überfordert“ mit dem „normalen Leben“.

Zudem kann es Probleme geben, wenn z. B. aus Entwicklungsländern Jugendliche unter fragwürdigen Vorzeichen und Umständen nach Europa transferiert werden, die hier die Konkurrenzbasis für die Spielerauswahl noch weiter erhöhen (vgl. Darby et al., 2007; Yilmaz, 2018). Ein Problem könnte das Scheitern dieser Jugendlichen sein, die kein soziales Netz in Europa haben.

Nicht klar ist auch, welche positive, aber auch negative Rolle Eltern spielen (vgl. Würth et al., 2004), die mangels eigener Karrierechancen ihre Kinder auf den Weg zum Fußballstar mehr oder weniger „zwingen“ wollen. Von Spielerberatern und „Scouts“ wird berichtet (vgl. Lehmann, 2015; Kampling et al., 2018), dass sie den Ehrgeiz der Eltern nicht selten auszunutzen versuchen. **Eltern** handeln dann oftmals auf Kosten des Kindes hinsichtlich anderer, später sinnvoller Tätigkeiten (vgl. MDR, 2018). Verändert man das z. B. obige Entlohnungsbeispiel und nimmt ein Einkommen im niederrangigen Profibereich von 100.000 Euro an, dann beträgt das diesbezügliche erwartete Einkommen im zehnten Lebensjahr nur noch 7.500 Euro. Es hat mithin

eine Höhe, bei der – gegeben die hohen finanziellen und sonstigen Belastungen der Eltern in diesen Jugendlichen – weitere **Investitionen** in die **Fußballkarriere** der Kinder rein ökonomisch betrachtet problematisch sind. Vor allem in kleineren Leistungszentren (Paderborn, Hannover, Bielefeld, ...) nehmen Eltern von Spielern aus ländlichen Randgebieten, die weniger Spielerpotenzial bieten und auch keine günstige Verkehrsanbindung haben, einen enormen zeitlichen- und finanziellen Aufwand auf sich, wie etwa 4–6x die Woche die eigene Anfahrt mit dem PKW etc. Dazu kommt, dass Spieler von besseren Nachwuchsleistungszentren oftmals an schlechtere abgegeben werden. Diese Wechsel sollen gerade in den Altersbereichen ab U15 nicht selten sein und haben dementsprechend für die Veränderung der Übergangswahrscheinlichkeiten z. B. in die erste Bundesliga starke Auswirkungen.

5. Schlussfolgerungen

Der Beitrag hat einige ökonomische Bedingungen des Karriereweges von Profifußballern skizziert. Wirtschaftspolitische Schlussfolgerungen im eigentlichen Sinn müssen keine gezogen zu werden. Es wäre sicher gut, wenn die hier zitierten Übergangswahrscheinlichkeiten, die die Chancen von U10-Spieler zu einem U19 Spieler zu werden bei circa 7 % ansetzen und es von dort aus nur mit einer **Wahrscheinlichkeit** von unter 10 % gelingt Fußballprofi zu werden, allgemein bekannt wären. Da es sich bei diesen Karrieren um Statuskonkurrenz handelt und daher mittelfristig die Anzahl der zur Fügung stehenden Plätze (Ränge) nicht erhöht werden kann, wäre diese Zahl für die **Karriereplanung** auf Seiten der Eltern hilfreich. Zudem müsste diese Zahl gespiegelt werden an der zu hohen Selbsteinschätzung (overconfidence) von jungen Spielern und deren Eltern. Diese führt dazu, dass die eigene Übergangswahrscheinlichkeit von U10 zum Profi im Vergleich zu den tatsächlichen Zahlen deutlich überschätzt wird. Diese Überschätzung kann, wie beschrieben, teure negative Konsequenzen haben. Dabei bleibt noch unberücksichtigt, was als „take home message“ in einer britischen sportmedizinischen Untersuchung festgestellt wurde: „...football is not a game but a disease of the knee“ (Turner et al., 2000, S. 336).

Wir danken Michael Hickfang und Maike Trach für sehr hilfreiche Kommentare und Einschätzungen.

Literatur

- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Crook, R.T. und Gangloff, K.A., Tournament theory: Thirty years of contests and competitions, in: Journal of Management, Vol. 40 (2014), Nr. 1, S. 16–47.
- Darby, P.I., Akinde G. und Kirwin, M., Football academies and the migration of African labor to Europe, in: Journal of Sport and Social Issues, Vol. 31 (2007), Nr. 2, S. 143–161.

Digitalisierung verändert ganze Lebenswelten.



Portofreie Lieferung  vahlen.de/25843807

Müller-Seitz/Weiss Strategien zum Umgang mit der digitalen Transformation

2019. 139 Seiten. Kartoniert € 24,90
ISBN 978-3-8006-5923-4

Das Buch

beleuchtet das Thema der digitalen Transformation aus Sicht der Managementforschung und -praxis. Dadurch wird das facettenreiche Phänomen der digitalen Transformation ganzheitlich und fundiert behandelt.

Die Vorteile

- Besonders geeignet für mittelständische Unternehmen
- Verbindung aus Theorie und Praxis
- Managementorientierte Perspektive
- Buch zeigt die Ansätze eines "hidden champions" zur digitalen Transformation

”

Wer sich die Expertise teurer Berater sparen will oder muss, kann zu diesem Buch greifen.

in: Karriere (Berliner Morgenpost) 2.2.2019

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
vahlen.de | Verlag Franz Vahlen GmbH · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 170344

Vahlen

Deutscher Fußball-Bund, DFB Talentförderung, 2018, online im Internet: URL: <https://www.dfb.de/sportl-strukturen/talentfoerderung/start/> (Abrufdatum 20.12.2018).

Eriksen, Kristoffer W. und Kvaløy, O, Myopic risk-taking in tournaments, in: Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 97 (2014), S. 37–46.

Frick B., Pietzner G. und Prinz J., Career duration in a competitive environment: The labor market for soccer players in Germany, in: Eastern Economic Journal, Vol. 33 (2007), Nr. 3, S. 429–442.

Frick, B. Die Entlohnung von Fußball-Profis: Ist die vielfach kritisierte 'Gehaltsexplosion' ökonomisch erklärbar?, in: Büch, M.-P.; Maennig, W.; Schulke, H.-J., (Hrsg.): Sport und Sportgroßveranstaltungen in Europa – zwischen Zentralstaat und Regionen, Hamburg 2012, S. 79–110.

Güllich, A., Selection, de-selection and progression in German football talent promotion, in: European Journal of Sport Science 14(6), (2014), S. 530–537.

Kamplung K., Seidel N. und Bellinger A, Geschäft mit dem Fußball-Nachwuchs: Wie Berater tricksen. Norddeutscher Rundfunk NDR, 2018, online im Internet: URL: <https://www.ndr.de/sport/fussball/Geschaef-mit-Fussball-Nachwuchs-Wie-Berater-tricksen,kuehn380.html> (Abrufdatum: 20.12.2018).

Lazear, Edward P. und Rosen S., Rank-order tournaments as optimum labor contracts, in: Journal of Political Economy, Vol. 89 (1981), S. 841–865.

Lehmann A., Wie Fußball-Vereine und Scouts mit Talenten Geld machen. Kopfgeld, Schubladenverträge und der Traum von der Profi-Karriere, 2015, online im Internet: URL: <https://www.tagesspiegel.de/themen/reportage/wie-fussball-vereine-und-scouts-mit-talenten-geld-machen-kopfgeld-schubladenvertraege-und-der-traum-von-der-profi-karriere/11778832.html> (Abrufdatum 20.12.2018).

Mitteldeutscher Rundfunk MDR, Aggressive Eltern und mehr Druck für Kids, 2018, online im Internet: URL: https://www.mdr.de/sport/fussball_rl/aggressive-fussball-eltern-104.html (Abrufdatum 20.12.2018).

Rosen S., Prizes and incentives in elimination tournaments, in: American Economic Review 76(4), (1986), S. 701–715.

Schroepf B., und Lames M, Career patterns in German football youth national teams – A longitudinal study, in: International Journal of Sports Science and Coaching, Vol. 13 (2017), Nr. 3, S. 405–414.

Turner, Andy P., Barlow, Julie H. and Heathcote-Elliott C., Long term health impact of playing professional football in the United Kingdom, in: British Journal of Sports Medicine, Vol. 34 (2000), S. 332–337.

Wuerth, S., Lee, M. J. und Alfermann, D. Parental involvement and athletes' career in youth sport, in: Psychology of Sport and Exercise, Vol. 5 (2004), Nr. 1, S. 21–33.

Yilmaz S., Protection of minors: lessons the FIFA RSTP from the recent Spanish cases at the Court of Arbitration for Sport, in: The International Sports Law Journal, Vol. 18 (2018), S. 15–28.