

Thomas Apitzsch

**Kompetenzprofile von Trainern und
Sportmanagern im Leistungssport**



Herbert Utz Verlag · München

Münchener Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge

Band 14



Zugl.: Diss., Köln, Sporthochschule, 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2016

ISBN 978-3-8316-4585-5

Printed in EU
Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	15
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	15
1.2	Aufbau der Studie und Gang der Untersuchung	18
2	Entwicklung und Zugänge zum Kompetenzbegriff	21
2.1	Sprachgeschichtliche Entwicklung	21
2.2	Begriff Kompetenz in der wissenschaftlichen Diskussion	23
2.2.1	Kompetenzen aus Sicht der Linguistik	24
2.2.2	Kompetenz aus Sicht der Sozialwissenschaft und Pädagogik	25
2.2.2.1	Theorien zur kommunikativen Kompetenz	25
2.2.2.2	Kompetenz in der Erziehungswissenschaft und Berufsbildung	26
2.2.3	Kompetenz aus der Sicht der Psychologie	26
2.2.4	Kompetenz aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre	27
2.3	Zwischenfazit zur Diskussion des Kompetenzbegriffes	28
3	Konkretisierung des Konstrukts Kompetenz	31
3.1	Prädikation und Disposition	31
3.2	Kompetenz als psychologisch-sozialwissenschaftliches Konstrukt	33
3.2.1	Kompetenz und Persönlichkeit	35
3.2.2	Kompetenz und Talent	39
3.2.3	Kompetenz und Performanz	40
3.2.4	Kompetenz und Potenzial	44
3.2.5	Kompetenz und Qualifikation	50
3.2.6	Kompetenz und Eignung	53
3.2.7	Schlüsselqualifikationen und Schlüsselkompetenzen	55
3.2.8	Fazit und Definitionen zum Konstrukt der Kompetenz	59
4	Kategorisierung von Kompetenzen	65
4.1	Verschiedene Kompetenzgruppen	65
4.2	Die Sachkompetenz (Fach- und Methodenkompetenz)	77
4.3	Humankompetenz	82
4.3.1	Personale Kompetenz	82
4.3.2	Soziale Kompetenz	85
4.4	Die Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	90
4.5	Zusammenfassung zur Kategorisierung von Kompetenzen	91

5	Bisherige Forschungsergebnisse	93
5.1	Untersuchungen zu Sportmanagern	93
5.2	Untersuchungen zu Trainern	97
5.2.1	Studie zum Berufsfeld der Trainer	97
5.2.2	Studie zum Informationsmanagement der Trainer	98
5.2.3	Studie zu Führungsprinzipien von Sportspieltrainern	99
5.2.4	Studie zur Sozialkompetenz von Trainern	100
5.2.4.1	Verständigung sichern	101
5.2.4.2	Herstellung von Kooperation	102
5.2.4.3	Regulierung möglicher Widersprüche und Konflikte	104
5.2.4.4	Koordination unterschiedlicher Handlungslogiken	104
5.2.5	Studie zur Sozialkompetenz von Trainern im Fußballsport	105
5.2.6	Bochumer Kompetenzmodell für Trainer	108
5.2.6.1	Personale Kompetenz	110
5.2.6.2	Soziale Kompetenz	111
5.2.6.3	Aktivitätskompetenz	113
5.2.7	Vergleich der Studien zur Sozialkompetenz von Trainern (Kapitel 5.2.4–5.2.6)	115
5.2.8	Vernetzende Darstellung der Kompetenzen aus den Studien zum Trainer	116
6	Konzeption und Durchführung der Studie	117
6.1	Charakter und Untersuchungsbereich der Studie	117
6.2	Qualitative Befragung und Experteninterview	118
6.3	Leitfrageninterview als Datenerhebungsmethode	120
6.4	Dokumentation und Auswertung der Befragungen	121
7	Ergebnisdarstellung	125
7.1	Zusammenhang von Tätigkeits-, Anforderungs- und Kompetenz- profilen	125
7.2	Berufliche Tätigkeiten von Trainern und Sportmanagern	127
7.2.1	Allgemeine Aspekte zum Beruf des Trainers und des Sport- managers	127
7.2.1.1	Die Verberuflichung von Tätigkeitsfeldern	127
7.2.1.2	Die Professionalisierung im weiteren Sinne im Teamsport	128
7.2.1.3	Spezialisierungstendenzen	130
7.2.2	Tätigkeiten von Trainern und Sportmanagern	131
7.2.2.1	Tätigkeiten von Trainern	131
7.2.2.2	Tätigkeiten von Sportmanagern	134

	7.2.2.2.1	Aufgabenbereiche im Clubmanagement	136
	7.2.2.2.2	Aufgabenbereiche im Teammanagement	138
7.3		Die Kompetenzen von Trainern und Sportmanagern	140
	7.3.1	Fach- und Methodenkompetenz	140
	7.3.1.1	Fachwissen	141
	7.3.1.1.1	Bedeutung von Fachwissen für Trainer	141
	7.3.1.1.2	Bedeutung von Fachwissen für Sport- manager	142
	7.3.1.2	Marktkenntnisse	145
	7.3.1.3	Fachübergreifende Kenntnisse	145
	7.3.1.3.1	Die Bedeutung von fachübergreifenden Kenntnissen für Trainer	146
	7.3.1.3.2	Die Bedeutung von fachübergreifenden Kenntnissen für Sportmanager	147
	7.3.1.4	Planungsverhalten	147
	7.3.1.5	Analytische Fähigkeiten	148
	7.3.1.6	Beurteilungsvermögen	149
	7.3.1.7	Lehrfähigkeit	150
	7.3.1.8	Fachliche Anerkennung	151
	7.3.1.9	Konzeptionsstärke	151
	7.3.1.10	Fleiß	153
	7.3.1.11	Systematisch-methodisches Vorgehen	153
	7.3.1.12	Darstellung der Ergebnisse zur Fach- und Metho- denkompetenz	154
	7.3.2	Personale Kompetenzen	155
	7.3.2.1	Loyalität	155
	7.3.2.2	Normativ-ethische Einstellung	156
	7.3.2.3	Glaubwürdigkeit	157
	7.3.2.4	Eigenverantwortung	158
	7.3.2.5	Lernbereitschaft	159
	7.3.2.6	Ganzheitliches Denken	160
	7.3.2.7	Disziplin	160
	7.3.2.8	Mitarbeiterförderung	161
	7.3.2.9	Delegieren	161
	7.3.2.10	Offenheit für Veränderung	162
	7.3.2.11	Darstellung der Ergebnisse zur Personalen Kom- petenz	163
	7.3.3	Sozial-kommunikative Kompetenz	164
	7.3.3.1	Kommunikationsfähigkeit	164
	7.3.3.2	Kooperationsfähigkeit	166

7.3.3.3	Beziehungsmanagement/Networking	167
7.3.3.4	Sprachgewandtheit	168
7.3.3.5	Verständnisbereitschaft	169
7.3.3.6	Konfliktlösungsfähigkeit	169
7.3.3.7	Integrationsfähigkeit	170
7.3.3.8	Teamfähigkeit	171
7.3.3.9	Dialogfähigkeit	171
7.3.3.10	Vermarktungsstärke/Akquisitionsstärke	172
7.3.3.11	Beratungsfähigkeit/Coachingfähigkeit (Trainer)	173
7.3.3.12	Darstellung der Ergebnisse zur Sozial-kommunikativen Kompetenz	173
7.3.4	Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	175
7.3.4.1	Mobilität/Flexibilität	175
7.3.4.2	Ergebnisorientiertes Handeln	176
7.3.4.3	Zielorientiertes Führen	177
7.3.4.4	Konsequenz	178
7.3.4.5	Entscheidungsfähigkeit	179
7.3.4.6	Gestaltungswille	179
7.3.4.7	Beharrlichkeit	179
7.3.4.8	Belastbarkeit	180
7.3.4.9	Optimismus/Motivationsfähigkeit/Begeisterungsfähigkeit	180
7.3.4.10	Darstellung der Ergebnisse zur Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz	181
7.3.5	Ergebnisse in einzelnen Befragungskategorien	182
7.3.5.1	Kategorien der notwendigen und wichtigen Kompetenzen	182
7.3.5.2	Kategorien der Topkompetenzen	183
7.3.5.3	Kategorien der zukünftig wichtigen Kompetenzen	183
7.3.6	Sport- und sportartspezifische Besonderheiten	183
7.3.6.1	Allgemeine branchenspezifische Besonderheiten der Tätigkeiten im Sport	184
7.3.6.2	Sportartspezifische Besonderheiten und Unterschiede	186
7.3.7	Ergebnisse im Vergleich der Eigenbeurteilungen zu den Fremdbeurteilungen von Trainern und Sportmanagern.	188
7.3.7.1	Eigenbeurteilung Trainer versus Fremdbeurteilungen	188
7.3.7.2	Eigenbeurteilung Sportmanager versus Fremdbeurteilungen	189

8	Fazit und Ausblick	191
9	Zusammenfassung	195
10	Literaturverzeichnis	199
11	Anhang	211
11.1	Hotz, A.: Was verstehen wir unter „Kompetenz“?	211
11.2	Krug, M.: BISp-Projekt „Förderung beruflicher Handlungskompetenz	213
11.3	Häufigkeiten der Codierungen für Teilkompetenzen der Trainer	220
11.4	Häufigkeiten der Codierungen für Teilkompetenzen der Sportmanager	222

1 Einführung

In der Einführung wird zunächst die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit erläutert. Anschließend wird der Aufbau der Studie und der Gang der Untersuchung dargestellt.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit dem Begriff der Kompetenz in leistungssportlichen und sportökonomischen Handlungsfeldern. Die dabei durchgeführte Untersuchung konzentriert sich auf professionelle Sportbetriebe im Spitzensport, auf Trainer¹ sowie Sportmanager, die in diesen Bereichen tätig sind.

Die Tätigkeit in dieser Branche hat einen hohen Anreiz für aktuelle und zukünftige Trainer und Sportmanager. „Trainer werden bei sportlichen Erfolgen ihrer Athleten und Mannschaften in der Öffentlichkeit gefeiert und erlangen in den Medien hohe Aufmerksamkeit“ (Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 7). Sportmanagern verschafft die Arbeit durch die emotionale Verbindung mit dem Sport einen direkten Nutzen in Form von gesteigerter Arbeitsfreude (vgl. Horch, 2010, S. 546).

Die Frage nach notwendigen Fähigkeiten von Trainern und Sportmanagern für ihr berufliches Handeln führt zum Kompetenzbegriff. Kompetenz hat in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen und ist zu einem Schlüsselbegriff in der politischen, wissenschaftlichen und bildungspraktischen Realität geworden (vgl. u. a. Gnahs, 2007, S. 9). Das Erkennen, Verstehen, Bewerten und Entwickeln von Kompetenzen ist eine der zukünftigen handlungsleitenden Herausforderungen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Gesellschaft. Im Bildungssystem hat u. a. durch die Ergebnisse der „Pisa-Studie“ ein Umdenken von bloßer Wissensvermittlung hin zur Kompetenzvermittlung stattgefunden (vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007, S. XIV). In der beruflichen Weiterbildung ist dieser Trend zur beruflichen Kompetenzweiterentwicklung ebenfalls festzustellen: „Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt“ (Erpenbeck & Heyse, 2007, S. 21).

¹ Die Verwendung der männlichen Form schließt im Weiteren Trainerinnen und Sportmanagerinnen mit ein.

Das Einbeziehen von Mitarbeiterkompetenzen ist als Kennziffer für das zukünftige Ertragspotenzial von Firmen unverzichtbar geworden. Eine Firma, wie z.B. Microsoft, generiert einen Unternehmenswert von rund 70 Milliarden Dollar weitgehend aus ihrem Kompetenzkapital (vgl. ebenda, S. 21). Firmenspezifisches Wissen und personenspezifische Kompetenzen gewinnen gegenüber den Sachwerten eines Unternehmens immer stärker an Bedeutung. In jüngster Zeit hat auch die Sportwirtschaft begonnen, sich diese Erkenntnisse zu Nutze zu machen. Der Kompetenzbegriff wird also auch für Sportbetriebe in der Zukunft nicht mehr wegdenkbar sein und sogar an Bedeutung zunehmen. Der Sportmarkt in Deutschland ist von einer wachsenden Komplexität geprägt. Allgemeine Phänomene wie die Kommerzialisierung und Globalisierung wirken sich auf die verschiedenen Sportbranchen aus und bewirken für die Institutionen im Sport einen Professionalisierungsschub (vgl. Freyer, 2011, S. 171–176).

Die Professionalisierung generiert eine entsprechende Nachfrage am Arbeitsmarkt für Sportmanager (vgl. Wadsack, 2008, S. 132). In diesem Wettbewerb werden Qualifikationen und Kompetenzen für die heutige und zukünftige Personalauswahl immer wichtiger. Professionelle Sportbetriebe werden zukünftig einen noch stärkeren Bedarf an qualifizierten und kompetenten Mitarbeitern haben. Hier sind insbesondere die Bereiche Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu nennen.

Auch bei Trainern ist eine Professionalisierung und Spezialisierung bei der Rekrutierung des Personals zu erkennen. Spezialtrainer für konditionelle Bereiche sind hier ein Beispiel. Allerdings scheint hier insgesamt der Markt geschlossener und für externe Trainerkandidaten nur schwer zugänglich (vgl. Digel, Thiel, Schreiner & Waigel, 2010, S. 8). Trainern im Leistungssport wird in der Regel eine hohe fachliche Qualifikation bescheinigt. Die Anforderungen an soziale und pädagogische Fähigkeiten und Selbstkompetenzen werden gleichzeitig unter den komplexer werdenden Arbeitsbedingungen immer höher. Borggrefe, Thiel und Cachay (2006) sehen hier berufsübergreifende Parallelen:

Es ist mittlerweile ein Allgemeinplatz: Menschen in Führungspositionen sollten nicht allein fachliche Qualitäten besitzen, sondern immer auch über ein hohes Maß an sozialer Kompetenz verfügen! Und was für Manager in der Wirtschaft, für Lehrer in der Schule oder für Ärzte im Krankenhaus gilt, gilt natürlich ebenso für Trainer im Spitzensport (Borggrefe, Thiel & Cachay, 2006, S. 5).

Der moderne Trainer muss im Teamwork mit seinen Kollegen und Mitarbeitern effizient arbeiten und als Netzwerker vielfältige Kontakte mit seinem Umfeld

pflegen. Der Erfolg der deutschen Fußball-Nationalmannschaft beispielsweise bei der Weltmeisterschaft 2006 war in erster Linie ein Teamerfolg und begründete sich in einem schlüssigen Konzept von Jürgen Klinsmann unter der Einbeziehung von Experten in verschiedensten Bereichen (vgl. Peters, 2008, S. 11).

Erfolge im Spitzensport begründen sich aber auch durch ein professionelles *Scouting* von Talenten und eine weitsichtige, auch pädagogisch wertvolle Ausbildung von Sportlern im Kinder-, Jugend- und Nachwuchsbereich.

Auch für Trainer und Sportlehrer im Jugend- und Breitensport werden somit soziale und pädagogische Kompetenzen wichtiger, um jungen Menschen einen späteren sportlichen Erfolg, aber auch eine dauerhafte sinnorientierte sportliche Betätigung zu ermöglichen. Die Ermittlung relevanter Kompetenzen von Trainern ist für die pädagogische und psychologische Ausrichtung der Trainer- und Sportlehrerausbildung somit eine wichtige Grundvoraussetzung.

Im Verlauf ihrer Karriere wechseln viele Sportler die Seite und werden Trainer. Aus Sportlern und Trainern werden aber auch oft Sportmanager. Uli Hoeneß z.B. startete seine beeindruckende Karriere als Sportmanager nach einer Sportverletzung, die seine Karriere als Fußballprofi früher als geplant beendet hatte. Sportmanager befassen sich mit der zielorientierten Gestaltung und Führung in Sportorganisationen (vgl. Nufer & Bühler, 2010, S. 6). Management als Institution bezeichnet in der angelsächsischen Begriffsauffassung die Gruppe von Personen, die in einer Organisation mit Anweisungsbefugnissen betraut ist (vgl. Schreyögg & Koch, 2010, S. 6). Hierzu gehören im Managementbereich nicht nur Mitarbeiter der oberen Führungsebene, sondern auch die Verantwortlichen darunter. Jeder Trainer ist zugleich Manager, da er ebenfalls mit Anweisungsbefugnissen ausgestattet ist.

Sportartspezifisch konzentriert sich diese Untersuchung auf Trainer und Manager in Teamsportarten mit professionellem Ligabetrieb. Die Studie umfasst die Bundesligen im Fußball (1. und 2. Liga Herren und 1. Liga Frauen), die Deutsche Eishockey Liga (DEL), die Handball-Bundesliga (HBL), die Basketball Bundesliga (BBL) und die Deutsche Volleyball Liga (DVL). Das primäre Ziel ist, notwendige und wichtige Kompetenzen von Trainern und Sportmanagern zu erfassen. Hierfür ist zunächst eine umfassende theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff Kompetenz vorgesehen.

Die Tätigkeitsprofile im Leistungstraining und im Sportmanagement sind weiterhin zu ermitteln. Die damit verbundenen Aufgaben müssen durch das Poten-

zial des Stelleninhabers gelöst werden können. Die hierzu notwendigen Kompetenzen sollen im Rahmen der Studie erfasst und benannt werden. Neben der Beschreibung (deskriptives Wissenschaftsziel) und Erklärung (theoretisches Wissenschaftsziel) von Kompetenzen ist die Gestaltung eines eigenen Kompetenz-Modells für Trainer und Sportmanager im Teamsport ein weiteres Erkenntnisziel dieser Arbeit. Durch die Klassifizierung von Kompetenzen in einem eigenen Kompetenz-Modell wird die Basis für weitergehende, anwendungsorientierte Fragestellungen zum Konstrukt Kompetenz und seiner Relevanz im Bereich der Sportwissenschaft ermöglicht (pragmatisches Wissenschaftsziel).

1.2 Aufbau der Studie und Gang der Untersuchung

Für die Durchführung einer Studie zum Thema Kompetenzen von Trainern und Sportmanagern ist zunächst eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff Kompetenz vonnöten. In Kapitel 2 werden die sprachgeschichtliche Entwicklung und die unterschiedlichen Zugänge zum Begriff in der wissenschaftlichen Diskussion dargestellt.

In Kapitel 3 wird der Begriff Kompetenz als psychologisch-sozialwissenschaftliches Konstrukt sukzessive begründet. Die Begriffe Persönlichkeit, Talent, Performanz, Potenzial, Qualifikation und Eignung werden in Bezug zur Kompetenz diskutiert. Außerdem wird auf die Bereiche Schlüsselqualifikationen und Schlüsselkompetenzen eingegangen. Eine zusammenfassende Definition schließt dieses Kapitel ab.

Kapitel 4 setzt sich mit dem Kompetenzbegriff auf Grundlage verschiedener Basiskompetenzen auseinander. Für die weitere Untersuchung wird der Kompetenzatlas von Heyse und Erpenbeck zu Grunde gelegt. Das Kompetenzmodell der beiden Verfasser, das vier Kompetenzgruppen und 64 Teilkompetenzen umfasst, wird vorgestellt.

Anschließend werden in Kapitel 5 ausgewählte, bisherige Forschungsergebnisse für Trainer und Sportmanager vorgestellt. Die dort gewonnenen Erkenntnisse werden mit Hilfe des Kompetenzatlas interpretiert und erläutert. Dies ermöglicht eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus anderen Untersuchungen mit der vorliegenden Studie.

Kapitel 6 befasst sich mit der Konzeption und Durchführung der Studie. Die Auswahl der qualitativen Befragung mit Hilfe eines Leitfrageninterviews wird

als Datenerhebungsmethode begründet. Die weitere Vorgehensweise mit der Dokumentation und Auswertung der Interviews wird vorgestellt.

Die jeweiligen Untersuchungsergebnisse werden schließlich in Kapitel 7 dargestellt und interpretiert. Hierzu werden zunächst der Zusammenhang zwischen Tätigkeits-, Anforderungs- und Kompetenzprofilen erklärt sowie allgemeine Aspekte zum Beruf der Trainer und Sportmanager angesprochen. Danach werden die Befragungsergebnisse zu den beruflichen Tätigkeiten von Trainern und Managern anhand der Zitate aus den Interviews vorgestellt. In gleicher Weise wird mit den relevanten Benennungen von Teilkompetenzen durch die Informanten verfahren und die wichtigsten Teilkompetenzen in den vier Kompetenzgruppen dargestellt. Diese Topkompetenzen ergeben die Kompetenzprofile für Trainer und Sportmanager im Teamsport.

Ein Fazit mit Ausblick sowie eine Zusammenfassung in Kapitel 8 bilden den Abschluss der Arbeit.

Münchner Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge

- Band 14: Thomas Apitzsch: **Kompetenzprofile von Trainern und Sportmanagern im Leistungssport**
2016 · 230 Seiten · ISBN 978-3-8316-4585-5
- Band 13: Michael Weisensee: **Nachhaltigkeit ausländischer Direktinvestitionen in der Volksrepublik China**
2012 · 356 Seiten · ISBN 978-3-8316-4205-2
- Band 12: Andrea Bergbauer: **Soziale Netzwerke bei innovativen und Routineaufgaben – eine empirische Analyse der Netzwerk-Performance-Effekte**
2012 · 282 Seiten · ISBN 978-3-8316-4112-3
- Band 11: Sven Schubert: **Theoretische und empirische ex post Analyse zur Früherkennung von Währungskrisen und eine ex ante Untersuchung osteuropäischer Währungsturbulenzen in 2008/09**
2012 · 306 Seiten · ISBN 978-3-8316-4098-0
- Band 10: Yisuo Li: **Das Experiment von Public Private Partnerships in China: Theorie – Praxis – Problem – Perspektive** · Eine praxisbezogene Analyse und internationale Vergleichsuntersuchung
2010 · 532 Seiten · ISBN 978-3-8316-4025-6
- Band 9: Rüdiger Frieß: **Die Sanierungsentscheidung bei der Sanierung des Unternehmensträgers im Insolvenzfall und die Auswirkungen bilanzieller, finanzieller sowie umwandlungsrechtlicher Sanierungsmaßnahmen auf den Fortführungswert**
2003 · 304 Seiten · ISBN 978-3-8316-0213-1
- Band 7: Ralf Alefs: **Umsatzbesteuerung von Reihengeschäften an der Schwelle zum EG-Binnenmarkt**
2001 · 382 Seiten · ISBN 978-3-89675-884-2
- Band 6: Isabelle Kronawitter: **Föderale Transferpolitik unter asymmetrischer Information**
2000 · 208 Seiten · ISBN 978-3-89675-766-1
- Band 5: Franz Kohlhuber: **Wirtschaftskraft- und Kaufkraftdisparität in Bayern** · Zur kleinräumigen Darstellung gesamtwirtschaftlicher Aggregate in der Regionalen Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung
2000 · 250 Seiten · ISBN 978-3-89675-681-7
- Band 2: Dirk Bildhäuser: **Entwicklung eines kostenrechnungsgestützten Informationssystems für die Preispolitik der Deutschen Post AG**
1999 · 250 Seiten · ISBN 978-3-89675-468-4
- Band 1: Gerhard Gruber: **Versorgungslücken in der privaten Altersvorsorge** · Grundlagen zur Optimierung des Asset-Allocation-Prozesses für ein interaktives Analysetool
1999 · 148 Seiten · ISBN 978-3-89675-451-6

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:
Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · info@utzverlag.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 3000 lieferbaren Titeln: www.utzverlag.de