

ARND KRÜGER

## Marketing im Sport: Non-Profit oder For-Profit?

### 1 Sportmanagement an der Universität Göttingen

Seit 1982 ist am Institut für Sportwissenschaften der Universität Göttingen Sportmanagement in Lehre und Forschung vorhanden. Das Fach ist inzwischen (seit 1989) als Studienprofil in der Magister-Prüfungsordnung verankert. Die Lehrveranstaltungen werden im Bereich „Sport und Gesellschaft“ angeboten und sind insofern auch in den Studiengängen Lehramt am Gymnasium, Diplomhandelslehrer und Diplom-Sozialwirt wählbar.

Die Prüfungsordnung weist neun verschiedene Themen als Mindestangebot aus, darüber hinaus werden nach Bedarf und Möglichkeiten weitere Themen angeboten. Dies betrifft vor allem die Projekte (2 x 3 SWS mit nicht lehramtsbezogenen Anwendungsaspekten), von denen im MA-Hauptfach zwei und im Lehramt eins erfolgreich absolviert werden müssen. Für das Studienprofil Sportmanagement (aber auch für die vier anderen – hierunter auch Sportpublizistik, so daß die Managementstudierenden auch die Möglichkeit haben, sich mit PR-Fragen gezielt auseinanderzusetzen – vgl. KRÜGER 1986) müssen wenigstens 16 SWS angewandte Sportökonomie nachgewiesen werden, zwei Praktika und eine Examensarbeit in diesem Feld.

Für das Studienprofil gehen wir davon aus, daß BWL zumindest als Magisternebenfach (40 SWS), wenn nicht als 2. Hauptfach (80 SWS) studiert wird. Da zudem unter bestimmten Voraussetzungen auch die Diplomhandelslehrer in Sportwissenschaft mit entsprechenden Arbeiten ihr Diplom erwerben können (20 SWS BWL + 20 VWL Minimum) und beim Diplomsozialwirt 40 SWS Sportwissenschaft mit 40 SWS BWL (sowie 40 SWS Jura und 40 SWS Soziologie oder Politik) gewählt werden kann, ist immer eine angemessene Anzahl von Studierenden vorhanden, die diese Profile für sich wählen (vgl. Abb. 1).

Als externe Lehrkräfte haben neben anderen mit einer gewissen Regelmäßigkeit fungiert: Prof. Dr. Axel DREYER (Professor für Tourismuswirtschaft, FHS Harz), Dr. Harald FISCHER (Verlagsdirektor), Dr. Peter KROHN (ex-Manager/Präsident HSV, Werbeberater), Dr. Heinz ZIELINSKI (Manager TV Lützellinden).

Neben einer Fülle von Examensarbeiten sind inzwischen aus diesem Bereich bzw. in Zusammenarbeit mit ihm zwei Sammelbände (KRÜGER/DAMM-VOLK 1994; DREYER/KRÜGER 1995) und vier Dissertationen (BECKMANN 1993; DREYER 1986; FISCHER 1986; SCHWEM 1993) erschienen, weitere sind in Vorbereitung.

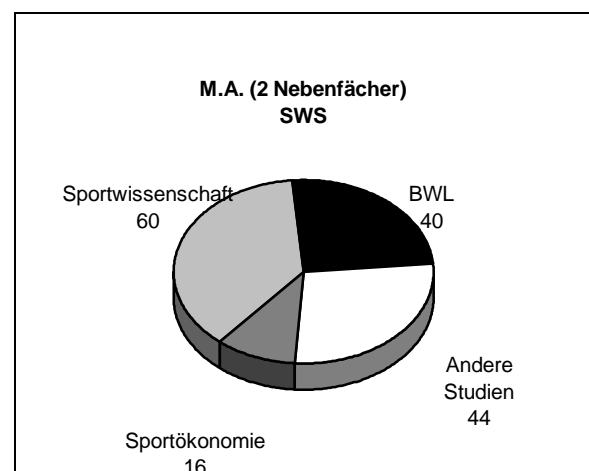
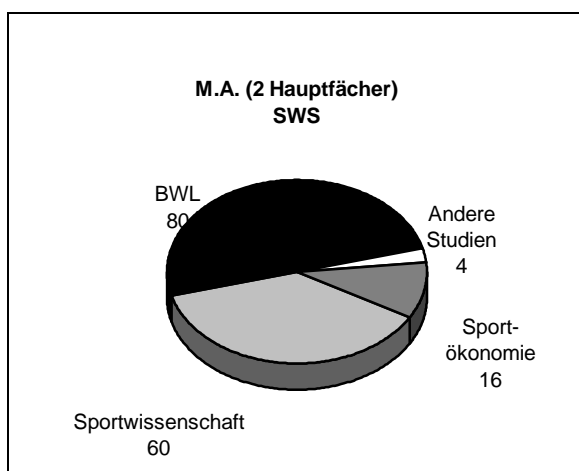


Abb. 1: Studienprofil Sportmanagement (MA) an der Universität Göttingen (BWL als 2. Hauptfach oder Nebenfach) (P.O. 1982, 1989, 1993)

Durch die selbstverständliche Einbeziehung dieses Teilgebiets in das Wahlpflichtstudium der Sportwissenschaften (z.B. lautete das letzte Klausurthema im Staatsexamen für das Lehramt an Gymnasien für den Bereich „Sport und Gesellschaft“: „Wie und zu welchem Preis läßt sich Sport heute verkaufen?“) wird Sportmanagement auch als Denkweise von den übrigen Studierenden akzeptiert.

Da seit 1981 (zumindest in Niedersachsen) die Chance, eine Stelle als Lehrer zu bekommen, gegen Null tendiert, ist es für die Studierenden auch im Lehramt sinnvoll, sich zumindest mit dem Marketing der eigenen Person und Möglichkeiten, sich hierfür moderner Methoden zu bedienen, auseinanderzusetzen. Im Rahmen des Projektstudiums werden dann aber für Sportanbieter sowohl Profit- als auch Non-Profit-Strategien diskutiert.

## 2 Sport als Beruf

Die Vorstellungen, daß man mit Sport gutes Geld verdienen kann, sind alt. Sollte man daher Sportmanagement als Teil der Geschichte des Sports unterrichten? Diese Konzeption ist nicht so abwegig, wie sie scheint, denn zumindest in den USA werden viele der besseren Sportmanagement-Programme von Sporthistorikern verantwortlich durchgeführt (u.a. University of South Carolina, wo der frühere Präsident der Nordamerikanischen Sporthistoriker, Guy LEWIS, verantwortlich ist). Wenn man zudem den Phasencharakter der Sportnachfrage berücksichtigt, muß man die historische Entwicklung des Sports verstehen lernen, um das eigene Produkt besser den Marktbedingungen anpassen und modifizieren zu können (SIDWELL/KANE 1990).

In den Anwendungsfeldern unserer Absolventen geht es nur marginal um die Frage von Erwerbs- und Versorgungschance für Spitzensportler (FISCHER 1986) oder den Leistungssportler als Kleinunternehmer (KRÜGER 1972) – zumindest nicht um die Sicht der Sportler. Vielmehr geht es um Organisation und Verkauf von Sport in einer kaufmännisch vernünftigen Weise. Hierbei ist es zunächst einmal egal, ob es sich um ein gewinnorientiertes (profit-making) oder gemeinnütziges (non-profit) Unternehmen handelt (oder um eine Mischform), die Management- und Marketingstrategien sind dieselben – allenfalls mit anderen Akzenten. Marketingorientierte Verhaltensweisen geben bessere Chancen der Zielerreichung als die traditionellen Vorstellungen, die von einer Dominanz des Angebots ausgehen. Jedem Sportstudierenden ist es aufgrund der eigenen Situation klar, daß dies ein Käufer- und kein Verkäufermarkt im Sport ist. So

gehört es zu den regelmäßigen Aufgaben der Studierenden, die Marketing-Konzeption einer Organisation (eines Sportstudios oder am häufigsten des Heimatvereins der Studierenden) aufzustellen. Hierbei konnten wir in den letzten zwölf Jahren feststellen, daß non-profit Organisationen erst sehr langsam angefangen haben, sich den Herausforderungen des Marktes zu stellen und ein zielgerichtetes strategisches Marketing zu verwenden, während dies bei Profit-Organisationen der Regelfall ist.

Sportethik und Fair Play kommen in einer solchen Betrachtungsweise von Sport nicht zu kurz, handelt es sich doch um bedeutende Imagedimensionen, die für den Absatz von manchen Teilen des Produktes von erheblicher Bedeutung sind (FREYER 1991). Wichtig für die Studierenden ist hierbei jedoch, daß sie die unterschiedlichen Auswirkungen der Ethikdiskussion im Sport auf unterschiedliche Teilbereiche des Produktes erkennen: Die Ethikfrage stellt sich im Fitness-Sektor anders – ein Studio, das unterstützende Ernährungszusätze vertreibt, wendet sich an ein anderes Marktsegment als eines, daß sich deutlich von solchen Praktiken distanziert – als bei Sportveranstaltungen (WILKINSON 1988) oder dem Sponsoring einzelner Personen (KRÜGER/DAMM-VOLK 1994). Die Ethikdiskussion wird allerdings nicht losgelöst vom gesellschaftlichen Kontext sondern als Teil der Postmoderne vermittelt (KRÜGER 1995).

Voraussetzung für die Entwicklung von Marketing-Konzeptionen ist in der Regel eine Marktanalyse. Diese setzt im Prinzip voraus, daß die Organisation, die eine solche Analyse durchgeführt, ihre Grundpositionen und ihre künftigen Ziele überprüft. Als Beispiele können hierbei einerseits eine systematische Zuschauerbefragung der Fußball- (Regionalliga Nord) und der American Football-Mannschaften (3. Liga) von Göttingen 05, andererseits eine auf ganz Niedersachsen ausgedehnte Befragung nach dem Körperbild von Fitness-Studio-Besuchern dienen (BORG-MANN/HERMANN/ PAULS 1995). In einem Projekt konnten auf Fußball-Management bezogen die Studierenden dann auch die Zusammenhänge der Allgemeinen Trainingslehre mit dem sportartspezifischen Sportmanagement lernen. Wie reagiert man als Vereinsführung, wenn die Zuschauer eine offensivere Spielweise fordern? Welche Konsequenz hat der Wunsch nach größerer Identifikation mit der Mannschaft? Muß man wirklich einen „Altstar“ in eine Regionalliga einkaufen, um für mehr Diskussionsstoff und Identifikation zu sorgen? Welche Auswirkungen hat es auf das Training und die Binnenstruktur der Mannschaft, wenn die Altersunterschiede innerhalb der Mannschaft zu groß werden? Bei der Marktanalyse wird deut-

lich, daß sich Unterschiede zwischen profit und non-profit zunächst gar nicht stellen. Wenn ich Zuschauer oder Teilnehmer an einem Fitness-Kurs gewinnen will, ist es entscheidend, daß ich die „Verderblichkeit“ des Produktes Sport berücksichtige. Wenn das Spiel gelaufen ist, der Kurs vorbei ist, läßt sich dieser Sport nicht erneut verkaufen sondern nur der nächste. Die Verbindung zum Sporttourismus, bei dem dieselben Prinzipien herrschen, liegt auf der Hand.

Die bisher umfangreichste Analyse, die wir bisher durchgeführt haben, war eine des Allgemeinen Hochschulsports der eigenen Universität, die mit ca. 10.000 Benutzungsfällen pro Woche der größte Sportanbieter Südniedersachsens ist (SCHINKELE 1987). Bei einer Vollerhebung ging es auch um Teilnehmerzufriedenheit, Rekrutierungsbasis, Preis-Leistungsverhältnis, Ausweitungsmöglichkeiten, Kosten-Nutzen-Analysen.

Die Erfolge solcher Analysen sind natürlich nicht immer zufriedenstellend, da sie sich zwar ordentlich durchführen lassen, aber nicht immer die Ergebnisse dann auch wirklich in die Arbeit der Sportanbieter einfließen. Hier stößt man an die Grenzen der Arbeit einer Universität: Durch die Organisationsform des Seminars müssen sich die Analyse und die Ergebniskontrolle innerhalb des üblichen Semesterrahmens durchführen lassen. Was diesen Rahmen sprengt, läßt sich zwar als Projekt oder als Examensarbeit realisieren – ggf. auch als extern finanzierte Auftragsarbeit – es kann aber kaum direkt in die Lehre einfließen.

Wichtiger als die Frage profit/non-profit ist es daher für die Studierenden, die Sichtweise von professionellen Dienstleistern anzunehmen. Gerade hier ist die Mischung in den Lehrveranstaltungen von Studierenden des Lehramtes und des Sportmanagement spannend: Während der Dienstleister in Verein oder Studio sich viel stärker an den Kundenwünschen orientieren muß – ohne jedoch die übergreifenden Ziele wie Spaß, Gesundheit, Bodystyling oder Fitneß aus den Augen zu verlieren – darf der Sportlehrer sein Produkt im Interesse der Erziehung nicht verfälschen. Beiden gemeinsam sollte jedoch ein hoher Grad an Professionalität sein, für den es beiden Seiten des Sports gut bekommt, die jeweils anderen Positionen kennen und sich mit ihnen auseinandersetzen zu lernen.

### 3 Besonderheiten des Sport-Marketings

Der Sport-Professional hat es mit sehr vielfältigen Marktstrukturen zu tun, da die Nachfrageseite sich nicht einfach segmentieren läßt: So bieten Vereine Sport für ihre Mitglieder, für Zuschauer, die Medien, den Staat an und bedienen sich dabei

Übungsleiter und Trainer, die teils keine, teils eine hoch qualifizierte Ausbildung haben. Die Produktvielfalt und -palette erfordert ein sehr vielseitiges Marketing-Mix, das häufig nicht eingelöst werden kann – obwohl der Sport durch eine eigene Sportpresse und eigene Sportseiten in der Tageszeitung über bessere Werbe- und PR-Möglichkeiten verfügt als die meisten anderen Dienstleistungsbereiche außerhalb von Kunst und Kultur.

Sportanbieter konkurrieren und kooperieren stärker als die meisten anderen Branchen. Durch das Zusammenwirken von Sportvereinen und -verbänden und der subsidiären Verpflichtung der Öffentlichen Hand auf der selben regionalen Ebene ist zudem der staatliche Einfluß (z.B. über die Bereitstellung der Sportstätten) wesentlich größer als in den meisten anderen Dienstleistungsbereichen. Erst durch das Diktat der leeren öffentlichen Kassen hat sich hier etwas geändert: Da durch Gerichtsentscheid die Sportvereine nicht in einer Weise subventioniert werden dürfen (z.B. durch Überlassen von Hallen zum Nulltarif), daß sie in der Lage sind, unlauteren Wettbewerb mit kommerziellen Sportanbietern zu treiben, haben sich auch zwischen profit- und non-profit Organisationen die Bedingungen angeglichen.

Auch wenn sich non-profit- von profit-Organisationen theoretisch dadurch unterscheiden müßten, daß Vorstände oder Jahreshauptversammlungen von Vereinen und Verbänden nicht durch ökonomischen Sachverstand zu binden sind (vgl. Fußballbundesliga), während dies bei profitorientierten Gesellschaften eigentlich so sein sollte, so zeigt die Realität, daß es sich in Vereinen und Verbänden in den seltensten Fällen um Abstimmungen handelt, bei denen wirklich über Alternativen abgestimmt wird. Ökonomischer Sachverstand ist in der Regel auch dort gefragt. Da in Deutschland prozentual wesentlich mehr profit-orientierte Privatunternehmen als non-profit Sportorganisationen Konkurs anmelden, sollte man den ökonomischen Sachverstand der Sportvereine nicht zu gering und den der kommerziellen nicht zu hoch veranschlagen.

Ein wichtiges Marketingproblem ist darin zu sehen, daß sich jeder im Sport als ein Experte vor kommt, ja, ein Teil des Geheimnisses der breiten Vermarktbarkeit liegt gerade darin, daß man im Sport mit einem Minimum an Sachverstand meint auszukommen, um mitreden zu können. Während es fast keine Laienzahnärzte gibt, gibt es sehr viele Laintainer (KRÜGER 1980). Hierdurch wird im erheblichen Umfang unqualifiziertes Personal im Sport eingesetzt, wodurch es kaum gesicherte ökonomisch vernünftige Berufsperspektiven für die Absolventen von akademischen Sportausbildungsgängen gibt.

#### 4 Marketing-Mix

Zum Marketing-Mix zählt man traditionellerweise Produktpolitik, Preis- und Vertragspolitik, Absatz- und Vertriebspolitik sowie die Kommunikationspolitik (FREYER 1991). Während Sportvereine und -verbände traditionell auf eine Niedrigpreisstrategie gesetzt haben und im Hinblick auf eine Produkt-Markt-Strategie versucht haben, mehr vom gleichen Produkt abzusetzen, hat es hiervon durchaus beachtliche Ausnahmen gegeben: Tennis und Golf boten zwar auch mehr Tennis und mehr Golf, aber im Vergleich zu anderen Sportarten zu einem deutlich höheren Preis. Auch den kommerziellen Sportanbietern ist es zwischenzeitlich gelungen, eine augenscheinliche Qualitätsführerschaft in den meisten Fitneßaktivitäten zu übernehmen und dafür einen deutlich höheren Preis durchzusetzen. Allerdings zeigen die Sportmarketinggesellschaften, die von immer mehr Sportverbänden eingerichtet werden, daß und wie durch Ausgliederung marktwirtschaftliche Interessen gebündelt werden können (vgl. TROSIEN 1994). Unter Anleitung der Deutschen Sportjugend haben die Sportvereine versucht, vor allem für Jugendliche die Produktpalette weit zu öffnen. Durch freizeitsportliche und freizeitpolitische Programme wurde jedoch zugunsten der Diversifikation auf die Qualitätsführerschaft – die im Spitzensport der Vereine und Verbände ja durchaus vorhanden ist – verzichtet, ja, durch die Problematik des Spitzensports wurde das imageträchtige Spitzenprodukt durchaus beeinträchtigt. Auch DIGEL (1995) spricht von einer Sinn- und Imagekrise des Hochleistungssports, die sich aktuell u.a. auf gesundheitsorientierte Sportangebote und ihre Abgrenzung und „teilweise ... Gegnerschaft“ beziehen. Gerade hier unterscheidet sich nun das Marketing-Mix von profit und non-profit Organisationen: Während die Profit-Organisationen zwar auch staatliche Subventionen mitnehmen (wenn sie können), würden sie nicht freiwillig auf einen Imagevorteil am Markt verzichten. Die non-profit Strategie auf staatliche Subvention zu setzen, geht solange gut, wie der Staat über hinreichend Mittel verfügt und die Lobby der Organisation gut genug funktioniert oder die Organisation als pressure group einflußreich genug ist, um Subventionen zu erwirken. Muß man sich jedoch am Markt behaupten, da die Subventionen zurückgehen, wäre es ein strategischer, kaum wiedergutzumachender Fehler, den imageträchtigen Spitzensport ohne Rückbindung an Breitensportentwicklungen zu verselbständigen (siehe die aktuellen Auseinandersetzungen im deutschen Eishockey).

Auch mit dem Versuch der Produktentwicklung haben die Vereine und Verbände nicht nur Freude erfahren. So haben sich zwar über die Streetballwelle (inszeniert von Marketingabteilungen in

Sportartikelunternehmen) viele Jugendliche den Basketballvereinen angeschlossen – letztlich sind dann dort aber auch viele wieder ausgetreten, da Training und Regelwerk der beiden Richtungen doch zu verschieden sind und nun für genügend Kids die Möglichkeit besteht, vereinsungebunden Streetball zu spielen.

Selbst das Deutsche Sportfernsehen (DSF) beteiligt sich als kommerzielle Fernsehanstalt auf eigene Weise am Sportmarketing. Seit 1994 ist eine DSF-Sportmarketing GmbH ausdifferenziert, deren vordringliche Aufgabe es ist, Sportveranstaltungen komplett und exklusiv zu vermarkten. Für den Sender liegen die Vorteile auf der Hand: Sportrechte und Vermarktungsmöglichkeiten können nutzenmaximierend gebündelt werden; für die Veranstalter (zumeist nationale/internationale Sportverbände mit europäischen und/oder weltweiten Meisterschaften oder Wettkämpfen) können auf diesem Weg eigene finanzielle Risiken ausgeschlossen und aufwendige Organisationsleistungen abgegeben werden.

Für einen kommerziellen Anbieter ist es interessant, die Marktentwicklung zu verfolgen, um jeweils auf dem Trend zu surfen (SCHWEM 1993). Die Entwicklung der letzten Jahre hat gezeigt, daß die meisten Trends in Südkalifornien kreiert wurden, ehe sie zu uns gekommen sind. Eine so verblüffende Entwicklung wie das tonnenweise Hereinfahren von Sand in Spielhallen und auf öffentliche Plätze in Städte, um statt Volleyball Beachvolleyball spielen zu können, hätte man sich vor Jahren auch noch nicht träumen lassen. Der Blick an den Muscle Beach lohnt also: Die Trendsportart dort im Jahre 1995 ist Paddletennis. Wann werden es die deutschen Tenniscenter im Rahmen der Marktentwicklung verstärkt anbieten?

#### 5 Schlußbetrachtung

Der emotionale Gegensatz zwischen kommerziell und nicht-kommerziell ist einem pragmatischen Miteinander gewichen. Vereine haben Kurse ebenso als Profit-Center für sich entdeckt wie auch kommerzielle Anbieter Gruppen, ja, Vereine im Studio fördern, um über eine größere personelle Bindung eine größere Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Studios nutzen ihrerseits über angeschlossene eingetragene Vereine Steuervergünstigungen und beschäftigen stundenweise unterqualifiziertes Personal. Sportvereine entscheiden sich immer häufiger – nach dem Vorbild der Hamburger Turnerschaft von 1816 – die Beitragssätze zum Teil drastisch anzuheben, professionelles Personal zu beschäftigen und sich eine Clubatmosphäre zu geben. Bei der Durchführung und Vermarktung von Sportveranstaltungen ist ohnehin kein Unterschied mehr zu sehen, da sie auch

von non-profit Organisationen im Hinblick auf einen Gewinn angelegt sind. Merchandising und auch der Verkauf von nicht-sportbezogenen Gütern wird von beiden als Zubrot gern mitgenommen.

Daß auch öffentliche Institutionen wie Sportwissenschaftliche Hochschuleinrichtungen über die vielerorts praktizierte Form von Förderkreisen hinausgehen, zeigt ein Beispiel aus Essen. „Um mit der Freizeitwirtschaft besser kooperieren zu können, aber auch um eigene Entwicklungsprodukte in den Markt einführen zu können, wurde eine eigene GmbH gegründet, die 'Physical Activity Technology – PAT GmbH', die elektronische Sportspielprodukte vertreibt. Damit besteht ein Verbund zwischen dem Willibald-Gebhardt-Institut als e.V. und der PAT GmbH, die zum Hauptsponsor des Forschungsinstituts werden soll. Beide Einrichtungen übernehmen quasi auf privater Basis Aufgaben, die von der gegenwärtigen Hochschulpolitik für unser Fach nicht mehr oder noch nicht geleistet werden“ (persönliche Mitteilung von Roland NAUL).

Der Versuch, unseren Studenten eine professionelle Einstellung, (sport-)ökonomische Kenntnisse und Sichtweisen zu vermitteln, die sie unabhängig von der Rechtsform und der Politik ihres Arbeitgebers einsetzen können, liegt somit im Trend.

## Literatur

- BECKMANN, U.: Bandenwerbung wirksam gestalten. Berlin 1993  
 BORGMANN, R./HERMANN, S./PAULS, J.: Das Training im Fitness-Studio im Hinblick auf die Motivation der Trainierenden und die Rolle des Trainingspersonals.  
 In: KRÜGER, A./WEDEMEYER, B. (Hrsg.): Kraftkörper – Körperkraft. Göttingen 1995, 52-64

- DIGEL, H.: Der Hochleistungssport braucht ein Sanierungsprogramm. In: Olympisches Feuer 45 (1995), 9-14  
 DREYER, A.: Werbung in und mit Sport. Göttingen 1986  
 DREYER, A./KRÜGER, A.: Sporttourismus. München 1995  
 FISCHER, H.: Sport und Geschäft. Berlin 1986  
 FREYER, W.: Handbuch des Sport-Marketing. Wiesbaden 1991  
 KRÜGER, A.: Der Leistungssportler als Kleinunternehmer. Eine neue sozio-ökonomische Interpretation von Sport und Arbeit. In: Leistungssport 2 (1972), 3, 211-216  
 KRÜGER, A.: Das Berufsbild des Trainers im Sport. Schorndorf 1980  
 KRÜGER, A.: PR-Arbeit und ihre Übertragbarkeit auf den Sport. In: DSB (Hrsg.): Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit. (Akademieschrift, 17). Frankfurt/Main 1986, 31-38  
 KRÜGER, A./DAMM-VOLK, C. (Hrsg.): Sportsponsoring. Theorie – Praxis – Fallstudien. Berlin 1994  
 KRÜGER, A.: Postmoderne Anmerkungen zur Ethik im Spitzensport. In: HOTZ, A. (Hrsg.): Ethisches Handeln im Sport. Magglingen 1995 (im Druck)  
 MEIER, R.: Marketing: Eine neue Aufgabe für Sportvereine. In: KRZEMINSKI, M./NECK, C. (Hrsg.): Praxis des Social Marketing. Frankfurt/Main 1994, 25-141  
 SCHINKEL, J. (Hrsg.): Situationsanalyse des Hochschulsports. Eine Erhebung an der Universität Göttingen. (Dokumente zum Hochschulsport, 20). Ahrensburg 1987  
 SCHWEM, R.: Der Imagetransfer im Sportsponsoring. Braunschweig 1993  
 SIDWELL, M. J./KANE, M. J.: 20th Century Sport in the U.S.. In: PARKS, J. B./ZANGER, B. R. K. (Ed.): Sport and Fitness Management. Career Strategies and Professional Content. Champaign, Ill. 1990, 177-195  
 TROSIEN, G.: Zur Einführung. In: TROSIEN, G. (Hrsg.): Die Sportbranche. Frankfurt/Main, New York 1994, 11-47  
 WILKINSON, D. G.: The Event Management and Marketing. Encyclopaedia. Willowdale, Ont. 1988

Prof. Dr. Arnd KRÜGER  
 Georg-August-Universität Göttingen  
 Institut für Sportwissenschaften  
 Sprangerweg 2  
 37075 Göttingen

Anzeige

## Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft

### Bericht vom 11. dvs-Hochschultag Potsdam 1993

**Band 64: RODE, J./PHILIPP, H. (Hrsg.):  
 Sport in Schule, Verein und Betrieb.**

11. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs vom 22.-24.9.1993 in Potsdam.  
 St. Augustin 1995, 368 Seiten  
 DM 42.-- (für Mitglieder), DM 58.-- (für Nicht-Mitglieder)

Mitglieder richten Ihre Bestellung bitte an die dvs-Geschäftsstelle, Von-Melle-Park 8, D-20146 Hamburg,  
 Nicht-Mitglieder an den Academia Verlag, Postfach 1663, D-53734 St. Augustin.