

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



MANAGEMENT



ÖKONOMIE

SPORT

**MARKE-
TING**



RECHT



AUSGABE 2/2012

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt

Editorial Board Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
E- Mail: info@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

**Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Ausgabe 2/2012
© 2010 - 2012 Sciamus GmbH, Hof

Copyright Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

**Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Alexander Packheiser, Gregor Hovemann

Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl im Sportmanagement – Ergebnisse einer Befragung von Erstsemesterstudierenden der Universität Leipzig	1
--	---

Im Interview mit Martin Kind – Geschäftsführer der KIND Unternehmensgruppe und der Hannover 96 Unternehmensgruppe

Die Strategien der Top-Manager im Sport	13
--	----

Karsten Hofmann & Rainer Cherkeh

Schiedsklausel zum CAS in Lausanne – und nun?	17
--	----

Ulrich Goetze

Buchvorstellung – Professionelle Vermarktung von Sportvereinen	31
---	----

Frank Daumann, Lev Esipovich & Benedikt Römmelt

Forschungsreport - Bekanntheit und Imageprofile von Sportverbänden	32
---	----

Alexander Packheiser, Gregor Hovemann

Entscheidungskriterien für die Hochschulwahl im Sportmanagement – Ergebnisse einer Befragung von Erstsemesterstudierenden der Universität Leipzig

Abstract

Der Arbeitsmarkt für Sportmanager ist jung, offen und nicht reguliert. Aufgrund der zunehmenden Professionalisierung des Sports in den vergangenen Jahren, präsentiert sich der Bildungsmarkt ebenso differenziert wie der Arbeitsmarkt. Neben zahlreichen Hochschulen bieten diverse Ausbildungsstätten und –berufe Sportmanagementprogramme an. Um herauszufinden, warum sich die angehenden Sportmanager für das Studium in Leipzig entschieden haben, werden die einzelnen Kriterien analysiert, welche die Studienwahl beeinflussen. Zusätzlich wird der Frage nachgegangen, welches spätere Berufsziel die Studierenden im Sportmanagement verfolgen und wie sicher sie sich bei Ihrer Berufswahl fühlen.

1. Einleitung und Problemstellung

Die meisten Arbeitsmärkte im Sport sind dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht dem Modell eines segmentierten, qualifikationsbezogenen und strukturierten Arbeitsmarktes entsprechen¹. Somit sind die Arbeitsmärkte im Sport jung, offen und nicht reguliert². Nach Heinemann (1995) besteht ein breites Spektrum arbeitsrechtlich, unterschiedlicher Beschäftigungsformen zwischen beamteter Ganztagsstelle und befristetem Werkvertrag. Gestützt wird dies durch Absolventenstudien³. Desweiteren ist eine Substitution durch Ausbildungsberufe, ehemalige Profisportler oder unbezahlte ehrenamtli-

che Kräfte gegeben⁴. Entsprechend zeigt sich eine große Spanne hinsichtlich der durchschnittlichen Einkommen bei Sportwissenschaftlern⁵, welche sich zudem kaum adäquat bezahlt fühlen⁶. Ebenso werden Sportwissenschaftler häufig außerhalb des Sports tätig⁷. Ein Grund für die Mobilität könnte in der multifunktionalen Ausbildung des Sportmanagers liegen⁸.

Mit Blick auf die Beschäftigung im Sport ist nach Angabe des Statistischen Bundesamtes (2010) ein positiver Trend in den vergangenen Jahren erkennbar. Nach einer Schätzung des Mikrozensus der Wirtschaftsgruppe 926 „Sport“ waren 1995 noch knapp unter 60.000 Personen im Sport beschäftigt, währenddessen die Erwerbstätigen in den Jahren 2007 auf 140.000 und im Jahr 2008 auf 141.000 angestiegen sind. Insgesamt ist so eine wachsende Nachfrage nach Sportwissenschaftlern zu erkennen, was sich mit der positiven Prognose von Meyer & Ahlert (2000) deckt.

Trotz dieser positiven Prognose der wachsenden Nachfrage nach Sportwissenschaftlern, ist die hohe Dynamik und die damit verbundenen Unsicherheiten im Arbeitsmarkt Sport erkennbar. Entsprechend wird im Folgenden drei zentralen Fragen nachgegangen:

- Warum entscheiden sich Studierende für das Studium des Sportma-

1 Heinemann 1995, S.198

2 Horch 2010, S.545

3 vgl. Kügler 2009, S.4 ; Hartmann-Tews & Mrazek 2007, S. 24

4 vgl. Horch 2010 S.542-545

5 Mrazek & Hartmann-Tews 2010, S.3 ; Kügler 2009 S.4

6 Lenz, Wolter, Reiche, Fuhrmann, Frohwieser, Otto, Pelz & Vodel 2010, S.157

7 vgl. Ecke 2004, S.118; Hartmann-Tews & Mrazek 2007, S.24; Kügler 2009 S.4

8 vgl. Horch 2010, S.544

nagements?

- Welches spätere Berufsziel wird von ihnen verfolgt?
- Welche Unterschiede zeigen Studierende hinsichtlich der gefühlten Sicherheit bei der Berufswahl?

1.1. Theoretischer Hintergrund

1.1.1 Der Arbeitsmarkt für Sportmanager

Der Arbeitsmarkt für Sportmanager ist als ein Teilbereich des sportwissenschaftlichen Arbeitsmarktes anzusehen. Er ist ebenso dynamisch, offen und nicht reguliert wie der Arbeitsmarkt für Sportwissenschaftler. Analytisch betrachtet, kann das Berufsfeld des Sportmanagers in drei Dimensionen gegliedert werden⁹:

1. Schwerpunkt der Tätigkeit
2. Produktfeld
3. Organisationstyp

Hinsichtlich der Tätigkeitsschwerpunkte beschreibt Horch (2010) fünf wesentlich Bereiche. Hierzu gehören das Wirtschaften, Managen, Kommunizieren, „Verkaufen“ (marktorientiertes Handeln) und Finanzieren bzw. Kalkulieren. Nach der jeweiligen Art des Produkts und der Affinität des Sports unterscheiden sich grundlegend vier Bereiche im Sportmanagement: aktiver Sport, Zuschauersport, kommunikative Leistungen sowie sportnahe Felder. Die Güter oder Dienstleistungen werden durch erwerbswirtschaftliche Anbieter, Non-Profit-Organisationen oder staatliche Organisation produziert bzw. bereitgestellt.

Innerhalb dieser drei Dimensionen wurden einzelne Berufsfelder anhand der empirischen Managementforschung von Mintzberg (1973) untersucht. Zu jenen gehören Verbände und Sportvereine¹⁰, Eventagenturen¹¹, Fitnessstudios¹² sowie Profisportclubs¹³.

9 Horch 2010, S.548 - 549

10 Horch, Niessen & Schütte 2003

11 Hovemann, Kaiser & Schütte 2003

12 Kaiser 2006

13 Lohmar 2008

1.1.2 Der Bildungsmarkt für Sportmanager

Der Bildungsmarkt ist dem Arbeitsmarkt vorgelagert. Auf diesem werden entsprechende Ausbildungen nachgefragt und angeboten¹⁴. Hinsichtlich der Anbieter im Bildungsmarkt finden sich zunächst die vorkindliche Erziehung im primären Bildungsbereich, weiterführende Schulen im sekundären Bildungsbereich und letztlich Hochschulen im tertiären Bildungsbereich¹⁵.

Im stark regulierten tertiären Bildungsbereich verringert sich die einstige Monopolstellung der Hochschulen¹⁶. Gerade in dem Bildungsbereich des Sportmanagements sind neben den Hochschulen und Fachhochschulen weitere spezielle Ausbildungsstätten und -plätze entstanden¹⁷.

Qualitativ differenziert sich der Bildungsmarkt nach dem Niveau der Ausbildung. Hierbei wird zwischen akademischen Ausbildungen, Ausbildungsberufen und Ausbildungskursen unterschieden¹⁸. Hovemann (2002) fasst dies auf der Ebene von Qualifizierungsangeboten wie in Tabelle 1 dargestellt zusammen.

Allen Bildungseinrichtungen ist gemein, dass diese Kompetenzen vermitteln. Der Begriff der Kompetenz beschreibt „an underlying characteristic of a person in that it may be a motive, trait, skill, aspect of one's self-image, social role, or a body of knowledge which results in superior performance“¹⁹. Staehle (1999) beschreibt Kompetenzen als Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen, die man braucht, um die beruflichen Tätigkeiten ausüben zu können. Nach Teichler (1992) vermitteln Hochschulen allgemeine, wissenschaftliche und berufliche Kompetenzen.

14 Horch 2010, S. 539-542

15 vgl. Franz 2006, S.77

16 Hovemann 2002, S.24

17 Hovemann 2004, S. 14

18 vgl. Horch 2010, S.556

19 Boyatzis 1982, S. 21

Qualifizierungsebene	Möglicher Abschluss
Hochschule	Diplom Sportlehrer/Diplom Sportwissenschaftler/ Diplom Sportökonom/Magister Sportwissenschaft Bachelor Sportmanagement / Master Sportmanagement (z.B. Universität Jena, Universität Leipzig) Bachelor Sportökonomie / Master Sportökonomie (z.B. DSHS Köln, Universität Bayreuth)
Hochschule-Weiterbildungen	Weiterbildungs-MBA Sportmanagement (z.B. Universität Jena, Universität Bayreuth)
Fachhochschule (FH)	Diplom Sportmanager Bachelor Sportmanagement / Master Sportmanagement (z.B. Ostfalia Hochschule)
Meister/Techniker	Fitness-Fachwirt IHK
Ausbildungsberuf nach § 25 BBIG	Sport- und Fitnesskaufmann
organisierter Sport/kommerzielle Anbieter	DOSB-Vereinsmanager Aerobic – Instructor

Tab. 1: Ebenen von Qualifizierungsangeboten (aktualisiert nach Hovemann, 2002, S.14)

1.1.3. Investition in Bildung

Der Erwerb von erforderlichen Kompetenzen stellt zunächst eine Investition dar. Neben den direkten Kosten wie z.B. Bücher oder Studiengebühren entstehen auch indirekte Kosten, wie z.B. entgangenes Einkommen²⁰. Die Investition im Sinne der Humankapitaltheorie von Becker (1993) bezeichnet jene Aktivitäten, welche das „psychische Einkommen“ eines Menschen erhöhen. Das Humankapital ist dabei nicht übertragbar, sondern an die jeweilige Person gebunden.²¹

Die Investition wird in der Erwartung getätigt, bessere Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt vorzufinden²². Inwieweit die Individuen die Höhe ihres Einkommens selbst beeinflussen können, wird von den Autoren unterschiedlich gesehen²³. Auf der einen Seite wird von einem sehr hohen Einfluss ausgegangen, auf der anderen Seite weisen Autoren auf einen geringen Einfluss hin²⁴. Um die Ertragssteigerung nach der Durchführung einer

Bildungsinvestition beziffern zu können, verwenden verschiedene Autoren die Bildungsrendite²⁵. Diese wird als prozentualer Zugewinn des Einkommens eines Individuums verstanden, welcher auf eine Ausbildungsmaßnahme zurückzuführen ist. Dabei bezieht sich diese auf das kumulierte Einkommen im gesamten Lebenslauf und nicht auf das Einkommen zu einem bestimmten Zeitpunkt²⁶. Die Bildungsrenditen betragen durchschnittlich bei Männern 8,3 Prozent, während bei Frauen von 10,5 Prozent ausgegangen wird²⁷. Neben diesen materiellen Vorteilen kann die Hochschulausbildung noch weitere immaterielle und nicht-monetäre Vorteile bringen, wie z.B. eine hohe Allgemeinbildung, Wissen um die eigenen Stärken und Schwächen sowie gute Deutsch-, Englisch- und weitere Fremdsprachenkenntnisse²⁸.

1.1.4 Verbindung zwischen Arbeits- und Bildungsmarkt

Die Absolventen von Hochschuleinrich-

20 Becker 1993, S.33

21 Becker 1993, S.22

22 Becker 1993, S.16

23 vgl. Sarceletti et al. 2009, S.37

24 vgl. Knecht 1988, S.30f; Sarceletti et al. 2009, S.37

25 Falk et al. 2009, S.11

26 Falk et al. 2009, S.11

27 Ammermüller & Dohmen 2004 S. 36

28 Heine, Willich, Schneider, Sommer 2008 S.239

tungen sind als Anbieter von Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt zu verstehen. Arbeitgeber auf dem Bildungsmarkt suchen Kompetenzen, welche entweder einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufweisen oder ein hohes Produktionspotential versprechen²⁹. Das Hochschulzertifikat bedient sich zum einen der Funktion das Produktivitätspotential für eine bestimmte Tätigkeit einschätzen zu können, zum anderen ist es ein formaler Zugang bzw. die Voraussetzung zu bestimmten Tätigkeiten³⁰. Die Schwierigkeit von Seiten der Arbeitgeber liegt jedoch häufig darin, das Produktivitätspotential der Absolventen einzuschätzen³¹.

1.2. Forschungsstand

Hinsichtlich des Forschungsstandes für die Entscheidungen bezüglich einer Hochschule wurden die zugrundeliegenden Prozesse in Modellen erörtert. Viele der Modelle gehen davon aus, dass der Prozess der Entscheidungsfindung in mehreren Stufen stattfindet³². Tierny (1983) beschreibt einen dreistufigen Prozess, bei dem zukünftige Studierende zunächst grundsätzlich die Entscheidung treffen, ob Sie eine Hochschule besuchen oder nicht. Im zweiten Schritt gehen Sie dann der Frage nach, für welche Hochschule Sie sich bewerben wollen, um dann anschließend eine Entscheidung für die jeweilige Institution zu treffen, welche ihnen einen Studienplatz zugewiesen hat. Hosler & Gallagher (1987) untergliedern ebenfalls den Entscheidungsprozess in drei Phasen. In der ersten Phase entschließt sich der künftig Studierende für einen Besuch an einer Hochschule (pre-disposition). Anschließend sucht er sich Informationen über die in Frage kommenden Universitäten und entwickelt daraus eine mögliche Auswahl an relevanten

Hochschulen (search). In der dritten Phase begrenzt er die jeweilige Auswahl und trifft eine Entscheidung (choice). Chapman (1986) beschrieb den Entscheidungsprozess in fünf Phasen. Er unterschied zwischen zwei Suchphasen (Pre-Search Behavior und Search Behavior), der Bewerbungsphase (Application Decision), der Auswahl der Hochschule (Choice Decision) und der Immatrikulation (Matriculation Decision).

Neben den Modellen zur Entscheidungsfindung wurden die Kriterien untersucht, welche die Hochschulwahl beeinflussen. Chapman (1979) wies darauf hin, dass vor allem preisbedingte Überlegungen einen entscheidenden Einfluss auf die Wahl des Studiums besitzen. Kallio (1995) untersuchte, welche Kriterien die ausschlaggebenden für einen Aufbaustudiengang sind. Dabei ermittelte er den Ruf und die Qualität der Institution sowie das Studienangebot. Desweiteren ermittelte er die Vielfältigkeit der Kurse sowie die Größe der Hochschule. Hell & Haehnel (2008) untersuchten, welche Kriterien die Studienwahl beeinflussen und ob das Image der Hochschule einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung besitzt. Wichtig sind demnach eine intensive und bedarfsgerechte Studienbetreuung, hohes Ansehen und hoher Anspruch der Hochschule in der Gesellschaft sowie eine hohe Innovationsfähigkeit. Abraham & Clark (2006) und Kane (2007) untersuchten, welchen Einfluss der Preis von Hochschulangeboten auf die Entscheidung für eine Hochschule besitzt. Demzufolge hat der Preis der jeweiligen Hochschule einen signifikanten Einfluss, ob und an welcher Hochschule sich der Studierende immatrikuliert³³. Kim, Desjardens & McCall (2009) stellten fest, dass die Erwartung einer finanziellen Unterstützung den Entscheidungsprozess ebenso beeinflusst. Griffith & Rask (2007) wiesen einen wichtigen Einfluss von Rankings hinsichtlich der Entscheidung bei Studierenden nach.

29 Falk et al. 2009, S.11

30 Falk et al. 2009, S.11

31 vgl. Butz 1999, S.230

32 u.a. Jackson 1982; Chapman 1986

33 Abraham & Clark 2006

Neben den Kriterien wurden auch die Motive der Studienwahl erfasst. Dabei bestimmen fachliches Interesse, persönliche Neigungen und vorhandene Begabungen den Entscheidungsprozess³⁴. Bei den Sprach-, Kultur und Sportwissenschaftlern spielen die Arbeitsmarktüberlegungen eine geringere Rolle. Bei den Wirtschaftswissenschaftlern besitzen die intrinsischen Motive einen ähnlichen hohen Stellenwert wie bei den Sprach-, Kultur- und Sportwissenschaftlern, jedoch werden die vielfältigen Berufsmöglichkeiten als wichtiger erachtet als bei den Sprach-, Kultur- und Sportwissenschaftlern³⁵.

Mit Bezug auf die Berufsfelder von Sportmanagern sind diverse Absolventenstudien in den vergangenen Jahren im Sportmanagement durchgeführt worden. Nach Zieschang (2004) arbeiten 29 Prozent der Absolventen bei Sportvereinen, -verbänden und kommunalen Sportverwaltungen. 22 Prozent arbeiten bei Dienstleistungsanbietern, 17 Prozent bei Sportwerbeagenturen und im Eventmanagement, 17 Prozent in der Sportartikelindustrie sowie 15 Prozent im Handel und in der Produktion ohne Sportbezug. Nach Kügler (2009) gelangen lediglich 11,2 Prozent in die Sportverbände und Sportvereine. Die größten Anteile besitzen die Agenturen mit 19,6 Prozent, sowie die Sportartikelartikelindustrie mit 14 Prozent. Interessant sind ebenso die 24,5 Prozent, welche außerhalb des Sports tätig werden.

Resümierend lässt sich feststellen, dass der Forschungsstand bezüglich der Entscheidungskriterien für ein Sportmanagementstudium defizitär ist. Relevante Entscheidungskriterien und Modelle wurden bislang nur wenig in Deutschland untersucht³⁶. Die Wahlmotive von Studierenden wurden vornehmlich fächerübergreifend erfasst und nicht sportspezifisch bzw.

sportmanagementspezifisch³⁷. Die Analyse der Berufsfelder für angehende Sportmanager ist zum einen durch die Work Activity Forschung³⁸ und zum anderen durch zahlreiche Absolventenstudien³⁹ geprägt. Demzufolge offenbaren sich Defizite hinsichtlich der Wahl der relevanten Berufsfelder zu Beginn des Studiums. Entsprechend versucht die folgende Untersuchung diese Lücke zu schließen und sowohl die Entscheidungskriterien, als auch das gewünschte Berufsfeld der Studierenden zu Beginn des Studiums zu analysieren.

2. Methode und Daten

Die vorliegende Untersuchung war als Pilotstudie konzipiert. Sie stellt eine Einzelfallstudie dar, da die Analyseeinheit der Grundgesamtheit der beginnenden Bachelor- und Masterstudierenden im Wintersemester 2009/2010 entsprach⁴⁰. Die Befragung wurde unter standardisierten Bedingungen durchgeführt, in dem alle Befragten zum gleichen Zeitpunkt und am selben Ort befragt wurden. Somit konnte der Nachteil der unkontrollierten Erhebungssituation minimiert werden und eine sehr hohe Rücklaufquote realisiert werden⁴¹. Aus methodischer Sicht war der Zeitpunkt der Untersuchung von entscheidender Bedeutung. Die Studierenden hatten von Seiten der Universität weder Lehrveranstaltungen noch sonstige Informationen bezüglich des Studiums und den im Fragebogen angesprochenen Themen. Somit konnte sichergestellt werden, dass kein Interviewereinfluss bezüglich der Entscheidungskriterien und der relevanten Berufsfelder gegeben war⁴².

Bei der Frage nach dem zentralen Grund für das Studium war nur eine Nennung

34 Willich, Buck, Heine & Sommer 2011

35 Willich et al. 2011

36 u.a. Chapmann 1979; Kallio 1995; Abraham & Clark 2006; Kane 2007

37 vgl. Heine et al. 2008; Willich et al. 2011

38 u.a. Horch & Schütte 2003; Hovemann, Kaiser & Schütte 2003; Kaiser 2006; Lohmar 2007

39 u.a. Zieschang 2004; Ecke 2004; Kügler 2009; Hartmann-Tews & Mrazek 2007

40 vgl. Schnell, Hill & Esser 2008, S.250

41 vgl. Bortz & Döring 2006, S.252-256

42 vgl. Bortz & Döring 2006, S. 246

möglich. Entschieden werden konnte sich zwischen intrinsischen Motiven (fachspezifisches Interesse, aufgrund von Neigung/Begabung, persönliche Entfaltung) und extrinsischen Motiven (viele Berufsmöglichkeiten, bestimmter Berufswunsch, gesicherte Berufsposition). Des Weiteren stand ein Feld „Sonstiges“ zur Verfügung, welches für andere Motive genutzt werden konnte. Das fachspezifische Interesse beschrieb ein Interesse am Sportmanagement.

Die Wichtigkeit einzelner Kriterien für die Hochschulwahl war an die meistgenannten Gründe von Krawitz & Heine (2007) und an den Studierendenfragebogen des CHE-Ranking (2010) angelehnt. Aus der Analyse der beiden genannten Untersuchungen wurden insgesamt 9 Kriterien festgelegt: Attraktivität des Studienortes, keine oder geringe Studiengebühren, guter Ruf der Hochschule und Professor/-innen, fachliche Gründe (z.B. spezielle Schwerpunkte), gute Ranking-Ergebnisse, Nähe zum Heimatort, einzige Hochschule, die zugesagt hat, Verwandte/ Partner/ Familie sowie attraktives Partnerunternehmen.

Die Gründe für bzw. gegen den Hochschulstandort waren aus der Studie von Krawitz & Heine (2007) entnommen. Hierbei wird nach hochschulinternen Kriterien (Hochschulgröße, keine oder geringe Studiengebühren, Image der Hochschule, Ausstattungsmerkmale der Hochschule, Qualität von Forschung und Lehre, Angebot an Studienfächern, Zugangshürden) und nach hochschulexternen Kriterien (Lebenshaltungskosten, Attraktivität des Hochschulstandortes, Heimatnähe, gesamtwirtschaftliche Lage, Mentalität der Menschen) unterschieden. Um die Einstellung gegenüber dem Hochschulort zu erfassen, entschieden die Studierenden für jedes einzelne Kriterium, ob dieses für oder gegen den Hochschulstandort sprach.

Um die relevanten Berufsfelder zu erfragen, war es zunächst notwendig die Berei-

che zu erfassen, in welche Sportmanager nach Abschluss des Studiums wechseln. Aufschluss gaben bereits durchgeführte Absolventenstudien von Ecke (2004) und Kügler (2009). Aus diesen konnten insgesamt 10 Arbeitsbereiche abgeleitet werden, welche sich wie folgt aufgliedern: Sportverband, Sportverein, kommunale Sportverwaltung, kommerzielle Sportverwaltung, Agentur, Sportartikelindustrie/handel, Tourismusbranche, Hochschule/ Bildungseinrichtung, Selbstständigkeit, Presse/ Rundfunk/ Fernsehen.

Des Weiteren wurde anhand einer fünfstufigen Skala erfasst, wie sicher die Studierenden sich bei ihrer Berufswahl fühlen. Unterschieden wurde hierbei zwischen sehr unsicher, unsicher, teils, teils, sicher sowie sehr sicher.

Der erstellte Fragebogen wurde zunächst in einem Pretest geprüft und anschließend überarbeitet. Die Stichprobe der vorliegenden Untersuchung beinhaltete insgesamt 50 Studierende. Dabei wurden 29 Bachelorstudierende und 21 Masterstudierenden befragt. Der Anteil der männlichen Studierenden im Bachelorstudiengang betrug 72,4 Prozent, während der Anteil der weiblichen Studierenden sich auf 27,6 Prozent belief. Im Masterstudiengang ergab sich ein Anteil von 61,9 Prozent von männlichen Studierenden. Der Anteil der weiblichen Studierenden bezifferte sich auf 38,1 Prozent.

3. Ergebnisse der Untersuchung

3.1. Zentraler Grund für das Studium

Bei der Frage nach dem zentralen Grund für das Studium war nur eine Nennung möglich, bei welcher sich die Studierenden zwischen intrinsischen und extrinsischen Motiven entscheiden konnten.

Der zentrale Grund für das Studium stellte das fachspezifische Interesse sowohl für Studierender des Bachelor- als auch des Masterstudiengangs dar. Die Neigung/Begabung folgten für die Bache-

lorstudierenden anschließend, wohingegen die vielen Berufsmöglichkeiten für die Masterstudierenden entscheidender waren. Diese befanden sich bei den Bachelorstudierenden auf dem dritten Rang. Die gesicherte Berufsposition erfuhr insgesamt keine Nennung.

	Bachelor	Master
fachspezifisches Interesse	51,72	66,67
aufgrund von Neigung/Begabung	20,68	4,76
persönliche Entfaltung	3,44	9,52
viele Berufsmöglichkeiten	13,79	14,28
bestimmter Berufswunsch	10,34	4,76
gesicherte Berufsposition	0	0

Nur eine Nennung möglich (Angaben in Prozent)

Tab. 2: Zentraler Grund des Studiums

3.2 Wichtigkeit einzelner Kriterien für die Studienwahl

Die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien wird mithilfe einer fünf stufigen Skala erfasst.

Kriterium	\bar{x}	σ
attraktiver Studienort	4,02	,89
keine oder geringer Studiengebühren	3,90	1,14
guter Ruf der Hochschule und Professor/innen	3,68	,93
fachliche Gründe (z.B. spezielle Schwerpunkte)	3,51	,96
gute Ranking-Ergebnisse	2,78	,88
Nähe zum Heimatort	2,70	1,43
einzigste Hochschule, die zugesagt	2,06	1,40
Verwandte/Partner/Familie	2,02	1,25
attraktives Partnerunternehmen	1,88	,89

1 = sehr unwichtig

5 = sehr wichtig

Tab. 3: Wichtigkeit einzelner Kriterien der Hochschulwahl

Als wichtigstes Kriterium wurde der attraktive Studienort von den Studierenden genannt. Dahinter folgten keine oder geringe Studiengebühren. Der gute Ruf der Hochschule und der Professor/innen

platzierte sich auf dem dritten Rang. Die fachlichen Gründe befanden sich auf dem vierten Rang. Attraktive Partnerunternehmen sowie Verwandte, Partner und Familie nahmen insgesamt eine eher untergeordnete Rolle ein.

3.3 Gründe für bzw. gegen den Hochschulstandort

Um die Einstellung gegenüber dem Hochschulstandort zu erfassen, entschieden die Studierenden für jedes einzelne Kriterium, ob dieses für oder gegen den Hochschulstandort spricht. Die Gründe wurden nach hochschulinternen Kriterien und nach hochschulexternen Kriterien unterteilt.

Kriterium	spricht dafür	spricht dagegen
Lebenshaltungskosten	96,5	3,5
Keine oder geringe Studiengebühren	89,7	10,3
Attraktivität des Hochschulstandortes	86,2	13,8
Qualität von Forschung und Lehre	86,2	13,8
Ausstattungsmerkmale der Hochschule	82,8	17,2
Hochschulgröße	81,4	18,5
Heimatnähe	79,3	20,7
Image der Hochschule	75,9	24,1
Angebot an Studienfächern	75,9	24,1
Mentalität der Menschen	68,9	31,1
Zugangshürden	65,5	34,5
gesamtwirtschaftliche Lage	41,4	58,6

Angaben in Prozent

Tab. 4: Gründe für bzw. gegen den Hochschulstandort von Bachelorstudierenden

Die Hauptgründe für den Hochschulstandort waren die niedrigen Lebenshaltungskosten sowie die nicht vorhandenen Studiengebühren. Dahinter folgte die Attraktivität des Hochschulstandortes. Die Merkmale der Hochschule wie Qualität von Forschung und Lehre, sowie Hochschulgröße

und Ausstattungsmerkmale der Hochschule fanden sich auf den folgenden Rängen. Interessant war ebenso, dass die Zugangshürden als Grund für den Hochschulstandort als positiv angesehen werden. Einzig die gesamtwirtschaftliche Lage sprach insgesamt gegen den Hochschulstandort.

Kriterium	spricht dafür	spricht dagegen
Heimatkähe	90,4	9,5
Lebenshaltungskosten	90,4	9,5
Studiengebühren	90,4	9,5
Mentalität der Menschen	90,4	9,5
Attraktivität des Hochschulstandortes	85,7	14,3
HochschulgröÙe	76,2	23,8
Qualität von Forschung und Lehre	76,2	23,8
Zugangshürden	76,2	23,8
Image der Hochschule	71,4	28,6
Angebot an Studienfächern	71,4	28,6
Ausstattungsmerkmale der Hochschule	66,6	33,4
gesamtwirtschaftliche Lage	28,6	71,4

Angaben in Prozent

Tab. 5: Gründe für bzw. gegen den Hochschulstandort von Masterstudierenden

Die Hauptgründe für die Masterstudierenden waren die Heimatkähe und die Mentalität der Menschen sowie Lebenshaltungskosten und Studiengebühren. Dahinter folgte die Attraktivität des Hochschulstandortes. Die HochschulgröÙe, Attraktivität des Hochschulstandortes sowie die Qualität von Forschung und Lehre belegten die anschließenden Ränge. Die gesamtwirtschaftliche Lage sprach maßgeblich gegen den Hochschulstandort.

3.4 Bevorzugte Berufsfelder

Hinsichtlich der relevanten Berufsfelder war nur jeweils eine Nennung möglich.

Institutioneller Rahmen	Bachelor	Master
Sportverband	28,5	23,8
Sportverein	14,2	9,5
Kommunale Sportverwaltung	3,5	9,5
Kommerzielle Einrichtung	3,5	14,2
Agentur	7,1	9,5
Sportartikelindustrie/-handel	25	28,5
Tourismusbranche	0	4,7
Hochschule/Bildungseinrichtung	3,6	0
Selbstständig	7,1	0
Presse, Rundfunk, Fernsehen	7,1	0

Nur eine Nennung möglich (Angaben in Prozent)

Tab. 6: Bevorzugte Berufsfelder von Bachelor- und Masterstudierenden

Die präferierten Berufsfelder der Bachelorstudierenden stellten sowohl die Sportverbände als auch die Sportartikelindustrie dar. Dahinter folgte der Sportverein. Weniger große Bedeutung besaßen Agenturen, Selbstständigkeit sowie Presse, Rundfunk und Fernsehen. Die Hochschule befand sich auf dem vorletzten Rang. Die Tourismusbranche wurde nicht genannt.

Die Masterstudierenden bevorzugten die Sportartikelindustrie und die Sportverbände. Im Anschluss folgte die kommerzielle Einrichtung. Sportvereine, Agenturen und kommunale Sportverwaltungen belegten die nachfolgenden Ränge. Die Tourismusbranche besaß hingegen geringe Bedeutung. Die Hochschule, Selbstständigkeit und Presse, Rundfunk und Fernsehen erfuhren keine Nennung.

3.6 Sicherheit gegenüber der Wahl des Berufsfeldes

Die Sicherheit gegenüber der Wahl des Berufsfeldes wurde anhand einer fünfstufigen-Skala erfasst. Hierbei wurde zwischen sehr unsicher, unsicher, teils, teils, sicher sowie sehr sicher unterschieden.

Insgesamt fühlten sich die Masterstudierenden sicherer bei ihrer Berufswahl als die Bachelorstudierenden. 50 Prozent der

Masterstudierenden gaben an, sich sicher hinsichtlich der Berufswahl zu sein, während lediglich 36,7 Prozent der Bachelorstudierenden sich sicher fühlten. Sehr sicher bei der Berufswahl fühlten sich 5 Prozent der Masterstudierenden verglichen mit 3,3 Prozent der Bachelorstudierenden. Des Weiteren war der Anteil der Unentschlossenen mit der Nennung teils, teils mit 43,3 Prozent bei den Bachelorstudierenden höher als bei den Masterstudierenden, welche insgesamt 35 Prozent aufwiesen. Der Anteil derer, welche sich unsicher fühlten, betrug bei den Bachelorstudierenden 10 Prozent. Bei den Masterstudierenden waren dies lediglich 5 Prozent. Darüber hinaus fühlten sich 6,7 Prozent der Bachelorstudierenden sehr unsicher, während dies nur auf 5 Prozent der Masterstudierenden zutraf.

	Bachelor	Master
sehr unsicher	6,7	5,0
unsicher	10,0	5,0
teils, teils	43,3	35,0
sicher	36,7	50
sehr sicher	3,3	5,0

Tab. 7: Sicherheit gegenüber der Berufswahl (Angaben in Prozent)

4. Interpretation der Ergebnisse

Der zentrale Grund für das Studium stellte das fachspezifische Interesse bei den Studierenden dar. Willich et al. (2011) bestätigen ebenfalls die starke Bedeutung des fachspezifischen Interesses. Ebenso wurde die große Bedeutung der Begabung bzw. Neigung zumindest bei den Bachelorstudierenden nachgewiesen.

Interessant ist, dass dies bei den Masterstudierenden nicht ins Gewicht fällt. Hier waren es die vielen Berufsmöglichkeiten, welche auf dem zweiten Rang landeten. Diese hohe extrinsische Motivation findet sich vorwiegend bei Wirtschaftswissen-

schaftlern und Ingenieuren wieder⁴³. Da sich das Studium sowohl aus sportwissenschaftlichen und wirtschaftswirtschaftlichen Anteilen zusammensetzt, könnte dies der Grund sein, dass die Masterstudierenden ein höheres extrinsisches Motiv hinsichtlich der Studienwahl als die Bachelorstudierenden aufweisen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass Bachelorstudierende häufiger einen konkreten Berufswunsch äußern als Masterstudierende. Dies könnte zum einen an den hohen Erwartungen an das Studium liegen, auf die Heine et al. (2008) hinweisen, welche im Verlauf des Studiums jedoch bei den Sprach-, Kultur- und Sportwissenschaftlern insgesamt nur zu 59 Prozent erfüllt werden. Dies könnte auch auf die Berufswahl zutreffen, deren Erwartung zu Beginn des Studiums sehr hoch ausfällt und sich dann im Laufe des Studiums bzw. nach dem Abschluss verringert.

Hinsichtlich der Wichtigkeit einzelner Kriterien für die Hochschulwahl wurden der attraktive Standort sowie die geringen Studiengebühren am häufigsten genannt. Die Wichtigkeit dieser „Lebensweltlichen Argumente“ bestätigt auch Krawitz & Heine (2007). Die Relevanz der Studiengebühren auf welche Chapmann (1979), Abraham & Clark (2006) und Kane (2007) hingewiesen haben, werden ebenfalls für Sportmanagementstudierende bestätigt.

Die guten Rankingergebnisse besaßen weniger große Bedeutung, entgegen der Betrachtung von Griffith & Rask (2007). Dies könnte damit begründet werden, dass die Studiengebühren in Deutschland im Vergleich zu den Vereinigten Staaten um ein Vielfaches geringer ausfallen und so das Risiko hinsichtlich einer Fehlinvestition deutlich niedriger liegt.

Die Wichtigkeit des guten Rufs der Hochschule war ebenfalls ein wesentlicher Faktor der Studienwahl. Kallio (1995) bestätigt dessen hohen Stellenwert bei der Entscheidungsfindung. Darüber hinaus, kann die Wichtigkeit des Images bestätigt wer-

⁴³ Heine et al. 2008; Willich et al. 2011

den, auf welches Hell & Haehnel (2008) hingewiesen haben.

Interessant ist, dass die Nähe zum Heimatort, dem hinsichtlich der Wichtigkeit insgesamt eine mittelgroße Bedeutung zugewiesen wurde, vor allem bei den Masterstudierenden eine entscheidende Rolle einnimmt. Dies wird auch von Krawitz & Heine (2007) bekundet.

Bezüglich der relevanten Berufsfelder wurden die Sportverbände und Sportartikelindustrie von Bachelor- und Masterstudierenden gleichsam präferiert. Im Vergleich mit Absolventenstudien wird jedoch deutlich, dass lediglich 8,4 Prozent bei Sportverbänden und 14 Prozent in der Sportartikelindustrie beschäftigt sind⁴⁴. Zieschang (2004) fasst Sportvereine, -verbände und kommunale Sportverwaltungen zusammen und beschreibt deren Anteil mit 29 Prozent. Fasst man die besagten Bereiche in der vorliegenden Untersuchung zusammen, so ergeben sich für die Bachelorstudierenden 46,4 Prozent und für die Masterstudierenden 42,8 Prozent. Desweiteren fällt der Anteil der Sportartikelindustrie mit 17 Prozent insgesamt am niedrigsten aus⁴⁵. Agenturen und kommerzielle Einrichtungen stellten für die Masterstudierenden einen weiteren relevanten Berufszweig dar. Kügler (2009) sowie Zieschang (2004) bestätigen ebenfalls diesen hohen Stellenwert mit 19 bzw. 17 Prozent. Interessant ist, dass die Hochschule als Arbeitgeber keine Nennung erfährt. Jedoch finden hier 9,1 Prozent der Absolventen nach Abschluss des Studiums einen Arbeitsplatz⁴⁶. Die Selbstständigkeit sowie die Arbeit in der Presse, Rundfunk und Fernsehen waren für die Bachelorstudenten vorstellbar, was sich zumindest mit den Angaben für die Selbstständigkeit von Kügler (2009) deckt. Im Bereich der Presse, Rundfunk und Fernsehen ist der Anteil mit 0,9 Prozent wesentlich geringer.

44 Kügler 2009

45 Zieschang 2004, S.34

46 Kügler 2009

Mit Blick auf die Sicherheit zeigten sich die Masterstudierenden etwas sicherer als die Bachelorstudierenden. Dies könnte darin begründet liegen, dass hier bereits erste praktische Erfahrungen im Berufsleben gesammelt wurden. Gestärkt wird dies durch eine gute Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen⁴⁷, welche sich positiv auf die Einschätzung der eigenen Kompetenzen und somit auf die anschließende Berufsauswahl auswirkt.

5. Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag liefert erste Erkenntnisse hinsichtlich der Entscheidungskriterien Studierender im Sportmanagement. Diese sollten in die Weiterentwicklung der Studiengänge einfließen, was gerade vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs der Hochschulen an Bedeutung gewinnen wird. Darüber hinaus können die gewonnenen Erkenntnisse als Informationsgrundlage dienen, künftige Plattformen zum Austausch zwischen Absolventen, Arbeitgebern und Universität zu schaffen. Dies kann dazu beitragen, die Passung zwischen Angebot und Nachfrage von Sportmanagern auf dem Arbeitsmarkt zu optimieren.

Da die gewonnenen Ergebnisse dieser Untersuchung lediglich auf Sportmanager in Leipzig zutrifft, bedarf es der weiteren Analyse von Anbietern im Bildungsmarkt Sportmanagement. Ebenso ist eine Analyse der vorangegangenen Suchphasen im Entscheidungsprozess zu bedenken, auf welche bereits Gallagher (1987) und Chapman (1986) hingewiesen haben.

Wegen der beschriebenen Dynamik im Arbeits- und Bildungsmarkt ist davon auszugehen, dass sich die Erwartungen an das Berufsfeld in einem ständigen Wandel befinden. Entsprechend ist eine weitergehende Analyse der Entscheidungsprozesse sowie der gewählten Berufsfelder in der sportökonomischen Forschung in

47 Heine et al. 2008

Zukunft anzustreben.

Zu den Autoren



Alexander Packheiser

Universität Leipzig
Sportwissenschaftliche Fakultät
Fachgebiet Sportmanagement
Jahnallee 59
04109 Leipzig
Tel.: 0341 – 97 31788

Email: Alexander.Packheiser@uni-leipzig.de

Alexander Packheiser ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Sportmanagement an der Universität Leipzig. Sein Forschungs- und Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich der Arbeitsmarktforschung, der Personal- und Organisationsforschung, sowie des Sportstättenmanagements und demographischer Wandel.



Univ.-Prof. Dr. Gregor Hovemann

Technische Universität Chemnitz
Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften
Institut für Sportwissenschaft
09107 Chemnitz
Tel.: 0371-531 39222

E-Mail: gregor.hovemann@tu-chemnitz.de

Gregor Hovemann ist Universitätsprofessor für Sportsoziologie/Sportmanagement an der TU Chemnitz. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf sozio-ökonomischen Analysen des Sports wie der Arbeitsmarktforschung, Finanz- und Ressourcenmanagement in Sportorganisationen, europäische Dimensionen des Sportmanagements und der Sportsystemforschung sowie der Regulierung im Profisport.

Literatur

- Abraham, K. G., & Clark, M. A. (2006): Financial aid and students' college decisions: Evidence from the District of Columbia tuition assistance grant program. *The Journal of Human Resources*, 41(3), S. 578–610.
- Ammermüller, A. & Dohmen, D. (2004): Individuelle und soziale Erträge von Bildungsinvestitionen. *Studien zum deutschen Innovationssystem*. Berlin: Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozial-

ökonomie (FIBS).

- Becker, G. (1993): *Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Third Edition. Chicago and London: The University of Chicago press .
- Butz, B. (1999): Praktika in sozialwissenschaftlichen Studiengängen. Ergebnisse einer Umfrage zum Praktikumsverhalten. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 22. Jahrgang, Heft 3, S. 217–238.
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager : A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. überarbeitete Auflage. Berlin: Springer.
- Chapman, R. G. (1979): Pricing policy and the college choice process. *Research in higher education*, 10, S. 37-57.
- Chapman, R.G. (1986): Towards a theory of college selection: A model of college search and choice behavior. *Advances in Consumer Research*, 13, S.246 -250.
- Ecke, M. (2003): *Der Übergang von Bildungs- in das Beschäftigungssystem. Eine empirische Studie zur Berufseinstiegsphase von Diplomsporthochschulabsolventen mit dem Schwerpunkt Sportökonomie und Sportmanagement und Diplomsporthochscholabsolventen*. DSHS Köln: Diplomarbeit.
- Falk, S., Reimer, M. & Sarcletti, A. (2009): Studienqualität, Kompetenzen und Berufseinstieg in Bayern: Der Absolventenjahrgang 2004. *Studien zur Hochschulforschung* 76. Bayerisches Institut für Hochschulforschung und Hochschulplanung.
- Franz, W. (2006): *Arbeitsmarktökonomik*. 6. Auflage. Berlin: Springer.
- Griffith, A., & Rask, K. (2007): The influence of the US News and World Report collegiate rankings on the matriculation decision of high-ability students: 1995–2004. *Economics of Education Review*, 26(2), S. 244–255.

- Hartmann-Tews, I. & Mrazek, J. (2007): Vom Sportstudium zum Beruf. Berufsfelder und Arbeitsmarktperspektiven im Wandel. F.I.T. – Forschung – Innovation-Technologie. 21(1).
- Hell, B. & Haehnel, C. (2008): Bewerbermarketing im tertiären Bildungsbereich unter Berücksichtigung des Entscheidungsverhaltens Studieninteressierter. Beiträge zur Hochschulforschung. Heft 2. 30. Jahrgang 2008.
- Heine, C., Willich, J., Schneider, H., Sommer, D. (2008): Studienanfänger im Wintersemester 2007/08. Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn. HIS: Forum Hochschule 16/2008.
- Heinemann, K. (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports. Ein Handbuch. Hofmann: Schorndorf.
- Horch, H.-D., Niessen, N. & Schütte, N. (2003): Sportmanager in Vereinen und Verbänden. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Horch, D. (2010): Der Arbeitsmarkt für Sportmanager. In Nufer, G. & Brühler, A. (Hrsg.). Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie (S.537-565). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Hossler, D., & Gallagher, K. (1987): Studying student college choice: A three-phase model and the implications for policymakers. College and University, 62(3), 207–221.
- Hovemann, G., Heise, S., Kaiser, S., Keiner, R. & Mündörfer, A. (2002): Bildungsmarkt Sport: Orientierungsgrundlage für die Geschäftsfeldplanung am Beispiel der Fort- und Weiterbildung der Deutschen Sporthochschule Köln. Köln: Sport und Buch Strauß
- Hovemann, G., Kaiser, S. & Schütte, N. (2003): Der Sporteventmanager. Düsseldorf: IST-Verlag
- Hovemann, G. (2004): Der Markt für Sportmanagementausbildung. Bedingungen und Perspektiven der internationalen erfolgreichen Positionierung von Bildungsdienstleistungen im Sport. Köln: Institut für Sportmanagement.
- Jackson, G. A. (1982): Public efficiency and private choice in higher education. Educational Evaluation and Policy Analysis. 4(2). S.237–247.
- Kane, T. J. (2007): Evaluating the impact of the D.C. tuition assistance grant program. Journal of Human Resources. 42(3). S.555–582.
- Kaiser, S. (2006): Das Sportstudienmanagement. Anforderungen – Rekrutierung – Professionalisierung. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Kim, J., Desjardins, S.-L. & McCall, B.-P. (2009): Exploring the Effects of Student Expectations about Financial Aid on Postsecondary Choice: A Focus on Income and Racial/Ethnic Differences. Research in Higher Education. 50. S.741-777.
- Knecht, R. (1988): Die Humankapitaltheorie als Ansatz zur Erklärung der personalen Arbeitseinkommensverteilung. St. Gallen: Surbir Verlag.
- Krawitz, M. & Heine, C. (2007): Wahlmotive und Bewertungen des Studienortes bei Studienanfängern im Vergleich der neuen und alten Bundesländern. HISBUS Kurzinformation Nr. 18. HISBUS-Projektbericht. Verfügbar unter www.hisbus.de (23.09.2010).
- Kügler, P. (2009): Ergebnisse der Absolventenstudie 2008. ASS-Newsletter 01/2009. Verfügbar unter: www.sportoekonomie-ass.de/wp-content/uploads/ASS-Newsletter-01-2009.pdf (01.03.2011).
- Lenz, K., Wolter, A., Reiche, C., Fuhrmann, M., Frohwieser, D., Otto, M., Pelz, R., Vodel, S. (2010) Studium und Berufseinstieg. Ergebnisse der ersten Sächsischen Absolventenstudie. Technische Universität Dresden. Sächsisches Kompetenzzentrum für Bildungs- und Hochschulplanung. Dresden.
- Lohmar, O. (2008): Personalmanagement im Profisport. Maßnahmen, Prozesse

- und Best-Practice Beispiele deutscher Profi-Clubs. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Mintzberg, H. (1973): The nature of management work. New York: Harper & Row.
- Mrazek, J. & Hartmann-Tews, I. (2010): Absolventenstudie 2010 an der Deutschen Sporthochschule. Diplom-Sportwissenschaftler/in- Was nun?. Erwerbs- und Beschäftigungschancen der Absolventinnen und Absolventen der Deutschen Sporthochschule Köln. Verfügbar unter: http://www.sportwissenschaft.de/fileadmin/pdf/download/DSHS_Absolventenstudie2010.pdf (30.07.2011).
- Sarletti, A. (2009): Die Bedeutung von Praktika und studentischen Erwerbstätigkeiten für den Berufseinstieg. Studien zur Hochschulforschung 77. Bayerisches Institut für Hochschulforschung und Hochschulplanung.
- Schnell, R., Hill, P.B. & Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. unveränderte Auflage. München, Wien: Oldenbourg Verlag.
- Stahle, W. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. überarbeitete Auflage. Vahlen: München.
- Teichler, U. (1992): Berufsstrukturen und Hochschulwesen. Hochschule und Arbeitswelt. S. 39–50. Frankfurt a. M.: Campus.
- Tierny, M.L. (1983): Student college choice sets: Toward an empirical characterization. In: Research in Higher Education. 18. S. 271-284.
- Willich, J. Buck, D., Heine, C. & Sommer, D. (2011): Studienanfänger im Wintersemester 2009/10. Wege zum Studium., Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn. HIS: Forum Hochschule 6/2011.
- Zieschang, K. (2004): Fachleute für das Sportmanagement. In Trosien, G. & Dinkel, M. (Hrsg.). Personalentwicklung im Sportmanagement. Ausbildung-Beschäftigung-Vertretung.(S.25-48) Afra-Verlag Butzbach-Griedel.



Die Strategien der Top-Manager im Sport

Im Interview mit Martin Kind – Geschäftsführer der KIND Unternehmensgruppe und der Hannover 96 Unternehmensgruppe

KIND ist Marktführer in Deutschland und eines der weltweit führenden Unternehmen der Hörgeräte-Akustik. Die Unternehmensgruppe beschäftigt etwa 2.300 Mitarbeiter. Mit den Marken KIND und audifon deckt sie die gesamte Wertschöpfungskette der Hörgeräte-Akustik ab: von der Entwicklung über die Produktion bis hin zur qualifizierten Anpassung. KIND gehört mit über 600 Fachgeschäften sowie dem Produktionsbetrieb audifon zu den weltweit erfolgreichsten und am stärksten wachsenden Unternehmen der Hörgeräte-Akustik. Unter der Marke KIND werden eigene Fachgeschäfte für Hörge-

räte-Akustik in aktuell 16 Ländern betrieben.

Die Hannover 96 Unternehmensgruppe umfasst die Hannover 96 GmbH & Co. KGaA, die Hannover 96 Sales & Service GmbH & Co. KG sowie die Hannover 96 Arena GmbH & Co. KG.



Martin Kind ist ein deutscher Unternehmer, der auch im Sportmanagement erfolgreich tätig ist. Nach seiner Stammhauslehre bei Siemens in Erlangen, München

und Berlin gründete der Hörgeräte-Akustiker-Meister und Industriekaufmann 1970 KIND-Hörgeräte. Das Unternehmen führt er heute noch zusammen mit seinem Sohn Dr. Alexander Kind.

Darüber hinaus ist Martin Kind mit einer kurzen Unterbrechung seit 1997 Präsident des Sportvereins Hannover 96 und Geschäftsführer in der Hannover 96 Unternehmensgruppe. Unter seiner Führung gelang nach dem Abstieg der Neuaufbau von Hannover 96 und der Wiederaufstieg in die erste Fußball Bundesliga. In seiner Amtszeit erfolgte ebenfalls der Umbau des Niedersachsenstadions Hannover zur AWD-Arena. Damit wurden erstklassige Voraussetzungen für den Bundesligatrieb und Spiele während der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 geschaffen.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Kind: *Meine Erfolgsstrategie basiert auf einer guten Ausbildung, einer hohen Wissens- und Führungskompetenz, aber auch auf einer hohen sozialen Kompetenz. Darüber hinaus ist es wichtig, Visionen entwickeln zu können, diese in Ziele zu definieren und dann auch deren konsequente operative Umsetzung.*

Man darf nicht davon überzeugt sein, dass der Weg, den man sich alleine erarbeitet hat, der einzig richtige ist. Man muss sich öffnen und aus den Entwicklungen der Märkte und Produkte lernen.

Redaktion: Welche Unterschiede gibt es zwischen einem Manager im Sportbereich und einem in der klassischen produzierenden Wirtschaft?

Kind: *Bei einem Manager in der Realwirtschaft sind die Anforderungsprofile und die Stellenbeschreibungen sehr viel detaillierter, sehr viel umfassender und reproduzierbarer als im Bereich des Managements im Sport. Aber auch im*

Sport muss man differenzieren. Wenn es z.B. um den kaufmännischen Leiter geht, dann ist dieses Profil mit dem eines Wirtschaftsunternehmens vergleichbar. Differenzierter ist es dann im Bereich des Sportdirektors oder Sportmanagers. Hier geht es darum, den Sportmarkt zu kennen. Viele in diesem Bereich waren selbst einmal Profisportler, sodass sie Entscheidungen auf Basis ihrer Erfahrungen treffen. Dieser Prozess ist allerdings weniger gut reproduzierbar.

Die Unterschiede liegen hauptsächlich im Produkt „Sport“. Es ist schwerer reproduzierbar und damit auch schwerer bewertbar, als Produkte in der produzierenden Wirtschaft, dem Handel oder dem Dienstleistungsgewerbe.

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für das Setting, in dem Sie täglich arbeiten, als hilfreich und praktikabel?

Kind: *Die Instrumente im Bereich des Sports sind mit denen der produzierenden Wirtschaft vergleichbar. Im Einzelnen geht es um Qualitätsmanagement, Controlling, Risikomanagement und auch um Benchmarking. Im Bereich des Marketings kommt noch das CRM hinzu.*

Durch diese Informations- und Steuerungsinstrumente wird die Führung mit dem notwendigen Wissen versorgt. Durch die gelieferten Informationen wird es erst möglich, eingreifen zu können. Sie bilden aber auch die Basis für aktuelle und zukünftige Entscheidungen.

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

Kind: *Ich bin unglaublich belastbar, arbeite sehr gern und insbesondere in schwierigen Phasen bin ich unglaublich zielgerichtet und konsequent. Ich arbeite gerade in kritischen Phasen problem- und ergebnisorientiert. Dadurch hat man*

innerlich eine deutliche Stabilität und Sicherheit.

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

Kind: *Für mich sind körperliche und geistige Fitness eine wesentliche Voraussetzung, um einen Job, an dem man jeden Tag zwölf bis 14 Stunden arbeitet, erfolgreich bewältigen zu können. Deshalb hat Sport bei mir einen festen Platz. Ich trainiere ein bis zwei Mal pro Woche mit einem Personal Trainer, um mich körperlich fit zu halten und ich spiele mindestens einmal alle zwei Wochen Tennis. Darüber hinaus lebe ich sehr bewusst, z.B. was die Ernährung angeht. Ich trinke keinen Alkohol, ich rauche nicht und wenn es die Zeit erlaubt, treibe ich Sport.*

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

Kind: *Er muss eine hohe Wissensqualität, ein hohes Wissensniveau haben. Dazu zählen auch Kenntnisse im Bereich der Führung im Sport. Er muss eine hohe Führungskompetenz entwickeln. Dazu gehört es, Mitarbeiter innerhalb ihrer Aufgabenstellung zu führen, sie integrieren, kontrollieren und motivieren zu können. Ein angehender Sportmanager muss eine hohe Sozialkompetenz entwickeln. Hier geht es vor allem darum, kommunikativ zu sein, um die Leute überzeugen und mitnehmen zu können, aber z.B. auch um eine leistungsgerechte Gestaltung der Gehaltsstrukturen. Darüber hinaus muss er natürlich auch den operativen Bereich beherrschen und neue Ziele und Visionen entwickeln können. Man muss offen für die Märkte und Produkte sein, um auch aus anderen Bereichen lernen und auf seinen spezifischen Bereich übertragen zu können.*

Als letztes muss ein angehender Sportma-

nager gern arbeiten, denn wer in eine Führungsverantwortung gehen will muss auch die Vorbildfunktion in vollem Umfang erfüllen. Ich lehne es ab, Dinge von anderen zu fordern, die ich selbst nicht bereit bin zu tun.

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

Kind: *Das ist für mich ein permanenter Prozess. Wenn mir ein verantwortlicher Mitarbeiter oder Manager sagt: „Das haben wir immer so gemacht“, dann hat er das Spiel verloren. Gerade für Führungspersonen ist Veränderungsbereitschaft, Innovationsbereitschaft und Kreativität wichtig, denn Sie werden auch dafür bezahlt, dass Sie die Veränderung der Märkte erkennen und die Prozesse der Zukunft organisieren. Fortbildung und Veränderungsbereitschaft ist hier ein ganz hohes Gut und hat einen deutlich hohen Stellenwert.*

Redaktion: Kann die produzierende Wirtschaft auch etwas aus dem Sport lernen?

Kind: *Ich denke schon. Breitensport, aber insbesondere der Leistungssport, setzt eine hohe Leistungsbereitschaft voraus. Gerade dafür kann man aus dem Sport unglaublich viel lernen. Leistungssportler bewegen sich immer an ihrem Limit und wollen 100% Leistung bringen. Daraus kann man lernen, dass Erfolg nicht vom Himmel fällt, sondern man ihn hart erarbeiten muss.*

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.

AUTOMATIC MOVEMENT

TWA 201 Ø 50MM




TW STEEL®
BIG IN OVERSIZED WATCHES

CANTEEN AUTOMATIC FEATURES:

Edelstahlgehäuse sandgestrahlt. Automatic Miyota 8215.
Zifferblatt schwarz mit abgerundeten Ziffern und Indexen.
Lederarmband. Wasserdicht 10 ATM.

€ 419,00 LVP

WWW.TWSTEEL.COM

LUXURYBRAND
INTERNATIONAL

WWW.LUXURYBRAND.DE TEL: 07231-93120



Karsten Hofmann & Rainer Cherkeh

Schiedsklausel zum CAS in Lausanne – und nun?

Abstract

Mit seinen beiden Urteilen in den Fällen der Radsportler Jan Ullrich¹ und Alberto Contador² hat es der *Court of Arbitration for Sport* (CAS) Anfang Februar 2012 innerhalb einer Woche gleich zweimal in nahezu alle Nachrichten-Sendungen in Deutschland, Spanien und vielen anderen Staaten geschafft, von den Sportseiten unzähliger Zeitungen ganz zu schweigen. Was aber versteckt sich eigentlich hinter diesen drei Buchstaben „CAS“? Und noch wichtiger, was muss ein Athlet, Klub oder Verband beachten, wenn ihn plötzlich eine Schiedsklausel an dieses spezielle Gericht bindet? Letztere Frage kann auch schnell auf dem Schreibtisch eines Athleten-Managers, Verbandsfunktionärs oder des Rechtsanwalts eines Athleten, Klubs oder Verbandes landen – und nun?

In den nachfolgenden Ausführungen werden einerseits der CAS als Institution und andererseits der Verfahrensablauf vor

dem CAS mit seinen zahlreichen Besonderheiten erläutert. Vorab soll jedoch kurz auf echte Schiedsgerichtsbarkeit³ als Alternative zu staatlichen Gerichtsverfahren bei Rechtsstreitigkeiten im Sport eingegangen werden.

I. Rechtsstreitigkeiten im Sport

Sehr schnell kann es auch im Sportalltag zu rechtlichen Auseinandersetzungen zwischen Athleten, Trainern, Betreuern, Managern und Sportvereinen/-verbänden kommen. Dies muss nicht immer gleich ein medienwirksamer Prozess wegen eines möglichen Anti-Doping-Verstoßes sein, sondern kann beispielsweise auch die Nichtmeldung in ein Nationalteam bzw. einen Athletenkader, Uneinigkeit über Werbepartner und -flächen auf der Sportkleidung, Nichtzulassung zu einem Wettkampf, Punkteabzug und Geldstrafen oder die Disqualifikation oder Sperre wegen eines Wettkampfverstoßes (z.B. eines groben Foulspiels) bedeuten.

1 Der ehemalige deutsche Radsportler Jan Ullrich wurde rund vier Jahre nach seinem Rücktritt von einem Drei-Personen-Schiedsgericht des CAS eines Anti-Doping-Verstoßes schuldig gesprochen und mit einer rückwirkend zum 22.08.2011 beginnenden Zwei-Jahres-Sperre belegt. Die Schiedsrichter sahen es als erwiesen an, dass Ullrich in den Skandal um den spanischen Arzt Dr. Fuentes verwickelt war und erkannten deshalb auch alle Resultate Ullrichs seit dem 01.05.2005 ab. Für weitere Informationen siehe den CAS-Schiedsspruch im Volltext unter www.fas-cas.org.

2 Ein Drei-Personen-Schiedsgericht des CAS gab einer Schiedsklage des Internationalen Radsportverbandes UCI und der Welt-Anti-Doping-Agentur (WADA) gegen den spanischen Radsportler Alberto Contador und den spanischen Radsportverband statt, sperrte den Athleten wegen eines Anti-Doping-Verstoßes für zwei Jahre und annullierte dessen Siege bei der Tour de France 2010 und dem Giro d'Italia 2011. Für weitere Informationen siehe den CAS-Schiedsspruch im Volltext unter www.fas-cas.org.

3 Der auch in diesem Aufsatz verwendete Zusatz „echt“ hat seinen Ursprung nicht im Gesetz, sondern dient vielmehr als Abgrenzungsmerkmal zur Gerichtsbarkeit innerhalb von Verbänden, welche immer wieder als „unechte Schiedsgerichtsbarkeit“ bezeichnet wird. Da es sich dabei aber gerade nicht um Schiedsgerichtsbarkeit i.S.d. §§ 1025 ff. ZPO mit einer endgültigen Entscheidung handelt, sondern um reine verbandsinterne Gerichtsbarkeit mit der Möglichkeit einer Überprüfung durch eine weitere Gerichtsinstanz, sollte zur Vermeidung von Missverständnissen statt von „unechter Schiedsgerichtsbarkeit“ besser von „(Sport-)Verbandsgerichtsbarkeit“ gesprochen werden; siehe hierzu auch Hofmann, Zur Notwendigkeit eines institutionellen Sportschiedsgerichtes in Deutschland, Diss. 2009, S. 402 Nr. 6.

1. Wer ist zuständig?

Sowohl für die beteiligten Einzelpersonen als auch für den Verein/Verband stellt sich in solchen Fällen dann immer die Frage, wie der bestmögliche Rechtsschutz erlangt wird und wer eigentlich für die Entscheidung des Rechtsstreits zuständig ist. Zunächst werden sich verbandsinterne Gremien damit befassen und zwar nach den Verfahrensregeln, die in den jeweiligen Verbandsstatuten festgelegt sind. Ob diese Gremien „Disziplinarkammer“, „Rechtsausschuss“, „Sportgericht“ oder sonst wie genannt werden, ist jedem Verband selbst überlassen und letztlich irrelevant. Wichtig zu wissen ist allein, dass es sich dabei um Gremien innerhalb des Sportverbandes handelt, die keine rechtlich abschließende Entscheidung treffen können.

Vor allem dem Athleten oder dem betroffenen Mitgliedsverein / Klub steht also immer das Recht zu, die von der letzten Verbandsinstanz getroffene Entscheidung anzufechten. Dabei stellt sich dann jedoch wieder die Frage, wo dieser Rechtsschutz zu verlangen ist, also bei welcher Institution eine Berufung eingelegt werden kann. Spontan fallen einem die staatlichen Gerichte ein. Dies ist grundsätzlich auch korrekt, aber nur solange, wie zwischen den Streitparteien keine wirksame Schiedsvereinbarung besteht. Eine solche Vereinbarung ist Voraussetzung für die im deutschen Recht in §§ 1025 ff. der Zivilprozessordnung (ZPO) geregelte Schiedsgerichtsbarkeit.

2. Echtes Schiedsgericht statt staatliches Gericht

Ein echtes Schiedsgericht ist ein privates Gericht aus einer oder mehreren Personen (Schiedsrichter). Es entscheidet einen Rechtsstreit durch Schiedsspruch, der *"unter den Parteien die Wirkung eines rechtskräftigen Urteils"* entfaltet (§§ 1054, 1055 ZPO) und damit dem Urteil eines staatlichen Gerichts gleichsteht. Es kön-

nen auch Vergleiche geschlossen werden, welche sich dann "Schiedsspruch mit vereinbartem Wortlaut" nennen (§ 1053 ZPO). Echte Schiedsgerichtsbarkeit ist letztlich ein spezieller Ausfluss der Privatautonomie, welche den Parteien die Vereinbarung ermöglicht, für den Fall einer Streitigkeit diese nicht durch die staatlichen Gerichte, sondern durch ein Schiedsgericht i.S.d. §§ 1025 ff. ZPO entscheiden zu lassen. Denn sofern die Parteien eines Rechtsstreits die Hilfe des Staates zur Streitlösung durch Zivilgerichte nicht annehmen wollen, zwingt sie der Staat auch nicht dazu. Vielmehr betrachtet der deutsche Gesetzgeber die Schiedsgerichtsbarkeit als „Alternative zur staatlichen Justiz“, welche *„einen der staatlichen Gerichtsbarkeit grundsätzlich gleichwertigen Rechtsschutz bietet“*.⁴

Gegenstand einer Schiedsvereinbarung und damit eines Schiedsverfahrens können aufgrund § 1030 Abs. 1 ZPO nahezu alle vermögensrechtlichen Ansprüche sein, zudem alle nichtvermögensrechtlichen Ansprüche, über die ein Vergleich geschlossen werden kann. Auch Streitigkeiten aus dem Mitgliedschaftsverhältnis in einem Verein/Verband sind schiedsfähig. Nach deutschem Recht nicht objektiv schiedsfähig sind dagegen aufgrund §§ 2, 4, 101 ArbGG die meisten arbeitsrechtlichen Streitigkeiten. Eine Schiedsvereinbarung kann zum einen in Verbandsstatuten enthalten sein (§ 1066 ZPO), zum anderen einzelvertraglich vereinbart werden (§ 1029 ZPO). Besteht eine wirksame Schiedsvereinbarung und ruft eine Partei trotzdem ein staatliches Gericht an, so hat sich dieses für unzuständig zu erklären, wenn die andere Partei die Unzulässigkeit der Klage rügt (sog. Schiedseinrede gem. § 1032 ZPO).

Ist ein Schiedsgericht wirksam konstituiert worden, tritt es an die Stelle der staatlichen Gerichte und entscheidet endgültig. Da es somit keine weitere Gerichtsinstanz

⁴ Vgl. Bundestag-Drucksache 13/5274, S.1 und S. 34.

gibt, legt die deutsche ZPO recht strenge Voraussetzungen an ein Schiedsgericht, um mit einem vergleichbaren Rechtsschutz das im Grundgesetz festgelegte Recht auf einen gesetzlichen Richter (Art. 19 Abs. 4, Art. 101 Abs. 1 S. 2 GG) zu gewährleisten. So muss das Schiedsgericht in jedem Fall unabhängig und unparteiisch sein. Außerdem müssen die Parteien vorab ausdrücklich den ordentlichen Rechtsweg zu den staatlichen Gerichten ausgeschlossen haben.⁵

All dies gilt uneingeschränkt auch für die Schiedsgerichtsbarkeit im Bereich des Sports. Entsprechende Schiedsvereinbarungen sind regelmäßig in den Statuten der nationalen und internationalen Sportverbände und in Einzelverträgen (Athletenvereinbarungen⁶, Teilnahmeverträge usw.) enthalten. Im internationalen Kontext findet sich nahezu immer eine Schiedsklausel mit Verweisung zum *Court of Arbitration for Sport* (CAS). Dies gilt zunehmend auch bei rein nationalen Streitigkeiten zwischen (nationalen) Bundesfachverbänden und Athleten, namentlich bei Doping. Denn immer mehr große Bundesfachverbände vereinbaren mit ihren Kaderathleten bei Dopingsachverhalten, unter Ausschluss des ordentlichen Rechtswegs, die Zuständigkeit des Deutschen Sportschiedsgerichts bei der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V. (DIS) - einem „echten“ Schiedsgericht i.S.d. ZPO. Die für diese Verfahren anzuwendende Schiedsordnung (DIS-SportSchO)⁷ regelt in § 38 Abs. 2 das Folgende: „In einer Streitigkeit, die einen Verstoß gegen Anti-Doping-Bestimmungen zum Gegenstand hat, kann gegen den Schiedsspruch insoweit Rechtsmittel zum

Court of Arbitration for Sport (CAS) in Lausanne entsprechend der Vorschriften des NADA-Code und der Art. R47 ff. Code of Sports-related Arbitration bzw. der bei Einlegung des Rechtsmittels geltenden Rechtsmittelbestimmungen eingelegt werden“. Auch diese Zuweisungsbestimmung wird zu einer spürbaren Zunahme von Rechtsstreitigkeiten vor dem CAS führen - ebenfalls bei rein nationalen Auseinandersetzungen.

II. Der CAS als Institution für Rechtstreitigkeiten im Sport

Der CAS ist ein institutionelles Schiedsgericht mit Hauptsitz in Lausanne, Schweiz.⁸ Aufgrund der Ansässigkeit in der Schweiz unterliegen die von dieser Schiedsgerichtsinstitution durchgeführten Prozesse den schweizerischen Normen über die Schiedsgerichtsbarkeit⁹, was vor allem für etwaige Rechtsmittel, im Konkreten die Anrufung des Schweizerischen Bundesgerichts, entscheidend ist. Neben der englischen Bezeichnung "Court of Arbitration for Sport" ist auch die Bezeichnung "Tribunal Arbitral du Sport" (TAS) gebräuchlich, weil Französisch gleichberechtigte Gerichtssprache ist. Im Deutschen gibt es keine einheitliche Bezeichnung, meist wird der CAS als "Internationales Sportschiedsgericht" oder auch als "Internationaler Sportgerichtshof" bezeichnet.

1. Die „Gründerjahre“ des CAS

Die Gründung des CAS erfolgte im Jahr 1984 und geht zurück auf eine Initiative des damaligen Präsidenten des Internationalen Olympischen Komitees (IOC), Juan Antonio Samaranch. Grund war in erster Linie die stark zunehmende Profes-

5 Für weitere Vertiefung zu den Voraussetzungen echter Schiedsgerichtsbarkeit und dem Verhältnis zur staatlichen Gerichtsbarkeit siehe Hofmann, Zur Notwendigkeit eines institutionellen Sportschiedsgerichtes in Deutschland, Diss. 2009, S. 34 ff.

6 Siehe hierzu Cherkeh, SpuRt 2004, S. 89 ff.

7 Abrufbar unter www.dis-sportschiedsgericht.de.

8 Für weitere Informationen siehe www.tas-cas.org. Praxisbezogene Anmerkungen bei Martens, SchiedsVZ 2004, S. 202 ff.; siehe zudem Hofmann, SpuRt 2002, S. 7 ff.

9 Artikel 353 ff. der schweizerischen ZPO bzw. Artikel 176 ff. des Schweizerischen Bundesgesetzes über das Internationale Privatrecht (IPRG).

sionalisierung im Sport und die damit vermehrt aufkommenden Rechtsstreitigkeiten, für welche der CAS eine abschließende Instanz bilden sollte. Erwartet wurden vor allem Streitigkeiten mit wirtschaftlichem Bezug, so dass die ersten Schiedsrichter allesamt auch Erfahrungen im Wirtschaftsrecht aufzuweisen hatten.¹⁰ Letztlich kam es jedoch anders, denn der Großteil der eingereichten Schiedsklagen waren von Anfang an Disziplinarstreitigkeiten. Der erste Fall ließ rund zwei Jahre auf sich warten und war mit einem schweizerischen 4.-Liga-Eishockeyklub auf der einen und der Eishockeyliga auf der anderen Seite auch noch bei weitem nicht so international wie die heutigen Verfahren mit Beteiligten aus nahezu allen Staaten der Welt. Ein Jahr später gab es dann immerhin bereits fünf Schiedsklagen gefolgt von einer stetig steigenden Verfahrenszahl in den weiteren Jahren. Träger des CAS war bis Mitte der Neunziger Jahre das IOC selbst. Dann wurde jedoch eine vollständige organisatorische Trennung des CAS vom IOC vorgenommen. Grund hierfür war der deutsche Springreiter Elmar Gundel, der vor dem Schweizerischen Bundesgericht einen Schiedsspruch des CAS mit der Begründung angefochten hatte, der CAS sei wegen der vollständigen Finanzierung durch das IOC nicht unabhängig und unparteilich. Das Bundesgericht wies im Jahr 1993 die Beschwerde zwar grundsätzlich ab und erklärte den CAS für dieses Verfahren als ausreichend unabhängig, weil Partei des CAS-Schiedsverfahrens der internationale Reitsportverband FEI und nicht das IOC gewesen war. In einem sog. „obiter dictum“ (grundsätzliche, aber nicht entscheidungserhebliche Stellungnahme eines Gerichts) erklärte das Bundesgericht allerdings Zweifel an der Unabhängigkeit und Unparteilichkeit für den Fall, dass das IOC selbst Partei eines

CAS-Verfahrens wäre.¹¹

Dies nahm das IOC zum Anlass, im Jahr 1994 die Trägerschaft des CAS abzugeben. Seit dieser Zeit wird der CAS von einer Stiftung nach schweizerischem Recht getragen, dem International Council of Arbitration for Sport (ICAS), ebenfalls mit Sitz in Lausanne, Schweiz. Außerdem wurde eine neue Schiedsordnung verabschiedet, nämlich der mit einigen Anpassungen heute noch geltende „Code of Sports-related Arbitration“ (CAS-Code). Die letzten Änderungen erfolgten zum 01.01.2012.¹²

2. Weitere „Meilensteine“ auf dem Weg zum Welt-Sportschiedsgericht

Um Parteien in Nordamerika und Ozeanien einen leichteren Zugang zum CAS zu gewähren, wurden im Jahr 1996 zwei permanente, dezentrale „CAS-Außenstellen“ gegründet, die heute in New York, USA und Sydney, Australien zu finden sind.

Im gleichen Jahr wurde auch erstmals eine sog. „Ad-hoc-Kammer“ eingerichtet, welche ausschließlich für Streitigkeiten in Zusammenhang mit den Olympischen Sommerspielen 1996 in Atlanta, USA zuständig war. Die vor Ort auf Abruf zur Verfügung stehenden Schiedsrichter waren angehalten, innerhalb von 24 Stunden nach Einreichung einer Schiedsklage eine Entscheidung zu fällen. Diese Art von beschleunigten Schiedsgerichtsverfahren wird seither bei allen Olympischen Spielen und mittlerweile auch bei anderen großen internationalen Sportereignissen (Commonwealth Games und Fußball-Weltmeisterschaften sowie Fußball-Europameisterschaften) praktiziert.

Im Jahr 2002 erkannte schließlich auch der internationale Fußballverband FIFA die Schiedsgerichtsbarkeit des CAS an, so dass heute alle Verbände olympischer Sportarten in ihren Verbandsstatuten den

¹⁰ Netze in: Sportgerichtsbarkeit (Hrsg. Röhrich), S. 9, 10.

¹¹ Vgl. Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts vom 15.03.1993 (BGE 119 II 271).

¹² Vgl. zu den einzelnen Änderungen die Darstellung von Krähe, SpuRt 2012, S. 17.

CAS als letzte Instanz für Streitigkeiten mit Bezug zum Sport vorsehen. Die Anerkennung durch die FIFA führte zu einer deutlichen Zunahme der CAS-Verfahren und im Jahr 2003 wurde erstmals die magische Schallmauer von mehr als 100 Anträgen pro Jahr auf Einleitung eines Schiedsverfahrens durchbrochen.

Das Jahr 2003 war darüber hinaus in gleich doppelter Hinsicht ein sehr prägendes Jahr für den CAS. Zum einen wurde der erste Welt-Anti-Doping-Code (WADC) verabschiedet und in ihm der CAS als letzte Instanz für Verstöße gegen Anti-Doping-Vorschriften verankert. Der WADC trat zum 01.01.2004 in Kraft. Daneben gab es ein weiteres Beschwerdeverfahren zum Schweizerischen Bundesgericht, mit welchem ein CAS-Schiedsspruch angegriffen wurde. Beschwerdekläger waren die beiden russischen Ski-Langläuferinnen Larisa Lazutina und Olga Danilova. Sie gingen gegen eine verhängte Dopingsperre vor und argumentierten, dass der CAS keine unabhängige und unparteiliche Schiedsgerichtsorganisation sei. Wie bereits zehn Jahre zuvor im „Fall Gundel“ wies das Bundesgericht auch dieses Mal die Beschwerde als unbegründet zurück und stellte fest, dass auch in CAS-Verfahren, in denen das IOC selbst Partei ist, eine ausreichende Unabhängigkeit und Unparteilichkeit gegeben sei.¹³

Mittlerweile werden jährlich rund 300 Schiedsklagen beim CAS eingereicht und rund 60 Prozent davon stammen aus dem Fußballumfeld, während weitere 30 Prozent Verstöße gegen Anti-Doping-Bestimmungen zum Gegenstand haben.

3. Struktur des ICAS und des CAS

Seit 1994 wird der CAS nun vom ICAS getragen. Dieses hat die Aufgabe, die

Unabhängigkeit des CAS und die Rechte der Verfahrensparteien zu sichern, die Finanzierung des CAS zu überwachen und die Schiedsverfahren zu verwalten und zu betreuen.¹⁴ Das ICAS besteht aus 20 renommierten Juristen, welche nach einem speziellen Verteilschlüssel von den internationalen Fachsportverbänden, den Nationalen Olympischen Komitees, dem IOC und bestehenden ICAS-Mitgliedern berufen werden.¹⁵ Die Amtszeit beträgt vier Jahre und eine Wiederwahl ist möglich. Aus ihrer Mitte heraus wählen die ICAS-Mitglieder den ICAS-Präsidenten, welcher gleichzeitig als Präsident des CAS fungiert.¹⁶ Amtierender ICAS-/CAS-Präsident ist seit 2011 der Australier John D. Coates. Der für die alltägliche Verwaltung und Organisation zuständige CAS-Generalsekretär ist seit 1999 der Schweizer Matthieu Reeb. Er wird durch Mitarbeiter der Verwaltung und mehrere „Counsel“ unterstützt, welche die einzelnen Schiedsverfahren betreuen.

Durchgeführt werden die CAS-Verfahren meist von einem Drei-Personen-Schiedsgericht, in einigen Fällen auch von Einzelschiedsrichtern. Als Schiedsrichter können allerdings nur solche Personen benannt werden, die auf einer speziellen Schiedsrichterliste aufgeführt sind. Derzeit sind mehr als 260 Personen aus allen Teilen der Welt auf dieser Liste verzeichnet.¹⁷ Diese geschlossene Schiedsrichterliste wird vom ICAS auf Vorschlag der internationalen Sportorganisationen erstellt¹⁸ und ist bis heute offener Kritik ausgesetzt.

Die Finanzierung von ICAS und CAS erfolgt durch die „Olympische Bewegung“, d.h. das IOC, die internationalen Verbände (z.B. FIFA, nicht jedoch UEFA als

13 Vgl. Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts vom 27.05.2003 (4P.267/2002 = BGE 129 III 445); auch deutsche Gerichte erkennen den CAS als echtes Schiedsgericht an, so z.B. im Jahr 2000 das OLG München: Urteil des OLG München vom 26.10.2000, SpuRt 2001, S. 64 f.

14 Vgl. Artikel S2 und S6 CAS-Code.

15 Vgl. Artikel S4 und S5 CAS-Code.

16 Vgl. Artikel S9 CAS-Code.

17 Die Schiedsrichterliste ist auf der Internetseite des CAS (www.tas-cas.org) abrufbar; dort sind auch kurze Informationen zu jedem einzelnen Schiedsrichter zu finden.

18 Siehe Artikel S13 – S19 CAS-Code.

Kontinentalverband) und die Nationalen Olympischen Komitees. Rund ein Drittel der Finanzierung wird durch das IOC gewährleistet, während die FIFA mit etwa 10 % an den Kosten von ICAS/CAS beteiligt ist.¹⁹ Im Beschwerdeverfahren der russischen Ski-Langläuferinnen Lazutina und Danilova sah das Schweizerische Bundesgericht in diesem Finanzierungssystem keine Probleme hinsichtlich Unabhängigkeit und Unparteilichkeit des CAS.²⁰

Organisatorisch ist der CAS aufgeteilt in eine „Berufungskammer“ für Schiedsklagen gegen Entscheidungen von Verbänden und eine „Kammer für ordentliche Verfahren“, welche erstinstanzlich vor allem vertragliche Streitigkeiten umfassen. Alle bei diesen beiden Kammern stattfindenden Verfahren richten sich prozessual nach dem CAS-Code. Zusätzlich gibt es bei großen Sportereignissen – z.B. bei Olympischen Spielen – die bereits angesprochenen „Ad-hoc-Kammern“, deren Verfahren allerdings nach speziellen Schiedsordnungen durchgeführt werden.

Neben Schiedsgerichtsverfahren bietet der CAS auch Mediationsverfahren an, für welche es eigene „Mediation Rules“ gibt. Eine möglicherweise erreichte gütliche Einigung zwischen den Parteien ist allerdings anders als ein Schiedsspruch nicht verbindlich und somit auch nicht vollstreckbar. Bis vor kurzem wurden vom CAS auch noch sogenannte „Konsultationsverfahren“ angeboten, bei denen internationale Sportorganisationen ein Schiedsgutachten zu speziellen Rechtsfragen beantragen konnten.²¹ Diese Schieds-

gutachten hatten jedoch ebenfalls keine Bindungswirkung und waren nicht als Schiedsspruch vollstreckbar. Aufgrund der immer größer werdenden Zahl an Verfahren der beiden CAS-Kammern auf der einen Seite und geringer Nachfrage der Konsultationsverfahren auf der anderen Seite wurden letztere mit der Änderung des CAS-Codes zum 01.01.2012 ersatzlos gestrichen.

III. Ablauf eines CAS-Schiedsverfahrens und seine Besonderheiten

Von den heute jährlich rund 300 Schiedsklagen landen nur rund 1/6 bei der Kammer für ordentliche Verfahren, während die große Mehrheit Berufungsverfahren gegen Verbandsentscheidungen sind.²² Aus diesem Grund soll im Folgenden nur auf den Ablauf eines CAS-Berufungsverfahrens eingegangen werden, wobei starke Parallelen zu den Prozessen bei der Kammer für ordentliche Verfahren bestehen.²³ Für die Berufungsverfahren gelten einerseits die allgemeinen Verfahrensregeln (Artikel R27 – R37 und R63 – R70 CAS-Code) und andererseits die speziellen Vorschriften für Berufungsverfahren (Artikel R47 – R59 CAS-Code).

Um gegen eine Verbandsentscheidung Berufung zum CAS einlegen zu können, darf diese Entscheidung zunächst verbandsintern nicht mehr angreifbar sein. Es muss sich also innerhalb des Verbandes um eine letztinstanzliche Entscheidung handeln. Zudem müssen die Verbandsstatuten oder eine einzelvertragliche Regelung zwischen den Streitparteien eine Schiedsklausel enthalten, welche den

19 Vgl. den CAS-Schiedsspruch vom 15.12.2011 mit begründeter Fassung vom 31.01.2012 (CAS 2011/O/2574), welcher im Volltext ebenfalls unter www.tas-cas.org abrufbar ist.

20 Vgl. Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts vom 27.05.2003 (4P.267/2002 = BGE 129 III 445).

21 Zum Beispiel: CAS-Schiedsgutachten vom 11.06.2009 (CAS 2009/C/1824 IOC) zur Rechtmäßigkeit der sog. „Osaka-Regel“ des IOC, wonach die eines Anti-Doping-Verstoßes überführten Sportler bei den nächsten Olympischen

Spielen nicht startberechtigt sein sollten; diese Regelung wurde in einem CAS-Schiedsspruch vom 04.10.2011 (CAS 2011/O/2422) für nichtig und nicht vollstreckbar erklärt: siehe SpuRt 2011, S. 251 ff. mit Anmerkung *Netzle*.

22 Auf der Internetseite des CAS (www.tas-cas.org) ist eine detaillierte Statistik über die CAS-Verfahren bis zum Jahr 2010 zu finden.

23 Die speziellen Regelungen für Prozesse bei der Kammer für ordentliche Verfahren finden sich unter R38 – R46 CAS-Code.

CAS als Berufungsinstanz für eine solche Verbandsentscheidung vorsieht.²⁴ Zudem kann sich die Zuständigkeit des CAS als Rechtsmittelinstanz gegen andere Schiedssprüche ergeben, wie z.B. aufgrund des vorstehend schon genannten § 38 Abs. 2 DIS-SportSchO.

Liegen diese Grundvoraussetzungen vor, so ist zusätzlich die Klagefrist zu beachten. Diese ist meist in den jeweiligen Verbandsstatuten geregelt, für den Fußballbereich z.B. in Artikel 63.1 der FIFA-Statuten, wonach innerhalb von 21 Tagen ab Bekanntgabe („notification“) der streitgegenständlichen Entscheidung eine Schiedsklage beim CAS eingereicht werden muss. Nur für den Fall, dass die einschlägigen Verbandsstatuten keine Klagefrist regeln, hält der CAS-Code mit Artikel R49 eine Auffangregel bereit. Hiernach ist eine Schiedsklage innerhalb von 21 Tagen nach Zustellung („receipt“) der Verbandsentscheidung einzulegen.

1. Verfahrensgrundsätze

Eine wichtige Besonderheit bei CAS-Berufungsverfahren ist die Überprüfungskompetenz des Schiedsgerichtes. Es handelt sich beim CAS nämlich keinesfalls um eine reine Revisionsinstanz, denn die Schiedsgerichte können gemäß Artikel R57 CAS-Code eine vollumfängliche Überprüfung aller tatsächlichen sowie aller rechtlichen Aspekte vornehmen. Diese „de novo“-Kompetenz des Schiedsgerichts führt immer wieder dazu, dass formelle Fehler des Verfahrens im Schiedsgerichtsverfahren geheilt werden. Zu beachten ist auch, dass das Schiedsgericht sich in seinem Schiedsspruch allein auf das Vorbringen und die Beweise der Parteien im konkreten Schiedsverfahren stützen wird und nicht auf Feststellungen des letztinstanzlichen Verbandsgerichts. Folglich müssen sämtliche Angriffs- und Verteidigungsmittel erneut in das Schiedsverfahren einge-

24 Vgl. zu den Grundvoraussetzungen für eine Schiedsklage zum CAS: Artikel R47 CAS-Code.

bracht werden und es empfiehlt sich der Antrag auf Beiziehung der Akte des Verbandsgerichts, um hierauf als Beweismittel Bezug zu nehmen. Dem Schiedsgericht steht es zudem frei, eine neue Entscheidung zu treffen, welche die Verbandsentscheidung vollständig ersetzt, oder aber die Verbandsentscheidung für ungültig zu erklären und den Rechtsstreit an das entsprechende Verbandsgericht zurückzuverweisen.

Die Verfahrenssprache ist in den meisten Fällen Englisch oder Französisch, welche die beiden Arbeitssprachen des CAS sind. Es finden aber auch Verfahren in deutscher, spanischer, portugiesischer, russischer oder sonst einer von den Parteien gewünschten Sprache statt. In diesen Fällen ist jedoch das Einverständnis des Schiedsgerichts und des CAS Court Office notwendig, damit auch die Administration des Verfahrens ausreichend gewährleistet werden kann.²⁵ Das materiell anwendbare Recht, nach welchem das Schiedsgericht die Rechtsstreitigkeit entscheidet, ist gemäß Artikel R58 CAS-Code das von den Parteien gewählte Recht oder falls eine solche Rechtswahl nicht besteht, das Recht desjenigen Staates, in dem der die angefochtene Entscheidung erlassende Verband seinen Sitz hat. Das Schiedsgericht kann auch die Anwendung eines anderen Rechts bestimmen, wenn die Kammer dies für angemessen hält. Zudem sind die entsprechenden Verbandsstatuten anzuwenden.

Hinsichtlich der rechtlichen Vertretung bei den Verfahren besteht kein Anwaltszwang, gleichwohl ist - wie in jedem Gerichtsverfahren - die Vertretung durch einen Rechtsanwalt sehr ratsam. Grundsätzlich haben die Parteien jedoch das Recht, sich durch von ihnen frei ausgewählte Personen vertreten zu lassen.²⁶ Einzige Einschränkung ist, dass gemäß Arti-

25 Vgl. zur Verfahrenssprache: Artikel R29 CAS-Code.

26 Vgl. zur Parteivertretung: Artikel R30 CAS-Code.

kel S18 CAS-Code eine auf der CAS-Schiedsrichterliste verzeichnete Person nicht als Parteivertreter auftreten darf. Diese Regelung ist erst vor rund zwei Jahren eingeführt worden. Vorher war es nicht ungewöhnlich, dass eine Person in einem Verfahren als Schiedsrichter aktiv war und parallel in einem anderen Verfahren (mit anderen Parteien und anderem Sachverhalt) als Parteivertreter auftrat. Aufgrund andauernder Kritik an der Unabhängigkeit und Unparteilichkeit des CAS wurde diese für echte Schiedsgerichtsbarkeit nicht unübliche und im Bereich der Handels- und Wirtschaftsschiedsgerichtsbarkeit absolut gängige Doppelrolle bezüglich CAS-Verfahren jedoch abgeändert.

Wird die Zuständigkeit des CAS von einer Partei bestritten, so hat das Schiedsgericht das Recht, selbst über seine Zuständigkeit zu entscheiden. Dies gilt auch dann, wenn bereits ein Verfahren über denselben Streitgegenstand vor einem staatlichen Gericht oder einem anderen Schiedsgericht anhängig ist. Diese Regelung wurde erst zum 01.01.2012 ausdrücklich in Artikel R39 und R55 CAS-Code aufgenommen, entspricht aber dem bereits vorher geltenden schweizerischen Schiedsverfahrensrecht.

2. Einreichung der Schiedsklage

Die Einlegung der Schiedsklage erfolgt fristgerecht, wenn beim CAS Court Office innerhalb der Klagefrist ein „Statement of Appeal“ eingereicht wird.²⁷ Welche Informationen darin enthalten sein müssen, ergibt sich aus Artikel R48 CAS-Code. Ein Element ist die Nennung eines Schiedsrichters von der bereits erwähnten CAS-Schiedsrichterliste. Außerdem muss der Kläger eine Gerichtsgebühr von 1.000,- Schweizer Franken einzahlen, welche nicht erstattet wird und allenfalls bei der am Ende eines Verfahrens stattfindenden Kostenentscheidung des Schiedsgerichts

²⁷ Vertiefend zur Klagefrist in Bezug auf den CAS siehe Haas, SchiedsVZ 2011, S. 1 ff.

beachtet werden kann. Unterbleibt die Zahlung wird das Verfahren vom CAS nicht weitergeführt und als zurückgezogen gewertet.

Innerhalb von zehn Tagen nach Ende der Klagefrist muss der Kläger dann den sog. „Appeal Brief“ einreichen. Dies entspricht im Wesentlichen einer kompletten Klageschrift, in welcher die dem Rechtsstreit zugrunde liegenden Tatsachen inklusive der Beweismittel sowie die rechtlichen Ausführungen enthalten sein müssen.²⁸ Eine Besonderheit des CAS-Berufungsverfahrens ist der Grundsatz, dass es nur einen Schriftenwechsel gibt und bei einer etwaigen mündlichen Verhandlung keine neuen Tatsachenbehauptungen oder unterstützende Dokumente vorgebracht werden dürfen. Mit anderen Worten, jede Partei hat grundsätzlich nur „einen Schuss frei“ und muss mit ihrer Eingabe sämtliche relevanten Dinge vortragen.²⁹

Das Verbot später vorgebrachter Beweismittel gilt konsequenterweise auch für Zeugen und Sachverständige. Für die Zeugen soll zudem bereits mit der Klageschrift ein „witness statement“ eingereicht werden, also eine kurze Darstellung dessen, was später in einer mündlichen Verhandlung ausgesagt werden wird. Ein erheblicher Unterschied zum Verfahren vor deutschen staatlichen Gerichten ist zudem, dass die Zeugen und Sachverständigen nicht vom Gericht geladen werden, sondern jede Partei für das Erscheinen der von ihr benannten Zeugen und Sachverständigen selbst verantwortlich ist. Dies gilt insbesondere auch für die dabei entstehenden Kosten und eine möglicherweise notwendige Übersetzung in eine andere als die festgelegte Verfahrenssprache.

3. Klageantwort und Bestellung des Schiedsgerichts

Die Klageschrift wird anschließend an den Beklagten weitergeleitet und dieser

²⁸ Vgl. zum „Appeal Brief“: Artikel R51 CAS-Code.

²⁹ Vgl. hierzu Artikel R56 CAS-Code.

erhält die Möglichkeit, innerhalb von 20 Tagen ab Zustellung der Klagebegründung eine Klageantwort einzureichen. In dieser soll er sämtliche Verteidigungsmittel benennen und gegebenenfalls die Unzuständigkeit des CAS rügen. Reicht der Beklagte innerhalb der gesetzten Frist keine Klageantwort ein, so kann das Schiedsgericht trotzdem das Berufungsverfahren fortsetzen und einen Schiedsspruch erlassen.³⁰

Bereits innerhalb von zehn Tagen nach Erhalt des „Statement of Appeal“ muss auch der Beklagte eine auf der CAS-Schiedsrichterliste aufgeführte Person als Schiedsrichter für das Verfahren benennen. Haben sich die Parteien nicht schon vor Einreichung der Schiedsklage darauf geeinigt, dass das Berufungsverfahren vor einem Einzelrichter stattfinden soll, so wird ein Drei-Personen-Schiedsgericht gebildet. Die beiden beisitzenden Schiedsrichter sind die vom Kläger und vom Beklagten benannten Personen. Nach deren Bekanntgabe an das CAS Court Office benennt der Präsident der Berufungskammer nach Rücksprache mit den beiden bereits benannten Schiedsrichtern den Vorsitzenden des Schiedsgerichts, welcher ebenfalls nur eine auf der CAS-Schiedsrichterliste verzeichnete Person sein kann. Nach der offiziellen Bestellung des Drei-Personen-Schiedsgerichtes wird der Fall vom CAS Court Office auf das Schiedsgericht übertragen und ab diesem Zeitpunkt liegt die Verfahrensleitung vor allem beim Vorsitzenden des Schiedsgerichts. In manchen Fällen wird zusätzlich noch ein sog. „Ad-hoc-Clerk“ berufen, welcher nach dem Vorbild des schweizerischen Gerichtsschreibers dem Schiedsgericht assistiert.

4. Weiterer Verfahrensablauf und mündliche Verhandlung

Liegen Klageschrift und Klageantwort vor und ist das Schiedsgericht konstituiert, so

entscheiden die Schiedsrichter über den weiteren Fortgang des Verfahrens. In der Praxis werden in dieser Phase immer wieder Anträge der Parteien z.B. auf zusätzliche Möglichkeit einer schriftlichen Stellungnahme oder auf nachträgliche Zulassung von weiteren Zeugen/Sachverständigen gestellt. Werden diese Anträge komplett abgelehnt oder keine solchen Anträge gestellt, so wäre der nächste Verfahrensschritt die Durchführung einer mündlichen Verhandlung. Hierauf können die Parteien – u.a. zur Kostenersparnis – allerdings auch verzichten, so dass ein rein schriftliches Verfahren stattfinden würde. Vor allem in Fällen mit eindeutigen Sachverhalt schlagen die jeweiligen Schiedsgerichte dies auch ab und an vor.

Ob eine mündliche Verhandlung stattfindet oder nicht, entscheidet letztlich allein das Schiedsgericht. Dies gilt selbst dann, wenn die Parteien einen Antrag auf Durchführung einer mündlichen Verhandlung stellen, das Schiedsgericht aber die Streitigkeit bereits als entscheidungsreif ansieht.³¹ In der Praxis wird jedoch bei Beantragung einer mündlichen Verhandlung diese im Normalfall vom Schiedsgericht auch angeordnet.

Ist über die (Nicht-)Durchführung einer mündlichen Verhandlung entschieden worden, stellt das CAS Court Office den Parteien die sog. „Order of Procedure“ zu. In dieser Prozessverfügung sind die wesentlichen prozessualen Inhalte des Schiedsgerichtsverfahrens geregelt und diese ist jeweils von den Parteien zu unterschreiben. Im Konkreten sind darin enthalten: a) die Zuständigkeit des CAS, b) die angefochtene Verbandsentscheidung, c) die Zusammensetzung des Schiedsgerichts, d) die Vertreter der Parteien und ihre Kommunikationsdaten, e) die Verfahrenssprache, f) das anwendbare Recht, g) der etwaige Termin der mündlichen Verhandlung, h) die Namen der Zeugen und Experten für die mündliche Verhandlung sowie i) die Veröffentlichung des

³⁰ Vgl. zur Klageantwort: Artikel R55 CAS-Code.

³¹ Vgl. hierzu Artikel R57 Absatz 2 CAS-Code.

Schiedsspruches.

Die mündlichen Verhandlungen laufen alle recht gleich ab und entsprechen grundsätzlich dem Ablauf einer mündlichen Verhandlung vor einem deutschen staatlichen Gericht. Den Plädoyers der Parteivertreter kommt allerdings – anders, als vor deutschen Zivilgerichten – eine ähnlich verfahrensentscheidende Rolle zu, wie etwa in common-law-Prozessen. Die Beziehung eines Rechtsanwalts mit CAS-Erfahrung ist also auch aus diesem Gesichtspunkt ratsam. Sofern die Parteien nichts Abweichendes vereinbaren, sind die mündlichen Verhandlungen nicht öffentlich. Die Verhandlungen beginnen immer mit der Eröffnung durch den Vorsitzenden des Schiedsgerichts sowie der Vorstellung aller Anwesenden. Dem schließen sich die Eröffnungsplädoyers der Parteien an, gefolgt von der Befragung der benannten Zeugen und Sachverständigen. Diesbezüglich sind seit der Änderung des CAS-Codes auch Befragungen per Video- oder Telefonkonferenz ausdrücklich geregelt.³² Aufgrund der Internationalität der CAS-Verfahren und der mitunter nicht unwesentlichen Anzahl von Zeugen und Experten während einer mündlichen Verhandlung ist diese Neuregelung vor allem in Bezug auf die Verfahrenskosten aber auch hinsichtlich der Schwierigkeit bei der Terminierung der Verhandlung sehr zu begrüßen. Die Zeugen werden in der Regel einzeln und nacheinander befragt. Hinsichtlich der Sachverständigen kommt es dagegen immer öfter zu sog. „expert conferences“, in welchen alle Experten gleichzeitig im Raum sind und vom Schiedsgericht und den Parteien zu streitrelevanten Punkten befragt werden. Zum Ende halten dann die Parteien ihre mitunter umfangreichen Abschlussplädoyers mit der Möglichkeit einer jeweiligen kurzen Widerrede.

Um den Ablauf der mündlichen Verhandlung zeitlich besser zu koordinieren, wird

mittlerweile einige Tage vorher ein Zeitplan an die Parteien versendet, in welchem aufgeschlüsselt nach Minuten die gesamte Verhandlung zeitlich durchgeplant wird. Auch wenn dies als Anhaltspunkt durchaus eine Hilfe darstellt, wird während der Verhandlungen oftmals eine Abweichung vom Zeitplan notwendig.

5. Der Schiedsspruch

Nach der mündlichen Verhandlung ist es den Parteien untersagt, weitere Schriftsätze einzureichen, es sei denn, sie werden vom Schiedsgericht hierzu aufgefordert. In der Regel findet aber kein weiterer Schriftenwechsel statt und das Schiedsgericht trifft nach seiner Beratung eine Entscheidung über den Rechtsstreit. Das Schiedsgericht kann dabei festlegen, dass der Tenor (also die Entscheidung ohne Begründung) bereits bekannt gegeben und die begründete Fassung erst später mitgeteilt wird. Vollstreckbar ist der Schiedsspruch schon mit der Bekanntgabe des Tenors.

Am Ende des Schiedsverfahrens hat das CAS Court Office die Kosten des Verfahrens festzulegen. Das Schiedsgericht hat dann im Schiedsspruch über die Verteilung dieser Verfahrenskosten und über etwaige Entschädigungen der Parteikosten zu entscheiden. Dabei soll das Schiedsgericht den Ausgang des Verfahrens sowie das Verhalten und die finanzielle Situation der Parteien beachten.³³ Wie im schweizerischen Recht üblich, wird dabei aber keinesfalls eine vollständige Parteikostenentschädigung zugesprochen. Selbst bei vollständigem Obsiegen ist im Normalfall ein Teil der Parteikosten selbst zu tragen.

Der Schiedsspruch muss im Übrigen nicht einstimmig ausfallen, eine Mehrheitsentscheidung reicht aus. Eine abweichende Meinung wird im Schiedsspruch nicht dargestellt. Bevor der Schiedsspruch zu unterschreiben ist, wird er dem CAS-Ge-

³² Vgl. zur mündlichen Verhandlung: Artikel R44.2 CAS-Code.

³³ Vgl. hierzu Artikel R64.4 und R64.5 CAS-Code.

neralsekretär vorgelegt, welcher Korrekturen formaler Art vornehmen darf und, wenn notwendig, das Schiedsgericht auf fundamentale Punkte hinweisen soll (z.B. Abweichung von ständiger Rechtsprechung des CAS). Die Hinweise des CAS-Generalsekretärs sind für das Schiedsgericht jedoch nicht bindend. Außerdem ist für das Schiedsgericht eine zeitliche Vorgabe zu beachten, denn zumindest der Tenor der Entscheidung soll innerhalb von drei Monaten nach Übertragung des Falles an das Schiedsgericht erfolgen. Diese Frist kann vom Präsidenten der Berufungskammer verlängert werden, wenn ein begründeter Antrag des Vorsitzenden des Schiedsgerichts vorliegt. Die zu Beginn genannten CAS-Verfahren der Radsportler Ullrich und Contador mit ihrer sehr langen Verfahrensdauer machen deutlich, dass diese Frist in vielen Fällen nur eine Absichtserklärung darstellt und durch teilweise mehrfache Fristverlängerungen in der Praxis tatsächlich nur eingeschränkte Bedeutung hat. Die Gründe für lange CAS-Verfahren können dabei vielfältig sein. Zum einen gibt es immer wieder Schwierigkeiten bei der Terminierung der mündlichen Verhandlungen, weil mit den zahlreichen Beteiligten auf Kläger- und Beklagenseite sowie dem Schiedsgericht eine Vielzahl von Personen „unter einen Hut“ gebracht werden muss. Zum anderen sind es aber auch die oftmals von den Parteien nach dem Austausch von Klageschrift und Klageantwort gestellten Anträge und/oder – z.B. in Dopingverfahren – die Prüfung umfangreicher medizinischer Gutachten, welche die Verfahren erheblich verzögern. Schließlich wird der Schiedsspruch den Parteien zugestellt und solange diese keine Vertraulichkeit vereinbart haben, kann das CAS Court Office den Schiedsspruch, eine Zusammenfassung und/oder eine Pressemitteilung veröffentlichen. Meistens besteht keine Vertraulichkeitsvereinbarung, so dass z.B. die Schiedssprüche in den Fällen von Jan Ullrich und

Alberto Contador im Volltext im Internet nachlesbar sind.

6. Nach dem Schiedsspruch – Rechtsmittel?

Die Einstufung des CAS als echtes Schiedsgericht hat zur Folge, dass die dort gefassten Entscheidungen grundsätzlich endgültig sind. Nach dem zugrunde zu legenden schweizerischen Schiedsverfahrensrecht unterfallen internationale Schiedssprüche echter Schiedsgerichte allerdings zumindest einer eingeschränkten Überprüfbarkeit durch das Schweizerische Bundesgericht. Gemäß Artikel 77 Abs. 1 des Schweizerischen Bundesgerichtsgesetzes (BGG) ist nämlich die Beschwerde in Zivilsachen zulässig.³⁴ Aus welchen Gründen ein Schiedsspruch angefochten werden kann, ist in Artikel 190 Abs. 2 des Schweizerischen Bundesgesetzes über das Internationale Privatrecht (IPRG) abschließend geregelt. Diese fünf Gründe sind:

- a) Wenn der Einzelschiedsrichter vorschriftswidrig ernannt oder das Schiedsgericht vorschriftswidrig zusammengesetzt wurde;
- b) Wenn sich das Schiedsgericht zu Unrecht für zuständig oder unzuständig erklärt hat;
- c) Wenn das Schiedsgericht über Streitpunkte entschieden hat, die ihm unterbreitet wurden oder wenn es Rechtsbegehren unbeurteilt gelassen hat;
- d) Wenn der Grundsatz der Gleichbehandlung der Parteien oder der Grundsatz des rechtlichen Gehörs verletzt wurde;
- e) Wenn der Entscheid mit dem *Ordre public* unvereinbar ist.

Die vorstehende Auflistung zeigt, dass nur in ganz speziellen Fällen eine Aufhebung eines Schiedsspruches möglich ist. Dabei

³⁴ Vertiefend zu Beschwerde gegen CAS-Schiedssprüche siehe *Netze*, SpuRt 2011, S. 2 ff.

ist darauf hinzuweisen, dass das Schweizerische Bundesgericht in keiner Weise den Inhalt der Entscheidung des Schiedsgerichts überprüft, sondern die Schiedssprüche allein auf gravierende Verfahrensverstöße untersucht. Das Bundesgericht legt seinem Urteil dabei den Sachverhalt zugrunde, den das Schiedsgericht festgestellt hat. Erkennt das Bundesgericht auf einen der in Artikel 190 Abs. 2 IPRG benannten Verstöße, so hebt es den Schiedsspruch auf und verweist den Rechtsstreit an das Schiedsgericht zurück. Die Beschwerdeverfahren vor dem Bundesgericht sind somit rein kassatorischer Natur.

Weiß man, dass die generelle Aufhebungsquote des Schweizerischen Bundesgerichtes bei Beschwerden in Zivilsachen in Bezug auf Schiedssprüche bei ungefähr 6,5 % liegt, so erstaunt es nicht, dass bisher nur eine Handvoll CAS-Schiedssprüche aufgehoben wurden. Der erste Fall betraf im Jahr 2007 den argentinischen Tennisspieler Guillermo Canas, bei dessen CAS-Verfahren das Bundesgericht den Grundsatz des rechtlichen Gehörs als verletzt ansah.³⁵ Neben zwei Aufhebungsurteilen im Jahr 2009 hob das Bundesgericht im Jahr 2010 schließlich einen CAS-Schiedsspruch wegen fehlender Zuständigkeit des CAS auf, da das Schiedsgericht eine (vermeintliche) Schiedsvereinbarung fehlerhaft ausgelegt hatte.³⁶ In den meisten Fällen werden jedoch die Beschwerden gegen CAS-Schiedssprüche abgewiesen.³⁷

Die Anrufung des Schweizerischen Bundesgerichtes muss jedoch nicht zwingend sein, sondern kann in bestimmten Konstellationen generell ausgeschlossen werden und damit der CAS-Schiedsspruch endgültig sein. Nach Artikel 192 Abs. 1 IPRG

können die Parteien eines Schiedsverfahrens auf das Rechtsmittel der Beschwerde in Zivilsachen verzichten, wenn keine der Parteien einen Wohnsitz, gewöhnlichen Aufenthalt oder eine Niederlassung in der Schweiz hat, wenn also alle Parteien „Ausländer“ sind. Da eine Vielzahl der internationalen Verbände ihren Sitz jedoch in der Schweiz hat, wird in den meisten Fällen zumindest eine Partei als „Schweizer“ zu behandeln sein.

IV. Einstweiliger Rechtsschutz vor dem CAS

Grundsätzlich bietet der CAS auch einstweiligen Rechtsschutz an, wobei gegenüber der Beantragung einstweiliger Maßnahmen vor staatlichen Gerichten einige Besonderheiten gelten. So ist vorläufiger Rechtsschutz vor dem CAS nur dann möglich, wenn bereits eine Schiedsklage eingereicht wurde oder die einstweiligen Maßnahmen zusammen mit dem „Statement of Appeal“ (in Berufungsverfahren) oder mit dem „Request for Arbitration“ (in den ordentlichen Verfahren) beantragt werden. Ein Vorab-Antrag ist in keinem Fall zulässig.³⁸

Ist das Schiedsgericht im konkreten Fall noch nicht konstituiert, so wird der Antrag auf einstweilige Maßnahmen an den entsprechenden Kammer-Präsidenten weitergeleitet, welcher vorläufige oder sichernde Maßnahmen anordnen kann. Gerade bei besonders eilbedürftigen Sachverhalten ist diese Konstellation in der Praxis nicht selten, weil bis zur offiziellen Bestellung des Drei-Personen-Schiedsgerichtes oftmals einige Zeit vergeht. Nach Konstituierung des Schiedsgerichts entscheidet dieses über einen

35 Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts vom 22.03.2007, siehe SpuRt 2007, S. 113 ff.

36 Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts vom 03.05.2010, siehe SpuRt 2010, S. 198 ff.

37 So auch das Urteil des Schweizerischen Bundesgerichts vom 18.04.2011, siehe SpuRt 2012, S. 20 ff.

38 Vgl. Artikel R37 CAS-Code. Zum einstweiligen Rechtsschutz durch staatliche Gerichte im Anwendungsbereich einer Athletenvereinbarung siehe *Schroeder/Cherkeh*, SpuRt 2007, S. 101 ff. Vertiefend zum vorsorglichen Rechtsschutz in der Sportschiedsgerichtsbarkeit der Schweiz siehe *Osterwalder/Kaiser*, SpuRt 2011, S. 230 ff.

Antrag auf einstweilige Maßnahmen. Wird ein CAS-Verfahren der Berufungskammer zugewiesen, so erklärt Artikel R37 CAS-Code, dass die Parteien bezüglich der einstweiligen Maßnahmen ausdrücklich auf das Recht zur Anrufung staatlicher Gerichte verzichten. Für die ordentlichen CAS-Verfahren gilt dies nicht. In dringenden Fällen können einstweilige Maßnahmen auch ohne vorherige Anhörung der Gegenpartei angeordnet werden. Diese *ex-parte*-Entscheidungen sind aber nur dann statthaft, wenn die Gegenpartei anschließend angehört wird.

Mit dem endgültigen Schiedsspruch kann das Schiedsgericht vorher erlassene einstweilige Maßnahmen aufheben. Dies gilt im Übrigen nicht nur für Maßnahmen, die vom CAS angeordnet wurden (durch den Kammerpräsidenten oder das Schiedsgericht), sondern auch für einstweilige Maßnahmen, die vor Einleitung des Schiedsverfahrens durch staatliche Gerichte angeordnet wurden. Eine solche Konstellation gab es erst jüngst im Fall „UEFA v FC Sion“, wo das Schiedsgericht mit seinem Schiedsspruch vom 15.12.2011 die vom Kantonsgericht Waadt (Schweiz) am 05.10.2011 angeordneten vorläufigen Maßnahmen aufhob.³⁹

V. Fazit

Die vorstehenden Ausführungen haben deutlich gemacht, dass die Entscheidung sportrechtlicher Streitigkeiten durch echte Schiedsgerichte anstatt staatlicher Gerichte weit verbreitet ist. Dies gilt insbesondere auf internationaler und zunehmend – wie am Beispiel des Dopings aufgezeigt – auch auf rein nationaler Ebene, da die Unterwerfung unter eine Schiedsklausel zum CAS nahezu Grundvoraussetzung zur leistungsorientierten Ausübung des Sports ist.

Besteht eine wirksame Schiedsklausel

zum CAS, so kommt auf den ersten Blick ein recht normal wirkender Verfahrensablauf auf die Beteiligten zu. Die vorstehende Darstellung der Besonderheiten eines CAS-Berufungsverfahrens zeigt allerdings auf, dass gerade im Detail viele Fallstricke lauern können. An dieser Stelle seien beispielhaft nur die „*de novo*“-Kompetenz des Schiedsgerichts, die Benennung einzelner (Schieds-)Richter durch die Parteien, die Verantwortlichkeit der Parteien für Erscheinen und Finanzierung der Zeugen und Sachverständigen oder die Einreichung von „witness statements“ wiederholt. Auch die Führung des Prozesses in einer anderen als der deutschen Sprache ist für die meisten Beteiligten nicht selbstverständlich.

Insofern gilt theoretisch zwar weiterhin der Verfahrensgrundsatz aus Artikel R30 CAS-Code, dass kein Anwaltszwang besteht und sich die Parteien grundsätzlich durch jede Person rechtlich vertreten lassen können. In der Praxis ist aber in jedem Fall zu empfehlen, anwaltliche Vertretung in Anspruch zu nehmen. Deren Erfahrungen mit CAS-Verfahren und Kenntnisse im schweizerischen Recht können durchaus entscheidend für den Ausgang des CAS-Verfahrens sein. Von besonderer Relevanz sind zudem Kenntnisse der Rechtsprechung des CAS, welche immer wieder Präjudizwirkung, d.h. eine grundlegende Bedeutung für spätere Verfahren, entfaltet. Gleichzeitig sind aber auch das Wissen und die Erkenntnisse aus dem/den nationalen Vorverfahren für das spätere CAS-Verfahren relevant.

Letztlich kann es als Partei eines CAS-Verfahrens also sehr sinnvoll sein, den heimischen Sportanwalt seines Vertrauens nicht einfach durch einen Rechtsanwalt mit CAS-Erfahrung zu ersetzen oder nur den heimischen Sportanwalt als Vertreter vor dem CAS agieren zu lassen, sondern für eine optimale Rechtsverteidigung sich von beiden als Team – in der Praxis oftmals und effektiv arbeitsteilig – beraten zu lassen und von diesem Team vor dem CAS

³⁹ Vgl. den CAS-Schiedsspruch vom 15.12.2011 mit seiner begründeten Fassung vom 31.01.2012 (CAS 2011/O/2574), welcher im Volltext unter www.tas-cas.org abrufbar ist.

vertreten zu werden.

Literatur

- Cherkeh, R.: Athletenvereinbarungen – Kontrahierungszwang oder Abschlussfreiheit? *SpuRt* 2004, S. 89 ff.
- Cherkeh, R. / Schroeder, H-P.: Einstweiliger Rechtsschutz durch staatliche Gerichte im Anwendungsbereich einer Athletenvereinbarung. *SpuRt* 2007, S. 101 ff.
- Haas, U.: The “Time Limit for Appeal” in Arbitration Proceedings before the Court of Arbitration for Sport (CAS). *SchiedsVZ* 2011, S. 1 ff.
- Hofmann, K.: Zur Notwendigkeit eines institutionellen Sportschiedsgerichtes in Deutschland – Eine Untersuchung der nationalen Sportgerichtsbarkeit unter besonderer Beachtung der §§ 1025 ff. ZPO. Dissertation, Hamburg 2009.
- Hofmann, K.: Das Internationale Sportschiedsgericht (CAS) in Lausanne. *SpuRt* 2002, S. 7 ff.
- Krähe, C.: Novellierung des CAS-Codes. *SpuRt* 2012, S. 17.
- Martens, D.-R.: Court of Arbitration for Sports (CAS) – Praxisbezogene Anmerkungen. *SchiedsVZ* 2004, S. 202 ff.
- Netzle, S.: Die Beschwerde gegen Schiedssprüche des CAS. *SpuRt* 2011, S. 2 ff.
- Netzle, S.: Das Internationale Sportschiedsgericht in Lausanne. Zusammensetzung, Zuständigkeit und Verfahren. In: *Sportgerichtsbarkeit*, Hrsg.: V. Röhrich, Stuttgart 1997, S. 9 ff.
- Osterwalder, S. / Kaiser, M.: Vom Rechtsstaat zum Richtersport? – Fragen zum vorsorglichen Rechtsschutz in der Sportschiedsgerichtsbarkeit der Schweiz. *SpuRt* 2011, S. 230 ff.

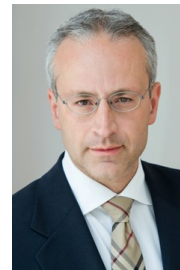
Zu den Autoren



Dr. iur. Karsten Hofmann
Netzle Rechtsanwälte AG
Falkenstr. 27
CH - 8024 Zürich
Tel. +41 44 - 266 21 00

E-Mail:
karsten.hofmann@netzle.com

Dr. iur. Karsten Hofmann ist seit 2010 in der Kanzlei Netzle Rechtsanwälte AG in Zürich (Schweiz) tätig und sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz als Rechtsanwalt registriert. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Zivilrecht, Sportrecht und der Schiedsgerichtsbarkeit mit Parteivertretung vor staatlichen Gerichten, Verbandsgerichten und Schiedsgerichten. Er ist zudem Schiedsrichter beim Deutschen Sportschiedsgericht und Ad-hoc-clerk beim Court of Arbitration for Sport (CAS) sowie Mitglied u.a. der Schweizerischen Vereinigung für Schiedsgerichtsbarkeit und der Arbeitsgemeinschaft Sportrecht des Deutschen Anwaltvereins. Seine Dissertation mit dem Titel „Zur Notwendigkeit eines institutionellen Sportschiedsgerichtes in Deutschland“ erhielt von der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit (DIS) im Rahmen des Förderpreises 2009/2010 eine Auszeichnung.



Prof. Dr. iur. Rainer Cherkeh
KERN I CHERKEH Rechtsanwälte
Königstrasse 7
D - 30175 Hannover
Tel.: +49 511 - 89 76 57 - 0

E-Mail:
cherkeh@kern-cherkeh.de

Prof. Dr. iur. Rainer Cherkeh ist Partner der Sozietät KERN I CHERKEH Rechtsanwälte in Hannover und Honorarprofessor für Sportrecht und Vermarktung u. Recht an der Ostfalia HaW. Er ist Lehrbeauftragter für das Modul „Nationales und Internationales Sportrecht“ an der Universität Oldenburg sowie Lehrbeauftragter für das Modul „Profisport und Recht“ an der Universität Jena. Rainer Cherkeh ist Mitglied der International Sport Lawyers Association (ISLA) und der AG Sportrecht des DAV. Er berät Sportunternehmen, Verbände, Klubs, Sponsoren und Athleten im Bereich des Vertrags- und Medienrechts sowie des Vereins- und Sportrechts und vertritt diese vor Verbandsgerichten, staatlichen Gerichten sowie vor nationalen und internationalen Schiedsgerichten. Ein besonderer Schwerpunkt ist die Beratung und Vertretung in Dopingverfahren, auch vor dem CAS.

**DIE LIZENZ
ZUM DURCH-
STARTEN:**



MBA SPORTMANAGEMENT
WWW.MBA-SPORTMANAGEMENT.COM

**SPONSORS
STIPENDIUM 2012**
bis zum 15. Juni bewerben!



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena



Ulrich Goetze

Buchvorstellung - Professionelle Vermarktung von Sportvereinen

Der trockene Titel des Buches täuscht über den interessant geschriebenen Inhalt des Buches. Anhand zahlreicher Fallbeispiele aus einer Vielzahl von Sportarten bietet das Buch etablierten und angehenden Vereinsmanagern einen Überblick über die spezifische Struktur und Funktionsweise der Vermarktung von Sportvereinen. Es werden konkrete Vermarktungskonzepte vom Veranstaltungsbetrieb und Sponsoring bis zum Merchandising vorgestellt und beschrieben.

Am Beispiel der Fußball-Bundesligavereine Hamburger Sportverein und FC St. Pauli wird herausgearbeitet, wie unterschiedlich die Vereine ihre „Marke“ entwickelt haben und wie erfolgreich sie in einer Stadt nebeneinander bestehen – unabhängig von ihrem sportlichen Werdegang als Absteiger in die 2. Liga bzw. am Tabellenende der Bundesliga (S 61 ff).

Aufgezeigt wird die Gefahr der Abhängigkeit von einzelnen „Machern“ des Vereins, verbunden mit dem Aufzeigen von Wegen, den Verein zu einer starken Marke zu entwickeln. Die Einbindung der eigenen Fans ist ein wichtiger Aspekt dabei. Fan-Projekte, Fan-Mitgliedschaften und

die Vermarktung von Vorteilsrechten werden am Beispiel des Handball-Europapokalsiegers THW Kiel vorgestellt (S. 130 ff).

Weiter werden die Positionierung und Möglichkeiten der Vermarktung von Sportveranstaltungen, Medienpartnerschaften (S. 155 ff) und letztendlich Sponsoring Konzepte (S. 185 ff) und Merchandising (S. 213 ff) beschrieben. Hochinteressant ist auch hier wieder die Beschreibung am Beispiels des Eishockey-Zweitligisten „Indians Hannover“ (S. 207 ff).



Dr. Florian Riedmüller ist seit 2010 Professor für Marketing an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg. In seinen bisherigen Stationen in der Marktforschung, bei internationalen Sportartikelherstellern und an verschiedenen Hochschulen hat er die Themen Sport und Marketing an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis eingehend verfolgt.

In jeder Zeile des Buches wird seine große praktische Sporterfahrung als Sportler, Schiedsrichter, Trainer und Funktionär, verbunden mit einer tiefen wissenschaftlichen Grundlage deutlich. Und diesen Praxisbezug bringt Riedmüller mit einem lebendigen und lesenswerten Schreibstil auch dem Anfänger oder nur Nur-Praktiker nahe. Das Buch sei jedem Verantwortlichen in der Führungsebene von Sportvereinen ans Herz gelegt, ich habe es mit Genuss von der ersten bis zur letzten Seite gelesen.

Zum Autor



Ulrich Goetze

Steuerberater
Graf-Ludolf-Straße 17
31515 Wunsdorf
Tel. 05031 - 17 63 80

E-Mail:
Goetze@bdvv.de

Ulrich Goetze ist Steuerberater und hat sich nach seinem Ausscheiden aus einer von ihm gegründeten Steuerberater-Sozietät auf das Vereins- und Stiftungsrecht spezialisiert. Er berät Vereine und deren Berater zu steuerrelevanten Einzelthemen.

Er ist Verfasser mehrerer Fachbücher zum Vereinsrecht, u. a. „Die Besteuerung von Golfanlagen“, Köllen Verlag (2011), „Umsatzsteuer im Verein“, WRS Verlag (2008) und „STERN-Ratgeber: DER VEREIN“, Linde-Verlag (2012). Daneben schreibt er ständig für mehrere Fachzeitschriften Beiträge zum Vereins- und Stiftungsrecht.

Goetze ist Steuerreferent des Landessportbundes Niedersachsen. Als Dozent ist er im Vereins- und Stiftungsrecht bundesweit tätig. Daneben unterrichtet er Zivil- und Steuerrecht an mehreren Berufsakademien.

Frank Daumann, Lev Esipovich & Benedikt Römmelt

Forschungsreport - Bekanntheit und Imageprofile von Sportverbänden

Genauso wie andere Profit- und Nonprofit-Organisationen der Sportbranche stehen auch zahlreiche Sportverbände immer mehr unter Beobachtung der medialen und allgemeinen Öffentlichkeit. Dies bewirkt eine Situation, die zum einen zu Höchstleistungen treibt und zum anderen zur wachsenden Bedeutung des Images als Wertschöpfungsfaktor führt.

Die herausragende Wichtigkeit des Images erklärt sich vor allem durch seine Auswirkung auf das Vertrauen aller Stakeholdergruppen. So beeinflusst das Image eines Sportverbandes die Zufriedenheit bestehender und das Anwerben neuer Mitglieder. Ein positives Image ist auch von hoher Bedeutung, um das Vertrauen

externer Stakeholdergruppen wie beispielsweise Sponsoren und Spender zu gewinnen und zu wahren. Weiterhin hängt das Ansehen eines Verbandes unmittelbar mit dem Ansehen des ganzen Zweiges zusammen, der durch den Verband in der Öffentlichkeit vertreten wird. So kann zum Beispiel das positive Image eines Bundesfachverbandes auf das Image der ganzen Sportart sowie der ihm untergliederten Landesfachverbände oder Vereine einen günstigen Einfluss haben. Anhand dieser Imagedependenz nimmt die Wichtigkeit eines positiven Images für Sportverbände noch mehr zu.

Vor diesem Hintergrund führte der Lehrstuhl für Sportökonomie der Friedrich-Schiller-Universität Jena von Juni und Juli

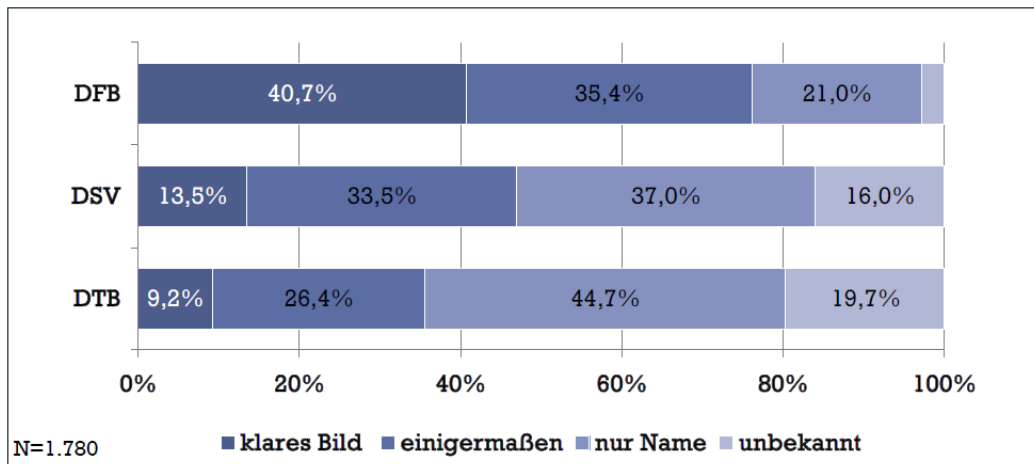


Abb. 1: Bekanntheit der Verbände (Angabe in Prozent)

2011 eine repräsentative Befragung unter insgesamt 1.783 Menschen zwischen 16 und 75 Jahren durch. Ermittelt wurden das Bekanntheitsausmaß und die Imageprofile von drei ausgewählten Bundesfachverbänden untersucht. Diese sind der Deutsche Fußball-Bund e.V. (DFB), der Deutsche Tennis-Bund e.V. (DTB) und der Deutsche Skiverband e.V. (DSV). Alle drei sind unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) organisiert und gehören zu den ältesten Sportverbänden Deutschlands.

Bekanntheit der Sportverbände

Zunächst wird im Zuge der Erhebung die Frage nach der Bekanntheit der untersuchten Sportverbände gestellt. Wie die Ergebnisse zeigen, ist der Deutsche Fuß-

ball-Bund erwartungsgemäß der bekannteste Verband unter den drei untersuchten. So kennen den mitgliederstärksten Bundessportfachverband Deutschlands 97,1 Prozent der Menschen in Deutschland, wobei 40,7 Prozent der Bevölkerung ein klares Bild vom DFB haben, noch 35,4 Prozent kennen ihn einigermaßen und 21,0 Prozent nur vom Namen (siehe Abb.1).

Im Gegensatz dazu schneidet der drittmittgliederstärkste Bundessportfachverband, der Deutsche Tennis-Bund, um einiges schlechter ab. So kennen den DTB ca. 80,3 Prozent der Bevölkerung. Dabei haben nur 9,2 Prozent ein klares Bild vom Verband, 26,4 Prozent kennen ihn einigermaßen und 44,7 Prozent nur vom Namen.

Eine etwas größere absolute Bekanntheit

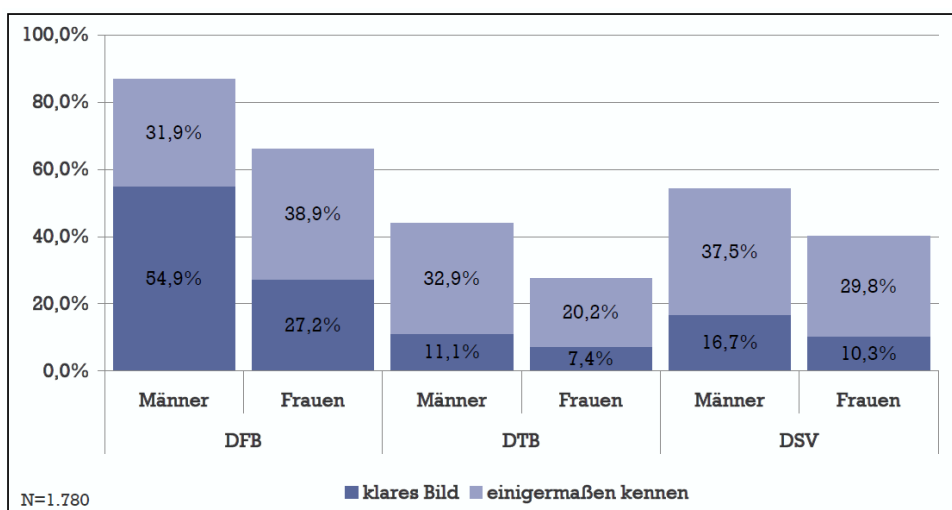


Abb. 2: Bekanntheit der Verbände nach Geschlecht, Angabe in Prozent

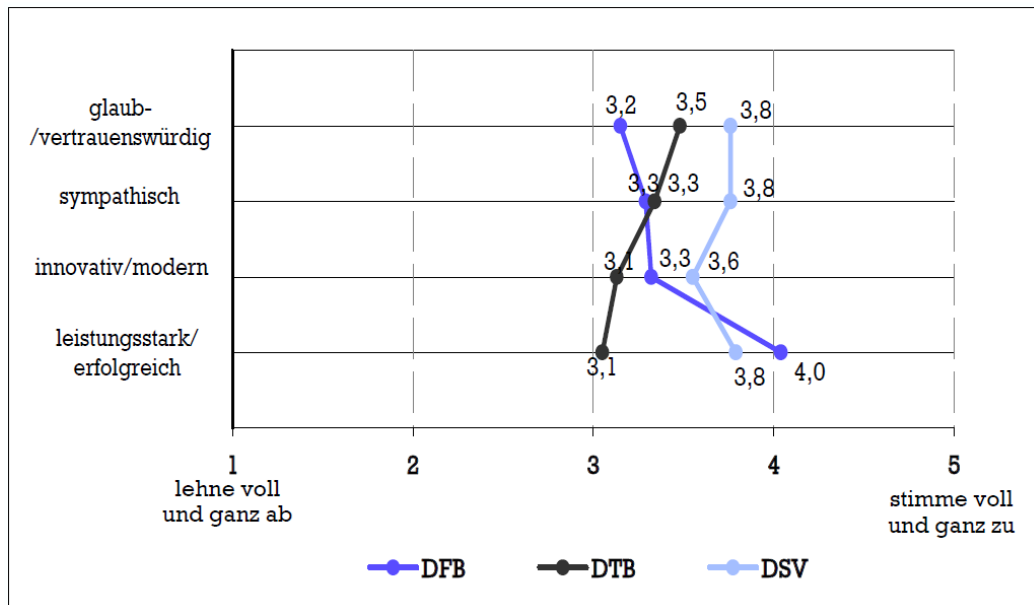


Abb. 3: Imageprofile der Sportverbände (Angabe von Mittelwerten)

als der DTB besitzt der Deutsche Skiverband (84 Prozent), wobei nur 13,5 Prozent der Bevölkerung ein klares Bild von diesem Verband haben. Darüber hinaus kennen 33,5 Prozent der Bevölkerung den DSV einigermaßen und 37,0 Prozent nur vom Namen.

Genauso wie bei anderen drei Untersuchungsbereichen (Marken, Sportler, Fußballvereine) ergeben sich bei der Bewertung des Bekanntheitsgrades der Sportverbände klare Unterschiede zwischen den Angaben der Männer und Frauen (siehe Abb.2).¹ Es fällt auf, dass viel mehr Männer als Frauen angeben, ein klares Bild von dem jeweiligen Verband zu haben. So zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass 54,9 Prozent der Männer im Gegensatz zu 27,2 Prozent der Frauen über ein klares Bild von dem Deutschen Fußball-Bund verfügen. Der Unterschied ist ebenfalls bei dem Deutschen Tennis-Bund zu erkennen, wo 11,1 Prozent der Männer gegenüber 7,4 Prozent der Frauen ein klares Bild vom Verband haben. Auch bei dem Deutschen Skiver-

band geben ca. 6 Prozent mehr Männer als Frauen an, ein klares Bild vom Verband zu haben.

Image der Sportverbände

Weiterer Bestandteil der Erhebung ist die Wahrnehmung des Images bei den drei untersuchten Sportverbänden anhand der vier zuvor ausgewählten Imagemerkmale („glaubwürdig/vertrauenswürdig“, „leistungsstark/erfolgreich“, „innovativ/modern“ und „sympathisch“). Da ein gewisser Bekanntheitsgrad nötig ist, um ein Image beurteilen zu können, wurden zur Wahrnehmung der Imagemerkmale nur diejenigen Personen befragt, denen das jeweilige Unternehmen mindestens einigermaßen bekannt ist. Für jedes Imagemerkmale wurde dann der entsprechende Mittelwert der Zustimmung seitens der Befragten berechnet. Anhand der Mittelwerte wurde eine Abbildung erstellt, in der die Imageprofile der drei untersuchten Unternehmen dargestellt und miteinander verglichen wurden. Daraus lässt sich ablesen, wie die Imageprofile der Marken durchschnittlich aussehen.

Wie die Ergebnisse der Befragung aus Abbildung 3 zeigen, wird der DSV bezüg-

1 Die Unterschiede zwischen den Angaben der Männer und Frauen sind bei allen drei Verbänden sehr signifikant bzw. höchstsignifikant: DFB ($\chi^2=169,985$, $p=0,000$); DTB ($\chi^2=75,688$, $p=0,000$); DSV ($\chi^2=62,185$, $p=0,000$).

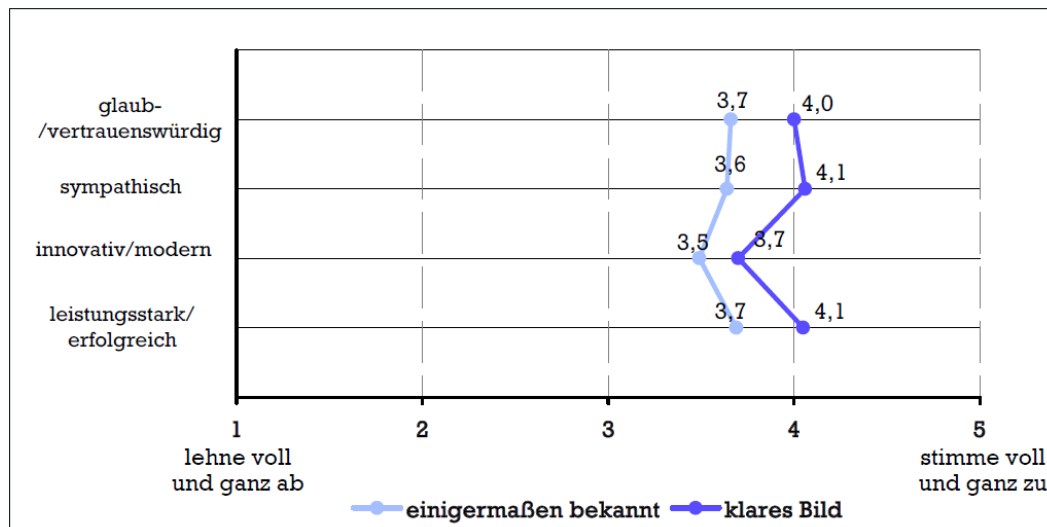


Abb. 4: Imageprofil DSV - Differenzierung nach Bekanntheitsgrad (Angabe von Mittelwerten)

lich der Imagebewertung mit einer Ausnahme beim Merkmal „leistungsstark/erfolgreich“ durchgängig positiver als die anderen zwei Verbände bewertet.

Die größten Unterschiede ergeben sich bei der Bewertung des DFB. So hat der DFB die niedrigste Wertung beim Imagemerkmal „glaub-/ vertrauenswürdig“, was vermutlich auf die sich in den letzten Jahren häufenden internen Skandale, Affären und Zwischenfälle im deutschen Fußball zurückzuführen ist. Andererseits bekommt der DFB die größte Wertung beim Merkmal „leistungsstark/erfolgreich“. Dies könnte wiederum mit den Erfolgen der Nationalelf der letzten Monate und Jahre zusammenhängen, indem das Image der deutschen Nationalmannschaft auf den Verband übertragen wird.

Dagegen leidet der DTB offensichtlich unter nicht vorhandenen internationalen Großereignissen der deutschen Tennisprofis. Dies führt dazu, dass der DTB beim Merkmal „leistungsstark/erfolgreich“ am wenigsten positiv abschneidet. Darüber hinaus werden die Imagemerkmale „innovativ/modern“ und „sympathisch“ bei dem DTB durchschnittlich nur mit „teils/teils“ bewertet. Beim Merkmal „glaub-/vertrauenswürdigkeit“ befindet sich der DTB exakt zwischen dem DFB und dem DSV. Kongruent zu den Ergebnissen der drei

anderen Untersuchungsbereichen der Studie (Marken, Sportler, Fußballvereine) zeigt sich auch hier die Tendenz, dass die Befragten, die ein klares Bild von einem Sportverband haben, sein Image viel positiver bewerten. Dies ist bei der Bewertung aller drei Sportverbände im größeren oder kleineren Ausmaß zu erkennen. Veranschaulicht wird diese Beobachtung am Beispiel des Imageprofils vom DSV (siehe Abb.4).²

Kontakt

Friedrich-Schiller-Universität Jena
Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
Institut für Sportwissenschaft
Lehrstuhl für Sportökonomie
Seidelstr. 20
07749 Jena

Prof. Dr. Frank Daumann:
Frank.Daumann@uni-jena.de

Lev Esipovich:
Lev.Esipovich@uni-jena.de

Benedikt Römmelt:
Benedikt.Roemmelt@uni-jena.de

² Der Mittelwertunterschied ist laut Mann-Whitney-U-Test höchstsignifikant (nach dem Kolmogorov-Smirnov-Test liegt keine Normalverteilung vor): „glaub-/vertrauenswürdig“: $U=51.434,0$; $p=0,000$; „sympathisch“ $U=48.400$, $p=0,000$; „innovativ/modern“: $U=54.169$, $p=0,000$; „leistungsstark/erfolgreich“: $U=52.984,5$, $p=0,000$.