

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 3/2013

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
- Reviewer Board** Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
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
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Ausgabe 3/2013
© 2010 - 2013 Sciamus GmbH, Döhlau
- 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

Ronald Wadsack & Gabriele Wach	
Fördervereine im Sport – empirische Annäherung	1
Im Interview mit Stephan Schröder – Managing Director D-A-CH bei REPUCOM	
Die Strategien der Top-Manager im Sport	15
Silja Schröder	
Forschungsreport – Der Charterbootmarkt in Deutschland – Teil 2: Qualitätskriterien für Charterboote	19
Carsten Momsen	
Manipulation von Sportwetten und Schiedsrichterbestechung – straflose Korruption im Sport?	27
Rainer Cherkeh	
Buchvorstellung – SPORTMANAGEMENT	40

Friedrich-Schiller-Universität Jena



seit 1558

Jenaer Sportmanagement Tagung 2013

06. September 2013

Friedrich-Schiller-Universität Jena
Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie

Sports meet Management in Jena

New Markets - New Chances | Gesundheitsmanagement
Sport und Medien

Kontakt und Anmeldung:

www.tagung-jena.de



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

Tel.: 03641 / 945600 | E-Mail: sportoekonomie@uni-jena.de

Ronald Wadsack & Gabriele Wach

Fördervereine im Sport – empirische Annäherung

Abstract

Jeder kennt sie: Fördervereine für Kindergärten, Schulen, soziale und kulturelle Einrichtungen. Auch für Sportorganisationen ist diese Art der Unterstützung zu finden. Für manche Sportvereine stellen Fördervereine eine wichtige Unterstützung dar, andere führen ein Schattendasein. Bislang wurden Fördervereine im Sport nicht systematisch untersucht. Insofern greift der vorliegende Beitrag ein praxisrelevantes, bislang - abseits der steuerrechtlichen Aspekte - weitgehend unbeachtetes Phänomen auf.

Wenn Fördervereine sinnvoll und effektiv zu der Ressourcenbeschaffung für Sportorganisationen beitragen sollen, müssen die Leistungen verlässlich erbracht werden und die wirtschaftliche Situation entsprechend gut sein. Gegenstand der dargestellten Untersuchung sind die Situation der Fördervereine und zentrale Elemente des Fördervereinsmanagement.

1. Fördervereine im Sport - Grundlagen

1.1 Bedeutung der Fördervereine im Sport

Es gibt bislang nach unserer Feststellung keine Untersuchung zu Fördervereinen im Sport.¹ Auch der Sportentwicklungsbericht berücksichtigt diesen Aspekt der Finanzierung nicht gesondert.² Auf der anderen Seite ist dieses Fundraising-Element schon seit langer Zeit im Sportbereich erkennbar. Die Existenz eines Fördervereins und das Funktionieren im Sinne einer Generierung von Ressourcen für eine andere gemeinnützige Sportorganisation bzw. einen Bereich (Abteilung oder

Altersgruppe) werden in Veranstaltungen mit Vereinsvertretern immer wieder kurz thematisiert.

Gegenstand dieser Untersuchung sind Instrumente und Problemstellungen für das Management von Fördervereinen. Der Bedarf einer Optimierung der Fördervereinsarbeit im Sport begründet sich einerseits mit der Entwicklung der Sportförderung v. a. auf kommunaler Ebene, welche als Bestandteil der freiwilligen Aufgaben im Zuge von Finanzengpässen im Haushalt unter Druck geraten kann und andererseits mit der Professionalisierung der Mittelbeschaffung z. B. über Spenden, Stiftungs- und Fördermittel v. a. in Konkurrenz zu anderen Nonprofit-Organisationen.³ Fördervereine können als spezialisierte Organisationen für die Ressourcenbeschaffung eine wertvolle Hilfe für die Sportvereine sein.

Für das Bundesland Niedersachsen konnten wir im Rahmen einer Recherche insgesamt 518 Fördervereine identifizieren, welche sich erkennbar auf Sport beziehen. Hinzu kommen 116 Fördervereine, welche v. a. für die Trägerschaft oder Unterstützung von Badbetrieben dienen.

1.2 Fördervereine als Organisationsform

Fördervereine werden dem Aufgabenbereich des Fundraising zurechnet. „Fundraising ist die strategisch geplante Beschaffung sowohl von finanziellen Ressourcen als auch von Sachwerten, Zeit (ehrenamtliche Mitarbeit) und Know-How zur Verwirklichung von am Gemeinwohl orientierten Zwecken unter Verwendung von Marketing-

1 Einzig für den Kulturbereich siehe Welling et al., 2007.

2 Vgl. Breuer, 2010, 79-90.

3 Vgl. z. B. die allgemeinen Hinweise in Hunziker (2011) zu Professionalisierungsanforderungen im Fundraising.

prinzipien.“⁴ Das Spektrum des Fundraising umfasst z. B. die Spendengewinnung, das Einwerben von Stiftungsgeldern und anderen Zuwendungen bis hin zu Legaten.⁵

Fördervereine stellen damit eine organisatorisch verselbstständigte Variante der Ressourcenbeschaffung für Nonprofit-Organisationen mit Schwerpunkt auf der Finanzmittelakquise dar. Sie bieten die Chance auf eine konzentrierte Erfüllung der Mittelbeschaffungsaufgabe.⁶

Fördervereine sind, wie die Bezeichnung schon besagt Vereine. „Ihr wesentlicher Daseinszweck begründet sich aber darin, eine Organisation bei der Mittelbeschaffung zu unterstützen. Sie können zur Finanzierung bestimmter Teilbereiche gebildet werden (...) oder aber Mittel sammeln, die der Gesamtorganisation dienen.“⁷ Das Spektrum der Ressourcenbeschaffung kann über den Finanzbereich hinausgehen. Unentgeltliche Mitarbeit, Sachleistungen oder die Beschaffung von Know How können auch wichtige Hilfestellungen für die geförderte Organisation sein. Die damit verbundene mittelbare Zielverwirklichung wird durch eine Sonderstellung innerhalb der Abgabenordnung (§ 58 AO) steuerrechtlich legitimiert.⁸

Förderkreise werden häufig mit Fördervereinen zusammengefasst. Dies ist jedoch ungenau, da es sich bei Förderkreisen um lose Zusammenschlüsse i. d. R. in der Rechtsform der BGB-Gesellschaft handelt.⁹ Die Förderaktivität (z. B. Spenden) läuft

direkt über die begünstigte und im Sport aktive gemeinnützige Organisation.¹⁰

1.3 Betriebswirtschaftliches Ressourcenmodell des Fördervereins

Der ressourcenbasierte Ansatz ist in Deutschland seit den 1990er Jahren stärker in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Diskussion. Er beruht auf der Annahme, dass die Ressourcen eines Unternehmens eine zentrale Stellung für seinen Erfolg haben. „Ressourcen können allgemein definiert werden als die von einem Unternehmen kontrollierten Vermögenswerte, Fähigkeiten, Organisationsprozesse, Unternehmensattribute, Informationen und Wissensinhalte, die dem Management das Konzipieren und Implementieren von Strategien zur nachhaltigen Verbesserung der Effizienz und Effektivität des Gesamtunternehmens ermöglichen.“¹¹

Damit erfolgt eine abweichende Positionierung zu dem marktorientierten Ansatz, der die Branchen- und Umfeldbedingungen stärker in den Blick rückt.¹² Steinmann & Schreyögg führen vier Bedingungen auf, welche die besondere strategische Qualität von Ressourcen ausmachen können: Einmaligkeit, eingeschränkte Imitierbarkeit, fehlende Substituierbarkeit und der Wert der Ressourcen.¹³ Ebenfalls bietet ein Bestand an verfügbaren Ressourcen die Chance auf geringere Abhängigkeiten in Entscheidungssituationen, da die Disposition über diese Ressourcen in eigenem Ermessen liegt.¹⁴

4 Fabisch, 2006, 7; für eine Übersicht zum Thema siehe Wadsack, 2013c. Die Einbeziehung des Sponsorings wird unterschiedlich gesehen (vgl. z. B. Urselmann, 1998, 19-21). Für den Ansatz der Fördervereins-Untersuchung wurde das Thema Sponsoring ausgeklammert.

5 Vgl. z. B. Burens, 1995, 66. Eine umfassende Übersicht zu Fundraisingansätzen und -methoden bietet Fundraising-Akademie, 2008.

6 Vgl. Wadsack, 2013.

7 Fabisch, 2006, 278; vgl. auch Haibach, 2006, 353

8 zu rechtlichen und steuerrechtlichen Aspekten siehe z. B. Geckle, 2011, 71-79; Schaub, 2008, 110-115.

9 Vgl. Schaub, 2008, 110-111.

10 Vgl. dazu Kreh, 2008, 330f.; Fabisch, 2006, 279

11 Macharzina & Wolf, 2012, 65.

12 Vgl. Macharzina & Wolf, 2012, 64; auch Schneider et al., 2007, 131-132. Zu der wissenschaftlichen Einordnung siehe auch Steinmann & Schreyögg, 2000, 225-227. Auf einzelne Anwendungen im Sportmanagement verweist Parkhouse, 2005, 83-84.

13 Vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, 188-189 a. a. O. mit Verweis auf Barney 1991 und Peteraf, 1993.

14 Vgl. die Hinweise bei Laux & Liermann, 2005, 267-271 mit Verweis auf kostenmäßige Auswir-

Hier zeigt sich auch schon die Unterteilung in tangible und intangible Ressourcen. Hierzu zählen *Macharzina & Wolf* z. B. spezifische Wissensbestände, Lernfähigkeit, das Unternehmensimage oder die informationellen und sozialen Netzwerke.¹⁵

Schneider setzt noch einen anderen Akzent bei der Definition. Er betrachtet Ressourcen als „(...) in Märkten beschaffte Produktionsfaktoren, verändert bzw. veredelt durch Findigkeit und Können von Unternehmungsleitungen, Mitarbeitern oder externen Spezialisten zu unternehmungseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit. Während Produktionsfaktoren von allen Konkurrenten in Märkten zu kaufen sind, verkörpern Ressourcen unternehmungsspezifische materielle und vor allem immaterielle Wirtschaftsgüter. Deren hauptsächliche Eigenschaften sind ein erschwerter Erwerb oder eine eingeschränkte Nachahmbarkeit durch Mitbewerber, z.B. die Fähigkeit zu Innovationen.“¹⁶ Diese Darstellung betont zusätzlich zu der vorhergehenden die Individualität einer Unternehmung¹⁷ bzw. Organisation.

In der Übertragung auf Sportvereine (und –verbände) wurden die zentralen Ressourcen aufgrund vielfältiger Einzelanalysen von Sportvereinen zusammengestellt (siehe Abbildung 1). Sie lassen sich grundsätzlich auf den Förderverein übertragen.

Dabei nehmen die Mitglieder in jedem Verein eine Sonderrolle ein, da sie aufgrund des Vereinscharakters selbst eine Ressource des Vereins sind.¹⁸ Im Gegensatz zu einem normalen Sportverein richtet sich die Leistungserbringung in einem Förderverein jedoch in der Regel an Dritte in Form der geförderten Gruppe. *Fabisch* weist noch auf die Unterscheidung von Mitgliedern, Förderern und Freunden hin¹⁹, die im Zusammenhang mit entsprechenden Initia-

kungen.

15 Vgl. Macharzina & Wolf, 2012, 67.

16 Schneider, 1997, 60-61.

17 Vgl. Bruhn & Hadwisch, 2011, 10.

18 Vgl. Wadsack, 2008.

19 vgl. Fabisch, 2006, 278.

tiven häufig anzutreffen ist und gerne vermischt wird. Mitglieder haben eine formelle Mitgliedschaftsbeziehung zu dem Förderverein mit entsprechenden Rechten und Pflichten. Förderer haben keinen Mitgliedschaftsstatus, zeichnen sich aber durch eine wiederholte Unterstützung und eine emotionale Bindung aus. Freunde bilden den weiteren Umkreis des Fördervereins, der in Einzelfällen für Unterstützungen aktiviert werden kann.

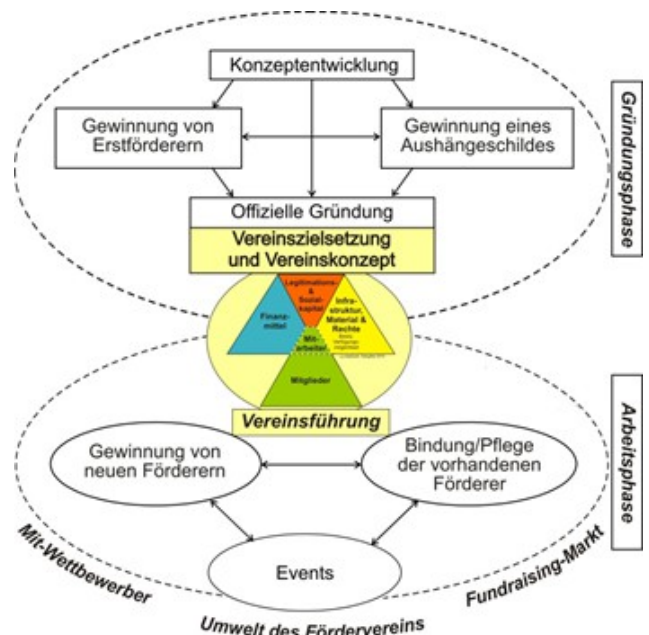


Abb. 1: Gesamtkonzept des Fördervereins (Wadsack, 2013, 94)

Die weiteren Ressourcen sind

- Mitarbeiter in den verschiedenen Bindungsvarianten als Ressource. Eine zentrale Besonderheit ist die Bedeutung der unentgeltlichen Mitarbeit, die in unterschiedlichem Maße durch bezahlte Mitarbeitformen ergänzt wird.
- Finanzen aus unterschiedlichen Mittelquellen. Dabei sind besonders Beiträge, Zuwendungen aus öffentlichen Kassen, Vermarktungserlöse und Mittel aus Fundraisingaktivitäten zu nennen.²⁰

20 Für eine empirisch begründete Übersicht zu Einnahmepositionen vgl. z. B. Emrich et al.,

- Infrastruktur & Rechte bezieht sich u. a. auf die Nutzungsrechte für Schul- und andere Sportanlagen in nicht vereinseigener Trägerschaft. Diese können in der Regel nicht über einen Miet-Vertrag zugekauft werden, sondern unterliegen einem durch die Kommunalverwaltung geprägten Verteilungsprozess. Weiterhin sind Vermarktungsrechte für spezifische Vereins Elemente (Tri-kotsponsoring, Naming Right für Sportanlagen) zu nennen.
- Legitimations- und Sozialkapital bilden eine grundlegende und intangible Ressource. Das Legitimationskapital leitet sich einerseits aus dem Aspekt der Gemeinnützigkeit ab, welches jedoch in der heutigen Diskussion häufig primär steuerrechtlich ausgeprägt ist.²¹ Erst durch das faktische Engagement des Vereins werden die relevanten Themen besetzt. Darüber hinaus kann spezifisches Engagement für die lokale / regionale Gemeinschaft das Legitimationskapital stärken. Insbesondere für die Erlangung von Aufmerksamkeit z. B. bei der freien Mittelverteilung bzw. bei Fundraisingaktivitäten wird dieses Thema relevant.²²

Zunehmend wird auf die aktive Beziehungspflege als Aufgabe der Vereinsführung hingewiesen, um für verschiedene Aufgaben auf ein Kontaktnetzwerk zurückgreifen zu können. Dies knüpft an das Verständnis des Sozialkapitals an.

Die Vereinsführung hat dabei die Aufgabe, diese Ressourcen zu beschaffen und durch entsprechende strategische Konzeptgestaltung und -umsetzung eine zukunftsfähige Vereinsarbeit zu gewährleisten.

Horch identifizierte im Zuge einer empirischen Untersuchungen allgemein zu Verei-

2001, 301.

21 Vgl. z. B. Wadsack & Wach, 2013.

22 Vgl. Wadsack & Wach, 2010.

nen²³ „dynamischer Vorstand“, „Mitgliederengagement“, „ehrenamtliche Mitarbeiter“, „staatliche und verbandliche Zuschüsse“, „hauptamtliche Mitarbeiter“ und „viele Mitglieder“ als wichtigste Ressourcen.²⁴ Diese Ressourcen finden sich in den verschiedenen Elementen des betriebswirtschaftlichen Ressourcenmodells wieder.

Für den Zusammenhang der Fördervereine wird das Ressourcenmodell um eine Prozessperspektive ergänzt. Die langjährige Beobachtung von Fördervereinen zeigt einen kritischen Punkt bei dem Übergang der (enthusiastischen) Gründungsphase hin zu der normalen Arbeit eines Fördervereins für die Beschaffung von Ressourcen eines begünstigten Vereins bzw. Vereinsbereichs.²⁵ Diese beiden Phasen haben eine wichtige Bedeutung für den Erhalt bzw. die Ausweitung der Ressourcenbasis des Fördervereins. Die in der Gründungsphase geschaffene Basis an Ressourcen muss über entsprechende Vereinsaktivitäten der Mitglieder- und Fördererbindung stabilisiert und ausgebaut werden. Sonst besteht die aus verschiedenen Einzelbeschreibungen bekannte Problematik der weitgehenden Beschränkung der Fördervereinsarbeit auf die Beiträge des Mitgliedergrundstockes.

Anders als z. B. bei Sportvereinen mit einer direkten Verwirklichung der Mitgliederinteressen durch sportliche Angebote, erfolgt die zielorientierte Arbeit bei Fördervereinen indirekt. Im Sportverein wird die Handlungsdynamik v. a. durch das sportliche Geschehen z. B. in wöchentlichem oder saisonalen Rhythmus erkennbar, es führt zu vorstrukturiertem Handlungsbedarf. Diese Dynamik ist in einem Förderverein deutlich geringer. Während der Konzeptions- und Gründungsphase des Fördervereins gibt die Aussicht auf das Förderziel und die

23 Dabei waren ca. 25 % Sportvereine in die Untersuchung eingegangen. Vgl. Horch, 1992, 14

24 Vgl. Horch, 1992, 163.

25 Vgl. Wadsack, 2013 und zu Olympiastützpunkten Kappler & Wadsack 1996, 149-150.

damit verbundenen Erwartungen und Hoffnungen einen deutlichen Schub für das Engagement. Die in dem anschließenden Normalbetrieb erforderlichen Aktivitäten zur Belegung und Gestaltung der Fördervereinsarbeit liegt weitgehend in der Selbstverantwortung der mitarbeitenden Menschen.

Die Gründungsphase ist zwar im Vergleich in der Regel kurz, in ihr sind aber zentrale konzeptionelle Weichenstellungen für den künftigen Erfolg vorzunehmen. Grundlegend ist die Beitragsstrategie, indem man entweder eine Hoch-Beitragsstrategie fährt und mehr auf einen kleineren Mitgliederkreis abstellt. Alternativ und häufig anzutreffen ist die Niedrig-Beitragsstrategie, indem Beiträge z. B. von 5 Euro pro Monat den Zugang möglichst wenig behindern sollen.

Weitere Aspekte sind die Gewinnung von Erstförderern und die mögliche Ansprache einer Leitfigur für die Fördervereinsarbeit. Ebenfalls ist es wichtig, das Verhältnis zu der geförderten Organisation zu klären und Aufgabenverteilungen abzustimmen.²⁶

In der Normalarbeitsphase des Fördervereins kommt es auf die Gewinnung weiterer Mitglieder bzw. Förderer, die Bindung vorhandener Mitglieder und Förderer sowie das Aufwerten bestehender Engagements an. Im Sinne der Nonprofit-Zielsetzung geht es um eine Optimierung des eingeworbenen Unterstützungsvolumens.

Mittelbar gehört dazu die Gestaltung eigener Events (z. B. Spendengala, Fördererfrühstück) mit dem Ziel der Generierung von Spenden. Ebenfalls dienen entsprechende Formate der Öffentlichkeitsarbeit des Fördervereins. *Klein* fordert hierzu mehr Einfallsreichtum, da er für den Kulturbereich die Angebote von Fördervereinen für Mitglieder und Unterstützer als eher phantasielos beschreibt.²⁷

²⁶ Vgl. Kreh, 2008, 332.

²⁷ Vgl. Klein, 2011, 223-224.

1.4 Chancen und Risiken von Fördervereinen

Die Gründung von Fördervereinen soll in erster Linie eine konzentrierte Ressourcenbeschaffung ermöglichen. Dazu bedarf es einer konzeptionell fundierten und konsequenten Fundraisingarbeit. Wie Rückmeldungen aus der Vereinsszene zu zeigen scheinen, liegt gerade in dem Übergang der euphorischen Anfangsphase zu dem „Normalbetrieb“ eine gewisse Gefahr. Wenn der Arbeitsaufwand und die Art der Arbeit für die Erst-Aktivisten deutlicher werden, scheint dies in einigen Fällen zu einem rapiden Erlahmen des Engagements zu führen. *Haibach* verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass ein Förderverein kein Selbstläufer ist und engagierte Macherinnen und Macher erfordert.²⁸

Darüber hinaus können die in Tabelle 1 aufgelisteten Aspekte angeführt werden.²⁹

2. Empirische Erhebung in Niedersachsen

2.1 Grundlagen der Erhebung

Die Untersuchung wurde als klassische Fragebogenerhebung konzeptioniert. Die Basisdaten für die Fördervereine entstammen einer Stichwortrecherche in den niedersächsischen Vereinsregistern. Eine separate Aufstellung zu Fördervereinen lag nicht vor. Entsprechend der Vorgehensweise ist davon auszugehen, dass die reale Zahl der Fördervereine noch höher liegt, da sie nicht erfasst wurden, wenn sie in der Stichwortsuche nicht erfasst werden konnten.

Die erfassten Fördervereine wurden in zwei Gruppen, Sportvereine und Bäder, geteilt. Recherchen im Vorfeld der Befragung zeigten, dass Fördervereine in Verbindung mit Bädern zum Teil weitergehende

²⁸ vgl. *Haibach*, 2006, 354.

²⁹ vgl. *Fabisch*, 2006, 279 und 282; *Fischer & Gromberg*, 2009, 50; *Haibach*, 2006, 354; *Kreh*, 2008, 331-332; *Wadsack*, 2013, 92.

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichung des Engagements von Personen, den geförderten Zweck abseits des unmittelbaren Sportbetriebs zu unterstützen. • Nutzung der 45.000 Euro-Freigrenze für den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb, wenn die steuerrechtlichen Bedingungen für den Geschäftsbetrieb eingehalten werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Missbrauch für steuerrechtlich nicht korrekte Mittelbeschaffung • Spannungen aus der Konkurrenz zu anderen Fördervereinen des gleichen geförderten Sportvereins (Hauptverein, Abteilungen) • Gefahr bzw. Interesse der Einmischung in die Angelegenheiten des geförderten Vereins bzw. Vereinsbereichs • Belastung des Fördervereins mit dauerhaften Ausgaben (z. B. Mitarbeiter) • Inhaltliche Distanz zwischen Förderverein und gefördertem Verein

Tab. 1: Chancen und Risiken von Fördervereinen

Aufgaben haben, indem sie bis hin zur Bad-trägerschaft fungieren.³⁰ Die folgende Auswertung bezieht sich nur auf die Sportvereine.

Die Konzeption des Fragebogens orientiert sich an dem betriebswirtschaftlichen Ressourcenmodell und bezog sich auf die Bereiche:

- Aufbau und Ziele des Fördervereins
- Mitgliedschaft und Mitglieder des Fördervereins
- Marketing und Kommunikation des Fördervereins
- Beschaffung von finanziellen Mitteln und Ressourcen für den Förderverein
- Perspektive des Fördervereins

Die Befragung wurde im Jahr 2012 durchgeführt.

2.2 Ausgewählte Ergebnisse

2.2.1 Konzept des Fördervereins

Von den erfassten Fördervereinen (N=139) wurden 45 bis einschließlich dem Jahr 1999

³⁰ vgl. auch Kähler, 2011.

gegründet, 94 sind neueren Ursprungs. Die gezielte Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten (88 Nennungen) bzw. die Idee eines Vereinsmitglieds (78 Nennungen) waren die meist genannten Auslöser (N=208, Mehrfachnennungen). Die Einzelnennungen („Sonstiges“) zeigen ein breites Spektrum an auch zufälligen Auslösern für die Fördervereinsgründung.

Für die konzeptionelle Situation des Fördervereins sind einzelne Antworten in Abbildung 2 zusammengefasst. Die nur sehr eingeschränkte konzeptionelle Fundierung der Fördervereine fällt auf. Damit fehlt die Orientierung für die Vereinsarbeit.

Neben den klassischen Gremien eines eingetragenen Vereins wurden nur in sehr wenigen Fällen zusätzliche Beiräte oder andere regelmäßige Ergänzungen der Vereinsstruktur angegeben.

Bei den Zielen des Fördervereins wurden primär wettkampfsportliche Aspekte benannt (Abbildung 3).

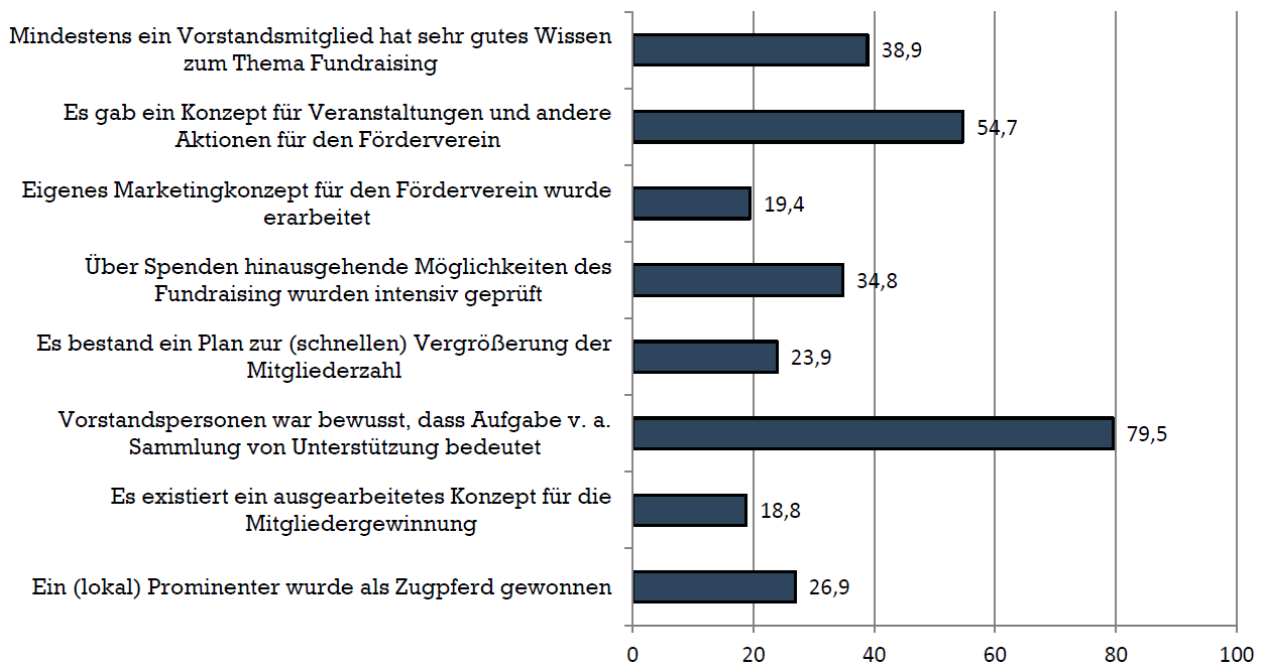


Abb. 2: Konzeptionelle Elemente des Fördervereins zum Zeitpunkt der Befragung (Angaben in Prozent der "Ja"-Antworten; N= 62-122; eigene Grafik)

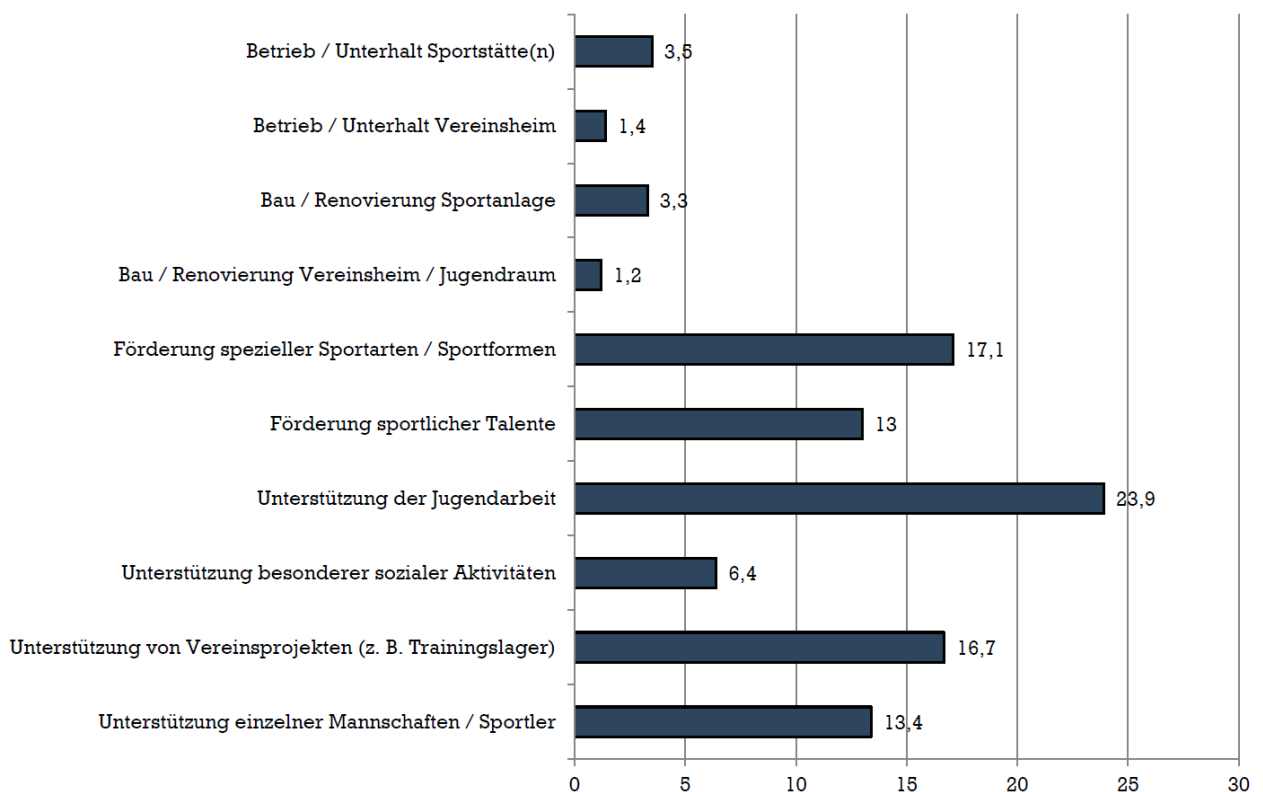


Abb. 3: Zielsetzung des Fördervereins laut Satzung (Angaben in Prozent, der Nennungen N=485, Mehrfachnennungen; eigene Grafik)

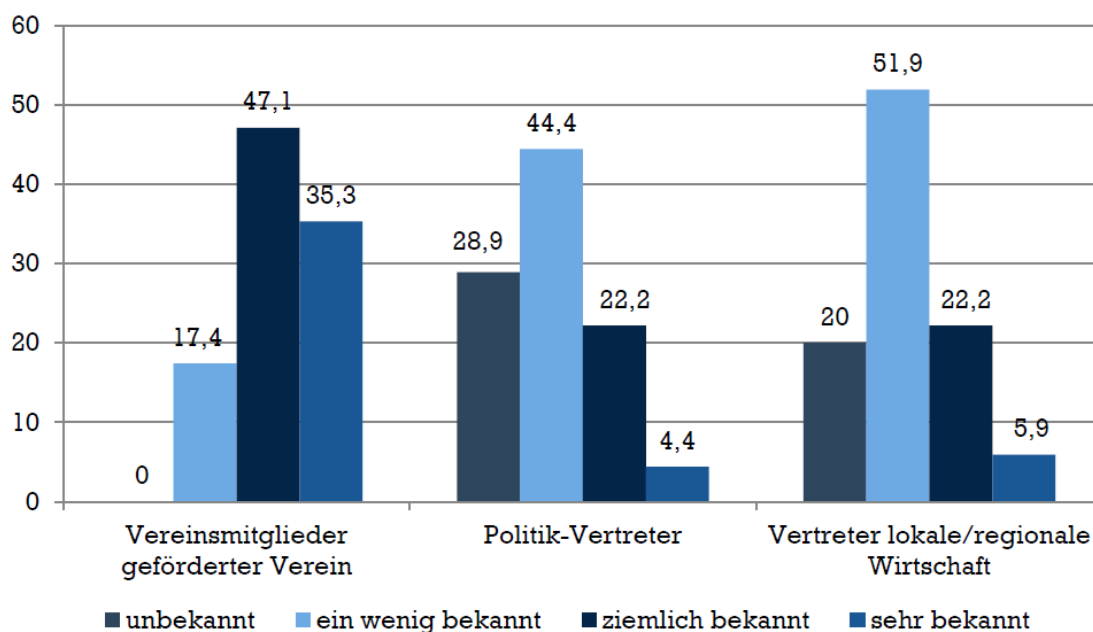


Abb. 4: Einschätzung der Bekanntheit des Fördervereins (Angaben in Prozent der Nennungen, N=135-138; eigene Grafik)

Bei der Frage nach den Hauptaktivitäten wurde lediglich das

„Einwerben von Geldspenden“ als „besonders intensiv betrieben“

mit einem Wert über 50 Prozent bestätigt. Dagegen werden das Einwerben von Sach- und Zeitspenden, die Werbung neuer Mitglieder, der Aufbau eines Kontaktnetzwerkes, die Beschaffung von Know How für die Arbeit des geförderten Vereins, die Durchführung von Veranstaltungen zur Erzielung von Geldern lediglich „mal mehr mal weniger betrieben“ oder „nicht aktiv betrieben“.

Die durchschnittliche Mitgliederzahl 2011 (N=134) betrug 43 Mitglieder, der Median 33 bei einer Spanne von 4 – 270 Mitglieder.

2.2.2 Marketing und Kommunikation der Fördervereine

Zur Bekanntheit des Fördervereins bei einschlägigen Interessengruppen zeigen die Ergebnisse eine deutliche Diskrepanz und durchaus Nachholbedarf, wenn man Unterstützungsbereitschaft mit Bekanntheit verknüpft (Abbildung 4). Gerade zur Schaffung von Legitimationskapital für die Akzeptanz

der Ressourceneinwerbung ist dieser Aufgabenkomplex nicht zu unterschätzen.³¹

Telefon (51,5 %) und Email (57,8 %) werden als Normalformen der Kommunikation betrachtet, dagegen spielen Social Media Plattformen bis heute keine Rolle (3,0 %).

Wir haben verschiedene Optionen zur Bewertung vorgegeben, welche mit dem öffentlichen Auftritt des Fördervereins verbunden sind (Abbildung 5).

Einerseits ist die Arbeit vieler Fördervereine punktuell ausgerichtet, dies spiegelt sich ebenfalls in der Nutzung der Möglichkeiten der öffentlichen Darstellung. Auf der anderen Seite beruht ein strategisch angelegtes Kommunikationskonzept auf einer dauerhaften Kommunikationspräsenz.

2.2.3 Finanzielle Wirkung des Fördervereins

Bei den Möglichkeiten zur Beschaffung von Finanzmitteln ist das Spektrum der genutzten Möglichkeiten im Vergleich zu den heute praktizierten Fundraisingmethoden wenig ausgeprägt.

³¹ vgl. dazu Wadsack & Wach, 2010.

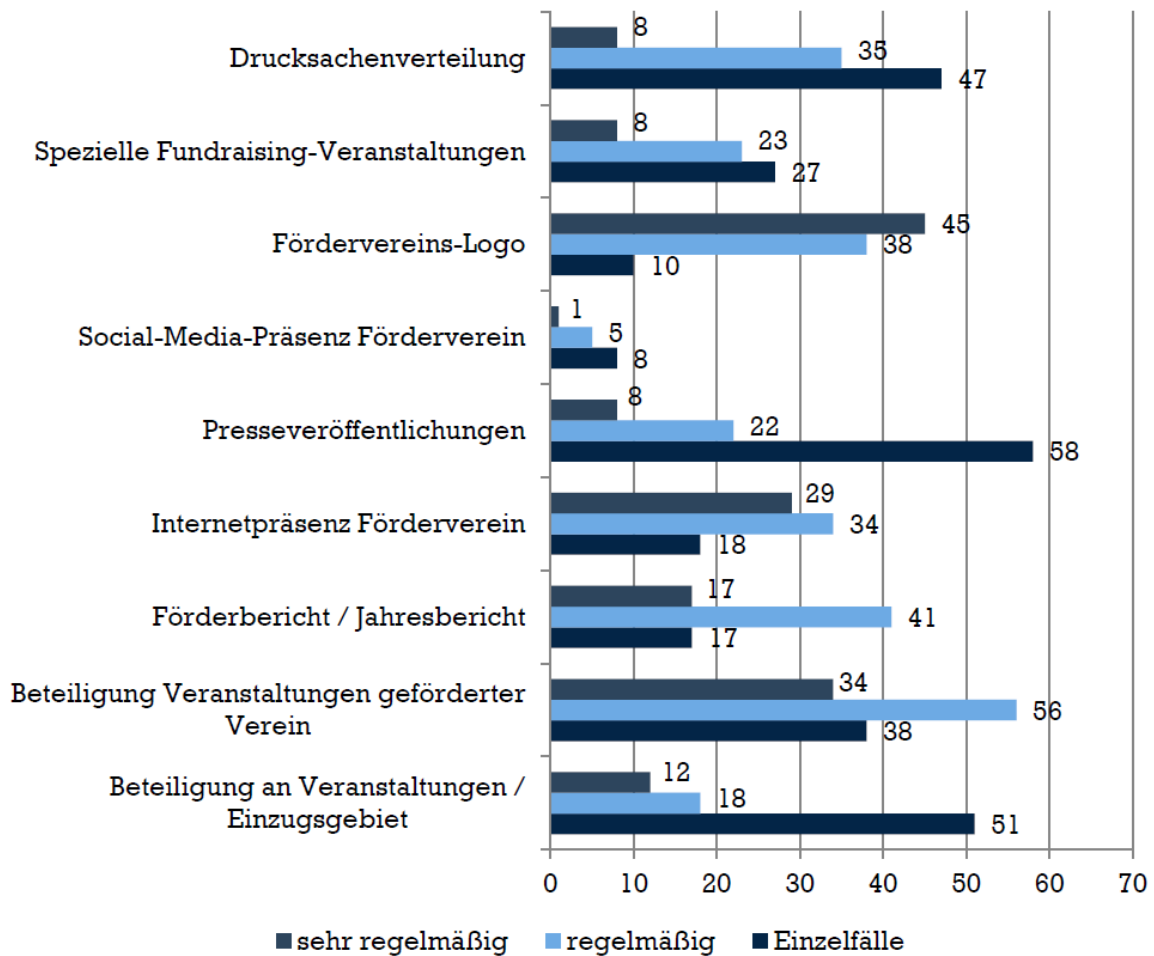


Abb. 5: Darstellungsformen des Fördervereins in der Öffentlichkeit (Angaben in Zahl der Nennungen; N= 141, Reste: „nicht“ oder keine Angabe; eigene Grafik)

Die weiteren Optionen bekamen keine so deutliche Zuordnung: Sponsoring, öffentliche Zuschüsse, Erlöse aus öffentlichen Veranstaltungen. Bei der Nutzung der verschiedenen Einnahmeoptionen ist aus steuerrechtlichen Gründen auf einen ausgewoge-

nen Mix von wirtschaftlichen und ideellen Einnahmen zu achten, um keine Gefahr für die Gemeinnützigkeit heraufzubeschwören.

Das für 2011 angegebene Budget der Fördervereine (N=111) belief sich im Durch-

Diese Möglichkeit wird von mehr als 50 % der befragten Fördervereine (N=141)		
besonders intensiv genutzt	fallweise genutzt	nicht aktiv genutzt
<ul style="list-style-type: none"> • Mitgliedsbeiträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Spenden von Mitgliedern des Fördervereins • Spenden von Nicht-Mitgliedern (Privatpersonen, Unternehmen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erlöse aus Altmaterialsammlungen • Spenden über das Internet • Geldauflagen („Bußgelder“) • Stiftungsgelder

Tab. 2: Nutzung von Fördervereinen

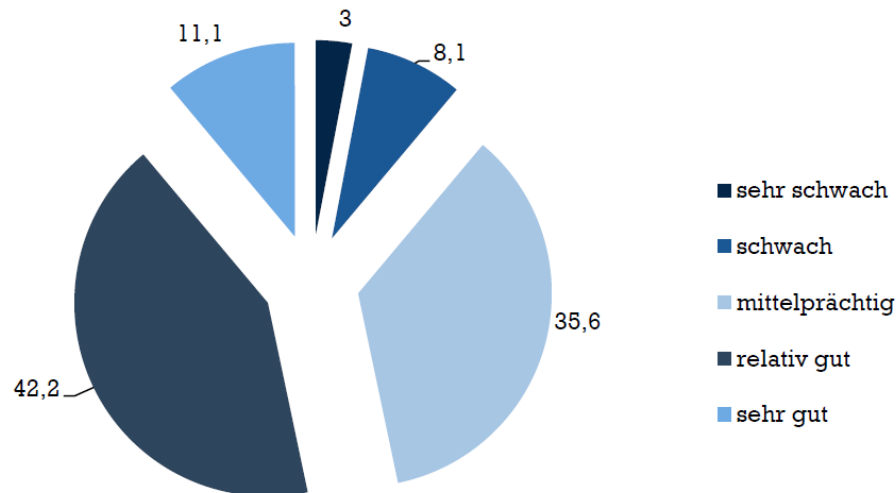


Abb. 6: Selbsteinschätzung der Fördervereine zur aktuellen Leistung (Angaben in Prozent der Wertungen, N=135; eigene Grafik)

schnitt auf 8.022 Euro, mit einem Median von 5.660 Euro und einer Spanne von 100 – 50.000 Euro. Der jährliche Mitgliedsbeitrag (Vollmitgliedschaft) für 2012 reichte von 0 Euro bis 5.000 Euro, wobei 116 Vereine von 131 bei einem Betrag von 120 Euro oder niedriger liegen.

Die Vereine nehmen für sich in großem Maße in Anspruch, eine große Transparenz zu erzeugen und wenig Geld für den eigenen Betrieb des Fördervereins zu nutzen. Die Nutzung von Kennzahlen für die Steuerung des Fördervereins – vermutlich auch der Größe des Vereinsbudgets geschuldet – erfolgt in den seltensten Fällen. Das gleiche gilt für den Einsatz einer Fundraising-Software. Nicht verwunderlich ist angesichts der erst aufkommenden Bedeutung von Fundraising im organisierten Sport, im Gegensatz zu verschiedenen anderen Lebensbereichen, die Bekenntnis mit dem Fundraising-Wissen nicht auf dem aktuellen Stand zu sein (64,5 Prozent bei N=141).

2.2.4 Perspektive der Fördervereine

Zunächst wurde die Selbsteinschätzung der Fördervereine erfragt (Abbildung 6). Immerhin 35,6 Prozent der befragten Fördervereine schätzen ihre Leistung zum Befragungszeitpunkt nur als „mittelprächtigt“ ein. Mit den „schwach“ und „sehr

schwach“-Wertungen werden damit fast die Hälfte der Fördervereine als verbesserungsbedürftig eingeschätzt.

Entsprechend fällt auch die Einschätzung der Zukunftsperspektive eher durchwachsen aus.

Bei der Ursachenanalyse gibt es interne und externe Gründe für die Leistungsschwächen (Abbildung 7). Aus den angeführten Problembereichen sind verschiedene Ansatzpunkte für die Verbesserung zu erkennen, sie bedürfen jedoch unter Umständen einer intensiven Organisationsentwicklung für den Förderverein.

V. a. der Aspekt „Arbeit ist eigentlich seit der Gründung nie richtig in Gang gekommen“ weist auf die Übergangsproblematik der Gründungs- zur Normalarbeitsphase hin. Hinweise auf Kompetenzen und Selbstverständnis der Akteure können auf Defizite in der konzeptionellen Vorarbeit hindeuten.

2.3 Fazit

Mit der Fragebogenerhebung wurde erstmals das Thema der Fördervereine von der betriebswirtschaftlichen Perspektive beleuchtet und die Unterschiedlichkeit in der Szenerie deutlich. Der vorher auf Grund von verschiedenen Veranstaltungen mit Vereinsvertretern bestehende Eindruck

Prozent "trifft einigermaßen und voll und ganz zu"

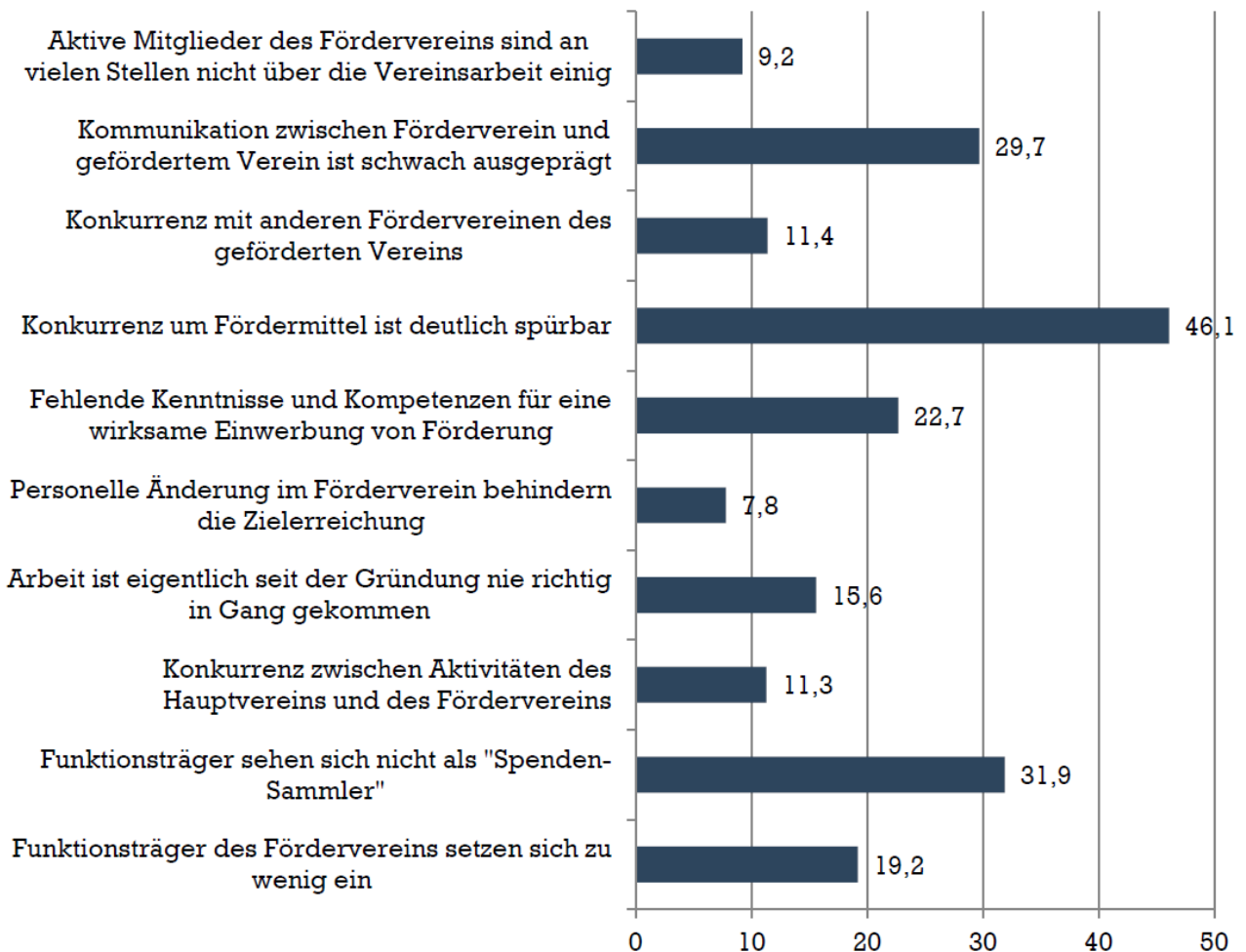


Abb. 7: Ansatzpunkte für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Fördervereins (Angaben in Prozent der Nennungen, N=141; eigene Grafik)

einer Optimierungsfähigkeit dieses Bereiches im organisierten Sport wird durch die Ergebnisse bestätigt.

- Ca. 53 % der Fördervereine schätzen ihre Leistung zum Befragungszeitpunkt als „relativ gut“ bzw. „sehr gut“ ein.
- Die Jugendarbeit und wettkampfrelevante Vereinsmaßnahmen machen die Schwerpunkte der Vereinsziele aus.

Dennoch zeigen die Ergebnisse deutliche Verbesserungsmöglichkeiten:

- Die konzeptionelle Fundierung der Fördervereinsarbeit fehlt häufig, was die Entwicklung des Fördervereins

erschwert.

- Während die Bekanntheit des Fördervereins bei den Mitgliedern des geförderten Vereins recht positiv bewertet wird, wird dies für die Vertreter der Politik und der Wirtschaft als deutlich weniger ausgeprägt eingeschätzt.
- Die Kommunikation der Fördervereine ist noch relativ traditionell geprägt, Social Media haben so gut wie keine Bedeutung.
- Die Optionen zur Akquisition finanzieller Ressourcen ist ebenfalls sehr traditionell geprägt, indem Mitgliedsbeiträge der Standard sind

und fallweise Spenden hinzukommen. Weitergehende Aktionen zur Generierung von finanziellen Mitteln (z. B. Altmaterialsammlungen, Stiftungsgeld-Akquise) spielen so gut wie keine Rolle.

- Bei der Selbsteinschätzung zu Verbesserungsbedarf wurden die spürbare Konkurrenz, das Selbstverständnis der Funktionsträger im Sinne des Fördervereins und die Kommunikation mit dem Hauptverein als Themen ausgemacht.

Besonders die systematische Arbeit bei der Ressourcenakquise mit allen relevanten Marketingkomponenten bietet deutliche Ansatzpunkte für die bessere Aufstellung der Fördervereine. Mit einer solchen Optimierung besteht die Chance, für den Sport eine höhere Wirkung zu erzielen und die Wettbewerbssituation gegenüber anderen Nonprofit-Bereichen (u. a. Wohlfahrt, Kirche) im Zuge der Ressourcenbeschaffung über Fundraising zu verbessern.

Literatur

- Breuer, Chr. (Hrsg.). (2010). *Sportentwicklungsbericht 2009/2010*, o. O.: o. J.; Verfügbar unter Internetadresse: <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/strategieentwicklung-grundsatzfragen/sportentwicklungsbericht/2009-2010/>; [15.02.2013]
- Bruhn, M. & Hadwich, K. (2011). Dienstleistungsproduktivität – Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen (Band 2). In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.): *Dienstleistungsproduktivität*, 2-31. Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Burens, P.-C. (1995). *Die Kunst des Bettelns*, München: Beck.
- Emrich, E.; Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine*, Schorndorf: Hofmann.
- Fabisch, N. (2006). *Fundraising*, 2. Auflage, München: dtv.
- Fischer, K. & Gromberg, E. C. (2009). *Die 10 Mythen im Fundraising*, Jesteburg: Spendwerk.
- Fundraising-Akademie (Hrsg.). *Fundraising*, 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler
- Geckle, G. (2011). *Mein Verein: Perfekt organisiert und erfolgreich geführt*, 8. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware.
- Haibach, M. (2006). *Handbuch Fundraising*, 3. Auflage, Frankfurt a. M. & New York: Campus.
- Horch, H.-D. (1992). *Geld, Macht und Engagement in freiwilligen Vereinigungen*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Hunziker, Beat (2011). Professionalisierung im Fundraising – Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks und mögliche Auswege. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.): *Professionalisierung im Nonprofit Management*, 273-291. Wiesbaden: VS Verlag
- Kähler, R. (2011). Betreibermodelle für Sportimmobilien. In L. Bielzer & R. Wadsack (Hrsg.). *Management von Sport- und Veranstaltungsimmobilien*, 129-146. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Kappler, E. & Wadsack, R. (1996). *Organisationsentwicklung für Olympiastützpunkte*, Schorndorf: Hofmann.
- Klein, A. (2011). *Der Exzellente Kulturbetrieb*, 3. Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kreh, B. (2008). Förderverein. In Fundraising Akademie (Hrsg.). *Fundraising*, 4. Auflage, 330-332. Wiesbaden: Gabler.
- Laux, H. & Liermann, F. (2005). *Grundlagen der Organisation*, 6. Auflage, Berlin et al.: Springer.
- Macharzina, K. & Wolf, J. (2012). *Unternehmensführung*, 8. Auflage, Wiesbaden: Springer/Gabler.
- Parkhouse, B. L. (2005): *The Management of Sport*, 4. Auflage, Boston et al.: MacGraw-Hill.
- Schaub, R. (2008). *Sponsoring und andere Verträge zur Förderung überindividueller*

- Zwecke, Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schneider, D. (1997). *Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Theorie der Unternehmung*, München & Wien: Oldenbourg.
- Schneider, J.; Minnig, Chr. & Freiburghaus, M. (2007). *Strategische Führung von Non-profit-Organisationen*, Bern et al.: Haupt.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management*, 5. Auflage, Wiesbaden: Gabler.
- Urselmann, M. (1998): *Fundraising*. Bern et al.: Haupt.
- Wadsack, R. (2008): Mitglieder- und Kundensorientierte Organisation von Vereinen und Verbänden. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.). *Management-Handbuch Sportmarketing*, 2. Auflage, 131-146. München: Vahlen.
- Wadsack, R. (2013). Förderverein. In Th. Bezold et al. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Sportmanagements*, 2. Auflage, 92-94. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wadsack, R. (2013b). Sportverein. In Th. Bezold et al. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Sportmanagements*, 2. Auflage, 396-400. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wadsack, R. (2013c). Fundraising. In Th. Bezold et al. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Sportmanagements*, 2. Auflage, 100-103. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wadsack, R. & Wach, G. (2010). Legitimationskapital. In *Sciamus – Sport und Management* 4/2010, 1-14.
- Wadsack, R. & Wach, G. (2013): Gemeinnützigkeit. In Th. Bezold et al. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Sportmanagements*, 2. Auflage, 104-110. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Welling, A.; Roll, St.; von Reden, Fr., Otten, M.; Christ, M. & Frucht, St. (2007). *Förder- und Freundeskreise der Kultur in Deutschland*, Berlin: Kulturkreis der Deutschen Wirtschaft im Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Ronald Wadsack

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
- Institut für Sportmanagement -
Karl-Scharfenberg-Str. 55-57
38229 Salzgitter

Tel.: 05341 875-52050

E-Mail: r.wadsack@ostfalia.de

Ronald Wadsack ist Professor im Studiengang Sportmanagement der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.



Dipl. Kffr. Gaby Wach

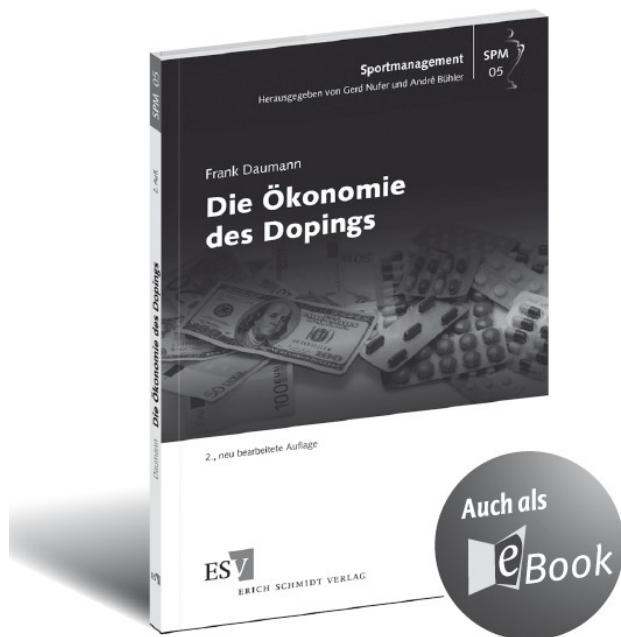
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
- Institut für Sportmanagement -
Karl-Scharfenberg-Str. 55-57
38229 Salzgitter

E-Mail: ga.wach@ostfalia.de

Gaby Wach ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studiengang Sportmanagement der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Doping für Ökonomen

Zur wirtschaftlichen Seite eines Phänomens



Die Ökonomie des Dopings

Von Prof. Dr. Frank Daumann
2., neu bearbeitete Auflage 2013,
XV, 126 Seiten, € (D) 19,95
ISBN 978-3-503-15418-0
Sportmanagement, Band 5

Traditionell unter juristischen, medizinischen oder sportpolitischen Vorzeichen betrachtet, wird die ökonomische Seite des Phänomens Doping meist vernachlässigt.

Das Buch von Frank Daumann schließt genau diese Lücke – so detailliert, wie es eine **differenzierte Betrachtung der vielschichtigen Ökonomie** des Dopings erfordert und besonders anschaulich, um auch Nicht-Ökonomen einen leichten Einstieg zu erlauben.

Dabei werden folgende Fragen beantwortet:

- ▶ Was ist Doping, und welche **historischen, medizinischen und institutionellen Charakteristika** zeichnen dieses komplexe Phänomen aus?
- ▶ Welche Besonderheiten weist der **Dopingmarkt** auf, und welche maßgeblichen Akteure treten darauf in Erscheinung?
- ▶ Wie kann die **Entscheidung der Sportler** zu dopen aus spieltheoretischer Perspektive erklärt werden?
- ▶ Wie können **Anti-Doping-Maßnahmen** ausgestaltet werden, welche Anforderungen sollten sie erfüllen, welcher Träger sollte sie umsetzen?

Kostenfrei aus dem deutschen
Festnetz bestellen: 0800 25 00 850

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-15418-0

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG
Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info



Die Strategien der Top-Manager im Sport Im Interview mit Stephan Schröder – Managing Director D-A-CH bei REPUCOM

REPUCOM ist weltweiter Marktführer in der Sportmarketingforschung. 2010 wurde durch den Zusammenschluss von REPUCOM und SPORT+MARKT die RSMG Insights Gruppe gegründet. Die Gruppe verfügt seitdem über ein globales Netzwerk mit über 1.400 Mitarbeitern in weltweit 22 Büros. 2012 erfolgte die Übernahme der IFM Gruppe mit den Unternehmen IFM Sports und Sports MarketingSurveys. 2013 wurden alle Marken unter REPUCOM zu einem weltweit einheitlichen Auftritt zusammengeführt. Dank modernster Technik und Ausstattung in der Media Evaluation, Marktforschung und Rechteüberwachung, ist das Unternehmen der erste Full-Service-Anbieter für Sponsoringforschung und -beratung.



Stephan Schröder studierte Germanistik, Literatur-, Politik- und Geschichtswissenschaften an der Universität zu Köln. Aktuell ist er bei REPUCOM verantwortlich für die Business Unit D-A-CH (Deutschland, Österreich, Schweiz) mit den

Bereichen Vertrieb und Client-Service. Mit seiner langjährigen Erfahrung in der Sponsoringforschung betreut er auch Rechteinhaber und Marken bei der Optimierung Ihrer Sponsoringengagements.

Stephan Schröder war seit 1998 bei SPORT+MARKT in verschiedenen Positionen tätig. Bevor er die Verantwortung als Head of Business Unit D-A-CH übernahm, arbeitete er im Projektmanagement, Public Relations, Account-Management und dem Vertrieb. 2005 wurde er Mitglied der Geschäftsleitung von REPUCOM (vormals SPORT+MARKT).

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Schröder: „Man muss anpacken!“ Wenn ich anpacke bin ich erfolgreich. Ich versuche immer im Job nicht nur über die Dinge zu reden oder sie zu managen, sondern wirklich auch die Themen anzupacken. Ich versuche allen Mitarbeitern das Gefühl zu geben: „Ich kümmere mich darum!“

Als Zweites versuche ich, von meiner generellen Philosophie her, meinen leitenden Angestellten möglichst viel Verantwortung zu geben und ihnen auch möglichst viel Freiraum zu lassen, sofern sie den Freiraum nicht ausnutzen und sofern sie wiederum ihre Mitarbeiter einbinden. Ich habe sehr gute Erfahrungen damit gemacht, nicht nur hierarchisch zu arbeiten, sondern wirklich die Mitarbeiter mitgestalten zu lassen.

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

Schröder: Der Manager im Sportbereich hat sicherlich ein etwas anderes Thema. Das Tagesgeschäft ist von den Umgangsformen insgesamt etwas lockerer, weil man sehr viel mit dem Sport zu tun hat. An vielen anderen Stellen unterscheidet es sich aber gar nicht so groß. Sportmanager, z.B. bei großen Sponsoren, haben ähnliche Aufgaben wie im Marketing bei anderen Unternehmen. Wenn man an einen Sportmanager in einem Fußballclub denkt, sieht es vielleicht noch einmal etwas anders aus.

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

Schröder: Das Entscheidende ist sicherlich, wie man mit der Zeit umgeht, also das Zeitmanagement. Daneben aber auch eine klare Aufgabenzuweisung. Ich versuche immer alle Sachen, die auf mich zukommen wie Meetings oder sonstige Anforderungen, einzuordnen. Die Aufgaben im System müssen die einzelnen Manager bearbeiten. Meine Aufgaben liegen in der Arbeit am System. Ich unterscheide sehr konsequent danach, ob es etwas ist, um das ich mich kümmern muss oder ob es eine andere zuständige Person dafür gibt. Dadurch verhindert man, dass man mit zu vielen Dingen konfrontiert wird und fördert die Verantwortung der entsprechenden Mitarbeiter.

Zum Thema Zeitmanagement gehört für mich aber auch, Dinge sehr diszipliniert voranzutreiben. Z.B mache ich keine Meetings ohne Agenda und meine Meetings sind maximal für eine Stunde angesetzt. Dadurch zeigt man, dass es nicht darum geht, in epischer Breite herum zu diskutieren.

Bei konkreteren Instrumenten arbeite ich relativ viel mit dem SWAT-System, also den Stärken-Schwächen-Analysen. Die Balanced-Scorecard ist dagegen aus meiner Sicht etwas zu generalistisch, aber ich greife mir schon bestimmte Kennzahlen heraus. Dann gehe ich über zwei bis drei Kennzahlen. Das sind nicht nur Umsatzzahlen, sondern auch die Anzahl der Termine oder Informationen dazu, mit welchen Kunden der Mitarbeiter überhaupt in Kontakt steht. Dahinter steht für mich immer die Frage, wie der Mitarbeiter ausgelastet ist.

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

Schröder: Ich versuche mir einen Ausgleich zu schaffen. Dabei ist sicherlich auch der Sport ein großes Thema. Das zweite ist, dass ich mich bemühe, den Job im Büro zu lassen. Was mir nicht immer gelingt, aber es wird über die Jahre zunehmend besser. Ich fahre häufig mit dem Fahrrad zur Arbeit und wenn ich eine halbe Stunde später zu Hause ankommen, versuche ich das Thema weggedrückt zu haben. Das klappt ganz gut. Worauf ich nach 15 Jahren, in denen ich mittlerweile intensiv im Job bin, achte, ist, dass ich mir bei Reisen den Stress dadurch nehme, dass ich mir mehr Zeit einplane. Ich versuche mich von den Kunden nicht mehr so treiben zu lassen. Dadurch habe ich mehr Gelassenheit und kann meinen Job besser machen.

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

Schröder: Sport hilft mir sehr. Ich jogge viel, fahre Fahrrad und zwischendurch trainiere ich noch ab und zu etwas Handball. Man bekommt dabei sehr gut den Kopf frei und kann sich auspowern. Nach so einer körperlichen Erschöpfung ist man dann geistig meist auch wieder etwas wacher. Es bringt auch eine Menge, beim Sport ein wenig leiden zu können. Das hilft unheimlich, auch im Job durchzuhalten.

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

Schröder: Ein angehender Sportmanager sollte flexibel und selbstkritisch, aber auch selbstbewusst sein. Ich glaube, das Wichtigste beim Sportmanager ist natürlich, dass er begeistert ist und ein großes Engagement für das Thema Sport hegt. Das ist das A und O. Wenn ich begeistert bin für Sport, habe ich auch Lust für meinen Job etwas zu tun. Allerdings sollte man sich – und das gilt nicht nur

für Sportmanager, sondern für alle – permanent hinterfragen. Das heißt nicht, man soll Zweifler sein und jede seiner Entscheidungen in Frage stellen, aber man sollte sich immer mal wieder fragen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist. Zum Engagement und zur Flexibilität muss auch die Lust auf etwas Neues kommen, denn der Sport ist nicht so richtig zu planen. Als fünfte Eigenschaft sollte ein angehender Sportmanager Glaubwürdigkeit besitzen. Das heißt glaubwürdig arbeiten und managen. Dazu gehört, hinter seinen Entscheidungen zu stehen. Diese können auch mal falsch sein, das ist überhaupt kein Problem. Aber Entscheidungen, bei denen man einem anmerkt, dass man die Entscheidung völlig falsch findet, sind sehr gefährlich. Bei Entscheidungen, die aus einem Kompromiss entstehen, ist es wichtig, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass man sie richtig findet.

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

Schröder: Ich glaube, dass die Kontinuität bei der Fortbildung wichtig ist. Fortbildung ist extrem wichtig. In der Regel lernt man am Anfang sehr sehr viel, wenn man neu einsteigt und dann hat man häufig das Problem, dass man gar nicht mehr weiter kommt. Ich bin ein Freund davon, dass man sich am Anfang natürlich etwas Zeit für eine gute Ausbildung nimmt, aber dann auch kontinuierlich immer mal wieder externe Impulse bekommt. Ich selbst hatte jetzt vor einigen Wochen ein externes Tagesseminar. Das hat mir unheimlich geholfen, zu reflektieren, was ich eigentlich täglich mache. Dazu trifft man in der Regel „Leidensgenossen“, die die gleichen Themen haben. Man bekommt auf solchen Seminaren oft schreckliche Beispiele, aber auch sehr sehr gute Beispiele und trifft Leute, die häufig die gleichen Probleme haben und arbeitet gemeinsam an der Lösung.

Man darf nur nicht denken: „Nach zwei Jah-

ren im Job bin ich fertig und brauche keine Ausbildung mehr.“ Im Gegenteil, man sollte seinen Arbeitgeber immer mal wieder dahin bringen, externe Fortbildungen zu bezahlen. Hier ist auch der Arbeitgeber in der Verantwortung, seine Mitarbeiter zu fördern. Das ist ja im Sinne des Arbeitgebers.

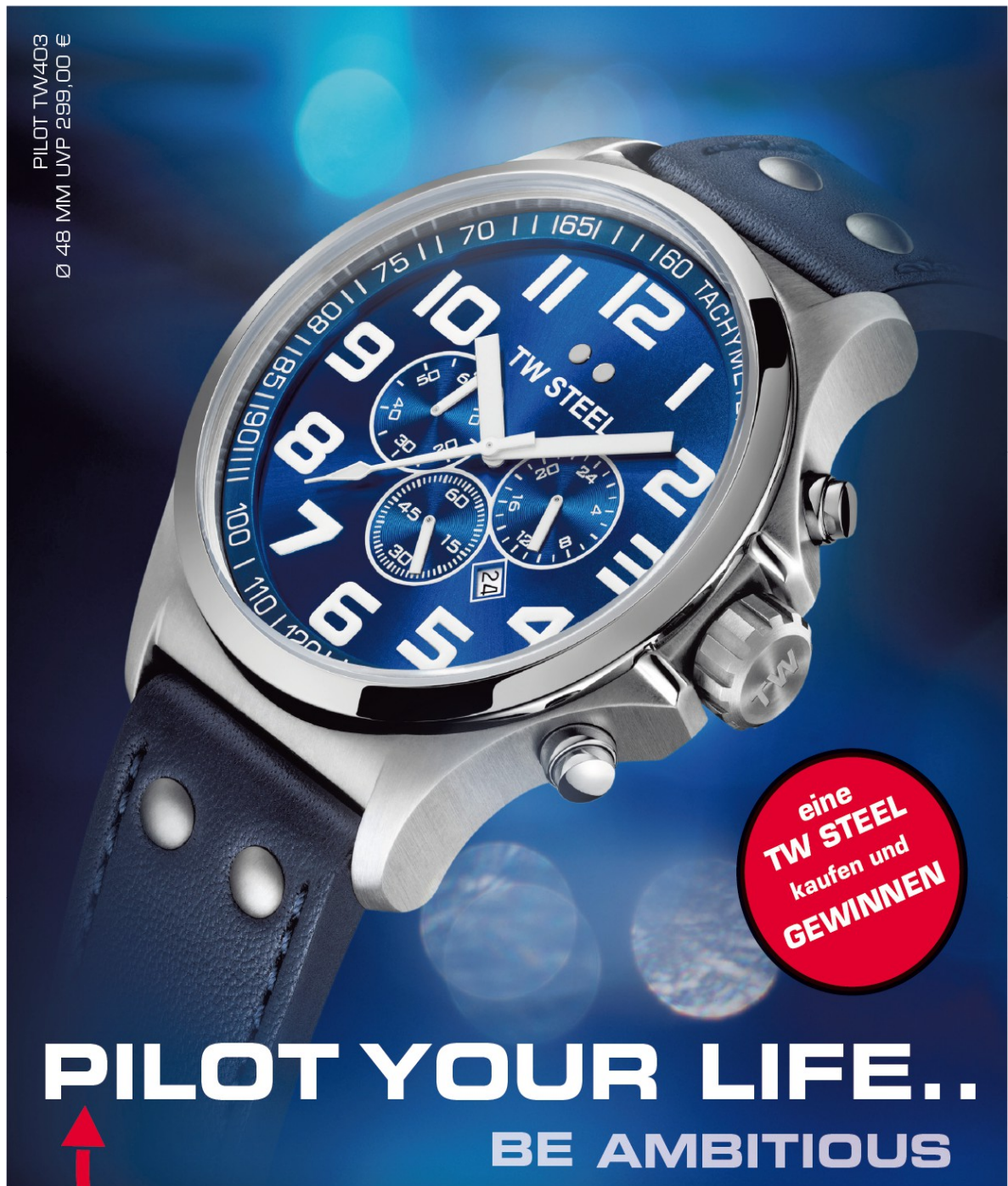
Redaktion: Kann die produzierende Wirtschaft auch etwas aus dem Sport lernen?

Schröder: Das Leistungsprinzip und das Streben nach Erfolg. Der Sport funktioniert nur solange man immer gewinnen möchte. Das kann ja auch schon sein, dass man beim Joggen die Strecke in 29 statt 30 Minuten schaffen möchte.

Daneben tut es auch anderen Wirtschaftsbe-
reichen gut, wenn sie, wie im Sport häufig,
ihre Sache mit Engagement und Emotionalität verkörpern. Auch wenn ein Thema vielleicht nicht ganz so sexy ist, kann man mit Engagement unheimlich viel bewegen. Selbst wenn man fachlich nicht immer der Beste ist. Wer engagiert ist, kommt in der Regel weiter.

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.

PILOT TW403
Ø 48 MM LVP 299,00 €



eine
TW STEEL
kaufen und
GEWINNEN

PILOT YOUR LIFE..

BE AMBITIOUS



DO YOU WANT TO TAKE CONTROL OF YOUR LIFE?

Was ist Ihr größtes Ziel im Leben?
Verraten Sie es uns und wir helfen dabei,
Ihren persönlichen Traum zu verwirklichen!

Promotion PILOT YOUR LIFE: 01.05.2013 - 30.11.2013



TW STEEL®
BIG IN OVERSIZED WATCHES

WWW.TWSTEEL.COM

LUXURYBRAND
INTERNATIONAL

www.luxurybrand.de Tel: +49 (0) 7231 - 93 120

Silja Schröder

Forschungsreport – Der Charterbootmarkt in Deutschland – Teil 2: Qualitätskriterien für Charterboote

Qualitätskriterien für Charterboote existieren nur in Ansätzen, so dass der unerfahrene Charterkunde kaum Hilfestellungen oder Anhaltspunkte bei seiner Buchungsentscheidung erhält. Hinzu kommt, dass viele Charterunternehmen Agenturen sind, die wiederum bei einem Anbieter im Ausland das jeweilige Boot chartern. Damit ist die Qualität der Dienstleistung nicht mehr nur von dem Charterunternehmen im Heimatland abhängig, sondern ganz maßgeblich auch von dem Anbieter im Ausland.

Mit den Berufsverbänden und Interessenvereinigungen BVWW, AKC und VDC sind gute Grundlagen für die Steigerung der Dienstleistungsqualität im Chartermarkt geschaffen. Die Anzahl der Mitgliedsunternehmen im AKC und in der VDC zeigt jedoch, dass hier nur wenige Unternehmen gemeinsam engagiert sind, hohe

Qualitäts- und Sicherheitsstandards auf dem Chartermarkt zu setzen.

Der folgende Forschungsreport präsentiert daher die Ergebnisse einer Befragung unter Charterkunden. Ziel war die Erhebung wichtiger Merkmale, die die Qualität der Dienstleistung von Charterunternehmen beeinflussen.

Zur Methodik der Erhebung siehe:

Schröder, S. (2013). Forschungsreport – Der Charterbootmarkt in Deutschland – Teil 1. In *Sciamus - Sport und Management*, 2/2013, S. 19-24.

Ausstattungsmerkmale der Charterboote

Die meisten befragten Charterkunden chartern Segelyachten (N=150). Es wurde erhoben, welche Bedeutung die folgenden

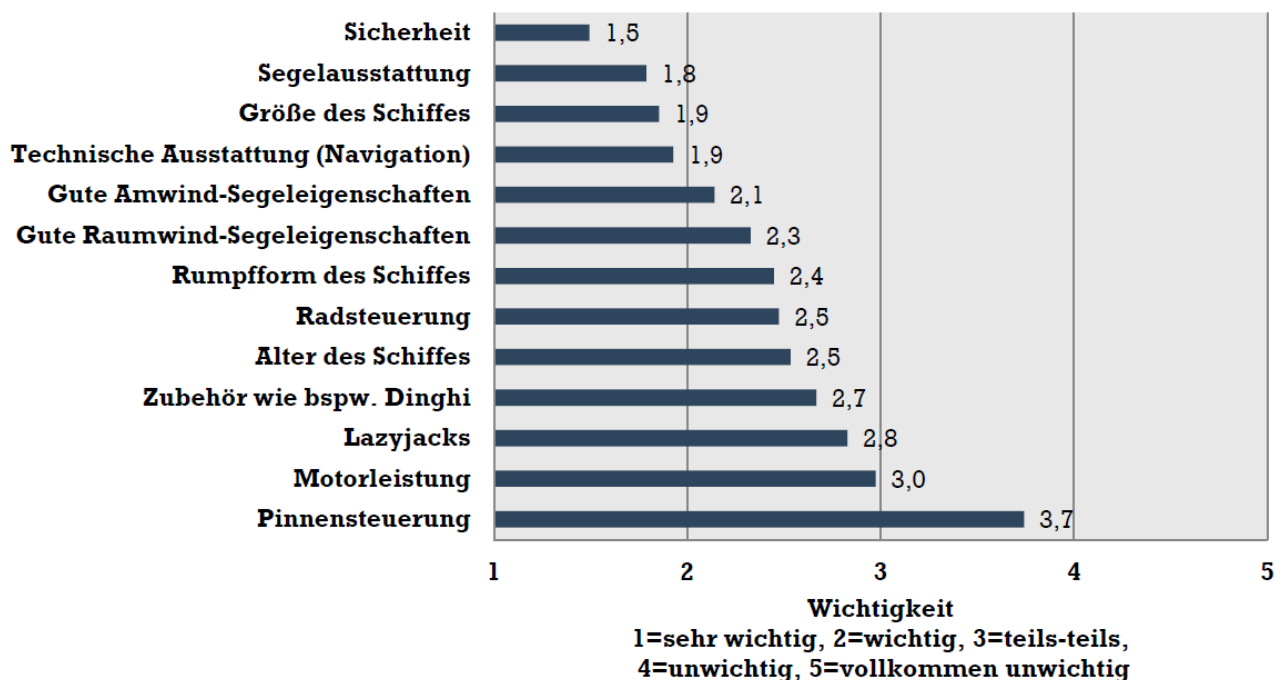


Abb. 1: Rangfolge der Bedeutung der Ausstattungsmerkmale bei Segelbooten (Quelle: eigene Darstellung)

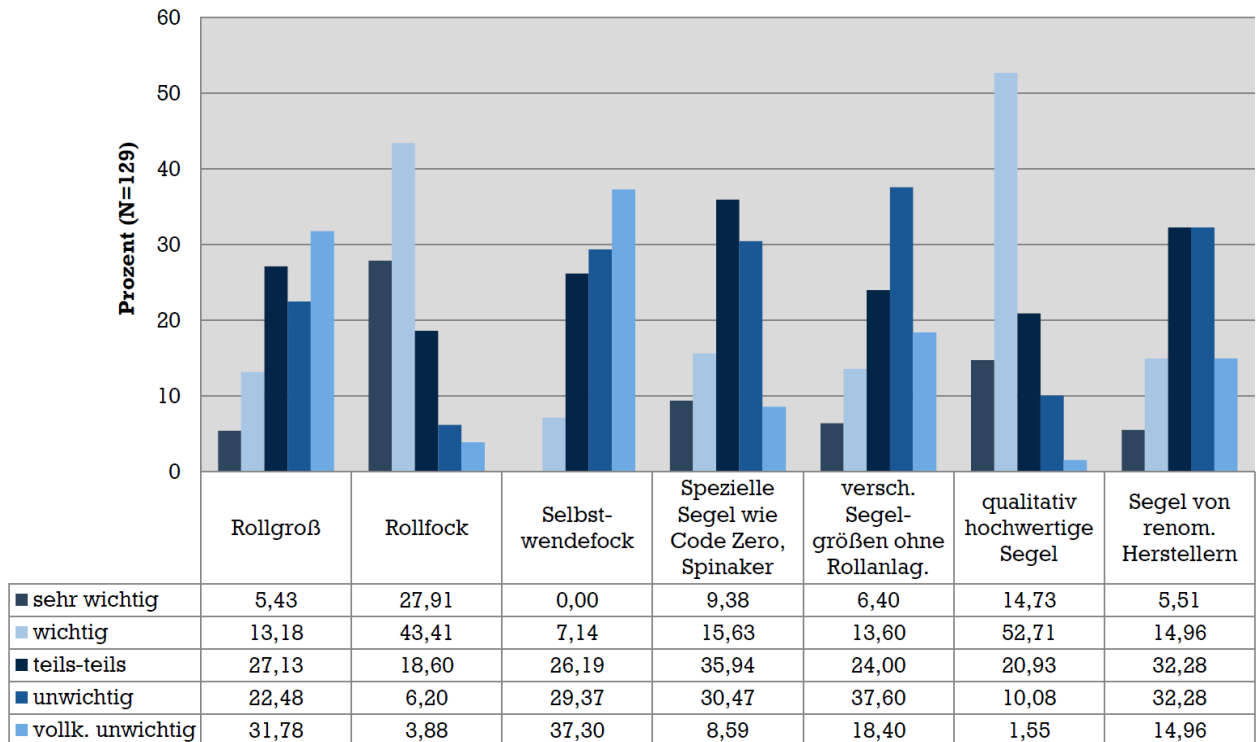


Abb. 2: Bedeutung der Segelausstattungsmerkmale (Quelle: eigene Darstellung)

Ausstattungsmerkmale eines Bootes aus Kundensicht haben (vgl. Abbildung 1): Größe des Schiffes, Alter des Schiffes, Technische Ausstattung, Motorleistung, Zubehör wie z.B. ein Dinghi, Bug- und/oder Heckstrahlruder, Verbrauch, Fest- bzw. Faltpropeller, Sicherheitsausstattung, die Rumpfform des Schiffes, Segelausstattung, Rad- und Pinnensteuerung, Lazyjacks sowie Segeleigenschaften auf Amwind- und Raumwindkursen.

Die Sicherheit wird von den Kunden als sehr wichtig eingeschätzt und ist in dieser Abfrage damit das wichtigste Ausstattungsmerkmal. Weiterhin sind den Kunden die Segelausstattung, die technische Ausstattung sowie die Größe des Schiffes sehr wichtig. Weniger bedeutsam sind dagegen Pinnensteuerung, Motorleistung und Lazyjacks. Es zeigt sich, dass die Radsteuerung im Vergleich zur Pinnensteuerung bevorzugt wird bzw. einen wichtigeren Stellenwert einnimmt. Die folgende Abbildung zeigt die aus Kundensicht aufgestellte Rangfolge der Bedeutung der Ausstattungsmerkmale für Segelyachten nach dem Durchschnittswert.

Segelausstattung

Die Segelausstattung ist für 86% der Charterkunden, die Segelyachten chartern, wichtig oder sogar sehr wichtig. Diese Charterkunden wurden aufgefordert anzugeben, inwieweit ihnen die Existenz von Rollgroß, Rollfock, Selbstwendefock, speziellen Segeln, verschiedenen Segelgrößen, qualitativ hochwertigen Segeln und Segeln renommierter Hersteller wichtig ist. Dabei zeigt sich, dass eine Rollfock und qualitativ hochwertige Segel als wichtig eingestuft werden. Weniger bedeutsam sind dagegen spezielle Segel wie Genaker oder Spinaker, Segel von renommierten Segelherstellern, verschiedene Segelgrößen für Vorrichtungen ohne Rollfunktion, Selbstwendefock und Rollgroß. Die Abbildungen 2 und 3 zeigen die Bewertung der einzelnen Ausstattungsmerkmale sowie die Rangfolge der Segelausstattungsmerkmale anhand der Durchschnittswerte. ▶

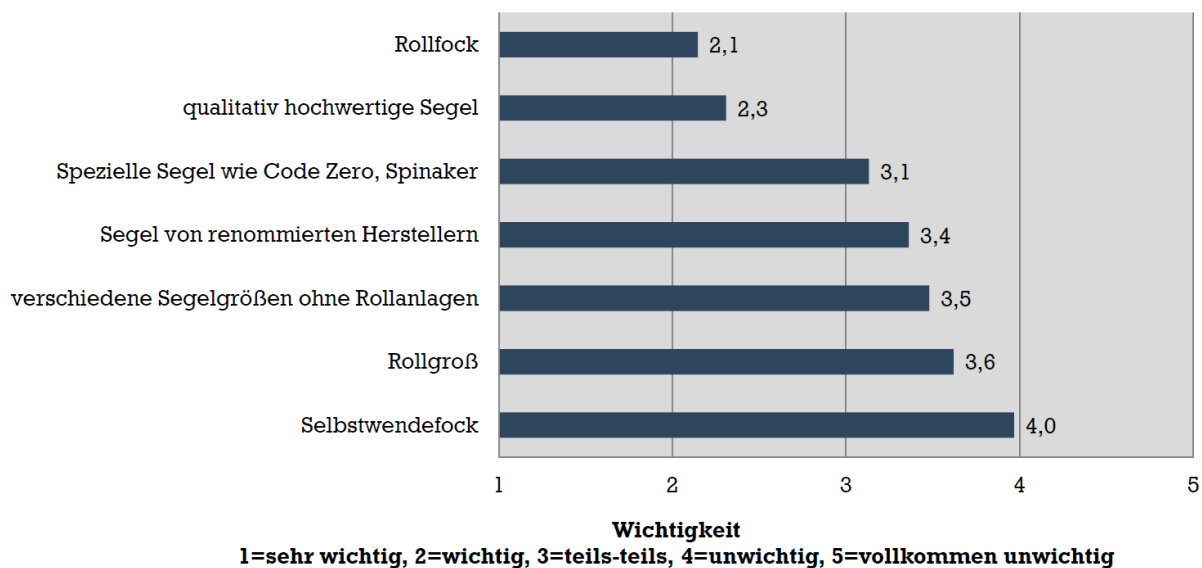


Abb. 3: Rangfolge der Segelausstattungsmerkmale (Quelle: eigene Darstellung)

Technische Ausstattung

78% der Charterkunden, die eine Segelyacht chartern, sehen die technische Ausstattung als wichtig oder sehr wichtig an. Es wurde erfasst, inwieweit den Kunden Plotter, Autopilot, Radar, Papier-Seekarten, elektronische Seekarten unter Deck bzw. mit Anzeige an Deck und Windmesser mit Tochterwindanzeige im Cockpit wichtig sind.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass den Charterkunden die Papier-Seekarten sowie die Tochteranzeige des Windmessers im

Cockpit wichtig sind. Als weniger wichtig werden Radar und AIS angesehen. Der Plotter und Autopilot folgen auf den nächsten Positionen der Rangfolge nach Bedeutung. Die Wichtigkeit der elektronischen Seekarten wird nur von wenigen als wichtig oder gar sehr wichtig eingestuft. Viele beantworteten diese Frage mit teils-teils. Denkbar ist, dass viele Charterkunden mit eigenem Laptop und entsprechender Software sowie GPS Empfänger anreisen und aus diesem Grund auf die elektronischen Seekarten des Vercharterers nicht angewiesen sind.

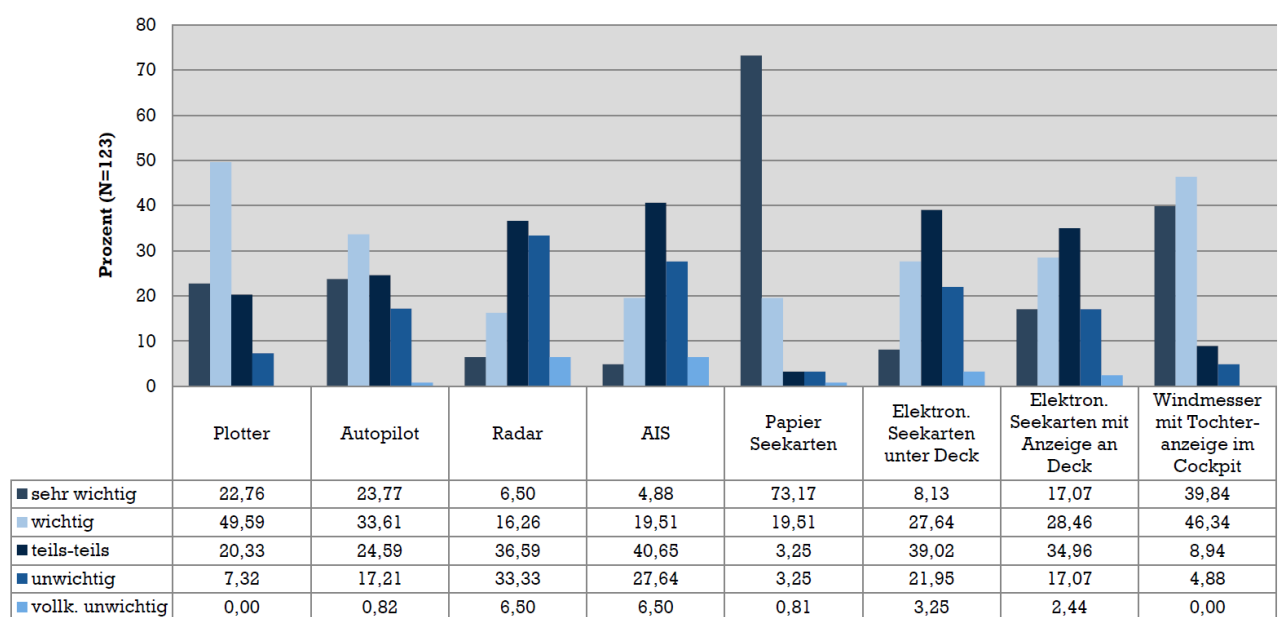


Abb. 4: Bedeutung der technischen Ausstattungsmerkmale (Quelle: eigene Darstellung)

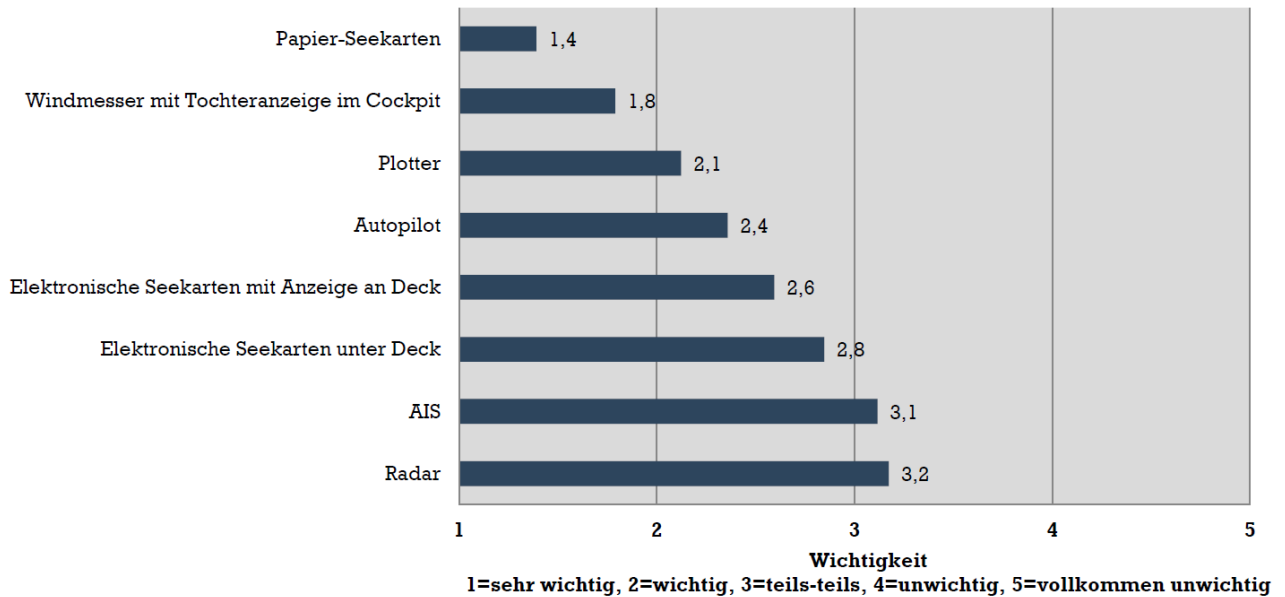


Abb. 5: Rangfolge der technischen Ausstattungsmerkmale (Quelle: eigene Darstellung)

Sicherheitsausstattung

Die Sicherheitsausstattung ist für die überwiegende Mehrheit der befragten Charterkunden wichtig bzw. sehr wichtig. Als wichtigstes Ausstattungsmerkmale im Bereich Sicherheit geben die Charterkunden Feuerlöscher, Seenotsignalmittel, Lifebelts und Rettungswesten an. In der Rangfolge bilden das Dinghi, Epirb und Seewetterempfänger die Schlusslichter. Allerdings liegen die

höchsten – und damit unwichtigsten – Durchschnittswerte bei 2,5. Es werden danach alle aufgeführten Ausstattungsmerkmale im Durchschnitt mit sehr wichtig, wichtig oder teils-teils bewertet.

Allgemeine Ausstattungsmerkmale

Hinsichtlich der allgemeinen Ausstattungsmerkmale wurde von jedem befragten

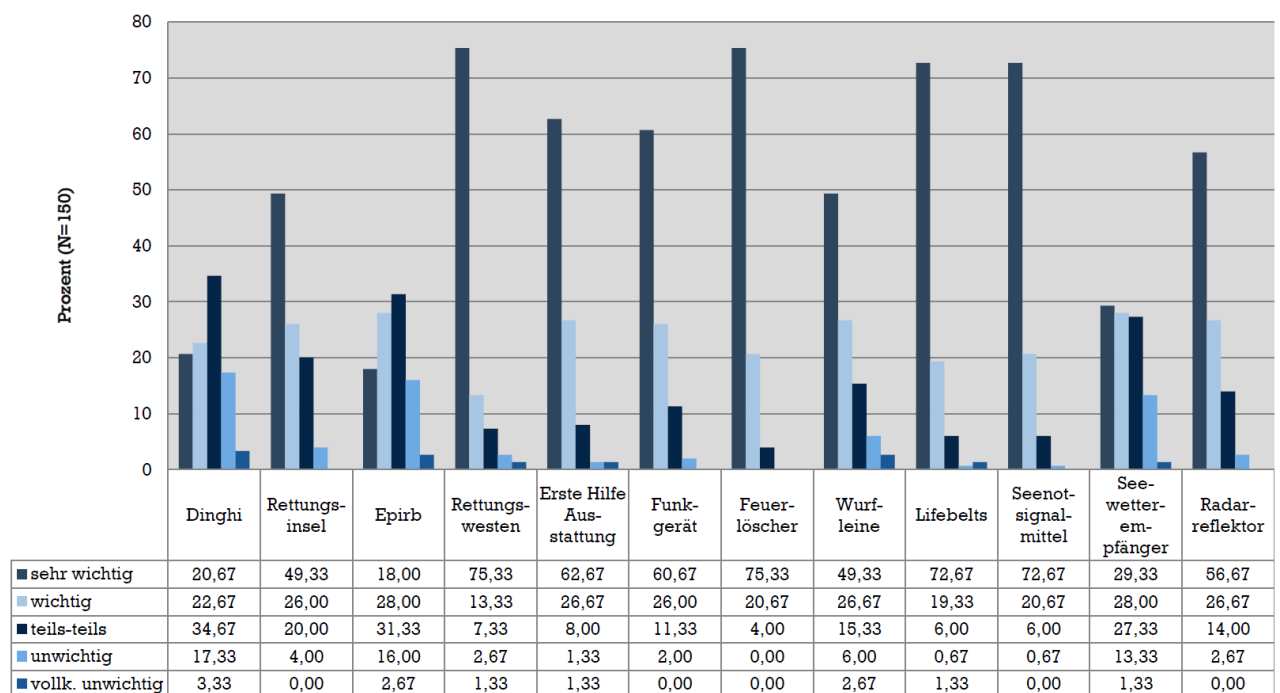


Abb. 6: Bedeutung der einzelnen Merkmale der Sicherheitsausstattung (Quelle: eigene Darstellung)

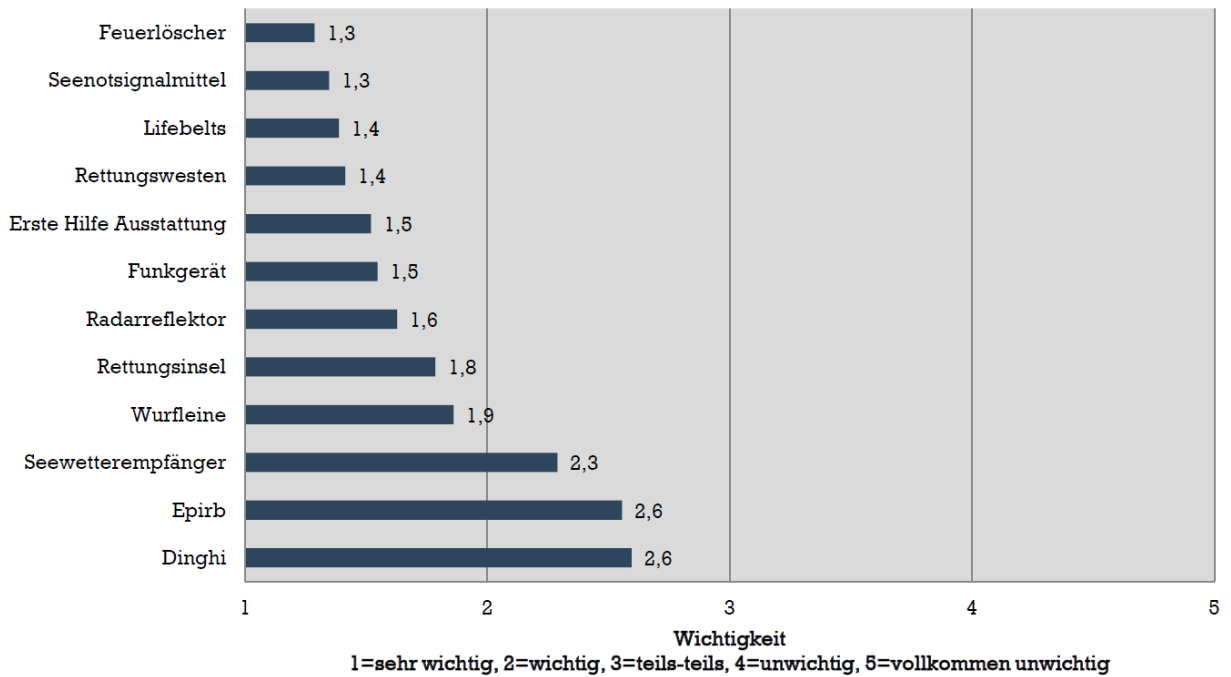


Abb. 7: Rangfolge der einzelnen Merkmale der Sicherheitsausstattung (Quelle: eigene Darstellung)

Charterkunden, unabhängig vom Bootstyp, eine Beurteilung erfasst. In der durchschnittlichen Rangfolge sind Kühlmöglichkeiten, Kojenzahl und Sprayhood die wichtigsten allgemeinen Ausstattungsmerkmale. Es folgen Cockpitgröße, Raumaufteilung unter Deck sowie Komfort unter Deck. Fernseher, Musikanlage und Badeplattform

rangieren dagegen am Ende der Rangfolge, insbesondere der Fernseher kann als unwichtig eingestuft werden. Anzahl der Toiletten bzw. Waschräume, Backofen, Dusche an Deck, Standheizung und Badeplattform werden von vielen Befragten mit teils-teils bewerte. ▶

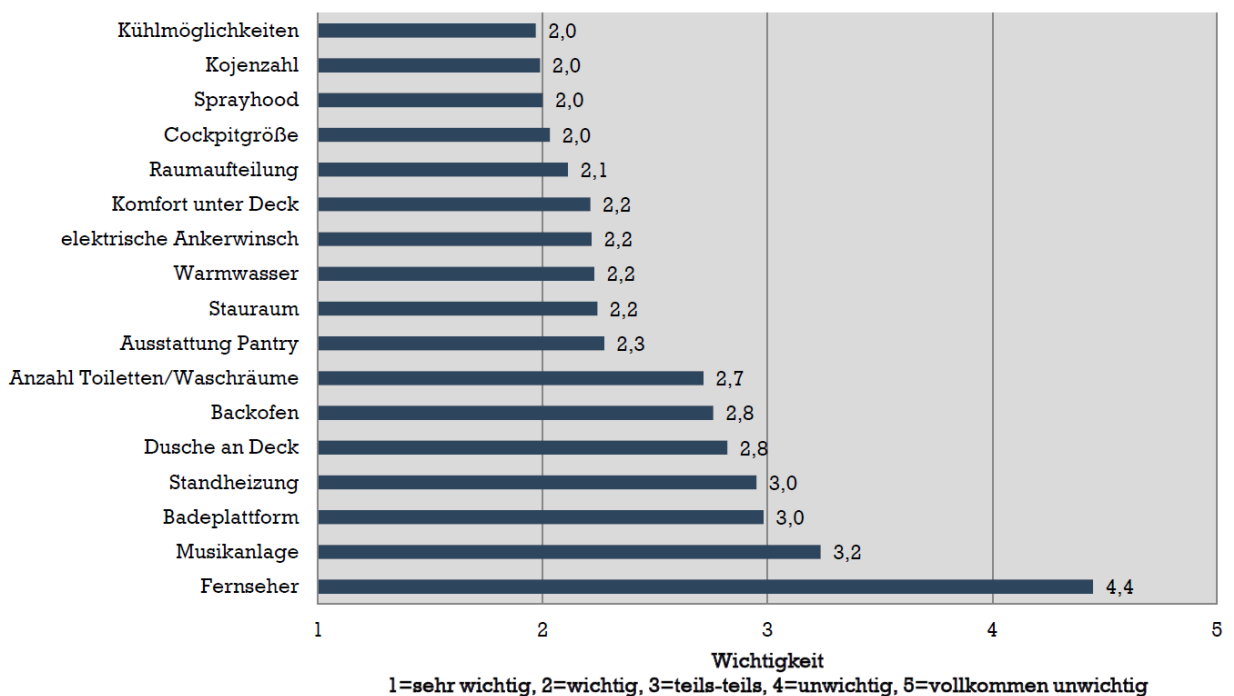


Abb. 8: Rangfolge der allgemeinen Ausstattungsmerkmale (Quelle: eigene Darstellung)

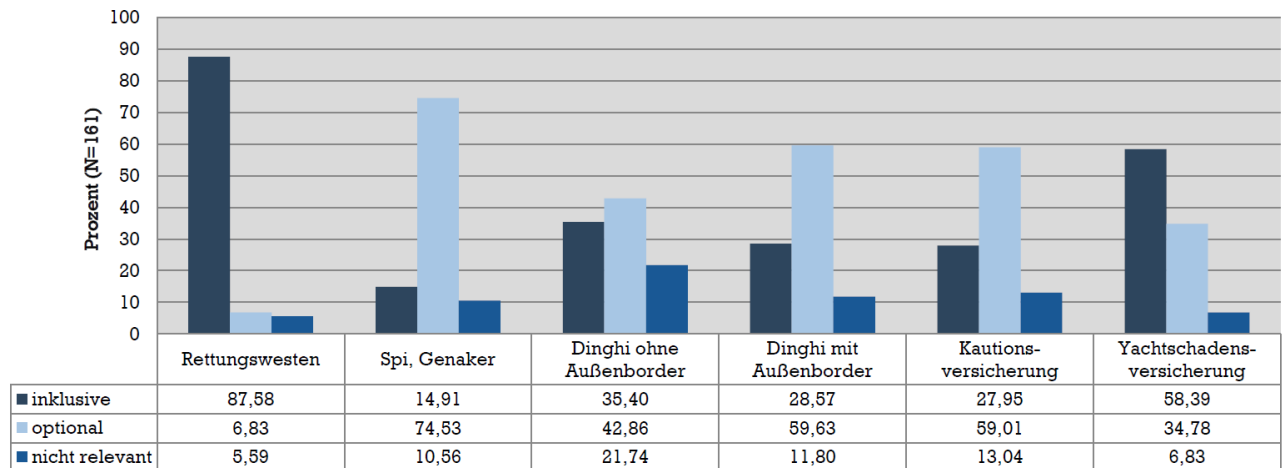


Abb. 9: Umfang der Charterleistungen (Quelle: eigene Darstellung)

Serviceleistungen des Vercharterers

Die Kunden wurden ferner gefragt, welche Leistungen aus ihrer Sicht in der Chartergebühr enthalten sein sollten. 87% der Befragten sind der Meinung, dass Rettungswesten in der Chartergebühr enthalten sein sollten. Weitere 58% erwarten, dass eine Yachtschadensversicherung durch die Chartergebühr abgedeckt ist. 74% sehen Zusatzsegel wie Spi oder Genaker als optionale Leistung, gleiches sehen jeweils 59% für Dinghi mit Außenborder bzw. Kautionsversicherung.

Die Charterkunden wurden auch um die

Bewertung allgemeiner Serviceleistungen des Vercharterers gebeten. Es zeigt sich, dass die Erreichbarkeit des Vercharterers nahezu rund um die Uhr von großer Wichtigkeit für die Kunden ist. Dagegen werden Leistungen wie Crewbörse auf der Website, Möglichkeit der Buchung mit Skipper oder Regattateilnahmen als weniger wichtig, sogar unwichtig bewertet. Die folgende Abbildung stellt die Wichtigkeit der Serviceleistungen der Vercharterer aus Kundensicht als Rangfolge dar. Neben der Ansprechbarkeit ist auch eine ansprechende Website des Vercharterers, ein Ausgangshafen mit guter Verkehrsanbindung

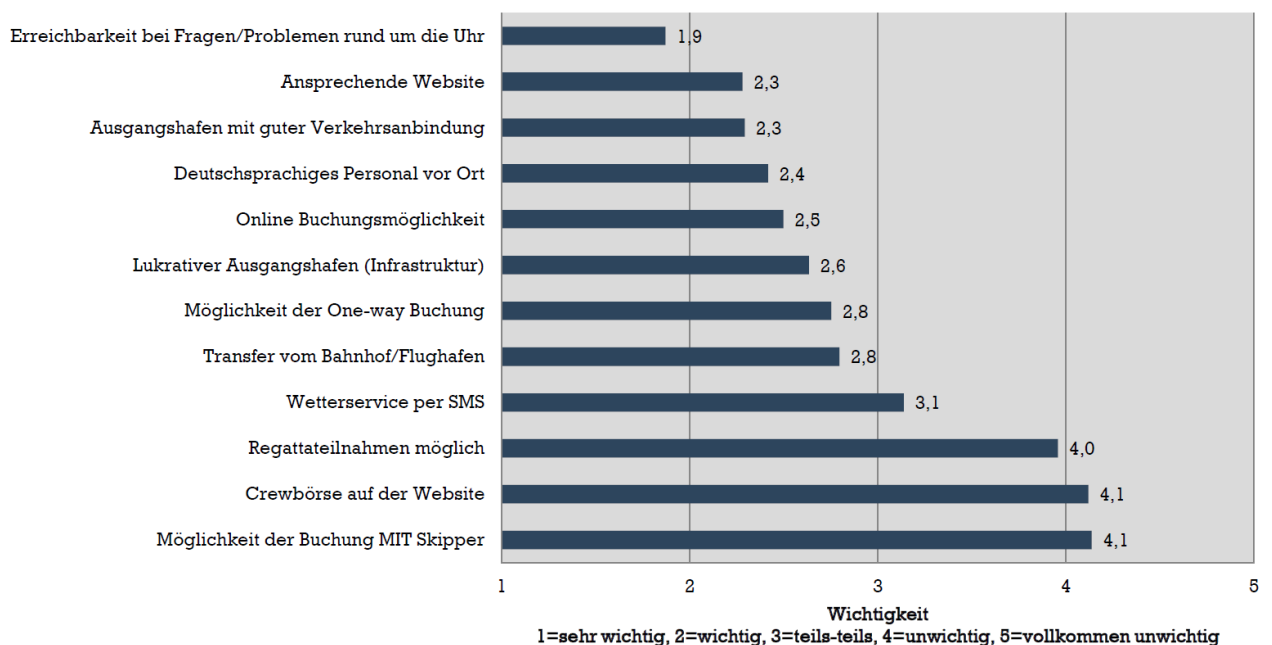


Abb. 10: Rangfolge der Bedeutung der Serviceleistungen (Quelle: eigene Darstellung)

sowie deutschsprachiges Personal aus Kundensicht wichtig. Es zeigt sich jedoch, dass viele Leistungen als wichtig, nicht aber sehr wichtig eingestuft werden, auch kann festgestellt werden, dass viele Leistungen mit teils-teils bewertet werden.

Abschließend bemerken viele Charterkunden, dass ihnen eine reibungslose, pünktliche und freundliche Übergabe und Rücknahme des Bootes von großer Bedeutung ist ebenso wie die Sauberkeit des Schiffes. Das Vertrauen in den Vercharterer und Glauben an dessen Seriosität wird als Grundlage für den Abschluss von Charterverträgen gesehen. Bemängelt werden die oft fehlende Ansprechbarkeit des Vercharterers vor Ort, der oft starre Buchungszeitraum von Samstag bis Samstag und die mangelnde Sauberkeit an Bord der Boote. Auch werden angekündigte Versprechen über die Qualität der Boote nicht immer eingehalten. So schreibt ein ehemaliger Charterkunde: „Es gibt zu viele schwarze Schafe, die Seelenverkäufer verchartern!“. Des Weiteren weisen die Kunden auf die Problematik der Agenturen hin und fordern entsprechende Sicherungsscheine. Die Kunden würden die Existenz eines Forums für die Bewertung von Charteragenturen und -unternehmen ebenso begrüßen wie eine klare Kennzeichnung der Unternehmen hinsichtlich dessen Qualität.

Fazit

Zukünftig wird es für Charterunternehmen wichtig sein, neben den Basis- und Leistungsanforderungen auch die Begeisterungsanforderungen der Kunden zu erfüllen. Bei allen Aktivitäten sollte dabei der Aufbau des Kundenvertrauens im Mittelpunkt stehen. Das Chartern eines Bootes setzt Vertrauen voraus, zunächst in die Informationen des Charterunternehmens über Qualität und Leistungen, dann in das gecharterte Boot. Dieses lässt sich sicher vom äußerlichen Zustand begutachten, aber der Zustand des Schiffes unter Wasser

bleibt dem Kunden in der Regel verborgen. Die Kunden sollten am Charterort adäquat betreut werden und während der gesamten Reise einen Ansprechpartner haben, der möglichst rund um die Uhr erreichbar ist, sowie eine faire Übergabe und Rückgabe des Schiffes genießen können.

Zur Autorin

Dr. Dipl.-Kffr. Silja Schröder, MBA

Bäderstraße 65

24229 Schwedeneck

E-mail: privat@siljaschroeder.de

Bestens aufgestellt im Sportmanagement!

Wer auf dem Spielfeld des Sportbusiness Entscheidungen trifft, ohne die Besonderheiten der Branche zu berücksichtigen, geht hohe Risiken ein. Wie Sie diese Risiken erfolgreich vermeiden, stellt Ihnen dieses Buch kompetent zusammen. Die wichtigsten Themen auf über 660 Seiten – ein **Standardwerk des deutschen Sportmanagements!**

»... sowohl für Studenten, als auch für Manager in der Sportpraxis immer die erste Wahl.«

Zur Voraufgabe in:
Sciamus – Sport und Management, 1/2011

Markenmanagement, Sportsponsoring, Neuromarketing, Social Media und vieles mehr: Wie Sie **erfolgreich im Sportmarketing agieren**, erfahren Sie in diesem Buch. Umfassendes Know-how, um die Konkurrenz auf die Plätze zu verweisen – mit vielen Beispielen und Fallstudien, Übungen und Kontrollfragen.

»... Standardwerk, auf das Studenten und Manager nicht verzichten sollten.«

Zur Voraufgabe in:
Sciamus – Sport und Management, 2/2011

Management im Sport Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie

Herausgegeben von Prof. Dr. Gerd Nufer
und Prof. Dr. André Bühler

3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2012, XIV,
660 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen und Fall-
beispielen, € (D) 44,95, ISBN 978-3-503-14118-0
Sportmanagement, Band 1

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-14118-0

Marketing im Sport Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing

Herausgegeben von Prof. Dr. Gerd Nufer
und Prof. Dr. André Bühler

3., völlig neu bearbeitete Auflage 2013, XIII,
656 Seiten, mit zahlreichen Fallstudien und Praxis-
beispielen, € (D) 44,95, ISBN 978-3-503-14119-7
Sportmanagement, Band 2

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-14119-7



ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG
Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info



Carsten Momsen

Manipulation von Sportwetten und Schiedsrichterbestechung – straflose Korruption im Sport?

Abstract

Beispiele für die strafrechtliche Aufarbeitung von Spieler- und Schiedsrichterbestechung und von Wettmanipulation sind einer breiten Öffentlichkeit seit längerem geläufig. Als Stichworte fallen immer wieder der sogenannte Bundesligaskandal aus der Saison 1970/71 und die Strafverfahren im Zusammenhang mit dem Schiedsrichter Hoyzer und den Hintermännern Sapina. Nicht zuletzt das Urteil des Kieler Landgerichts gegen die früheren Verantwortlichen des THW Kiels Uwe Schwenker und Zvonimir Serdarusic vom Januar 2012 und die öffentlichkeitswirksame Pressekonferenz von EUROPOL im Februar 2013 haben das Thema in den Mittelpunkt der medialen Berichterstattung gerückt.

Aus strafrechtlicher Sicht wurde das sogenannte Matchfixing bislang allerdings primär unter dem Aspekt des Betruges, gegebenenfalls auch als Untreue, verfolgt. Ausgeblendet bleibt hingegen weitgehend der Aspekt der Korruption. Daher wird das Matchfixing im vorliegenden Beitrag unter dem Gesichtspunkt der Korruption näher betrachtet.

1. Einführung

Beispiele für die strafrechtliche Aufarbeitung von Spieler- und Schiedsrichterbestechung und von Wettmanipulation sind einer breiten Öffentlichkeit seit längerem geläufig, insbesondere der sogenannte 1. Bundesligaskandal aus der Saison 1970/71 und die Strafverfahren im Zusammenhang mit dem Schiedsrichter Hoyzer¹ und den Hin-

termännern Sapina². Nicht zuletzt das Urteil des Kieler Landgerichts gegen die früheren Verantwortlichen des THW Kiels Uwe Schwenker und Zvonimir Serdarusic aus Januar 2012³ und die öffentlichkeitswirksame Pressekonferenz von EUROPOL im Februar 2013 haben das Thema in den Mittelpunkt der medialen Berichterstattung gerückt. Im folgenden wird allerdings der Profifußball im Mittelpunkt stehen.

Angesichts dessen darf als bekannt gelten, dass entsprechende Manipulationsversuche bislang nicht als strafrechtlich irrelevant behandelt wurden. Strafflos sind also Sportwetten infolge von Schiedsrichterbestechung und Spielmanipulation nicht. Allerdings ist das sogenannte Matchfixing bislang primär unter dem Aspekt des Betruges, gegebenenfalls auch als Untreue, verfolgt worden. Ausgeblendet bleibt hingegen weitgehend der Aspekt der Korruption. Dies erscheint deshalb unbefriedigend, weil der Unrechtskern einschlägiger Verhaltensweisen zumindest auch, wenn nicht sogar in erster Linie, darin besteht, dass Ergebnisse eines bereichsspezifischen Wettbewerbs von einzelnen Marktteilnehmern unter Verletzung der für diesen Markt geltenden Regeln verfälscht werden. Genau genommen wird ein illegal erlangter Informationsvorsprung dafür ausgenutzt, die sich regelkonform verhaltenden und deshalb schlechter informierten Marktteilnehmer zu übervorteilen. Dadurch wird das Vertrauen ehrlicher Marktteilnehmer in diesen Markt enttäuscht, insbesondere dann,

esse/archiv/20051117.26052.html

2 <http://www.spiegel.de/sport/fussball/haft-fuer-hoyzer-ein-urteil-auf-das-niemand-gewettet-haette-a-385504.html>

3 <http://www.zeit.de/sport/2012-01/handball-thw-kiel-freispruch>

1 Vgl. Pressemitteilung des LG Berlin v. 17.11.2005, <http://www.berlin.de/sen/justiz/gerichte/kg/pr>

wenn diesen ehrlichen Marktteilnehmern ein individueller Vermögensnachteil entsteht. Last not least wird die Funktionsfähigkeit des spezifischen Marktes beeinträchtigt.

Das aber ist die klassische Beschreibung einer korruptiven Verhaltensweise. Aus ökonomischer Sicht haben 2012 Pitsch, Emrich und Pierdzioch eine aufschlussreiche Studie vorgelegt.⁴ Hier wie auch in der jüngst veröffentlichten Studie des BISP, der Deutschen Sporthochschule Köln und der Stiftung Deutsche Sporthilfe ergibt sich ein substantieller Anteil an „gefixten“ Spielen in verschiedenen Ligen und in verschiedenen Sportarten.⁵ Demnach geben 8,7 % der Athleten glaubhaft an, bei Spielabsprachen beteiligt zu sein. Das würde auf den ersten Blick bedeuten, dass ca. jedes 11. Match manipuliert worden ist. Bei Lichte betrachtet ist es aber wahrscheinlich, dass zwar auch an einzelnen Matches mehrere Beteiligte manipulierend tätig sein werden, vor allem aber, dass Athleten, die manipulieren, nicht nur ein einziges Match manipulieren, da sie sich aus finanziellen Gründen wie auch im Hinblick auf ihre Karriere in Abhängigkeit zu den Hintermännern begeben haben. Geht man weiterhin davon aus, dass ein nicht unerheblicher Prozentsatz der Befragten unglaublich angegeben haben wird, nicht beteiligt zu sein, so ergibt sich unter Berücksichtigung eines realistischen Dunkelfelds eine beeindruckende Quote manipulierter Matches und beteiligter Akteure. Alles in allem schätzt Sportradar, ein kommerzielles Unternehmen, das unter anderem Spiele für Fußballverbände und Vorstände untersucht, die Anzahl der ‚gefixten‘ professionellen Fußballspiele in Europa auf 300 pro Jahr. (BBC News 2010).⁶

4 Match Fixing im deutschen Fußball: Eine empirische Analyse mittels der Randomized-Response-Technik, 2012.

5 Breuer/Hallmann, Dysfunktionen des Spitzensports: Doping, Match-Fixing und Gesundheitsgefährdungen aus Sicht von Bevölkerung und Athleten, 2013.

6 Iris, u.a., http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf,

Bereits 2010 beschrieb Leyendecker in der Süddeutschen Zeitung zum Bochumer Fußballskandal geradezu exemplarisch, wie das wett-motivierte Matchfixing vonstatten geht und in welchem Umfang verschiedenste Personen in verschiedenen Funktionen involviert sind.⁷ Geradezu charakteristisch ist die bereits erwähnte Verflechtung einer Vielzahl verschiedenster Akteure auch im weiteren Umfeld der Sportausübenden sowie die Steuerung von Kapitalflüssen, wie sie im Übrigen für großdimensionierte Steuerhinterziehungen oder aber die Geldwäscheaktivitäten der organisierten Kriminalität typisch ist.⁸

Aufschlussreich im Hinblick auf die Komplexität der Korruptionssysteme ist der Sachverhalt eines Urteils im Bochumer Sapina/Hoyzer-Komplex. Hier heißt es, „Dabei wurde ein sog. „Sterne-System“ entwickelt, nachdem der Angeklagte S. bei der Aufgabe einer Wette den Mitarbeitern der SAMVO Ltd. mitteilen sollte, in welchem Ausmaß er die zu bewettende Partie manipuliert hatte. Je mehr Spieler von ihm korrumpiert worden waren, desto mehr „Sterne“ sollte er der Partie verleihen. Die SAMVO Ltd. verdiente an der Vermittlung, indem sie die von den Wettanbietern in Asien angebotenen Quoten gegenüber dem Angeklagten S. geringfügig verschlechterte. Spiele, die (...) als „sicher“ erschienen, wurden (...) auch gezielt für eigene Wetten genutzt“.⁹

Hält man sich vor Augen, dass in Deutschland in der Regel der Betrugstatbestand Anknüpfungspunkt der Strafverfolgung ist, so gilt es folgendes zu bedenken: Zum einen führt eine Verfolgung als Betrug nur dann zur Strafbarkeit, wenn individuelle

S.12; Zugriff am 25.04.2013.

7 Leyendecker, SZ v. 14.10. 2010; „Gekaufte Teams“ - <http://www.sueddeutsche.de/sport/wettskandal-gekaufte-teams-1.974462>; http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf, S.12; Zugriff am 25.04.2013.

8 Umfassend dazu Declan, Sichere Siege, 2008.

9 BGH NSTZ 2013, 234 f.

Geschädigte zumindest bestimmbar sind. Dort, wo etwa im massenhaften Wettgeschäft der Online-Wetten kaum konkrete „Wettpartner“ auszumachen sind, kann eine Betrugsstrafbarkeit mangels Verfolgbarkeit ins Leere laufen, jedenfalls sofern der Wettanbieter selbst keinen Schaden erleidet. Gerade dies aber ist das interessante Segment. Beispielhaft sei in Erinnerung gerufen, dass davon auszugehen ist, dass allein für die Wetten auf das Champions-League-Finale 2012 in München ein schätzungsweise weltweites Gesamtvolumen von bis zu 1 Milliarde Euro Umsatz erreicht worden sein dürfte.¹⁰ Zum weitüberwiegenden Teil wurden diese Wetten über Online-Portale abgeschlossen. Auch wenn Sportwetten sicher nicht die alleinige Ursache für Korruption im Sport sind¹¹ – genauso wie im Bereich des Doping kann auch hier der sportliche Erfolg im Vordergrund stehen – ist doch gleichwohl eine steigende Anzahl an Match Fixing Fällen gerade in den letzten Jahren zu verzeichnen. Eine mögliche Ursache ist offensichtlich das erheblich gewachsene Angebot an Onlinewetten¹², verbunden mit der Tatsache, dass die internetbasierte Platzierung von Wetten das Risiko einer Verfolgung der Manipulation herabsetzt.¹³ Dies gilt vor

allem mit Blick auf den Umstand, dass die Wetten über das Internet Staatsgrenzen überschreiten können. Namentlich in den asiatischen Staaten wird ein Großteil des Umsatzes gemacht.¹⁴ Damit werden Sportwetten einfacher und potentiell lukrativer, auch für Kriminelle.¹⁵ Wie sich zeigt, ist die internetbasierte Sportwette ein bevorzugtes Mittel der Geldwäsche krimineller Organisationen geworden. Um hier unvorhersehbare Kosten zu vermeiden, liegt es natürlich nahe, die Wette zu manipulieren. Dann kann die Verwandlung in sauberes Geld unter Umständen sogar gewinnbringend sein – eine echte „win-win-Situation“! Dies zeigt recht deutlich, dass Antrieb und Schadenspotential der einschlägigen Verhaltensweisen mittels einer Aufarbeitung allein unter dem Aspekt des Betrugs nach deutschem Strafrecht zu so kaum zu vermeidenden Strafbarkeitslücken führen wird. Dies erscheint angesichts der eminenten wirtschaftlichen Bedeutung des Profifußballs kaum zu tolerieren. Auch der Schaden, der dem Fußball in seiner vielgestaltigen gesellschaftlichen Vorbildfunktion zugefügt wird, ist auf diese Weise nicht zu erfassen.

Zum anderen tritt gerade im Segment der Online-Wetten ein Problem des sog. Strafanwendungsrechts auf: Die Wetten werden weltweit, d.h. von In- und Ausländern bei mehrheitlich ausländischen Wettanbietern, abgeschlossen. Gerade im engli-

10 Kistner, Fernöstliche Wettpaten manipulieren in Europa, (2013) -

<http://www.sueddeutsche.de/sport/wettskandal-im-fussball-zocken-ohne-limit-1.1591504-2>; Zugriff am 25.04.2013.

11 Transparency International, The most and least corrupt nations, (2008), - <http://www.info-please.com/world/statistics/2008-transparency-international-corruption-perception-s.html>; Reitzbaum/Renault, L'ARJEL a atteint ses objectifs de régulations, (2011) -

<http://www.lefigaro.fr/medias/2011/06/08/0402-20110608ARTFIG00457-jean-francois-vilote-invite-du-buzz-media.php>; Zugriff am 25.04.2013.

12 Forrest/McHale/McAuley, Risks to the integrity of Sport from betting corruption, (2008), S.4f. - http://www.epma-conference.net/Download/22012009/SalfordREPORT_Feb08.pdf, .; Zugriff am 25.04.2013.

13 La Service Central de Prévention de la Corruption, Corruption dans les marchés publics, fraudes et corruption dans l'économie, responsabilité de la personne morale, jeux, paris, internet et corruption, S.19ff. (2007), http://www.justice.gouv.fr/art_pix/scpc2007.pdf, Zugriff am 25.04.2013.

14 IRIS, u.a., Sports betting and corruption – how to preserve the integrity of sport, (2012), S.42f.; http://www.sportaccord.com/multimedia/docs/2012/02/2012_-_IRIS_-_Etude_Paris_sportifs_et_corruption_-_ENG.pdf, .; Zugriff am 25.04.2013.

15 Vilotte, Préserver l'intégrité et la sincérité des compétitions sportives face au développements des paris sportifs en ligne, (2011), S.6 - <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000165/0000.pdf>, Zugriff am 25.04.2013.

schen und asiatischen Rechtsraum sind vergleichbare Verhaltensweisen nicht notwendig strafrechtlich relevant. Wie weit ist also überhaupt deutsches Strafrecht anwendbar? In diesem Punkt soll nur kurz auf das mit sogenannter Internet-Kriminalität häufig verbundene Problem von Handlungs- bzw. Tat- oder Erfolgsort als Anknüpfungspunkt für die Anwendung deutschen Strafrechts hingewiesen werden. Wichtiger in diesem Zusammenhang erscheint der Blick auf ausländische Regelungsmodelle, auf welche beispielhaft am Ende hingewiesen wird.

2. Definitionen, Erläuterungen

Ein zentraler Begriff ist „**Korruption im Sport**“ bzw. „**Sporting Corruption**“. Außerhalb des rechtlichen Rahmens von Korruptionstatbeständen ergibt sich folgendes Bild: Einige Autoren heben die Verbindung zu Wettaktivitäten hervor – z.B. das französische Forschungszentrum IRIS definiert ‚Sportkorruption‘ als beliebige Manipulation oder versuchte Manipulation eines Ergebnisses oder Aspekts eines Spiels mit dem Ziel, die finanziellen Gewinne auf dem Sportwettenmarkt zu sichern.¹⁶ Gorse und Chadwick beschreiben Sportkorruption als „beliebige illegale, sittenwidrige oder unethische Aktivität, bei der absichtlich versucht wird das Ergebnis eines Sportwettbewerbs (oder irgendeinen Teil davon) zum persönlichen, materiellen Gewinn, für einen selbst oder mehrere Parteien, die in diese Aktivität involviert sind, zu verzerren“. (Gorse and Chadwick 2011).¹⁷

Der zweite Zentralbegriff ist die „**Spielmanipulation**“ bzw. etwas weitergefasst

das sog. „**Matchfixing**“: Eine meines Erachtens gut geeignete Definition des Matchfixing stammt vom australischen Sportminister (Sport and Recreation Ministers’ Council Communiqué 2011) und zeichnet sich durch einen weit gefassten Anwendungsbereich sowie eine Verbindung zum Phänomen der Korruption aus.¹⁸ Übersetzt lässt sich die Definition folgendermaßen darstellen:

„Match Fixing beinhaltet die Manipulation eines Ergebnisses oder deren Möglichkeit von Wettstreitern, Teams, Sportagenten, Betreuerstäben, Schiedsrichtern, Amtsträgern oder der ‚ausführenden‘ Belegschaft. Derartige Handlungsweisen beinhalten namentlich:

- (1) Absichtliches Fixing des Ergebnisses eines Wettbewerbs oder eines Ereignisses innerhalb des Wettbewerbs oder einer Punktspreizung
- (2) Absichtliche „under-performance“
- (3) Widerruf von Entscheidungen (bspw. der Linienrichter)
- (4) Absichtlicher Missbrauch/falsche Anwendung der Spielregeln durch einen Amtsträger
- (5) Beeinflussung des Spiels oder der Spielfläche durch die ‚ausführende‘ Belegschaft; und
- (6) Missbrauch der Insiderinformationen um eine Wette, die bei einer der oben aufgeführten Personen oder einem Spekulanten (Zocker), der solche Menschen rekrutiert hat, um das Ergebnis, auch nur möglicherweise, zu manipulieren, getätigt wurde, zu unterstützen.“¹⁹

16 Iris, u.a., http://www.sportaccord.com/multimedia/docs/2012/02/2012_-_IRIS_-_Etude_Paris_sportifs_et_corruption_-_ENG.pdf, S.6; Zugriff am 25.04.2013.

17 European Affairs, Match-fixing in sport, (2012), S.9 - http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf; Zugriff am 25.04.2013.

18 Australian Government, National Policy on Match-Fixing in Sport, (2011), S.4. - http://www.regional.gov.au/sport/programs/files/national_policy_match-fixing.pdf; Zugriff am 25.04.2013.

19 European Affairs, http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf, S.9; Zugriff am 25.04.2013.

Dabei existieren zwei Fälle des Match Fixing: die **wett-motivierten** („betting-motivated“) und die **nicht-wett-motivierten** („non-betting motivated“)

(1) Wett-motivierte Fälle:

Liegt ein wett-motivierter Fall vor, so erfolgt das Matchfixing mit dem Hauptziel, einen wirtschaftlichen Gewinn indirekt durch den Sport zu erzielen, indem man auf das manipulierte Spiel Wetten unter Ausnutzung der exklusiven Information über die vorgenommene Manipulation tätigt.²⁰

(2) Nicht-wett-motivierte Fälle:

Bei nicht-wett-motivierten Fällen handelt es sich um das sogenannte *sport-motivierte Match Fixing* – Das Fixing eines Wettbewerbs wird mit dem Hauptziel durchgeführt, einen sportlichen Vorteil direkt aus seinem Ergebnis zu erzielen. Die aus dem Sport resultierende Motivation kann „einfach“ das Gewinnen eines Spiels oder Wettbewerbs involvieren, um dem Abstieg oder der Qualifizierung für eine höhere – und teurere Liga zu entgegenen.²¹

3. Die Entwicklung im Bereich Fußball und in anderen Sportarten

Obwohl bestimmte Sportarten vom Match Fixing besonders betroffen scheinen (insbesondere Cricket, Fußball und Tennis), können alle Sportarten betroffen sein. Es bestehen z.B. Fälle im Snooker, Basketball, Sumo-Ringen oder Rugby. Beide, das Kol-

lektiv als auch die Individuen, wurden enthüllt²² und bestimmte Autoren behaupten sogar, dass individuelle Sportarten, wie Tennis, am einfachsten zu manipulieren wären, weil die Bestechung nur bei einer Person durchgeführt werden muss.²³ Das Niveau an Sportausübung scheint von geringerer Relevanz zu sein, da die Manipulation sowohl bei Professionellen, als auch Amateuren, in höheren und niedrigeren Ligen vorkommt, obwohl es in Wettbewerben und Disziplinen üblicher erscheint, in denen weniger streng geprüft wird.²⁴ Möglicherweise sind schlechter verdienende Spieler oder Schiedsrichter tendenziell eher gewinnbar. Zusätzlich können alle Länder in Europa als auch darüber betroffen sein.

Wichtig ist, sich immer wieder bewusst zu machen, dass Spieler nicht die einzigen von Match Fixing betroffenen sind.

Etliche Fälle der wettbezogenen Manipulationen sind durch die Teilnahme von Schiedsrichtern²⁵, Amtsträgern²⁶, Sportmanagern²⁷ und weiteren Personen aus dem Umfeld der Athleten, sowie weiteren nicht direkt mit dem Sport in Verbindung ste-

20 European Affairs, http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf, S.10; Zugriff am 25.04.2013.

21 Carpenter in Sweet & Maxwell's International Sports Law Review, 2012, S.16; Iris, u.a. http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf, S.10, Zugriff am 25.04.2013.

22 Vilotte, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000165/0000.pdf>; S.8, Zugriff am 25.04.2013.

23 Forrest/McHale/McAuley, http://www.epma-conference.net/Download/22012009/SalfordREPORT_Feb08.pdf, S.7; Zugriff am 25.04.2013.

24 Carpenter in Sweet & Maxwell's International Sports Law Review, 2012, S. 17.

25 Vgl. den Fall Hoyzer, Fn.2.

26 Der Präsident von Fenerbahce Istanbul, Aziz Yildirim, und andere Funktionäre des Vereins wurden in der Türkei wegen u.a. Spielmanipulation zu Haftstrafen verurteilt, <http://www.ftd.de/sport/fussball/auslandsfussball/news/:fenerbahce-praesident-schuldig-gesprochen/70057813.html>

27 Luciano Moggi, Ex-Manager von Juventus Turin, wurde wegen der Beteiligung an Spielmanipulationen zu einer Haftstrafe von 12 Monaten verurteilt, <http://www.spox.com/de/sport/fussball/international/italien/1103/News/juventus-turin-strafe-fuer-manipulations-skandal-luciano-moggi-reduziert.html>

hende Personen, gekennzeichnet. Wie erwähnt deuten Untersuchungen insbesondere im Bereich des Tennis²⁸ darauf hin, dass die finanziell schlechter ausgestatteten Clubs oder Spieler eher Opfer bzw. Ansprechpartner für ein Fixing zu sein scheinen.

Zudem scheint jedenfalls das wett-motivierte Match Fixing dort am meisten verbreitet zu sein, wo es nicht den Ausgang des Endspiels eines Wettbewerbs beeinflusst.²⁹ Es ist zudem öfter mit weiteren kriminellen Aktivitäten verknüpft, so wie Korruption, Betrug und Geldwäsche (Pons 2011; Pons 2010, 30).³⁰

a. Die sog. „Fußball(wett)skandale“

Im Hinblick auf die strafrechtliche Verfolgung in Deutschland sind die sogenannten Fußball-Skandale die entscheidenden Wegmarken. In jüngster Zeit waren dies die mit den Namen Hoyzer und Sapina verbundenen Verfahren.³¹ Dies ist letztendlich auch der Konnex zu den aktuellsten Fällen, die zu Jahresbeginn von EUROPOL im Rahmen einer Pressekonferenz vorgestellt wurden. So beeindruckend die Zahlen sind (700 Spiele in 30 Ländern), so wenig stellen die Berichte in Bezug auf Deutschland einen Quantensprung dar. Denn offenbar waren die Hälfte der Fälle bereits Gegenstand der Bochumer und damit zusammenhängender Ermittlungen, können also teilweise als abgeurteilt gelten.

28 Iris, u.a.: http://www.sportaccord.com/multimedia/docs/2012/02/2012_-_IRIS_-_Etude_Paris_sportifs_et_corruption_-_ENG.pdf, S.20; Zugriff am 25.04.2013.

29 Carpenter in Sweet & Maxwell's International Sports Law Review, 2012, S.17.

30 European Affairs, http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf, S.10f.; Zugriff am 25.04.2013.

31 Urteil LG Berlin v. 17.11.2005, Az. (512) 68 Js 451/05 Kl (42/05)

Als „Fußball-Wettskandal“ werden zusammenfassend die Manipulationen von Fußballspielen bezeichnet, die im Zuge der Ermittlungen gegen den deutschen Fußballschiedsrichter Robert Hoyzer im Januar 2005 bekannt wurden. Der Fußball-Wettskandal 2005 gilt als die größte Affäre im deutschen Fußball seit dem Bundesliga-Skandal in der Saison 1970/71, als zahlreiche Spieler, Trainer und Funktionäre an Spielverschiebungen beteiligt waren. Es bestehen weitgehende Überschneidungen zu den von EUROPOL bekannt gemachten Vorfällen.³²

Als „Bundesliga-Skandal“ werden die Vorgänge um den Abstiegskampf in der Fußball-Bundesligasaison 1970/71 bezeichnet, als es auf Grund von manipulierten Punktspielen den Klubs von Rot-Weiß Oberhausen und Arminia Bielefeld gelungen war, in der 1. Bundesliga zu verbleiben.³³

b. Beispiele aus anderen Sportarten

Der Radsport-Weltverband UCI ermittelt gegen Alexander Winokurov wegen möglichen Sportbetrugs. Der ehemalige Radprofi soll 2010 150.000 Euro bezahlt haben, um ein Rennen zu gewinnen.³⁴

32 Ashelm, Wettmanipulation – Alle Spuren führen nach Singapur, (2012) - <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/wettmanipulation-alle-spuren-fuehren-nach-singapur-11998393.html>; dpa, Europol deckt riesigen Fußball-Wettskandal auf, (2013) - <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/korruption-europol-deckt-riesigen-fussball-wettskandal-auf/7732352.html>; Zugriff am 25.04.2013.

33 Kracht, Der Bundesliga-Skandal 1971, (2011) - http://www.planetwissen.de/sport_freizeit/ballsport/fussball_bundesliga_gruenderjahre/bundesliga_skan-dal.jsp; Zugriff am 25.04.2013.

34 Dpa, Verdacht des Sportbetrugs: UCI leitet Ermittlungen gegen Winokurov ein, (2012) - <http://www.spiegel.de/sport/sonst/weltverband-uci-ermittelt-gegen-alexander-winokurov-a-865477.html>, Zugriff am

Auch die Verfahren im Zusammenhang mit dem THW-Kiel (Schwenker/Serdarusic) sind noch nicht vollständig abgeschlossen.³⁵

Das Kieler Landgericht hat Uwe Schwenker und Zvonimir Serdarusic im Handballprozess aus Mangel an stichhaltigen Beweisen freigesprochen. Dem früheren Manager und dem Ex-Trainer des THW Kiel waren Bestechung, Betrug und Untreue vorgeworfen worden. Sie sollen vor dem Champions League Finalrückspiel 2007 gegen den SC Flensburg-Handewitt versucht haben, das Ergebnis durch Schiedsrichterbestechung zu manipulieren.

Ermittlungen gegen weitere Personen sollen andauern.³⁶ Zudem wird der Kieler Handball-Prozess in Teilen neu aufgerollt: Der Bundesgerichtshof hat den Freispruch für den ehemaligen THW-Manager Uwe Schwenker vom Vorwurf der Untreue aufgehoben. Dieser wird vor dem Kieler Landgericht nun erneut behandelt.³⁷

4. Die strafrechtliche Einordnung von Geldzahlungen an Athleten und Schiedsrichter

Wird Athleten oder Schiedsrichtern ein Geldbetrag oder auch Sachgegenstände angeboten, damit sie im Sinne und Inter-

esse des „Bestechenden“ das Spiel beeinflussen oder lenken, so kommt für eine strafrechtliche Einordnung dieser Verhaltensweisen § 299 StGB in Betracht, die Bestechung im geschäftlichen Verkehr. § 299 StGB schützt neben dem freien, lauterem Wettbewerb auch Vermögensinteressen der Mitbewerber;³⁸ nimmt man den Schutzzweck der Norm ernst, dann müssen die Mitbewerber sowohl in ihrer Chancengleichheit als auch in ihren Vermögensinteressen geschützt werden.³⁹ Dies ist besonders evident für den sportlichen Wettbewerb.⁴⁰ Gleichfalls geschützt sind die Vermögensinteressen des Geschäftsherrn. Dies ist in Bezug auf die gesellschaftsrechtliche Struktur von Personen- und Kapitalgesellschaften problematisch, weist jedoch keine originär sportverbandsspezifischen Bezüge auf. Sieht man den Wettbewerb als eigenständiges Rechtsgut an, ist zudem davon auszugehen, dass das öffentliche Interesse an der Verhinderung von Auswüchsen im Wettbewerb und auch die Allgemeinheit vor sachwidriger Verteuerung geschützt werden soll.⁴¹ Allerdings geht man mehrheitlich davon aus, dass Kunden des Unternehmens und, allgemeiner, die Verbraucher, nicht unmittelbar geschützt werden. Dann wären beispielsweise Zuschauerinteressen nicht berücksichtigungsfähig. Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass wie bei § 298 StGB die Individualinteressen integraler Bestandteil des Allgemeinrechtsguts sein müssen, so dass jedenfalls ein Schutzreflex anzunehmen ist.⁴² Ein Wettbewerbsverhältnis muss im Zeitpunkt der Tathandlung noch gar nicht bestehen, denn geschützt ist auch der zukünftige Wettbewerb. Zudem sind auch abstrakte Gefährdungen relevant, etwa wenn die korruptive Einflussnahme im

25.04.2013; „Sorgt Winokurow für den nächsten Skandal?“, (2012) - http://www.kicker.de/news/radsport/startseite/577305/artikel_sorgt-winokurow-fuer-den-naechsten-skandal.html; Zugriff am 25.04.2013.

35 Iris, u.a. http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf, S.30ff.; Zugriff am 25.04.2013.

36 Dpa, Handballprozess: Schwenker und Serdarusic freigesprochen, (2012) - <http://www.spiegel.de/sport/sonst/handballprozess-schwenker-und-serdarusic-freigesprochen-a-811509.html>; Zugriff am 25.04.2013.

37 Dpa, Handball-Manipulationsprozess: Schwenker muss erneut vor Gericht, (2012)- <http://www.spiegel.de/sport/sonst/handball-schwenker-muss-erneut-vor-gericht-a-869834.html>; Zugriff am 25.04.2013.

38 LK/Tiedemann StGB § 299 Rn 5.

39 NK/Dannecker StGB § 299 Rn 5

40 Cherkeh/Momsen NJW 2001, 1745 ff.

41 Schönke/Schröder/Heine StGB § 299 Rn 2; Lackner/Kühl StGB § 299 Rn 1; LK/Tiedemann StGB § 299 Rn 7

42 Vgl. zum Ganzen: NK/Dannecker StGB § 299 Rn 7

Ergebnis gar nicht ursächlich für den Entscheidungsprozess wird.

Wie bei den Bestechungsdelikten im Amt unterscheidet § 299 StGB zwischen Bestechung und Bestechlichkeit.⁴³ In beiden Varianten können Täter nur Angestellte oder Beauftragte eines geschäftlichen Betriebes sein; für Dritte wäre insoweit nur Anstiftung oder Beihilfe möglich⁴⁴. Ein Angestellter ist, wer in einem Dienst- oder Auftragsverhältnis zum Geschäftsinhaber steht und Weisungen des Geschäftsherrn unterworfen ist.⁴⁵ (Gesetzeszweck: nur wer Entscheidungskompetenz hat oder Entscheidungen beeinflussen kann).⁴⁶ Entscheidend ist, dass das Arbeitsverhältnis zumindest faktisch begründet war.⁴⁷ Beauftragt ist jede Person, die aufgrund ihrer Stellung berechtigt und verpflichtet ist, für den Betrieb befugtermaßen dauernd oder gelegentlich geschäftlich⁴⁸ tätig zu werden und unmittelbar oder mittelbar auf die i.R.e. Betriebes zu treffenden Entscheidungen Einfluss über den Waren- und Leistungsaustausch nehmen kann, sofern sie nicht Betriebsinhaber oder Angestellter ist.⁴⁹ Bei Athleten ist eine Einordnung als Angestellter in den Fällen der Mannschaftssportarten zu bejahen. Sie sind den Anweisungen des Vereins und des Trainers unterworfen, was bspw. Trainingszeiten, -ort, -methoden oder auch Aufstellungen betrifft. Spieler in den Profiligen befinden sich daher in einem Ange-

stelltenverhältnis zu ihrem Verein. Die Zuordnung des Schiedsrichters zu einem Verband, bspw. dem DFB, ist hingegen schwieriger. Ein Angestelltenverhältnis liegt schon nicht vor, da Schiedsrichter (außer in Bezug auf ihre Einsatzorte und -zeiten) keinen Weisungen des Verbandes unterstehen. Das Problem einer Beauftragtenstellung liegt darin, dass ein Schiedsrichter eben nicht „geschäftlich“ für den Verband tätig wird, da jedenfalls eine im weiteren Sinne wirtschaftliche Betätigung nicht vorliegt.

Die Geldzahlungen müssten auch im „geschäftlichen Verkehr“ erfolgen. Dies wird man letztendlich nicht bejahen können. Auch wenn entsprechende Geldzahlungen zumindest umgangssprachlich i.d.R. als „Bestechung“ bezeichnet werden, fehlt es am Bezug zum Geschäftsverkehr. Wer einem Schiedsrichter einen bestimmten Geldbetrag für den Fall verspricht, dass dieser für einen bestimmten Spielausgang „sorgt“, steht mit anderen - unabhängig von der Frage, ob ein Schiedsrichter ein „Angestellter oder Beauftragter eines geschäftlichen Betriebs im geschäftlichen Verkehr“ ist - schon in keiner Wettbewerbssituation beim „Bezug von Waren oder gewerblichen Leistungen“ i.S.d. § 299 Absatz I StGB: Weder stellt der Ausgang eines Fußballspiels eine „Ware“ oder „gewerbliche Leistung“ dar, noch kann der Spielausgang „bezogen“ werden. Dies betrifft auch den Fall, in dem einem Spieler Geld geboten wird, damit er den Spielablauf beeinflusst. Gleichfalls entfällt damit eine mögliche Strafbarkeit nach § 299 Absatz II StGB. Man müsste insoweit über eine Tatbestandsergänzung oder einen spezifischen Tatbestand für den Sport nachdenken.

Ebenfalls zu einem negativen Ergebnis kommt man im Hinblick auf die Amtsträgerbestechung nach §§ 331 ff. StGB. Ein DFB-Schiedsrichter ist kein Amtsträger - und insbesondere kein Schiedsrichter in

43 SK/Rudolphi StGB § 299 Rn 2; Schönke/Schröder/Heine StGB § 299 Rn 3

44 Bei Einschaltung von Vermittlerfirmen kommen vorrangig die Schmiergelder zahlenden Lieferanten als Täter, die Mitarbeiter der Vermittlerfirmen als Gehilfen der passiven Bestechung in Betracht, Lackner/Kühl, § 299 Rn.6; NK/Dannecker, § 299 Rn.62; Wittig in Wistra 98, 7, 10.

45 NK/Dannecker, § 299 Rn.19ff.; Lackner/Kühl, § 299 Rn.2; MüKo/Diemer/Krick, § 299 Rn.4; Schönke/Schröder/Heine, § 299 Rn.7.

46 NK/Dannecker, § 299 Rn.19.

47 Sch/Schr/Heine, § 299 Rn.7.

48 Begriff nicht zivilrechtlich, sondern faktisch auszulegen (MüKo).

49 NK/Dannecker, § 299 Rn.19ff; Lackner/Kühl, § 299 Rn.2.

der hier gemeinten Form, denn es geht um die Angehörigen eines Schiedsgerichts. Personen, die bspw. an der Sportschiedsgerichtsbarkeit der DIS als Richter mitwirken, könnten hingegen durchaus Adressaten der Bestechungsdelikte sein.

5. Die strafrechtliche Einordnung des Abschlusses von Sportwetten und der Auszahlung des Wettgewinns

Tatsächlich steht die strafrechtliche Erfassung über den Tatbestand des Betruges § 263 StGB bislang absolut im Vordergrund der Strafverfolgungspraxis.

Die strafrechtliche Haftung knüpfte daher bislang an einem möglichen betrügerischen Verhalten der manipulierenden Wetter gegenüber dem Anbieter der Wette an. Der Schiedsrichter oder Spieler kommt als Gehilfe der Manipulatoren in Betracht, bzw. könnte wegen eines vermögensschädigenden Verhaltens gegenüber seinem Verein oder Verband zur Verantwortung zu ziehen sein. Der BGH hat in anderen Glücksspiel-Entscheidungen („Fall Hoyzer“⁵⁰/ „Rennwetten-Fall“⁵¹) entschieden, dass der Teilnehmer an einer Sportwette durch die Abgabe des Wertscheins konkludent erkläre, den Vertragsgegenstand nicht manipuliert zu haben. Keine Täuschung wurde jedoch in der sog. „Spätwetten-Entscheidung“⁵² gesehen, wo Wetter auf andernorts stattfindende Pferderennen setzten, von denen sie – anders als der Betreiber des Wettbüros – bereits den Ausgang kannten.⁵³ Die Annahme eines solcherart bei Abgabe einer Wette erklärten Willens, die Regeln einhalten zu wollen, ist in vieler Hinsicht problematisch. Dies gilt insbesondere auch für massenhafte online-Wetten, bei denen es schon schwer fällt, einen Adressaten einer irgendwie gearteten Erklärung diesen

Inhalts auszumachen. Insoweit soll hier nicht ins Detail gegangen werden. Der Betrugstatbestand ist aber auch im Übrigen nur bedingt geeignet, die Wettproblematik aufzufangen.

Denn der BGH wertet als Vermögensschaden u.a. den sogenannten „Quotenschaden“.⁵⁴ Dieses Kriterium ist in der Rechtswissenschaft stark umstritten. Es sollen hier nur verkürzt Grundlinien der Diskussion nachgezeichnet werden. Der Quotenschaden ist lediglich die Verringerung einer Chance und ggf. die Verringerung der quotierten Gewinnerwartung der jeweiligen anderen nicht manipulativ abgegebenen Tipps. Kritik setzt dort an, dass letztlich durch diesen Bewertungsansatz das der Wette inhärente Zufallsmoment völlig ausgeblendet wird. Zwar beeinträchtigt jede Manipulation auch die „Relevanz des Zufalls“, das eine hat jedoch mit dem anderen wenig zu tun. Die Annahme eines Quotenschadens suggeriert nämlich notwendigerweise, dass es Geschädigte gibt, die mit einer Quote sicher gewonnen und daher einen Vermögensschaden erlitten haben. Hieraus würde sich auch die Gewinnerwartung des Anbieters der Wette, der allein durch den Betrugstatbestand geschützt würde, ableiten lassen. Tatsächlich aber beschreibt die Quote nur die Größe der Gewinnchance, nicht die des Gewinns. Das ist eine Spielart eines hypothetischen Kausalverlaufs, dem das Strafrecht immer mit Skepsis begegnete, der jedoch zunehmend zu einem konstitutiven Element des Wirtschaftsstrafrechts zu werden scheint. Neuere Entscheidungen fügen sich in ihrem Bemühen, die Strafbarkeit nicht von Zufälligkeiten abhängig zu machen, in diese Tendenz ein. So hat der BGH jüngst festgestellt, dass die Frage, ob eine Manipulation tatsächlich den Spielverlauf beeinflusst habe, unerheblich sei. Auch sei es ohne Belang, wenn die Wette trotz Manipulation verloren werde und daher

50 BGH NStZ 2007, 151.

51 BGH NJW 1980, 793.

52 BGH NJW 1961, 1934

53 Witte in JR 2012, 97 (99 f.).

54 Dazu näher Gaede HRRS 1/2007.

kein Gewinn ausgezahlt werde. Erleide der Wettanbieter keine Verluste, weil die Einsätze die Gewinne decken, so führe auch dies zu keiner relevanten Schadenskompensation.⁵⁵ Unabhängig von den beschriebenen Schwierigkeiten bei der Schadensberechnung wird der Betrug damit im Sinne eines Hybridtatbestandes, der sich immer weiter wettbewerbsschützenden Normen, wie den wettbewerbsbeschränkenden Absprachen bei Ausschreibungen (§ 298 StGB) oder der Korruption (§ 299 StGB) annähert. Damit aber kommt es zu erheblichen Friktionen systematischer Natur und zu einer (Über-) Dehnung des Gesetzeswortlauts, welche bereits für den sehr spezifischen Sachverhalt der Sportkorruption bedenklich erscheinen, im Falle der Übertragung auf andere bspw. wirtschaftsstrafrechtliche Konstellationen zu kaum erträglicher Rechtsunsicherheit führen können.

Zudem bleibt noch zu begründen, was die Erwägungen und Erregungen um den deutschen Profifußball eigentlich genau genommen mit der Vermögensschädigung eines Wettveranstalters zu tun haben. Denn diese stellt in der gegenwärtigen Situation das einzig vorgeworfene Tatunrecht dar. Man wird sich fragen dürfen, ob das Strafrecht hier einen sinnvollen Weg geht, wenn versucht wird, die enttäuschten Erwartungen der Zuschauer über die Selbstschädigung des kommerziellen Wettanbieters aufzufangen.⁵⁶ Denn – wiederum vereinfacht beschrieben – wird mit dem Vermögen des – ggf. sogar auch noch in die Manipulation involvierten – Wettveranstalters ein Rechtsgut geschützt, dessen Verletzung gerade nicht den Kern der Rechtsfriedensstörung ausmacht. Diese liegt in der unfairen Verzerrung des sportlichen Wettbewerbs und daneben in der Ermöglichung von Geldwäsche in großem Stil, womit wichtige Voraussetzungen der Organisierten Kriminalität geschaffen werden.

55 BGH NStZ 2013, 234 ff.

56 So zutr. Gaede HRRS 1/2007.

Ein naheliegender Erklärungsansatz wäre es daher, die eigentliche Bedeutung des Geschehens im Bereich der Geldwäsche im Rahmen organisierter Kriminalität zu suchen. Dann nämlich würde das Ziel gar nicht primär in der Erzielung hoher Gewinne mit zwangsläufig auffälligen Quoten liegen. Vielmehr würde man lediglich die übliche Verlustquote, die bei herkömmlichen Geldwäscheaktivitäten realistisch bei minimal 30% liegt, durch Verteilung des Risikos bei Wetteinsätzen verringern. Wird nun das wettgegenständliche Match bzw. das einzelne Ereignis abgesprochen, so kann die Geldwäsche (§ 261 StGB) letztlich sogar gewinnbringend sein – eine echte „win-win-Situation“.

Voraussetzungen sind idR eine Einbindung des Wettanbieters, dessen Verluste bei regelmäßigen Aktivitäten kompensiert werden müssen sowie die Anonymisierung der interessanten Untersuchung Geldflüsse etwa durch Zahlung über anonyme Kreditkartenkonten. Hierzu gibt es eine von Declan Hill bereits aus dem Jahr 2008.⁵⁷ Hill schildert auch eindrücklich, welche desaströsen persönlichen Folgen für die bestochenen Athleten durch die Verstrickung in korruptive Machenschaften entstehen. Auch insoweit spielt sich das Meiste im Dunkelfeld strafrechtlicher Aufarbeitung ab.

Diese Probleme werden auch durch die übrigen rechtlichen Regelungen in Deutschland nur unzureichend geschützt: Stichwortartig sei darauf hingewiesen, dass der Schiedsrichter in der Regel gegen die DFB Schiedsrichterordnung verstößt, welche regelgerechtes Verhalten voraussetzt und eine Neutralitätspflicht statuiert. Dies ist jedoch strafrechtlich nicht von Bedeutung. Im Einzelfall kann es auch zum Betrug zu Lasten des betroffenen Vereins oder zu Lasten eines Verbands kommen. Diese Fragen waren

57 Declan, Sichere Siege, 2008; vgl auch Reiche in SZ v. 8.2.13.

Gegenstand des 1. Fußballskandals Anfang der 70er Jahre. Zudem können bspw. in gerichtlichen Verfahren Aussagedelikte verwirklicht werden. All dies sind aber allenfalls Reflexe des eigentlichen Unrechtskerns, der in der korruptiven Manipulation zu suchen ist, die nach deutschem Strafrecht jedenfalls als solche bislang nicht zu erfassen ist.

6. Regelungsmodelle im internationalen Vergleich

Zum „International Legal Framework“ zählt insbesondere die „UN Convention against Corruption“⁵⁸. Hier fordert die sog. ‚Merida Convention‘ von den Ländern, strafrechtliche und andere Verstöße zu sanktionieren, um das weite Spektrum der Korruption zu erfassen. Dabei werden zwei Arten der Korruption unterschieden: aktive und passive. Letztlich sind diese Vorschriften jedoch nicht zwingend, sie sollen lediglich mitberücksichtigt werden.

Die „UN Convention against Transnational Organised Crime“ bezieht sich ausschließlich auf die Korruption im „öffentlichen Bereich“ und ist ebenfalls nicht obligatorisch.

Die „Council of Europe Criminal Law Convention on Corruption“ hat zahlreiche facettenreiche Instrumente entwickelt, um die verschiedenen Aspekte der Korruption zu behandeln, wie die Kriminalisierung der Korruption im privaten und öffentlichen Sektor und die Haftung und Kompensierung des Schadens, der durch Korruption entsteht. Diese Instrumente beinhalten mehrere Abkommen, Leitsätze und Empfehlungen. Der wichtigste Text in dieser Studie ist die „Criminal Law Convention on Corruption“, der 1998 verabschiedet wurde. Dieser zielt darauf, die Kriminalisierung einer großen Anzahl an

Korruptionspraktiken zu koordinieren, einschließlich der aktiven und passiven Bestechung im privaten Sektor. Laut Abkommen wird Korruption im privaten Sektor nur als Verstoß erachtet, wenn sie im Rahmen von kommerziellen Aktivitäten stattfindet. Zusätzlich wurde am 28.9.2011 die Empfehlung CM/Rec(2011)10 zur Förderung der Integrität im Sport gegen Manipulation der Ergebnisse, insbesondere des Match Fixing, vom Europarat eingefügt.

Für die Europäische Union hat man in Art. 6, 165 des Vertrags über die Arbeitsweise der Union (AEUV) Sport zu der „Unterstützungskompetenz“ der EU hinzugefügt, sodass die Union Handlungen durchführen kann, die dazu dienen, die Handlungen der Mitgliedstaaten im Bereich des Sports zu unterstützen, zu koordinieren und zu ergänzen.

In Frankreich wird die aktive und passive Bestechung mit bis zu fünf Jahren und einem Bußgeld von bis zu 75.000 Euro bestraft. Art. 445 I und 445 II des StGB (Criminal Code) definieren Korruption im privaten Sektor nicht im Sinne kommerzieller Aktivität, sondern als Kriterienkatalog, wobei die Betroffenen Personen solche sind, die nicht in öffentlichen Behörden tätig sind, öffentliche Dienste ausführen oder ein öffentliches Amt beziehen, sondern „Manager-ähnliche“ Positionen oder andere Arbeit verrichten. Personen, die im privaten Sektor operieren, aber im öffentlichen ausführen, werden genauso wie non-profit Körperschaften, von Art. 432 I und 433 I StGB umfasst. Frankreich hat kürzlich zugestimmt, einen Zusatz zu den Korruptionsartikeln im StGB aufzunehmen. Dieser bezieht sich explizit auf Delikte der privaten Korruption, die wettbezogenes Match Fixing beinhalten. Das Gesetz N 2012.158 zielt darauf ab, die Ethik des Sports und Rechte der Sportler zu stärken, indem u.a. zwei neue Paragraphen zu den Korruptionsverordnungen im StGB bzgl. der Kriminalisierung wett-

58 Iris, u.a.,

http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf, S. 17ff.; Zugriff am 25.04.2013.

bezogener Manipulationen in Sportergebnissen hinzugefügt werden.

Etliche Staaten haben spezifische sportbezogene Delikte in Straf- oder Sportgesetze aufgenommen: Die Vorgehensweise für ein spezifisches Sportdelikt variiert in hohem Maße: Einige Länder, wie z.B. Bulgarien und Spanien, haben ein spezielles Delikt, der Manipulation in Sportergebnissen in ihr StGB eingefügt, während andere ein spezielles Vergehen in ihre Sportsgesetze aufgenommen haben, nämlich Zypern, Polen und Griechenland. Die dritte Gruppe hat spezielle Gesetze eingeführt, um Sportbetrug zu bestrafen, wie z.B. Italien, Malta und Portugal. Bulgarien bestraft zusätzlich die Anwendung von Gewalt, Täuschung, Bedrohung oder anderen gesetzeswidrigen Maßnahmen um Personen zu verfolgen, die Einfluss auf den Ausgang oder die Entwicklung eines Sportevents haben (Art. 308 BulgStGB).⁵⁹ Auch in Russland erfolgt aktuell der Erlass eines Strafgesetzes gegen Sportbetrug und Spielabsprachen. Die Sanktionsdrohung soll bei Haftstrafe bis zu 7 Jahren sowie „Geldbuße“ bis zu 25.000 € angesiedelt sein.

7. Fazit und notwendige Konsequenzen

Abschließend spricht einiges dafür, auch in Deutschland eine sportspezifische Regelung einzuführen, um das durch Wettmanipulationen verwirklichte Unrecht adäquat zu erfassen. Entsprechende Entwürfe haben Britta Bannenberg und Dieter Rössner bereits vor einigen Jahren vorgelegt:

„Wer in der Absicht, sich oder einem Dritten einen Vorteil zu verschaffen, auf den Ablauf eines sportlichen Wettbewerbs durch den verbotener Mittel zur Leistungssteigerung, mit wissentlich falschen

⁵⁹ Eine ausführliche tabellarische Übersicht findet sich unter: Tabelle Jurisprudence : http://ec.europa.eu/sport/news/documents/study-sports-fraud-final-version_en.pdf (S.46); Zugriff am 25.04.2013.

Entscheidungen oder ähnlichen unbefugten Manipulationen einwirkt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu 5 Jahren bestraft“⁶⁰

Auch das bayerische Justizministerium hat bereits mehrfach versucht, Gesetzesinitiativen auf den Weg zu bringen. Aktuelle Vorschläge lauten:

„§ 6 Bestechlichkeit und Bestechung im Sport

- (1) Wer als Teilnehmer, Trainer eines Teilnehmers oder Schiedsrichter eines sportlichen Wettkampfes (§ 1 Abs. 5) einen Vorteil für sich oder einen Dritten als Gegenleistung dafür fordert, sich versprechen lässt oder annimmt, dass er das Ergebnis oder den Verlauf eines sportlichen Wettkampfes in unlauterer Weise beeinflusse, wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.
- (2) Ebenso wird bestraft, wer einem Teilnehmer, Trainer eines Teilnehmers oder Schiedsrichter eines sportlichen Wettkampfes (§ 1 Abs. 5) einen Vorteil für diesen oder einen Dritten als Gegenleistung dafür anbietet, verspricht oder gewährt, dass er das Ergebnis oder den Verlauf eines sportlichen Wettkampfes in unlauterer Weise beeinflusse.
- (3) Die Absätze 1 und 2 gelten auch für Handlungen in einem ausländischen Wettkampf.
- (4) In besonders schweren Fällen ist die Strafe Freiheitsstrafe von sechs Monaten bis zu zehn Jahren. Ein besonders schwerer Fall liegt in der Regel vor, wenn
 1. sich die Tat auf einen Vermögensvorteil großen Ausmaßes bezieht oder
 2. der Täter gewerbsmäßig oder

⁶⁰ Bannenberg in SpuRt 2007, 155 f.

als Mitglied einer Bande handelt, die sich zur fortgesetzten Begehung solcher Taten zusammengeschlossen hat.“

Dieser Weg eines spezifischen Gesetzes sollte weitergegangen werden. Die bloß erweiternde Auslegung vorhandener, nicht auf die Korruption im Sport zugeschnittener Tatbestände birgt die Gefahr, eine Vielzahl von gar nicht strafwürdigen Verhaltensweisen mit zu erfassen und sollte schon deshalb vermieden werden. Gerade der Blick auf § 299 StGB zeigt, dass bei den modernen wirtschaftsstrafrechtlichen Tatbeständen ohnehin noch einiges an Konkretisierungsarbeiten erforderlich ist.

Zum Autor:⁶¹



Univ.-Prof. Dr. Carsten Momsen
Lehrstuhl für Strafrecht, Strafprozessrecht und Wirtschaftsstrafrecht
Königsworther Platz 1
30167 Hannover
Tel.: +49 511 762 8116

E-Mail: carsten.momsen@jura.uni-hannover.de

Prof. Dr. Carsten Momsen ist Direktor des Kriminalwissenschaftlichen Instituts der Leibniz Universität Hannover und Inhaber des Lehrstuhls für Strafrecht, Strafprozessrecht und Wirtschaftsstrafrecht. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Wirtschafts- und Sportstrafrecht, im Strafprozessrecht sowie im Bereich Compliance.

61 Der Verf. dankt Frau Ass. iur. Marie Vaudlet und Frau stud. iur. Elmira Mamedowa für ihre Unterstützung bei der Erstellung des Beitrags.

MBA_{Jena} Sportmanagement



Geradewegs zum Ziel



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena



Rainer Cherkeh

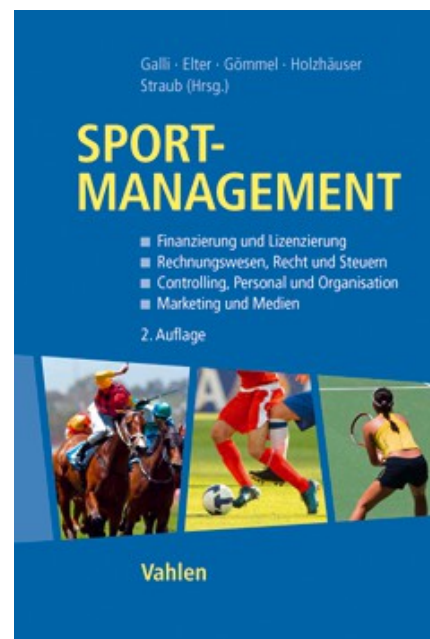
Buchvorstellung - SPORTMANAGEMENT

Das Handbuch „**Sportmanagement**“ (Herausgeber: Albert Galli / Vera-Carina Elter / Rainer Gömmel / Wolfgang Holzhäuser / Wilfried Straub) ist nunmehr in zweiter Auflage erschienen. Seit der erfolgreichen Erstauflage in 2002 haben sich die Facetten des Sportmanagements verändert und verschoben, so dass die Neuauflage – geradezu zwingend – eine vollständige Überarbeitung, Aktualisierung und Erweiterung erfahren hat. Die Medialisierung, Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sports ist seit der Erstauflage weiter vorangeschritten. Hiermit einher geht die ebenfalls fortgeschrittene Internationalisierung des Sports. Diese Entwicklungen bedürfen neuer und innovativer Antworten, wobei es sich die Herausgeber zur Aufgabe gemacht haben, die maßgebliche Disziplin, das Sportmanagement, mit den damit verbundenen sportökonomischen, rechtlichen und steuerrechtlichen Facetten zu verknüpfen und hierbei Wissenschaft und Praxis gleichermaßen zu berücksichtigen. Dies ist trefflich gelungen. Entscheidungsträger im professionellen Sport, aber auch im Amateursport, finden in der Neuauflage des Buches einen wertvollen und hoch aktuellen Leitfaden sowie Lösungen zu den praxisrelevanten Themenfeldern des Sportmanagements. Auf mehr als 700 Seiten werden von namhaften Autoren aus Wissenschaft und Praxis insgesamt 41 Fachbeiträge zu den folgenden Themenblöcken geliefert: Vereinsführung und strategische Vereinsführung; Finanzierung von Sportvereinen; Rechnungslegung und Controlling in Sportvereinen; Marketing und Kommunikation im Sport; Eventmanagement, Merchandising und Sponsoring; Recruiting und Lizenzierungsverfahren; Risikomanagement.

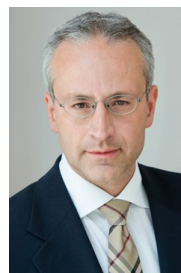
Mit der Neuauflage des Buches „Sportmanagement“ haben die Herausgeber abermals und eindrucksvoll ihr Gespür für aktuelle und zugleich bedeutsame Fragestellun-

gen des Sportmanagements unter Beweis gestellt. Das umfangreiche Stichwortverzeichnis liefert dem Leser überdies eine exzellente Übersicht, so dass das Handbuch auch als wertvolles Nachschlagewerk dient.

Fazit: Auch die Neuauflage des Buches „Sportmanagement“ wird zum Maßstab als Ratgeber für Praxis und Wissenschaft.



Zum Autor



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.