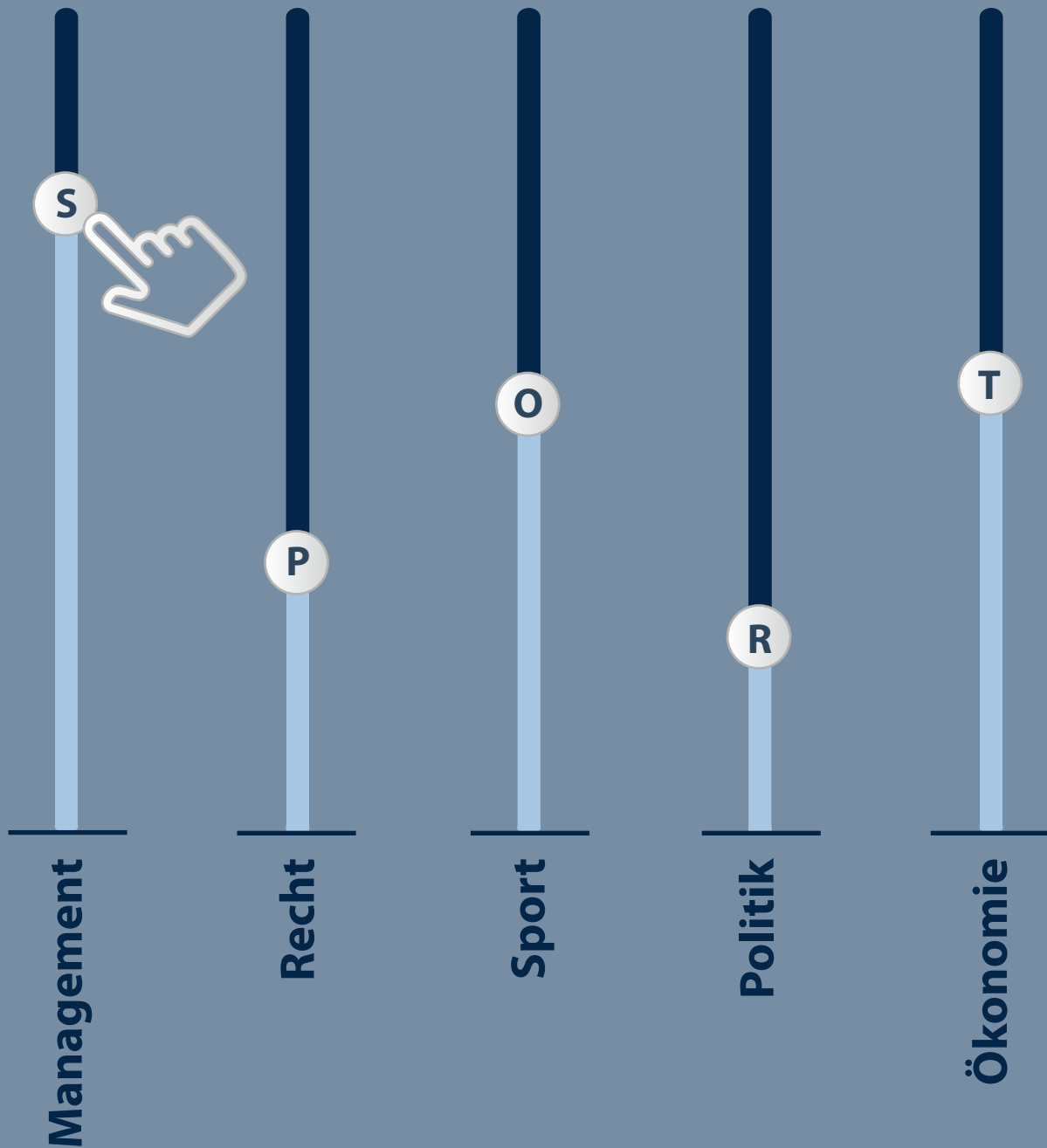


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 2/2015

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Dr. Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
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: redaktion@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 2/2015
© 2010 - 2015 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

Heiko Meier, Cindy Adolph-Börs & Lars Riedl

Fusionen von Sportvereinen – eine organisationssoziologische Betrachtung	1
---------------------------------------------------------------------------------------	----------

Gabriele Mielke

Forschungsreport - Empirische Erhebung der Konsummuster von Public Viewing Eventbesuchern in Berlin anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 2014	12
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Rainer Cherkeh

Vertragsstrafenklauseln zu Dopingsachverhalten in Sponsoringverträgen	17
------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Rainer Cherkeh

Buchvorstellung – Praxishandbuch Sportrecht	24
----------------------------------------------------------	-----------

Heiko Meier, Cindy Adolph-Börs & Lars Riedl

Fusionen von Sportvereinen – eine organisationssoziologische Betrachtung

Abstract

Die Fusion von Sportvereinen stellt keine Seltenheit im organisierten Sport dar. Dennoch ist dieses Phänomen bislang gänzlich unerforscht geblieben. Auf der Grundlage einer organisationssoziologischen Analyse der Strukturbesonderheiten von Sportvereinen werden zunächst Probleme und Risiken von Vereinsfusionen erörtert und daran anschließend Bedingungen des Gelingens derartiger Vorhaben aufgezeigt.

1. Einleitung

Hertha BSC, Wassersportfreunde von 1898 Hannover e. V., SportKultur Stuttgart e. V., Eisenbahner Turn- und Sportverein Bocholt von 1867/1896 e. V. oder SC Paderborn 07 e. V. All diesen genannten Sportvereinen ist gemeinsam, dass sie – unabhängig davon, ob es sich um bekannte oder unbekannte, große oder kleine, traditionelle oder moderne, Ein-sparten- oder Mehrspartenvereine, Spitzen- oder Breitensportvereine handelt – aus Fusionen hervorgegangen sind. Es liegen zwar bislang keinerlei belastbare Statistiken über Vereinsfusionen vor, weder bei den Verbänden noch in der Sportwissenschaft, doch schon eine oberflächliche Beobachtung der Vereinslandschaft lässt vermuten, dass derartige Zusammenschlüsse im organisierten Sport keine Seltenheit darstellen. Und dabei handelt es sich aus sportsoziologischer Perspektive um ein spannendes wie auch erklärungsbedürftiges Phänomen. Denn Fusion im engeren Sinne meint nicht eine Kooperation zweier autonomer Organisationen in Bezug auf ein begrenztes Handlungsfeld, sondern, dass die fusionierenden Vereine jeweils ihre (formale) Existenz aufgeben und durch den Zusam-

menschluss (idealerweise) einen neuen Verein entstehen lassen. Im Falle einer *Abwanderung* der Mitglieder aus dem Verein A in den Verein B oder der *Aufnahme* des Vereins A durch den Verein B könnte der aufnehmende Verein B in seinen Strukturen weitestgehend unverändert bleiben. Im Gegensatz dazu kommt es bei einer Fusion dazu, dass beide Vereine zumindest teilweise ihre bisherigen Strukturen aufgeben und auf verschiedensten Ebenen, wie z. B. ihren Zielsetzungen, Mitgliedern, den zu besetzenden Funktionsrollen, der Organisation des sportlichen und außersportlichen Vereinslebens sowie ihrer Wertehorizonte und Identitäten, zusammenfinden müssen.¹ Damit deutet sich an, dass Fusionen komplexe Prozesse darstellen, deren Gelingen maßgeblich von der (In-)Stabilität der Strukturen der beteiligten Vereine abhängig ist. Es stellen sich daher zwei Fragen: Unter welchen Bedingungen können Fusionen erfolgreich sein? Und wann scheitern sie möglicherweise?

Sucht man nach Antworten darauf, so ist allerdings festzustellen, dass bislang weder im Bereich des Sportmanagements

¹ Die Wirtschaftswissenschaft betrachtet *Unternehmenszusammenschlüsse* (Mergers & Acquisitions) als eine Verbindung zweier rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zur Verfolgung einer gemeinsamen Zielsetzung (vgl. Zieschang, 2000, S. 16f.). Dabei gibt es für Unternehmen grundsätzlich zwei Möglichkeiten diese einzugehen: als Unternehmenskooperation oder als Unternehmenskonzentration (vgl. Settnik, 2006, S. 26f.). Entsprechend entstehen auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Abhängigkeiten (vertikal und horizontal), die von einer Einschränkung der wirtschaftlichen Entscheidungsfreiheit bis hin zur völligen Aufgabe der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit reichen können (vgl. Jung, 2006, S. 126). Letzteres ist bei einer Fusion der Fall (vgl. Mußhoff, 2007, S. 13).

noch in anderen Disziplinen der Sportwissenschaft zum Thema Fusionen von Sportvereinen geforscht wird. Vielmehr ist man auf die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften verwiesen, die sich zwar mit Fusionen befassen, aber nahezu ausschließlich Unternehmen fokussieren. Bekanntermaßen stellen jedoch Sportvereine einen ganz anderen Organisationstypus dar, sodass sich die Ergebnisse wie auch Handlungsempfehlungen der bisherigen Fusionsforschung nicht unreflektiert auf Sportvereine übertragen lassen. Deshalb ist das Ziel des vorliegenden Aufsatzes, die Strukturbesonderheiten von Sportvereinen² herauszuarbeiten und daraus mögliche Probleme und Risiken wie auch Gelingensbedingungen von Vereinsfusionen abzuleiten und zu diskutieren. Daher wählen wir eine systemtheoretische Perspektive auf Organisationen bzw. Sportvereine³, welche die einzelne Organisation in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellt und es somit ermöglicht, ganz allgemein die Bedingungen von Entscheidungen in Sportvereinen zu konstruieren und auf diese Weise erste Anhaltspunkte für das Gelingen und auch Scheitern von Fusionen zu erhalten.⁴ Schließlich handelt es sich bei einer Fusion um nichts anderes als das Ergebnis eines mehr oder minder komplexen Entscheidungsprozesses. Diese theoretischen Überlegungen werden durch erste Ergebnisse eines derzeit an der Universität Paderborn durchge-

führten Forschungsprojekts zum Thema Fusionen von Sportvereinen ergänzt.⁵

Dazu werden in einem ersten Schritt die Ziele erörtert, die Sportvereine mit Fusionen anstreben. Im zweiten Schritt werden die spezifischen Strukturen von Sportvereinen mit Blick auf mögliche Probleme und Schwierigkeiten hinsichtlich von Fusionen analysiert. Auf diesen Überlegungen aufbauend wird im dritten Schritt nach den Gelingensbedingungen von Fusionen gefragt.

2. Ziele

Die Ziele, die mit Vereinsfusionen verfolgt werden, sind vielfältiger Natur. Allen Fusionen gemeinsam ist aber, dass diese Ziele durch die *Bündelung von Ressourcen* erreicht werden sollen. Aus dem zugrunde gelegten empirischen Material lassen sich drei wichtige Zielsetzungen entnehmen, die Vereine mit einer Fusion erreichen möchten. Diese sind: die Verbesserung sportlicher Erfolgchancen, die Steigerung der Mitgliederzahlen und die Vergrößerung des Pools ehrenamtlicher Mitarbeiter.⁶

Verbesserung sportlicher Erfolgchancen

Um sportliche Erfolge erreichen zu können, benötigt man im Breitensport wie auch im Spitzensport leistungsstarke Athleten.⁷ Im Gegensatz zum globalisierten

2 Vgl. hierzu grundlegend Heinemann & Horch, 1988 sowie Emrich, 2005 und Borggrefe, Cachay & Thiel, 2012.

3 Vgl. Luhmann, 2000; Thiel & Meier, 2004; Meier, 2008.

4 D. h., unser Anliegen ist es nicht, die Ursachen von Fusionen, seien sie durch die vereinsinterne Umwelt (Mitglieder) oder externe Umwelt (z. B. politische/rechtliche Rahmenbedingungen, gesellschaftlicher Wandel, Veränderungen der Vereinslandschaft) induziert, zu analysieren, noch den Zusammenhang von Fusionen und Entwicklung der Sportvereine an sich zu untersuchen, wie es z. B. ein Populationsökologischer Ansatz nahelegen würde (vgl. Flatau, Pitsch & Emrich, 2012).

5 Bei dem angesprochenen Forschungsprojekt handelt es sich um das Dissertationsvorhaben von Cindy Adolph-Börs, dessen empirische Grundlage die Analyse von Fallstudien aus der Region Brandenburg bildet, die über mehrere Jahre begleitet wurden. Die im Text angeführten Ankerbeispiele stammen alle aus diesen Fallstudien.

6 Als weitere Fusionsziele werden von den Funktionären genannt: der Aufbau stabiler Vereinsstrukturen, die Nutzung der Infrastruktur (Sporthallen, -plätze), die Reduzierung des Verwaltungsaufwands und die Verbesserung der Außenwahrnehmung. In der Regel gibt aber nicht nur ein Ziel den Ausschlag für eine Fusion, sondern diese entfalten vielmehr kumulativ ihre Wirkung (Adolph, 2010).

7 Hierbei und im Folgenden sei stets die weibliche Form mitgedacht.

Spitzensport sind allerdings in den unteren Wettkampfklassen die Rekrutierungsgebiete lokal bzw. regional begrenzt. Deshalb stellen auch hier die Leistungsträger sowie vielversprechende Nachwuchssportler eine knappe Ressource dar. Vereine sehen in einer Fusion eine naheliegende Lösungsstrategie hinsichtlich dieses Rekrutierungsproblems: *Erstens* lässt sich die Konkurrenz vergleichsweise einfach verdrängen; *zweitens* kann der Unterbau insgesamt verstärkt werden; und *drittens* vergrößert sich zumindest in den Mannschaftssportarten die Leistungsdichte und -homogenität. Hierdurch erhoffen sich die Funktionäre vor allem Leistungssynergien, d. h. Verbesserungen im sportlichen Bereich. Mit einer Fusion wird daher nahezu zwangsläufig die Hoffnung auf sportliche Erfolge verknüpft und kurz- oder mittelfristig der Aufstieg in höhere und damit attraktivere Ligen anvisiert.

„...wenn man wie wir weiter oder höher will, zieht man von irgendeinem Verein Spieler ab - wir werden ja keine Neuen backen. Man zieht da einen ab, lockt mit Geld, lockt mit sonst was. Wir haben jetzt nicht das Geld, dass wir jeden Spieler 200 Euro monatlich geben können... Durch einen Zusammenschluss geht das vielleicht besser...“ (Vorsitzende).

„...wir wollten eigentlich mit dem Fußballclub aus dem Grund fusionieren, weil wir ... als Trainer unsere Felle haben davon schwimmen sehen. Nicht weil wir im Männerbereich so schlecht waren, sondern weil wir keinen Unterbau hatten, wir hatten keinen Nachwuchs“ (Trainer).

Steigerung der Mitgliederzahlen

Mitgliedsbeiträge stellen bei den meisten Vereinen nach wie vor die wichtigste Einnahmequelle dar. Mehr Mitglieder bedeuten demzufolge auch mehr Einnahmen. Durch eine Fusion steigen die Mitgliederzahlen schlagartig in die Höhe, was zu einer Vergrößerung des Budgets und Vereinsvermögens führt. Daher erscheint die

Verfolgung dieser Strategie für viele Vereinsfunktionäre schon aus ökonomischen Gründen als äußerst reizvoll.⁸ Die Zunahme der Mitglieder bringt aber noch weitere Effekte mit sich. Denn ein größerer Verein ist *erstens* eher in der Lage seinen Mitgliedern ein differenziertes Sportangebot zu unterbreiten, was die Attraktivität steigen lässt, *zweitens* besitzt er gegenüber der Kommune eine bessere Verhandlungsposition, was ihm mehr Einflussnahme verschafft und *drittens* kann hierdurch versucht werden, den antizipierten Folgen des demografischen Wandels frühzeitig entgegenzuwirken und sich für die Zukunft strategisch zu positionieren.

„Wir haben ein bisschen perspektivisch gedacht. Wir haben gesagt, wir wollen uns vergrößern, weil wir neben dem Fußball noch eine zweite oder dritte Sektion aufmachen wollen. Das waren so unsere Visionen. Unsere Idee war es zum Beispiel diese Volleyballtruppe, die es hier im Ort gibt, zu integrieren“ (Kassenwart).

„Wenn man 1990 noch 87.000 Einwohner hatte und jetzt auf 60.000 zugeht, dann kann man sich das ausmalen, dann weiß man, dass man von dem einstigen Potenzial vielleicht nur noch ein Drittel Jugendliche zur Verfügung hat. ... Also, da muss man gucken, inwieweit man da andere Vereine ins Boot holt“ (Vorsitzende).

Vergrößerung des Pools ehrenamtlicher Mitarbeiter

Ein nahezu klassisches Problem von Vereinen ist es, ehrenamtliche Positionen, sei es in der Führung (Vorstand) oder im sportlichen Betrieb (Trainer, Übungsleiter, Schiedsrichter), zu besetzen. Ehrenamtliche Mitarbeiter gewinnen Vereine nahezu ausschließlich aus den Reihen der eige-

⁸ Das bedeutet aber nicht, dass wachsende Mitgliederzahlen per se ökonomisch sinnvoll sind, sondern sie unter Umständen mehr Kosten verursachen als durch sie Beiträge generiert werden können (vgl. dazu Pierdzioch, Emrich & Balter, 2013).

nen langjährigen Mitglieder.⁹ Daher liegt es für die Vereine nahe, eine Strategie zu entwickeln, mit der der Pool an klassischen Vereinsmitgliedern mit einem traditionellen Mitgliedschaftsverständnis vergrößert werden kann, welches auf Zugehörigkeit, Verbundenheit und der Bereitschaft zur Mitwirkung beruht. Prinzipiell stehen hierfür zwei Wege offen: Die Abwerbung von Mitgliedern aus anderen Vereinen oder die Vergrößerung des Mitgliederbestandes durch eine Vereinsfusion. Allerdings konterkariert die Strategie „Abwerben“ das Merkmal der Vereinsverbundenheit und erscheint deshalb wenig erfolgversprechend. Eine Vereinsfusion hingegen desavouiert kein Mitglied aufgrund eines ggfls. opportunistischen Vereinswechsels als Trittbrettfahrer oder gar als „Verräter“. Deshalb verwundert es nicht, wenn Vereine eine Fusion favorisieren, um Kräfte zu bündeln. Die Gefahr eines Ausfransens der Mitgliedschaftsstruktur wird hier als gering eingeschätzt, die Wahrscheinlichkeit des Mitgliederwachstums mit einer homogenen, dem klassischen Verständnis verpflichteten Mitgliedschaft hingegen hoch. Der Verein würde hier gleichsam aus seiner traditionellen Mitte heraus wachsen und nicht an seinen Rändern.

„Die Funktionen waren nicht mehr alle bis zum Schluss besetzt und durch das Zusammengehen wollte man dann diese Vereinsstruktur auch wieder so besetzen. Sonst war es so, dass der Geschäftsführer noch den sportlichen Leiter gleichzeitig machen musste, und weil ich keinen Jugendleiter hatte, musste er noch den Jugendleiter machen und damit konnte er sich ja nur um ein Drittel seiner Aufgaben kümmern“ (Geschäftsführer).

Es gilt im Folgenden genauer auf die Strukturen der Vereine zu schauen und herauszuarbeiten, ob sich diese Ziele so leicht realisieren lassen, oder ob Fusionen nicht auch auf Probleme stoßen, die in der

„Euphorie“ der naheliegenden Problemlösung übersehen werden.

3. Strukturen von Sportvereinen

Die Strukturen von Sportvereinen lassen sich aus systemtheoretischer Perspektive in Vereinszwecke und -ziele, Personal, Kommunikationswege und Vereinsidentität und -kultur unterteilen, welche es im Folgenden genauer zu betrachten und mit Blick auf Schlussfolgerungen für Vereinsfusionen zu untersuchen gilt.¹⁰

3.1 Vereinszwecke und -ziele

Vereine sind Interessenorganisationen, d. h., sie leiten ihre Vereinszwecke und -ziele hauptsächlich aus der Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder ab. Insofern darf eine Fusion diesen nicht entgegenstehen. In Vereinssatzungen finden sich hinsichtlich der Festlegung von Zwecken zumeist nur ganz allgemeine Formulierungen, wie z. B. die Förderung des Sports oder die Förderung spezieller Zielgruppen. Diese lassen sehr heterogene Mitgliederinteressen zu, sodass sich in Vereinen ganz unterschiedliche, unvermittelt nebeneinander stehende Zielsetzungen ergeben können. Aufgrund der Unbestimmtheit der Vereinsziele und -zwecke suchen Vorstandsmitglieder häufig nach Formalzielen, wie z. B. Mitgliederwachstum, um ihre eigene Arbeit daran auszurichten und hierüber zu legitimieren.¹¹ Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass größere Vereine erfolgreicher sind oder besser ihren Zweck erfüllen als kleinere. Satzungsgemäß hat sich der Verein primär an den Interessen der Mitglieder zu orientieren, weshalb die Zweckerfüllung nicht davon abhängt, ob das Angebot marktfähig ist oder möglichst viele Personen

¹⁰ Wir verzichten an dieser Stelle auf eine allgemeine und ausführliche Darstellung der systemtheoretischen Beschreibung von Organisationen (vgl. hierzu Luhmann, 2000; Martens & Ortman, 2006), sondern überführen diese Überlegungen direkt in die Analyse von Fusionen.

¹¹ Vgl. Heinemann & Horch, 1988, S. 116.

⁹ Vgl. Thiel, Meier & Cachay, 2006.

erreicht werden. Ausschlaggebend sind allein die Interessen der aktuellen Mitglieder, unabhängig von ihrer quantitativen Ausdehnung.¹²

Mit Blick auf Fusionen kann dies *erstens* bedeuten, dass durch den Fusionsprozess Zielkonflikte offengelegt werden, die bislang eher verdeckt geblieben sind oder schlichtweg ausgehalten wurden (z. B. sportlicher Erfolg vs. Spaß- und Gesundheitsorientierung). *Zweitens* wird auch die Durchsetzung von Fusionsentscheidungen schwieriger, wenn es keine eindeutige Zielvorgabe gibt. Vielmehr laufen hierdurch die Vereine Gefahr, anstatt die Erreichung bestimmter Ziele zu befördern, dies zu erschweren oder gar zu verhindern. Und *drittens* lässt sich feststellen, dass für den Erfolg einer Fusion von Sportvereinen kein eindeutiges Kriterium vorliegt – wie beispielsweise bei Wirtschaftsunternehmen Umsatz und Gewinn –, sondern vielmehr eine Vielzahl möglicher Maßstäbe vorhanden ist.¹³

3.2 Personal

In Vereinen kann man das Personal in einfache Mitgliedschaftsrollen und Funktionsrollen unterscheiden.¹⁴ Mit Blick auf die Mitgliedschaftsrolle ist festzuhalten, dass Vereine Freiwilligenorganisationen sind. Im Gegensatz zu Arbeitsorganisationen, die ihre Mitglieder vertraglich binden und durch Bezahlung motivieren, damit diese ihre eigenen Interessen zurückstellen, erfolgt in Vereinen der Eintritt und Verbleib freiwillig und wird im Wesentlichen durch die Interessen des Mitglieds bestimmt. D. h., Vereinsmitglieder verfügen über eine sehr hohe Exit-Option. Sollten nun Mitglieder den Eindruck haben, dass die Fusion ihren Inter-

essen zuwiderläuft, liegt die Vermutung nahe, dass viele von ihrer Exit-Option Gebrauch machen.¹⁵ Damit würde das möglicherweise angestrebte Ziel der Steigerung der Mitgliederzahlen konterkariert werden.

Dieses Bindungsproblem wiederholt sich auf der Führungsebene. Grundsätzlich verfügen Vereine über einen nur sehr kleinen Rekrutierungspool, denn die Ämter werden ausschließlich aus den Reihen der eigenen Mitglieder besetzt. Dies hat zum einen zur Folge, dass die Ehrenamtlichen zwar allgemein eher hochqualifiziert, aber bezogen auf ihre Tätigkeit im Verein oftmals fachliche Laien sind.¹⁶ Zum anderen üben sie ihr Amt meist in der Freizeit aus und können daher geringe zeitliche Ressourcen einsetzen. Die Planung und Durchführung einer Fusion benötigt jedoch Fachwissen und Erfahrung auf diesem speziellen Gebiet und erfordert einen hohen Koordinations- und Zeitaufwand, was viele Ehrenamtliche nicht leisten können. Darüber hinaus werden die Ämter qua Wahl vergeben, insofern besitzt folglich nicht derjenige die größten Chancen, der über das beste Fachwissen verfügt, sondern derjenige, der eine langjährige Mitgliedschaft und dazugehörige Vereinskariere nachweisen kann. In den Funktionsrollen finden sich daher vorwiegend Personen, die vertraut mit der Philosophie und Tradition des Vereins sind und diese auch weiterhin zu bewahren und zu pflegen versprechen.¹⁷ Während Manager für ihr visionäres

12 Vgl. Nagel & Schlesinger, 2012, S. 53f.

13 Vgl. Meier, 2008, S. 64-80; Thiel & Meier, 2004, S. 110f.

14 Voraussetzung für die Funktionsrolle ist selbstverständlich, dass man auch die Mitgliedschaftsrolle einnimmt. Zum Verhältnis von Mitgliedschaftsrollen und weiteren Rollen in der Organisation vgl. Luhmann, 1995, S. 39ff..

15 Hirschman (1970) unterscheidet zwischen Voice, Exit und Loyalty. Loyalty kann, auch bei fehlender Voice-Option, dazu führen, dass Mitglieder nicht von ihrer Exit-Option Gebrauch machen (vgl. hierzu auch Schimank, 2005).

16 Vgl. Winkler, 1988; Heinemann & Schubert, 1992; Rosenblatt & Blanke, 2001.

17 Baur & Braun (2000, S. 138ff.) sprechen an dieser Stelle auch von einem „sozialen Schließungsmechanismus“, der externe Bewerber weitestgehend ausschließt. Siehe grundlegend hierzu auch Emrich, Papathanassiou & Pitsch (1996).

Geschick gefeiert werden, basiert die Anerkennung für Funktionäre eher auf der Beständigkeit und Erwartbarkeit ihrer Entscheidungen. Insofern ist es aufgrund dieser Personalstrukturen prinzipiell schwierig, in Vereinen größere Veränderungen durchzusetzen.

Bei einer Fusion treffen nun zwei Vereine und damit zwei Vorstände aufeinander. Ist deren Verhältnis eher distanziert oder gar durch fehlendes Vertrauen sowie (persönliche) Antipathien gekennzeichnet, kann es *erstens* bereits in der Vorbereitungs- und Anbahnungsphase zu Entscheidungsverzögerungen und Blockaden kommen. Da *zweitens* die Anzahl der zu vergebenen Vorstandsposten in dem neuen Verein begrenzt ist, kann nicht ausgeschlossen werden, dass ein von einzelnen Vorstandsmitgliedern befürchteter Macht- und Statusverlust den Fusionsprozess hemmt. *Drittens* stellt sich für die Mitglieder bei der Wahl des neuen Vorstandes das Problem, dass der oben beschriebene Mechanismus, die Wahlentscheidung auf Basis von Bekanntheit und Vertrauen zu treffen, nicht greifen kann oder zumindest stark eingeschränkt ist, da die Kandidaten, die ursprünglich aus dem jeweils anderen Verein stammen, ihnen weitgehend unbekannt sind.

3.3 Kommunikationswege

Die formalen Kommunikationswege in Vereinen sind im Wesentlichen durch die demokratischen Entscheidungsstrukturen geprägt. Die Mitgliederversammlung stellt dabei das höchste Entscheidungsgremium dar. Der Vorstand unterliegt somit in all seinen Entscheidungen der Rechenschaftspflicht gegenüber den Mitgliedern. Jede Entscheidung des Vorstands kann so durch die Mitgliederversammlung außer Kraft gesetzt oder widerrufen werden, auch dann, wenn diese fachlich legitimiert ist.¹⁸ Dies hat *erstens*

¹⁸ Nicht zuletzt ist eine Fusion immer auch mit einer Vereinsauflösung verbunden - und hier sind die Hürden recht hoch, denn in der Regel

zur Folge, dass die Vorstände bei der Planung einer solchen tiefgreifenden Veränderung wie einer Fusion mit zusätzlichen Unsicherheiten bezüglich des Mitglieder-votums zu kämpfen haben.¹⁹ *Zweitens* bedeutet dies, dass die Planungen des Vorstands nicht top-down durchgesetzt werden können. *Drittens* tendieren demokratische Entscheidungsstrukturen zur Verlangsamung von Entscheidungsprozessen und weisen hohe Unterbrechungs- oder Abbruchwahrscheinlichkeiten auf, weshalb sich wichtige Vereinsentscheidungen weder schnell noch zeitnah treffen lassen. Und *viertens* schränkt Demokratie die Innovationsfähigkeit ein, denn Innovationen und neue Ideen werden zumeist von einigen wenigen Personen entwickelt, die häufig Außenseiter sind. Diese haben es oftmals schwer, die Akzeptanz der entscheidenden Mehrheit zu erlangen.

Darüber hinaus gibt es in Vereinen auch informelle Kommunikationswege. So verfügt der Vorstand seinen Mitgliedern gegenüber in der Regel über einen Informationsvorsprung, der es ihm ermöglicht, Informationen zu filtern und selektiv zu verbreiten. Gezielt genutzt und gut vorbereitet sichern informelle Kommunikationskanäle jenseits der formal vorgegebenen Entscheidungswege dem Vorstand Macht und Einfluss. Derartige Oligarchisierungstendenzen lassen sich in nahezu allen Vereinen finden²⁰ und kompensieren bis zu einem gewissen Grad die strukturelle Trägheit der demokratischen Entscheidungsstrukturen. Allerdings läuft die Vereinsführung auf diese Weise auch Gefahr, sich von ihrer Basis zu entfernen und eine von den Mitgliederinteressen abwei-

bedarf es hierzu einer Dreiviertelmehrheit aller bei der Mitgliederversammlung anwesenden Mitglieder.

¹⁹ Dies kann sogar so weit gehen, dass sich einige Vereinsvorstände die Erlaubnis von ihren Mitgliedern abholen müssen, überhaupt mit anderen Vereinen über mögliche Fusionen sprechen zu dürfen.

²⁰ Vgl. Schimank, 2005.

chende Politik zu verfolgen.²¹ Dies kann zu einer Entfremdung zwischen Vorstand und Mitgliedern führen, sodass es entweder zu offenen Konflikten kommt oder die Mitglieder sich nicht mehr hinreichend vertreten fühlen und ihr Engagement einschränken oder gar ihre Exit-Option nutzen und den Verein verlassen.²² Gleichwie die Reaktion ausfällt, sie schwächt die Organisation.

3.4 Vereinsidentität und -kultur

Die Funktion der Vereins- bzw. Organisationskultur besteht darin, eine kollektive Identität²³ bzw. distinktive Individualität zu erzeugen, die den Verein von anderen Vereinen in seinem Umfeld unterscheidet.²⁴ Als Symbol dieser Identität und Abgrenzung können der Name, das Logo oder die Vereinsfarben fungieren. Gestützt wird dies durch die Selbstbeschreibungen, Traditionen sowie durch die Organisationskultur und die darin eingelassenen impliziten und expliziten Normen und Werte. Gerade Vereinsmitglieder, die über ein traditionelles Mitgliedschaftsverständnis verfügen, also den Verein mehr als Solidargemeinschaft und weniger als Dienstleistungsorganisation verstehen, nutzen diese strukturellen Vorgaben für ihre Identifikation und emotionale Verbundenheit mit dem Verein.²⁵ Durch eine Fusion sehen sie die Identität und Organisationskultur ihres Vereins gefährdet oder gar von Auflösung bedroht.

Die Besonderheit der Bildung von Vereinsidentität und -kultur bei Sportvereinen ist darin zu sehen, dass sie nicht nur mit Blick auf den eigenen Verein, sondern auch im Hinblick auf die Vereine in der Nachbarschaft erfolgt. Dabei handelt es sich zumeist um die unmittelbaren sportlichen Konkurrenten. Die Erzeugung von „Wir“ und „die Anderen“ erfolgt also unter den

Bedingungen sportlicher Rivalität, sodass die Betonung der Unterschiede besonders scharf ausgeprägt ist. Die jeweilige Vereinsidentität wird gerade in Abgrenzung zu den anderen Vereinen entwickelt und stabilisiert. Insofern erscheint das Zusammenführen so konträrer Identitäten und Kulturen im Rahmen einer Fusion als sehr schwierig. Dies beginnt mit der Bildung eines gemeinsamen Namens und setzt sich fort mit der Einigung auf neue Vereinsfarben und ein neues Logo. Darüber hinaus gilt es, die ursprünglich von zwei Vereinen errungenen sportlichen Erfolge in einer gemeinsamen Erinnerungskultur zu bewahren sowie Traditionen zu pflegen und neue zu entwickeln. Und schließlich bedarf es des Aufbaus eines gemeinsamen Wir-Gefühls.

Aus dem bisher Gesagten wird deutlich, dass Sportvereine einen ganz eigenen Organisationstypus darstellen, der sich u. a. von Unternehmen deutlich unterscheidet. Die dargelegten Strukturbesonderheiten lassen vermuten, dass Vereinsfusionen sehr voraussetzungsvoll sind und eine ganze Reihe spezifischer Probleme und Risiken bergen, an denen sie letztlich auch scheitern können. Welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit sie trotzdem gelingen, soll im Folgenden erläutert werden.

4. Gelingensbedingungen von Fusionen

Der sehr allgemein gehaltene *Vereinszweck* macht es notwendig mit Blick auf die Fusion entsprechende Ziele zu formulieren. Dies kann in einem ersten Schritt dazu führen, dass latente Konflikte zwischen den jeweiligen Vereinsperspektiven und den Interessen der Mitglieder offen zu Tage treten. Dies bietet jedoch die Chance, die (sozialen) Kosten und nichtintendierten Nebenfolgen in den Blick zu bekommen. Damit es nicht gleich zur Aufkündigung des Fusionsvorhabens kommt, gilt es die Befürchtungen der Mitglieder ernst zu nehmen und in die weitere Ent-

21 Vgl. Michels, 1989.

22 Vgl. Hirschman, 1970.

23 Vgl. Riedl, 2006, S. 158ff.

24 Vgl. Luhmann, 2000, S. 224.

25 Vgl. Nagel & Schlesinger, 2012, S. 61f.

wicklung einzubeziehen. Andernfalls läuft man Gefahr, deren Interessen zu widersprechen. Die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, das Werte, Visionen und langfristige Ziele festhält, kann hierbei als Orientierungsrahmen für die weiteren Entscheidungsprozesse dienen. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei die Transparenz und explizite Formulierung von Zielen, die mit der Fusion erreicht werden sollen. Denn die Akzeptanz für eine Fusion wird umso größer sein, je mehr sie als Mittel zur Zielerreichung und nicht als Selbstverwirklichungsprojekt der Vereinsführung erscheint.

Angesicht dessen, dass *Vereinsfunktionäre* einerseits eher wegen ihrer Persönlichkeitseigenschaften und weniger wegen ihres Fachwissens gewählt werden und andererseits über nur wenig formale Macht verfügen, erscheint es hilfreich, wenn sie einen Führungsstil entwickeln, der auf Sympathie, Vertrauen und Anerkennung beruht. Ein solches Verhältnis von Vorstand und Mitgliedern minimiert Zweifel und Unsicherheiten im Hinblick auf die zukünftige Vereinsentwicklung und fördert stattdessen Commitment, Motivation und Erfolgserwartungen hinsichtlich des Fusionsvorhabens.²⁶

Aufgrund der *demokratischen Entscheidungsstrukturen* können Entscheidungen nicht top-down durchgesetzt werden. D. h., will man die Mitglieder für eine Fusion gewinnen, so müssen sie hiervon überzeugt werden. Ganz entscheidend ist dabei, bereits vor der eigentlichen Fusionsentscheidung ein hohes Maß an Akzeptanz zu erreichen. Dies allein deshalb, um die Unsicherheiten für den Vorstand bezüglich des Mitgliedervotums in der weiteren Vorbereitung der Fusion zu reduzieren. Hierfür sind zwei Möglichkeiten denkbar: Zum einen können die informellen Kommunikationsstrukturen genutzt werden, um lenkend Einfluss zu nehmen. Dieses oftmals als „Vereinsmeierei“ oder

„Klüngel“²⁷ bezeichnete Kommunikationsverhalten kann für die Vereine äußerst funktional sein, ermöglicht es doch dem Vorstand die Meinungen und das Entscheidungsverhalten der Mitglieder bereits im Vorfeld probeweise abzutasten und so aufkommende Widerstände frühzeitig zu entkräften. Zum anderen gilt es bereits im Vorfeld der eigentlichen Entscheidung geeignete Partizipationsformen zu etablieren, um so durch den Einbezug unterschiedlicher Perspektiven und Akteure der sachlichen und sozialen Komplexität der Fusion gerecht zu werden. Für das endgültige Gelingen einer Fusion scheint es von entscheidender Bedeutung zu sein, dass derartige Beteiligungsverfahren auch in der Zeit nach dem formalen Fusionsbeschluss aufrechterhalten werden. Denn die Fusion ist mit dem Beschluss nicht beendet, vielmehr bildet die sogenannte Post-Merger-Phase einen essentiellen Bestandteil des Fusionsprozesses. Erst hier zeigt sich, ob und inwieweit formale und informelle Strukturen tatsächlich zusammenwachsen. Insofern bedarf es der regelmäßigen Reflexion des bisher Erreichten, um möglichen Fehlentwicklungen entgegenzuwirken.

Die Ausführungen zur *Vereinsidentität und -kultur* haben gezeigt, dass insbesondere Mitglieder mit einem traditionellen Mitgliedschaftsverständnis den Verlust ihrer Identität und Kultur fürchten. D. h., Vereine lassen sich nur dann möglicherweise auf eine Fusion ein, wenn ein Teil hiervon auch im neuen Verein weiterlebt. Dies kann beispielsweise durch eine Zusammensetzung der Symbole - wie der Namen, der Farben oder der Wappen - gewährleistet werden. Darüber hinaus kann die Sicherstellung traditioneller Feste und Turniere im neuen Verein zu einer Annäherung und Akzeptanz beitragen und damit eine kollektive Identität entstehen lassen. Grundsätzlich gilt es demnach den Blick von den Unterschie-

26 Vgl. Brunsson, 1985, S. 19.

27 Vgl. Thiel et al., 2006, S. 18f.

den auf das verbindende Gemeinsame, das »Wir«, zu richten. Nur auf dieser Basis wird es möglich, allmählich die Strukturen aufzuweichen und sich auf die Entstehung neuer einzulassen.

5. Fazit

Die Frage nach den Gelingensbedingungen einer Fusion von Sportvereinen ist auch eine Frage nach den Steuerungsaufgaben, die Sportorganisationen zur Leistungserstellung und -sicherung erbringen müssen, und wie derartige Organisationsprozesse effektiv und effizient gestaltet werden können. Insofern behandelt das Thema eine klassische Frage des Sportmanagements. Umso erstaunlicher ist es, dass dieses einen (noch) gänzlich weißen Fleck auf der Forschungslandkarte darstellt. So weiß man bislang nichts über z. B. das quantitative Ausmaß dieses Phänomens, die Chancen und Risiken, die Erfolgs- und Scheiternsquoten, die typischen Prozessverläufe, die notwendigen sachlichen, zeitlichen sowie sozialen Voraussetzungen sowie die gesellschaftlichen Randbedingungen. Ohne hinreichend empirisch gesättigte Erkenntnisse ist es auch kaum möglich, praxisnahe Empfehlungen für das Gelingen einer Fusion auszusprechen. Die hier dargelegten organisationssoziologischen Überlegungen zeigen nicht nur, dass es sich dabei um ein komplexes und voraussetzungsvolles Unterfangen handelt, sondern sie verdeutlichen auch, dass aufgrund der Strukturbesonderheiten von Sportvereinen von einer unreflektierten Übernahme der scheinbaren Erfolgsrezepte aus der allgemeinen Managementliteratur zu Unternehmensfusionen abzuraten ist. Insofern sehen wir einen großen Bedarf an originär sportökonomischer und sportsoziologischer Forschung zu Vereinsfusionen. Der hier vorgelegte Aufsatz kann als ein erster auffordernder Schritt dazu verstanden werden.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Heiko Meier

Universität Paderborn
Fakultät für Naturwissenschaften
Department Sport & Gesundheit
Warburger Str. 100
33098 Paderborn

Fon: 05251 60-3132

E-Mail: heiko.meier@uni-paderborn.de

Prof. Dr. Heiko Meier leitet seit 2011 den Arbeitsbereich Sportsoziologie im Department Sport und Gesundheit der Universität Paderborn. Zuvor war er an den Universitäten Bremen, Tübingen und Bielefeld tätig. Schwerpunkte seiner Forschung liegen u.a. in den Bereichen Theorie des Sportvereins, Organisations- und Personalentwicklung im und durch Sport, Betriebliches Gesundheitsmanagement und Inklusion im Sport.



Cindy Adolph-Börs

Universität Paderborn
Fakultät für Naturwissenschaften
Department Sport & Gesundheit
Warburger Str. 100
33098 Paderborn

E-Mail: cindy.adolph.boers@uni-paderborn.de

Cindy Adolph-Börs ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Arbeitsbereich Sportsoziologie an der Universität Paderborn und promoviert zum Thema Vereinsfusionen. Sie hat an der Universität Bielefeld Sportwissenschaft (Master of Arts) mit dem Profil Organisationsentwicklung und Management studiert. Neben ihrer Promotion ist sie für die Beratungsstelle ForSport Paderborn tätig und beschäftigt sich im Rahmen eines Forschungsprojektes mit der Inklusion in Sportvereinen.



Dr. Lars Riedl

Universität Paderborn
Fakultät für Naturwissenschaften
Department Sport & Gesundheit
Warburger Str. 100
33098 Paderborn

E-Mail: lars.riedl@uni-paderborn.de

Dr. Lars Riedl studierte Soziologie. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Sportwissenschaft an der Universität Bielefeld. Seit 2011 ist er Vertretungsprofessor für Sportsoziologie an der Universität Paderborn. Seine Forschungsschwerpunkte sind u.a. Soziologie der Sportorganisationen, neue Medien und Sport, Sportpublikum, Spitzensport.

Literatur

- Adolph, C. (2010). *Fusionswelle in der Vereinslandschaft – Überlebenschance im „Doppelpack“?! Bielefeld: unveröff. Masterarbeit.*
- Baur, J. & Braun, S. (2000). *Freiwilliges Engagement und Partizipation in ost-deutschen Sportvereinen. Eine empirische Analyse zum Institutionentransfer.* Köln: Sport und Buch Strauß.
- Borggrefe, C., Cachay, K., Thiel, A. (2012). Der Sportverein als Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 307-325). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Brunsson, N. (1985). *The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change.* Chichester, New York: Wiley.
- Emrich, E., Papathanassiou & Pitsch, W. (1996). Klettertechnik für Aufsteiger: Seilschaften als soziales Phänomen. In *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1, 141-155.
- Emrich, E. (2005). Organisationstheoretische Besonderheiten des Sports. In C. Breuer, M. Bar-Eli u. a. (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 95-113). Schorndorf: Hofmann.
- Flatau, J., Pitsch, W. & Emrich, E. (2012). Zum Wandel von Sportvereinen und seine Ursachen - Befunde einer Mehrebenen-Untersuchung. In *Sport und Gesellschaft*, 9, 1, 63-92.
- Heinemann, K. & Horch, H. D. (1988). Strukturbesonderheiten des Sportvereins. In H. Digel (Hrsg.), *Sport im Verein und im Verband* (S. 108-122). Schorndorf: Hofmann.
- Heinemann, K. & Schubert, M. (1992). *Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit in Sportvereinen. Eine empirische Studie zur Professionalisierung am Beispiel eines ABM-Programms.* Schorndorf: Hofmann.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. In *Harvard University Press.*
- Jung, H. (2006). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (10., überarb. Aufl.). München, Wien: Oldenbourg.
- Luhmann, N. (1995). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen* (4. Aufl.). Berlin. Duncker & Humblot.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung. Opladen.* Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Martens, W. & Ortman, G. (2006). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 427-461), Stuttgart: Kohlhammer.
- Meier, H. (2008). *Mitarbeit im Sportverein – eine reine Vertrauenssache. Grundlegung einer allgemeinen Theorie des Vereins.* Saarbrücken: VDM.
- Michels, R. (1989) [1911]. *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens* (4. Aufl.). Stuttgart: Kröner.
- Mußhoff, J. (2007). *Erfolgreiche M&A-Transaktionen in der europäischen Bankenindustrie.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2012). *Sportvereinsentwicklung: Ein Leitfadens zur Planung von Veränderungsprozessen.* Bern: Haupt Verlag.
- Pierdzioch, C., Emrich, E. & Balter, J. (2013). Ehrenamt in Sportvereinen und optimale Klubgröße – eine kurze Skizze. In H. Kempf, S. Nagel & H. Dietl (Hrsg.), *Im Schatten der Sportwissenschaft* (S. 181-190). Schorndorf: Hofmann.
- Riedl, L. (2006). *Spitzensport und Publikum. Theoretische Überlegungen zum Problem der Publikumsbindung.* Schorndorf: Hofmann.
- Rosenblatt, B. & Blanke, K. (2001). Ehrenamt und Freiwilligenarbeit im Sport. In S. Picot (Hrsg.), *Freiwilliges Engagement*

in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999. Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 3: Frauen und Männer, Jugend, Senioren, Sport (S. 303-360). Stuttgart: Kohlhammer.

Schimank, U. (2005). Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis. In T. Alkemeyer, B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.), *Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport* (S. 21-44). Schorndorf: Hofmann.

Settnik, U. (2006). *Mergers & Acquisitions auf dem deutschen Versicherungsmarkt: Eine empirische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Thiel, A., Breuer, C. & Mayer, J. (2009). Sportmanagement – Begriff und Gegenstand. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 8-21), Schorndorf: Hofmann.

Thiel, A. & Meier, H. (2004). Überleben durch Abwehr. Zur Lernfähigkeit des Sportvereins. In *Sport und Gesellschaft*, 1, 103-122.

Thiel, A., Meier, H. & Cachay, K. (2006). *Hauptberuflichkeit im Sportverein: Voraussetzungen und Hindernisse*. Schorndorf: Hofmann.

Winkler, J. (1988). *Das Ehrenamt. Zur Soziologie ehrenamtlicher Tätigkeiten am Beispiel der deutschen Sportverbände*. Schorndorf: Hofmann.

Zieschang, K. (2000). *Akquisition von Asset Management Unternehmen in den USA: eine Untersuchung der Erfolgsfaktoren aus der Käuferperspektive kontinental-europäischer Finanzinstitute*. Bern: P. Haupt.

SPORTMANAGEMENT

Markenbotschaften in Erlebnisse verwandeln



Event-Marketing in Sport und Kultur

Konzepte – Fallbeispiele – Trends

Von Prof. Dr. Gerd Nufer und Prof. Dr. André Bühler

2015, XVIII, 225 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen,
€ (D) 24,95, ISBN 978-3-503-15894-2

Sportmanagement, Band 7

Event-Marketing steht hoch im Kurs – insbesondere dank bekannter Marken und Branchengrößen, welche die besondere Effizienz des jungen Kommunikations-Instruments oft ereignisreich beweisen. Wie nutzt man die spezifischen **Potenziale von Events für erfolgreiche Marketing-Kommunikation?**

Gerd Nufer und André Bühler stellen Ihnen das passende Equipment zusammen, um eventtypische Chancen durch Interaktion und Erlebnisorientierung systematisch zu entfalten. Viele Fallbeispiele und Tag Clouds illustrieren die **aktuell überzeugendsten Konzepte und Trends im Event-Marketing in Sport und Kultur**.

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-15894-2

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

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

Gabriele Mielke

Forschungsreport - Empirische Erhebung der Konsummuster von Public Viewing Eventbesuchern in Berlin anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 2014

Abstract

Fanfeste oder Public Viewing Events sind bei der Ausrichtung von großen Sportevents seit der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland nicht mehr wegzudenken, auch wenn die Ausrichtung von Fanfesten ein noch relativ junges Phänomen darstellt. Insbesondere in den letzten Jahren haben sich Public Viewing Events zu Publikumsmagneten entwickelt, die ein hohes Attraktionspotential für ihre Besucher besitzen. Die Veranstalter und Austragungsorte versprechen sich von der Ausrichtung solcher Fan-Feste und dem dadurch verursachten eventinduzierten Konsum ökonomische und touristische Effekte.

1. Einleitung

Die Austragung von Sportevents kann positive Effekte auf den Tourismus und die regionale Wirtschaft haben.¹ Ein noch relativ neues Phänomen stellt in diesem Zusammenhang die Ausrichtung von Public Viewing Events sog. Fanfesten anlässlich sportlicher Großereignisse dar. Public Viewing Events erfreuen sich jedoch großer Beliebtheit, wenn Großereignisse wie die Fußball-WM oder EM, das Champions League Finale oder Olympische Spiele stattfinden. Veranstalter der Events sind in der Regel Städte und Gemeinden oder Veranstalter aus der privaten Wirtschaft, die sich daraus positive Effekte sowohl wirtschaftlicher als auch touristischer Art, so z.B. für das Stadtmarketing versprechen. Events werden als

wichtige Möglichkeit der Verbindung des Sports mit dem Stadtmarketing angesehen.² Idealtypisch können Sportevents Auswirkungen auf die lokale Wirtschaft, die Stadtentwicklung, die Attraktivität der Stadt in einer nationalen oder globalen Städtehierarchie, die Bekanntheit und das Image der Stadt, Investorenentscheidungen u.Ä. haben.³ Der Beitrag geht vor diesem – oft in stadtpolitischen Diskussionen gezeichneten Bild – auf den stadtmarketingspezifischen Einsatz von Public Viewing Events anlässlich von Sportgroßveranstaltungen ein.

Die forschungsleitenden Fragen, die dabei untersucht wurden, sind u.a.: Welche Konsumausgaben tätigen Public Viewing Eventbesucher? Welches Sozialprofil haben Public Viewing Eventbesucher? Inwiefern beeinflussen Public Viewing Events das Reiseverhalten in die Stadt Berlin? Welche gesamtwirtschaftlichen Impulse für die Stadt Berlin gehen auf die Konsumausgaben von Public Viewing Eventbesuchern zurück? Ziel der empirischen Studie ist es, aus den Ergebnissen der Befragung in einem nächsten Schritt die ökonomischen und touristischen Impakte von Public Viewing Events für den Veranstaltungsort zu erfassen, hier v.a. den wirtschaftlichen Effekt durch den Konsum dieser Eventbesucher, um daraus grundlegende Aussagen zu Charakteristika, Besuchertypologien sowie der Zusammensetzung der kaum erforschten Besuchermassen ableiten zu können.

² Vgl. Lucas, 2005, S. 5ff.

³ Vgl. Braun, Otgaar, & van den Berg, 2003, S. 134ff.

¹ Vgl. Schwark, 2005, S. 9ff.

2. Vorgehensweise und Stichprobe

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Problematik wurde eine standardisierte schriftliche Befragung der Besucher von Berliner Fan Festen während der FIFA Fußball Weltmeisterschaft 2014 durchgeführt. Die Gesamtbefragung erstreckte sich über den gesamten Zeitraum des Turniers (12. Juni bis 13. Juli 2014). Die Umsetzung auf den Fanfesten – zu den ausgewählten Erhebungsterminen – erfolgte dann in einem zufallsgesteuerten Auswahlverfahren (Klumpenstichprobe). Unter Berücksichtigung der erhebungstechnischen Komplexität wurde darauf geachtet, eine methodisch einwandfreie Ziehung aus der dynamisch fluktuierenden Besuchermasse zu ziehen. Ebenso weist die Stichprobe im Vergleich zu offiziell verfügbaren Kennzahlen und ähnlichen Befragungen repräsentative Anteile auf.

Die Konstruktion des Fragebogens und die Formulierung der Fragen orientierten sich an den üblichen Standards empirischer Sozialforschung und erfolgten in Anlehnung an bereits existierende Fragebögen aus der Eventbesuchforschung.⁴ Der Fragebogen umfasste 28 Fragen, aus denen ca. 150 auszuwertende Variablen hervorgingen, und durchlief zuvor einen Pretest. Die Fragen bezogen sich vor allem auf das soziodemografische Profil der Besucher sowie die Motive zum Besuch des Public Viewing Events und den Konsumausgaben. Die Analyse erfolgte auf Basis der getätigten Konsumausgaben. Zur Auswertung wurden die individuellen Reise- und Konsummuster der Public Viewing Besucher sowie deren Verteilung nach Besuchertypen ermittelt. Insgesamt wurden N = 881 Besucher von geschulten Teams befragt.

⁴ Vgl. Preuß et al., 2013, S. 27ff. Preuß et al., 2009, S. 175ff.

3. Ergebnisse

Grundsätzlich sind im Rahmen der Studie und in Anlehnung an vorliegende Besuchertypologien von Touristen und Einwohnern und deren wirtschaftlichen Auswirkungen auf die Destination drei Besuchertypen zu unterscheiden, deren Ausgaben zu Mittelzu- oder abflüssen führen und deren Konsummuster zu differenzieren sind: *Residents*, *Casuals* und *Event Visitors*.⁵ Demnach sorgen auf der touristischen Ebene vor allem *Residents* (ortsansässige Besucher), *Casuals* (Touristen, die ohnehin gerade in Berlin waren) und *Event Visitors* (Public Viewing Touristen, die extra wegen des Public Viewing Event angereist sind) für zusätzliche Konsumausgaben und somit einen positiven ökonomischen Effekt.

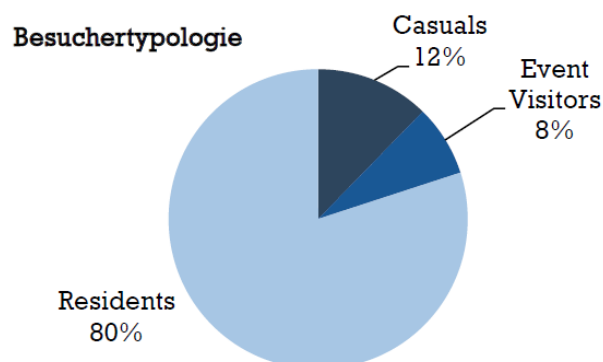


Abb. 1: Besuchertypologie der Public Viewing Event Besucher

Die Fanfeste wurden nicht nur von Berlinern oder Personen, die sich gerade in Berlin aufhielten besucht, sondern waren auch ein eigenständiger Reisegrund nach Berlin. So befanden sich auf den Fanfesten 8% Event Visitors, die den Besuch von Public Viewing als alleinigen Reisegrund nach Berlin angegeben haben (vgl. Abbildung 1). 12% der Besucher sind der Besuchertypologie Casuals und 80% den Residents zuzuordnen. 9% der Casuals und Event Visitors kommen dabei aus dem Ausland, 11% sind inländische Berlintonuristen. Die Berlintonuristen verbringen im Schnitt 2,5 Tage in der Stadt.

⁵ Vgl. ebd.

Geschlecht	männlich (49,2%) weiblich (50,3%)
Alter	Ø 30,4 Jahre
Einkommen	Ø 1.520 €
Bildungsstand	hohes Bildungsniveau

Tab. 1: Sozio-demografisches Profil der Public Viewing Event Besucher

Hinsichtlich des sozio-demografischen Profils ist festzustellen, dass der Besuch von Fanfesten vornehmlich mit Freunden (77,6%) und Familie (10,4%) erfolgt. Insgesamt kommen 96,8% aller Besucher von Fanfesten in Begleitung. Weniger als 5% gingen alleine zu einem Public Viewing Event. Zudem kommen Public Viewing Event Besucher regelmäßig. 38,3% gaben an, mehr als 10 Besuche von Public Viewing Events anlässlich der WM 2014 an, weitere 33,4% immerhin noch 4 bis 9 Besuche. Darüber hinaus spielt der Standort für Public Viewing Event Besuche eine bedeutende Rolle. 53% erachten den Standort als sehr wichtig oder wichtig. 21,9% präferieren dabei die Fanmeile in Berlin als Standort für den Besuch eines Public Viewing Events.

Wie Tabelle 2 zeigt, scheinen Fan Feste besonders attraktiv für Frauen zu sein. 50,3% aller Besucher von Public Viewing Events waren weiblich, etwa anteilig fast doppelt so viele, wie dies beim Besuch von Fußball-Bundesligaspielen im Stadion mit durchschnittlich 27% der Fall ist. Ferner werden vor allem junge Menschen angezogen. Das Durchschnittsalter der Besucher liegt bei 30,4 Jahren. Dies weist auf eine erlebnisorientierte Präferenz junger, flexibler und finanziell eher gut gestellter Konsumenten hin. Des Weiteren kamen insbesondere Besucher mit einem hohen Bildungsniveau. 58,5% haben mindestens Abitur, 29% sogar einen akademischen Abschluss. Das durchschnittliche monatliche Nettoeinkommen liegt mit 1.520 € unter dem durchschnittlichen Einkommen der Bundesbürger.

Um in einer späteren Auswertung die Effekte von Public Viewing Events berechnen zu können, mussten die Konsummuster erhoben werden. Dabei wurde nur nach Ausgaben, die unmittelbar in Verbindung mit dem Public Viewing Event stehen, gefragt. Zusätzliche Ausgaben im Gastgewerbe, der Dienstleistungsbranche (z. B. Kultureinrichtungen) oder dem Handel wurden nicht erfasst. Gefragt wurde nach den Ausgaben für den Public Viewing Besuch (Essen und Trinken), sonstige Dienstleistungen (Anreise), Ausgaben im Einzelhandel (Einkäufe, Fanartikel wie Schminke, Fahnen etc.) sowie die Beherbergung (Übernachtungen). 15,5% der Besucher von Public Viewing Events übernachteten in einem der zahlreichen Berliner Beherbergungsbetriebe, alle anderen sind Tagesbesucher. Die Ausgaben für Übernachtungen belaufen sich dabei etwa auf 71,6 Mio. €.

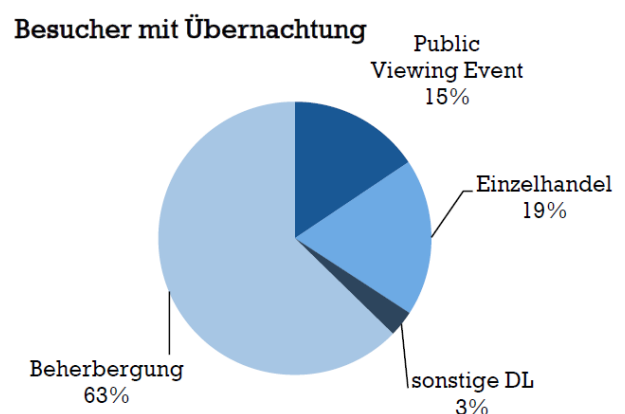


Abb. 2: Ausgabenverteilung der Besucher mit Übernachtung (eigene Darstellung)

Wie Abbildung 2 zeigt, sind anteilmäßig die Ausgaben der durchschnittlichen Übernachtungsbesucher für die Beherbergung mit 63% am höchsten. 19% wer-

Konsumausgaben	Touristen mit bezahlter Unterkunft (N = 136)	Touristen mit Unterbringung bei Freunden (N = 46)
Unterkunft	95,50 €	-
Public Viewing Event	23,70 €	23,70 €
Einzelhandel	28,40 €	26,00 €
sonstige DL	4,80 €	7,20 €
Summe	152,40 €	56,90 €

Tab. 2: Durchschnittliche Konsumausgaben/Tag

den im Einzelhandel ausgegeben, 15% der Ausgaben entfallen auf Ausgaben für den Fanfestbesuch, also direkt auf dem Public Viewing Event und weitere 3% sind Ausgaben für den Transport (sonstige Dienstleistungen).

Die prozentuale Verteilung der Konsumausgaben von Besuchern mit Unterbringung bei Freunden liegt erwartungsgemäß mit Ausgaben bei dem Public Viewing Event (41,7%) sowie Ausgaben im Einzelhandel für Fanartikel o.ä. (45,7%) anteilmäßig am höchsten. Weitere 12,7% werden für öffentliche Verkehrsmittel ausgegeben, wobei 49,2% der Befragten zu Fuß oder mit dem Fahrrad zu dem Event kamen.

Im Hinblick auf die Höhe der getätigten Konsumausgaben zeigt sich ein sehr heterogenes Bild. Eindeutig ist aber, dass der Übernachtungsbesucher durchschnittlich 152,80 € und die Tagestouristen durchschnittlich 56,90 € für den Konsum ausgeben (vgl. Tabelle 2). Damit liegen die durchschnittlichen Ausgaben von Public Viewing Event Besuchern etwas über denen klassischer Berlinbesucher z.B. bei Kurzreisen (Tourist mit bezahlter Unterkunft 92 €/Tag, Tourist mit Unterbringung bei Freunden 35 €/Tag).⁶ In der Grundtendenz sind diese Ergebnisse konsistent mit ähnlichen bereits vorliegenden Studien und der ökonomischen Haushaltstheorie.

3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Angesichts des generellen Literaturdefizits sowie des Mangels an Zuschauerbefragungen bei Sportevents und Public Viewing Events im Speziellen stellen die Befunde zum Reise- und Konsumverhalten der Public Viewing Event Besucher zukünftigen Prognosen über die ökonomische Auswirkung solcher Ereignisse und der konkreten Organisationsplanung in der Praxis wichtige Eckwerte zur Verfügung. Die zunächst rein deskriptive Darstellung der Ergebnisse macht deutlich, dass Public Viewing Events einen Beitrag zur Angebotserweiterung und Attraktivitätssteigerung einer Destination leisten. So locken Fanfeste nicht nur die lokalen Bewohner, sondern auch eine beachtliche Zahl an Reisenden in die Destination. Die Steigerung der touristischen Nachfrage durch die Ausrichtung von Fanfesten ist demnach möglich. Zudem ermöglicht dies die Erschließung neuer Zielgruppen. Immerhin 8% aller Besucher gaben Public Viewing Events als eigenständigen Reisegrund nach Berlin an. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Public Viewing Besucher im Mittel eine etwas höhere Konsumneigung aufweisen als „normale“ Stadttouristen. Nachdem die spezifischen Konsummuster der Besucher und die Anteile der verschiedenen ökonomisch relevanten Besuchertypen ermittelt sind, können diese in einem weiteren Schritt für die Gesamtzahl der Public Viewing Eventbesucher hochgerechnet werden. Auf dieser

⁶ Vgl. Berlin Tourismus GmbH, 2009.

Grundlage kann ein realitätsnaher wirtschaftlicher Impuls für die Stadt Berlin ermittelt werden. Es ist davon auszugehen, dass sich ein nennenswerter wirtschaftlicher Effekt für die Stadt Berlin durch die eventspezifisch zurechenbaren Ausgaben von Public Viewing Besuchern ergeben hat.

Zur Autorin:



Prof. Dr. Gabriele Mielke

Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur
Friedrichstraße 189
10117 Berlin
Telefon: +49 30 206176-79

E-Mail:
gabriele.mielke@hwtk.de

Gabriele Mielke ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Studiengangleiterin des Masterstudiengangs Business and Organisation sowie Fachleiterin der Studienvertiefungen Sportmanagement und Event- Messe- und Kongressmanagement an der Hochschule für Wirtschaft, Technik und Kultur Berlin. Darüber hinaus berät sie seit 2010 (Sport)Unternehmen im Hinblick auf ihre strategischen Positionierungsmöglichkeiten zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören insbesondere Themen des strategischen Managements, der Team sportökonomie, des Sportmarketings und -sponsorings sowie der sozioökonomischen Analyse von Events.

Bühne. Events im Stadt- und Regionalmarketing. Projekt: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen.

Preuß, H., Könecke, T. & Schütte, N. (2013). Auch wirtschaftlich ein Gewinn für Stadt und Land? – Bestimmung des Primärimpulses des 1. FC Kaiserslautern in der Zweitligasaison 2008/09. In *Sciamus – Sport und Management*, 4, S. 24-44.

Preuß, H., Kurscheidt, M., & Schütte, N. (2009). *Ökonomie des Tourismus durch Sportgroßveranstaltungen: Eine empirische Analyse zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006*. Wiesbaden: Gabler.

Schwark, J. (2005). Sportgroßveranstaltungen und Tourismus: Studien zum Champions League Finale 2004 und Karstadt-Ruhr-Marathon 2004. In J. Schwark (Hrsg.), *Sporttourismus und Großveranstaltungen – Praxisbeispiele* (S. 9-32). Münster: Waxmann.

Literatur

Berlin Tourismus GmbH (2009, 1. Dezember). *Wirtschaftsfaktor Tourismus Berlin*. Verfügbar unter http://www.visitberlin.de/sites/default/files/wirtschaftsfaktor_tourismus_0_0.pdf.

Braun, E., Otgaar, A. H. J. & van den Berg, L. (2003). Sports as an instrument for city marketing? In G. Trosien & M. Dinkel (Hrsg.), *Grenzen des Sportkonsums: Sportmarketing, Sportstandort, Sportstätte* (S. 124-149). Butzbach-Griedel: Afra.

Lucas, R. (2005). *Der öffentliche Raum als*

MBA Jena Sportmanagement

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business Administration

Fragen & Informationen

Anne Herrmann
MBA-Koordinatorin

Telefon: +49 (0)3641 29 50 920
E-Mail: anne.herrmann@mba-sportmanagement.com

Ihre Vorteile

- Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
- Individuelle und berufliche Netzwerkerweiterung
- Persönliche Prägung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Ausbau der Sozialkompetenz
- Qualifikation für Führungsaufgaben
- Erwerb eines anerkannten MBA-Abschlusses an einer renommierten Universität
- Geringer Einsatz von Urlaubstagen durch erprobte Studienkonzeption

www.mba-sportmanagement.com



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558



Rainer Cherkeh

Vertragsstrafenklauseln zu Doping-sachverhalten in Sponsoringverträgen

Abstract

Vertragsstrafenvereinbarungen zu Doping-sachverhalten haben in Sponsoringverträgen verschiedene Zielrichtungen. Einerseits sollen sie dem Sponsor im Fall des Dopings des gesponserten Athleten den Schadensnachweis ersparen. Andererseits sollen Vertragsstrafen den Gesponserten als Druckmittel zur ordnungsgemäßen Erbringung seiner versprochenen Leistung anhalten, den Athleten also vor Doping abschrecken. Mit den damit zusammenhängenden Rechtsfragen befasst sich der nachfolgende Beitrag.¹

¹ Aktualisierte und ergänzte Fassung des Beitrages von Cherkeh, „Absicherung von Sponsoren durch wirksame Vertragsstrafen bei Dopingver-

A. Einführung

Mit der Einleitung eines Dopingverfahrens gegen einen Sportler, das in der Regel mit dessen Suspendierung durch den Sportverband einhergeht, beginnt häufig ein langwieriges juristisches und öffentlich breit wahrnehmbares Tauziehen. Für den Sponsor des betroffenen Sportlers, dem es mit seinem Sponsoringengagement vorrangig um wirtschaftliche Effekte – vermittelt z.B. durch einen positiven Imagetransfer auf seine Produkte – geht, stellt sich bereits ab dem Zeitpunkt der Veröffentlichung des Dopingverdachts – im Regelfall das Vorliegen einer positiven A-Probe – die Frage

gehen“, KStW 03.2013, S. 238 ff.

der angemessenen und richtigen Reaktion. Zum einen wird er die Möglichkeiten und Rechtsfolgen einer außerordentlichen Kündigung des Sponsoringvertrages prüfen und bewerten (ebenso wie die Rückforderung bereits geleisteter Zahlungen u. Schadensersatz). Zum anderen wird der Sponsor, soweit im Vertrag geregelt, aus einem etwaigen Vertragsstrafenversprechen gegen den Sportler vorgehen, dessen Anknüpfungspunkt in dem Verstoß gegen verbandsrechtliche Dopingbestimmungen liegt.

Dass das Instrument der Vertragsstrafe im Sponsoringvertrag auch aus sportpolitischer Sicht einen wichtigen Bestandteil der Dopingbekämpfung insgesamt darstellen kann, hat der DOSB bereits im November 2006 in seinem „Zehn-Punkte-Anti-Doping-Aktionsplan“² herausgestellt und hierzu formuliert: Der DOSB „appelliert zugleich an die Sponsoren, in ihre Verträge mit Athleten/innen wirksame Vertragsstrafen bei Doping-Vergehen aufzunehmen“ (Punkt 3. a.E.). Nachfolgend soll nun betrachtet werden, ob und unter welchen Voraussetzungen eine Vertragsstrafenvereinbarung bei Doping aus Sicht des Sponsors, auch aus präventiven Gesichtspunkten, Sinn macht und was bei ihrer vertraglichen Umsetzung beachtet werden sollte.³

2 Veröffentlicht unter http://www.dosb.de/fileadmin/Bilder_allgemein/Anti-Doping/Anti-Doping-Aktionsplan_9_12_06.pdf (zuletzt abgerufen am 25.03.2015).

3 Zu den strafrechtlichen Auswirkungen des Dopings im Verhältnis Sportler / Sponsor siehe *Cherkeh / Momsen, Doping als Wettbewerbsverzerrung?*, NJW 2001, S. 1745 (1748 f.) m.w.N.; zur Rechtslage in der Schweiz: *Cherkeh, Doping im Sport - Handlungsbedarf für den Strafgesetzgeber in der Schweiz?*, [Jusletter](#) 6.9.2004. Zu den Wirksamkeitsvoraussetzungen von Vertragsstrafen siehe auch jüngst *Richtsfeld*, „Vertragsstrafen in Arbeitsverträgen und in Sponsoringverträgen im Sport“, *causa sport* 4/2014, 371 (372).

B. Zielrichtung einer Vertragsstrafe

Schuldner und Gläubiger eines Vertrages können gemäß § 339 S. 1 BGB für den Fall, dass der Schuldner seine vertraglich geschuldete Verbindlichkeit nicht oder nicht in gehöriger Weise erfüllt, die Zahlung einer Geldsumme als Strafe vereinbaren. Aus § 339 S. 2 BGB folgt, dass eine solche Vertragsstrafe auch für den Fall vereinbart werden kann, dass die geschuldete Leistung, wie etwa bei einer Verschwiegenheitspflicht,⁴ in einem Unterlassen besteht. Vertragsstrafen haben eine doppelte Zielrichtung: Einerseits sollen sie dem Gläubiger im Verletzungsfall den Schadensnachweis ersparen.⁵ Andererseits sollen Vertragsstrafen den Schuldner als Druckmittel zur ordnungsgemäßen Erbringung seiner versprochenen Leistung anhalten.⁶

Auf Dopingsachverhalte bezogen hat eine Vertragsstrafenvereinbarung zu Gunsten des Sponsors demgemäß den Vorteil, dass es dem Sponsor erspart bleibt, den in Zahlen nur schwer bis überhaupt nicht nachweisbaren „Imageschaden“ sowie etwaige Umsatzrückgänge, die durch den Dopingverdacht des Gesponserten beim Sponsor entstanden sind, nachzuweisen.⁷ Ferner kann und soll der Sportler durch das Vertragsstrafenversprechen davor abgeschreckt werden, gegen seine (neben-)vertragliche Pflicht zur Einhaltung der verbandsrechtlichen Anti-Doping-Bestimmungen zu verstoßen.⁸ Zentrales Element einer Vertragsstrafenklausel im Sponsoringvertrag ist im hiesigen Dopingkontext also ebenfalls die Prävention.⁹

4 BGH, Urteil v. 10.09.1986, NJW-RR 86, 1160.

5 Siehe *Nesemann*, „Vertragsstrafen in Sponsoringverträgen im Zusammenhang mit Doping“, NJW 2007, 2083 (2084) m.w.N.

6 BGH NJW 1988, 2536.

7 Vgl. *Nesemann*, a.a.O., 2084; *Schaub*, Sponsoring und Doping, Göttingen 2008, S. 36, *Cherkeh*, KSzW 03.2013, S. 238; *Richtsfeld*, a.a.O., (377).

8 Ebenso *Nesemann*, a.a.O., 2084.

9 Vertiefend zu den zivilrechtlichen Grundlagen von Sponsoringverträgen siehe *Poser / Backes*,

C. Vertragsstrafenhöhe

In der Praxis sowie in der juristischen Literatur wird zur konkreten Ausgestaltung der Vertragsstrafenhöhe eine flexible Handhabung bevorzugt, die bei der Bewertung der Angemessenheit der Strafobergrenze u. a. darauf abstellt, welche spezifischen Besonderheiten sich aus der Vertragsbeziehung Sponsor / Gesponserter – vor allem in Abgrenzung zu der Konstellation (weisungsbefugter) Arbeitgeber / Arbeitnehmer – ergeben. Hervorgehoben wird hierbei, etwa von *Nesemann*,¹⁰ dass die Einhaltung der Dopingbestimmungen wegen des Fair-Play-Gedankens und des Gesundheitsschutzes eine wichtige Nebenpflicht darstellt und dass mit einem Verstoß gegen Dopingbestimmungen durch den gesponserten Sportler beim Sponsor ein Imageverlust, der auch in erheblichen wirtschaftlichen Schaden umschlagen kann, einhergeht. Da vom Sponsor vorgelegte Sponsoringvereinbarungen (oder Teile hiervon) oftmals Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) darstellen, kann sich die Unwirksamkeit einer solchen Vertragsstrafenklausel auch aus § 307 BGB ergeben, nämlich dann, wenn die Strafe unverhältnismäßig hoch, unangemessen oder intransparent ist.¹¹ Unter Verweis auf die Vertragsstrafe beim sog. „Sporthilfe-Eid“ der Stiftung Deutsche Sporthilfe¹² erachtet *Nesemann* z.B. eine

Klausel, die die Rückerstattung der Sponsorenleistungen für die letzten beiden Jahre vorsieht, als – was im Ergebnis gut vertretbar ist – angemessene Obergrenze, die einen verhältnismäßigen Ausgleich zwischen den Interessen des Sponsors und des Sportlers bewirke.¹³

D. Pflichtverletzung

Grundlage der Bekämpfung des Dopings ist für Sportfachverbände in Deutschland der Nationale Anti Doping Code (NADC) in seiner jeweils gültigen Fassung, der den Anti Doping Code (WADC) der Welt Anti Doping Agentur (WADA) umsetzt. Verwirkt ist eine im Sponsoringvertrag vereinbarte Vertragsstrafe wegen Dopings jedenfalls dann, wenn der Sportler gegen von ihm einzuhaltende verbandsrechtliche Dopingbestimmungen verstoßen hat. Es muss also eine Pflichtverletzung des gesponserten Sportlers vorliegen, wobei es dahinstehen kann, ob man die Pflichtverletzung in einem Tun (Verstoß gegen Dopingbestimmungen) oder in einem Unterlassen (Pflicht zur Einhaltung des Dopingverbots) erblickt.¹⁴ Denn das Instrument der Vertragsstrafe greift gemäß § 339 BGB für beide Varianten. Für die Annahme einer solchen Pflichtverletzung ist es freilich erforderlich aber auch schon ausreichend, wenn der Gesponserter einen gemäß Art. 2.1 bis Art. 2.9 des NADA-Codes 2009¹⁵ festgelegten Verstoß

Sponsoringvertrag, 4. Aufl. 2010; *Cherkeh, Betrug (§ 263 StGB), verübt durch Doping im Sport*, Frankfurt a. M. 2000, S. 39 ff.; zu den kommunikativen und ökonomischen Hintergründen des Sportsponsorings siehe *Hermanns / Riedmüller* (Hrsg.), *Sponsoring und Events im Sport*, München 2003.

10 *Nesemann*, a.a.O., 2085.

11 *Grüneberg*, in: *Palandt*, 74. Aufl. 2015, § 339 Rz. 12 m.w.N. zur Rechtsprechung.

12 Der Sportler erklärt in dieser Vereinbarung gegenüber der Stiftung folgendes: „Insbesondere akzeptiere ich das Recht der Deutschen Sporthilfe, Zahlungen an mich zurückzufordern, wenn ich gegen das Anti-Doping-Regelwerk der NADA (NADA-Code) und die Anti-Doping-Bestimmungen des zuständigen nationalen und internationalen Fachverbandes verstoßen habe.“

Die Deutsche Sporthilfe kann Förderungszahlungen für einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren zurückfordern.“, veröffentlicht unter https://www.sporthilfe.de/upload/DSH_Sporthilfe_Eid_2013_A4_4c_final_Ansicht_676.pdf (zuletzt abgerufen am 25.03.2015).

13 *Nesemann*, a.a.O., 2086; kritisch zur einseitigen Rückgewährpflicht *Schaub*, a.a.O., S. 40.

14 *Cherkeh*, *KSzW* 03.2013, 239; zustimmend *Richtsfeld*, a.a.O., 379.

15 Veröffentlicht unter <http://www.nada.de>. Seit dem 1. Januar 2015 gilt der überarbeitete WADA-Code 2015. Zeitgleich ist der NADA-Code 2015 in Deutschland in Kraft getreten, der derzeit noch in die Regelwerke der Dachverbände eingeführt werden soll. Die nachfolgend

gegen Anti-Doping-Bestimmungen begangen hat. Als zentrale Tatbestände sind hier einerseits das „Vorhandensein einer verbotenen Substanz (...) in der Probe eines Athleten“ (Art. 2.1 NADA-Code), andererseits der „Gebrauch oder der Versuch des Gebrauchs einer Verbotenen Substanz oder Verbotenen Methode durch einen Athleten“ (Art. 2.2 NADA-Code) zu nennen. Auf die Beweislast- und Beweismaßstäbe des Art. 3.1 NADA-Codes, die die Zuordnung und jeweilige Anforderung des Beweismaßes im Verhältnis Sportler und Verband im Dopingdisziplinarverfahren regeln,¹⁶ kommt es jedenfalls für den im Sponsoringvertrag bei der Vertragsstrafe festzulegenden Pflichtverstoß nicht an.

Daher sollte der Sponsor bei der Vertragsgestaltung darauf achten, die zu sanktionierende Verpflichtung des Sportlers allein auf das Vorliegen eines Verstoßes gegen die Bestimmungen der Art. 2.1 bis 2.9 NADA-Code bzw. der hiermit korrespondierenden Anti-Doping-Bestimmungen des jeweils maßgeblichen Sportfachverbandes zu beschränken, wobei es ihm unbenommen bleibt, „mildere“ Verstöße, z.B. „Meldepflichtversäumnisse“ gem. Art. 2.4 NADA-Code, von der Vertragsstrafenregelung auszuklammern¹⁷ oder diese

zitierten Bestimmungen des NADA-Codes 2009 weisen für die hier relevanten Aspekte jedoch keine signifikanten Unterschiede zu den Bestimmungen im Regelwerk des NADA-Codes 2015 auf.

16 Siehe hierzu Lehner, in: Adolphsen / Nolte / Lehner / Gerlinger (Hrsg.), Sportrecht in der Praxis, 2012, Rz. 1525 ff.

17 Dies gilt vor allem hinsichtlich Art. 2.4 des NADA-Codes 2009, der (ebenfalls) einen Doping-Verstoß definiert „Der Verstoß gegen anwendbare Vorschriften zur Verfügbarkeit des Athleten für Trainingskontrollen, einschließlich Meldepflichtversäumnisse und Versäumte Kontrollen, die auf der Grundlage von Bestimmungen festgestellt wurden, die dem International Standard for Testing.“; Ebenso Art. 2.4 des NADA-Code 2015: „Jede Kombination von drei Versäumten Kontrollen und/oder Meldepflichtversäumnissen im Sinne des Internationalen Standards für Dopingkontrollen und Ermittlung

abweichend zu sanktionieren. Wenn es um den „Doping - Standardfall“ (letztlich also um den worst-case) gehen soll, also das Auffinden einer verbotenen Substanz in der Urin- oder Blutprobe des Athleten, ist es dem Sponsor – vor allem mit Blick auf die oben beschriebene Zielrichtung „Abschreckung“ - bei der Formulierung der Vertragsstrafenklausel anzuraten, die Verwirkung der Vertragsstrafe bereits für den Fall des Vorliegens einer positiven A-Probe zu vereinbaren und dies so auch explizit im Sponsoringvertrag festzulegen.¹⁸ Auch wenn eine positive A-Probe erst den eingangs beschriebenen Dopingverdachtsfall mit dem sich dann anschließenden, oftmals lang andauernden Sport-Disziplinarverfahren abbildet, wäre die im Sponsoringvertrag klar zu fixierende Pflicht des gesponserten Sportlers, z.B. keine nach der jeweils aktuellen WADA-Verbotsliste untersagte Substanz einzunehmen (falls keine medizinische Ausnahmegenehmigung vorliegt¹⁹), mit Auffinden einer solchen Substanz bei Analyse einer A-Probe verletzt. Dass es sich bei der angewandten Analysemethode dann freilich um eine wissenschaftlich

gen und/oder des Standards für Meldepflichten eines Athleten, der einem Registered Testing Pool oder dem Nationalen Testpool angehört, innerhalb eines Zeitraums von 12 Monaten“. Denn gewichtige Stimmen im Schrifttum erachten das in dieser Norm des NADA-Codes angeführte Meldeverfahren – mit zutreffenden Gründen – als unzulässig und auch nicht im Einklang mit den Vorgaben des Bundesdatenschutzgesetzes. Wegen der Einzelheiten hierzu sei verwiesen auf Taeger / Gabel, Kommentar zum BDSG und zu den Datenschutzvorschriften des TKG und TMG, 2. Auflage 2013, § 4a Rdn. 76 ff. mit weiteren Nachweisen; siehe hierzu ferner Kremer / Sander, „Athletenvereinbarungen: Zur Verfassungswidrigkeit aktuell üblicher Absprachen über Dopingkontrollen“, KSzW, 03.2013, 255 ff.

18 Cherkeh, KSzW 03.2013, 239; zustimmend Richtsfeld, a.a.O., 378.

19 Athleten können bei bestimmten Krankheitsbildern für den Einsatz an sich verbotener Substanzen und Methoden nach dem WADA-Code eine Medizinische Ausnahmegenehmigung bei der NADA beantragen.

verlässliche und valide Methode handeln muss, einschließlich valider Grenz- oder Schwellenwerte bei auch endogen produzierten Substanzen,²⁰ ist evident.²¹ Denn andernfalls würde die Vertragsstrafe auch nicht gerichtlich durchsetzbar sein.

E. Verschulden

Grundsätzlich muss der Schuldner einer Vertragsstrafe die von ihm begangene Pflichtverletzung zu vertreten haben, was von dem Gläubiger zu beweisen ist. Es gilt der Verschuldensmaßstab des § 276

20 Zum Umfang der Beweislast bei auch endogen produzierbaren Substanzen siehe *Lehner*, in: Adolphsen / Nolte / Lehner / Gerlinger (Hrsg.), *Sportrecht in der Praxis*, 2012, Rz. 1380 sowie Sportschiedsgericht Frankfurt, Entscheidung vom 19.12.2006, *SpuRt* 2007, 82 (84), Rdn: 30: „Zulässig ist es im Falle endogen produzierbarer Substanzen, den Anscheinsbeweis anzuwenden, wenn ein Grenzwert mit ausreichender Sicherheit endogene Produktion und exogene Zuführung trennt.“

21 Siehe hierzu z.B. die Entscheidung des Sportschiedsgerichts der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e.V. vom 19.06.2012 (AZ: DIS-SV-SP-05/11), veröffentlicht unter <http://www.dis-sportschiedsgericht.de/>, wonach die wissenschaftliche Verlässlichkeit der von der Welt-Anti-Doping-Agentur (WADA) festgelegten Entscheidungsgrenzwerte bei künstlichem Wachstumshormon (rHGH) nicht nachgewiesen ist. Ferner die diese Grenzwerte ebenfalls ablehnende Entscheidung der bei olympischen Sportarten im deutschen Sport alleinigen Berufungsinanz, dem Internationalen Sportgerichtshof in Lausanne (TAS bzw. CAS) vom 25.03.2013 (CAS 2011/A/2566 *Andrus Veerpalu v. International Ski Federation*), veröffentlicht unter <http://www.tas-cas.org>. Andererseits hat eine andere Berufungskammer des CAS den o.g. Schiedsspruch des DIS-Sportschiedsgericht mit Urteil vom 21.02.2014 (CAS 2012/A/2857) abgeändert und den Athleten gesperrt, weil diese Kammer die rhGH-Grenzwerte – anders, als die Berufungskammer im Fall *Andrus Veerpalu* – als wirksam angesehen hat. Siehe dazu *Orth*, „Sperre mit Beigeschmack“ –Der CAS zum Doping-Fall *Sinkewitz*“, *SpuRt* 4/2014, 134 ff.

BGB.²² Indes führt *Nesemann*²³ mit Blick auf die regelmäßig anzutreffenden Verteidigungsstrategien von Sportlern in Dopingverfahren (Verschwörung, körperliche Anormalität etc.) an, dass ein Sponsor eine Regelung im Vertrag bevorzugen wird, mit der er den Gesponserten unabhängig von einem Verschulden sanktionieren kann. Er hält dies, auch für den Fall, dass es sich bei der Vertragsstrafe um eine AGB-Klausel handelt, mit Verweis auf den ansonsten „gegen Null“ gehenden Abschreckungseffekt einer Vertragsstrafe und aufgrund der Schwierigkeiten bei der Klärung der Verschuldensfrage für wirksam. Als weiteres Argument für eine verschuldensunabhängige Vertragsstrafe in Sponsoringverträgen dienen nach *Nesemann* die Zielvorstellung des Fair Play im Sport sowie der Gesundheitsschutz der Athleten. Hiermit sei der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs,²⁴ die eine verschuldensunabhängige Vertragsstrafe in AGB mit § 307 Abs. 1 BGB dann für vereinbar ansieht, sofern sie durch „besondere sachliche Gründe gerechtfertigt“ ist,²⁵ genüge getan. Dieser Auffassung haben sich auch *Poser / Backes* angeschlossen,²⁶ die ausführen: „Die Vertragsstrafe zum Dopingverdacht dürfte in diesem Fall auch AGB-rechtlich wirksam sein, obwohl sie verschuldensunabhängig ausgestaltet ist, da sie durch besondere sachliche Gründe gerechtfertigt ist (Ziel des Fair Play im Sport und Gesundheitsschutz der Athleten).“

Dass die von *Nesemann* sowie *Poser* und *Backes* angeführten Gründe allerdings tatsächlich derart gewichtig sind, dass sie eine (verschuldensunabhängige) Ver-

22 *Grüneberg*, in: Palandt, 74. Aufl. 2015, § 339 Rz. 15 m.w.N. zur Rechtsprechung.

23 *Nesemann*, a.a.O., 2085.

24 BGH NJW-RR 1991, 1013 (1015); NJW 1999, 2662 (2663).

25 Zu dieser Rechtsprechung siehe auch die Nachweise bei *Grüneberg*, in: Palandt, 74. Aufl. 2015, § 339 Rz. 15 sowie § 309 Rz. 39.

26 *Poser / Backes*, Sponsoringvertrag, 4. Aufl. 2010, S. 222.

tragsstrafenregelung zwischen Sponsor und Sportler trotz der Abweichung von dem Verschuldenserfordernis nach § 339 BGB als wirksam, also als mit Recht und Billigkeit noch vereinbar erscheinen lassen, ist jedoch im AGB-Anwendungsbereich abzulehnen.²⁷ Denn das Fair Play im Sport oder gar der Gesundheitsschutz der Athleten sind nicht als zentrale Zielvorstellung im Sponsoringverhältnis anzusehen. Hier stehen klar unmittelbare und mittelbare wirtschaftliche Effekte im Blick, nämlich die Erwartung des Sponsors, durch sein finanzielles Engagement Mehreinnahmen zu erzielen (z.B. durch die Steigerung des Bekanntheitsgrades, Imageveränderung oder -transfer²⁸). Hinzu kommt, dass dem Sponsor, wie nachfolgend aufzuzeigen ist, die Erleichterung des sog. Anscheinsbeweises zu Gute kommt, so dass auch das von *Nesemann* angeführte Argument der „Schwierigkeiten bei der Klärung des Verschuldens des gedopten Sportlers“ nicht Platz greift.

F. Ausschluss des Verschuldens, Beweislastverschiebung, Anscheinsbeweis

Es bleiben dem Sponsor aber Auswege.²⁹ Zum einen ist die Vereinbarung einer Vertragsstrafe im Rahmen einer Individualvereinbarung - als Ausfluss des Grundsatzes der Vertragsfreiheit - unabhängig von einem Verschulden möglich.³⁰ Der

27 Cherkeh, *KSzW* 03.2013, 240; zustimmend Richtsfeld, a.a.O., 380. Im Rahmen einer Individualvereinbarung ist die Vereinbarung einer Vertragsstrafe hingegen unabhängig von einem Verschulden ohne Weiteres möglich (siehe *Grüneberg*, in: Palandt, 72. Aufl. 2013, § 339 Rz. 15 m.w.N.).

28 Zu den Wirkungspotenzialen des Sponsoring siehe *Bagusat/Hermanns*, in: Galli/Elter/Gömmel/Holzhäuser/Straub, *Sportmanagement*, 2012, S. 461 ff.

29 Siehe hierzu auch *Cherkeh*, in: „Geregelt bis aufs Blut“, Interview mit der *FINANCIAL TIMES DEUTSCHLAND* vom 14.07.2009.

30 Vgl. *Grüneberg*, in: Palandt, 74. Aufl. 2015, § 339 Rz. 15 m.w.N. zur Rechtsprechung.

Sponsor kann sich also von dem Sportler die Zahlung der Vertragsstrafe auch für den Fall versprechen lassen, dass der gedopte Sportler weder vorsätzlich noch fahrlässig gegen die Verbands-Doping-Bestimmungen verstoßen hat.

Zum anderen ist es den Parteien des Sponsoringvertrages bei Individualvereinbarungen unbenommen, eine Regelung über die Beweislast (im Sinne einer Beweislastverschiebung) sogar bis hin zur Beweislastumkehr zu treffen.³¹ Sponsor und Gesponserter können also individualvertraglich regeln, dass der Sportler - will er die Vertragsstrafe nicht zahlen - im Falle eines Verstoßes gegen die einschlägigen Anti-Doping-Bestimmungen des Sportverbandes sein fehlendes Verschulden dem Sponsor gegenüber zu beweisen hat.

Häufiger jedoch beinhaltet ein Sponsoringvertrag, wie bereits dargestellt, formularmäßige Klauseln, deren Wirksamkeit sich nach den §§ 307 ff. BGB bemessen. Zwar wäre bei Allgemeinen Geschäftsbedingungen eine Änderung der Grundsätze über die Beweislast gemäß § 309 Nr. 12 BGB grundsätzlich unwirksam. Dem Interesse des Sponsors, auch dem Abschreckungsgesichtspunkt, kann aber auch dadurch Rechnung getragen werden, dass der Sponsor eine Beweislastkonkretisierung (nicht-verschiebung) im Sinne eines Anscheinsbeweises in den Sponsoringvertrag aufnimmt. Voraussetzung des Anscheinsbeweises ist es, dass sich unter Berücksichtigung aller unstreitigen und festgestellten Einzelumstände und besonderen Merkmale des Sachverhalts ein für die zu beweisende Tatsache nach der Lebenserfahrung typischer Geschehensablauf ergibt.³² Sodann kann von einer feststehenden Ursache auf einen bestimmten Erfolg oder umgekehrt geschlossen wer-

31 Vgl. *Grüneberg*, in: Palandt, 74. Aufl. 2015, Vorb. v. § 249 Rz. 128.

32 BGH *NJW* 1996, 1828 sowie *Grüneberg*, in: Palandt, 74. Aufl. 2015, Vorb. v. § 249 Rz. 130.

den. Die Gegenpartei (hier also der gesponserte Sportler) kann den Anscheinsbeweis im Streitfall dann lediglich noch erschüttern, indem sie die ernsthafte Möglichkeit eines atypischen Geschehensablaufs im konkreten Fall nachweist, was in der Praxis nur sehr selten gelingt.

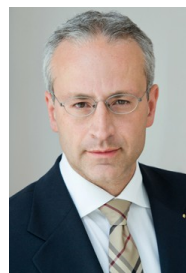
Bereits vor In-Kraft-Treten des NADA-Codes hatte sich in Bezug auf Dopingsachverhalte die herrschende Meinung herausgebildet, wonach eine positive Dopingprobe zunächst den Anscheinsbeweis für einen verschuldeten Dopingverstoß des Sportlers liefert, der von diesem nach den o. g. strengen Kriterien zu erschüttern wäre.³³ Nicht anders verhält es sich freilich bei der hier relevanten Konstellation zwischen Sponsor und Gesponsertem. Auch der Sponsor wird sich also in jedem Fall – und letztlich unabhängig vom zeitlichen und inhaltlichen Fortgang des verbandsrechtlichen Dopingverfahrens – auf die ihm zu Gute kommende Beweiserleichterung des Anscheinsbeweises berufen können, wenn es ihm darum geht, ein Vertragsstrafenversprechen gegen den gedopten Sportler durchzusetzen.

G. Fazit

Der Sponsor kann mit dem gesponserten Sportler sowohl individualvertraglich als auch in AGB Vertragsstrafen für den Fall des Verstoßes gegen Dopingbestimmungen (dazu siehe oben D.) vereinbaren, die dem Sponsor einerseits den konkreten Schadensnachweis ersparen, andererseits geeignet sein können, den Sportler vor etwaigem Doping abzuschrecken. Eine verschuldensunabhängige Vertragsstrafenregelung ist, sofern die Klausel im Sponsoringvertrag als Allgemeine

Geschäftsbedingung zu werten ist, unwirksam. Dafür stehen dem Sponsor andere, vertraglich umsetzbare Optionen und Beweiserleichterungen zur Verfügung, denen er sich zur Absicherung seines Sponsoringengagements auch bedienen sollte.

Zum Autor:



Prof. Dr. iur. Rainer Cherkeh

KERN I CHERKEH Rechtsanwälte
Partnerschaft mbB
Königstraße 7
D - 30175 Hannover
Tel.: +49 511 - 89 76 57 - 0

Mail: cherkeh@kern-cherkeh.de
Web: www.sportrechtskanzlei.de

RA Prof. Dr. Rainer Cherkeh ist Partner der Sozietät KERN I CHERKEH Rechtsanwälte Partnerschaft mbB in Hannover und Honorarprofessor für Sportrecht und Vermarktung und Recht an der Ostfalia-Hochschule. 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 Schiedsrichter am Deutschen Sportschiedsgericht (DIS) sowie Mitglied der International Sport Lawyers Association (ISLA) und der AG Sportrecht des DAV. Er berät Sportunternehmen, Sportligen und -verbände, Klubs, Sponsoren und Athleten im Bereich des Vertragsrechts, Sport- und Vereinsrechts sowie in Lizenzierungsverfahren. Ferner vertritt er die Genannten vor Verbandsgerichten, staatlichen Gerichten sowie vor nationalen und internationalen Schiedsgerichten.

³³ *Summerer* in Praxishandbuch Sportrecht, 3. Aufl., München 2014, S. 232 m.w.N. auch zur Rechtsprechung.; siehe hierzu auch *Lehner*, in: Adolphsen / Nolte / Lehner / Gerlinger (Hrsg.), Sportrecht in der Praxis, 2012, Rz. 1379 m.w.N.



Rainer Cherkeh

Buchvorstellung – Praxishandbuch Sportrecht

Das Praxishandbuch Sportrecht ist 2014 in dritter Auflage erschienen. Dies war - angesichts der schon als turbulent zu bezeichnenden Entwicklungen in der Materie des Sportrechts - sieben Jahre nach Erscheinen der Voraufgabe überfällig. Die Autoren Dr. Jochen Fritzweiler, Prof. Dr. Bernhard Pfister und Dr. Thomas Summerer sind allesamt die herausragenden Experten und Praktiker auf dem Gebiet des Sportrechts. Auch bei den für die 3. Auflage hinzugezogenen Co-Autoren Dr. Jörg Alvermann und Michael Reinhart handelt es sich um anerkannte und ausgewiesene Sportrechtler.

Und genau deshalb ist es den Autoren auch erneut gelungen, das umfangreiche Rechtsgebiet in all seinen Facetten auf nunmehr etwas mehr als 1000 Seiten mit dem erforderlichen wissenschaftlichen Tiefgang und Praxisbezug darzustellen.



Das bewährte Handbuch beinhaltet eine sehr profunde, strukturierte und praxisrelevante Verknüpfung des Sports mit dem Verfassungs- und Verwaltungsrecht, Vereins- und Verbandsrecht, Arbeits- und Wirtschaftrecht, Medienrecht, Haftungs-

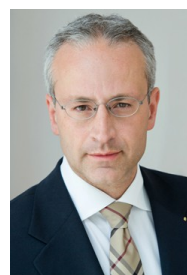
recht, Europarecht und Strafrecht.

Die neuen Entwicklungen im Sportrecht haben eine vollständige Überarbeitung der Inhalte unter Berücksichtigung einer Fülle grundlegender aktueller Entscheidungen von staatlichen Gerichten und (internationalen) Schiedsgerichten unumgänglich gemacht. So wurden u.a. Neuerungen im internationalen und nationalen Verbandsrecht, auf dem Gebiet des Dopings, im Vereins- und Gesellschaftsrecht sowie im Sportwettenrecht eingearbeitet. Darüber hinaus enthält die Neuauflage im neunten Teil erstmals ein Kapitel „Sport und Steuern“, das sich mit der Besteuerung von Sportlern und Sportorganisationen befasst. Für den Leser ist auch diese inhaltliche Erweiterung ein Gewinn, zumal steuerrechtliche Fragen, sei es im Amateur- oder Profisport, in der Praxis erhebliche Bedeutung und Auswirkungen haben.

Das umfangreiche Stichwortverzeichnis liefert überdies eine exzellente Übersicht, so dass das Handbuch auch als wertvolles Nachschlagewerk dient.

Fazit: Die Neuauflage des Grundlagenwerks „Praxishandbuch Sportrecht“ ist ein zuverlässiger und unverzichtbarer Ratgeber für Sportverbände und -vereine, Rechtsanwälte, Sportsponsoren und Richter.

Zum Autor:



Prof. Dr. iur. Rainer Cherkeh

KERN I CHERKEH Rechtsanwälte
Partnerschaft mbB
Königstraße 7
D - 30175 Hannover
Tel.: +49 511 - 89 76 57 - 0

Mail: cherkeh@kern-cherkeh.de
Web: www.sportrechtskanzlei.de