

Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM

Der Leistungssport in der Schweiz

Momentaufnahme SPLISS-CH 2011



Der Leistungssport in der Schweiz

Momentaufnahme SPLISS-CH 2011

(SPLISS = Sports Policy factors Leading to International Sporting Success)

Magglingen, Mai 2014

Dr. Hippolyt Kempf
Andreas Christoph Weber
Dr. Anne Renaud
Marco Stopper

Olympic Charter: Rule 57, Roll of Honour

«The IOC and the OCOG shall not draw up any global ranking per country. A roll of honour bearing the names of medal winners and those awarded diplomas in each event shall be established by the OCOG and the names of the medal winners shall be featured prominently and be on permanent display in the main stadium.»

Quelle: International Olympic Committee (IOC) (2013a).
(OCOG = Organising Committee for the Olympic Games)

Inhaltsübersicht

Abkürzungsverzeichnis	6
Das Wichtigste in Kürze	9
1. Einleitung	11
2. Markt für olympische Medaillen	12
3. Sportnation Schweiz: ein Überblick	16
4. Finanzierung des olympischen Erfolgs	21
5. Talentidentifikation und Talentförderung	28
6. Athleten im Leistungssport	32
7. Trainer, Sportmanager und Sportfunktionäre	37
8. Forschung und Entwicklung	44
9. Sportanlagen und Trainingszentren	48
10. Internationale Wettkämpfe	53
11. Sportnation Schweiz: ein Ausblick	57
12. Studiendesign und Methode	62
Appendix	64
Literatur	68
Dank	72

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADEC	Association pour le développement de l'élevage et des courses
AISTS	Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport
BASPO	Bundesamt für Sport
BBT	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, seit 2013 Teil des Staatssekretariats für Bildung, Forschung und Innovation
BFS	Bundesamt für Statistik
BMX	Bicycle Moto Cross
BTA	Berufstrainerausbildung
CIES	Centre international d'étude du sport
CST	Centro sportivo nazionale della gioventù Tenero
DTLG	Diplomtrainerlehrgang
EHSM	Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen
ETHZ	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
EO	Erwerbsersatzordnung
EPFL	École polytechnique fédérale de Lausanne
ESK	Eidgenössische Sportkommission
ESSO	Expertenrat Sportwissenschaft Swiss Olympic
EURO 08	Fussball Europameisterschaft 2008
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIS	Fédération Internationale de Ski
F&E	Forschung und Entwicklung
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
IOC	International Olympic Committee
J+S	Jugend und Sport
KASAK	Kantonales Sportanlagenkonzept
KTI	Kommission für Technologie und Innovation
MTB	Mountainbike
NASAK	Nationales Sportanlagenkonzept
NKES	Nationales Komitee für Elite-Sport

NL	National League, seit 2011 Swiss Ice Hockey Federation
NLZ	Nationales Leistungszentrum
NOC	National Olympic Committee
OCOG	Organising Committee for the Olympic Games
Olymp.	Olympisch
PISTE	Prognostische Integrative Systematische Trainer-Einschätzung
SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SFL	Swiss Football League
SFV	Schweizerischer Fussballverband
SGS	Sportwissenschaftliche Gesellschaft der Schweiz
SIHA	Swiss Ice Hockey Association, seit 2011 Swiss Ice Hockey Federation
SLF	Institut für Schnee- und Lawinenforschung
SLS	Schweizerischer Landesverband für Sport
SNF	Schweizer Nationalfonds
SOA	Swiss Olympic Association (Kurzform: Swiss Olympic)
SOC	Schweizerisches Olympisches Komitee
SOV	Schweizerischer Olympischer Verband
SSH	Stiftung Schweizer Sporthilfe
SSMC	Swiss Sport Management Center
STG	Sport-Toto-Gesellschaft
STS	SwissTopSport
SPLISS	Sports Policy factors Leading to International Sporting Success
Tab.	Tabelle
Trad.	Traditionell
UEFA	Union of European Football Associations
USD	US Dollar
VBS	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
VEMZ	Verordnung über den Einsatz militärischer Mittel für zivile und ausserdienstliche Tätigkeiten
VMI	Verbandsmanagementinstitut

Das Wichtigste in Kürze

Olympische Spiele prägen den Sport. Die steigende Zahl der Wettbewerbe und die wachsende Konkurrenz machen daraus für die teilnehmenden Nationen eine immer grössere Herausforderung. Erfolge an Olympischen Spielen krönen die Karrieren von Athleten und können die Entwicklung einer ganzen Sportart in einem Land massgeblich beeinflussen. Die Sportnation Schweiz unterstützt Athleten und Verbände. Das Medaillenziel an Olympischen Spielen ist eine zentrale Richtgrösse bei dieser Förderung. Ohne effiziente Unterstützung kann der nachhaltige Erfolg an Olympischen Spielen nicht sichergestellt werden.

Im Bericht «Der Leistungssport in der Schweiz – Momentaufnahme SPLISS-CH 2011» wird ebendieses Schweizer Fördersystem fundiert dargestellt und in Bezug auf das Medaillenziel kritisch analysiert. Nicht weniger als 959 Athleten, 682 Trainer und 58 Leistungssportchefs wurden dazu befragt. Die Autoren verglichen die Ergebnisse der Befragungen mit Literaturrecherchen, Dokumentenanalysen und den Erkenntnissen aus 68 Expertengesprächen zum Leistungssport. Schliesslich flossen Argumente aus verschiedenen Workshops und der internationalen Forschung in den Bericht mit ein.

Grundsätzlich lässt sich aufgrund der Untersuchungen feststellen: In vielen Bereichen fördert die Schweiz den olympischen Leistungssport effizient. Die grössten Defizite werden in vier Bereichen geortet.

Finanzierung verbessern: Geld spielt im modernen Leistungssport eine entscheidende Rolle. Der Bericht skizziert das Volumen und die Verteilung der Finanzmittel im Schweizer Leistungssport. Athleten, Trainer und Leistungssportchefs stellen fest, dass die Mittel für einen nachhaltigen Erfolg nicht reichen. Eine Fokussierung der Mittel allein ist zu wenig.

Dank Leistungssport Karriere stärken: Der Weg auf das Podest ist lang. Die Talente müssen deshalb frühzeitig für den Leistungssport begeistert werden. Je besser das nahe Umfeld im Jugendalter für den Leistungssport sensibilisiert ist, desto nachhaltiger wird die Talententwicklung. Später ist dann die Fokussierung auf den Sport bedeutend. Nur 30 % der befragten Athleten sind Vollzeitsportler. Im Hinblick auf olympischen Erfolg ist eine Steigerung dieses Anteils nötig. In Bezug auf das gesamte Leben des Sportlers ist die Anerkennung von eigentlichen Berufsfertigkeiten als Profi zentral. Hier bestehen Defizite.

Berufsfeld Leistungssport attraktiver gestalten: Die Heranführung der Athleten an das Höchstleistungsniveau und Erfolge an den Olympischen Spielen fordern vielschichtiges Wissen und Können. Dazu braucht es nicht nur gute Trainer und weitere spezialisierte Betreuer, sondern auch gutes Material und überlegenes Management. Arbeitsteilung und Spezialisierung zahlen sich auf dem Weg zum Erfolg langfristig aus. Für den systematischen Erfolg wird in der Schweiz allerdings zu wenig getan. Standortvorteile etwa in Bezug auf Forschung und Entwicklung werden zu wenig genutzt. Das Berufsfeld Leistungssport ist für viele hochqualifizierte Spezialisten zu wenig attraktiv.

Dank Synergien Mehrwerte schaffen: Das Zusammengehen verschiedener Sportarten kann Mehrwerte schaffen. In eigentlichen Kompetenzzentren für das Training kann das Wissen gebündelt werden. Zwingende Voraussetzung für erfolgreiche Wettkämpfe und echte Trainings-Kompetenzzentren sind gute und moderne Infrastrukturen für den Leistungssport. Diesbezüglich bedarf es in der Schweiz besonderer Anstrengungen.

1. Einleitung

Sport interessiert. Siege begeistern. In der Schweiz werden wichtige Wettkämpfe und Erfolge von Schweizer Sportlern traditionell von einer breiten Bevölkerungsschicht verfolgt. Die Internationalisierung und die globale Vermarktung des Leistungssportes haben zu einer nachhaltigen Veränderung seiner nationalen Bedeutung und Funktionsweise geführt. Die Professionalisierung auf allen Ebenen schreitet voran. Alle diese Entwicklungen schlagen sich auch in der nationalen Sportpolitik nieder.

Die Akteure im Sport – allen voran Athleten, Trainer, Manager und Verbandsfunktionäre – sind gefordert. Sie müssen sich strategisch verhalten und ihre Ressourcen geschickt einsetzen. Die wachsenden Ansprüche und Herausforderungen an das schweizerische Leistungssportsystem mündeten in konkrete Veränderungen. Um die Konkurrenzfähigkeit im internationalen Wettbewerb aufrechtzuerhalten, wurden verschiedene Massnahmen auf nationaler Ebene eingeleitet. Die Auflistung in Appendix 1 zeigt eine Auswahl der wichtigsten Meilensteine im Schweizer Leistungssportsystem seit den 1990er-Jahren.

Der vorliegende Bericht muss als Momentaufnahme dieses Leistungssportsystems im Jahr 2011 gelesen werden. Der paralympische Sport wird in dieser Studie ausgeklammert. Der Begriff Leistungssport wird im Sinne des erläuternden Berichtes zur Totalrevision des Bundesgesetzes über die Förderung von Turnen und Sport (Sportfördergesetz) vom 17. März 1972 verwendet. Leistungssport ist hier eine Teilmenge des Sports. Er zeichnet sich durch ausgeprägten Wettkampfcharakter, Streben nach Höchstleistungen und Orientierung an internationalen Leistungsvergleichen aus. Der Bericht basiert auf einer Inventarerfassung. Dank den Einschätzungen von Athleten, Trainern und Leistungssportchefs erhält man einen vertieften Einblick ins Leistungssportklima in der Schweiz. Analytische Überlegungen und ausgewählte internationale Vergleiche am Ende der Kapitel schärfen das Verständnis. Aus Gründen der Lesbarkeit werden die SPLISS-CH-2011-Daten (vgl. Kapitel 12) nicht immer explizit zitiert.

Im Bericht wird zu Beginn auf die Entwicklung des olympischen Medaillenmarkts und die Zielsetzung der Schweiz in Bezug auf Medaillen eingegangen. In der Folge werden die erfolgsrelevanten Bereiche des schweizerischen Leistungssportsystems dargestellt. Meist ist es hilfreich, die Analyse für olympische Sommer- und Wintersportarten getrennt vorzunehmen. Der Zusammenhang und die Bedeutung dieser Bereiche für den Erfolg werden diskutiert. Der Zweck des Leistungssportes und die gesellschaftlichen Wirkungen werden nur am Rande thematisiert. Der Bericht liefert einen fundierten Einblick in das Schweizer Leistungssportsystem und schafft eine Grundlage für die Diskussion über dessen nachhaltige Weiterentwicklung.

2. Markt für olympische Medaillen

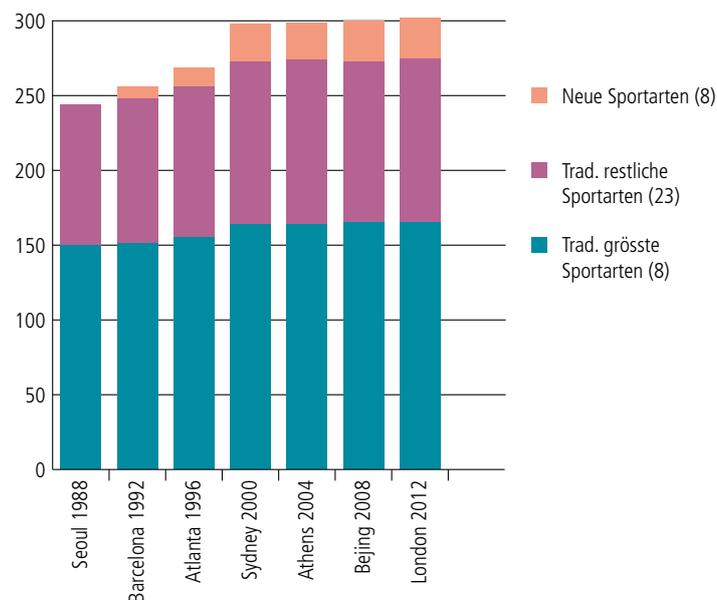
Olympische Medaillen sind begehrt. Sie sind in vielen Sportarten die bedeutendsten Auszeichnungen, die ein Sportler in seiner Karriere gewinnen kann. Verbreitet wird sogar die Leistungsfähigkeit der nationalen Leistungssportsysteme an den olympischen Erfolgen gemessen. Die Nationen und die Vertreter der einzelnen Sportarten treten in Bestbesetzung an den Spielen an. Die Ehre der Nation steht auf dem Spiel.

Entwicklung des olympischen Medaillenmarkts

Das Medaillenziel an Olympischen Spielen ist keine konstante Grösse. Die Entwicklung lässt sich in den letzten 25 Jahren gut beobachten. Seit 1988 ist die Anzahl Medaillenentscheidungen (in der Folge Entscheidungen genannt) im Sommer wie im Winter deutlich gestiegen. Neue Sportarten wurden ins olympische Programm aufgenommen. In einigen traditionell bedeutenden olympischen Sportarten sind neue Disziplinen dazu gekommen. Nur wenige Entscheidungen wurden aus dem Programm gestrichen. In den Appendizes 2 und 3 findet sich ein Überblick über sämtliche Entscheidungen.

Die Abbildung 2.1 zeigt, dass die Anzahl Entscheidungen an Olympischen Sommerspielen im Zeitraum von 1988 bis 2012 um 24 % (von 244 auf 302) gestiegen ist. Von den 58 hinzu gekommenen Entscheidungen entfällt rund die Hälfte auf neue Sportarten (Badminton, Beachvolleyball, Kanuslalom, BMX, Mountainbike, Taekwondo, Trampolin und Triathlon). Gleichzeitig gibt es Sportarten, bei denen in dieser Periode die Anzahl olympischer Entscheidungen reduziert wurde. Es sind dies Ringen Griechisch-Römisch, Schiessen und Segeln. Daneben weisen einzelne Sportarten eine zu- und wieder abnehmende Anzahl an Entscheidungen in dieser Zeitspanne auf. Für die Darstellung des Wachstums der Entscheidungen im Sommer wird eine Einteilung in die acht traditionellen, grössten Sportarten (Trad. grössten Sportarten), in die 23 restlichen traditionellen Sportarten (Trad. restliche Sportarten) und die acht neuen Sportarten (Neue Sportarten) vorgenommen.

Abb. 2.1: Anzahl Entscheidungen an den Olympischen Sommerspielen 1988–2012



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2012).

Abbildung 2.2. zeigt die dynamische Entwicklung des olympischen Winterprogramms. Die Anzahl ausgetragener Entscheidungen ist zwischen 1988 und 2014 um 113 % gestiegen (von 46 auf 98). Dieses enorme Wachstum kam primär durch die Aufnahme neuer Sportarten in das Programm zustande (Short Track, Freestyle-Skiing, Snowboard, Curling und Skeleton). Ein Drittel der Entscheidungen der Olympischen Winterspiele 2014 in Sochi wird in Sportarten ausgetragen, die erst nach Calgary 1988 in das olympische Programm aufgenommen wurden. Nicht alle Sportarten profitieren im selben Masse von der Ausweitung des olympischen Programms. Unter den traditionellen Sportarten sind Biathlon und Skilanglauf am meisten gewachsen. Ski Alpin ist die einzige traditionelle Sportart, bei der seit 1988 keine neue olympische Entscheidung dazu gekommen ist. Das grösste Wachstum an Entscheidungen in den neuen Sportarten weisen Freestyle-Skiing, Snowboard und Short Track auf. In der nachfolgenden Darstellung des Wachstums der olympischen Winterdisziplinen werden die Sportarten gleich gruppiert wie in Abbildung 2.1.

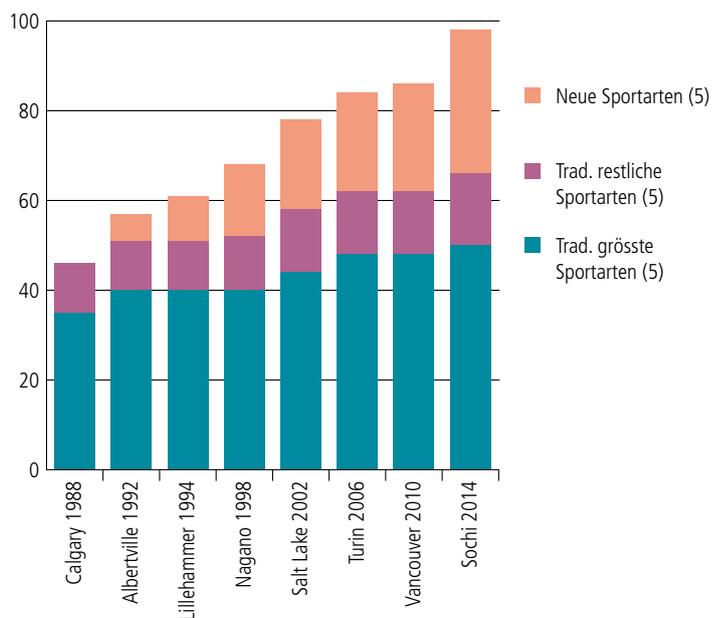
Es gibt Unterschiede in der Dichte des olympischen Programms zwischen den Winter- und den Sommerspielen. Bei den Winterdisziplinen ist im Gegensatz zu jenen im Sommer noch Wachstumspotential bezüglich Anzahl Entscheidungen, Nationen, Athleten etc. auszumachen. Im Sommer sind die Grenzen des Wachstums erreicht. Da die Zahl der Entscheidungen im Sommer drei Mal so hoch ist wie jene im Winter, wiegt die Zunahme der Entscheidungen im Winter relativ schwerer.

Inflation als Konsequenz des Wachstums?

Der Markt für olympische Medaillen hat sich in den vergangenen Jahren vergrössert. Eine wachsende Anzahl Entscheidungen bedeutet auch eine Entwertung eines einzelnen Titels. Dennoch sind kaum inflationäre Tendenzen aus sportlicher Sicht auszumachen. Es ist nach wie vor sehr schwierig eine Medaille zu gewinnen. Mit der Anzahl Medaillen stieg in der gleichen Periode auch jene der teilnehmenden Nationen markant an.

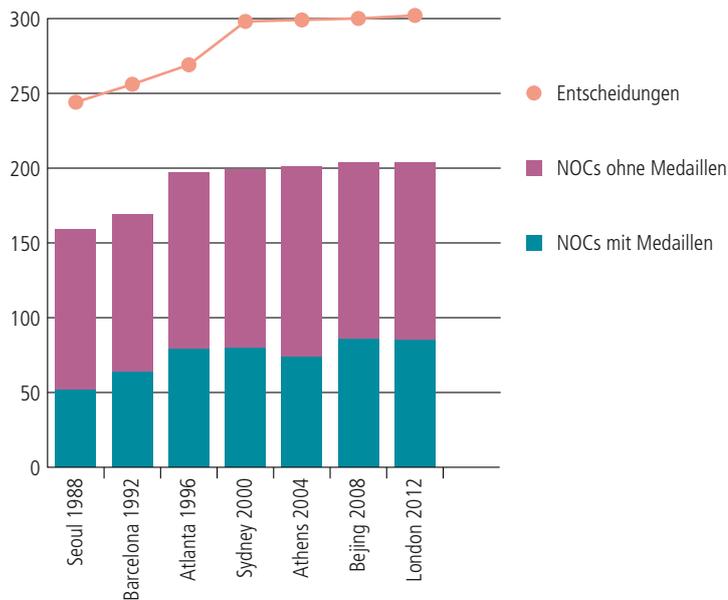
An den Sommerspielen 1988 nahmen 159 National Olympic Committees (NOCs) teil. Auf 52 entfielen die Medaillen (33%). 2012 nahmen 204 NOCs teil, wovon 85 mindestens eine Medaille mit nach Hause nahmen (42 %, vgl. Abb. 2.3.). Folglich teilen sich immer mehr NOCs die Medaillen. Der Wettbewerb wurde so für die medaillengewinnenden NOCs umkämpfter, die Bedeutung der Medaillen deshalb grösser.

Abb. 2.2: Anzahl Entscheidungen an den Olympischen Winterspielen 1988–2014



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2012).

Abb. 2.3: Die Entwicklung der Anzahl konkurrierender NOCs an Olympischen Sommerspielen 1988–2012



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2012).

In Abbildung 2.4 wird die Entwicklung der teilnehmenden NOCs im Winter dargestellt. 1988 waren 57 am Start, wovon sich 17 die Medaillen teilten (30 %). An den Winterspielen 2010 nahmen 82 NOCs teil, wovon 26 eine Medaille gewannen (31 %). Dieser Anteil ist über die Jahre im Gegensatz zu den Sommerspielen auf vergleichbarem Niveau geblieben. Im Winter gibt es zwar mehr Medaillen zu gewinnen, allerdings sind weniger NOCs in der Lage dazu. Folglich nimmt der Wert einer einzelnen Medaille ab.

Dem IOC gelingt es bei den Winter- im Gegensatz zu den Sommerspielen weniger gut, neue NOCs zu integrieren, die für einen Medaillengewinn in Frage kommen. Im Winter sind die Markteintrittsschranken (geografisch-klimatische Bedingungen, Infrastruktur, materialtechnisches und trainingswissenschaftliches Know-how etc.) für neue NOCs offensichtlich höher. Die starken Winternationen teilen den «Medaillen-Kuchen» unter sich auf.

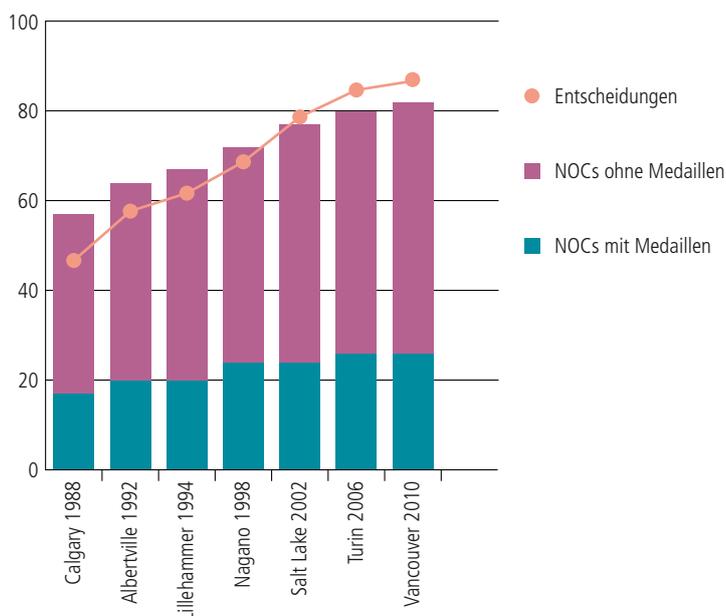
Strategische Bearbeitung des Medaillenmarkts

Mit dem Hinzukommen neuer Disziplinen und Sportarten nimmt die Bedeutung der traditionellen Sportarten innerhalb des Medaillenmarkts ab. Deutlich wird diese Entwicklung insbesondere im Winter. Der Anteil der traditionellen Sportarten Ski Alpin (von 22 % [1988] auf 10 % [2014]) und Eisschnelllauf (von 22 % [1988] auf 12 % [2014]) hat abgenommen. Die beiden neuen olympischen Sportarten Freestyle-Skiing (von 4 % [1992] auf 10 % [2014]) und Snowboard (von 6 % [1998] auf 10 % [2014]) haben dagegen am meisten an Bedeutung gewonnen.

Neue Sportarten und Disziplinen finden den Weg auf Druck der zahlungskräftigen Fernsehstationen ins olympische Programm. Sie sind attraktiv für die Medien und helfen mit, die Einschaltquoten der Spiele weltweit zu steigern. Für die verschiedenen Sportnationen sind die «neuen Medaillen» allerdings unterschiedlich attraktiv. Es gibt Medaillen, die aus Gründen der Tradition und der Verankerung in der Gesellschaft bedeutender sind. Nicht alle Neuerungen treffen den nationalen Zeitgeist in der Weise, dass Medaillenerfolge die erhofften externen Effekte (Begeisterung, Sportförderwirkungen) im Inland auslösen. Nationen werden diesbezüglich unterschiedliche Strategien entwickeln.

Studien zeigen, dass weltweit ein «Arms Race» bezüglich der Finanzierung und staatlichen Unterstützung des Leistungssports besteht (De Bosscher et al., 2008; Hogan & Norton, 2000; Houlihan & Green, 2008). Frankreich beispielsweise investierte in den letzten zehn Jahren rund 137% mehr in den Leistungssport, Kanada 89%, Australien 86% oder Finnland 65% (De Bosscher et al., 2013a). Das Wachstum der Gesamtausgaben für den Leistungssport in der Schweiz liegt in derselben Periode deutlich darunter. Will die Schweiz weiterhin olympische Medaillenerfolge bejubeln können, muss sie auf diese internationale Entwicklung reagieren. Schliesslich sind die finanziellen Mittel ein entscheidender Faktor in diesem Wettlauf.

Abb. 2.4: Die Entwicklung der Anzahl konkurrierender NOCs an Olympischen Winterspielen 1988–2010



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2012).

Hinzu kommt: Neue olympische Sportarten sind auf internationaler Ebene unterschiedlich populär. Der Aufbau nimmt mitunter viel Zeit in Anspruch. Eine Medaille in der neuen Disziplin Ski-Cross zählt im Medaillenspiegel aber genauso viel wie eine Ski-Alpin-Auszeichnung. Gleichzeitig unterscheidet sich die Konkurrenz in neuen Sportarten von jener in traditionellen Sportarten. Meist ist sie in traditionellen Sportarten höher (Weber et al., 2013). Und: Eine Medaille im Teamsport (z.B. Eishockey) zählt im Medaillenspiegel nur einfach. Dennoch nimmt jeder einzelne Athlet eine Medaille nach Hause, was die Wirkung erhöht. NOCs, die bisher nur auf den Rang im Medaillenspiegel geachtet haben, werden sich Ergänzungen zur Zielsetzung überlegen müssen.

Bevor Länder in den Kampf um Medaillen einsteigen, analysieren viele von ihnen daher erst einmal den Medaillenmarkt hinsichtlich Wirkungsebenen und Potentialen. Darauf aufbauend versuchen sie, ähnlich wie Unternehmen in der Wirtschaft, mögliche Marktanteile zu bearbeiten. Insbesondere angesichts des stark wachsenden Medaillenmarkts der Olympischen Winterspiele müssen sie entscheiden, inwiefern eine Förderung der traditionellen Sportarten sinnvoll ist und ob sie neue, medaillenreiche Sportarten gezielt unterstützen wollen. Bei den Disziplinen der Olympischen Sommerspiele steht dagegen eher die Fokussierung auf traditionelle Stärken im Vordergrund, da das entsprechende Programm weniger dynamisch ist.

Solche Diskussionen werden vermehrt auch hierzulande geführt. Will die Schweiz ihre Medaillenziele an internationalen Wettkämpfen erreichen, muss der Medaillenmarkt strategisch bearbeitet werden. Es braucht eine vertiefte Analyse der Zielsetzung, spezifisches Wissen zum Eintritt in den Medaillenmarkt in der jeweiligen Disziplin und eine Analyse der Konkurrenzsituation. Bei der Entscheidung, inwiefern eine Sportart gefördert werden soll, spielen neben den sportlichen Erfolgen auch andere Aspekte eine Rolle. Mit der stärkeren Gewichtung der gesellschaftlichen Bedeutung bei der Einstufung einer Sportart wird dem Rechnung getragen. Die Schweiz will implizit die für die Nation wichtigen Medaillen gewinnen.

3. Sportnation Schweiz: ein Überblick

Sportnationen stellen sich dem Kampf um Medaillen, entsprechende Ziele werden formuliert. In der Schweiz ist es die Swiss Olympic Association (nachfolgend Swiss Olympic genannt), welche zusammen mit ihren Verbänden Medaillenziele verfolgt. Für deren Erreichung erhalten die Verbände subsidiären Support vom Bundesamt für Sport (BASPO) sowie von weiteren öffentlich-rechtlichen Partnern. Die Träger des Sportsystems richten ihre Strategien so aus, dass die Ziele möglichst erreicht werden.

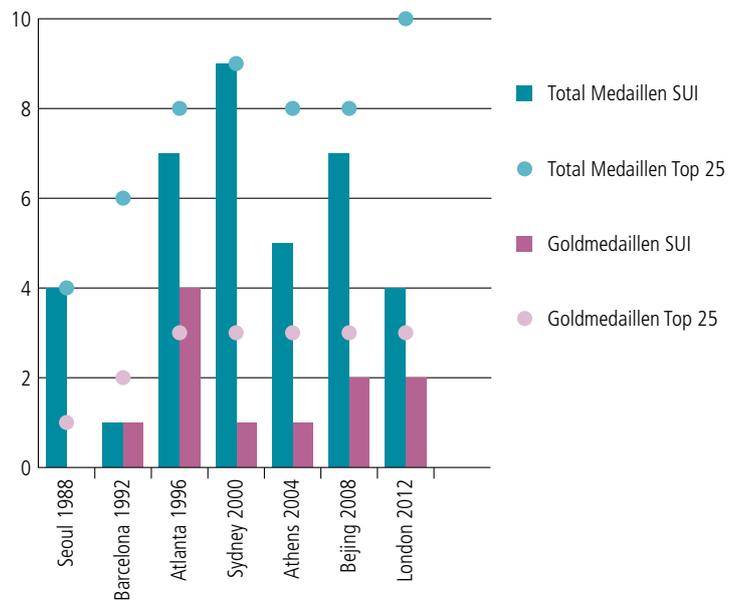
Der Leistungsausweis der Sportnation Schweiz

Die strategischen Ziele der Schweiz im Leistungssport sind im Spitzensport-Konzept Schweiz 2010 festgehalten. Die Vorgaben für die Olympischen Spiele lauten: Klassierung an den Winterspielen unter den Top-8-Nationen und an den Sommerspielen unter den Top-25-Nationen (Swiss Olympic, 2010a). Die Gesamtzahl an Medaillen ist wichtig.

Die Schweiz ist traditionell ein Wintersportland. Dies spiegelt sich in der Zahl errungener olympischer Medaillen im Zeitraum zwischen 1988 und 2012. Die Schweizer Wintersportler gewannen dabei sowohl mehr Medaillen (68 zu 37) als auch mehr Goldmedaillen (25 zu 11) als die Sommersportler (eigene Berechnung in Anlehnung an: IOC, 2012). Der Vergleich zwischen Sommer- und Winterdisziplinen wird anhand des Medaillenspiegels weiter vertieft. Im gewichteten Medaillenspiegel zählt eine Goldmedaille mehr als mehrere Silbermedaillen zusammen. Dieser Medaillenspiegel ist typischerweise in den Medien weit verbreitet. Jedoch können die Ziele auch anhand der Gesamtzahl gewonnener Auszeichnungen überprüft werden. Im ungewichteten Medaillenspiegel zählen alle Medaillen gleich viel.

In Abbildung 3.1 wird die Bilanz der Schweiz bezüglich des Medaillenziels «Top 25» für die Olympischen Sommerspiele zwischen 1988 und 2012 dargestellt. Die Anzahl zu gewinnender Goldmedaillen für die Zielerreichung ist seit 1996 konstant (drei Goldmedaillen). Anders ist das bei der für die Zielerreichung nötigen Gesamtzahl: Tendenziell müssen dafür seit 1988 mehr Medaillen gewonnen werden (von vier auf acht bis zehn Medaillen). Der Schweiz gelang ein Leistungssprung an den Olympischen Spielen in Atlanta 1996. Das Top 25-Ziel in Bezug auf Goldmedaillen wurde dort übertroffen. In Sydney 2000 erreichten die Schweizer Athleten das Ziel nur noch bezüglich der Gesamtzahl Medaillen. Seither verpassten sie die Zielvorgaben, teilweise sogar deutlich.

Abb. 3.1: Zielerreichung der Schweiz an den Olympischen Sommerspielen 1988–2012

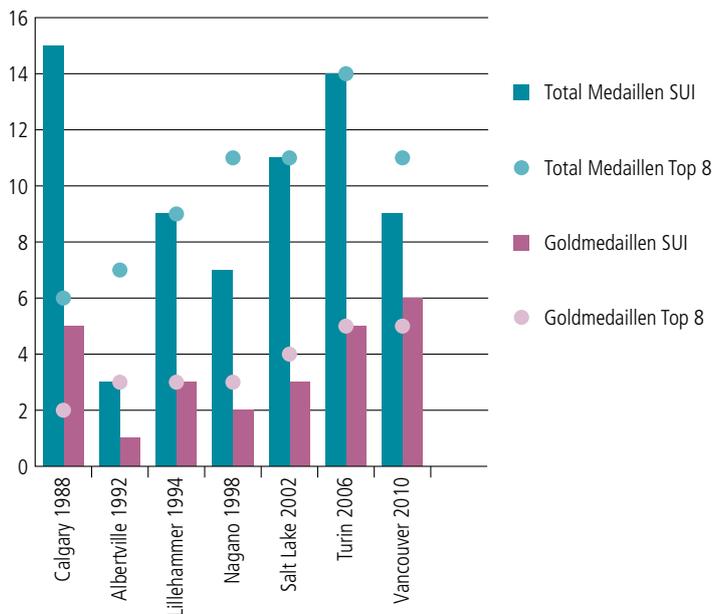


Quelle: Eigene Berechnung in Anlehnung an: IOC (2012).

In Abbildung 3.2 wird die Bilanz der Schweizer Athleten bezüglich des Top-8-Ziels für die Olympischen Winterspiele zwischen 1988 und 2010 dargestellt. Im Winter müssen dafür seit 1988 tendenziell sowohl mehr Goldmedaillen (von zwei auf fünf Goldmedaillen) als auch gesamthaft mehr Medaillen (von sechs auf elf bis vierzehn Medaillen) gewonnen werden. In Calgary war die Schweiz 1988 mit 15 errungenen Medaillen die dritterfolgreichste Nation (hinter der UdSSR und der DDR). Das Leistungsziel «Top 8» wurde klar übertroffen. In der Folge erreichte die Schweiz dieses Leistungsniveau nicht mehr. Sie hat sich aber beachtlich behauptet. Abgesehen von den Spielen in Albertville 1992 und Nagano 1998 erreichten die Athleten die Leistungsziele entweder bezüglich der Goldmedaillen oder der Gesamtzahl Medaillen. In Lillehammer 1994 und Turin 2006 wurden beide Zielgrößen erfüllt. Die Spiele in Vancouver 2010 gehen als «goldene Spiele» in die Geschichte ein.

Zusammenfassend gilt es festzuhalten, dass die Schweizer Sportler, gemessen an den Ansprüchen in der untersuchten Periode, sowohl an den Sommer- wie an den Winterspielen stets mehr Medaillen gewinnen müssen.

Abb. 3.2: Zielerreichung der Schweiz an den Olympischen Winterspielen 1988–2010



Quelle: Eigene Berechnung in Anlehnung an: IOC (2012).

Tab. 3.1: Schweizer Medaillen nach Sportarten an Olympischen Spielen 1988–2012

Olympische Sommerspiele 1988–2012		
	Anzahl	Aufteilung
Radsport (inkl. MTB)	11	30 %
Reitsport	6	16 %
Rudern	4	11 %
Triathlon	4	11 %
Weitere	12	32 %
Total	37	100 %

Olympische Winterspiele 1988–2010		
	Anzahl	Aufteilung
Ski Alpin	25	37 %
Bob	11	16 %
Snowboard	9	13 %
Curling	5	7 %
Weitere	18	27 %
Total	68	100 %

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Stamm & Lamprecht (2012).

Kernsportarten für den internationalen Erfolg

Für die Zielerreichung sind einige Sportarten sehr wichtig. An den Olympischen Sommerspielen zwischen 1988 und 2012 gewannen die Athleten der vier erfolgreichsten Sportarten (Rad-, Reit-, Rudersport und Triathlon) 68 % der Medaillen, wobei der Radsport mit 30 % dominierend war. An den Winterspielen von 1988 bis 2010 gewannen die Sportler der vier erfolgreichsten Sportarten (Ski Alpin, Bob, Snowboard und Curling) 73 % der Schweizer Medaillen. Ski Alpin ist mit 37 % aller in diesem Zeitraum gewonnenen Medaillen klarer Spitzenreiter. Tabelle 3.1 zeigt die in der Vergangenheit erfolgreichen olympischen Sportarten der Schweiz.

Im Sommer wie im Winter sind Athleten einer einzigen Sportart für einen Grossteil der gewonnenen Medaillen verantwortlich. Bei den erfolgreichen Sportarten handelt es sich meist um Einzelsportarten. Deren Ausübung ist oft kostspielig, da sie material- und/oder infrastrukturintensiv sind. Mit Triathlon, Curling und Snowboard tragen drei Sportarten zu den Erfolgen bei, die in der untersuchten Periode neu ins Programm aufgenommen wurden. Die Schweiz scheint in diesen Sportarten einen Wettbewerbsvorteil zu besitzen – sie ist ein «fast Adapter» wenn es darum geht, neue Potentiale im Medaillenspiegel zu erschliessen.

Abb. 3.3: Schematischer Überblick über die Akteure der Sportnation Schweiz



Quelle: SPLISS-CH 2011.

Wichtige Akteure der Sportnation: ein Überblick

Was ist denn nun eigentlich unter der «Sportnation Schweiz» in diesem Bericht zu verstehen? Es lohnt sich, zunächst einmal jene Akteure zu nennen, die in der Leistungssportförderung eine zentrale Bedeutung haben. Die gewählten Farben antizipieren das Modell der Finanzströme in Kapitel 4.

Aufbauend auf dem Verständnis, das zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Institutionen trennt, sind zunächst Swiss Olympic inklusive der Stiftung Schweizer Sporthilfe (SSH), die internationalen und nationalen Verbände und die Vereine aufzulisten. Auf der anderen Seite sind es Bund, Kantone und Gemeinden, genauso wie Sportschulen resp. Hochschulen und subventionierte Forschungsinstitutionen. In der Abbildung 3.3 werden diese Akteure schematisch dargestellt.

Im Folgenden soll nun auf die komplexe Verknüpfung dieser Akteure Schritt für Schritt eingegangen werden. Einige Partner werden der Einfachheit halber erst in Kapitel 4 eingeführt.

Swiss Olympic, Verbände und Vereine

Swiss Olympic legt das nationale Medaillenziel fest. Sie ist der Dachverband des privatrechtlich organisierten Sports und setzt sich aus 82 Verbänden (Stand 2010) zusammen. Die Verbände bilden das Sportparlament, welches den Exekutivrat von Swiss Olympic wählt. Die Geschäftsstelle ist verantwortlich für die Umsetzung der beschlossenen Strategien.

Swiss Olympic übernimmt wichtige Steuerungsaufgaben im Schweizer Leistungssport. Sie versucht, eine nationale Koordination und Qualitätssicherung zu gewährleisten. Dazu erlässt Swiss Olympic Auflagen bei der Vergabe von Unterstützungsbeiträgen an Verbände und Athleten und vergibt verschiedene Swiss Olympic-Labels. Swiss Olympic fördert überdies die nationalen Sportverbände und – mit der Stiftung Schweizer Sporthilfe – die Athleten.

Die nationalen Sportverbände sind die Träger der nationalen Leistungssportpolitik. Sie stehen in der Verantwortung bezüglich der Erarbeitung und Umsetzung des Leistungssport- und Nachwuchssportkonzepts in der betreffenden Sportart. Die Verbände selektieren in Zusammenarbeit mit Swiss Olympic die talentierten Nachwuchs- und Spitzenathleten (Swiss Olympic, 2009). Ihre Autonomie basiert auf der Organisationsstruktur von Swiss Olympic und der privatwirtschaftlichen Hoheit im Leistungssport. Sie stützt sich auf der Überzeugung, dass jeder nationale Sportverband (nachfolgend Verband genannt) die spezifischen Anforderungen seiner Sportart am kompetentesten umzusetzen weiss. Die nationalen Verbände stellen die Verbindung zu ihren internationalen Dachorganisationen sicher.

Die Verbände bestehen in der Regel aus einzelnen Vereinen. Diese bilden die Basis im Leistungssportsystem. Die Schweiz zeichnet sich durch eine lange Tradition und eine hohe Dichte an organisierten Sportvereinen aus. Der Vereinssport ist mit 20065 Vereinen und 1,6 Mio. Aktivmitgliedern (ohne Doppelzählungen) breit aufgestellt und gut verankert (Lamprecht et al., 2011).

Swiss Olympic vertritt als Dachorganisation die Interessen des privatrechtlichen Leistungssports gegenüber der Öffentlichkeit, den Behörden sowie nationalen und internationalen Organisationen. Für Swiss Olympic ist das IOC der wichtigste internationale Ansprechpartner. Eine Kooperations- und Leistungsvereinbarung zwischen Swiss Olympic und dem BASPO regelt die Förderung des Sports und die Zusammenarbeit des privaten und öffentlich-rechtlichen Bereichs. Das Spitzensport-Konzept Schweiz von 2010 wurde unter der Leitung von Swiss Olympic erarbeitet. Um das Förderkontinuum zu gewährleisten, war das BASPO massgeblich daran beteiligt. Zudem wurde es den nationalen Sportverbänden zur Vernehmlassung vorgelegt.

Bund, Kantone und Gemeinden

Der öffentlich-rechtliche Sport wird auf nationaler Ebene durch das BASPO vertreten. Es besteht aus einem Amt (Sportpolitik), Jugend+Sport (J+S), der Eidg. Hochschule für Sport Magglingen (EHSM) sowie den nationalen Ausbildungs- und Sportzentren in Magglingen und Tenero (Centro sportivo nazionale della gioventù Tenero [CST]). Das BASPO ist durch das sportpolitische Konzept der Schweiz von 2000 und seine Mitarbeit am Spitzensport-Konzept Schweiz 2010 an der Festlegung der nationalen, sportpolitischen Leitlinien beteiligt.

Das BASPO unterstützt die Sportverbände direkt mit Subventionen und Förderleistungen, welche in der Leistungsvereinbarung mit Swiss Olympic geregelt sind. Das Amt stützt subsidiär die Sportverbände, Vereine und Athleten mit verschiedenen Gefässen. Es fördert die Sportverbände sowohl direkt mit Dienst- und Ausbildungsangeboten für Trainer und Athleten als auch indirekt über Swiss Olympic. Über die Subventionen und das Ausbildungsangebot nimmt es eine Steuerungs- und Qualitätssicherungsfunktion wahr.

Die 2551 Gemeinden (Stand 2010) sowie die 26 Kantone und Halb-Kantone sind die wichtigsten öffentlich-rechtlichen Sportförderer der Schweiz. Sie unterstützen den Leistungssport primär durch den Bau und Unterhalt von Sportinfrastruktur, bei der Durchführung von Sportveranstaltungen sowie in der Umsetzung der Nachwuchsförderung (Sport-schulen, Leistungszentren und Unterstützungsbeiträge). Die Sportschulen und die Leistungszentren der Verbände

nehmen eine wichtige Rolle im Leistungssport ein. Die Trägerschaften der Leistungszentren sind vielseitig; häufig hilft die jeweilige Gemeinde oder sogar der Kanton. Die Kantone fördern Hochschulen und andere Forschungsinstitutionen mit substantiellen finanziellen Beiträgen.

Der Bund formuliert Gesetze und Verordnungen, welche für Kantone und Gemeinden Gültigkeit haben. Darauf aufbauend erarbeiten die Kantone ihre eigenen Sportfördergesetze mit entsprechenden Umsetzungsmassnahmen. Konzepte der Sportförderung (Infrastruktur, Sportveranstaltungen etc.) werden den Kantonen vom Bund zur Verfügung gestellt. Diese entscheiden jedoch eigenständig, inwiefern sie diese Konzepte übernehmen und mit ihren Mitteln unterstützen wollen. Die Kantone sind in der Verteilung ihrer Finanzmittel (Lotterie- und Steuergelder) vollkommen autonom. Die gesetzliche Verankerung des Sports zeigt sich insbesondere in der Schule. Dazu zählen die verbindlichen drei Stunden Sportunterricht während der obligatorischen Schulzeit. Dieses Obligatorium ist – im Gegensatz zum allgemeinen Schulwesen – bundesweit im Sportfördergesetz geregelt. Weiter gibt es Angebote für den freiwilligen Schulsport, die durch J+S gestützt werden. Ein formalisierter Austausch mit dem BASPO und Swiss Olympic erfolgt über die kantonalen Sportämter und deren kantonale Beauftragte für Nachwuchsförderung.

Kooperationen und Steuerung als Herausforderung in der Schweiz

Die hochgesteckten Medaillenziele der Sportnation Schweiz bedingen eine verstärkte Koordination auf nationaler Ebene. Die Anstrengungen für den olympischen Erfolg sind – neben der reinen Organisation der Delegation für Olympische Spiele – enorm angewachsen. Olympischer Erfolg bedingt eher acht denn vier Jahre konsequenter Sportentwicklungs- und Aufbauarbeit. Die Sportnation versucht diesem Umstand gerecht zu werden. Das erwähnte Spitzensport-Konzept Schweiz von 2010 ist ein Beleg dafür, das jüngst initiierte Leistungskonzept ein weiterer.

Medaillengewinne an Olympischen Spielen zeichnen sich durch hohe Investitionskosten aus. Der Weg bis zur Spitze dauert für Talente zehn Jahre, erfordert 10 000 Stunden Training (Ericsson, 2005). Will eine Sportart an Olympia über strategische Vorteile verfügen, müssen diese von langer Hand vorbereitet werden. Dies gilt erst recht für den Aufbau von Förderstrukturen. Bis die Massnahmen greifen, vergehen Jahre. Die Stabilität im System mag kurzfristig hinderlich sein, langfristige Investitionen werden indes so erst möglich. Die Stabilität schafft Vertrauen. Dieses Vertrauen ist für den Aufbau von Athleten und ganzen Sportarten zwingend nötig. Nicht zufällig gehört die Schweiz zu den Sportnationen mit den meisten Olympioniken (Teilnehmer an den Spielen) pro Einwohner (Shibli et al., 2013).

Die Schweiz ist ein Land, in dem wirtschaftliche Freiheit viel zählt. Unternehmer in der Wirtschaft geniessen genauso wie jene im Sport hohes Vertrauen. Im Sport sind es Athleten, Veranstalter und Verbände, denen sehr grosse Initiativkraft attestiert wird. Ausgerechnet die erfolgreichen Winterspiele 1988 zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Schweiz mit einem fast ausschliesslich auf privater Initiative ausgerichteten Sportsystem gegen die grossen, mit Staatssport funktionierenden Nationen behaupten konnte. Staatseingriffe in den Leistungssport müssen mit Marktversagen in den entsprechenden Bereichen legitimiert werden. Private Lösungen dürfen nicht verdrängt werden.

Die Sicht eines zentralisierten Führungsanspruchs in der Politik hat in der Schweiz ebenfalls wenig Tradition. Entscheidungen werden nach föderalen Prinzipien getroffen. Zentralistischen Staatseingriffen wird meist skeptisch begegnet. Der Bund muss bei Kantonen und Gemeinden viel Überzeugungsarbeit leisten. Bundesentscheide müssen immer sehr breit abgestützt werden. Das System zeichnet sich deshalb durch sehr viel Konsens und Stabilität aus.

Der medial getriebene Leistungssport ist schnelllebig und fordert kompromissloses Handeln, der öffentlich-rechtliche Sport baut auf Nachhaltigkeit und Konsens. Privatwirtschaftliche Initiativen und föderale Traditionen bergen die Gefahr der Verwässerung der Massnahmen durch Kompromisslösungen auf strategischer wie finanzieller Ebene. Folglich pendelt die Leistungssportförderung zwischen Führungsanspruch, Förderwillen und passiven Gestaltungsvorschlägen. Diese Komplexität ist eines der Kennzeichen des Schweizer Systems.

Trotz der schwierigen Fördersituation ist die Schweiz in Bezug auf die Leistungsfähigkeit nicht zu unterschätzen. Die Sportnation Schweiz ist zwar klein, gleichzeitig aber sehr gut vernetzt. Der Informationsaustausch innerhalb des Systems ist gut. Die internationale Konkurrenz zwingt die Akteure zu Effizienz. Die vergleichsweise träge horizontale Koordination stellt sicher, dass keine allzu radikalen Wendungen im Fördersystem vorgenommen werden können. Die – allerdings nicht auf allen Ebenen funktionierende – vertikale Koordination stellt ein gewisses Mass an Wettbewerb zwischen den einzelnen Akteuren sicher. Mittel- und langfristig dürfte unser System – obwohl oft kritisiert – effizient sein.

4. Finanzierung des olympischen Erfolgs

Medaillen sind nicht gratis zu haben. Seit den 1980er-Jahren zeichnen sich die Olympischen Spiele durch ein enormes Wachstum hinsichtlich Budget, Sportarten, Athleten, NOCs etc. aus. Wer sich als Sportnation versteht und Medaillenziele formuliert, wird nicht darum herum kommen, die Mittel konsequent in Bezug auf diese Ziele einzusetzen. Wie hoch ist der Preis pro Medaille, den eine Nation bereit ist zu bezahlen? Darf der Preis zu Lasten anderer Sportarten oder der Breitensportförderung in der Schweiz gehen? Zur Beantwortung dieser Fragen ist ein Blick auf die Finanzströme im Jahre 2010 hilfreich.

Sponsoren und Medien: die Partner des Leistungssports

Ohne Sponsoren und Fernsehen gibt es keinen modernen Sport. Die Datenlage bezüglich des Sponsorings ist allerdings schlecht, da die Sponsoren kein Interesse haben, ihre Zahlen zu veröffentlichen. Verträge beruhen auf gegenseitigem Stillschweigen.

Der Anteil der Medien an der Finanzierung des Sports ist nur sehr vage eruierbar. Der wichtigste Treiber ist das Schweizer Fernsehen. Allein die mediale Präsenz schafft die Grundlage für die Refinanzierung bei Sponsoren und Werbenden. Das Schweizer Fernsehen zahlt zwischen 40 und 60 Mio. CHF pro Jahr an Übertragungs- und Urheber-/Medienrechte von Sportveranstaltungen. In geraden Jahren sind die entsprechenden Kosten wegen den Sportmegaevents wie Olympischen Spielen oder Fussball-Welt- und Europameisterschaften höher. 2010 beliefen sich allein die Übertragungsrechte an den Olympischen Winterspielen in Vancouver und den Fussball-Weltmeisterschaften in Südafrika auf 15,3 Mio. CHF (SRG SSR, 2011). Ein Teil dieser Gelder fließt in den Schweizer Sport zurück (professionelle Ligen, Sportveranstaltungen und Verbände).

Landeslotterien als wichtige Drehscheibe

Für die Sportnation Schweiz nehmen die beiden Landeslotterien Swisslos (Deutschschweiz und Tessin) und Loterie Romande (Westschweiz) eine zentrale Funktion ein. Swisslos ist eine Genossenschaft aller Deutschschweizer Kantone, des Kantons Tessin und Liechtenstein zum Zweck der gemeinsamen Durchführung von Lotterien. Die Loterie Romande ist als Gesellschaft der Westschweizer Kantone vergleichbar organisiert. Der Bund räumt den Lotterien de facto ein Monopol im Wettmarkt ein und garantiert so eine wichtige Finanzierungsquelle für den Schweizer Sport. Der erwirtschaftete Reingewinn wird auf Grund eines Schlüssels (Kantonsbevölkerung und Umsatz) an die angeschlossenen Kantone verteilt und fließt in die jeweiligen kantonalen Lotterie-Fonds (Basel Stadt, 2013). Folglich bestimmen die Kantone über die Verteilung des Gewinns aus dem Lotteriewesen. Rund 27 % des Betriebsgewinns von Swisslos und der Loterie Romande flossen 2010 in den Sport und in den Leistungssport. Der Rest des Betriebsgewinns kam über die Kantone der Kultur und gemeinnützigen Projekten zugute.

Die Landeslotterien schütten die Gelder auf indirekten und direkten Kanälen aus. Indirekt wird dabei der Sport über die Sport-Toto-Gesellschaft finanziert. Direkt unterstützten sie SwissTopSport (STS). Zusätzlich finanziert die Loterie Romande direkt den Pferdesport (Association pour le développement de l'élevage et des courses [ADEC]). Die Sport-Toto-Gesellschaft leitet das Geld an Swiss Olympic, an die Stiftung Schweizer Sporthilfe und an ausgewählte Sportarten (Fussball und Eishockey) weiter. Im Fussball kommt das Geld dem Leistungssport (Swiss Football League [SFL]) und dem Breitensport (Schweizerischer Fussballverband [SFV]), im Eishockey dem Leistungssport (National League [NL]) zugute. Die übrigen Sportarten werden von den Landeslotterien indirekt über Swiss Olympic und die Kantone unterstützt.

Tab. 4.1: Finanzierung des Sports durch Landeslotterien 2010

Sportverbände / Institutionen	Mio. CHF
Swiss Olympic	24,6
Schweizer Fussball (SFV, SFL)	4,4
Schweizer Eishockey (SIHA/NL)	2,2
Schweizer Sporthilfe	1,0
SwissTopSport (STS)	1,2
Pferdesport (ADEC)	3,2
Zwischentotal 1	36,6
Kantonale Sport-Fonds	Mio. CHF
Wirtschaftsgebiet Swisslos (ohne Fürstentum Liechtenstein)	84,4
Wirtschaftsgebiet Loterie Romande	23,7
Zwischentotal 2	108,1
Gesamttotal	144,7

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swisslos (2011a).

Tabelle 4.1 zeigt die Finanzierung des Sports durch die beiden Landeslotterien. Dabei wird zwischen Sportverbänden/Institutionen und den kantonalen Sport-Fonds unterschieden. 2010 kamen dem Sport dank den Landeslotterien insgesamt 144,7 Mio. CHF zugute. Der Grossteil von 108,1 Mio. CHF floss über die kantonalen Sport-Fonds in den Sport (vgl. Zwischentotal 2). Die Kantone unterstützen den Sport direkt oder indirekt über die Gemeinden.

Ist immer mehr Geld für den Sport vorhanden? Zwischen 2001 und 2010 ist die Höhe der Gelder, die von den beiden Landeslotterien (Swisslos und Loterie Romande) an die Sportverbände/Institutionen und die kantonalen Sport-Fonds flossen, um 61 % gestiegen (Swisslos, 2011a). Die Mittel, die nur den kantonalen Sport-Fonds zugutekamen, wuchsen im selben Zeitraum gar um 77 %, jene an Sportverbände/Institutionen um 29 %. Zwischen 2003 und 2010 konnte Swisslos den zu verteilenden Betriebsgewinn um 58 % steigern, die Loterie Romande um 15 %. Eine viel bedeutendere Gewinnsteigerung (29 %) der Loterie Romande erfolgte bereits in den Jahren zwischen 2001 und 2003 (eigene Berechnung in

Anlehnung an: Loterie Romande, 2011; Swisslos 2011b). Die Daten zeigen, dass die Kantone den prozentualen Anteil des Betriebsgewinns der Landeslotterien, welcher in den jeweiligen kantonalen Sport-Fonds fliesst, erhöht haben.

Finanzierung des Leistungssports

Fliesst das Geld in die allgemeine Sportförderung oder profitiert in erster Linie der Leistungssport? Diese Frage kann so nicht beantwortet werden. Der Leistungssportanteil innerhalb der Sportförderung ist schwer zu identifizieren. Sehr oft profitiert der Leistungssport nur indirekt und über Umwege. Es lohnt sich aber trotzdem, die Finanzierung im Leistungssport – aufbauend auf der in dieser Studie verwendeten Logik – modellhaft darzustellen und einen Zuweisungsversuch vorzunehmen.

Das komplexe Modell der Finanzströme im Schweizer Leistungssport wird in der Abbildung 4.1 wie folgt aufgebaut:

- Zunächst werden die Stakeholder in drei Bereiche eingeteilt: Geldgeber, subsidiäre Steuerungsorgane und eigentliche Adressaten der Finanzmittel im Sport.
- Die wichtigen Geldgeber im Spitzensport sind Sponsoren, Medien und Lotterien. Sie sind in der Grafik links angesiedelt. Ebenso fliessen Mittel der internationalen Dachorganisationen in den Schweizer Sport. Die Stiftung Schweizer Sporthilfe wird ebenfalls hier aufgeführt.
- Die subsidiäre Steuerung der Finanzierung des schweizerischen Leistungssports erfolgt über Swiss Olympic und die öffentliche Hand (Bund, Kantone und Gemeinden). Diese sind in der Mitte der Grafik dargestellt.
- Die Adressaten der Förderung des Schweizer Leistungssports sind die Vereine und die nationalen Sportverbände. Diese werden in Abb. 4.1 rechts angesiedelt.
- Organisatoren von Sportveranstaltungen und nationale Ligen sind weitere wichtige Adressaten. Sie finden sich ebenfalls rechts.
- Die Athleten und Trainer/Betreuer sind die Endbegünstigten der verschiedenen finanziellen Zuwendungen. Es gibt grosse Unterschiede zwischen den einzelnen Empfängern. Herausragende Spitzenverdiener unter Trainern und Athleten wurden in der Berechnung ausgeklammert, um Verzerrungen zu vermeiden.
- Die privaten Haushalte (inkl. Familie, Gönner, etc.) werden in dieser Darstellung nicht berücksichtigt. Ihre finanzielle Unterstützung für den Leistungssport ist äusserst wichtig, jedoch kaum zu eruieren.
- Die unterschiedliche Qualität der Daten werden in Abb. 4.1 mit Zusätzen (ca., mind.) vor den Zahlen gekennzeichnet.

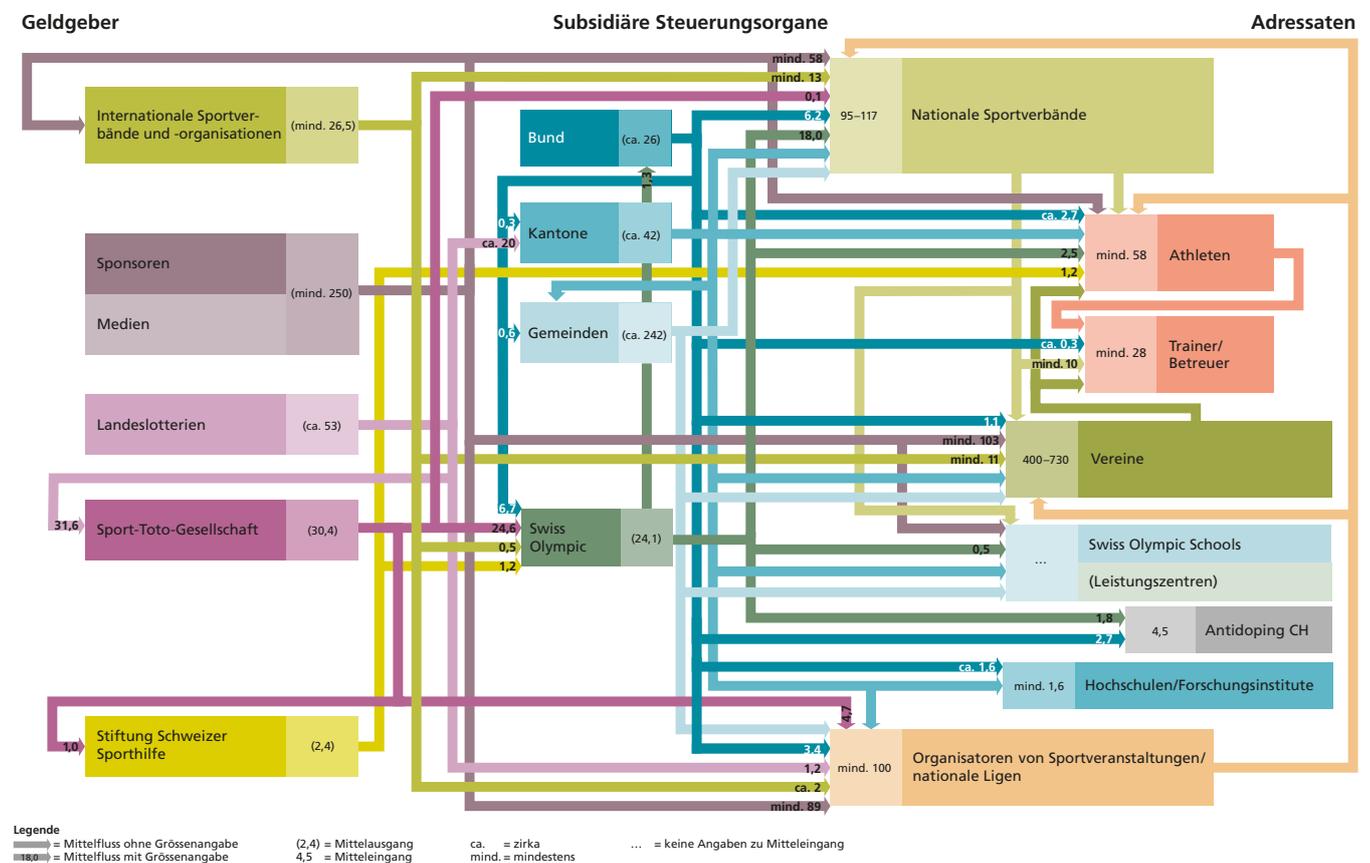
Geldgeber im Leistungssport

Der Gesamt­sponsoring-Betrag zugunsten des Sports in der Schweiz betrug im Jahr 2010 gegen 287 Mio. CHF. Er wurde auf Geldgeberseite erhoben (Sport+Markt, 2011). Die Ausgaben für den Leistungssport (exkl. Athletensponsoring) belaufen sich auf mind. 250 Mio. CHF. Die wichtigsten Geldgeber des Leistungssports auf nationaler Ebene sind Sponsoren und Medien. Von diesen 250 Mio. CHF kommen nationalen Sportverbänden mind. 58 Mio., den Vereinen mind. 103 Mio. (Lamprecht et al., 2011) und den Organisatoren von Sportveranstaltungen resp. nationalen Ligen mind. 89 Mio. CHF (eigene Berechnung) zugute. Dabei ist der Anteil der nationalen Medien von den Sponsorenleistungen, welche direkt an Athleten gehen, schwer abzugrenzen.

Internationale Organisationen (vorab FIFA, UEFA, IOC, FIS) generieren Einnahmen dank der zentralen Vermarktung und dem weltweiten Verkauf von Medien- und Marketingrechten. Mind. 26,5 Mio. CHF dieser Einnahmen fliessen 2010 zu Sportorganisationen in der Schweiz. Einen Grossteil davon erhält der Fussball. Die Höhe der Mittel ist erfolgsabhängig und deshalb schwankend.

Die Landeslotterien unterstützten den Leistungssport 2010 mit ca. 53 Mio. CHF. Davon flossen 31,6 Mio. über die STG, 1,2 Mio. über STS und ca. 20 Mio. über kantonale Sportfonds in den Leistungssport.

Abb. 4.1: Finanzströme des schweizerischen Leistungssportsystems auf nationaler Ebene (Zahlen 2010 in Mio. CHF)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: SPLISS-CH 2011; Held (2001).

Die Kantone fördern mit dem Sport-Fonds den Nachwuchs- und Leistungssport: mit rund 18 % der in Tabelle 4.1 ausgewiesenen kantonalen Sport-Fonds-Gelder der Deutschschweiz und des Tessins (vgl. Tab. 4.1: Wirtschaftsgebiet Swisslos). In den 18 % ist ein Anteil für die Infrastruktur im Bereich des Nachwuchs- und Leistungssports eingeschlossen. Dieser Prozentsatz wird für die Berechnung der Gelder der beiden Landeslotterien für den Nachwuchs- und Leistungssport an die Kantone angewandt. Es resultieren ca. 20 Mio. CHF.

Im Nachwuchsbereich erhalten die Athleten primär über die Stiftung Schweizer Sporthilfe finanzielle Mittel. Die Stiftung gibt 1,2 Mio. CHF über Swiss Olympic und 1,2 Mio. direkt an die Nachwuchsatleten weiter (Stiftung Schweizer Sporthilfe, 2011).

Finanzierung durch subsidiäre Steuerorgane

Der Gesamtaufwand von Swiss Olympic beträgt 43 Mio. CHF. Abbildung 4.1 zeigt, dass Swiss Olympic den Leistungssport mit 24,1 Mio. CHF direkt unterstützt. Davon werden 18,0 Mio. CHF an die Verbände (inkl. Bundesbeitrag), 2,5 Mio. CHF an die Athleten, 1,8 Mio. CHF an Antidoping Schweiz und 0,5 Mio. CHF an Sportschulen (inkl. Motion Hess) ausbezahlt. Die wichtigsten Geldgeber von Swiss Olympic sind die STG mit 24,6 Mio. CHF und der Bund mit 6,7 Mio. CHF (eigene Berechnung in Anlehnung an: Swiss Olympic, 2011a).

Der Bund leistet hauptsächlich über das Eidgenössische Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS) Unterstützung für den Spitzensport. Weitere Departemente fördern den Spitzensport zusätzlich, allerdings in marginaler Grössenordnung. Der Gesamtaufwand des Bundes beträgt gegen 190 Mio. CHF (eigene Berechnung in Anlehnung an: Schweizerische Eidgenossenschaft, 2011), ca. 26 Mio. CHF werden an den Leistungssport ausbezahlt. Das BASPO steuert mit ca. 20 Mio. den Grossteil bei (eigene Berechnung in Anlehnung an: BASPO, 2011a). Mit dem Leistungszentrum Spitzensport der Armee und dem Grenzwachtkorps stellt der Bund weitere Förderinstrumente für Athleten und Trainer in der Höhe von ca. 3 Mio. CHF bereit (eigene Berechnung). Die Leistungssportforschung wird vom Bund über die verschiedenen Forschungsfonds mit ca. 1,6 Mio. CHF bedacht (eigene Berechnung). Das VBS unterstützt Sportveranstaltungen in der Schweiz mit Sach- und Dienstleistungen (Verordnung über den Einsatz militärischer Mittel für zivile und ausserdienstliche Tätigkeiten [VEMZ]) in der Höhe von 1,3 Mio. CHF, hinzu kommen hier marginale finanzielle Beiträge des BASPO (VBS, 2011).

Ein Grossteil der subsidiären Unterstützung des BASPO wird intern zwischen der EHSM und den Nationalen Leistungszentren verrechnet. Die EHSM bietet zudem ausgewählten Verbänden sportwissenschaftliche Dienstleistungen und Unterstützungsleistungen im Management an. Diese Finanzflüsse innerhalb des Bundesamts werden in Abbildung 4.1 nicht dargestellt.

Die Finanzierung der Leistungen von Gemeinden und Kantonen erfolgt über die kantonalen Lotterie-Fonds für den Sport sowie über kommunale und kantonale Steuergelder. Um die Ausgaben der Gemeinden und Kantone für den Leistungssport zu schätzen, wurde derselbe Verteilschlüssel wie bei den Lotteriegeldern von Swisslos verwendet. Wir gehen davon aus, dass die Aufteilung der Lotteriegelder zwischen Breitensport und Leistungssport auf die gesamtkantonale sowie die kommunale Ebene übertragen werden kann. Folglich kommen ca. 18 % der kantonalen und kommunalen Ausgaben für den Sport dem Leistungssport zugute. Die Hochrechnung basiert auf den Gesamtausgaben der Kantone (232 Mio. CHF) und der Gemeinden (1,346 Mia. CHF) für den Sport im Jahr 2009. Darin enthalten sind die Förderung und Unterstützung von sportlichen Aktivitäten, Sportveranstaltungen und Sporteinrichtungen (ohne jene Sporteinrichtungen, die mit Bildungsinstitutionen verbunden sind (Bundesamt für Statistik [BFS], 2011). Folglich fliessen wie in Abbildung 4.1 dargestellt 42 Mio. CHF der Kantone und 242 Mio. CHF der Gemeinden in den Nachwuchs- und Leistungssport.

Adressaten der finanziellen Mittel

Die nationalen Verbände und die Sportveranstalter (Ligen und STS-Veranstalter) sind Empfänger und Steuerungsorgane zugleich. Je finanzkräftiger der Empfänger ist, desto unabhängiger kann er mit seinen Einkünften den Leistungssport steuern.

Die Gesamteinkünfte der Verbände beliefen sich 2010 auf ca. 221 Mio. CHF (Lamprecht et al., 2011). Davon entfielen auf den Spitzensport zwischen 95–117 Mio. CHF (eigene Berechnung in Anlehnung an: Lamprecht et al., 2011). Die Verbände stehen im Spannungsfeld von Spitzensport- und Breitensportförderung. Eine Zuordnung ist nur approximativ möglich (Schweizerischer Fussball Verband (SFV), 2011; Swiss Curling, 2011; Swiss-Ski, 2011; Swiss Ice Hockey Association (SIHA), 2010; Swiss Athletics, 2011; Swiss Tennis 2011, Schweizerischer Turnverband, 2011; Schweizerischer Verband für Pferdesport, 2011; KPMG, 2010). Die Auswertung der Verbandsjahresrechnungen 2011 des SFV, von Swiss-Ski und der SIHA mit ihren beiden professionellen Ligen zeigt, dass diese fast 17 Mal mehr Sponsorengelder erhalten als Swiss Athletics, Swiss Tennis und der Schweizerische Turnverband.

Die Vereine tragen den Schweizer Leistungssport. Sie verfügen über Gesamteinnahmen von 1,1 Mia. CHF. Den auf den Leistungssport ausgerichteten Vereinen stehen – hochgerechnet – zwischen 400–730 Mio. CHF zur Verfügung (eigene Berechnung in Anlehnung an: Lamprecht et al., 2011; Rütter et al., 2011). Wie Abbildung 4.1 zeigt, stammen davon mind. 103 Mio. aus Sponsoren- und Medieneinnahmen.

Die Einnahmen der Schweizer Sportveranstalter (professionelle Ligen und Sportanlässe 2010) im Modell (vgl. Abb. 4.1) belaufen sich auf mind. 100 Mio. CHF. Deren wichtige Einnahmequellen sind Sponsoren und Medien mit mind. 89 Mio. Die beiden professionellen Ligen im Fussball (Swiss Football League) und im Eishockey (National League) profitieren traditionsgemäss besonders stark vom Sponsoren-, Medien- und Wettgeschäft. Mit TV-, Werbe- und Sponsorengeldern generieren sie Einnahmen für die teilnehmenden Vereine und den nationalen Verband. Beispielsweise belaufen sich die jährlichen Einnahmen der SFL aus TV-Urheberrechten und Marketing auf 16,7 Mio. CHF (SFL, 2011). Via Sponsoring und Medien nahm die Schweizerische Eishockey Nationalliga 2011 15,9 Mio. CHF ein (Schweizerische Eishockey Nationalliga, 2011). Überdies profitieren beide, wie in Abbildung 4.1 dargestellt, direkt von Geldern der Landeslotterien.

Die Organisatoren von Sportanlässen sind weitere finanzstarke Partner des Schweizer Leistungssportsystems. Das Budget aller STS-Veranstaltungen allein betrug 2010 gegen 100 Mio. CHF. (STS, 2011). Die Einnahmen via Sponsoren und Medien beliefen sich auf 56,2 Mio. CHF (eigene Berechnung). Sie machen folglich etwas mehr als die Hälfte des Budgets aus.

Das Bruttoeinkommen der Schweizer Trainer wurde durch die Befragung von 464 Trainern und auf Basis des daraus resultierenden Medians nach Beschäftigungsverhältnis (Vollzeit resp. Teilzeit) auf 800 Trainer im Leistungssport hochgerechnet. Diese verdienten 2010 somit zusammen mind. 28 Mio. CHF (eigene Berechnung).

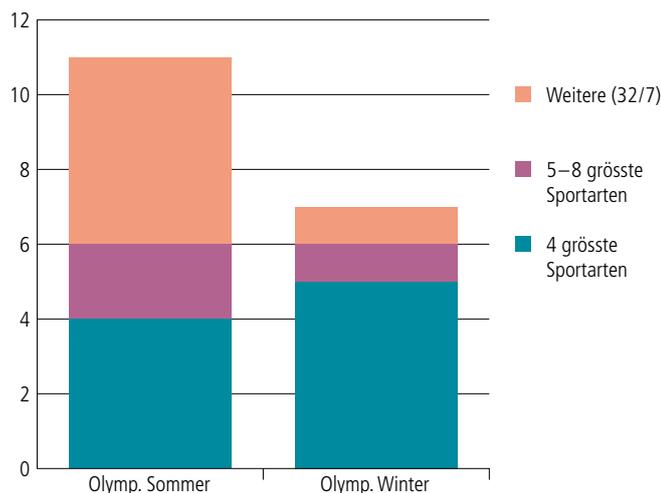
Das Bruttoeinkommen der Athleten wurde aufgrund der Daten von 820 befragten Athleten und auf Basis des daraus resultierenden Medians nach Beschäftigungsverhältnis (Vollzeit Sport, Teilzeit-Angestellter/-Student und Vollzeit-Angestellter/-Student) auf 1500 Elite-Athleten in der Schweiz hochgerechnet. Diese kamen somit 2010 auf ein Gesamteinkommen von mind. 58 Mio. CHF (eigene Berechnung).

Swiss Olympic und das BASPO priorisieren die Sportarten

Die Erhöhung der Finanzmittel ist eine Möglichkeit, Erfolge anzustreben. Die Fokussierung der Mittel auf die medallenträchtigen Sportarten eine andere. Es lohnt sich, an diesem Punkt nachzuhaken.

Swiss Olympic priorisiert die Sportverbände, indem sie die Sportarten, auf Kriterien gestützt, von 1–5 einstuft (Swiss Olympic, 2011b). Sie unterstützt auf dieser Basis die Verbände mit jährlichen Verbands- und Leistungssportbeiträgen. Die Einstufung hat Einfluss auf weitere Dienstleistungen. Spezifische Fördermassnahmen im Vorfeld von Olympischen Spielen werden mit den Verbänden abgesprochen.

Abb. 4.2: Konzentration der Finanzierung des Leistungs- und Nachwuchsleistungssports durch Swiss Olympic und BASPO in Mio. CHF 2010 / 11



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swiss Olympic (2011c); BASPO (2012).

Swiss Olympic (exkl. Basisbeitrag des Bundes) und das BASPO finanzieren die Sportarten direkt mit insgesamt 20,3 Mio. CHF. Diese Mittel fließen zu 54 % zu den olympischen Sommersportarten, zu 33 % werden olympische Wintersportarten bedacht; der Rest (13 %) kommt nicht-olympischen Sportarten zugute. Ein klares Priorisieren auf die olympischen Winter- oder Sommersportarten, wie dies in anderen Nationen oftmals üblich ist, findet in der Schweiz nicht statt.

In Abbildung 4.2 wird die Diversifikation in der Förderung des Spitzen- und Nachwuchsleistungssports durch Swiss Olympic und das BASPO dargestellt – und zwar innerhalb der olympischen Sommer- resp. Wintersportarten mit den entsprechenden Disziplinen. Es fällt auf, dass im Winter (15 Sportarten) stärker priorisiert wird als im Sommer (40 Sportarten).

70 % der Fördergelder fließen im Winter in die vier Sportarten Ski Alpin, Eishockey, Snowboard und Langlauf, wobei Ski Alpin alleine 33 % erhält. Im Sommer gehen 36 % der Unterstützungsgelder an die vier Sportarten Kunstturnen, Schwimmen, Tennis und Leichtathletik. In Bezug auf die finanzielle Förderung sind sie daher «gross». Betrachtet man die acht grossen Sportarten, zeigen sich dieselben Unterschiede: 91 % der Fördergelder im Winter werden auf die acht grossen Sportarten verteilt, im Sommer sind es 57 % der Gelder.

Weiter muss beachtet werden, dass der Fussball 2010 zusätzlich 4,4 Mio. CHF von der STG für den Breiten- und Leistungssport erhält. Die STG unterstützt zudem den Leistungssport im Eishockey mit 2,2 Mio. CHF (Sport-Toto-Gesellschaft, 2012). Diese jährlich ausbezahlte Finanzierung durch die Landeslotterien ist in der Grafik Abb. 4.2 nicht berücksichtigt.

Fokussierung versus Diversifikation

Die föderalen Schweizer Strukturen zeigen sich auch in der finanziellen Unterstützung des Sports. Das System ist organisch gewachsen und zeichnet sich durch subsidiäre Förderstrukturen sowie die privatrechtliche Autonomie des Sports aus. Die Vielfalt und die Breite in der Förderung von Sportarten in Bezug auf die endbegünstigten Athleten und Trainer sind Kennzeichen dieses Systems. Aus diesem Grund ist das System gut verankert. Die vielschichtige Förderung sichert das «Commitment» und ermöglicht eine breite Aktivierung von Finanzmitteln im Fördersystem. Gleichzeitig erhöhen sich die Chancen, dass die Bevölkerung in Abstimmungen sportpolitischen Anliegen zustimmt. Die Unterstützung des Sports ist insgesamt breiter abgestützt.

Die Förderung auf wenige Sportarten konzentrieren oder dabei eher in die Breite gehen: Auf internationaler Ebene gibt es unterschiedliche Strategien. Es gibt Nationen wie Australien, die stark fokussieren und damit sehr erfolgreich sind. Andere Nationen wie Frankreich fördern erfolgreich viele Sportarten. Die priorisierten Top 4 olympischen Sportarten erhalten beispielsweise in Frankreich 22 % der gesamten nationalen Fördergelder für den Leistungssport, in Japan 36 %, in Finnland 38 %, in Kanada 42 %, in Dänemark 44 %, in Australien 47 % und in der Schweiz 33 %. Verschiedenen Strategien scheinen zum Erfolg zu führen (De Bosscher et al., 2013b).

Die Grundsatzfrage lautet: Soll die finanzielle Unterstützung vor allem der Spitze oder inwiefern auch der Breite zugutekommen? Der Leistungssport braucht eine breite Basis und umgekehrt. Zwischen ihnen besteht deshalb ein symbiotisches Verhältnis. Eine einseitige Finanzierung ist entweder kurz- oder langfristig nicht erfolgreich. Die private Finanzierung durch Sponsoren und Medienaufmerksamkeit stützt den absoluten Spitzenathleten. Der private Geldgeber ist nur bedingt daran interessiert, herausragende Nachwuchsathleten während Jahren an das Weltklassenniveau in der Elite heranzuführen. Er investiert – sicherer – in erfolgreiche Weltklasseathleten. Ein solches Investment zahlt sich sofort aus. Um dieses Marktversagen zu verhindern, braucht es die subsidiäre Unterstützung der öffentlichen Hand.

Das Schweizer Sportsystem steuert die Mittel mit Fördermassnahmen für Olympia sowie mit deren Bindung an Nachwuchskonzepte. Es sind diese Mittel, die neue Medaillenpotentiale erschliessen helfen. Mit dem System der Einstufung der Sportarten bei der Mittelvergabe und der Priorisierung der Förderleistungen nach derselben werden vergangene Erfolge stark gewichtet. Für neue Sportarten oder Sportarten mit Potential wäre es allein aufgrund der Kriterien in der Einstufung schwierig, vom Förderkuchen zu profitieren.

Eine weitere Grundsatzfrage lautet: Ist eine Förderung vieler verschiedener Disziplinen effizient oder müssen wenige Sportarten straff geführt werden? Eine «top-down»-gesteuerte und -geplante Herangehensweise, wie sie etwa bei Nationen in der Vorbereitung auf olympische Heimspiele üblich ist, ist nur kurzfristig überlegen. Langfristig ist der gesunde Wettbewerb innerhalb des Sportsystems genauso förderlich wie jener zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen. Wettbewerb schafft Anreize und Transparenz und sorgt für gegenseitige Kontrolle. Auch wenn es auf den ersten Blick bei der «bottom-up»-Herangehensweise Doppelspurigkeiten gibt, sind diese Systeme langfristig hierarchischen Strukturen überlegen. Dies hat sich in der Vergangenheit auch in anderen Wirtschaftsbereichen gezeigt. Privatwirtschaftlich getragene Branchen sind zentral geführten, staatlichen Industrien überlegen.

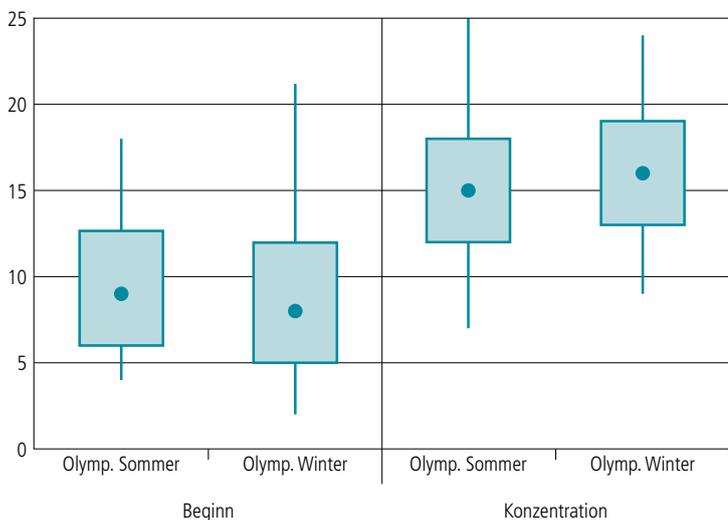
5. Talentidentifikation und Talentförderung

Hinter jeder Medaille steht ein Lebenstraum. Der Weg auf das olympische Podest dauert Jahre. In vielen Sportarten sind dafür zehn Jahre strukturiertes Hochleistungstraining eher die Regel als die Ausnahme. Es ist daher in Bezug auf das Medailenziel entscheidend, wann und in welchem Umfang Athleten für den Leistungssport begeistert und an das Hochleistungstraining herangeführt werden. Die Sichtung des Talentpools (Talentidentifikation) und die Talentförderung sollten also etwas präziser betrachtet werden.

Athleten beurteilen den Beginn ihrer Sportkarriere

In einer ersten Annäherung an dieses Thema ist es hilfreich, wenn die Ergebnisse der Befragungen der Athleten von heute zu ihrem Förderumfeld von damals angeführt werden. Das Sample der Athleten (und der später zitierten Trainer und Leistungssportchefs) wird in Kapitel 12 ausgeführt.

Abb. 5.1: Alter des Beginns und der Konzentration auf Sportart gemäss Athleten



Anmerkung: Punkt = Median (50 % der Werte sind grösser und 50 % kleiner), Box = 1. und 3. Quartil (50 % der Werte in Box, 25 % sind kleiner und 25 % sind grösser), höchster Punkt = 95. Perzentil (5 % sind grösser), tiefster Punkt = 5. Perzentil (5 % sind kleiner).

Quelle: SPLISS-CH 2011, n=411/297 Athleten.

In der SPLISS-CH-2011-Befragung wurden Daten über das Alter erhoben, in dem die Athleten mit ihrer Sportart beginnen und sich darauf konzentrieren. Sie werden in Abbildung 5.1 dargestellt. Die Athleten beginnen mit ihrer Sportart in den Wintersportarten im Mittel ein Jahr früher als in den Sommersportarten. Die Konzentration auf eine einzige Sportart erfolgt bei den Wintersportarten hingegen ganz wenig später. Der Zeitpunkt variiert innerhalb der Sommer- und Wintersportarten stark. Er ist primär von der jeweiligen Sportart und vom Geschlecht abhängig.

Entscheid für den Leistungssport

Die Athleten wurden vertieft zu ihrem Entscheid für den Leistungssport befragt. Die Daten zeigen, dass das nahe Umfeld des Athleten (Familie 57 % und Freunde 35 %) absolut entscheidend für die Wahl der Sportart ist.

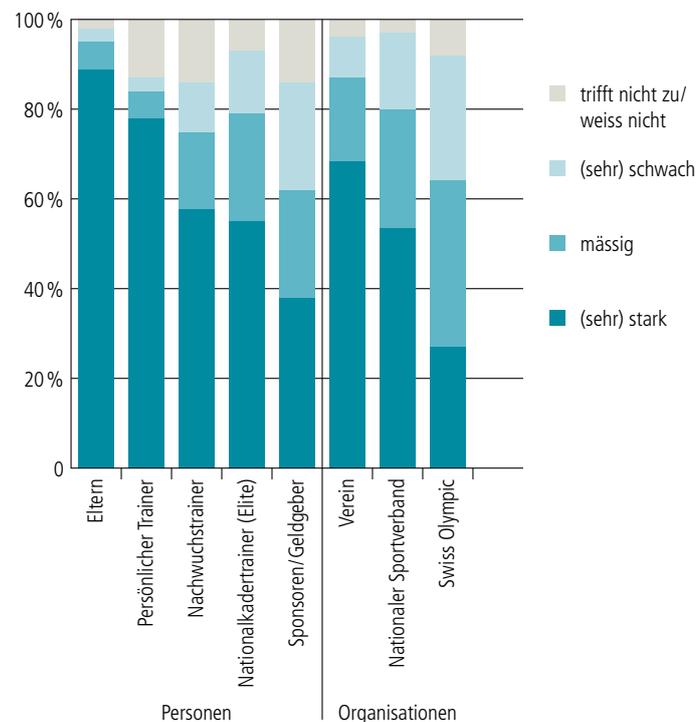
Drei Viertel der befragten Athleten geben an, durch andere Spitzenathleten motiviert worden zu sein. Sie wurden darin bestärkt, die entsprechende Sportart auszuwählen (39 %), mehr zu trainieren (84 %) sowie auf einem hohen Niveau zu trainieren, um selbst ein Spitzenathlet zu werden (92 %). Stars motivieren somit eher für hartes und umfangreiches Training als für den Einstieg. Interessant ist, dass die in derselben Studie befragten Trainer den Stars eine viel höhere Bedeutung in Bezug auf den Einstieg in die Sportart zuschreiben. Möglicherweise wird die Wirkung von Stars für die Wahl der Sportart überschätzt.

62 % der befragten Athleten haben ihr grösstes Vorbild angegeben. Die beiden meistgenannten waren Roger Federer (8 %) und Didier Cuche (2 %). Es wurden extrem viele unterschiedliche Namen erwähnt, insgesamt 357 in den 555 Antworten. Interessanterweise wurden nationale Stars nur selten genannt. Die Vorbilder finden sich oftmals im direkten Umfeld der Nachwuchsathleten.

Bezugspunkte bei Nachwuchs- und Elite-Athleten

In Abbildung 5.2 wird der Einfluss von Personen und Organisationen auf die Nachwuchs- und Elite-Athleten dargestellt. Die Personen, die die Athleten am stärksten positiv beeinflussen, stammen aus ihrem direkten Umfeld: Eltern (88%), persönliche Trainer (78%), Nachwuchstrainer (57%) und Nationalkadertrainer (55%). 38% der Athleten gaben an, von Sponsoren/Geldgebern stark positiv beeinflusst zu werden.

Abb. 5.2: Einfluss von Personen und Organisationen auf Nachwuchs- und Elite-Athleten gemäss Athleten



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=857 Athleten.

Bei der Unterstützung durch Organisationen stehen der Verein (69%) und der nationale Verband (53%) im Vordergrund. Der Anteil von Swiss Olympic (27%) und der Sporthilfe (22%) ist kleiner. Hier fehlt eine starke und direkte nationale Unterstützung für die Athleten. Eltern, persönliche Trainer und Vereine sind somit die wichtigsten Bezugspunkte der Schweizer Nachwuchs- und Elite-Athleten.

Die Qualität der Unterstützung für talentierte Nachwuchsathleten durch den Verband wird schlechter beurteilt (50% «gut/ausreichend», 24% «mangelhaft/schlecht») als jene des Vereins (65% «gut/ausreichend», 14% «mangelhaft/schlecht»). Beide sind weit weg von den Ergebnissen der weiteren Unterstützer (vor allem der Eltern: 87% «gut/ausreichend», 9% «mangelhaft/schlecht»).

Zeitpunkt der Unterstützung von Nachwuchsathleten

Die SPLISS-CH-2011-Befragung der Trainer liefert Informationen über das Alter, in dem talentierte Nachwuchsathleten das erste Mal eine spezielle Unterstützung und Betreuung in ihrer Sportart erhalten haben. In der Folge liegt das Augenmerk auf der Organisationsstruktur in den verschiedenen Sportarten.

Die Schweiz hat im internationalen Vergleich ein führendes und tiefgreifendes Talenterkennungs- und Talentfördersystem – es sind sehr viele Talente zentral erfasst. Sie belegt im internationalen Vergleich einen absoluten Spitzenrang (De Bosscher et al., 2013c). Die Schweiz fördert im internationalen Bereich Talente in einer Vielzahl von Sportarten. In Bezug auf die Anzahl der geförderten Sportverbände ist die Schweiz führend. Die zahlreichen Massnahmen in der Talentförderung brauchen jedoch viel Umsetzungskraft. Ohne engagierte Eltern und Vereine mit ehrenamtlichen Ressourcen könnten die initiierten Massnahmen nicht realisiert werden.

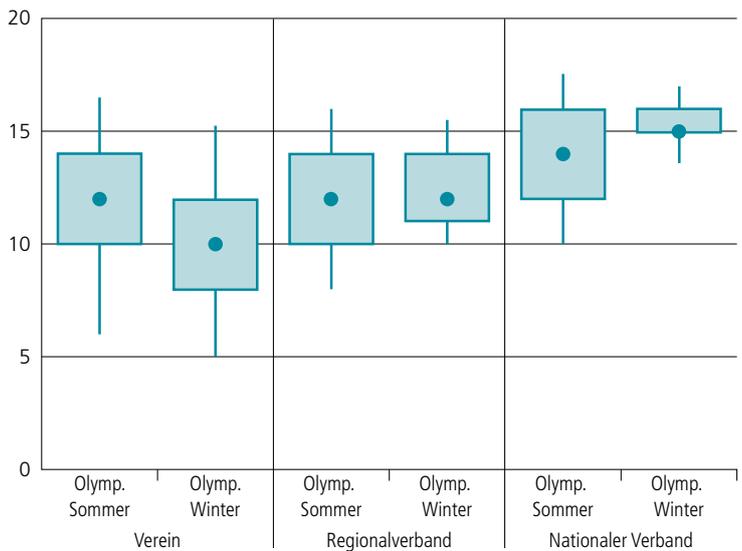
Abbildung 5.3 zeigt die Unterschiede im Weg der Athleten vom Verein zum nationalen Verband in den olympischen Sommer- und Wintersportarten. Die Trägerorganisationen (Verein, Regional- und Nationalverband) treten in unterschiedlichen Altersstufen in das Sport-Leben der Athleten. Bei den Wintersportarten beginnen die Trägerstrukturen tendenziell früher zu «greifen» und die Streuung des «Zugriffsalters» verringert sich auf jedem höheren Niveau der Trägerstruktur. Bei den Sommersportarten ist die Variabilität des Alters grösser. Dies wahrscheinlich aufgrund der unterschiedlichen Förderansprüche in den einzelnen Sportarten.

Der Zeitpunkt der Selektion resp. der speziellen Betreuung der Nachwuchsathleten durch den nationalen Sportverband wird durch die Athleten, die Trainer und die Leistungssportchefs unterschiedlich bewertet. Abbildung 5.4 zeigt eine klare Zunahme des Anteils der Zufriedenheit der Athleten, der Trainer und jener der Leistungssportchefs (Antwort «genau richtig» bei 52 %, 57 % und 82 %). Ungefähr 29 % der Nachwuchsathleten werden aus Sicht der Athleten und der Trainer zu spät gefördert. Die Leistungssportchefs sehen hingegen diesbezüglich weniger Handlungsbedarf (17 %). Man muss beachten, dass den Athleten bei der Selektion möglicherweise die nötige zeitliche Distanz zur ausgewogenen Beurteilung fehlt. Weiter kann sich der heutige Selektionszeitpunkt der Organisationen von demjenigen unterscheiden, welchen die Athleten selber erfahren haben. Dennoch scheint der ideale Selektions- und Förderzeitpunkt nicht so klar zu sein, wie dies die Leistungssportchefs gerne hätten. Sie sind diesbezüglich zu optimistisch.

Talenterkennung, -selektion und -förderung

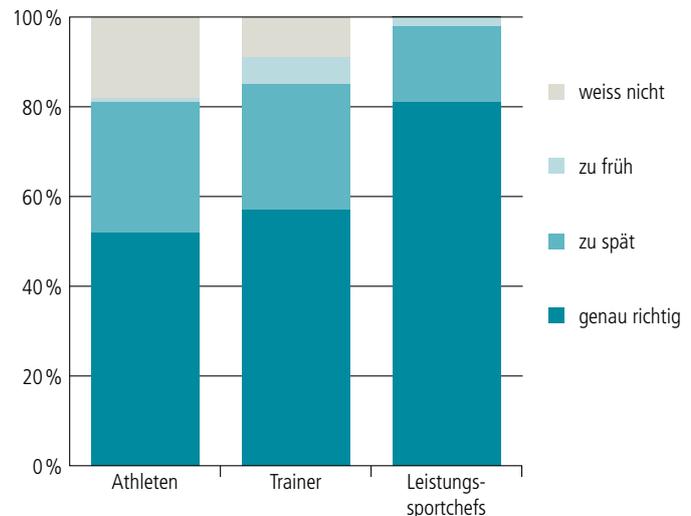
Wie greift denn nun unser Sportsystem? Die Vereine legen eine wichtige Grundlage. Sie sind oft von ehrenamtlichen Tätigkeiten abhängig. Der Bund unterstützt sie massiv. Mit dem J+S-Programm des BASPO für Jugendliche (10–20 Jahre) und dem J+S Kindersport-Programm (5–10 Jahre) unterstützt der Bund die Kinder und Jugendlichen beim Sporttreiben in der Schweiz. Im Rahmen der J+S-Programme wurden in ca. 10 000 Vereinen jährlich 5000 Sportkurse oder Lager in 70 Sportarten und Disziplinen angeboten. Diese werden von 60 000 ausgebildeten Leitern durchgeführt. Das Angebot

Abb. 5.3: Alter, in welchem talentierte Nachwuchsathleten Unterstützung/Betreuung erhalten gemäss Trainer



Anmerkung: vgl. Abb. 5.1.
Quelle: SPLISS-CH 2011, n=161-198/90-100 Trainer je nach Frage.

Abb. 5.4: Bewertung des Zeitpunkts der Selektion resp. speziellen Betreuung der Nachwuchsathleten durch den nationalen Verband gemäss Athleten, Trainer und Leistungssportchefs



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=842 Athleten/371 Trainer/42 Leistungssportchefs.

wird jährlich von ca. 700 000 Kindern und Jugendlichen besucht (BASPO, ohne Datum a). Die Vereine schaffen mit der subsidiären Unterstützung des Bundes die Basis, um die talentierten Nachwuchsathleten zu erkennen und zu selektionieren. Das Talent Eye-Programm von Swiss Olympic wird in ausgewählten Gemeinden flankierend dazu eingesetzt.

Das schweizerische System baut auf dem Modell der Förderpyramiden auf – vom Verein bis zu den Olympischen Spielen (Swiss Olympic, 2010a). Die grundlegenden Elemente dieses Selektionsprozesses finden sich im Konzept «12 Bausteine zum Erfolg» (Zahner & Babst, 2003). Das Fördermodell und die Selektion werden mit Hilfe der von Swiss Olympic vergebenen Swiss Olympic Cards, in der Folge Karten genannt, umgesetzt. Gemäss dem Fördermodell ordnen die Verantwortlichen die selektionierten Talente den drei Förderstufen «Talents Lokal», «Talents Regional» und «Talents National» zu. Darauf aufbauend werden die Elite-Karten (vgl. Kapitel 6) vergeben. Diese Karten wurden 2005 eingeführt.

Seit 2010 werden die Verbände von Swiss Olympic und dem BASPO dazu verpflichtet, ihre Selektion mit Hilfe der prognostisch integrativen systematischen Trainer-Einschätzung (PISTE) durchzuführen. Das Instrument wurde von der EISM in Zusammenarbeit mit Swiss Olympic entwickelt (Swiss Olympic, 2008a). Somit ist die Finanzierung der Verbände direkt und indirekt von der Talenterkennung und -förderung abhängig. Mit der Einführung der PISTE fand in der Talentelektion in der Schweiz ein Paradigmenwechsel statt. Im Fokus steht neu das Potential des Nachwuchsathleten und weniger sein momentanes Leistungsvermögen.

Die Verbände werden von Swiss Olympic angehalten, die Anwendung der PISTE in ihren Nachwuchskonzepten aufzuzeigen. Dabei setzen sie Schwerpunkte bei der Selektion, der Kaderstruktur, den Trägerschaften, bei der Schule und Ausbildung sowie dem Trainingsumfang und -ablauf. Die Verbände werden unter anderem anhand ihrer Nachwuchskonzepte eingestuft und entschädigt. Im Jahre 2011 verfügten 62 Sportarten über ein von Swiss Olympic und J+S anerkanntes Nachwuchskonzept. Dank diesen werden in Zukunft mehr Mittel in den Nachwuchssport fliessen.

2010 waren 8713 «Talents Lokal», 3013 «Talents Regional» und 2189 «Talents National» von Swiss Olympic erfasst. Die Gültigkeit einer Swiss Olympic Talents Card Regional bzw. National ist jeweils auf ein Jahr beschränkt.

6. Athleten im Leistungssport

Athleten stehen auf dem Podest. Sie sind es, die die Medaillen gewinnen. Der Erfolg als Sportnation kann verbessert werden, wenn entweder mehr Athleten an die Spitze herangeführt werden oder diese Athleten mehr Zeit und Energie für ihren Sport aufwenden können. Um die hochgesteckten Ziele der Schweiz im internationalen Wettbewerb erreichen zu können, ist ein stetig wachsender Professionalisierungsgrad in allen Bereichen der Leistungserstellung anzustreben. Das Thema «Sport als Beruf» muss ernst genommen werden.

Beschäftigungsverhältnisse der Athleten

Sind Spitzenathleten in der Schweiz Profis? Der Professionalisierungsgrad der Schweizer Athleten kann an ihrem Beschäftigungsverhältnis abgelesen werden. Knapp ein Drittel der befragten Athleten sind Profisportler, bei gut einem Drittel handelt es sich um Teilzeitsportler (Ausbildung/Studium oder Angestellter/Selbständiger) und knapp ein Drittel sind Amateursportler (Vollzeit-Student oder 100 % Angestellter/Selbständiger), die ihren Sport in der Freizeit ausüben. Die Athleten der olympischen Sommer- und Wintersportarten haben eine ähnliche Beschäftigungsstruktur. In den nicht-olympischen Sportarten unterscheidet sich die Struktur: 59 % sind dort Amateursportler und nur 7 % Profisportler.

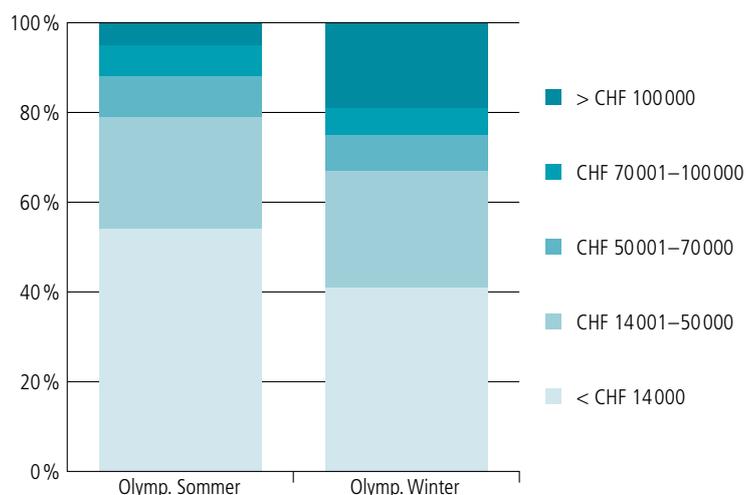
Die SPLISS-CH-2011-Daten zeigen, dass der durchschnittliche Aufwand eines Sportlers gut 17 ½ Trainingsstunden in der Woche beträgt. Hinzu kommen 5 ¾ Stunden für den Reiseweg. Interessanterweise ist die mittlere Reisezeit für olympische Winter- und Sommersportarten sowie für Profi- und Teilzeitsportler mit fünf bis sechs Stunden fast konstant. Diese Zeit geht zu Lasten des Trainings und der Regeneration. Die mittlere Trainingsstundenzahl ist aber für olympische Sommersportarten grösser als für olympische Wintersportarten (gut 21 Stunden bzw. 16 ¼ Stunden). Wie erwartet trainieren die Profisportler mehr als Teilzeit- und Amateursportler. Die Profisportler in den olympischen Sommersportarten trainieren im Mittel 25 ¼ Stunden, die Amateursportler 16 ¾ Stunden. In den olympischen Wintersportarten trainieren die Profisportler 19 ½ Stunden, die Amateursportler gut 13 Stunden.

Gesamteinkommen

Die Athleten müssen sich finanziell im Leben behaupten. Sie wurden in der Studie nach ihrem Bruttoeinkommen befragt. Dieses Gesamteinkommen setzt sich aus dem Einkommen der beruflichen Tätigkeit im Sport und/oder in der Wirtschaft zusammen.

Der Grossteil der befragten Schweizer Athleten verdient relativ wenig, wie in Abbildung 6.1 ersichtlich ist. Nur 16 % der Schweizer Leistungssportler kommen 2010 auf ein Gesamteinkommen von über 70 000 CHF. Zusätzlich zeigt sich, dass die Wintersportler eher besser gestellt sind als die Sommersportler. Jedoch müssen auch im Wintersport über 70 % der Athleten von weniger als 70 000 CHF leben. 40 % kommen mit weniger als 14 000 CHF im Jahr aus.

Abb. 6.1: Jährliches Gesamteinkommen der Athleten 2010

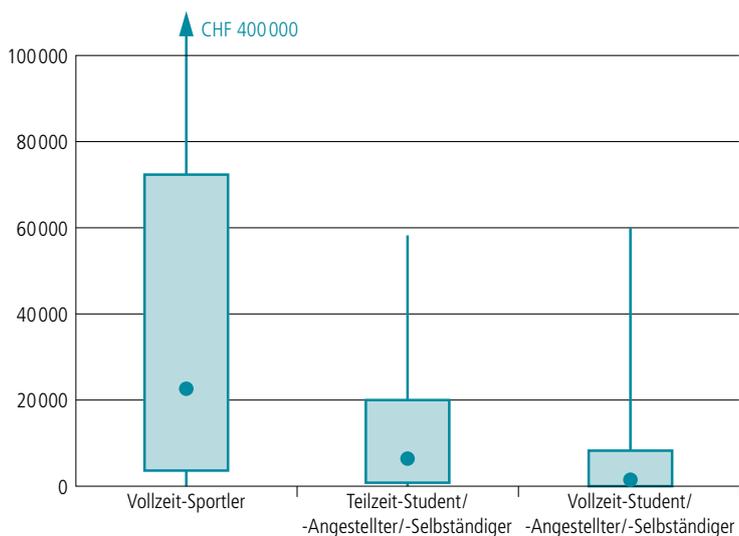


Quelle: SPLISS-CH 2011, n=350/269 Athleten.

Einkommen aus dem Sport

In Bezug auf das ausschliesslich durch Leistungssport erzielte Einkommen zeigen die Daten zunächst, dass die Einkommensschere gross ist. Die überwältigende Mehrheit der Athleten erzielt ein bescheidenes Einkommen aus ihrer Leistungssporttätigkeit. Der Median der Profisportler liegt bei 25 000 CHF im Jahr. Es gibt jedoch in allen Beschäftigungsverhältnissen Athleten, welche über 100 000 CHF im Jahr mit dem Sport verdienen. Sport macht nur aus ganz wenigen Spitzenathleten Millionäre. In Abbildung 6.2 werden die Einkommen aus dem Sport in den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen dargestellt.

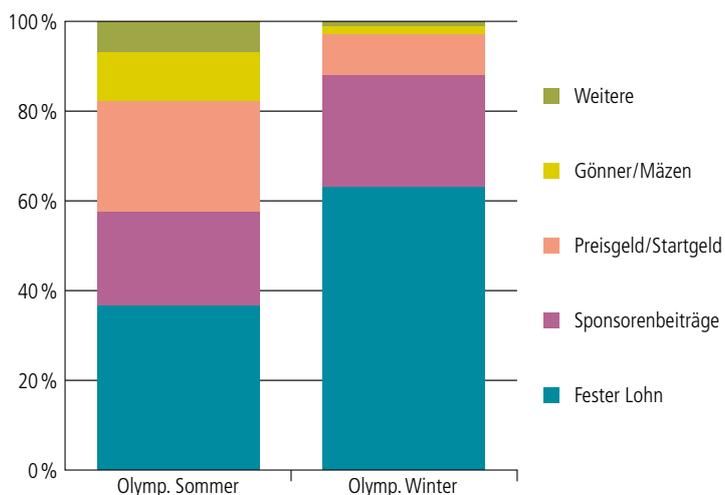
Abb. 6.2: Einkommen der Athleten aus dem Sport in den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen 2010 in CHF



Anmerkung: vgl. 5.1; Höchster Punkt bei Kategorie Vollzeit: 400 000 CHF (95. Perzentil).

Quelle: SPLISS-CH 2011, n=231/274/261 Athleten.

Abb. 6.3: Zusammensetzung des Einkommens der Athleten aus dem Sport



Anmerkung: Weitere = Merchandising, Militärdienst (EO) und andere Einnahmen.

Quelle: SPLISS-CH 2011, n=369/281 Athleten.

Untersucht man die Einkommensstruktur aus der Leistungssporttätigkeit als Summe verschiedener Einkommenskategorien, treten Unterschiede zwischen den olympischen Winter- und Sommersportarten hervor. Abbildung 6.3 stellt dies dar: Der Anteil «Fester Lohn» ist in den Wintersportarten höher als in den Sommersportarten. Hingegen ist der variable Lohnanteil «Preisgeld/Startgeld» im Sommer höher als im Winter. Daraus kann geschlossen werden, dass in den Wintersportarten eine höhere finanzielle Planungssicherheit für den Athleten besteht.

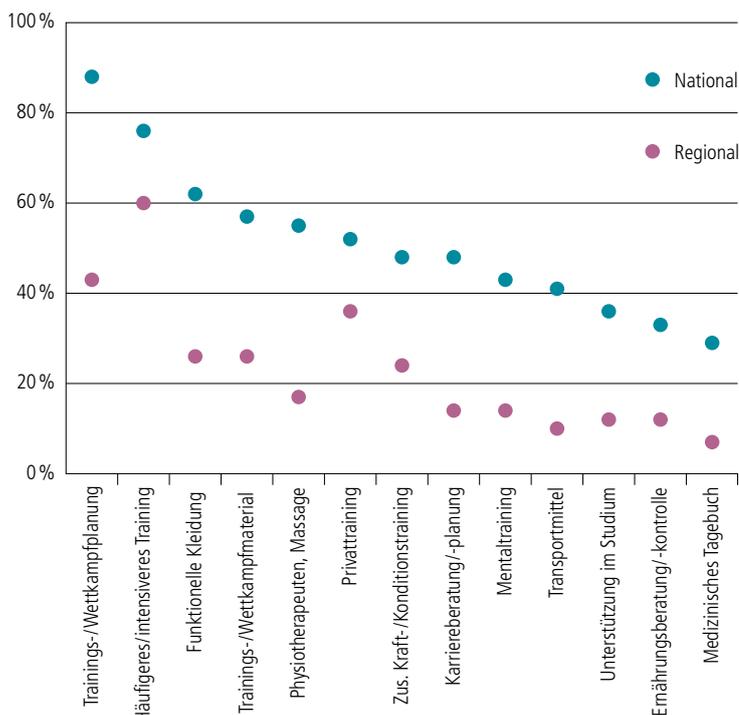
Die Daten der Studie zeigen weiter, dass 25 % der befragten Athleten regelmässig einen Monatslohn aufgrund ihrer sportlichen Tätigkeit erhalten. Der wichtigste Arbeitgeber in den Mannschaftsportarten ist der Verein. Bei den Einzel-/Teamsportarten sind es verschiedene Arbeitgeber (Sponsoren, Verband etc.).

Dienstleistungen und Unterstützungsangebote durch die subsidiären Steuerorgane

80 % der in der SPLISS-CH-Studie 2011 befragten Athleten besaßen zum Erhebungszeitpunkt eine Swiss Olympic Card. Im Jahre 2010 hat Swiss Olympic an insgesamt 25 Athleten eine «Gold Card», an 341 eine «Silber Card», an 214 eine «Bronze Card» und an 173 eine «International Talent Card» vergeben (Swiss Olympic, 2012a). Die Kartenvergabe und die Anerkennung des Top-Elite-Status durch Swiss Olympic hat einen Einfluss auf die Unterstützungsleistungen von Swiss Olympic, Bund und Verbänden. Neben den Einkünften profitieren die Athleten auch von subventionierten Dienstleistungen und somit einer Reduktion der Ausgaben.

Swiss Olympic unterstützt insgesamt 43 Athleten mit Top-Elite-Status mit einem Budget von gut 1 Mio. CHF und weitere 542 Athleten mit 1,4 Mio. CHF pro Jahr (Swiss Olympic, 2011a). 30 Leistungssportler werden durch den Bund (VBS und Grenzwachtkorps) und Swiss Olympic soweit unterstützt, dass sie Profisportler sein können. Der Bund fördert Spitzenathleten direkt, indem er beim VBS 18 Athleten mit 50 %-Pensum als Sportsoldaten (2010) anstellt. In Zukunft können sie von einer grosszügigen 100-Diensttage/Erwerbsersatzordnung (EO) Lösung pro Jahr profitieren. Weiter sind 12 Athleten beim Schweizerischen Grenzwachtkorps zu jeweils 100 % angestellt.

Abb. 6.4: Dienstleistungen des regionalen und des nationalen Verbands gemäss Leistungssportchefs



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=42 Leistungssportchefs.

Zusätzlich wird den Athleten der Zugang zu Dienstleistungen und Unterstützungsangeboten von weiteren Swiss Olympic-Partnern verschafft (Berufsberatung etc.). Die Kartenvergabe ist zudem eine immer öfter angewandte Empfehlung für die Förderung durch weitere private und öffentliche Institutionen und Organisationen (Stiftungen, Sportschulen, Kantone etc.). Die jährliche Vergabe der Karten ist suboptimal. Diese Praxis läuft langfristigen, aber in Bezug auf die Trainingsgestaltung aggressiven Aufbauarbeiten entgegen.

Dienstleistungen und Unterstützungsangebote durch die Verbände und Vereine

Das Angebot der Verbände und Vereine fokussiert auf das Trainingsumfeld. Nach Angaben der Leistungssportchefs bieten über 70 % der befragten Verbände ihren Athleten eine «Trainings- und Wettkampfplanung» und «häufigeres/intensiveres Training» an. Die Regionalverbände legen ihren Fokus vor allem auf «häufigeres/intensiveres Training»: knapp 60 % bieten dies an. Weniger als 40 % der Verbände bieten Unterstützung im Studium an. In Abbildung 6.4 wird dies dargestellt. Die Athleten bestätigen dieses Bild im Wesentlichen.

Die Daten der Studie SPLISS-CH 2011 zeigen, dass die von nationalen Verbänden angebotenen Dienst- und Unterstützungsleistungen nicht bis in die Regionalverbände hinunter reichen. Zudem gibt es ein Ausbaupotential aufgrund des Gefälles innerhalb der angebotenen Leistungen. Mit jedem Jahr, in dem nicht mit der richtigen Qualität gefördert wird, verlieren die Athleten wichtige Zeit, die später für die Karriere nach dem Sport respektive für Ausbildung und Berufseinstieg fehlt.

Die Trainer beurteilten «Qualität» und «Umfang» der in den vorangehenden zwölf Monaten durch die Athleten bezogenen Betreuungsleistungen in verschiedenen Themengebieten. Der Bereich Trainingswissenschaften mit dem Unterbereich «Kraft/Ausdauer» schneidet am besten ab. Der Unterbereich «Biomechanik/Leistungsanalyse» hat das grösste Potential bezüglich der Ausweitung des Angebots. In den weiteren befragten Bereichen «psychische Betreuung» und «Ernährungsberatung» besteht nach Meinung der Trainer ein Verbesserungspotential. Im Bereich «Karriermanagement» besteht ihren Angaben zufolge das grösste Verbesserungspotential.

Ausbildung und Sport

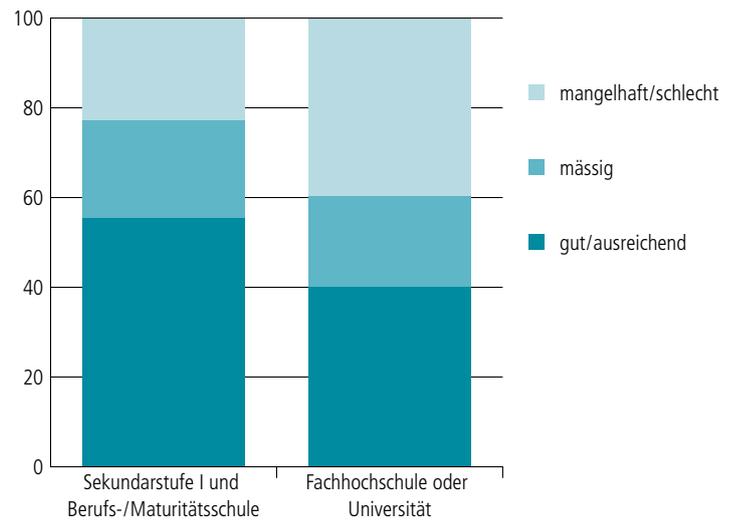
Ein wichtiges Thema in der Entwicklung der Nachwuchsathleten ist die Kombination von Sport und Schule bzw. Sport und Ausbildung. Ein Drittel der Athleten hat während der Sekundarstufe I oder II spezielle Bildungsstätten besucht. Diese sind auf die Bedürfnisse von Leistungssportlern ausgelegt. 55 % der Athleten wurden auf der Sekundarstufe I und in Berufs-/Maturitätsschulen (12–18 Jahre) gut oder ausreichend unterstützt. Die Lage bei den Fachhochschulen und Universitäten (>18 Jahre) ist schwieriger. Sonderbehandlungen gibt es vor allem beim reduzierten Anwesenheitsobligatorium und bei flexiblen Prüfungsbedingungen bzw. Stundenplänen. In Abbildung 6.5 wird dies dargestellt.

Die Athleten sind, im Vergleich zur Schweizer Bevölkerung im Alter von 25–34 Jahren, in ihrer Ausbildung noch wenig fortgeschritten. Athleten verlängern aufgrund des Sports häufig ihre Ausbildungszeit. Lediglich 25 % haben eine tertiäre Ausbildung (gegenüber 40 % der Schweizer Bevölkerung zwischen 25 und 34 Jahren) abgeschlossen (BFS, 2012a). Die Ausbildung auf der Tertiärstufe verschiebt sich durch die Sportkarriere nach hinten.

Wenn man bedenkt, dass 63 % der befragten Athleten in den nachfolgenden fünf Jahren eine Aus- oder Weiterbildung planen, zeigt sich eine grosse Schwachstelle des Schweizer Systems: Die Hälfte dieser Athleten wollen diese Ausbildung an einer Fachhochschule oder Universität durchführen. Es wäre an der Zeit, auch auf dieser Ebene Fortschritte zu erzielen. Vorstellbar wäre, dass Ausbildungsleistungen im Sport in diesem Kontext angerechnet werden: Entwickelt beispielsweise ein Athlet selbstständig Ski und Material mit akademischen Partnern, müsste dies von den Ausbildungsinstitutionen anerkannt werden. Flexible Studiemöglichkeiten sind eine Mindestforderung des Sports.

Inwiefern eine parallele oder serielle Ausbildung angestrebt werden soll, hängt vom Leistungsziel der Athleten ab. Internationale Erfolge erlauben hier kaum Kompromisse.

Abb. 6.5: Unterstützung bei Verbindung Leistungssport und Ausbildung gemäss Athleten



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=736/445 Athleten.

Karriere nach dem Sport

Sport ist für Athleten attraktiv. Es winken bei Erfolgen finanzielle Gewinne und hoher sozialer Status. Die Studie zeigt, dass 91 % der Athleten erwarten, nach der Karriere rasch einen Beruf zu finden. Dies erscheint erklärbar: 30 % der Athleten müssen Sport und Arbeit kombinieren. Ohne Unterstützung des Arbeitgebers ist dies nicht möglich: Sie wird von 80 % der berufstätigen Athleten neben dem Leistungssport als «gut» bis «ausreichend» bewertet. Es ist anzunehmen, dass sie eine weitere Beschäftigung nach dem Sport erwarten dürfen. Diese Aussage ist auch durch die Lage am Schweizer Arbeitsmarkt erklärbar, der sich durch eine tiefe Arbeitslosenquote auszeichnet.

Bildung bietet Sicherheit. Die Chancen auf einen Berufseinstieg sind besser, wenn eine entsprechende Ausbildung absolviert wurde. Die Daten der Studie zeigen: Nur 25 % der Befragten sind der Meinung, dass die Unterstützung in der Karriere nach dem Sport in der Schweiz gut sei. Es sind dies wohl diejenigen 25 % der Athleten, die Unterstützungsleistungen bezogen haben. Dazu gehören: Aufbau des Berufsnetzwerks (33 %), Studienpläne für Aus- und Weiterbildung (23 %) und Karriere Coaching (22 %). Diese Dienstleistungen sollen ihnen den Einstieg in den Lebensalltag nach dem Leistungssport erleichtern.

Das verpasste Einkommen während der Leistungssportkarriere ist nur die eine Seite der Medaille. Entscheidender sind die Auswirkungen der entgangenen Erfahrungen in der Ausbildungs- und Berufswelt. Da der Sportler trainiert, wird er in der Ausbildung und später im Beruf über weniger anrechenbare Leistungen verfügen und weitere Einkommenseinbussen hinnehmen müssen. Diese weiteren (Opportunitäts-)Kosten wiegen zum Teil schwerer, als jene des Verzichts auf Einkommen und Freizeit während der Karriere. Spätestens dann, wenn der Athlet Überlegungen zum Vermögen in der Pensionskasse anstellt, wird ihm dies bewusst.

Für die Professionalisierung im Schweizer Leistungssport ist es daher zentral, dass der Beruf Spitzenathlet in der Wirtschaft bessere Anerkennung findet. Werden die Athleten als Einzelunternehmer in Kadern begleitet oder werden sie gar als Arbeitnehmer im Verein angestellt, ist die Entwicklung der Kompetenzen und der Anerkennung dieser Kompetenzen bewusst zu steuern. Je nach Förderstruktur und sportartspezifischem Wissen werden andere Kompetenzen aufgebaut; diese sind auszuweisen. Diese Qualifikation hilft den Sportlern später im Berufsleben. Leistungssporterfahrung gehört nach der Sportkarriere angerechnet. Dabei gilt es zu beachten, dass jedes Fördersystem gewisse Athletentypen mit ihren Persönlichkeitsmerkmalen präferiert.

Die Niederlande unterstützen 352 Athleten mit 120 % des definierten Minimaleinkommens. Spezialvereinbarungen mit Hochschulen zur besseren Kombination von Studium und Karriere sind ebenso möglich (Bake, 2013a). Finnland und Dänemark setzen auf fortgeschrittene Stipendiensysteme für Studenten. Finnland vergibt Pauschalbeträge in Abhängigkeit zum Niveau des Athleten (2013 bspw. 20600 CHF für Elite-Athleten) (Lämsä, 2013). In Dänemark wird die Höhe des Betrags individuell verhandelt und den Bedürfnissen des Athleten angepasst (Tofft-Jørgensen, 2013). Weitere Nationen bieten Athleten direkt durch die Armee, den Grenzschutz, die Polizei oder die Feuerwehr finanzielle und berufliche Sicherheit. Die Schweiz schneidet in der direkten finanziellen Athletenförderung international eher schlecht ab. Dies gilt auch für die deklarierten Trainingszeiten der Athleten. Die Schweizer trainieren eher wenig (De Bosscher et al., 2013d).

7. Trainer, Sportmanager und Sportfunktionäre

Die Grundlage für den Erfolg an Olympischen Spielen bildet das harte Training und eine gute Vorbereitung auf den Wettkampf. Trainer garantieren die Qualität im täglichen Training und stellen den Athleten auf den Wettkampf ein, Teammanager sichern im Vorfeld des Wettkampfs die guten organisatorischen Rahmenbedingungen und Funktionäre sorgen dafür, dass das gesamte Sportsystem international wettbewerbsfähig bleibt. Die Erfolge sollen nicht zufällig und nicht von einzelnen Ausnahmeathleten abhängig sein.

Trainerkompetenz

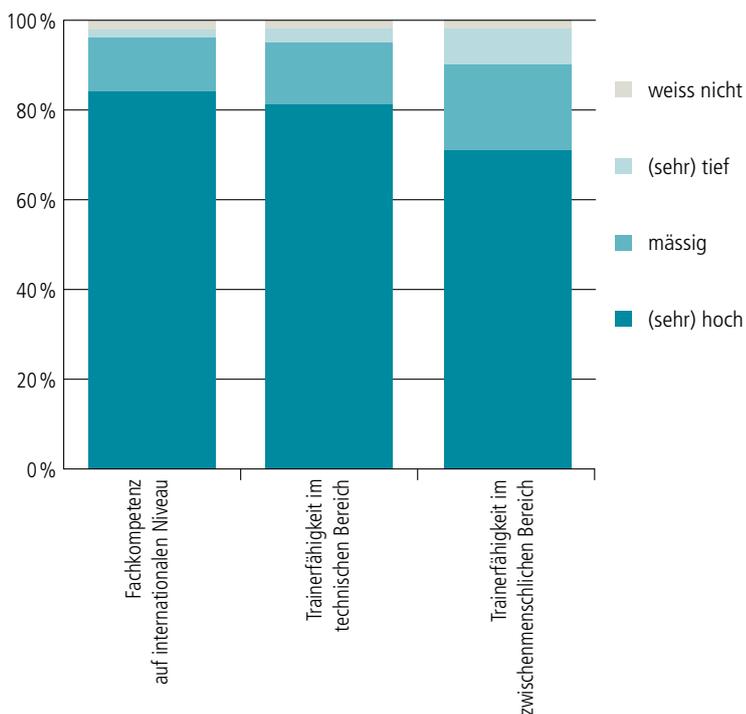
Den Trainern kommt im Spitzensport eine Schlüsselfunktion zu. Sie nehmen direkten Einfluss auf die Feinabstimmung der Inhalte in sensiblen Phasen des Trainings. Sie setzen Akzente und Impulse vor, während und nach dem Wettkampf.

Die Athleten wurden zu den Leistungen der Trainer befragt. Dabei stellten sie diesen bereits im Rückblick auf ihre Jugendjahre ein gutes Zeugnis aus. 81 % der Athleten bewerteten das Fachwissen der Nachwuchsnationaltrainer als «gut/ausreichend». Die Vereinstrainer schneiden diesbezüglich leicht schlechter (75 %) ab, während 89 % der Befragten das Fachwissen der «persönlichen Nachwuchstrainer» als «gut/ausreichend» beschrieben.

Im Elitealter liegen differenzierte Einschätzungen vor. Abbildung 7.1 zeigt, dass die Beurteilung mit «hoch» und «sehr hoch» in allen drei Themenfeldern die 70 %-Marke übersteigt. Am besten wurde dabei die Fachkompetenz der Trainer beurteilt, gefolgt von den Fähigkeiten im technischen Bereich. Die zwischenmenschlichen Fähigkeiten erhielten tendenziell die schlechtesten Noten.

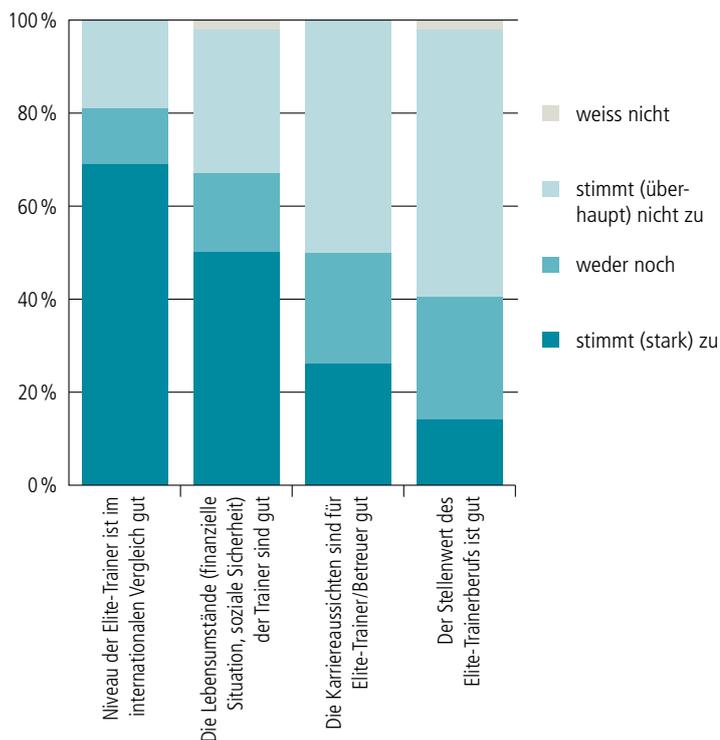
Die vertiefte Analyse der Daten zeigt, dass die Trainer der Wintersportarten bei den ersten beiden Themen (Fachkompetenz, technischer Bereich) leicht schlechter abschneiden als diejenigen der Sommersportarten. Im zwischenmenschlichen Bereich schneiden beide Trainer-Kategorien gleich ab. Insgesamt stimmen die Antworten zuversichtlich. Dies gilt erst recht mit Blick auf die Frage, ob der aktuelle Trainer der Geeignteste in der aktuellen Phase der Leistungssportkarriere ist. Hier stimmten 72 % «zu» oder «stark zu». Dieser Anteil ist bei der Beantwortung der Frage, ob die Athleten von ihrem aktuellen Trainer noch viel lernen können, mit 77 % sogar noch höher. Die Trainer leisten aus Sicht der Athleten also wertvolle Arbeit.

Abb. 7.1: Kompetenzen und Fähigkeiten des Trainers gemäss Einschätzung der Athleten



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=800 Athleten.

Abb. 7.2: Berufssituation der Trainer in der Schweiz gemäss Leistungssportchefs



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=42 Leistungssportchefs.

Trainerberuf

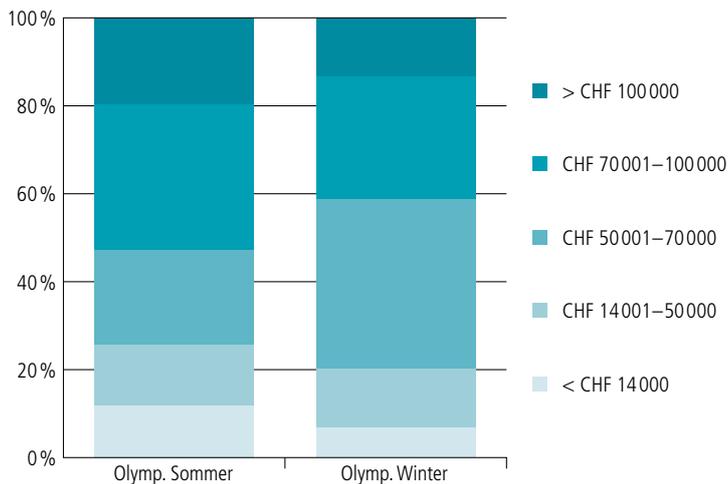
In der Schweiz gab es im Jahr 2010 schätzungsweise 800 Voll- und Teilzeittrainer im Leistungssport. Trotz der stattlichen Zahl an Trainern fällt bei der Durchsicht der SPLISS-CH-2011-Daten auf, dass über 80 % der Leistungssportchefs einen Handlungsbedarf bei der Anzahl Trainer im Nachwuchsbereich sehen.

Die Verweildauer der Trainer beträgt im Durchschnitt zwischen neun (Nachwuchsstufe) und zehn bis elf Jahren (Elite-niveau). Der Median liegt darunter, nämlich bei sechs resp. acht Jahren. Die Differenz zwischen beiden Werten bedeutet, dass der Durchschnitt von Trainern mit einer hohen Berufstreuung angehoben wird.

Über die Hälfte der befragten Trainer beurteilt die Entwicklungsmöglichkeiten, die sich ihnen dank ihrer Arbeit bieten, als «gut» oder «sehr gut». Gleichzeitig bezeichnen 50 % von ihnen die Wertschätzung, die sie als Trainer erfahren, als «unzureichend». Der Feststellung, die Lebensumstände (finanzielle Situation, soziale Sicherheit) der Trainer seien gut, stimmen 40 % «(überhaupt) nicht» zu. Das lässt den Schluss zu, dass der Stellenwert des Berufes in der Gesellschaft schlecht ist und die Karriereaussichten für Schweizer Trainer eher bescheiden sind.

Von den Leistungssportchefs beurteilen 70 % das Niveau der Elite-Trainer im internationalen Vergleich als gut. Die Lebensumstände der Trainer in der Schweiz werden von 50 % der Leistungssportchefs im internationalen Vergleich als gut bezeichnet. Nachdenklich stimmen die Einschätzungen zum Stellenwert des Berufsfeldes und den Karrieremöglichkeiten. Abbildung 7.2 stellt diese dar. Diese Daten beunruhigen: Immerhin sind die Leistungssportchefs die Arbeitgeber der Trainer.

Abb. 7.3: Jährliches Gesamteinkommen der Trainer in der Schweiz 2010



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=203/119 Trainer.

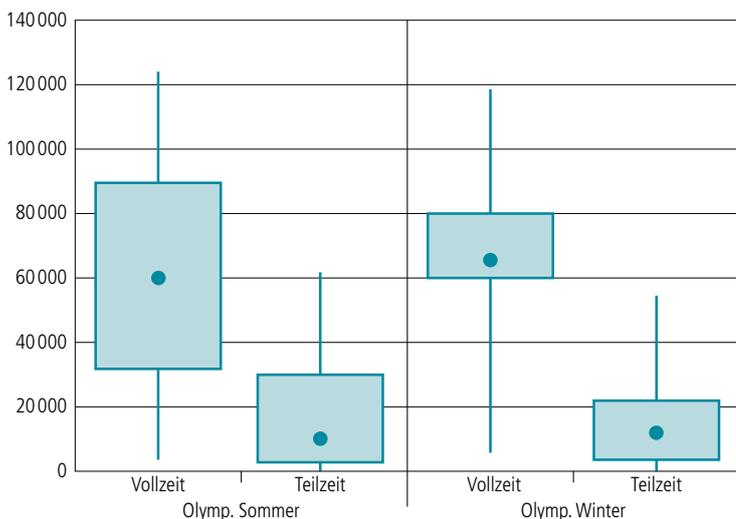
Gesamteinkommen und Einkommen aus dem Sport

Das Gesamteinkommen eines Trainers, bestehend aus den Sport- und/oder anderen Einkünften, ist relativ bescheiden. In der Studie wurde jeweils das Bruttoerwerbseinkommen verglichen. Mehr als die Hälfte der Trainer gaben dabei ein Einkommen an, das kleiner als 70 000 CHF pro Jahr ist (vgl. Abbildung 7.3). Die Lage gestaltet sich bei olympischen Wintersportarten im Mittel schwieriger als bei olympischen Sommersportarten. Zum Vergleich: In der Schweiz verfügten 2011 nur Mitarbeitende im Dienstleistungs- und Verkaufssektor sowie Hilfsarbeitskräfte über ein kleineres Erwerbseinkommen (BFS, 2013).

Berufsbilder und Einkommensstrukturen der Trainer sind vielseitig. 47 % der befragten Trainer arbeiten als Vollzeit-Trainer, der Rest in Teilzeit. Rund 20 % der Trainer sind zu weniger als 30 % im Sport-Bereich angestellt. Die SPLISS-CH-2011-Daten lassen vermuten, dass einige Trainer ihre sportliche Tätigkeit mit ihrem Einkommen aus einem besser bezahlten Beruf querfinanzieren.

Der Median der Einkommen der Vollzeittrainer aus dem Sport beläuft sich auf 60 000 CHF (Sommersportarten) und 66 000 CHF (Wintersportarten). Bei den Teilzeittrainern bewegt sich dieser Wert auf sehr bescheidenem Niveau (10 000 CHF pro Jahr). Die Trainerentschädigung entspricht somit weder dem Anspruch an Spitzenleistungen noch der Ausbildungsdauer. Weiter lässt sich feststellen, dass die

Abb. 7.4: Durchschnittliches jährliches Einkommen der Trainer durch die Trainertätigkeiten in CHF



Anmerkung: vgl. Abb. 5.1.

Quelle: SPLISS-CH 2011, n=84/116/81/36 Trainer.

Lohnverteilung bei den befragten Trainern der Sommersportarten viel heterogener ist als jene bei ihren Kollegen der Wintersportarten. 50 % der Einkommen der Vollzeittrainer bei den Sommersportarten bewegen sich gemäss Studien-Daten zwischen 35 000 CHF und 87 000 CHF. Bei den Wintersportarten liegt die Hälfte der Einkommen der Vollzeittrainer zwischen 60 000 CHF und 80 000 CHF (vgl. Abbildung 7.4).

Die Trainerlöhne werden oft von unterschiedlichen Arbeitgebern bezahlt. Wichtigste Arbeitgeber der befragten Trainer sind Verbände und Vereine.

Trainerausbildung

Die anlässlich der SPLISS-CH-2011-Studie befragten Trainer verfügen in den meisten Fällen über eine gute Ausbildung. Fast 80 % haben mindestens eine Berufstrainerausbildung mit Eidg. Fachausweis (BTA) absolviert. Rund ein Drittel verfügt über die höchste Berufsanerkennung, den Diplomtrainerlehrgang (DTLG) mit Eidg. Diplom oder äquivalenter Qualifikation. Dieser hohe Wert begründet sich auch durch die Wahl des Samples.

Die Trainerbildung in der Schweiz gründet auf der J+S-Ausbildung und den Ausbildungen der Verbände. Anforderungen für Nachwuchstrainer der verschiedenen Stufen werden durch den Bund vorgegeben und teilweise durch die nationalen Verbände ergänzt. Je nach Verband kann sich dadurch die Ausbildungszeit verkürzen oder verlängern. Für die meisten Ausbildungsschritte ist J+S auf Bundes- oder Kantonebene verantwortlich.

Die Ausbildungswege sind für Trainer konzipiert, die sich im Verlauf ihrer ersten (oft ehrenamtlichen) Tätigkeiten Schritt für Schritt ihre Kompetenzen aneignen. Verschiedenste kurze J+S-Module bilden die Grundlage für die Zulassung für Kurse auf der nächsten Ebene. Drei bis vier Jahre dauert es im günstigsten Fall, bis ein Interessent alle Module der verschiedenen Stufen besucht hat. Muss ein Modul mangels Teilnehmer gestrichen werden oder ist der Auszubildende verhindert, dauert der Ausbildungsweg länger. Erst wenn der Kandidat all diese Stufen durchlaufen hat, wird er zur eigentlichen BTA zugelassen. Diese dauert rund ein Jahr, je nach Verband sogar noch länger. Um die höchste Trainerausbildung, das Eidg. Diplom des DTLG, zu erreichen, sind weitere eineinhalb Jahre nötig.

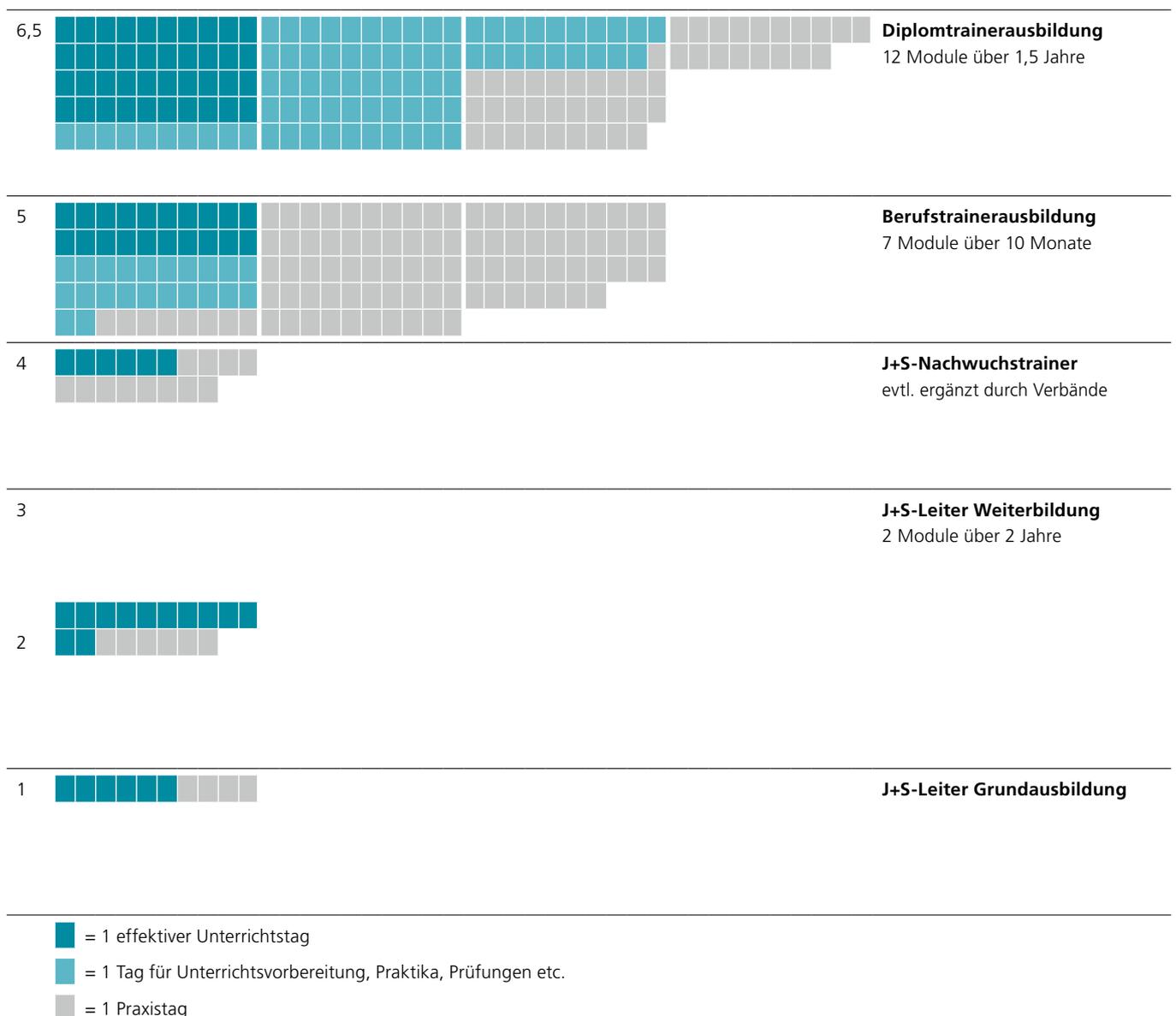
Vom Entscheid für das erste J+S-Modul bis zum Eintritt in die Berufsausbildung verstreichen somit im besten Fall vier Jahre (BTA) resp. fünf Jahre (DTLG). Mit der Revision des

Sportfördergesetzes von 2012 wurde die Ausbildung auf Stufe J+S-Nachwuchstrainer harmonisiert, was die Ausbildungswege teilweise verlängert. Angesichts der effektiven Ausbildungszeit von gut einem Jahr dauert es sehr lange, bis ein Kandidat über die nötige Qualifikation verfügt. In Abbildung 7.5 wird dieser Weg dargestellt.

In der Schweiz sind Bildungsrichtlinien finanzierungswirksam. Die Angebote sind subventioniert, beim Besuch der Ausbildung wird teilweise Erwerbssersatz gewährt. Je nach Aus- und Weiterbildung (z. B. der J+S-Leiter) erhält der Verband eine finanzielle Unterstützung seiner Angebote. Letztlich soll die Qualität der angebotenen Dienstleistungen der Trainer an den Athleten über klare Subventionsrichtlinien gesteuert werden.

Abb. 7.5: Ausbildungsvolumen und effektive Dauer der Trainerausbildung

Ausbildungsdauer in Jahren



Anmerkung: Die Belastungen wurden auf der Basis der Angaben der Trainerbildung Schweiz auf einen Arbeitstag von 8.4 Stunden hochgerechnet.
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: BASPO (ohne Datum c).

Der Trainermarkt Schweiz

Der Trainermarkt dürfte einer der am stärksten regulierten Arbeitsmärkte in der Schweiz sein. Der Zutritt wird durch den Bund (J+S) reguliert, die Subventionen prägen das Lohnniveau mit und die Trainerbildung Schweiz besitzt de facto ein Ausbildungsmonopol. Die geforderten Praktika garantieren den Erfahrungsnachweis, sie erleichtern es aber auch den Verbänden, günstige Arbeitskräfte zu sichern. Der Sinn der Regulierung lässt sich ökonomisch erklären. Die Informations- und Transaktionskosten sind sehr hoch. Der Trainermarkt ist alles andere als perfekt. Er ist klein, es braucht hochspezifisches Wissen, und es gibt nur eine geringe Nachfrage in den verschiedenen Sportarten. Aufgrund ihrer Nähe zu den Athleten und der Präsenz in den Medien kommt den Trainern der Elite eine besondere Rolle zu.

Bei genauem Hinsehen mehren sich die Anzeichen, dass die Logik ganz gewöhnlicher Marktlösungen auch in diesem Feld Einzug hält. Die Sportbranche hat erkannt, dass auch auf regionaler Ebene ein Trend zur Professionalität gefordert ist. Im Rahmen der revidierten Förderarbeit des Bundes im Nachwuchsleistungssport werden die Subventionen daher an die Berufstrainerausbildung gekoppelt. Die Zeit des Ehrenamtes scheint vorbei zu sein – zumindest in jenen Verbänden, die in der Lage sind, ihre Angebote über die Bundessubventionen hinaus zu finanzieren.

Die Konkurrenz durch andere Berufe hinterlässt Spuren. Trainer verdienen in der Arbeitswelt jenseits des Sports häufig mehr; dies lassen zumindest die zuvor diskutierten Daten vermuten. Viele Schweizer wagen sich nicht vollständig in den Trainer-Beruf. Dem Sport geht so wertvolles Potential verloren. Wahrscheinlich finden Quereinsteiger den Weg in den Sport erst gar nicht. Es ist deshalb nötig, dass talentierte Trainer gezielt gefördert sowie schnell und einfach auf die höchste Ausbildungsstufe gebracht werden können.

Auch die internationale Konkurrenz spielt eine Rolle. Für Verbände ist es oft einfacher, einen ausländischen Trainer einzustellen oder bei der Trainerbildung eine Anrechnung von allfälligen Ausbildungsleistungen im Ausland zu beantragen. Dies spart wertvolle Zeit. Die Studiendaten zeigen, dass Trainer, welche ihre Ausbildung im Ausland abgeschlossen haben, tendenziell eher als Vollzeit-Trainer arbeiten (ca. 70 %) als Trainer, die ihre Ausbildung in der Schweiz durchlaufen (ca. 45 %). 50 % der Trainer mit Ausbildung im Ausland verfügen über ein Diplom, das mit jenem des DTLG vergleichbar ist. Nur 18 % haben lediglich eine Ausbildung ähnlich der BTA vorzuweisen. Diese im Ausland erworbenen Ausbildungen werden in der Schweiz vollwertig anerkannt. Kurzfristig mag die Verstärkung der eingekauften Kompetenzen für den Verband Entlastung bringen. Langfristig wäre es ein Zeichen des Erfolges, wenn die Schweiz Trainer exportieren könnte – so beispielsweise alpine Skitrainer nach Österreich.

Vergleicht man die durchschnittliche Verweildauer im Trainerberuf mit der Dauer der Ausbildung, so wird ein weiteres Problem ersichtlich: 51 % der in der Schweiz ausgebildeten Trainer verfügen über einen BTA-Fachausweis, nur 34 % über jenen des DTLG. Es kann durchaus sein, dass berufstätige, erfahrene Trainer nach Erreichen der höchsten Ausbildungsstufe aussteigen. Hier sind attraktive Angebote für die Weiterentwicklung der Trainer dringend nötig. Entwicklungspotentiale sind im modernen Leistungssport reichlich vorhanden.

Nachhaltiger Erfolg als Sportnation Schweiz

Der moderne Leistungssport fordert facettenreiche Kompetenzen. Erfolg wird durch Arbeitsteilung, Ausdifferenzierung und Professionalisierung auf allen Ebenen sichergestellt. Trainer sind wichtig. Für den Erfolg an Olympischen Spielen braucht es längst mehr als nur das Trainerwissen. Olympische Erfolge ergeben sich aus einem komplexen Zusammenspiel verschiedenster Faktoren. Neben dem Training und der Tagesform sind das Material, die Gesundheit und die Leistungsbereitschaft erfolgsbestimmende Variablen. Die Trainingswissenschaft resp. die Leistungsdiagnostik und die Biomechanik liefern die Grundlagen, um die Anteile dieser Teilleistungen am Erfolg bestimmen zu können. Konsequenterweise ist der Erfolg das Ergebnis einer komplexen und subtilen Zusammenarbeit einer Reihe von Spezialisten in den verschiedenen Teilbereichen. Die Zusammenarbeit dieser Spezialisten muss geschickt orchestriert werden.

Bezogen auf den Erfolg einer Sportnation sind Wettkämpfe wichtig. Das Entsenden von Wettkampf-Delegationen oder gar die Organisation von Wettkämpfen bedarf einer Reihe von weiteren Akteuren und Fertigkeiten. All dies sind unabdingbare Faktoren für den Erfolg. Sportmanager verfügen über viele dieser Fertigkeiten. Hinzu kommt: Für faire und regelkonforme Wettkämpfe bedarf es unabhängiger Schiedsrichter und Funktionäre.

Wird der olympische Erfolg gar als Ergebnis eines Sportentwicklungsprozesses mit langjähriger Aufbauarbeit verstanden, so eröffnen sich weitere Kompetenzfelder. Müssen Sportanlagen für spezifische Anforderungen im Leistungssport konzipiert werden oder sollen Trainingszentren den echten Bedürfnissen der Teams entsprechen, so ist neben dem einschlägigen Fachwissen sehr viel weiteres spezifisches Know-how gefragt. Damit Athleten Leistungssport und Ausbildung unter einen Hut bringen, ist didaktisches und auch politisches Kalkül wichtig. Sportsoziologen, Sportökonom, Sportjuristen und Sportpolitiker stellen sicher, dass all diese Mosaiksteine für den nachhaltigen Erfolg mit der nötigen Sensibilität für die geforderten Höchstleistungen bereitgestellt werden.

Die Schweiz ist Hauptsitz von 67 internationalen Verbänden und Organisationen, etwa in der Genfersee-Region oder in Zürich. Zu deren Ansiedlung in der Schweiz haben etliche Schweizer Sportpioniere beigetragen. Dieses international ausgerichtete Denken und Handeln hat in der jüngsten Vergangenheit nachgelassen. Es täte gut, hier wieder neue Akzente zu setzen, vielleicht sogar mit Hilfe einer speziellen Ausbildung für Sportfunktionäre. Die Regeln werden in Kommissionen der internationalen Verbände entwickelt. Der Sport soll inszeniert und im Fernsehen ins richtige Bild gesetzt werden. Die Sportregeln sollen attraktive und spannende Wettkämpfe ermöglichen. Nur wer sich geschickt auf dem internationalen Parkett des Sports bewegen kann, leistet letztlich gute Arbeit. Hinter all diesen Anforderungen stehen weitere Kompetenzfelder und Berufsbilder, die von der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen werden.

Ausbildungsangebote für Sportmanager und Sportfunktionäre

Ein erfolgreiches Sportsystem stellt gute Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in verschiedensten Handlungsfeldern sicher. Neben Trainings- und Sportwissenschaft gehört auch das Sportmanagement dazu.

Der Schweizer Sport bietet diesbezüglich diverse Ausbildungen, etwa die Vereinsmanagement-Ausbildung Swiss Olympic oder die Kurse für J+S-Coaches. Im Weiterbildungsbereich sind es jene des Swiss Sport Management Centers (SSMC). Das SSMC ist ein gemeinsames Projekt der vier Partner Swiss Olympic, EHSM, Verbandsmanagementinstitut (VMI) und Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP) (SSMC, 2011). Die Ausbildungen der Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport (AISTS) in Lausanne oder der «International Master in Management, Law and Humanities of Sport» (FIFA-Master in Neuenburg) ergänzen das Angebot für Sportfunktionäre und Manager.

Auf Fachhochschul- oder universitärer Ebene bieten verschiedenste Institutionen Studiengänge mit der Vertiefungsrichtung Sportwissenschaft und/oder Sportmanagement an. Dazu zählen die Fachhochschulen in Chur oder Winterthur und die Universitäten Zürich, Bern oder Lausanne (vgl. auch Kapitel 10).

Mit dem Master Spitzensport bietet die EHSM ein Ausbildung an, welche die Verbindung zwischen Trainingswissenschaften und Sportmanagement schafft. Dieser Masterstudiengang ist praxisorientiert und interdisziplinär. Die EHSM und die Trainerbildung Schweiz anerkennen gegenseitig die jeweiligen Ausbildungen (Masterstudienlehrgang Spitzensport und Diplomtrainerlehrgang). Damit ermöglichen sie erste Schritte hin zur Akademisierung leistungssportnaher Berufe.

Die Frage bleibt: Können die vorhandenen Ausbildungen die Breite der sportlichen Kompetenzfelder überhaupt vermitteln? Um rasches Wachstum und damit die hohen Anforderungen an das Leistungssportsystem im Sinne des Sportes zu gestalten, ist Wissen im und aus dem Sport ein Vorteil. Deshalb braucht der Schweizer Sport nicht Manager, Ökonomen und Juristen, sondern Sportmanager, Sportökonom und Sportjuristen. Sie kennen die Bedürfnisse des Leistungssports. Sie schaffen echtes Commitment. Ein Sportsystem, welches das interdisziplinäre Wissen stützt und fördert, kann die Qualität im und ausserhalb des Wettkampfs steigern.

8. Forschung und Entwicklung

Erfolg an Olympischen Spielen setzt Weltklasse-Leistungen voraus. Ein Vorsprung gegenüber der Konkurrenz ist das Ziel. Dieser Vorsprung kann im Training erarbeitet werden. Überlegenes Sportmaterial trägt ebenfalls dazu bei. Der Vorsprung gegenüber Mitbewerbern kann sich auch aus einer besseren Teamführung oder aus einem besseren Sportfördersystem ergeben. Forschung, Entwicklung und Innovation sind daher genauso wichtige Faktoren. Die Sportnation, die es schafft, neues Wissen für den Leistungssport zu erschliessen, wird sich langfristig Anteile im Medaillenmarkt sichern können.

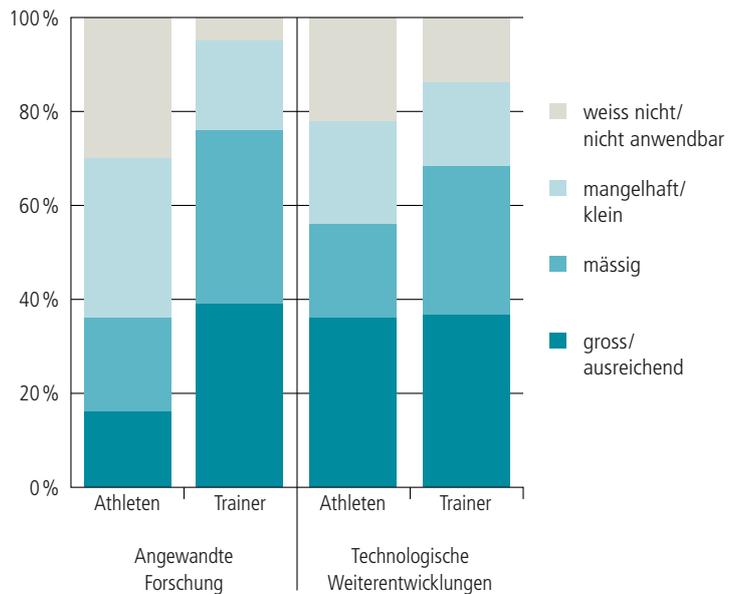
Wahrnehmung der Forschung bei Trainern und Athleten

Im Leistungssport dominiert der Augenblick. Konzentration ist wichtig. Jedes Training zählt. Der Tag ist durchstrukturiert. Athlet, Trainer und Betreuer legen den Arbeitsschwerpunkt meist auf das Training. Die wissenschaftliche Forschung behandeln sie oft nicht prioritär, teilweise sind sie damit auch nicht vertraut. Folglich muss der Nutzen der Forschung offensichtlich sein, damit das Wissen den Weg in den Alltag der Sportler findet. Forschung muss begleitet, erklärt und zugänglich gemacht werden.

Im Rahmen der Studie SPLISS-CH 2011 wurden Athleten und Trainer dazu befragt, welche Möglichkeiten sie haben, in ihrer Sportart von der Forschung profitieren zu können. Die Abbildung 8.1 zeigt, dass die Athleten vor allem technologische Entwicklungen (Trainings-/Wettkampfmateriale und funktionelle Kleidung) nutzen, während die angewandte Forschung (Biomechanik, Physiologie) weniger im Blickfeld steht. Es ist bezeichnend, dass fast ein Drittel der Athleten bei der angewandten Forschung «weiss nicht/nicht anwendbar» angibt. Bei den Trainern sieht es etwas anders aus: Für knapp 40 % von diesen sind sowohl die angewandte Forschung als auch die technologische Entwicklung relevant für ihre Arbeit.

Die Trainer wurden auch zu ihrem Informationsverhalten bezüglich Entwicklungen in ihrer Sportart befragt. Demnach investieren sie durchschnittlich zwei Stunden pro Woche, um das Wissen über ihre Sportart zu vertiefen. Sie bilden sich weiter, indem sie sich in erster Linie mit anderen Trainern austauschen. Weiter lesen sie Fachzeitschriften und besu-

Abb. 8.1: Möglichkeit der Athleten und Trainer, von Forschungs- und Entwicklungs-Ergebnissen in ihrer Sportart Gebrauch zu machen



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=798 Athleten/374 Trainer.

chen Fort- und Weiterbildungskurse. Die Lektüre von wissenschaftlichen Artikeln schneidet in diesem Vergleich am schlechtesten ab. Weniger als die Hälfte der Trainer lesen solche Artikel regelmässig. Es gibt Unterschiede: Bei den olympischen Sommersportarten orientieren sich die Trainer eher an Fachzeitschriften, bei den olympischen Wintersportarten wird das Gefäss der Aus- und Weiterbildung besser genutzt. In Tabelle 8.1 sind die Details dazu aufgelistet.

Tab. 8.1: Anteil Trainer, die sich über ihre Sportart selber informieren

	Olymp. Sommer	Olymp. Winter
Erfahrungsaustausch mit anderen Trainern	87 %	85 %
Fachzeitschrift	65 %	55 %
Aus-/Weiterbildung	53 %	64 %
Wissenschaftliche Artikel	46 %	49 %

Quelle: SPLISS-CH 2011, n=203/119 Trainer.

Tab. 8.2: Anteil Trainer, die eine Information über F&E durch Verein oder nationalen Verband erhalten

	Olymp. Sommer	Olymp. Winter
Entwicklung im Bereich Trainingsmethoden	65 %	78 %
Wissenschaftliche F&E im eigenen Sport	53 %	68 %
Allgemeine Informationen zum Spitzensport	52 %	67 %
Ideen für das Management des Sports	32 %	39 %

Quelle: SPLISS-CH 2011, n=236/133 Trainer.

Die Trainer werden auch durch ihre Vereine und die nationalen Verbände regelmässig über Forschung und Entwicklung informiert. Die nationalen Verbände bieten Inhalte in verschiedenen Bereichen an. Dominierend sind dabei jene zu den Trainingsmethoden. Bei den Wintersportarten arbeiten die Verbände in diesem Bereich scheinbar besser. Tabelle 8.2 stellt dies für die vorangegangenen zwölf Monate im Detail dar. Informationen werden unter anderem durch die EHSM und Swiss Olympic bereitgestellt und direkt an die Trainer und/oder über den Verband weitergegeben. Die entsprechenden Gefässe sind das Forum Chef Leistungssport, die Trainerherbsttagung und das Forum der Nachwuchsverantwortlichen. Die SPLISS-CH-2011-Daten zeigen, dass 72 % der Trainer in den letzten zwölf Monaten wissenschaftliche Forschungsergebnisse in ihre Arbeit integriert haben.

Die Trainer werden mit Informationsinhalten durch Swiss Olympic und die EHSM unterstützt. Bereits in der Trainerbildung fliessen relevante wissenschaftliche Erkenntnisse mit ein. Später werden Informationen im Rahmen von Weiterbildungsgefässen vermittelt. In den folgenden Bereichen tauschen sich Experten in Fachgruppen regelmässig über die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse aus: Kraft, Ausdauer, Psychologie/Mentale Stärke, Mannschaftsspielsport, Medizin und Ernährung. Im Vorfeld der Olympischen Spiele werden Task Forces aus Mitgliedern der verschiedenen Fachgruppen in den jeweils relevanten Bereichen (Medizin, Kraft, Ausdauer, Psychologie, Ernährung etc.) gebildet und wissenschaftliche Erkenntnisse ausgetauscht. Im Hinblick auf die Spiele 2012 in London wurden den Trainern erstmals in spezifischen Olympic Coach-Programmen relevante Erkenntnisse der Fachgruppen und Task Forces weitergegeben.

Forschungsstandort Schweiz

Die Schweiz zeichnet sich weltweit durch ein hervorragendes Umfeld für Forschung und Entwicklung aus. Der Grossteil der in der Schweiz durchgeführten Forschung wird von privater Seite finanziert. Die Ausgaben im Jahr 2008 betragen insgesamt 16,3 Mia. CHF, wovon 68 % auf private Finanzierungen zurückgehen und knapp 23 % auf staatliche Quellen. Der Rest entfällt auf das Ausland (6 %) und weitere Quellen (3 %) (BFS, 2012b).

Die Finanzierung der Forschung im Leistungssport ist weitgehend unbekannt. Der private Finanzierungsanteil dürfte dennoch erheblich sein. Sportdienstleister und Industrie bearbeiten verschiedene Forschungsfelder. Dazu zählen: Ernährung, Gesundheit, Bekleidung, Sportgeräte, Geräte für die Pflege des Materials, Konsumverhalten der Zuschauer und Leser etc.

Kooperationen mit Spitzenathleten im Rahmen von Sponsoringverträgen in der Produkt- und Materialentwicklung dürften verbreitet sein. Starke Rennteams und Vereine (Alinghi-Team, Rennstall Sauber-F1-Team etc.) betreiben oft interne Forschung. Sehr oft kooperieren sie dabei mit weltweit tätigen Firmen. Die Vorteile dieser Art der Forschung und Entwicklung liegen auf der Hand. Neues Wissen kann geheim gehalten und zu einem strategischen Vorteil im Kampf um Medaillen werden. Werden die Ergebnisse durch Patente geschützt, lässt sich so ein Teil der Investitionskosten refinanzieren. Dennoch können sich die wenigsten Teams diese Art der Forschung leisten.

Die internationalen Sportverbände (FIFA/UEFA und IOC) sind an Forschungsergebnissen interessiert und finanzieren ausgewählte Projekte. Die grossen nationalen Sportverbände wie SFV, SIHA, Swiss-Ski oder Swiss Tennis besitzen fixe, wenn auch bescheidene Forschungsbudgets. Starke nationale Verbände wie Swiss-Ski versuchen, die Forschungsbemühungen der verschiedenen Partner in ständigen Kommissionen zu thematisieren, zu koordinieren oder zumindest im Auge zu behalten. Meist fehlen die Ressourcen für die eigentliche Forschung. Als Konsequenz müssen die Verbände Projekte formulieren und auf den Markt für Auftragsforschung bringen.

Weiter gibt es einige Forschungsinstitute, die als privatwirtschaftlich geführte Unternehmen Forschungsaufträge verschiedenster Partner aus dem Sport ausführen (z.B. Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA, Lamprecht & Stamm Sozialforschung AG, Rütter + Partner AG und WEMF Werbemedienforschung AG).

Die öffentlich-rechtlich finanzierte Forschung an Fachhochschulen und Universitäten bildet eine wichtige Säule der Sportforschung. An einer Reihe von Lehrstühlen an Schweizer Universitäten (Eidgenössische Technische Hochschule Zürich [ETHZ], Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne [EPFL], Universität Bern, Universität Fribourg, Universität Genf, Universität Lausanne, Universität Neuenburg, Universität Zürich) und Fachhochschulen (Hochschule Luzern, Züricher Fachhochschule, Berner Fachhochschule etc.) sowie an Hochschulen angeschlossenen Instituten (z.B. Centre international d'étude du Sport [CIES], VMI/SSMC, AISTS) wird im Bereich «Leistungssport» geforscht. Die Budgets dieser Organisationen sind bei den Kantonen und teilweise beim Bund hinterlegt. Der Leistungssportanteil ist weitgehend unbekannt und nur schwer zu ermitteln. Mit dem Publikationszwang, welcher an den Universitäten gebräuchlich ist, werden neue Erkenntnisse frei zugänglich. Mit der Freigabe der Informationen ist der Anreiz für den Sportbereich geschwächt: alle ändern können auch von den Vorteilen profitieren.

Die EHSM ist die einzige Hochschule in der Schweiz, welche sich ausschliesslich mit Forschung in Sport und Leistungssport befasst. Sie betreibt Ressortforschung im Auftrag des BASPO. Die Forschung dient der Unterstützung des leistungsorientierten Nachwuchs- und des Leistungssports (BASPO, 2011c). Der Forschungsaufwand der EHSM scheint einen Grossteil der national geförderten Leistungssportforschung auszumachen.

Das Institut für Schnee- und Lawinenforschung (SLF) ist ein interdisziplinäres Forschungs- und Dienstleistungszentrum in Davos (SLF, ohne Datum). Traditionsgemäss ist dessen Zusammenarbeit mit dem Bereich Wintersport wichtig. Dazu zählen etwa die Schneeanalyse und Wettervorhersage anlässlich der Olympischen Winterspiele in Vancouver 2010 und Sochi 2014 für Swiss Olympic. Schliesslich forscht Antidoping Schweiz im Kampf gegen das Doping (Antidoping Schweiz, 2011). Die Stiftung wird von Bund und Swiss Olympic finanziell unterstützt.

Tab. 8.3: Staatliche Förderung von Forschungsprojekten im Jahr 2010

Fonds	2010 (Mio. CHF)
Schweizerischer Nationalfonds (SNF)	726,0
Kommission für Technologie und Innovation (KTI)	100,4
Eidgenössische Sportkommission (ESK)	2,4
Expertenrat Sportwissenschaft Swiss Olympic (ESSO)	0,2

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: SNF (2011); KTI (2011); BASPO (2011c).

Öffentlich-rechtliche Forschungsprojekte im Leistungssport

Der Staat fördert die Forschung gezielt mit jährlich kompetitiv vergebenen Fördergeldern für Forschungsprojekte. Es gibt in der Schweiz verschiedene nationale Forschungsfonds, um die sich der Sportbereich bewerben kann. Zwei wichtige staatliche Forschungsfonds sind dabei der Schweizerische Nationalfonds (SNF) und der Fonds der Kommission für Technologie und Innovation (KTI). In Tabelle 8.3 werden die vergebenen Mittel dargestellt.

Bis 2010 gab es für den Sportbereich den Fonds der Eidg. Sportkommission (ESK). 2011 wurde die ESK aufgelöst und mit ihr die entsprechenden Mittel. Dieser Fonds wird neu als eigentliche Ressortforschung des BASPO im engeren Sinne konzipiert. Ein Teil der Mittel wird aber weiterhin im freien Markt kompetitiv vergeben. Swiss Olympic unterstützt die Forschung der nationalen Sportverbände mit dem Expertenrat Sportwissenschaft Swiss Olympic (ESSO). Dieser Expertenrat verfügt über ein jährliches Budget von 200 000 CHF. Die Verbände können ihre Projekte beim ESSO eingeben, müssen aber jeweils 5%–20% eigene Finanzmittel aufwenden. Tabelle 8.3 zeigt, dass ein Grossteil der Forschungsgelder vom SNF vergeben wird. Universitäten erhalten mit 65% den Grossteil der vergebenen SNF-Mittel, 26% der Gelder gehen an die ETH-Bereiche und 7% an die Fachhochschulen/Diverse. Der Rest kann nicht zugewiesen werden (SNF, 2011).

Im britischen Sportsystem wurde während der Vorbereitung der Olympischen Spiele in London 2012 ein Team von Projektmanagern und Koordinatoren aufgebaut. Die Herausforderung des «UK Sport Research & Innovation Teams» war es, Spitzensportpraxis, angewandte Sportwissenschaft und Grundlagenforschung über die verschiedenen Dienstleistungsdisziplinen und Sportarten hinweg zu koordinieren. Für diese Arbeit stand gemäss S. Drawer dem Team im Olympiazzyklus vor London 2012 ein jährlicher Projekt-Fonds von rund 3,1 Mio. CHF zur Verfügung (E-Mail, 2. Oktober 2013).

Die Analyse der geförderten Programme und Projekte hat ergeben, dass der Sport bei der Vergabe dieser Mittel kaum zum Zuge gekommen ist. Hinzu kommt: Bei der Vergabe werden in der Regel hohe Anforderungen an wissenschaftliche Kriterien gestellt. Folglich sind Aufwand und Koordinationskosten für Verbände und Forscher hoch.

Im Rahmen der KTI stehen ebenfalls relativ bescheidene Mittel für die angewandte Leistungssportforschung zur Verfügung. Im Jahr 2010 waren dies 0,7 Mio. CHF (KTI, 2012). Hält man sich die Bedürfnisse der technologie- und materialgetriebenen Sportarten vor Augen und betrachtet gleichzeitig die 2010 vergebenen, nationalen Fördergelder im Bereich technologische Entwicklungen von 100,4 Mio. CHF, lässt sich ein riesiges Potential erkennen. Man denke an all die materialintensiven Sportarten, die vom technischen Wissen in der Schweiz profitieren könnten. Die Schwierigkeit, an diese Fonds heranzukommen, dürfte im geforderten unternehmerischen Finanzierungsanteil liegen. Durch dieses Vergabekriterium wird die Marktfähigkeit der subventionierten Forschungs-Produkte gesteuert. Das heisst: Forschungsergebnisse müssen sich auch verkaufen lassen. Da neues Wissen im Leistungssport selten unmittelbar zu marktfähigen Produkten führt, müssen die Vertreter aus dem Sportbereich Strategien entwickeln, um sich dennoch für diese Mittel bewerben zu können.

Im Vergleich dazu sind die Mittel, die gezielt dem Sportbereich zugutekommen, verschwindend klein. Der Anteil des ESK-Fonds (2,4 Mio. CHF), welcher in den Spitzensport floss, belief sich auf zirka 0,5 Mio. CHF pro Jahr (BASPO, 2011b). Der ESSO-Fonds für angewandte Leistungssportforschung in Zusammenarbeit mit den Verbänden ist zwar praxisorientiert, aber mit 0,2 Mio. CHF sehr klein. Selbst dieser Fonds kann nicht vollständig ausgeschöpft werden; die formalen Hürden sind sogar beim ESSO für viele zu gross. In der aktuellen staatlich subventionierten Forschungslandschaft gelingt es den Vertretern aus dem Sportbereich kaum, den Aufwand zu leisten, um diese Mittel akquirieren zu können.

Interdisziplinarität und Anwendbarkeit als Erfolgsfaktoren

Um den riesigen Wissenspool in der Schweiz zu aktivieren und für den Leistungssport zugänglich zu machen, braucht es Ressourcen auf verschiedensten Ebenen: Die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit muss begleitet, verschiedenste Forschungsdisziplinen müssen zusammengeführt und die Wege hin zur Grundlagenforschung sichergestellt werden.

Für die Forschung im Leistungssport ist der Informationsaustausch im Feld zentral. Der Forscher muss die offenen Fragen und Ansprüche der Athleten, Trainer und Betreuer gegenüber der Forschung aufnehmen und so modellieren, dass die Themen (empirisch) «erforschbar» werden und direkten Nutzen für den Sport generieren. Der wissenschaftliche Anspruch schränkt die Fragen der Praktiker oftmals (zu) stark ein.

Der Sport als Forschungsgegenstand zeichnet sich durch seine Interdisziplinarität und die entsprechenden Querschnittsthemen aus. Die Wettkampfleistung wird durch einen Mix von Trainings-, Material-, Taktik- und Coachingwissen bestimmt. Eine Reihe von Spezialisten und Fachbereichen der verschiedenen «Mutterdisziplinen» (Biologie, Ingenieurwissenschaften, Psychologie, Wirtschaftswissenschaft etc.) müssen miteinander koordiniert und zur Zusammenarbeit ermuntert werden. Im Vorfeld des Wettkampfs kommen Bereiche wie Projektorganisations- und Managementwissen dazu. Bei der Gestaltung von Nachwuchsleistungssportsystemen oder bei der Erschliessung und Sicherung neuer Wissenspotentiale werden Rechtsfragen und ordnungspolitische Themen bedeutend. Die Vielfalt der involvierten Themen im Forschungsfeld Sport ist imposant.

Schliesslich geht es um die Vernetzung sehr anwendungsorientierter Forschung mit Wissen aus der Grundlagenforschung. Bereits anwendungsorientierte Forschung und erst recht die Erarbeitung von Grundlagenwissen ist weit weg von der täglichen Arbeit der Trainer und Betreuer mit den Athleten. Die Schweiz, eines der innovativsten Länder der Welt, hat hier ein riesiges Potential, das für den Sport ausgeschöpft werden kann. Folglich müssen die starken Universitäten und die ETHZ/EPFL als Partner für den Sport gewonnen werden.

Der Schweizer Sport muss diese Chance nutzen. Es ist klar: Je ambitionierter und langfristiger die Ziele sind, umso bedeutender wird die interdisziplinäre Forschung und der Austausch mit den Grundlagenwissenschaftlern. Auch wenn die Koordination der verschiedenen Forschungsplayer aufwändig und kostenintensiv ist, wäre es eine Investition in die Zukunft des Leistungssports.

9. Sportanlagen und Trainingszentren

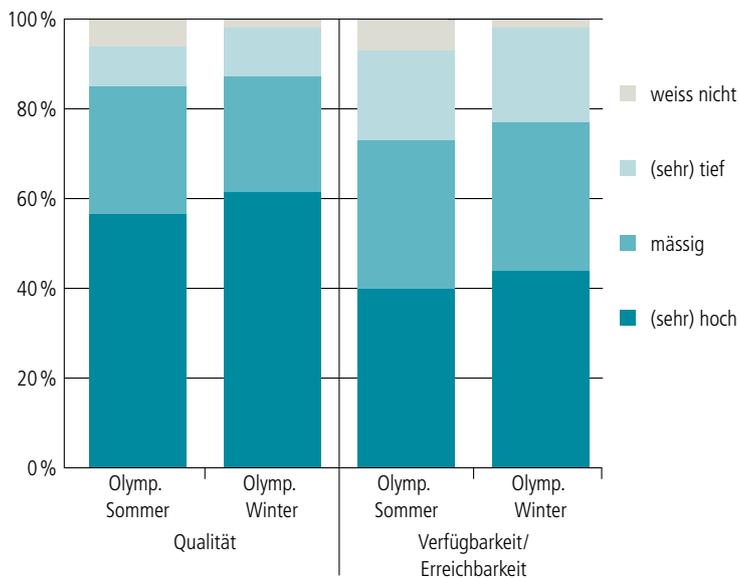
Sieger werden im täglichen, harten Training geformt. In Trainingslagern und Trainingszentren profitieren sie von Synergien. Denn dort gibt es Konkurrenz-kampf, leistungsförderndes Klima, gebündeltes Wissen, Austausch zwischen Athleten, Trainern und Betreuern, kurze Wege und kostengünstigen Zugang zu Dienstleistungen verschiedenster Art – das alles ist die Basis für nachhaltigen Erfolg. Es ist daher für die Zielerreichung im internationalen Wettbewerb wichtig, den Bestand an guten Anlagen und intakten Kompetenz- und Leistungszentren zu überprüfen.

Beurteilung der Trainings- und Wettkampfanlagen

Sportanlagen sind eine wichtige Grundlage für den Erfolg. Die Athleten bewerten die vorhandenen Anlagen als relativ gut. 60 % der Befragten bezeichnen deren Qualität als «hoch» bis «sehr hoch». Schlechter wird dagegen die Verfügbarkeit resp. die Erreichbarkeit beurteilt. Knapp 20 % der befragten Athleten stufen letztere als «tief/sehr tief» ein. Abbildung 9.1 zeigt auch, dass die Situation im Winter ein wenig besser ist als im Sommer. Möglicherweise rührt die schlechte Beurteilung daher, dass die Anlagen zu den gewünschten Zeiten einzelnen Athleten nicht zur Verfügung stehen oder weit entfernt von deren Wohnort liegen. Klar ist trotzdem: Es besteht Verbesserungspotential, um den im Leistungssport üblichen höchsten Ansprüchen zu genügen.

Welche Bedeutung haben die Zentren für die Qualität des Trainings? Zu dieser Frage wurden die Trainer um eine Einschätzung gebeten. Dabei bejahen 60 % einen Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit eines Trainingszentrums und der Qualität des Trainings, was für die olympischen Sommer- und Wintersportarten gleichermaßen gilt. Überraschend ist, dass der Wert nicht höher ist.

Abb. 9.1: Bewertung der Qualität und Verfügbarkeit der Wettkampfanlagen gemäss Athleten



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=362/276/359/273 Athleten je nach Frage.

Bei der Frage nach dem Zugang zu den Trainingszentren ergibt sich ein interessantes Bild: Athleten, die aktuell einen uneingeschränkten Zugang zu einem Trainingszentrum haben, erachten ein nationales Trainingszentrum oder einen regionalen Stützpunkt als sinnvoller als jene, welche noch keinen Zugang haben. Trotzdem würden 70 % der Athleten, die aktuell keinen Zugang zu einem Trainingszentrum oder einem Stützpunkt haben, dies in Zukunft begrüssen.

Angebot an Sportanlagen

Die Schweiz zeichnet sich durch eine hohe Dichte an Sportanlagen für den Breitensport aus. Beinahe 80 % der 2117 befragten Gemeinden verfügen über mindestens eine Sport- und/oder Multifunktionshalle und 50 % der Gemeinden über eine Aussensportanlage für die jeweilige Sport-/Mehrzweckhalle (Balthasar, 2009). Die Folgestudie 2012 bestätigt die beeindruckende Vielfalt der Anlagen. Nicht weniger als 31 000 Anlagenteile konnten identifiziert werden (Balthasar et al., 2013). Tabelle 9.1 zeigt die Aufteilung auf die verschiedenen Anlagentypen.

Tab. 9.1: Sportanlagen in der Schweiz im Jahr 2012

Anlagentyp	Anzahl
Freianlagen	11 736
Turn- und Sporthallen	6 779
Bäder (Hallen-/Freibad etc.)	2 084
Eissportanlagen	411
Sportartenspezifische Anlagen	10 979
Total	31 989

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Balthasar et al. (2013).

Die Sportanlagen entstehen in der föderalen Schweiz meist durch Eigeninitiativen auf kommunaler Ebene. Private Investoren realisieren Sportinfrastruktur-Projekte. Gemeinden versuchen, sich mit Sportanlagen zu profilieren. Sehr oft gehen die Sportvereine und -verbände mit ihren Anliegen auf Investoren und Gemeinden zu, in der Hoffnung, ihre Anlagen realisieren zu können. Der Anlagenbau wird folglich in einem Bottom-up-Prozess gesteuert.

Es ist eine heftig diskutierte Frage, inwiefern die Anlagen aus dem Breitensport für den Leistungssport geeignet sind und deren Verfügbarkeit für den Leistungssport gewährleistet ist. Die meisten Verbände sind beim Erstellen ihrer Anlagen und Trainingszentren auf privates und vor allem auf öffentlich-rechtliches Wohlwollen für den Leistungssport angewiesen.

Nationales Sportanlagenkonzept

Abgesehen vom Katalog der Sportanlagen von nationaler Bedeutung (NASAK-Katalog) gibt es keine gesicherte Datenlage über die Infrastruktur für den Leistungssport. Im Katalog (Stand 2010) finden sich 15 polysportive Sportzentren, 14 polysportive Sporthallen, 11 monosportive Sportzentren/Sporthallen, 9 Rasensport- und Leichtathletikanlagen, 10 Wassersportanlagen, 12 Eissportanlagen, 16 Schneesportanlagen und weitere 14 diverse Anlagen (BASPO, ohne Datum b).

Mit dem Nationalen Sportanlagenkonzept (NASAK) versucht der Bund, gute Voraussetzungen für die nationalen Sportverbände im Bereich der national bedeutenden Sportanlagen zu schaffen. Er subventioniert im Rahmen der NASAK-Verpflichtungskredite ausgewählte Infrastrukturen. Mit den Bundesbeschlüssen über Finanzhilfen an Sportanlagen von nationaler Bedeutung von 1998 (NASAK 1, 60 Mio. CHF), 2000 (NASAK 2, 20 Mio. CHF) und 2007 (NASAK 3, 14 Mio. CHF) bewilligte das Parlament drei Kredite von insgesamt 94 Mio. CHF für Investitionsbeiträge. Der Bundesrat verabschiedete 2012 die Botschaft über Finanzhilfen an Sportanlagen von nationaler Bedeutung (NASAK 4) mit einem Gesamtkredit von 50 Mio. CHF. Das Parlament hat den Gesamtkredit auf 70 Mio. CHF erhöht. Die Beiträge des Bundes bewegen sich im Bereich von 5 % bis 25 % der anrechenbaren Baukosten der jeweiligen Projekte (BASPO, ohne Datum b).

Der Bund will mit dem NASAK die Ressourcen bündeln und strukturieren. Zu jedem NASAK-Projekt wird ein Benutzungsvertrag zwischen dem nationalen Sportverband und der Trägerschaft der Anlage sowie ein Subventionsvertrag zwischen dem Anlagenbetreiber und dem Bund ausgearbeitet. Neu muss der Bedarf für die Anlage im Leistungssportkonzept des Verbandes belegt werden. Viele Kantone haben ihre eigenen Sportanlagenkonzepte (KASAK). Im Rahmen dieser versuchen sie die Anlageninitiativen zu steuern. Um den spezifischen Bedürfnissen nachzukommen, werden die Vertreter kleinerer Sportarten in der Regel dazu motiviert, ihre Sportinfrastruktur zu zentralisieren.

Tab. 9.2: Trainings- und Leistungszentren der erfolgreichsten Sommersport- und Wintersport-Verbände

Sportart	Anzahl NLZ	Anmerkung zur Struktur
Swiss Cycling (MTB, Bahn, Strasse und BMX)	–	Der Verband nimmt ab 2013 ein NLZ in Betrieb. Die bestehenden regionalen Zentren verfügen über je fünf regionale Trainingsstützpunkte und Regionalkader mit systematischen Zusammenzügen.
Pferdesport	–	Der Verband führt kein eigentliches Leistungszentrum. Es gibt drei Reitzentren, deren Infrastruktur bei Trainingslagern regelmässig vom Verband genutzt werden. Um Transporte für Tiere zu minimieren, trainieren Athleten überwiegend in ihren Heimanlagen.
Rudern	1	Der Verband nennt explizit nur ein NLZ und bewusst keine regionalen Zentren, um Ressourcen zu bündeln. Vereine haben die Möglichkeit, lokale Trainingsstützpunkte vom Verband anerkennen zu lassen.
Triathlon	1	Der Verband führt de facto ein NLZ, bietet aber eine Saisonstruktur an: Von Dezember bis Juni wird eine «Trainings-Base» in Tenero angeboten und von Juli bis September eine in Davos. Die klimatischen Bedingungen scheinen hier wichtig. Der Verband prüft ein einziges Zentrum.
Swiss-Ski (Alpin und Snowboard)	3	Der Verband führt drei NLZ (Ost, Mitte, West). Die Kombination von Schule und Sport ist wichtig. Die regionalen Leistungszentren sind breit verteilt und primär nach den Bedürfnissen der Alpinen aufgebaut worden.
Swiss Sliding (Bob, Rodeln und Skeleton)	3	Der Verband bietet drei nationale Trainingszentren an. Sie orientieren sich jeweils an den unterschiedlichen Ansprüchen des Trainings (Athletiktraining, Anschubbahn, Eistraining). Lediglich Rodeln besitzt bereits einen lokalen Trainingsstützpunkt.
Curling	–	Curling ist stark lokal verankert. Zurzeit besteht lediglich ein Nutzungsvertrag für Verbandstraining mit der Curlinghalle Bern. Ein nationales Trainingszentrum ist geplant.

Quellen: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swiss Olympic (2013).

Sport- und Ausbildungszentren des Bundes

Sportanlagen sind gut, umfassende Trainingszentren besser. Das BASPO fördert den Leistungssport mit dem nationalen Sportzentrum Magglingen und dem Centro sportivo nazionale della gioventù Tenero. Das BASPO bietet in Magglingen Trainingsinfrastruktur, Beherbergung sowie trainingswissenschaftliche und medizinische Dienstleistungen an. Anlagen und Betrieb werden durch den Bund getragen. Einige Anlagen werden von Swiss Olympic oder den nationalen Sportverbänden mitfinanziert. Das CST ist das nationale Jugendsportzentrum des Bundes. Es bietet Ausbildungs- und Trainingsmöglichkeiten für den Breiten- und Leistungssport im Nachwuchsbereich an.

Mit den Verbänden wurden Benutzungs- und Dienstleistungskontingente für die Sport- und Ausbildungszentren vereinbart. Ausgewählte Athleten können neben der Sport- und Beherbergungsinfrastruktur auch die sportwissenschaftlichen Dienstleistungen der EHSM und die Leistungen des Swiss Olympic Medical Centers Magglingen-Biel kostenlos nutzen (BASPO, ohne Datum d).

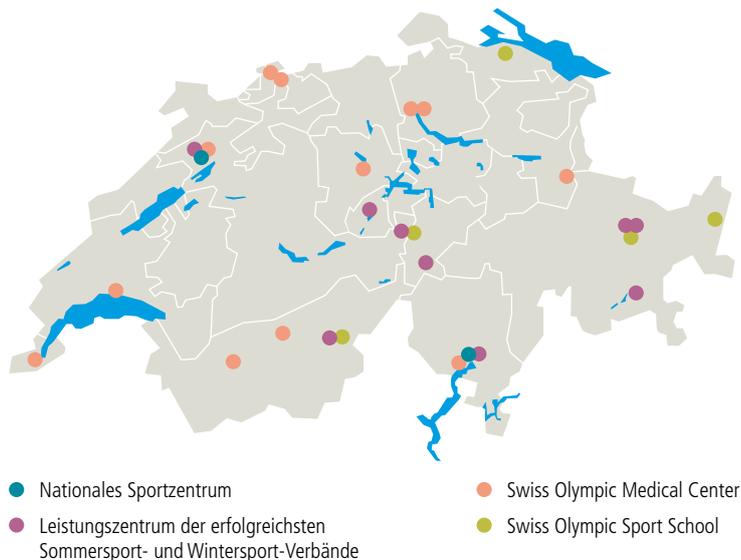
Der Armeestützpunkt Andermatt dient als Ausbildungszentrum für den Schneesport. Die Jugend- und Kaderbildung von J+S mit den entsprechenden wettkampfspezifischen Modulen findet in Andermatt statt.

Der Evaluationsprozess zum Standort eines neuen nationalen Schneesportzentrums für den Schulsport und den Nachwuchsleistungssport soll Ende 2013 abgeschlossen sein. Das Zentrum wird das bestehende Angebot wirkungsvoll ergänzen.

Trainings- und Leistungszentren der Sportverbände

Die finanzstarken nationalen Sportverbände deklarieren meist eigene Trainings- und Leistungszentren. Die Zentren sollen das Kursangebot flankierend ergänzen und das ganzjährige, geführte Training sicherstellen. Diese Zentren sind in erster Linie auf die Bedürfnisse einer Sportart ausgerichtet und verfügen über spezifische Infrastrukturen (z.B. im Ski Alpin: Netze, gesicherte Strecken etc.). Meist werden die Trainings- und Leistungszentren nicht direkt von einem nationalen Sportverband, sondern von unterschiedlichsten Formen von Trägerschaften geführt. Diese garantieren Leistungen und Infrastruktur, die primär von einem Sportverband genutzt werden.

Abb. 9.2: Sportzentren des Bundes, Leistungszentren der erfolgreichsten Sommersport- und Wintersport-Verbände, Swiss Olympic Medical Centers sowie Swiss Olympic Schools



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swiss Olympic (2010b).

Die Vielfalt der Angebote ist gross und von Sportart zu Sportart verschieden. Es ist hilfreich, zur Illustration die Sommer- und Wintersportarten mit den meisten Medaillen zwischen 1988 und 2012 näher zu betrachten. Tabelle 9.2 zeigt eine selbstdeklarierte Bestandsaufnahme dieser Verbände.

Arbeiten die erfolgreichen Sportarten im Bereich der Trainingszentren besser? Die Daten geben keinen Aufschluss. Zudem werden verschiedenste Angebote als Leistungszentren deklariert. Leistungszentren müssen den Athleten individualisierte Dienstleistungsangebote für das Training, die Regeneration und Ausbildung bieten. Der Sport steht im Mittelpunkt. Kostenlose Übernachtungen, wie sie etwa Swiss Olympic in den Training Bases und das BASPO in Magglingen und Tenero zur Verfügung stellen, werden von den Verbänden genutzt. Das pragmatische Vorgehen scheint für die Sportarten im Vordergrund zu stehen. Häufig werden bei der umfassenden Betreuung Abstriche gemacht.

Swiss Olympic Medical Centers und Sport Schools

Die Grundlage für den Erfolg sind gesunde Athleten. Die sportmedizinische und sporttherapeutische Unterstützung ist wichtig. Swiss Olympic bemüht sich, diesen Bereich mit Zertifizierungen zu steuern. Bei den Swiss Olympic Medical Centers handelt es sich um grössere medizinische Untersuchungszentren und Kliniken. Deren Schwerpunkt liegt unter anderem auf der Betreuung von Leistungssportlern und Nachwuchssportlern auf nationaler

Ebene. Kernkompetenzen der Swiss Olympic Medical Centers sind sportmedizinische und labortechnische Untersuchungen sowie Leistungsdiagnostik und medizinische Trainingsberatung. Die zwölf Swiss Olympic Medical Centers (Stand 2011) müssen sich alle vier Jahre neu zertifizieren lassen, um das Label behalten zu können. Im Jahr 2011 gab es zusätzlich 23 zertifizierte Medical Bases (Swiss Olympic, 2008b).

Um den komplementären Ausbildungsweg (Ausbildung und Leistungssport) der Athleten zu unterstützen, sucht Swiss Olympic die Zusammenarbeit mit den Ausbildungsinstitutionen (Schulen und Lehrbetriebe). Diese können die Labels «Swiss Olympic Partner School», «Swiss Olympic Sport School» und «leistungssportfreundlicher Lehrbetrieb» beantragen. Vier der fünf Swiss Olympic Sport Schools werden zudem jährlich mit insgesamt 300 000 CHF gefördert, initiiert durch die Motion Hess. Die 43 Swiss Olympic Partner Schools profitieren von einer kleinen finanziellen Unterstützung. Die in der Saison 2009/10 von Swiss Olympic eingeführte Vignette für «leistungssportfreundliche Lehrbetriebe» wurde bis 2011 über 100 Mal vergeben (Swiss Olympic, 2011d).

Synergiepotential bei Zentrumssystemen

In Abbildung 9.2 werden Ausbildungs- und Leistungszentren, medizinische Zentren sowie Sportschulen anhand ihrer geografischen Verteilung dargestellt. Es werden nur die nationalen und die höheren Labelkategorien berücksichtigt.

Werden die Standorte der Sport- und Ausbildungszentren des Bundes und jene der erfolgreichen Verbände mit den Standorten der zertifizierten Angebote verglichen, entdeckt man Synergie-Potential. Die Leistungszentren befinden sich im Alpenraum und in der Zentralschweiz, die Medical Centers in den Ballungsräumen der grossen Städte mit ihren Universitäten und Spitälern. Dasselbe gilt für die Sportschulen. Viele interessante Partner für den Sport in Forschung und Entwicklung (vgl. Kapitel 8) befinden sich ebenfalls in den Ballungsräumen. Eine fast flächendeckende Versorgung der Schweiz mit deklarierten Trainings- und Leistungszentren ergäbe sich, wenn die Sportanlagen von nationaler Bedeutung (NASAK-Katalog) der Verbände und die Swiss Olympic Training Bases in die Karte eingetragen würden.

Die Niederlande verfügen gemäss Bake (2013b) über ein Netz von multisportiven Trainingszentren. Sie unterscheiden sich jeweils in ihrer Spezialisierung und Ausrichtung. Die vier «Leistungssport- und Ausbildungszentren» sind multisportiv ausgerichtet, so dass Nachwuchssportler verschiedener Sportarten im selben Umfeld trainieren und ihre Ausbildung durchlaufen. In den drei «Nationalen Trainingszentren» sind in der Regel nur eine Sportart, teilweise auch mehrere verwandte Sportarten vertreten. Infrastruktur und Dienstleistungen sind auf die spezifischen Anforderungen dieser Sportarten abgestimmt. Auf dieser Stufe erfolgt die Spezialisierung in einer Sportart. Dafür steht hochspezifisches Wissen bereit, das gleichzeitig weiterentwickelt wird. Die Zentralisierung von sportspezifischen Trainings- und Ausbildungsangeboten in diesen Standorten verbessert deren Qualität.

Dank Trainingszentren können Wege verkürzt und Trainings- und Erholungszeit erhöht werden. Gleichzeitig wird die Trainingsqualität gesteigert. In einem Trainingszentrum finden die Athleten ein für den Leistungssport günstiges Umfeld (Wissen, Konkurrenz etc.). Dazu zählen auch trainingswissenschaftliche, materialtechnologische sowie medizinische Dienstleistungen. Die Bedürfnisse von Sport und Ausbildung können im Verbund optimiert werden. Leistungszentren werden noch wertvoller, wenn dort zudem Synergien für Forschung und Entwicklung genutzt werden.

Allein: Die pragmatische Darstellung in Abbildung 9.2 macht die Problematik des Schweizer Leistungssports sichtbar. Die angebotsgetriebene Entwicklung des Bundes, die sportartenspezifischen Lösungen der Verbände und die Zertifizierungen von Swiss Olympic sind suboptimal koordiniert. Die finanzielle Durchsetzungskraft fehlt. Die Zentren verfügen auch nicht über eine entsprechende Grösse, mit der Synergien optimal genutzt und die Bedürfnisse der Verbände und letztlich der Athleten optimal befriedigt werden könnten.

Eine Struktur mit einer zu starken Zentralisierung dürfte für die Schweiz nicht sinnvoll sein. Denkt man an die Vorbildwirkung von Spitzenathleten im nahen Umfeld von jungen Athleten (vgl. Kapitel 5) und hält man sich die deklarierten Mängel bei der integrativen sportlichen Förderung auf regionaler Stufe und die vielschichtigen Bedürfnisse in der Ausbildung (vgl. Kapitel 6) vor Augen, wird klar, dass nur ein ausgeklügeltes Netz an Trainingszentren den effektiven Bedürfnissen der Schweizer Athleten gerecht wird. Die Sportnation muss eine Entwicklung in diese Richtung anstreben. Wird alles zentralisiert, erodiert das Wissen für den Leistungssport in den Regionen.

10. Internationale Wettkämpfe

Olympische Spiele sind eine Chance für Athleten und Verbände. Sie sind die Plattform im Sport. Das Training der Athleten für sich allein gesehen, ist nicht sehr attraktiv. Erst der Wettkampf, das Aufeinandertreffen mit den Gegnern und der internationalen Konkurrenz, ermöglicht die Ausschöpfung des Vermarktungspotentials. Die Inszenierung der verschiedensten Sportarten während den Olympischen Spielen ist ein Erfolgsmodell. Es zeigt das Potential des Sports in Bezug auf die sportartenübergreifende Vermarktung, den Aufbau von neuen Sportarten und die Synergien bei der Leistungssportförderung.

Stellung der Wettkämpfe bei den Athleten

Mit den Olympischen Spielen im Kopf bereiten sich die Athleten über Jahre hinweg auf den grossen Tag vor. Für die Sportler sind Wettkämpfe das beste Training. Hier können sie sich messen, hier erhalten sie Anhaltspunkte. An Wettkämpfen kann die Konkurrenz beobachtet und von ihr gelernt werden. In Bezug auf grosse, internationale Ziele ist das Angebot an guten Aufbauwettkämpfen ein Garant für Qualität.

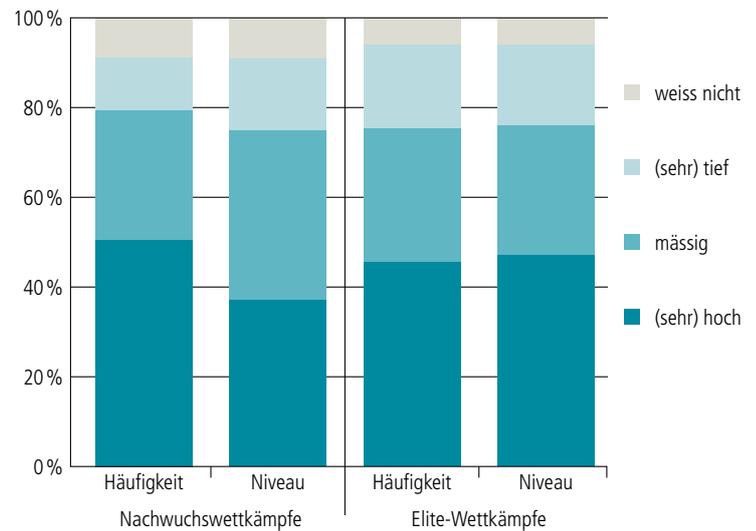
Knapp 80 % der befragten Athleten beurteilen die Häufigkeit wie auch das Niveau der Wettkämpfe in der Schweiz als «mässig» bis «hoch/sehr hoch» (vgl. Abbildung 10.1). Dies gilt sowohl für die Nachwuchs- als auch die Elite-Wettkämpfe. Am schlechtesten wird das Niveau der Nachwuchswettkämpfe beurteilt.

Die vertiefte Analyse der SPLISS-CH-2011-Daten zeigt, dass Häufigkeit wie auch Niveau der Wettkämpfe von den Sommersportathleten mehr bemängelt wird als von den Wintersportlern. Dies gilt für die Elite- wie auch für die Nachwuchswettkämpfe.

Wettkampf-Angebot in der Schweiz

Insgesamt finden in der Schweiz pro Jahr gegen 230 000 Sportanlässe statt. Diese Zahl beinhaltet Anlässe aller Art und Grösse. Sie zeigt erneut die flächendeckende und vielfältige Verankerung des Sports in der Schweiz. Von diesen Anlässen werden die Sportgrossveranstaltungen vertieft betrachtet. Grossveranstaltungen verfügen über ein Budget von mehr als 1 Mio. CHF und werden im Schweizer Fernsehen mit eigenem Sendegefäss direkt übertragen. Zusätzlich müssen entweder mindestens 10 000 Teilnehmer,

Abb. 10.1: Beurteilung der Nachwuchs- und Elite-Wettkämpfe in der Schweiz durch die Athleten



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=800 Athleten.

1000 Funktionäre oder 20 000 Zuschauer an den Anlässen dabei sein (Stettler et al., 2008). Mega-Events wie Europa- oder Weltmeisterschaften im Fussball oder Olympische Spiele übertreffen diese Vorgaben um ein Vielfaches.

Die Schweiz verfügt über eine starke Tradition in der Durchführung von Sportgrossveranstaltungen. In den Jahren 2009–2011 fanden auf Stufe Elite und Nachwuchs 18 internationale Meisterschaften von olympischen Sportarten statt. Weiter sind hierzulande mehr als 80 wiederkehrende Sportgrossveranstaltungen etabliert. Diese finden jährlich statt (eigene Berechnung in Anlehnung an: Stettler et al., 2008). 20 davon sind in der Vereinigung SwissTopSport (STS) organisiert. Diese Sportgrossveranstaltungen stärken die Sportnation. Sie sind das Schaufenster des internationalen Sports der Schweiz (STS, 2011).

Die Ligen nehmen im Leistungssport eine besondere Stellung ein. Sie organisieren den professionellen Spielbetrieb und bieten Wettkämpfe auf höchstem Niveau an. Die beiden professionellen Ligen (SFL und NL) bilden ein gewisses Gegengewicht zu den nationalen Verbänden (SFV und SIHA), die den Spitzen- wie auch den Breitensport repräsentieren. Für die Athleten und die Vereine sind die Wettkämpfe wichtig. Sie sind das Sprungbrett für die internationale Karriere in den grossen Ligen. Gefüllte Stadien garantieren Einkommen und Publizität.

Bei Sportgrossveranstaltungen wird in der Regel zwischen einmaligen (z.B. Welt- und Europameisterschaften) und wiederkehrenden Veranstaltungen (z.B. Weltcup) unterschieden. Einmalige Sportveranstaltungen müssen sich wie Start-up-Unternehmen in der Wirtschaft von Grund auf neu erfinden und erschliessen neue Felder in der Sport- und Standortförderung. Wiederkehrende Sportveranstaltungen entwickeln und festigen diese Effekte oder bilden die Basis für die erfolgreiche Kandidatur für einen einmaligen Grossevent (vgl. Stettler et al., 2008, 2011). Die internationale Zusammenarbeit in der Vorbereitung der Sportgrossveranstaltungen stärkt den Einfluss und die Stellung der Schweiz als Standort für die internationalen Verbände (Rütter et al., 2013).

Bewerbungsprozess für Sportgrossveranstaltungen

Die meisten Schweizer Sportveranstaltungen sind in der internationalen Sportszene gut verankert. Die Organisatoren bewerben sich auf verschiedenen Wettkampfniveaus (nationales, kontinentales und weltweites Niveau) für die Durchführung von Sportgrossveranstaltungen. Sie versuchen, einen Termin im Wettkampfkalendar in ihrer Sportart zu erhalten (WM/EM, Weltcup etc.). Dabei halten sie sich an die Reglemente ihres internationalen Verbands. Diese definieren das Anforderungsprofil und die Ausgestaltung der verschiedenen Wettkampfformate auf den jeweiligen Niveaus. Zusammen mit den Veranstaltern ist es für nationale Sportverbände das Wichtigste, Termine im internationalen Kalender zu sichern.

Die kommunalen Behörden sind die ersten Ansprechpartner für den nationalen Verband und/oder den Veranstalter, welcher eine Kandidatur für eine Sportgrossveranstaltung in Betracht zieht. In Zusammenarbeit mit den kantonalen Behörden geht es darum, die praktische Realisierbarkeit des Vorhabens zu prüfen und allfällige Bewilligungsvoraussetzungen zu klären (BASPO, 2011d).

Die nationalen Sportverbände können einen Unterstützungsantrag an Swiss Olympic stellen. Durch die Unterstützung von Swiss Olympic und dem Bund ist die Koordination der Sportgrossveranstaltungen in der Schweiz bis zu einem gewissen Grad geregelt. Swiss Olympic hat das Instrument der Mehrjahresplanung eingeführt. Dem Schweizer Sport soll ein «Veranstaltungskalender internationale Sportanlässe» mit einem Planungshorizont von acht bis zehn Jahren zur Verfügung stehen.

Analog zum Planungsrhythmus der Sportverbände und Veranstalter werden die Unterstützungsleistungen des Bundes seit 2012 im Rahmen einer Mehrjahresplanung festgelegt. Diese Mehrjahresplanung wird mit Swiss Olympic abgestimmt. Auf dieser Grundlage wird bestimmt, welche Förderleistungen der Bund für die jeweilige Veranstaltung im Rahmen des ordentlichen Budgets voraussichtlich erbringen kann und für welche Grossanlässe die Bundesbeiträge mit einer Sonderbotschaft angefordert werden müssten. Für die Veranstalter bedeutet die Mehrjahresplanung mehr Planungssicherheit. Dem Bund ermöglicht sie eine mittel- bis langfristig ausgerichtete Unterstützungspolitik, welche in die gesamte Finanzplanung einfliesst (BASPO, 2011d).

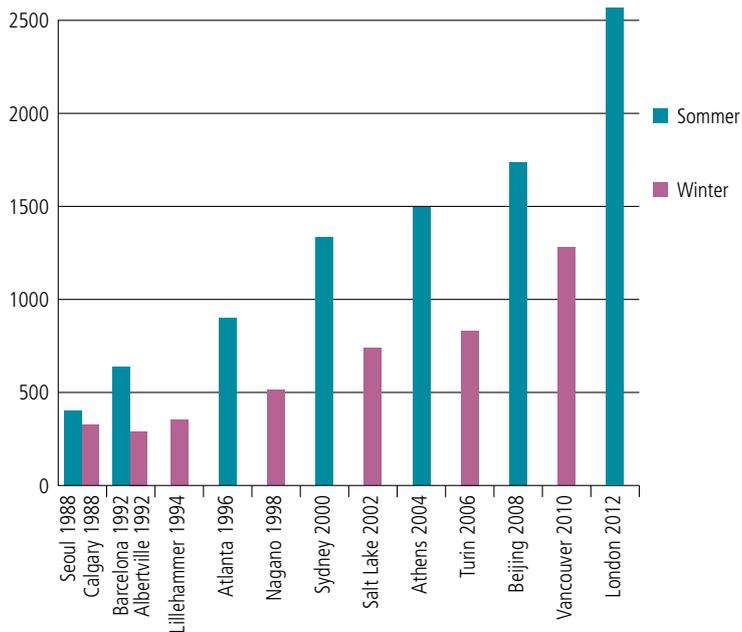
Interesse der Sportwirtschaft an Sportgrossanlässen

Es gibt verschiedene Treiber im Prozess der Bewerbung und Durchführung von einmaligen und wiederkehrenden Sportgrossanlässen. Der Sport ist angewiesen auf gute Veranstalter. Insbesondere im Nachwuchs- und frühen Elitealter sind die nationalen Verbände und die Vereine auf gut besetzte und faire Wettkämpfe angewiesen. Sie sind wichtige Meilensteine für Athleten, erleichtern die Talententwicklung und die Talentauswahl. Nicht selten werden diese Wettkämpfe durch die nationalen Verbände querfinanziert.

Mit steigendem Niveau der Teilnehmer steigt die Chance der Refinanzierbarkeit der Anlässe. Schaffen es die Sportveranstalter, wichtige (internationale) Fernsehzeiten zu besetzen, beginnt eine Reihe von sich selbst verstärkenden Effekten: Fernsehzeit garantiert Sponsoren, Sponsoren bewerben ihr Engagement, das allgemeine Interesse an der Veranstaltung wird höher, dies generiert Zuschauer und diese sichern wiederum Fernsehzeit. Die Attraktivität der Sportgrossveranstaltungen in der Sportwirtschaft versteht sich vor diesem Hintergrund. Der Verkauf von Medienrechten, Sponsoringpakete oder das Ticketing sichern die Finanzierung. Neue Geschäftsfelder, beispielsweise im Social-Media-Bereich oder bei Sportwetten, können dank Sportgrossanlässen einfacher erschlossen werden.

Die Kraft von Sportgrossveranstaltungen begründet sich in der Strukturierung, Bündelung und idealerweise in der kollektiven Vermarktung von gemeinsamen Rechten von mehreren Veranstaltern. Für die Werbenden bietet sich die Möglichkeit, auf dank dem Sport erschlossenen Kanälen (weltweit) wirkungsvolle Bekanntheits- und Imagepflege zu betreiben.

Abb. 10.2: Entwicklung Übertragungsrechte Olympische Spiele 1988–2012 in Mio. USD



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2013b).

Da dies meist im Verbund mit anderen Sponsoringpartnern erfolgt, entstehen wichtige Netzwerkeffekte, die die Produkte besonders attraktiv machen. Dies gilt besonders für sogenannte «Mega-Events».

Mega-Events als Treiber

Mit der Durchführung der Fussball-Europameisterschaft 2008 (EURO 08) konnte die Schweiz Erfahrungen in der Organisation eines Mega-Events sammeln. Die Wirkungen sind vielschichtig (vgl. Müller et al., 2010). Es ist interessant, das Wachstum des Sponsoring- und Werbevolumens in der Schweiz zu betrachten. Es konnte eine Umschichtung der Mittel zum Sport hin festgestellt werden (Müller et al., 2010). Zusätzlich konnten neue Sponsoren für den Sport gewonnen werden (Sport+Markt, 2011). Auch in der Schweizer Sportwirtschaft wurde im entsprechenden Dienstleistungssegment ein überdurchschnittliches Wachstum nachgewiesen. Dieses lässt sich auch durch die Erschliessung neuer Märkte im Ausland erklären (vgl. Rütter et al., 2011).

Mega-Events haben die Stadien längst verlassen und sich zu einem gesellschaftlichen Phänomen mit vielschichtigen, positiven wie negativen externen Effekten entwickelt. Das Engagement des Bundes zur Förderung von internationalen Sportgrossanlässen in der Schweiz basiert auf deren Bedeutung für die Sportförderung sowie auf deren Einfluss auf Image und Identität der Schweiz. Zudem fördern Mega-Events den

gesellschaftlichen Zusammenhalt, den Tourismus, die Infrastruktur-Instandhaltung und die Pflege des Beziehungsnetzes der Schweiz (BASPO, 2011d). Die öffentliche Hand unterstützt in der Regel die private Initiative subsidiär mit eigenen Mitteln. Diese kamen beispielsweise bei der EURO 08 der Infrastruktur, dem Verkehr, der Standortförderung (Tourismus) und der Sicherheit zugute (Projektorganisation Öffentliche Hand UEFA EURO 2008, 2008).

Die öffentliche Hand stützt auch die flankierenden Massnahmen zum Sport. Messbar wird dies anhand der Entwicklung der finanziellen Unterstützung des Sports durch das BASPO. Die EURO 08 hat dazu geführt, dass die Ausgaben des BASPO in der Folge stärker wuchsen als in den Jahren davor. In den Jahren 2000–2005 stiegen die Ausgaben des BASPO um 9,5 %, zwischen 2006 und 2010 hingegen um 15 % (BASPO, 2011b). Dank der EURO 08 kamen nachhaltig mehr Mittel ins Sportfördersystem. So können Sportförderprogramme einfacher initiiert und dauerhaft finanziert werden. J+S-Kids beispielsweise wurde 2007 im Vorfeld der EURO 08 als Projekt lanciert. Dieses Projekt wurde in der Folge zum Förderprogramm J+S-Kindersport ausgebaut und ist seit 2012 im Sportfördergesetz verankert.

Die Zugkraft von Olympischen Spielen

Die Effekte von Sportgrossveranstaltungen sind bei der Durchführung von Olympischen Spielen besonders ausgeprägt (vgl. Preuss, 2007; Gratton & Preuss, 2003; Chappelet, 2002; Rütter et al., 2013). Die Zugkraft der Olympischen Spiele gründet auf der enormen medialen Ausstrahlung, auf dem Wiedererkennungswert der Ringe und der Verteilung der Finanzmittel. Seit der gezielten Vermarktung, beginnend in den 1980er-Jahren, konnten immer mehr finanzielle Mittel verteilt werden. Die Trennung von Sommer- und Winterspielen und die stetigen Verbesserungen in der Inszenierung und im Verkauf der Marketingpakete ermöglichten ein berauschendes Wachstum. Die Einnahmen des IOC aus den Übertragungsrechten stiegen von 403 Mio. USD (Seoul 1988) auf 2569 Mio. USD (London 2012) – und von 325 Mio. USD (Calgary 1988) auf 1280 Mio. USD (Vancouver 2010) (IOC, 2013b). Dieses Wachstum wird in Abbildung 10.2 dargestellt. Darüber hinaus konnten weitere Mehreinnahmen generiert werden. So etwa jene der Top-Olympic-Partner, welche zwischen 1988 und 2012 von 96 Mio. USD auf 950 Mio. USD anstiegen.

Das Wachstum der Olympischen Spiele beeinflusst den Leistungssport der teilnehmenden Nationen. Mit und dank dieser Mittel wird eine immense Marketingmaschinerie in Gang gesetzt. Die mediale Wucht setzt Energien frei. Die verschiedenen nationalen Akteure bündeln ihre Kräfte und stellen zusätzliche Mittel zur Finanzierung von Sportförder- und Sportentwicklungsprogrammen bereit. Gemeinsame Ziele von Verbänden, NOCs und der öffentlichen Hand stärken die Anreize für die landesinterne Zusammenarbeit.

Der wachsende Medaillenmarkt animiert zur Diversifikation. Dank der sportartenübergreifenden Inszenierung erhalten kleine Sportarten ein Schaufenster und die Chance, sich medial zu profilieren. Für Athleten bietet Olympia die Chance für die eigene Positionierung im Markt. Ein Erfolg an Olympischen Spielen kann den Grundstein für ein Lebens-einkommen legen und die Sportentwicklung im eigenen Land um Jahre beschleunigen.

Das Programm der Olympischen Spiele wird durch Kongressentscheide des IOC festgelegt. Die stimmberechtigten Mitglieder stellen dabei oft die Möglichkeiten im grossen amerikanischen Fernsehmarkt ins Zentrum. Vielleicht sind auch politische Überlegungen im Spiel. Das Wachstumspotential und die Refinanzierungsmöglichkeiten auf nationaler Ebene werden gerne zu euphorisch gesehen. Das Wachstum kann nur bewältigt werden, wenn Synergie- und Transfereffekte genutzt werden.

Wachstumspotentiale oder Synergieeffekte für den Erfolg der Schweiz

Die Sportnation Schweiz entwickelte im Zuge der möglichen Kandidatur zur Ausrichtung Olympischer Winterspiele 2022 im Kanton Graubünden Szenarien, wie die Kraft von Olympia für die Sportförderung im eigenen Land hätte genutzt werden können. Nach der Rückweisung der Kandidatur durch die Bündner Stimmbevölkerung sind die Lehren aus diesem Prozess zu ziehen und im Sportalltag weiter zu entwickeln.

Die mediale Präsenz Olympischer Spiele ist enorm. Allein während der Sommerspiele 2012 in London wurden 5000 Stunden Sport in 220 Ländern ausgestrahlt (IOC, 2013b). Diese weltweite Aufmerksamkeit kann nur im Sportartenverbund erreicht werden. Nur der Fussball hält mit der Weltmeisterschaft hier mit. Diese Plattformen werden von den Nationen rege genutzt. Brasilien beispielsweise will während der Olympischen Sommerspiele 2016 in Rio des Janeiro die Imagepflege und die Vermarktung des Landes vorantreiben. «Wir werden 735 Mia. Dollar in die Modernisierung unseres Landes investieren», sagt Brasiliens Wirtschaftsminister Miguel Jorge. Die Mittel werden in neue Wohnungen, in den Ausbau der Rohstoffindustrie, in die Modernisierung des Eisenbahnnetzes und in die Energieversorgung investiert. Über 90 Mia. Dollar investiert Brasilien für die Fussballweltmeisterschaft 2014 und die Olympischen Spiele 2016 in Stadien und Infrastruktur (Fasse & Höpner, 2010).

Der Schweizer Sport muss lernen, die Kraft der wiederkehrenden und der einmaligen Sportgrossveranstaltungen systematischer zu nutzen. Das Augenmerk ist insbesondere auf Finanzierungs- und Vermarktungspotentiale zu legen. Sind Verbesserungen dank kollektivem Auftreten im Markt möglich? Können neue Vermarktungskanäle gemeinsam besser erschlossen werden? Gemeinsam schaffen es die verschiedenen Veranstalter vielleicht eher, an lukrative, internationale Fernsehrechte und Werbegelder zu gelangen. Die bessere Erschliessung von finanziellen Mitteln dürfte die grosse Herausforderung darstellen.

Schneller und einfacher dürfte es sein, Synergien bei der Sportförderung zu nutzen. Das Schweizer Finanzierungssystem basiert unter anderem auf der Einstufung der Sportarten durch Swiss Olympic. Diese Einstufung ist historisch gewachsen. Die Priorisierung setzt keinen Anreiz zur Zusammenarbeit und zum Austausch zwischen den sich konkurrierenden Verbänden und Disziplinen. Statt nach Schnittstellen beim Trainingswissen und beim Material zu suchen, nach vergleichbaren Trainingszyklen, Ähnlichkeiten bei der Vermarktung, der Wettkampfstruktur oder der Infrastruktur, herrscht zwischen den Sportarten ein Konkurrenzdenken. Talente, Trainer und Ressourcen werden abgeworben.

Die bewusste, sportartenübergreifende Förderung im Rahmen von Olympia-Projekten wäre eine Möglichkeit, die Nutzung von Synergiepotentialen zu stärken. Wird zwischen den traditionell starken und den neuen medaillenreichen Sportarten kooperiert, geht der Aufbau letzterer schneller. Mit diesem Vorgehen werden neue, für die traditionell starken nicht nur unproblematische Anreize gesetzt. Alles in allem werden so für Sponsoren, Veranstalter, Leistungszentren und Verbände wichtige Signale gesetzt. Der Wettbewerb zwischen den Sportarten wird auf ein neues Niveau, nämlich von Sportartengruppen, gehoben. Das System wird im Hinblick auf das olympische Medaillenziel effizienter.

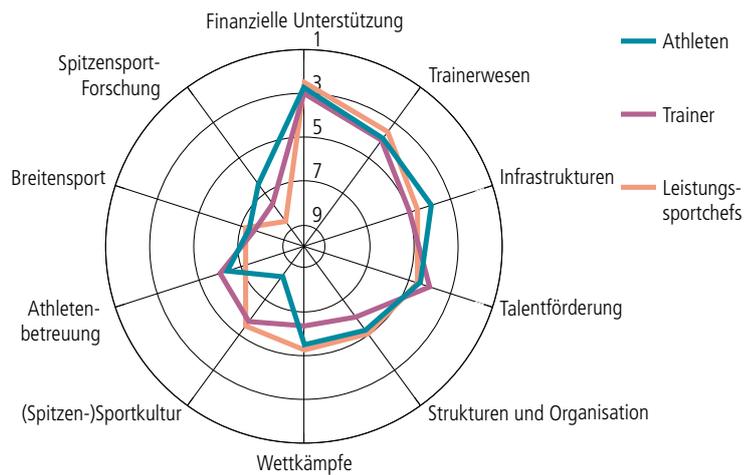
11. Sportnation Schweiz: ein Ausblick

Die Anzahl der an Olympischen Spielen gewonnenen Medaillen ist für das Schweizer Sportsystem eine wichtige Zielgrösse. Die gesetzten Ziele wurden zwischen 1988 und 2012 nicht immer erreicht. Aufgrund des zusehend strategischen Verhaltens anderer Nationen ist davon auszugehen, dass die Medaillen immer schwerer zu gewinnen sein werden. Die Sportnation Schweiz tut gut daran, nach Verbesserungs-Potentialen zu suchen.

Einordnung der Förderbereiche durch Trainer, Athleten und Leistungssportchefs

Im vorliegenden Bericht wurden diesbezüglich verschiedenste Überlegungen angestellt, Potentiale geortet und erste rudimentäre Vorschläge gemacht. Die Struktur des Berichts lehnt sich an das SPLISS-Modell von De Bosscher et al. (2008) an. Das Modell differenziert zehn Bereiche eines nationalen Leistungssportsystems, welche den internationalen Erfolg beeinflussen (vgl. Kapitel 12). Wenn es nun darum geht, eine Priorisierung des Handlungsbedarfs vorzunehmen, ist es zunächst hilfreich, die Meinung der Direktbetroffenen einzuholen. Die Teilnehmer der Befragung wurden nach der Wichtigkeit und dem Verbesserungspotential dieser Bereiche befragt.

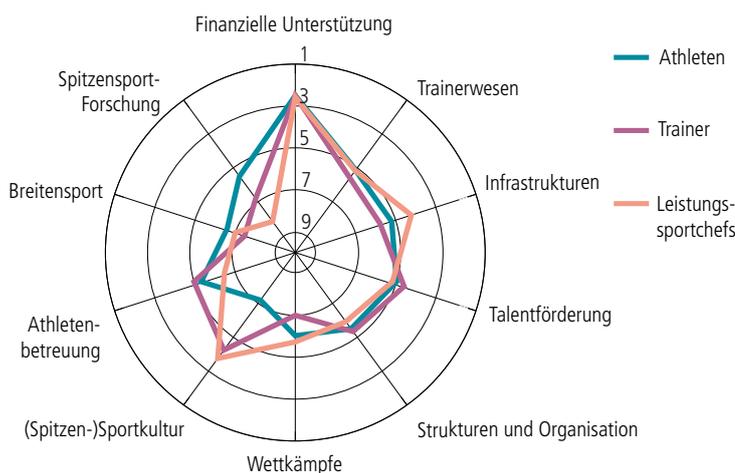
Abb. 11.1: Bedeutung der Förderbereiche für den internationalen Erfolg einer Nation gemäss Athleten, Trainer und Leistungssportchefs



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=774 Athleten/366 Trainer/41 Leistungssportchefs.

Abbildung 11.1 zeigt dazu folgendes Bild: Die «Finanzielle Unterstützung» ist jener Bereich, der in den Augen der Befragten den internationalen Erfolg einer Nation am stärksten bestimmt. Darauf folgen «Trainerwesen», «Infrastrukturen», «Talentförderung» und nationale «Strukturen und Organisation». In den Bereichen «(Spitzen-)Sportkultur», «Athletenbetreuung» und «Spitzensport-Forschung» gibt es die grössten Differenzen zwischen den drei Befragungsgruppen. Die Athleten beispielsweise gewichteten die «Spitzensport-Forschung» höher als die Trainer und die Leistungssportchefs. Die «(Spitzen-)Sportkultur» ist für die Athleten hingegen weniger bedeutend.

Abb. 11.2: Verbesserungspotentiale der Förderbereiche für den internationalen Erfolg einer Nation gemäss Athleten, Trainer und Leistungssportchefs



Quelle: SPLISS-CH 2011, n=774 Athleten /364 Trainer/41 Leistungssportchefs.

Athleten, Trainer und Leistungssportchefs wurden auch nach möglichen Verbesserungspotentialen befragt. Dies wird in Abbildung 11.2 dargestellt. Das grösste Potential sehen die Athleten diesbezüglich bei der «Finanziellen Unterstützung» und der «Talentförderung». Die Trainer erachten die «Finanzielle Unterstützung», die «Talentförderung» und die «(Spitzen-)Sportkultur» als besonders verbesserungsfähig. Die «(Spitzen-)Sportkultur» polarisiert: Jeweils über 25 % der befragten Trainer beurteilt diese entweder als «sehr wichtig» oder als «überhaupt nicht wichtig». Es stellt sich die Frage nach dem Huhn oder dem Ei: Beeinflusst die (Spitzen-)Sportkultur die anderen Bereiche positiv oder umgekehrt?

Ansatzpunkte für die Gestaltung des Leistungssportsystems

Die Sicht der betroffenen Hauptakteure des Leistungssportsystems (Athleten, Trainer und Leistungssportchefs) wird in der Studie SPLISS-CH 2011 konsequent mit den Ergebnissen von weiteren Analysen verglichen: Das Inventar des Leistungssports, die Expertengespräche und schliesslich der internationale Vergleich lassen präzisere Aussagen zu den Verbesserungspotentialen zu:

- Der Markt für Medaillen wächst. Er ist immer härter umkämpft. Sportnationen sind gefordert, sich ähnlich wie Unternehmen in der Wirtschaft dank strategischem Verhalten Marktanteile zu sichern. Medaillenpotentiale sind in ausgewählten Sportarten zu bearbeiten (vgl. Kapitel 2).
- Athleten trainieren während 10 Jahren oder 10 000 Stunden, bis sie sich im internationalen Wettbewerb behaupten können. Für Leistungssportler ist die Stabilität des Förderumfeldes zentral. Stabilität bedeutet Sicherheit, diese wiederum reduziert das Investitionsrisiko. Die Verbände tragen mit ihren Strukturen grosse Risiken mit. Die vielschichtige – horizontale und vertikale – Verflechtung
- des Schweizer Fördersystems führt zu Stabilität. Der Wettbewerb zwischen Sportarten, Institutionen und verschiedenen Hierarchieebenen sorgt für jene Effizienz, die nötig ist, um international zu bestehen (vgl. Kapitel 3).
- Die Sportnation Schweiz verfolgt folgende Medaillenziele: Klassierung im Medaillenspiegel unter den Top-8-Nationen an Olympischen Winterspielen, unter den «Top 25» im Sommer. Die Schweiz baut auf den traditionell starken Disziplinen auf. Und doch: In neuen Sportarten und Disziplinen holte die Schweiz zwischen 1988 und 2012 sehr viele Medaillen. Diese Bilanz zeigt eine grosse Stärke des Schweizer Sports – nämlich jene der privatwirtschaftlichen Initiative. Mit verschiedenen Massnahmen versuchen die subsidiären Steuerungsorgane (Swiss Olympic, BASPO etc.) das Marktergebnis zu optimieren. Der Sportnation Schweiz tut gut daran, auch weiterhin auf private Initiativen zu bauen (vgl. Kapitel 4).
- Das nahe Umfeld im Kindes- und Jugendalter spielt eine zentrale Rolle für die Wahl und die Konzentration auf die Sportart. Eltern und Vereinstrainer sind wichtige Stützen im Nachwuchsleistungssport. Eine Sensibilisierung des nahen Umfeldes für die Themen des Leistungssports ist eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg einer Sportnation (vgl. Kapitel 5).

- Der Zeitpunkt der einsetzenden Förderung durch die regionalen oder die nationalen Verbände ist zwischen den Sportarten unterschiedlich. Die Angebote erhöhen zunächst vor allem den Umfang des Trainings. Selbstverständlich ist dies äusserst wichtig. Das moderne Training ist vielschichtig. Regeneration, Schule und Ausbildung müssen gut gemanagt werden. Kommt die nachhaltige Förderung junger Athleten zu kurz, können diese später ihre Entwicklungspotentiale nicht vollständig abrufen. Zudem verlieren sie wertvolle Zeit. Fehler in der frühen Förderung schaffen Probleme im Hochleistungsalter – das gilt auch in der Schweiz. Deshalb sind die Massnahmen bei den Nachwuchssportlern zu verbessern (vgl. Kapitel 6).
- Die Selektion durch die Verbände und mit ihr die Kartenvergabe durch Swiss Olympic wurden stark verbessert. Einzig die jährliche Selektion ist noch störend. Sie vermag die Athleten zwar jedes Jahr anzuspornen und zu disziplinieren, für eine langfristige Planung bei der Vorbereitung ist sie trotzdem suboptimal. Möglicherweise pflegen Sportschulen oder die Armee mit der periodenbezogenen Förderung bessere Systeme (vgl. Kapitel 6).
- Die Athleten müssen als Unternehmer betrachtet und in entsprechender Weise aufgebaut werden. Auch wenn der erste Anlauf zur Berufsausbildung Spitzensport gescheitert ist: Die Schweizer Sportnation tut gut daran, die Ausbildungsleistungen des Leistungssports in Bezug auf das Berufs- und Arbeitsleben besser darzulegen und auszuweisen. Nur so können Entscheidungsträger im Sport die Professionalisierung der Athleten fordern (vgl. Kapitel 6).
- Der Trainerberuf ist wichtig. Das Berufsfeld und die Wertschätzung, auch was die Gehälter betrifft, müssen weiter gefestigt werden. Das rasante Wachstum des vielschichtigen Leistungssports fordert weitere, interdisziplinäre Ausbildungsangebote. Wenn sportaffine Spezialisten mitarbeiten, kann die Professionalisierung auf allen Ebenen kontinuierlich weiterentwickelt werden (vgl. Kapitel 7).
- «Gewinnen wir Medaillen auch in Disziplinen, in denen wir nicht sitzen?», fragte sich vor langer Zeit einmal ein wohlbekannter Sportminister. Das wiederum wirft die Frage auf: Wieso schämen wir uns eher für Medaillen in Sportarten, in denen das Material eine grosse Rolle spielt? Forschung und Entwicklung sind wichtige Faktoren für den internationalen Erfolg. Die Kraft des Forschungsstandortes Schweiz kann geschickt genutzt werden. Das Wissen müsste aber dem Leistungssport zugänglich gemacht werden – und das kostet Geld (vgl. Kapitel 8).
- Die Potentiale von Leistungszentren liegen auf der Hand. Als echte Kompetenzzellen für einzelne Sportarten sind sie wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Eine umfassende Förderung der Athleten und die Entwicklung von Sportarten wird erst durch eine geschickte Vernetzung möglich. Eine Harmonisierung des Vorgehens und stärkere finanzielle Anreize könnten mithelfen, ein straffes Netz von Kompetenzzentren in der Schweiz aufzubauen (vgl. Kapitel 9).
- Sportgrossveranstaltungen sind wichtige Stützen bei der Finanzierung und Förderung des Leistungssports. Eine Bündelung von Sportarten schafft nicht nur zusätzliches Vermarktungspotential, sondern setzt Synergieeffekte für die systematische Förderung frei. Mit der Einzelvermarktung, der Priorisierung der Sportarten und der direkten finanziellen Unterstützung werden wichtige Signale an den Markt gesandt. Das System könnte in Bezug auf das Medaillenziel gestärkt werden, wenn die Mittelbeschaffung und -vergabe vermehrt auf der Ebene von Sportarten-Verbänden erfolgen würde. (vgl. Kapitel 10).

Die einzige Konstante im Schweizer Leistungssport ist der stetige Wandel. Die Entwicklungsschritte der letzten 15 Jahre, wie sie in Appendix 1 dargestellt werden, sind beeindruckend. Die hier angeführte Liste mit Ansatzpunkten für Optimierungen ist umfassend. In Anbetracht des schnellen Wandels müssen weitere Reformschritte genau überlegt werden.

Die Schweiz verfolgt mehr als «nur» Medaillenziele

Das Medaillenziel dient der Bewertung des nationalen Leistungssportsystems im internationalen Vergleich. Die Schweiz verfolgt bei der Unterstützung der Verbände jedoch bewusst nicht nur das reine Medaillenziel. Neben dem internationalen Erfolg der Sportart und der Nachwuchsförderung wird auch die gesellschaftliche Bedeutung der jeweiligen Sportart berücksichtigt.

Der Medaillenmarkt wird nicht selten sehr aggressiv bearbeitet. Verschiedene Instrumente sind international bekannt, um im Medaillenkampf zu bestehen. Dazu zählen Talenterkennungs- und Fördersysteme, die Kinder und Jugendliche gezielt in Sportarten einteilen, spezifische Frauenförderprogramme in wenig umkämpften Sportarten, die internationale Suche nach Auswanderern und vereinfachte Einbürgerungen von Spitzenathleten. Möglich sind gar Reglementsanpassungen und Qualifikationsbeschränkungen, um der eigenen Nation einen Wettbewerbsvorteil zu sichern oder Eintrittsschranken aufzubauen. Es gibt weise Gründe für die Olympic Charter: Rule 57, Roll of Honour des IOC. Jede Nation muss selber entscheiden, welche Werte sie über den reinen Medaillenerfolg stellen will. Die Sportnation Schweiz muss wissen, welche Medaillen für sie mehr als andere glänzen.

Tab. 11.1: Finanzierung durch Swiss Olympic und BASPO, Delegationsgrösse und Medaillenerfolg – Vergleich der unterstützten Sportarten an den Olympischen Sommerspielen

	Finanzierung 2010	Delegation 2012	Entscheidun- gen 2012	Medaillen 2004	Medaillen 2008	Medaillen 2012
Turnen (olymp. Disziplinen)	14 %	2	18	–	–	–
Schwimmsport (olymp. Disziplinen)	12 %	9	46	–	–	–
Tennis	8 %	2	5	–	1	1
Rad (olymp. Disziplinen)	8 %	11	18	2	4	1
Leichtathletik	7 %	14	47	–	–	–
Volleyball (beide olymp. Disziplinen)	6 %	6	4	1	–	–
Triathlon	6 %	4	2	1	–	1
Fussball*	**6 %	18	2	–	–	–
Weitere	33 %	35	160	1	2	1
Total	100 %	102	302	5	7	4

* 2012 qualifizierte sich das Männerteam, 2008 und 2004 qualifizierte sich weder das Männer- noch das Frauenteam.

** Fussball erhält von den Landeslotterien direkt 4,4 Mio. CHF. Dieser Betrag übersteigt die Unterstützung durch Swiss Olympic und das BASPO um ein Vielfaches. Er wird jedoch in Tabelle 11.1 ausgeklammert.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swiss Olympic (2010c, 2011c, 2012b); BASPO (2012); Stamm & Lamprecht (2012).

Tab. 11.2: Finanzierung durch Swiss Olympic und BASPO, Delegationsgrösse und Medaillenerfolg – Vergleich der unterstützten Sportarten an den Olympischen Winterspielen

	Finanzierung 2010	Delegation 2010	Entscheidun- gen 2012	Medaillen 2002	Medaillen 2006	Medaillen 2010
Ski Alpin	33 %	15	10	1	3	3
Eishockey*	**17 %	44	2	–	–	–
Snowboard	12 %	16	6	2	4	1
Ski Langlauf	9 %	12	12	1	–	1
Curling	9 %	10	2	2	1	1
Ski Freestyle	4 %	14	6	–	1	1
Skispringen	4 %	2	3	2	–	2
Bob	4 %	13	3	2	2	–
Weitere	9 %	20	42	1	3	–
Total	100 %	146	86	11	14	9

* 2010 und 2006 qualifizierten sich das Männer- und das Frauenteam, 2002 nur das Männerteam.

** Eishockey erhält von den Landeslotterien direkt 2,2 Mio. CHF. Dieser Betrag übersteigt die Unterstützung durch Swiss Olympic und das BASPO. Er wird jedoch in Tabelle 11.2 ausgeklammert.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swiss Olympic (2010c, 2011c, 2012b); BASPO (2012); Stamm & Lamprecht (2012).

Zur Illustration dieses weit gefassten Förderverständnisses werden noch einmal die finanziell am stärksten unterstützten Sportarten miteinander verglichen. Die Reihenfolge der Auflistung entspricht den Prioritäten in der Finanzierung durch Swiss Olympic und das BASPO. Die Finanzierung gibt somit Hinweise auf ihre nationale Priorisierung. Daneben wird die Anzahl der Athleten einer Sportart an der olympischen Delegation aufgeführt. Die Delegationsgrösse zeigt, mit wie vielen Athleten die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Weiter wird die Anzahl der Entscheidungen der jeweiligen Sportart im olympischen Programm dargestellt. Abschliessend wird der olympische Erfolg anhand der gewonnenen Medaillen aufgelistet. Es werden drei Austragungen von Olympischen Spielen berücksichtigt.

In Tabelle 11.1 werden zunächst die Sommersportarten dargestellt. Die Erfolgsbilanz – gemessen an der Anzahl qualifizierter Athleten (Delegationszusammensetzung) und an gewonnenen Medaillen – deckt sich nur beschränkt mit der subsidiären Unterstützung von Swiss Olympic und dem BASPO. Es kann davon ausgegangen werden, dass die internationale Konkurrenz in diesen Sportarten gross ist und/oder dass die vorhandenen Ressourcen (für die leistungsdeterminierenden Faktoren) nicht ausreichen. Vielleicht sind sogar effizienzsteigernde Massnahmen nötig. Möglicherweise stellt sich der Erfolg aber auch erst langfristig ein. Beim Entscheid, diese Sportarten zu fördern, können Medaillen nicht allein im Vordergrund stehen.

Beim Vergleich der Delegationsgrössen mit der Anzahl Entscheidungen fällt auf, dass zum Beispiel im Schwimm- oder Turnsport mit wenigen Athleten ein grosser Teil der Wettkämpfe an Olympischen Sommerspielen bestritten wird. Das heisst: Nur wenige Athleten kämpfen dort um einen grossen Teil der zu vergebenden Medaillen. Im Radsport ist es genau umgekehrt: Dort qualifizieren sich viele Athleten für relativ wenig Wettkämpfe. Inwiefern dies eine bewusste strategische Entscheidung ist, geht aus den Daten nicht hervor.

Qualifiziert sich die Fussball-Olympiaauswahl wie 2012 für die Sommerspiele, kämpfen vergleichsweise viele Athleten um eine einzige Medaille. Die hier dargestellte Ziel-Mittel-Relation besitzt aufgrund der Bedeutung der Olympischen Spiele in Bezug auf die Welt- und Europameisterschaft eine andere Priorität. Die weltbesten Spieler nehmen am olympischen Fussballturnier nicht teil.

Im Winter zeigt dieselbe Aufstellung (vgl. Tabelle 11.2), mit welchem finanziellen Druck die Schweiz im alpinen Skisport erfolgreich Medaillen jagt. Ähnliches gilt für den Snowboard-Sport oder im Curling. Beim Skispringen wird deutlich, wie mit einem Ausnahmeathleten vergleichsweise viel zum Medaillenziel beigetragen werden kann. Wird die Delegationsgrösse mit der Anzahl an Entscheidungen bei den Wintersportarten verglichen, fällt auf, dass beim Ski Langlauf wenige Athleten möglichst viele Medaillen gewinnen sollen. Noch besser ist dies im Skisprung ersichtlich. Ob sich dies auch langfristig auszahlt, wird sich an den Olympischen Spielen in Sochi 2014 zeigen.

Mannschaftssportarten beeinflussen die Delegationsgrösse naturgemäss markant. Können sich sowohl Frauen- wie Männer-Teams für ein olympisches Turnier qualifizieren, profitieren davon alle anderen Sportarten in Form von zusätzlichen Betreuerkontingenten. Würde zum Beispiel die Schweizer Eishockey-Nationalmannschaft Edelmetall gewinnen, müsste man Folgendes feststellen: Ein solcher Erfolg schlägt sich angesichts der grossen Anzahl Athleten im Medaillenspiegel relativ bescheiden nieder – in der Öffentlichkeit würde er aber ein enorm grosses Echo auslösen.

Die kritische Analyse des Schweizer Leistungssports hat gezeigt, dass vieles richtig gemacht wird. Allerdings: Die Schweizer Sportnation wird zusehends darauf achten müssen, das Richtige auch richtig zu tun. Die Straffung der Massnahmen in Bezug auf den Erfolg wird Verbesserungen bringen. Optimierungen von Prozessen tragen ebenfalls zur Erreichung des Medaillenziels bei. Diese Diskussion dürfte im Sommer wohl eher stärker geführt werden müssen als im Winter.

Mehr Mittel sind mit zunehmendem Professionalisierungsgrad wohl eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg auf internationalem Niveau – darin sind sich Athleten, Trainer und Leistungssportchefs einig. Die Fokussierung geht meist zu Lasten der Vielfalt oder der Nachhaltigkeit. Die Professionalität der einen ist nur möglich dank der ehrenamtlichen Tätigkeit der anderen. Die Glücksmomente der Sieger und das kollektive Entzücken während Olympischen Spielen sollten uns dies indes wert sein.

12. Studiendesign und Methode

Die Momentaufnahme des Schweizer Leistungssportsystems 2011 ist ein Produkt der internationalen Vergleichsstudie von nationalen Leistungssportsystemen (SPLISS 2011–2012). SPLISS steht für Sport Policy factors Leading to International Sporting Success. Diese internationale Studie überprüft Faktoren, die in nationalen Leistungssportsystemen günstige Voraussetzungen schaffen, damit Athleten und Teams erfolgreich sind.

Ziel der Studie Schweiz

Ziel der SPLISS-CH-2011-Studie (SPLISS-CH 2011) ist es, mit Hilfe einer systematischen Inventarerfassung die Transparenz des Schweizer Leistungssportsystems zu erhöhen und seine Funktionsweise besser zu verstehen. Diese Studie kann den öffentlich-rechtlichen (Bund, Kantonen und Gemeinden) sowie den privatrechtlichen Entscheidungsträgern (Swiss Olympic, Verbänden und Vereinen) als Grundlage dienen, um die Effizienz und Effektivität des Fördersystems zu verbessern. Die Studie ist als internationale Vergleichsstudie konzipiert. Insgesamt nehmen 15 Länder daran teil. Die nationalen Ergebnisse können so zwischen den teilnehmenden Ländern verglichen werden.

Projektorganisation

Ein SPLISS-Forschungskonsortium leitet die internationale Vergleichsstudie. Es setzt sich wie folgt zusammen: Prof. Dr. V. De Bosscher (Vrije Universiteit Brussel), Prof. Dr. S. Shibli (Sheffield Hallam University), Prof. Dr. H. Westerbeek (Victoria University Melbourne) und Prof. Dr. M. van Bottenburg, (Universität Utrecht).

Das Ressort Sport und Gesellschaft der EHSM Magglingen führte 2011–2012 die Datenerhebung, Auswertung und Interpretation in der Schweiz durch. Eine nationale Begleitgruppe unterstützte den Prozess der Datenerhebung und -validierung. Sie setzt sich aus Dr. A. Bürgi (Trainerbildung Schweiz), C. Hollenstein (Swiss Olympic), Dr. H.P. Stamm (Sportobservatorium) und P.A. Weber (BASPO) zusammen.

Der vorliegende Bericht präsentiert ausgewählte Resultate der Inventaraufnahme des Schweizer Leistungssportsystems 2011 und fasst Erkenntnisse aus dieser umfassenden Datenerhebung zusammen. Erste Ergebnisse der internationalen Studie fliessen in Kommentaren mit ein.

Modell der Studie SPLISS-CH 2011

Die SPLISS-CH-2011-Studie baut auf dem Modell von De Bosscher et al. (2008). Es basiert auf einem Input-Throughput-Output-Modell. Unter dem Input werden die finanziellen Mittel auf nationaler Stufe verstanden. Der Output wird anhand der gewonnenen olympischen Medaillen gemessen. Der paralympische Sport wird nicht berücksichtigt. Beim Throughput werden die verschiedenen Stufen des Athletenwegs sowie entscheidende Unterstützungsleistungen subsumiert. Das Modell setzt die Finanzierung (Input), die Unterstützungsleistungen für die Athleten (Throughput) und den internationalen Erfolg (Output) zueinander in Bezug.

Das Modell bildet die Bereiche eines nationalen Leistungssportsystems ab, die den internationalen Erfolg determinieren. Die auf nationaler Ebene verantwortlichen Entscheidungsträger können diese Bereiche steuern. Dieser Bericht nimmt das Modell auf und diskutiert es in den verschiedenen Kapiteln. Die Bereiche des Leistungssportsystems wurden mit insgesamt 136 kritischen Erfolgsfaktoren evaluiert. Die Evaluation erfolgte anhand von 219 Hauptfragen und zahlreichen Unterfragen. Das internationale SPLISS-Konsortium arbeitete die Fragen aus, die nationalen Forschungspartner erhoben die entsprechenden Daten und ergänzten sie.

Datenerhebung

Für die Datenerhebung des Schweizer Leistungssportsystems wurden zwei Instrumente eingesetzt: ein Bestandskatalog (219 Hauptfragen) und ein Befragungskatalog (60–70 Fragen) für Athleten, Trainer und Leistungssportchefs von nationalen Sportverbänden.

Dokumente und Publikationen der wichtigen nationalen Stakeholder des Schweizer Leistungssportsystems dienten als Grundlage für das Inventar. Weiter wurden Grundlagenliteratur (vgl. Digel et al., 2006; Emrich & Güllich, 2005; Houlihan & Green, 2008; Kempf, 2004) und wissenschaftliche Studien über Teilbereiche des schweizerischen Sportsystems (vgl. Heinzmann, 2007; Schafer, 2011) gesichtet. Ergänzend wurden semistrukturierte Befragungen von insgesamt 68 Experten durchgeführt: 52 wurden zu ihren jeweiligen Fach- und Themengebieten befragt, weitere 16 zu den Stärken und Schwächen des schweizerischen Leistungssportsystems in einem der jeweiligen Bereiche. Appendix 4 listet sämtliche befragten Experten auf. In ausgewählten Bereichen (z.B. Infrastruktur) wurden die Fragestellungen vertieft und verfeinert.

Tab. 12.1: Sample und Struktur der Befragten

	Sample			Struktur der Befragten			
	Befragt	Geantwortet	Rücklauf	Olymp. Sommer	Olymp. Winter	nicht olympisch	nicht zuteilbar
Leistungssportchefs	58	48	83 %	26	11	9	2
Trainer	682	464	68 %	237	135	55	37
Athleten	*959	897	94 %	411	297	189	–

*approximativ

Quelle: SPLISS-CH 2011

Tab. 12.2: Deskriptive Information über die Teilnehmer der Befragung

	Mittelwert	Anteil		Ausländer	Mannschafts-sportarten	Einstufung 1	Elite-Niveau
	Alter	Frauen					
Trainer	43 Jahre	15 %	24 %	20 %	56 %	40 %	
Athleten	25 Jahre	42 %	0 %	22 %	43 %	88 %	

Quelle: SPLISS-CH 2011.

Die vom SPLISS-Konsortium erarbeiteten Fragebogen wurden auf das Schweizer System adaptiert, übersetzt und mit spezifischen Fragen ergänzt. Die Athletenbefragung umfasste 63 Fragen mit Unterfragen. Sie wurde vor Ort mit I-Pads oder mit zugestelltem Link online durchgeführt. Die Trainerbefragung bestand aus 70 Fragen mit Unterfragen, diejenige der Leistungssportchefs aus 60 Fragen mit Unterfragen. Beide erfolgten online.

Das Athleten-Sample basierte auf dem Besitz der Swiss Olympic Cards Gold, Silber, Bronze und International Talents von 2010. Da einige olympische Sportverbände keine entsprechenden Athleten stellten, wurden diese ergänzt (Handball, Basketball etc.), um dem schweizerischen Leistungssport gerecht zu werden. Das Trainer-Sample basierte auf den Swiss-Olympic-Card-Trainern 2010 und den Trainern der Nachwuchsförderstufe 2–3 (BASPO, 2011e). Das Sample der Leistungssportchefs umfasste diejenigen der priorisierten Verbände (Einstufung Swiss Olympic 1–3). Disziplinenchefs von ausgewählten Verbänden beantworteten die Fragen zusätzlich. Tabelle 12.1 zeigt den Umfang und den guten Rücklauf der Befragungen. Tabelle 12.2 enthält weitere Informationen zu den befragten Athleten und Trainern.

Bei der Datenanalyse wurde keine differenzierte Gewichtung angewendet. Die Daten ermöglichen solide Aussagen über den schweizerischen Leistungssport aus Sicht der Direktbetroffenen.

Validierung

Das Design der Befragung und die Ergebnisse der Experteninterviews wurden aufgrund der zum Teil widersprüchlichen Einschätzungen an zwei nationalen Workshops mit jeweils 21 Teilnehmern diskutiert. Um die internationalen Resultate zu verstehen, fand zudem ein internationaler Vergleichs-Workshop mit wissenschaftlichen Vertretern aus vergleichbaren Ländern (Dänemark, Finnland, Frankreich und Niederlande) statt. Die Teilnehmer sind ebenfalls in Appendix 4 aufgeführt. Die verschiedenen Workshops zeigten, wie komplex und anspruchsvoll eine strukturierte Darstellung und ein einheitliches Verständnis der Leistungssportsysteme sind. Hinzu kommt, dass in der Schweiz das komplexe Leistungssportsystem laufenden Veränderungen unterworfen ist.

Appendix

Appendix 1: Meilensteine zur Unterstützung des Schweizer Leistungssportsystems

1996	Verabschiedung des Nationalen Sportanlagenkonzepts (NASAK) durch den Bundesrat.
1997	Fusion des Schweizerischen Olympischen Komitees (SOC), des Nationalen Komitees für Elite-Sport (NKES) und des Schweizerischen Landesverbands für Sport (SLS) zum Schweizerischen Olympischen Verband (SOV), ab 2001 Swiss Olympic Association (SOA). Verabschiedung der Rechtsgrundlage «Verordnung über den Einsatz militärischer Mittel für zivile und ausserdienstliche Tätigkeiten (VEMZ)».
1998	Herausbildung und Integration des Bundesamts für Sport (BASPO) durch Neuordnung des Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS). Überführung der Eidgenössischen Sportschule Magglingen zur Eidgenössischen Fachhochschule (heute EHSM) und Integrierung ins BASPO.
1999	Herausgabe des Konzepts «12 Bausteine zum Erfolg. Grundlage der Schweizer Nachwuchsförderung» durch den SOV.
2000	Verabschiedung des «Konzept(s) des Bundesrates für eine Sportpolitik in der Schweiz» durch den Gesamtbundesrat. Einführung des Einstufungsrasters der Sportarten durch den SOV. Gründung von SwissTopSport (STS), der Vereinigung der bedeutendsten wiederkehrenden Schweizer Sportanlässe.
2001	Erarbeitung der konkreten Umsetzung des sportpolitischen Konzepts und die damit verbundenen finanzpolitischen Massnahmen. Einführung «Talent Treff Tenero» als Umsetzungsmassnahme im Bereich Nachwuchsförderung.
2002–2003	Einführung und Ausbildung von 10 000 Jugend+Sport-Coaches in den Vereinen.
2003	Durchführung der Alpinen Ski-Weltmeisterschaft in St. Moritz. Einführung der J+S-Nachwuchsförderung und sukzessive Erhöhung der Beiträge an Verbände und Vereine. Koppelung dieser Beiträge an die Trainerqualifikationen. Berufliche Anerkennung des Trainerberufes anhand eines Fachausweises durch das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT; heute Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation [SBFI]). Aufstockung des Budgets im Forschungskonzept 2004–2007 des BASPO.
2004	Einführung einer einheitlichen Rechnungslegung für nationale Sportverbände (Swiss Sport GAAP) durch Swiss Olympic. Erstmalige Vergabe des Swiss Olympic-Labels an Schulen.
2005	Einberufung einer Sonderkonferenz von Swiss Olympic und BASPO unter dem Schlagwort «Nie mehr Bormio» zum Thema Nachwuchsförderung in der Schweiz. Einführung der Swiss Olympic Talents Card National und Regional.
2006	Einführung des Förderinstruments «Swiss Olympic Top Athletes». Erstmalige Durchführung der Olympia-/WM-Wiederholungskurse und Pilotprojekt mit 14 Zeitmilitär Spitzensportler-Stellen (2006–2010), ab 2010 18 Stellen.
2007	Unterzeichnung einer Kooperations- und Leistungsvereinbarung zwischen Swiss Olympic und dem BASPO. Pilotversuche für J+S-Kids (Fünf- bis Zehnjährige) im Rahmen der EURO 08.
2008	Durchführung der EURO 08 in der Schweiz und Österreich. Gründungsversammlung der «Sportwissenschaftliche(n) Gesellschaft der Schweiz (SGS)».
2009	Schaffung von Grundlagen für die Sportausbildung in der Armee durch das neue Reglement «Sport in der Armee».
2010	Inkrafttreten des «Spitzensport-Konzept(s) der Schweiz – Förderkontinuum Nachwuchs-Elite». Öffentliches Bekenntnis des Bundesrats zur Kandidatur der Schweiz für die Olympischen Winterspiele 2022. Verabschiedung des direkten Gegenentwurfs auf die Volksinitiative von 2009 «Für Geldspiele im Dienste des Gemeinwohls» durch den Bundesrat zur Sicherung der Lotteriegelder für den Sport. Umsetzung der Talentsichtung, -selektion und -förderung in Form des Selektionsverfahrens PISTE.
2010–2011	Erarbeitung des Konzepts des Bundes für internationale Sportanlässe in der Schweiz.
2011	Erarbeitung eines Nachwuchskonzepts durch Sportverbände als zusätzliche Auflage von Swiss Olympic zum allgemeinen Strategiekonzept. Verabschiedung des revidierten Bundesgesetzes über die Förderung von Sport und Bewegung (Sportförderungsgesetz) durch das Parlament.
2012	Anpassung des Einstufungssystems der Sportarten durch Swiss Olympic. Die gesellschaftliche Bedeutung der Sportart wird höher gewichtet. Inkraftsetzung des neuen Sportförderungsgesetzes mit den entsprechenden Verordnungen durch den Bundesrat, Initialisierung eines nationalen Leistungssportkonzepts durch das BASPO.

Appendix 2: Entwicklung der olympischen Entscheidungen 1988–2012 im Sommer (ohne Demonstrationsevents)

	Seoul 1988	Barcelona 1992	Atlanta 1996	Sydney 2000	Athens 2004	Beijing 2008	London 2012	Total	
Trad. grösste Sportarten	Leichtathletik	42	43	44	46	46	47	47	315
	Schwimmen	31	31	32	32	32	34	34	226
	Schiessen	13	13	15	17	17	15	15	105
	Kunstturnen	14	14	14	14	14	14	14	98
	Rudern	14	14	14	14	14	14	14	98
	Judo	7	14	14	14	14	14	14	91
	Gewichtheben	10	10	10	15	15	15	15	90
	Kanu, Regatta	12	12	12	12	12	12	12	84
Trad. restliche Sportarten	Boxen	12	12	12	12	11	11	13	83
	Ringen, Freistil	10	10	10	8	11	11	11	71
	Segeln	8	10	10	11	11	11	10	71
	Fechten	8	8	10	10	10	10	10	66
	Radsport, Bahn	6	7	8	12	12	10	10	65
	Ringen, Griech.-röm.	10	10	10	8	7	7	7	59
	Wasserspringen	4	4	4	8	8	8	8	44
	Tennis	4	4	4	4	4	4	5	29
	Bogenschiessen	4	4	4	4	4	4	4	28
	Tischtennis	4	4	4	4	4	4	4	28
	Radsport, Strasse	3	3	4	4	4	4	4	26
	Basketball	2	2	2	2	2	2	2	14
	Pferdesport, Dressur	2	2	2	2	2	2	2	14
	Pferdesport, Vielseitigkeit	2	2	2	2	2	2	2	14
	Pferdesport, Springreiten	2	2	2	2	2	2	2	14
	Handball	2	2	2	2	2	2	2	14
	Hockey	2	2	2	2	2	2	2	14
	Volleyball	2	2	2	2	2	2	2	14
	Moderner Fünfkampf	2	2	1	2	2	2	2	13
	Synchronschwimmen	2	2	1	2	2	2	2	13
Fussball	1	1	2	2	2	2	2	12	
Rhythmische Gymnastik	1	1	2	2	2	2	2	12	
Wasserball	1	1	1	2	2	2	2	11	
Neue Sportarten	Taekwondo				8	8	8	8	32
	Badminton		4	5	5	5	5	5	29
	Kanu, Slalom		4	4	4	4	4	4	24
	Beach Volleyball			2	2	2	2	2	10
	Radsport, Mountainbike			2	2	2	2	2	10
	Trampolin				2	2	2	2	8
	Triathlon				2	2	2	2	8
	Radsport, BMX						2	2	4
Total*	237	256	269	298	299	300	302		

* Zwischen 1992–2008 fand ein Baseball-Event und zwischen 1996–2008 ein Softball-Event statt.

Appendix 3: Entwicklung der olympischen Entscheidungen 1988–2014 im Winter

	Calgary 1988	Albertville 1992	Lillehammer 1994	Nagano 1998	Salt Lake 2002	Turin 2006	Vancouver 2010	Sochi 2014	TOTAL
Trad. grösste Sportarten	Skilanglauf	8	10	10	10	12	12	12	86
	Eisschnelllauf	10	10	10	10	10	12	12	86
	Ski Alpin	10	10	10	10	10	10	10	80
	Biathlon	3	6	6	6	8	10	10	60
	Eiskunstlauf	4	4	4	4	4	4	4	33
Trad. restliche Sportarten	Rodeln	3	3	3	3	3	3	3	25
	Skispringen	3	3	3	3	3	3	3	25
	Bobsport	2	2	2	2	3	3	3	20
	Nordische Kombination	2	2	2	2	3	3	3	20
	Eishockey	1	1	1	2	2	2	2	13
Neue Sportarten	Eisschnelllauf – Short Track		4	6	6	8	8	8	48
	Freestyle Skiing		2	4	4	4	4	6	34
	Snowboard				4	4	6	6	30
	Curling				2	2	2	2	10
	Bob Skeleton					2	2	2	8
Total	46	57	61	68	78	84	86	98	

Appendix 4: Liste der Experten und Workshop-Teilnehmer

Fachexperten

Balthasar, A. (Interface), Bär, P. (Konferenz der kantonalen Sportbeauftragten), Baumberger, M. (Swiss Olympic), Belz, Ch. (BASPO), Berwert, A. (KTI), Birrer, H.J. (BASPO), Brogle, J. (SRG SSR), Burch, T. (Swiss Olympic), Conrad, J. (Swiss Olympic), Conz, C. (BASPO), Edmond, I. (SFV), Egli, D. (BASPO), Fischer, A. (Swiss Tennis), Fischer, F. (BASPO), Fuchslocher, J. (BASPO), Gmür, E. (Eidg. Zollverwaltung), Gogoll, A. (BASPO), Gygax, M. (BASPO), Heer, Ch. (VBS), Heini, R. (Swiss Olympic), Hollenstein, C. (Swiss Olympic), Kempf, H. (BASPO), Kindle, A. (ETHZ), Lamprecht, M. (Lamprecht und Stamm), Lütolf, A. (BASPO), Mäder, U. (BASPO), Mahler, N. (BASPO), Nützi, Ch. (BASPO), Raemy, H. (BASPO), Rauber, K. (Swiss Olympic), Rauch, W. (BASPO), Ray, J.-C. (Swiss Olympic), Rechsteiner, D. (Swiss Olympic), Romann, M. (BASPO), Rüdüsüli, R. (BASPO), Schneider, Ch. (RUAG), Schwendimann, M. (BASPO), Schwizgebel, St. (BASPO), Sottas, G. (Bundesamt für Sozialversicherungen), Stopper, M. (BASPO), Ulrich, W. (BASPO), Ursprung, L. (BASPO), Walther, U. (VBS), Weber, P.-A. (BASPO), Wernli, B. (VBS), Werthmüller, L. (Swiss Olympic), Wiedmer, R. (Swisslos), Wiegand, D. (Lamprecht und Stamm), Wolf, M. (BASPO), Wolfsperger, F. (SLF), Zahnd, S. (VBS), Zehr, S. (VBS)

Senior-Experten

Babst, H. (Swiss Olympic), Conzelmann, A. (Uni Bern), Feller, M. (BASPO/Olympia Kandidatur 2022), Gilli, G. (Swiss Olympic), Hanselmann, E. (Ex-BASPO), Hoppeler, H. (Eidgenössische Sportkommission Forsch.Gr.), Junod, T. (UEFA), Lichtsteiner, H. (VMI/SSMC), Marti, B. (BASPO), Mengisen, W. (BASPO), Müller, H.R. (Uni Bern), Nagel, S. (Uni Bern), Rütter, H. (Rütter+Partner), Stettler, J. (Uni Luzern), von Mühlengen, T. (Ex-BASPO), Winkler, U. (Sport-Gymnasium Davos)

Teilnehmer am nationalen Methoden-Workshop im März 2010 in Magglingen

Belz, Ch. (BASPO), Bürgi, A. (BASPO), De Bosscher, V. (Vrije Universiteit Brussel), Fuchslocher, J. (BASPO), Gnädinger, J. (BASPO), Stamm, H. (Lamprecht und Stamm), Heyer, L. (Swiss Athletics), Hollenstein, C. (Swiss Olympic), Kempf, H. (BASPO), Läubli, P. (Swiss Olympic), Liess, S. (Swiss Olympic), Mahler, N. (BASPO), Marti, B. (BASPO), Romann, M. (BASPO), Rüdüsüli, R. (Swiss Olympic), Schafer, J. (VMI), Shibli, S. (Sheffield Hallam University), Stopper, M. (BASPO), van Bottenburg, M. (Universiteit Utrecht), Weber, P.-A. (BASPO), Wolf, M. (BASPO)

Teilnehmer am nationalen Workshop im Februar/März 2012 in Magglingen

Bürgi, A. (BASPO), De Bosscher, V. (Vrije Universiteit Brussel), Egli, D. (BASPO), Fuchslocher, J. (BASPO), Hässig, Ch. (BASPO), Held, L. (BASPO), Hollenstein, C. (Swiss Olympic), Jeanneret, T. (Amt für Volksschule und Sport Graubünden), Kempf, H. (BASPO), Knäbel, P. (SFV), Lambert, T. (Swiss Olympic Athletenkommission), Läubli, P. (Swiss Ski), Mäder, U. (BASPO), Mengisen, W. (BASPO), Müller, L. (Swiss Olympic), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Stopper, M. (BASPO), van Bottenburg, M. (Universiteit Utrecht), Weber, A.Ch. (BASPO), Weber, P.-A. (BASPO), Wegmann, U. (House of Sport Uster)

Teilnehmer am internationalen Vergleichs-Workshop im Februar 2013 in Magglingen

Bagdasarjanz, V. (BASPO), Bürgi, A. (BASPO), Dijk, B. (Universiteit Utrecht), Fuchslocher, J. (BASPO), Hollenstein, C. (Swiss Olympic), Kempf, H. (BASPO), Lämsä, J. (KIHU-Research Institute for Olympic Sports), Müller, L. (Swiss Olympic), Renaud, A. (BASPO), Salmi, J. (Finnish Orienteering Federation), Stopper, M. (BASPO), Tofft-Jørgensen, L. (Ildrættens Analyseinstitut), Weber, A.Ch. (BASPO), Weber, P.-A. (BASPO)

Literatur

- Antidoping Schweiz (2011). *Jahresbericht 2010*. Abgerufen von <http://www.antidoping.ch/download/4074/de/>
- Bake, D. (2013a, Februar). *Pillar 1*. Präsentation am International Comparison Workshop, Magglingen.
- Bake, D. (2013b, Februar). *Pillar 6 & 8*. Präsentation am International Comparison Workshop, Magglingen.
- Balthasar, A. (2009). *Die Versorgung der Schweiz mit Sportstätten – Auswertung und Interpretation einer Befragung der Schweizer Gemeinden*. Luzern: Interface.
- Balthasar, A., Bieri, O., Laubereau, B., Arnold, T., Rütter, H., Höchli, C., Rieser, A., Stettler, J. & Wehrli, R. (2013). *Sportanlagenstatistik Schweiz 2012. Kurzbericht*. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- Basel-Stadt (2013). *So funktioniert der Swisslos-Fonds*. Abgerufen von <http://www.swisslosfonds.bs.ch/swisslos-fonds.htm>
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (2011a). *Aufteilung Kosten und Erlöse BASPO 2010 auf den Spitzen- und Breiten-sport (per 31. 12. 2010)*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (2011b). *Forschungskonzept Sport und Bewegung 2008–11. Stand Aug. 2011*. Kompetitiv vergebene Projekte. Unveröffentlichtes Dokument.
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (2011c). *Konzept des Bundes für internationale Sportanlässe in der Schweiz. Funktion, Verfahren und Unterstützung*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (2011d). *Aufwand des BASPO 2001–2010*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (2011e). *Jugend+Sport. Aktive Leiter*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (2012). *Jugend+Sport. Nutzergruppe 7, Nachwuchsförderung. Ausbezahlte Beträge an Sportarten*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (Ohne Datum a). *Jugend+Sport*. Abgerufen von <http://www.jugendundsport.ch>
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (Ohne Datum b). *Nationales Sportanlagenkonzept*. Abgerufen von <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/themen/politik/nasak.html>
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (Ohne Datum c). *Trainerbildung Schweiz. Diplomtrainerausbildung DTA*. Abgerufen von <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/dienstleistungen/bildung/beruf/trainerbildung/0/ausbildung/diplomtrainerlehrgang.parsys.45370.DownloadFile.tmp/informationen.pdf>
- Bundesamt für Sport [BASPO]. (Ohne Datum d). *Nationales Leistungszentrum Magglingen*. Abgerufen von http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/themen/foerderung/spitzensport/nat_leistungszentrum.html
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2011). *Finanzstatistik der Schweiz 2009. Finanzstatistiken einzelner Kantone und ihrer Gemeinden*. Abgerufen von http://www.efv.admin.ch/d/dokumentation/zahlen_fakten/finanzstatistik/index.php
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2012a). *Bildungsstand 1) der Wohnbevölkerung nach Alter und Geschlecht*. 2011. Abgerufen von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/17/blank/01.indicator.406101.4086.html>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2012b). *F+E-Finanzierung*. Abgerufen von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/15/09/key/ind2.indicator.20203.202.html?open=202,1,2,214#214>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. (2013). *Bruttoerwerbseinkommen pro Jahr(1) der Erwerbstätigen nach Erwerbsstatus, Berufsgruppen ISCO 88 (COM)(2), Beschäftigungsgrad und Geschlecht*. Abgerufen von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/04/blank/key/erwerbseinkommen.html>
- Chappelet, J.-L. (2002). *From Lake Placid to Salt Lake City. The Incredible Growth of the Olympic Winter Games since 1980*. Abgerufen von http://olympicstudies.uab.es/pdf/chapelet_extra.pdf
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., van Bottenburg, M. & De Knop, P. (2008). *The Global Sporting Arms Race. An International Comparative Study on Sport Policy factors Leading to International Sporting Success*. Oxford: Meyer & Meyer Sport.
- De Bosscher, V., van Bottenburg, M., Shibli, S. & Westerbeek, H. (2013a). *Winning The Gold War. Policy Lessons from an International Comparative Study SPLISS*. Presented at the 4th International Conference on Sports and Exercise Science, Bangkok.
- De Bosscher, V., van Bottenburg, M., Shibli, S. & Westerbeek, H. (2013b). *Pillar 2: Governance, Organisation and Structure of (Elite)Sport Policies. An Integrated Approach to Policy Development*. Unveröffentlichtes Dokument.
- De Bosscher, V., van Bottenburg, M., Shibli, S. & Westerbeek, H. (2013c). *Pillar 4: Talent Identification and Development*. Unveröffentlichtes Dokument.
- De Bosscher, V., van Bottenburg, M., Shibli, S. & Westerbeek, H. (2013d). *Pillar 5: Athletic Career and Post Career Support*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Digel, H., Burk, V. & Fahrner, M. (2006). *Die Organisation des Hochleistungssports – ein internationaler Vergleich*. Bonn: Hofmann.

- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport [VBS]. (2011). *Generalsekretariat, Finanzen VBS*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Emrich, E. & Güllich, A. (2005). *Zur «Produktion» sportlichen Erfolges. Organisationsstrukturen, Förderbedingungen und Planungsannahmen in kritischer Analyse*. Köln: Sport & Buch Strauss.
- Ericsson, K. A. (2005). Development of Elite Performance and Deliberate Practice. An Update from the Perspective of the Expert Performance Approach. In J. L. Starkes & K. A. Ericsson (Eds.), *Expert Performance in Sports. Advances in Research on Sport Expertise* (S. 49–84). Champaign: Human Kinetics Pub Inc.
- Fasse, M. & Höpner, A. (2010, 1. Juni). Wie Deutsche Firmen von der WM in Brasilien profitieren. *Handelsblatt*. Abgerufen von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/milliardenprogramm-wie-deutsche-firmen-von-der-wm-in-brasilien-profitieren-seite-all/3450156-all.html>
- Gratton, Ch. & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922–1938.
- Heinzmann, F. (2007). *Nachwuchsförderung im Sport. Ein Beitrag zur Analyse und Entwicklung der Nachwuchsförderung in der Schweiz aus systemtheoretischer Sicht* (Dissertation, Universität Zürich). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Held, T. (2001). *Analyse Mittelfluss im Schweizer Sport*. Bern: Schweizerischer Olympischer Verband.
- Hogan, K. & Norton, K. (2000). The 'Price' of Olympic Gold. *Journal of Science and Medicine in Sport* 3(2), 203–218.
- Houlihan, B. & Green, M. (2008). *Comparative Elite Sport Development. Systems, Structure and Public Policy*. Oxford: Elsevier.
- Institut für Schnee- und Lawinenforschung [SLF]. (Ohne Datum). *Das SLF*. Abgerufen von http://www.slf.ch/ueber/index_DE
- International Olympic Committee [IOC]. (2012). *Official Olympic Games Results*. Abgerufen von <http://www.olympic.org/olympic-results>
- International Olympic Committee [IOC]. (2013a). *Olympic Charter. In force as since 9. September 2013*. Abgerufen von http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf
- International Olympic Committee [IOC]. (2013b). *Olympic Marketing Fact File*. Edition 2013. Abgerufen von http://www.olympic.org/Documents/IOC_Marketing/OLYMPIC_MARKETING_FACT_FILE.PDF
- Kempf, H. (2004). *Sport: Zwischen Sturz und Euphorie. Eine vergleichende Analyse der institutionellen Vorkehrungen für den Sport als Spiel und jenem als Ware* (Dissertation, Universität Freiburg). Freiburg: Universitätsverlag Freiburg.
- Kommission für Technologie und Innovation [KTI]. (2011). *Jahresbericht. Förderagentur für Innovation KTI 2010*. Bern: KTI Förderagentur für Innovation.
- Kommission für Technologie und Innovation [KTI]. (2012). *Bewilligte Sportprojekte 2010*. Unveröffentlichtes Dokument.
- KPMG (2010). *Schweizerischer Ruderverband, Sarnen. Bericht des Wirtschaftsprüfers zur Jahresrechnung an die Delegiertenversammlung. Jahresrechnung 2009/2010*. Bericht, präsentiert an der Delegiertenversammlung 2010, Solothurn.
- Lamprecht, M., Fischer A. & Stamm, H.P. (2011). *Sportvereine in der Schweiz. Zahlen, Fakten und Analysen zum organisierten Sport*. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- Lämsä, J. (2013, Februar). *Funding of elite sport (Pillar 1)*. Präsentation am International Comparison Workshop, Magglingen.
- Loterie Romande (2011). *Geschäftsbericht. Geschäftsbilanz 2010*. Lausanne: Société de la Loterie de la Suisse Romande.
- Müller, H., Rütter, H. & Stettler, J. (2010). *UEFA EURO 2008™ und Nachhaltigkeit – Erkenntnisse zu Auswirkungen und Einschätzungen in der Schweiz*. Bern: Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus.
- Preuss, H. (2007). The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3–4), 207–227.
- Projektorganisation Öffentliche Hand UEFA EURO 2008 Bundesamt für Sport [BASPO]. (2008). *Schlussbericht EURO 08*. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- Rütter, H., Höchli, C., Schmid, C., Beck, A., Holzhey, M. (2011). *Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz – 2008*. Studie im Auftrag des Bundesamtes für Sport BASPO. Abgerufen von <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/aktuell/documents/2008.parsys.88324.downloadList.34723.DownloadFile.tmp/berichtsportwirtschaft2008231211.pdf>
- Rütter, H., Stettler, J. & Kempf, H. (2013). *Volkswirtschaftliche Bedeutung Olympische Winterspiele Graubünden 2022*. Abgerufen von http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/de/home/ehsm/forschung/sport_wirtschaft.parsys.55441.downloadList.88769.DownloadFile.tmp/gr2022gesamtbericht.pdf

- Schafer, J. (2011). *Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Schweizer Sportverbänden* (Dissertation, Universität Freiburg). Abgerufen von <http://ethesis.unifr.ch/theses/SchaferJ.pdf>
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2011). *Staatsrechnung 2010 – Verwaltungseinheiten in Zahlen*. Abgerufen von http://www.efv.admin.ch/d/downloads/finanzberichterstattung/rechnung/2010/RG2A_2010-d.pdf
- Schweizerische Eishockey Nationalliga GMBH (2011). *12. ordentliche Gesellschafter-Versammlung der Schweizerischen Eishockey Nationalliga GmbH in Luzern. Medienmitteilung vom 9. Juni 2011*. Abgerufen von http://www.nationaleague.ch/media/native/pdf/nl/ueberuns/09-06-2011_ausgezeichneter_geschaefstgang_der_national_league.pdf
- Schweizerischer Fussballverband [SFV]. (2011). *Jahresbericht Schweizerischer Fussballverband (SFV) 2010*. Muri b. Bern: Ast & Fischer AG.
- Schweizerischer Nationalfonds [SNF]. (2011). *Statistiken 2010*. Abgerufen von http://www.snf.ch/SiteCollectionDocuments/por_fac_sta_kurz_jb10_d.pdf
- Schweizerischer Turnverband [STV]. (2011). *Geschäftsbericht 2010*. Abgerufen von http://www.stv-fsg.ch/fileadmin/user_upload/stvfsgch/dokumente/verband/ueberuns/downloads/geschaeftsbericht_turnjahr_2010.pdf
- Schweizerischer Verband für Pferdesport. (2011). *Budget 2012*. Bulletin. *Pferdesport und Pferdezucht*, 13, S. 33–38.
- Shibli, S., De Bosscher V., van Bottenburg, M. & Westerbeek, H. (2013, September). *Alternative Measures of Performance in the Olympic Games*. Präsentation am EASM Kongress, Istanbul.
- Sport+Markt (2011). *Sponsoring-Barometer Schweiz 2010/2011*. Köln: Sport+Markt AG.
- Sport-Toto-Gesellschaft [STG] (2012). *Mittelherkunft und Mittelverteilung*. Abgerufen von <http://www.sport-toto.ch/index.php?TPL=10063>
- SRG SSR (2011). *Geschäftsbericht SRG SSR 2010. Jahresrechnung SRG*. Abgerufen von <http://www.srgssr.ch/fileadmin/pdfs/SRG%20SSR%20GB%202010%20-%20Jahresrechnung.pdf>
- Stamm, H.P. & Lamprecht, M. (2012). *Observatorium Sport und Bewegung Schweiz. Erfolgsbilanz im internationalen Spitzensport*. Abgerufen von http://www.sportobs.ch/ind3_100.html
- Stettler, J., Linder, Ph., Stofer, Ch., Erni Baumann, C. & Mehr R. (2008). *Wirtschaftliche Bedeutung der Sportveranstaltungen in der Schweiz*. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- Stettler, J., Kempf H., Rütter, H., Gnädinger J., Hausmann, C. & Herzer, C. (2011). *Analyse der Sporteventförderung der öffentlichen Hand*. Magglingen: Bundesamt für Sport.
- Stiftung Schweizer Sporthilfe (2011). *Jahresbericht 2010*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Swisslos (2011a). *Mittel an den nationalen Sport und die kantonalen Sportfonds, Jahre 2001–2010*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Swisslos (2011b). *Geschäftsbericht 2010. Gutes Tun ist keine Glückssache*. Abgerufen von http://www.swisslos.ch/media/de/swisslos/dokumentation/publikationen/Swisslos_GB_2010_d.pdf
- Swiss Athletics (2011). *Jahresbericht 2010*. Abgerufen von http://www.swiss-athletics.ch/files/ueber_swiss_athletics/jahresberichte/de_jahresbericht_2010_web.pdf
- Swiss Curling (2011). *Jahresbericht und Rechnung 2009/10. Budget 2010/11*. Burgdorf: Steinhof PrintMedia AG.
- Swiss Football League [SFL]. (2011). *Jahresbericht Saison 2009/2010*. Abgerufen von http://www.sfl.ch/uploads/media/Jahresbericht_SFL_2009-10.pdf
- Swiss Ice Hockey Association [SIHA]. (2010). *Geschäftsbericht. Saison 2009/2010*. Abgerufen von http://www.swiss-icehockey.ch/media/native/pdf/siha/medien/siha_geschaeftsbericht_0910.pdf
- Swiss Olympic (2008a). *Manual Talentdiagnostik und -selektion*. Ittigen b. Bern: Swiss Olympic Association.
- Swiss Olympic (2008b). *Swiss Olympic Medical Center*. Abgerufen von http://www.swissolympic.ch/desktopdefault.aspx/tabid-3255//4417_read-25204/
- Swiss Olympic (2009). *Richtlinien für die Abgabe der Swiss Olympic Card und Swiss Olympic Talents Card* (überarb. Aufl.). Ittigen b. Bern: Swiss Olympic Association.
- Swiss Olympic (2010a). *Spitzensport-Konzept Schweiz. Förderkontinuum Nachwuchs-Elite. Version 01.05.2010*. Abgerufen von http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/03_sport/verbaende/spitzensport_konzept/Spitzensport-Konzept_Schweiz_2010_05_01.pdf
- Swiss Olympic (2010b). *SOMC-Bases*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Swiss Olympic (2010c). *Swiss Olympic Team 2010*. Abgerufen von http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/02_olympisches/winterspiele/vancouver_2010/selektionen/Liste_SwissOlympicTeam2010.doc
- Swiss Olympic (2011a). *Jahresbericht. Geschäftsjahr 2010/ Budget 2012*. Bern: printgraphic AG.

- Swiss Olympic (2011b). *Richtlinien für die Einstufung der Sportarten. Gültig ab 1.1.2012*. Abgerufen von http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/03_sport/verbaende/einstufung_der_sportarten/Richtlinien_Einstufung_2012_Final_DE.pdf
- Swiss Olympic (2011c). *Finanzierung der Sportarten durch Swiss Olympic*. Unveröffentlichtes Dokument.
- Swiss Olympic (2011d). *Sportangebote für Sporttalente. Leistungssport und Ausbildung*. Ittigen b. Bern: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic (2012a). *Report «Swiss Olympic Talents Cards» 2005–2011*. Abgerufen von http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/03_sport/athleten/swiss_olympic_card_alt/talents_cards/2012/Report_Talents_Cards_2011_d.pdf
- Swiss Olympic (2012b). *Die 102 für «London 2012» selektionierten Athletinnen und Athleten*. Abgerufen von http://www.swissolympic.ch/Portaldata/41/Resources/02_olympisches/sommerspiele/london_2012/selektionen/Selektion_alle.pdf
- Swiss Olympic (2013). *Nachwuchs-Förderkonzepte*. Abgerufen von http://www.swissolympic.ch/desktopdefault.aspx/tabid-3513//4382_read-45334/
- Swiss-Ski (2011). *Jahresbericht 2010/11*. Abgerufen von http://www.swiss-ski.ch/fileadmin/media/swiss-ski/Documents_2012/201107_WEB_SwissSkiGB10_de.pdf
- Swiss Sport Management Center [SSMC]. (2011). *Weiterbildung. Angebot im Überblick*. Abgerufen von http://www.ssmc.ch/pub/weiterbildung_aufbau.php
- Swiss Tennis (2011). *Geschäftsbericht 2010*. Abgerufen von http://www.swisstennis.ch/upload/docs/uber_uns/Geschäftsbericht2010_d_Einzelseiten_low.pdf
- SwissTopSport [STS]. (2011). *Vereinigung. Geschichte. SwissTopSport. Ein Beispiel an Solidarität*. Abgerufen von <http://www.swisstopsport.ch/Geschichte.9.0.html>
- Tofft-Jørgensen, L. (2013, Februar). *Pillar 1*. Präsentation am International Comparison Workshop, Magglingen.
- Weber, A. Ch., Kempf, H., Renaud, A. & De Bosscher V. (2013, November). *Development of Rivalry in Olympic Winter Sports*. Präsentation an der SPLISS-Konferenz, Antwerpen.
- Zahner, L. & Babst, H. (2003). *12 Bausteine zum Erfolg. Grundlagen der Schweizer Nachwuchsförderung* (3. Aufl.). Ittigen b. Bern: Swiss Olympic Association.

Dank

Die hohe Rücklaufquote des Fragebogens schuf eine verlässliche Datenbasis: Ein herzliches Dankeschön geht an alle Athleten, Trainer und Leistungssportchefs, die an unserer Umfrage teilgenommen haben.

Insbesondere danken wir den Experten und der Begleitgruppe, namentlich den Herren Dr. Adrian Bürgi, Pierre-André Weber (Bundesamt für Sport), Cornell Hollenstein (Swiss Olympic) und Dr. Hanspeter Stamm (Lamprecht und Stamm Sozialforschung und Beratung AG) für die wertvollen Informationen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Nicht zuletzt bedanken wir uns bei den Mitarbeitenden der Ressorts «Sport und Gesellschaft» und «Mediathek und Lernmedien» an der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen für ihre tatkräftige Unterstützung. Ohne deren engagierten Einsatz wäre der Bericht nicht zeitgerecht fertiggestellt worden.

Ein Produkt der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHSM

Autoren: Dr. Hippolyt Kempf, Andreas Ch. Weber, Dr. Anne Renaud, Marco Stopper

Foto: Patrick B. Krämer

Ausgabe: 2014, 2., überarbeitete Auflage

Herausgeber: Bundesamt für Sport BASPO

Internet: www.baspo.ch, www.ehsm.ch

E-Mail: sportoekonomie@baspo.admin.ch

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Verbreitung jeder Art – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers und unter Quellenangabe gestattet.