

# Leistungssport Schweiz –

Momentaufnahme SPLISS-CH 2019

**EHSM**

Eidgenössische  
Hochschule  
für Sport  
Magglingen





# Leistungssport Schweiz 2019

Momentaufnahme SPLISS-CH 2019

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

Magglingen, Juni 2021

Dr. Hippolyt Kempf  
Dr. Andreas Ch. Weber  
Corinne Zurmühle  
Bruno Bosshard  
Dr. Michaël Mrkonjic  
Ariane Weber  
Florence Pillet  
Sophie Sutter



# Inhaltsverzeichnis

---

## 6 I. Abkürzungsverzeichnis

---

## 8 II. Das Wichtigste in Kürze

---

### 9 1. Einleitung

---

### 10 2. Markt für olympische Medaillen

---

### 14 3. Sportnation Schweiz: ein Überblick

---

### 20 4. Finanzierung des olympischen Erfolgs

---

### 27 5. Talentidentifikation und Talentförderung

---

### 31 6. Athletinnen und Athleten im Leistungssport

---

### 37 7. Trainerinnen und Trainer

---

### 44 8. Sportanlagen und Trainingszentren

---

### 51 9. Internationale Wettkämpfe

---

### 58 10. Forschung und Entwicklung

---

### 65 11. Entwicklung seit 2011

---

### 84 12. Sportnation Schweiz: ein Ausblick

---

### 91 13. Studiendesign und Methode

---

## 94 III. Appendix

---

## 100 IV. Literatur

---

## 107 V. Dank

---

# I. Abkürzungsverzeichnis

ADEC	Association pour le développement de l'élevage et des courses
BASPO	Bundesamt für Sport
BFS	Bundesamt für Statistik
BMX	Bicycle Motocross
BTL	Berufstrainerlehrgang
CST	Centro sportivo nazionale della gioventù Tenero
DTL	Diplomtrainerlehrgang
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EFD	Eidgenössisches Finanzdepartement
EFV	Eidgenössische Finanzverwaltung
EHSM	Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen
esi	elitesportinsights
EO	Erwerbsersatz
EPFL	École Polytechnique Fédérale de Lausanne
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EZV	Eidgenössische Zollverwaltung
F+E	Forschung und Entwicklung
F+I	Forschung und Innovation
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIS	Fédération Internationale de Ski
FTEM Schweiz	Rahmenkonzept zur Sport- und Athletenentwicklung (Foundation, Talent, Elite und Mastery)
IOC	International Olympic Committee
J+S	Jugend+Sport
JES	Jugend- und Erwachsenensport
KKS	Konferenz der kantonalen Sportbeauftragten
LS-CH 2019	Leistungssport Schweiz – Momentaufnahme SPLISS-CH 2019
MTB	Mountainbike
NASAK	Nationales Sportanlagenkonzept
NL	National League
NLZ	Nationales Leistungszentrum
NOC	National Olympic Committee
NSM	Nationales Sportzentrum Magglingen
NWF	Nachwuchsförderung
Olymp.	olympisch
PISTE	Prognostisch Integrative Systematische Trainer-Einschätzung
RS	Rekrutenschule



SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
SFL	Swiss Football League
SFV	Schweizerischer Fussballverband
SIHF	Swiss Ice Hockey Federation
SNF	Schweizerischer Nationalfonds
SPLISS	Sports Policy factors Leading to International Sporting Success
SpoFöG	Bundesgesetz über die Förderung von Sport und Bewegung (Kurzform: Sportförderungsgesetz)
SpoFöV	Verordnung über die Förderung von Sport und Bewegung (Kurzform: Sportförderungsverordnung)
SRG	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
SSU	Sportstützpunkt Ursern
STG	Sport-Toto-Gesellschaft
STS	SwissTopSport
Tab.	Tabelle
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	Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement
VUM	Verordnung über die Unterstützung ziviler oder ausserdienstlicher Tätigkeiten mit militärischen Mitteln
WK	Wiederholungskurs
YOG	Youth Olympic Games

## II. Das Wichtigste in Kürze

Die Entwicklung der Olympischen Spiele prägt den Sport auch in der Schweiz. Die steigende Zahl der Wettbewerbe um Medaillen und die wachsende internationale Konkurrenz machen daraus eine immer grössere Herausforderung für die teilnehmenden Nationen. Erfolge an Olympischen Spielen krönen die Karrieren von Athletinnen und Athleten und können die Entwicklung einer ganzen Sportart in einem Land massgeblich beeinflussen. Die Sportnation Schweiz unterstützt Athletinnen und Athleten sowie die Verbände. Das Medaillenziel an Olympischen Spielen ist eine zentrale Richtgrösse bei dieser Förderung. Welt- und Europameisterschaften gewinnen stetig an Bedeutung. Ohne effiziente und strategische Unterstützung kann der nachhaltige Erfolg an Olympischen Spielen nicht sichergestellt werden.

Im Bericht «Leistungssport Schweiz – Momentaufnahme SPLISS-CH 2019» wird dieses Schweizer Fördersystem modellgestützt dargestellt und in Bezug auf das Medaillenziel an Olympischen Spielen kritisch analysiert. Nicht weniger als 1151 Athletinnen und Athleten, 542 Trainer/innen sowie 102 Chefs Leistungssport, Chefs Nachwuchs und Ausbildungsverantwortliche nahmen an der dazugehörigen Befragung teil. Das Autorenteam stellte die fundierten Ergebnisse der Befragungen, umfangreichen Literaturrecherchen, Dokumentenanalysen und den Erkenntnissen aus 87 Expertengesprächen gegenüber. Darüber hinaus flossen Argumente aus verschiedenen Workshops und der internationalen Forschung in den Bericht mit ein. Schliesslich konnten in ausgewählten Bereichen die Ergebnisse 2019 mit den Ergebnissen von 2011 verglichen werden.

In vielen Bereichen des Sportsystems ist die Sportnation Schweiz wettbewerbsfähig und fördert den olympischen Leistungssport effizient. Auffallend ist die Vielzahl an implementierten sportpolitischen Massnahmen seit 2011. Erfreulich sind die entsprechend empirisch belegbaren Auswirkungen für die Athletinnen und Athleten sowie die Trainer/innen.

Die wichtigsten Ansatzpunkte für eine nachhaltige Weiterentwicklung des Leistungssportsystems der Schweiz werden in den folgenden sechs Handlungsfelder geortet:

### – **Strategische Steuerung verbessern**

Im dynamischen Wettbewerbsumfeld sind die Entscheidungsträgerinnen und -träger in den Verbänden zu stärken. Strategische und operative Führung müssen konsequent getrennt werden. Die sportlichen und wirtschaftlichen Ziele sind zu präzisieren, strategische Massnahmen zu implementieren und die Effizienz im Management zu erhöhen.

### – **Athletenwege weiter optimieren**

Eine nachhaltige Förderung der Athletinnen und Athleten ist für eine Sportnation wichtig. Die weitere Verbesserung des Athletenweges zieht ein sportartenübergreifendes Denken sowie einen hohen Koordinationsaufwand zwischen den Athletinnen und Athleten, den Eltern sowie den verschiedenen Akteuren des Leistungssportsystems nach sich. Der eingeschlagene Weg der Sportnation Schweiz muss weiterverfolgt und konsequent umgesetzt werden.

### – **Karrieremöglichkeiten der Trainer/innen stärken**

Für Trainer/innen soll eine systematische Karriereplanung verankert werden. Passerellen in den sowie aus dem Trainerberuf können Karrieremöglichkeiten verbessern.

### – **Sportartenübergreifende Strukturförderung langfristig verbessern**

Kooperationen in den Bereichen: Leistungszentren, Wettkämpfe sowie Forschung und Entwicklung schaffen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil für das Schweizer Leistungssportsystem. Eine gesunde Konkurrenzsituation in den Förderstrukturen sorgt für Effizienz und Effektivität.

### – **Mit führenden Organisationen vernetzen**

Das Leistungssportsystem muss vermehrt mit führenden Schweizer Unternehmen und Hochschulen sowie internationalen Sportorganisationen vernetzt werden. Dank Innovationen können nachhaltige Wettbewerbsvorteile für die Schweiz geschaffen werden. Das Schweizer Sportsystem braucht eine bessere Einbettung in das internationale Sportsystem, und dessen internationale Entwicklung muss aktiv mitgestaltet werden.

### – **Leistungssport als Kulturgut in der Schweiz stärken**

Die Leistungserbringung im Spitzensport wird immer komplexer. Die Transparenz und die Glaubwürdigkeit des Leistungssports und das Verständnis, das Sportinteressierte dafür aufbringen, müssen weiter erhöht werden. Das Leistungssportsystem darf sich nicht von der Schweizer Bevölkerung abkoppeln. Der Leistungssport soll erfahrbar sein und Kulturgut bleiben.



# 1. Einleitung

Die Schweizer Bevölkerung ist sportlich. Sie interessiert sich für den Leistungssport. Siege begeistern: Wichtige Wettkämpfe und Erfolge von Schweizer Sportlerinnen und Sportlern werden traditionell von einer breiten Bevölkerungsschicht mitverfolgt.

Die globale Vermarktung des Leistungssportes wirkt sich auf dessen nationale Bedeutung und die Funktionsweise der nationalen Sportsysteme aus. Die wachsenden Ansprüche und Herausforderungen an das schweizerische Leistungssportsystem führen fortlaufend zu Veränderungen und Anpassungen. Die Professionalisierung und damit einhergehend die Ausdifferenzierung des Schweizer Sportsystems schreiten auf der nationalen, regionalen/kantonalen und kommunalen Ebene voran.

Stillstand heisst Rückschritt: Die Akteure im Leistungssport – allen voran Athletinnen und Athleten, Trainer/innen, Verbandsfunktionärinnen und Verbandsfunktionäre sowie Sportmanager/innen – sind gefordert. Sie müssen sich strategisch verhalten und ihre Ressourcen zielgerichtet und effizient einsetzen. Um die Konkurrenzfähigkeit im internationalen Wettbewerb aufrechtzuerhalten, leiteten Swiss Olympic und der Bund seit 2011 auf nationaler Ebene verschiedene Massnahmen ein. Die Entwicklungen sind umfassend. Die Auflistung in Appendix 2 zeigt eine Auswahl an wichtigen Meilensteinen.

Der vorliegende Bericht stellt eine Momentaufnahme des Schweizer Leistungssportsystems im Jahr 2019 dar. Der Begriff «Leistungssport» wird im Sinne des Leistungssportkonzeptes des Bundes (VBS, 2016b) verwendet und als Teilmenge des Sports betrachtet. Leistungssport zeichnet sich durch einen ausgeprägten Wettkampfcharakter, das Streben nach Höchstleistungen und die Orientierung zu Leistungsvergleichen an internationalen Wettkämpfen aus. Der Bericht orientiert sich am Modell und der Methode von De Bosscher, De Knop, van Bottenburg, & Shibli (2006). Entsprechend stehen das olympische Medail lenziel und die nationale Leistungssportpolitik im Fokus der Darstellungen und Analysen. Der paralympische Sport wird in dieser Studie ausgeklammert.

Der vorliegende Bericht basiert auf einer Inventarerfassung der nationalen Leistungssportpolitik sowie einer Befragung in den unterstützten Sportarten. Dank ausgewählten Einschätzungen der national geförderten Athletinnen und Athleten, ihren Trainerinnen und Trainern sowie den Chefs Leistungssport, Chefs Nachwuchs und Ausbildungsverantwortlichen gewährt er einen vertieften Einblick in das Leistungssportklima der Schweiz, Stand 2019.

Analytische Überlegungen sowie ausgewählte internationale Vergleiche schärfen das Verständnis. Der Leistungssport wird geprägt vom Zyklus der Olympischen Spiele (Olympiade). Folglich ist es zielführend, die Analysen für olympische Sommer- und Wintersportarten getrennt vorzunehmen.

Zu Beginn stehen die Entwicklung des olympischen Medaillenmarkts sowie wichtige Akteure der Sportnation Schweiz im Fokus. Die Kapitel 2 bis 4 veranschaulichen das internationale Wettbewerbsumfeld sowie das nationale Förderumfeld mit den entsprechenden Zielen und nationalen Ressourcen. Nachfolgend werden die erfolgsrelevanten Bereiche des schweizerischen Leistungssportsystems dargestellt, welche durch die nationale Sportpolitik subsidiär gestützt werden. In den Kapiteln 5 bis 7 stehen die Talente, die Athletinnen und Athleten sowie die Trainer/innen im Zentrum der Betrachtung. In den Kapiteln 8 bis 10 werden die weiteren Bereichen des Leistungssportsystems abgebildet, welche den nachhaltigen Erfolg der Schweiz stützen. Dazu zählen die Infrastruktur, die Wettkämpfe sowie die Forschung und Entwicklung. Anschliessend stellt Kapitel 11 die Entwicklungen seit 2011 in ausgewählten Bereichen vergleichend dar. Das abschliessende Kapitel 12 macht einen Ausblick auf die Sportnation Schweiz. Dabei werden der Zusammenhang und die Bedeutung der Bereiche des Leistungssportsystems für den Erfolg der Schweiz diskutiert. Eine Auswahl an Handlungsvorschlägen zur Optimierung des Leistungssportsystems runden das Kapitel ab. Der Zweck des Leistungssportes und die gesellschaftlichen Wirkungen werden nur am Rande thematisiert, um das Medail lenziel zu situieren.

Der vorliegende Bericht gibt einen fundierten Einblick in das Schweizer Leistungssportsystem 2019 und schafft eine Grundlage für die Diskussion über dessen nachhaltige Weiterentwicklung.

## 2. Markt für olympische Medaillen

Der Gewinn von olympischen Medaillen ist ein Meilenstein für Sportlerinnen und Sportler. Siege sind auch für Nationen wichtig. Nationen vergleichen die Leistungsfähigkeit ihrer nationalen Leistungssportsysteme anhand der olympischen Erfolge. Das International Olympic Committee (IOC) regelt den Wettbewerb zwischen den Nationen in Zusammenarbeit mit den internationalen Verbänden und der jeweiligen Gastgebernation der Olympischen Spiele. Die Nationen versuchen, sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten.

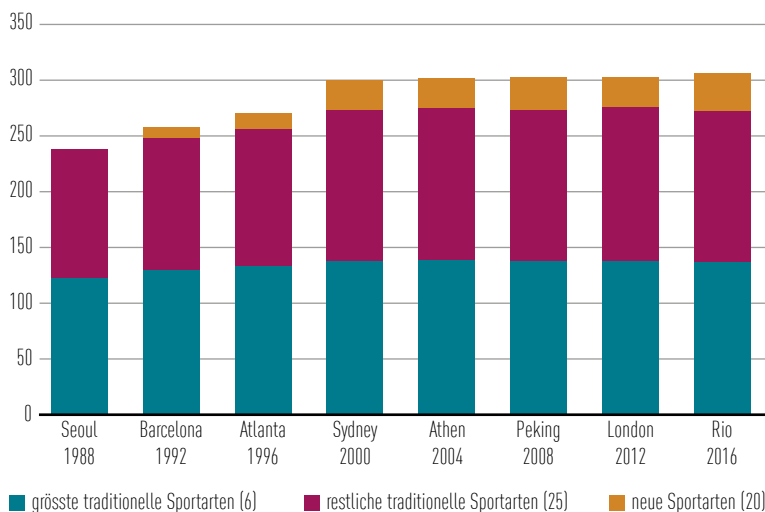
### Wachstum der olympischen Medaillenentscheidungen

Die Anzahl der vergebenen Medaillen an Olympischen Spielen ist keine konstante Grösse. Die Entwicklung lässt sich über die letzten 30 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. Da die Zahl der Entscheidungen im Sommer drei Mal so hoch ist wie jene im Winter, wiegt die Zunahme der Entscheidungen im Winter im Verhältnis schwerer. Im Appendix 1 findet sich ein Überblick über sämtliche Entscheidungen.

Für die Darstellung des Wachstums der Entscheidungen wird eine Unterteilung in die «grössten traditionellen Sportarten», die «restlichen traditionellen Sportarten» und die «neuen Sportarten» vorgenommen. Zu den traditionellen Sportarten und Disziplinen werden jene gezählt, die bereits vor 1988 im olympischen Programm waren. Die Unterteilung in «grösste traditionelle Sportarten» und «restliche traditionellen Sportarten» basiert auf der Gesamtanzahl Entscheidungen (siehe Appendix 2). In die Unterteilung «neue Sportarten» fallen jene Sportarten, die erst nach 1988 ins olympische Programm aufgenommen wurden.

Die Abbildung 2.1 zeigt, dass die Anzahl Entscheidungen an Olympischen Sommerspielen 1988–2016 von 237 auf 306 gestiegen ist. Dies entspricht einer Zunahme um 29%. Von den 69 hinzugekommenen Entscheidungen entfallen rund die Hälfte auf neue Sportarten und Disziplinen (Badminton, Beachvolleyball, Kanu: Slalom, Rad: BMX, Rad: MTB, Taekwondo, Trampolin und Triathlon). Bei den «grössten traditionellen Sportarten» ist Leichtathletik in Bezug auf hinzugekommene Entscheidungen am meisten gewachsen. Gleichzeitig gibt es mit Ringen: Griechisch-römisch beispielsweise eine Sportart, bei der in dieser Periode die Anzahl olympischer Entscheidungen reduziert wurde (siehe Appendix 1). In den Sportarten Sportschiessen und Segeln wurde die Anzahl Entscheidungen in dieser Periode erhöht und später wieder reduziert.

Abb. 2.1: Entwicklung der Anzahl Medaillenentscheidungen an den Olympischen Sommerspielen 1988–2016

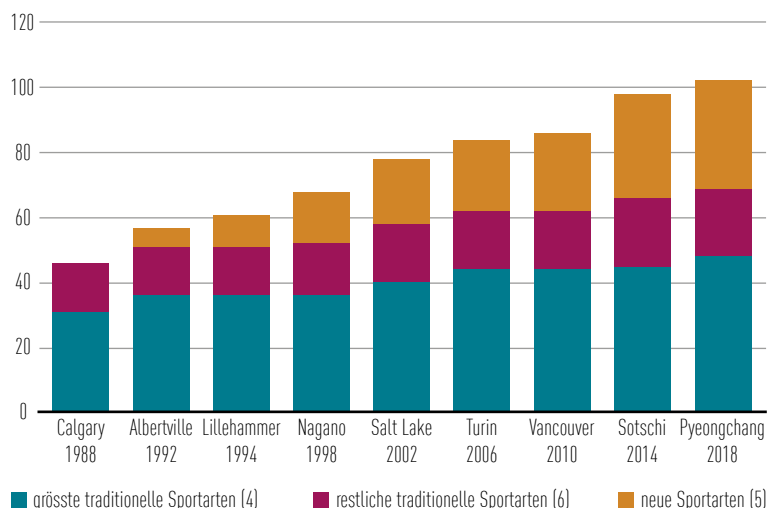


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2020a).

Abbildung 2.2. zeigt die dynamische Entwicklung des olympischen Winterprogramms. Die Anzahl ausgetragener Entscheidungen ist 1988–2018 um 122 % von 46 auf 102 gestiegen. Dieses enorme Wachstum kam primär durch die Aufnahme neuer Sportarten und Disziplinen in das Programm zustande (Short Track, Ski Freestyle, Snowboard, Curling und Skeleton). Ein Drittel der Entscheidungen der Olympischen Winterspiele in Pyeongchang 2018 wurde 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 vier «grössten traditionellen Sportarten» ist Biathlon am stärksten gewachsen und Ski Alpin am schwächsten. Folglich hat Ski Alpin im olympischen Programm an Bedeutung verloren. Das grösste Wachstum an Entscheidungen wiesen die neuen Sportarten auf: Ski Freestyle, Snowboard und Short Track.

Die Entwicklung des olympischen Programms im Sommer wie im Winter ist ein Abbild von sportpolitischen und ökonomischen Kräften. Das IOC entscheidet mit den internationalen Verbänden und der jeweiligen Gastgebernation über die Aufnahme von Sportarten oder Disziplinen in das olympische Programm. Die Prozesse zur Festlegung des olympischen Programms im Vorfeld der jeweiligen Austragung sind in der Olympischen Charta festgelegt (IOC, 2020b). Darin sind Richtwerte in Bezug auf die Anzahl Entscheidungen definiert. Diese liegen im Sommer bei 310 und im Winter bei 100 Entscheidungen. Die genaue Anzahl wird aber jeweils mit der entsprechenden Gastgebernation vereinbart. In der Agenda 2020 des IOC wurden Empfehlungen für die Entwicklung der olympischen Bewegung festgehalten, so beispielsweise in Bezug auf das olympische Programm: Bei den Athletinnen wie bei den Athleten sei die gleiche Anzahl Entscheidungen anzustreben (IOC, n.d.). Das IOC möchte ein attraktives Programm für die Zielmärkte und Sponsoren der olympischen Bewegung, gleichzeitig geht das Ringen der Sportarten um die Präsenz bei den Spielen weiter. Neue Sportarten und Disziplinen finden den Weg ins olympische Programm unter anderem auf Druck der zahlungskräftigen Fernsehstationen. Die Attraktivität in den Medien und die weltweiten Einschaltquoten an den Olympischen Spielen sichern die finanzielle Basis der olympischen Bewegung. In der Agenda 2020 wurde die Rolle der Gastgebernation durch das IOC gestärkt: Sie erhalten das Recht, eigene Sportarten für das Programm ihrer Heimspiele vorzuschlagen. Einige Sportarten werden nach der Austragung nicht im olympischen Programm bleiben.

Abb. 2.2: Entwicklung der Anzahl Medaillenentscheidungen an den Olympischen Winterspielen 1988–2018



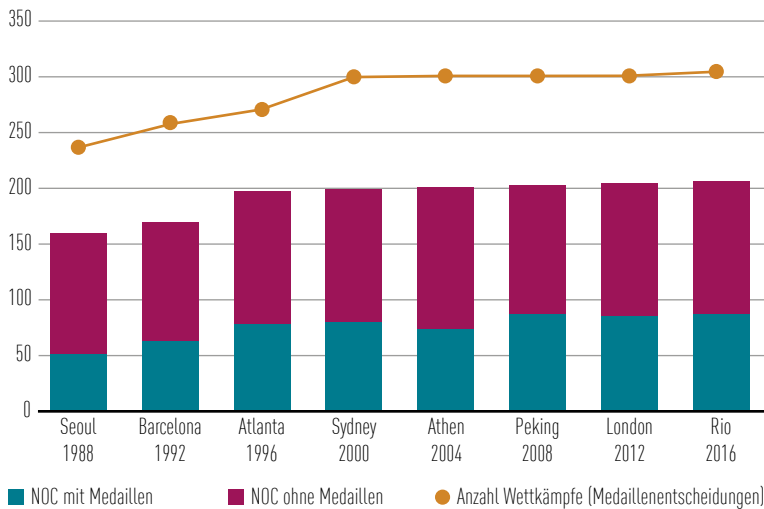
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2017b).

An den Olympischen Spielen Tokio 2020 im Sommer 2021 werden 339 Medaillenentscheide in 33 Sportarten und 51 Disziplinen ausgetragen. Mit Sportklettern, Karate, Skateboard und Surfing sind vier Sportarten zum ersten Mal im olympischen Programm (Swiss Olympic Team, n.d.). Zusätzlich wurde Soft- und Baseball wieder ins Programm aufgenommen. Die Olympischen Sommerspiele werden zudem erweitert mit Mixed-Teamevents in der Leichtathletik und im Schwimmen, Teamevents in den Sportarten Judo, Sportschiessen und Bogenschiessen, einer Triathlonstaffel und einem Mixed-Doppel im Tischtennis. In Paris 2024 wurden auf Vorschlag der Veranstalter die Sportarten Base-/Softball und Karate aus dem Programm gestrichen und dafür Breakdance aufgenommen (Comité d'organisation des Jeux de Paris 2024, n.d.). An den Olympischen Winterspielen 2022 in Peking soll das Programm um jeweils einen Mixed-Teamevent im Short Track, Skispringen und Snowboardcross erweitert werden. Im Bob wird der Monobob für Frauen olympisch. Im Ski Freestyle soll ein Mixed-Teamevent in den Aerials sowie Big Air hinzugefügt werden (IOC, 29. Januar 2020).

## Steigende internationale Konkurrenz

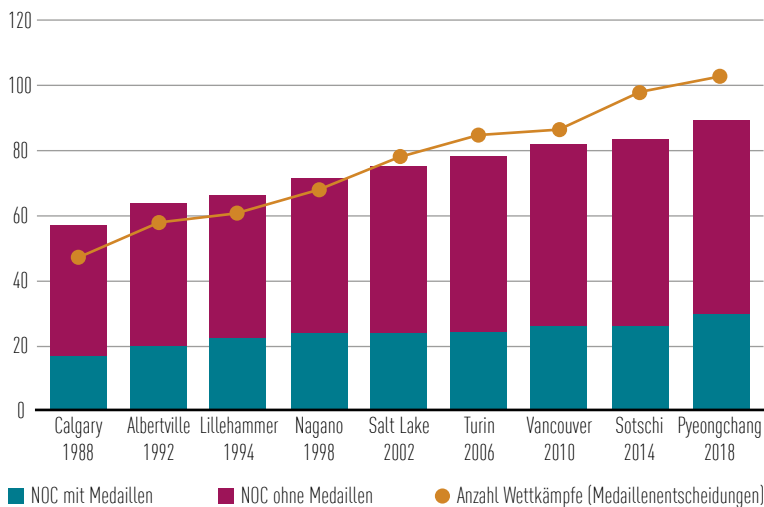
Die Zahl der vergebenen olympischen Medaillen hat zugenommen. Eine wachsende Anzahl Entscheidungen bedeutet auch eine Entwertung einer einzelnen Medaille. Aufgrund der stetig wachsenden Nachfrage nach Medaillen sind aus sportlicher Sicht kaum inflationäre Tendenzen im Wert einer Medaille auszumachen: Es bleibt sehr schwierig, eine olympische Medaille zu gewinnen. Mit der Anzahl Medaillen stieg nämlich in der gleichen Periode auch jene der teilnehmenden Nationen markant an.

Abb. 2.3: Entwicklung der Anzahl konkurrierender NOCs und Anzahl Medaillenentscheidungen an Olympischen Sommerspielen 1988–2016



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Gracenote (2020b); IOC (2017a).

Abb. 2.4: Entwicklung der Anzahl konkurrierender NOCs und Medaillenentscheidungen an den Olympischen Winterspielen 1988–2018



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Gracenote (2020b); IOC (2018).

An den Sommerspielen 1988 nahmen 159 Nationen teil, repräsentiert durch ihre National Olympic Committees (NOCs). Auf 52 davon entfielen Medaillen. Dies entspricht einem Anteil von 33 %. 2016 nahmen 204 NOCs teil, wovon 87 NOCs, also rund 28 %, mindestens eine Medaille mit nach Hause nahmen (vgl. Abb. 2.3.). Folglich teilen sich immer mehr NOCs die Medaillen. Es scheint, dass der internationale Konkurrenzdruck laufend leicht zunimmt.

In Abbildung 2.4 wird die Entwicklung der teilnehmenden NOCs im Winter dargestellt. 1988 waren 57 NOCs am Start, wovon sich 17 die Medaillen teilten. Dies entspricht einem Anteil von 30 %. An den Winterspielen 2018 nahmen 89 NOCs teil, wovon 34 % – sprich 30 NOCs – eine Medaille gewannen. Die Entwicklung zeigt, dass in den letzten 30 Jahren die Anzahl Entscheidungen sowie die Anzahl teilnehmender und medaillengewinnender Nationen gewachsen ist. Im Vergleich zu den Sommerspielen fällt auf, dass die Anzahl teilnehmender Nationen sowie die Anzahl medaillengewinnender Nationen an den Olympischen Winterspielen jedoch weiterhin klar tiefer sind. Im Winter sind die Sportarten und Disziplinen, welche auf Schnee oder Eis stattfinden, sowie die Nationen, welche die entsprechenden klimatischen Bedingungen mitbringen, beschränkt.

Es gelingt dem IOC und den internationalen Verbänden, immer mehr Nationen zur Teilnahme an Olympischen Spielen zu bewegen, um Medaillen zu gewinnen. Diese Entwicklung wird vom IOC und den internationalen Verbänden begrüsst, da sie zur globalen Verbreitung der olympischen Bewegung und der Sportarten beiträgt sowie die Bedeutung der Spiele steigert. Nicht nur die Anzahl der teilnehmenden Nationen steigt. Die Nationen investieren auch immer mehr Geld, um an Olympischen Spielen erfolgreich zu sein. Es wird interessant sein zu beobachten, wie sich die Nationen in Bezug auf die Sportarten verhalten, die einmalig im Programm Aufnahme finden. Dies gilt für den Sommer und den Winter.

## Strategische Positionierung der Nationen

Olympische Medaillen sind bedeutende sportliche Auszeichnungen. Die Nationen und die Vertreterinnen und Vertreter der einzelnen Sportarten treten in Bestbesetzung an. Die Ehre der Nation steht auf dem Spiel. Die steigende Anzahl an Medaillenentscheidungen und der steigende Konkurrenzdruck führt dazu, dass die Nationen ihre Fördersysteme gezielt auf ihre Medaillenziele ausrichten. Bevor die starken Nationen in den Kampf um Medaillen einsteigen, analysieren viele von ihnen erst das olympische Programm, die Anzahl Medaillen, die es zu gewinnen gibt, die internationale Konkurrenz sowie die eigenen Kernsportarten in Bezug auf olympischen Erfolg. Darauf aufbauend versuchen sie, ähnlich wie Unternehmen in der Wirtschaft, mögliche Marktpotenziale zu identifizieren und Marktanteile strategisch zu sichern oder gar zu erhöhen. Dieses strategische Verhalten zeigt sich insbesondere bei den erfolgreichen Wintersportnationen im dynamischen Medaillenmarkt der Olympischen Winterspiele (Weber, De Bosscher, & Kempf, 2019a).

Im stark wachsenden Programm der Winterspiele gilt es zu analysieren, inwiefern eine verstärkte Förderung der traditionellen Sportarten im eigenen Land sinnvoll ist und ob neue, medaillenreiche Sportarten gezielt unterstützt werden sollen. Mit der Aufnahme neuer Disziplinen und Sportarten nimmt die Bedeutung der traditionellen Sportarten innerhalb des Medaillenmarkts ab. Der Anteil der traditionellen Sportarten Ski Alpin an allen Medaillenentscheidungen sank von ehemals 22 % im Jahr 1988 auf 11 % im Jahr 2018. Im Eisschnelllauf hat sich der Anteil in gleicher Zeit von 22 % auf 13 % reduziert. Die beiden neuen olympischen Sportarten Ski Freestyle und Snowboard haben dagegen am stärksten an Bedeutung gewonnen. So stieg der Anteil an allen Entscheidungen der Sportart Ski Freestyle zwischen 1992 und 2018 von 4 % auf 10 % und bei der Sportart Snowboard zwischen 1998 und 2018 von 6 % auf 10 %. Die Marktpotenziale sind in der Regel höher in den neuen Sportarten und Disziplinen sowie in den Disziplinen mit zunehmend mehr Medaillenentscheidungen (Weber, De Bosscher, Shibli, & Kempf, 2019b). Durch eine strategische Analyse der Marktpotenziale können mehr Medaillenchancen genutzt werden.

Bei den Disziplinen der Olympischen Sommerspiele steht dagegen eher die Fokussierung auf die Stärken des heimischen Sportfördersystems und der gesellschaftlichen Verankerung im Vordergrund, da das entsprechende Programm in der untersuchten Periode von 1988–2016 weniger dynamisch ist. Durch die Agenda 2020 wird aber auch das Programm der Olympischen Sommerspiele flexibler gestaltet. Dies zeigt sich bereits in den olympischen Programmen von Tokio 2020 und Paris 2024. Der Aufbau eines Fördersystems in einer neuen olympischen Sportart oder Disziplin nimmt mitunter viel Zeit in Anspruch – meist mehr als ein olympischer Zyklus.

*In der Literatur wird ein «ongoing sporting arms race» zwischen den Nationen an den Olympischen Spielen identifiziert (De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & Van Bottenburg, 2015). Starke, etablierte Sportnationen erhöhten ihre Ausgaben für den Leistungssport in der Periode 2001 bis 2011 gewaltig: Australien +58 %, Frankreich +101 %, Kanada +67 %, Japan +57 % und die Niederlande +36 %. Aufstrebende Nationen wie Brasilien +210 % oder Südkorea +143 % investieren ebenfalls immer mehr. Einige Nationen wie Finnland (+86 %) investieren zwar mehr, jedoch scheint der internationale Erfolg abzunehmen. Diese Entwicklung führt dazu, dass die Erreichung des Medaillenziels immer teurer wird: Will eine Nation weiterhin olympische Medaillen gewinnen und wettbewerbsfähig bleiben, muss sie immer mehr Geld in den Leistungssport investieren.*

# 3. Sportnation Schweiz: ein Überblick

Die Schweiz stellt sich dem Kampf um Medaillen und formuliert entsprechende Ziele. In der Schweiz ist es die Swiss Olympic Association (nachfolgend Swiss Olympic genannt), welche zusammen mit ihren Mitgliedsverbänden Medaillenziele oder das Gewinnen von olympischen Diplomen verfolgt. Für deren Erreichung erhalten die Mitgliedsverbände subsidiären Support vom Bundesamt für Sport (BASPO), Swiss Olympic, den Landeslotterien sowie von weiteren öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Partnern. Die Akteure des Sportsystems richten ihre Strategien so aus, dass sie ihre Organisationsziele möglichst erreichen.

## Leistungsausweis der Sportnation Schweiz

Die Schweiz ist traditionell ein Wintersportland. Dies spiegelt sich in der Zahl errungener olympischer Medaillen im Zeitraum von 1988 bis 2018.

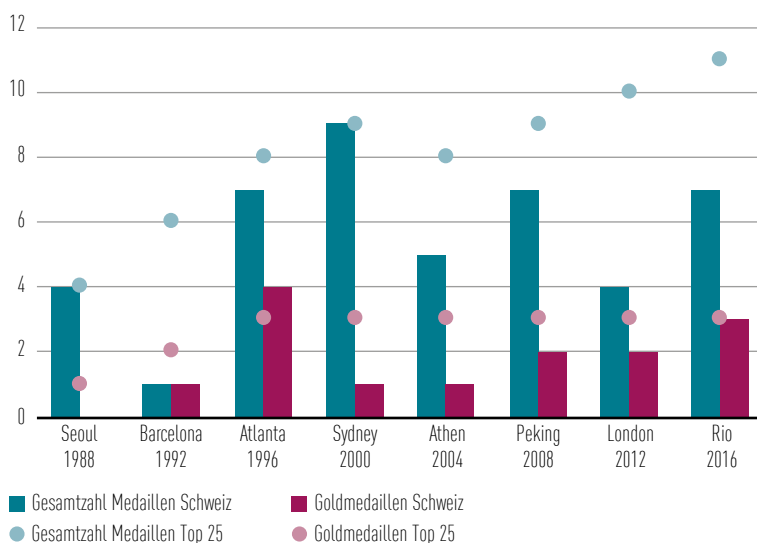
Der Leistungsausweis der Schweiz wird anhand des Medaillenerfolges analysiert. Zwischen den Olympischen Sommerspielen von 1988 und 2016 wird die Zielsetzung «Top 25» Nation verwendet. An den Olympischen Winterspielen wird die Zielsetzung «Top 8» Nation bis 2018 genutzt. Das Ranking «Top 25» und

«Top 8» kann dabei nach dem Total der Goldmedaillen (gewichtetes Ranking) oder der Gesamtzahl der Medaillen (nicht gewichtetes Ranking) vorgenommen werden. Im gewichteten Medaillenspiegel überstrahlt der Olympiasieg alle weiteren Medaillen. Eine Goldmedaille fällt bei der Rangierung der Nationen mehr ins Gewicht als mehrere Silbermedaillen zusammen. Die Medien beziehen sich typischerweise sehr häufig auf diesen Medaillenspiegel. Jedoch können die Ziele auch anhand der Gesamtzahl gewonnener Auszeichnungen überprüft werden. Im ungewichteten Medaillenspiegel zählt jede Medaille – unabhängig ob Gold, Silber oder Bronze – gleich viel. Die Zielsetzung aus dem Spitzensport-Konzept Schweiz (Swiss Olympic, 2010) lässt offen, ob die Schweiz eine «Top 25» respektive «Top 8»-Rangierung nach gewichtetem oder ungewichteten Ranking erreichen soll. Für die Überprüfung des Leistungsausweises bedeutet dies, dass sowohl die Anzahl Goldmedaillen sowie die Gesamtzahl der Medaillen relevant sind.

In Abbildung 3.1 wird die Bilanz der Schweiz bezüglich des Medaillenziels für die Olympischen Sommerspiele zwischen 1988 und 2016 dargestellt. Die Anzahl zu gewinnender Goldmedaillen für die Zielerreichung «Top 25» ist mit 3 Goldmedaillen seit 1996 konstant. Anders ist das bei der für die Zielerreichung nötigen Gesamtzahl: Tendenziell müssen dafür seit 1988 mehr Medaillen gewonnen werden (von vier auf elf Medaillen). Der Schweiz gelang ein Leistungssprung an den Olympischen Spielen in Atlanta 1996. Das Top-25-Ziel in Bezug auf Goldmedaillen wurde dort übertroffen und in Bezug auf die Gesamtzahl Medaillen fast erreicht. In Sydney 2000 erreichten die Schweizer Athletinnen und Athleten das Ziel nur noch bezüglich der Gesamtzahl Medaillen. Seither verpassten sie die Zielvorgaben «Top 25», teilweise sogar deutlich.

Interessanterweise werden die Athletinnen im Verhältnis zu den Athleten für den Erfolg der Schweizer Delegation an den Olympischen Sommerspielen immer wichtiger. In Sydney 2000 gewannen die Frauen erstmals mehr Medaillen als die Männer (Stamm & Lamprecht, 2016).

Abb. 3.1: Zielerreichung der Schweiz an den Olympischen Sommerspielen 1988–2016



Anmerkungen: Das Ranking des Medaillentotals bezieht sich auf die Gesamtzahl gewonnener Medaillen ohne Priorisierung zwischen Gold-, Silber- und Bronze-medailen.

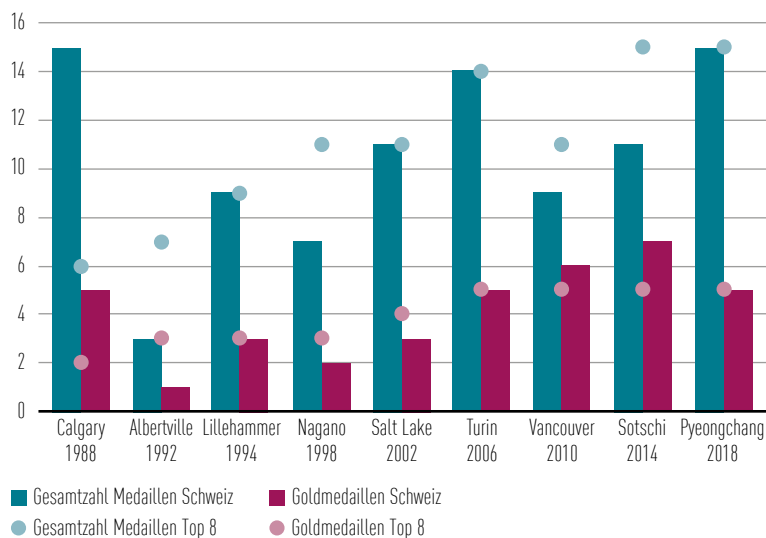
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Gracenote (2020a, 2020e).



In Abbildung 3.2 wird die Bilanz der Schweizer Athletinnen und Athleten bezüglich des Medaillenziels «Top 8» für die Olympischen Winterspiele zwischen 1988 und 2018 dargestellt. Im Winter mussten zur Erreichung des Medaillenziels «Top 8» seit 1988 tendenziell sowohl mehr Goldmedaillen (von zwei auf fünf Goldmedaillen) als auch gesamthaft mehr Medaillen (von sechs auf elf bis fünfzehn 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. Die Schweiz hat sich aber beachtlich behauptet. Abgesehen von den Spielen in Albertville 1992 und Nagano 1998 erreichten die Athletinnen und Athleten die damaligen Leistungsziele entweder bezüglich der Goldmedaillen oder der Gesamtzahl Medaillen. In Lillehammer 1994 und Turin 2006 wurden beide Zielgrössen erfüllt. Die Spiele in Sotschi 2014 gehen mit sieben Goldmedaillen als «goldene Spiele» in die Geschichte ein. Sie bilden den Höhenpunkt eines Steigerungslaufes in der Anzahl Schweizer Olympiasiegerinnen und -sieger seit Nagano 1998. In Pyeongchang 2018 wurde das Total der gewonnenen Medaillen von 1988 egalisiert.

Dieser Erfolg ist jedoch zu relativieren. Wie im Kapitel 2 gezeigt, hat das IOC die Anzahl Entscheidungen, insbesondere an den Olympischen Winterspielen, stark erhöht und dadurch auch die Anzahl verteilter Medaillen. An den Winterspielen von Calgary 1988 verteilte das IOC 138 Medaillen in 46 Entscheidungen. Davon konnte eine Nation maximal 126 Medaillen gewinnen (Weber, 2019). Die Anzahl zu gewinnender Medaillen ist tiefer, da in gewissen Sportarten/Disziplinen und bei gewissen Entscheidungen nur eine Athletin oder ein Athlet (z. B. Eisschnelllauf Massenstart), nur ein Team (z. B. Damen, Herren und Mixed Curling Events) oder nur eine Mannschaft (Damen und Herren Eishockey Events) starten kann. Diese Anzahl wurde in Pyeongchang 2018 mit 306 verteilten Medaillen in 102 Entscheidungen und 259 zu gewinnenden Medaillen mehr als verdoppelt: verteilte Medaillen +122 % und zu gewinnende Medaillen +106 %. Der Marktanteil an gewonnenen Medaillen von den total zu gewinnenden Medaillen der Schweizer Delegation betrug folglich in Calgary 11,9 % und in Pyeongchang 5,8 % (eigene Berechnung, basierend auf: Weber, 2019).

Abb. 3.2: Zielerreichung der Schweiz an den Olympischen Winterspielen 1988–2018



Anmerkungen: Das Ranking des Medaillentotals bezieht sich auf die Gesamtzahl gewonnener Medaillen ohne Priorisierung zwischen Gold-, Silber- und Bronze-medailen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Gracenote (2020a, 2020f).

## Kernsportarten für den internationalen Erfolg

Für Medaillengewinne an Olympischen Spielen sind einige Sportarten sehr wichtig. Tabelle 3.1 zeigt die in der Vergangenheit erfolgreichen olympischen Sportarten der Schweiz. An den Olympischen Sommerspielen zwischen 1988 und 2016 gewannen die Athletinnen und Athleten der vier erfolgreichsten Sportarten – Rad: Strasse, Rad: MTB, Rudern und Triathlon – 50 % der Medaillen, wobei der Radsport mit 28 % dominierte. An den Winterspielen von 1988 bis 2018 gewannen die Athletinnen und Athleten der vier erfolgreichsten Sportarten – Ski Alpin, Snowboard, Bob und Ski Freestyle – 72 % der Schweizer Medaillen. Ski Alpin ist mit 37 % klare Spitzenreiterin.

Tab. 3.1: Schweizer Medaillen nach Sportarten an den Olympischen Spielen von 1988 bis 2018

Olympische Sommerspiele 1988–2016		
Sportart	Anzahl	Aufteilung
Rad: Strasse	6	14 %
Rad: MTB	6	14 %
Rudern	5	11 %
Triathlon	5	11 %
Tennis	4	9 %
Pferdesport: Springen	4	9 %
weitere	14	32 %
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100 %</b>

Olympische Winterspiele 1988–2018		
Sportart	Anzahl	Aufteilung
Ski Alpin	35	37 %
Snowboard	13	14 %
Bob	12	13 %
Ski Freestyle	8	9 %
Curling	7	7 %
Langlauf	6	6 %
weitere	13	14 %
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100 %</b>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Gracenote (2020c, 2020d).

Im Sommer, aber vor allem auch im Winter sind Athletinnen und Athleten von wenigen Sportarten für einen Grossteil der gewonnenen Medaillen verantwortlich. Bei den erfolgreichen Sportarten handelt es sich meist um Einzelsportarten. Mannschaftssportarten schaffen es kaum in die Tabelle 3.1, da es nur eine Medaille zu gewinnen gibt. Für eine Nation kann der Erfolg einer Mannschaft dennoch wertvoll sein, da alle Spieler/innen eine Medaille erhalten. Sie tragen so den Erfolg in zahlreiche Wohnorte und Vereine der Schweiz, welche sich mit den Gewinnerinnen und Gewinnern freuen und identifizieren können.

Weiter fällt auf, dass Schweizer Athletinnen und Athleten in neuen Sportarten erfolgreich sind. Mit Rad: MTB, Triathlon (seit 2000 olympisch), Snowboard, Ski Freestyle (seit 1992 olympisch) und Curling (seit 1998 olympisch) tragen fünf Sportarten massgeblich zum Erfolg 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 Potenziale im Medaillenspiegel zu erschliessen. Bei den vier erfolgreichsten Sommersportarten wurden 15 der 22 Medaillen (68%) in Medaillenentscheidungen gewonnen, die erst nach 1988 ins olympische Programm aufgenommen wurden.

Bei den vier erfolgreichsten Wintersportarten sind es 26 der 68 Medaillen (38%). So konnten Erfolge in neuen Entscheidungen in den neuen Sportarten wie beispielsweise der Kurzstrecke im Triathlon Damen (seit 2000 olympisch), dem Parallel-Riesenslalom im Snowboard Damen und Herren (seit 2002 olympisch) oder dem Curling Mixed Doppel (seit 2018 olympisch) gefeiert werden. Nicht nur in den Entscheidungen der neu aufgenommenen Sportarten kann die Schweiz Erfolge feiern. Auch in traditionellen Disziplinen wie Ski Alpin, die bereits seit längerem zum olympischen Programm zählen, ist die Schweiz in neuen Entscheidungen wie beispielsweise dem Mixed Team Parallel Slalom im Ski Alpin (seit 2018 olympisch) erfolgreich.

Der Sportnation Schweiz gelingt es folglich, auf die Entwicklungen im internationalen Wettbewerbsumfeld relativ schnell und erfolgreich reagieren zu können. Dies hängt mitunter von der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren im Sportfördersystem zusammen.

### Unterschiedlicher Handlungsrahmen der Träger des sportlichen Erfolges

Das Zusammenspiel der verschiedenen Träger der Sportförderung ist nicht trivial. Es hilft für das Verständnis die grundlegenden ökonomischen Referenzsysteme in Erinnerung zu rufen. Im Sport spielen verschiedenste Akteure aus dem Non-Profit-Bereich (Dritter Sektor), dem profitorientierten (Marktsektor) und dem öffentlich-rechtlichen Bereich (Staatlicher Sektor) eine wichtige Rolle. Die Organisationen in diesen Sektoren unterscheiden sich in Bezug auf ihre Rechtsform und auf die gesetzten sportlichen und/oder wirtschaftlichen Ziele (Kempf & Lichtsteiner, n.d.).

Im privatrechtlichen, Non-Profit-Bereich sind die Akteure meist als Vereine oder Stiftungen organisiert. Neben der Rechtsform unterscheiden sich die Akteure im Non-Profit- und profitorientierten Bereich folglich auch in der Finanzierung und der Erreichung der Ziele. Das Erreichen von Sachzielen steht im privatrechtlichen Non-Profit-Bereich im Vordergrund. Das Medaillenziel ist ein typisches Sachziel im Sport. Der Non-Profit-Bereich im Sport besteht primär aus Vereinen wie Swiss Olympic, nationalen Sportverbänden, Sportvereinen und Stiftungen wie die Schweizer Sporthilfe oder Antidoping Schweiz.

Im profitorientierten Bereich sind die Akteure meist Unternehmer und entsprechend häufig als AG oder GmbH organisiert. Sie bieten Güter und Dienstleistungen gegen Geld an, verfolgen finanzielle gewinnmaximierende Unternehmensziele und stehen im wirtschaftlichen Wettbewerb mit Konkurrenten. Zum privatrechtlichen, profitorientierten Sport gehören typischerweise Sponsoren und Sportmedien sowie Sportdienstleister, Sportartikelhersteller und Sporthändler. Ohne diese Partner gibt es keinen professionellen Sport. Der wichtigste Treiber ist das Schweizer Fernsehen.

Swisslos und Loterie Romande erwirtschaften mit Geldspielen wie Lotteriespielen und Sportwetten einen Gewinn, welcher dem Sport sowie gemeinnützigen Projekten und Institutionen zugutekommt. Sie haben folglich keine sportlichen Ziele und sind ein Sonderfall. Die beiden Landeslotterien sind als gemeinnützige Lotteriegesellschaften organisiert, welche als Unternehmen die Lizenz zur Durchführung des Wettgeschäfts besitzen. Sie haben faktisch ein «Lotteriemonopol» inne, gesichert durch das Geldspielgesetz.

Der öffentlich-rechtliche Sport wird durch den Bund, die Kantone und die Gemeinden repräsentiert. Öffentlich-rechtliche Institutionen sind den politischen Zielen im gesetzlichen Auftrag verpflichtet. Eine schematische Übersicht ausgewählter Akteure in den Referenzsystemen gibt Abbildung 3.3.

Diejenigen Akteure aus dem dritten und staatlichen Sektor, welche in der nationalen Leistungssportförderung eine zentrale Rolle einnehmen, werden in der Folge präsentiert. Die Akteure im Marktsektor gewinnen im Kapitel 4 an Bedeutung. Die gewählten Farben in der Abbildung 3.3 antizipieren das Modell der Finanzströme.

### Swiss Olympic, Verbände und Vereine

Swiss Olympic ist der Dachverband des privatrechtlich organisierten Sports und setzt sich aus 80 Verbänden und 23 Partnerorganisationen zusammen (Stand 2019). Das Sportparlament ist das oberste Organ von Swiss Olympic. Der Exekutivrat ist das leitende Organ und die Geschäftsleitung übernimmt die operativen, administrativen und organisatorischen Aufgaben. Swiss Olympic gewährleistet eine nationale Koordination und Qualitätssicherung innerhalb der Nachwuchs- und Leistungssportförderung. Dazu erlässt Swiss Olympic Auflagen bei der Vergabe von Unterstützungsbeiträgen an ihre Mitgliederverbände und über sie an Trainer/innen sowie Athletinnen und Athleten. Weiter vergibt Swiss Olympic verschiedene Swiss Olympic-Labels und in Zusammenarbeit mit den Verbänden die Swiss Olympic Cards an Athletinnen und Athleten. Hinzu kommen Swiss Olympic Cards für Trainer/innen, Techniker/innen sowie Funktionärinnen und Funktionäre. 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.

Abb. 3.3: Schematische Übersicht ausgewählter Akteure der Sportnation Schweiz

Dritter Sektor (Non-Profit-Bereich)	Marktsektor (profitorientierter Bereich)	Staatlicher Sektor (öffentlich-rechtlicher Bereich)
Swiss Olympic	Sponsoren	Bund
Nationale Sportverbände	Medien	Kantone
Vereine	Landeslotterien	Gemeinden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kempf & Lichtsteiner (n.d., S. 83).

Die nationalen Sportverbände gestalten die nationale Leistungssportpolitik in ihren Sportarten. Die Autonomie der nationalen Sportverbände stützt sich auf die Überzeugung, dass jeder die spezifischen Anforderungen seiner Sportart am kompetentesten umzusetzen weiss. Sie stehen in der Verantwortung bezüglich der Erarbeitung und Umsetzung der Förderkonzepte für den Breiten- und den Leistungssport in den betreffenden Sportarten. Dies beinhaltet auch die Nachwuchsförderung, die Abstimmung des Wettkampfkalenders, die Organisation und Vergabe von nationalen Turnieren und Meisterschaften, die nationale Reglementierung der Sportart, die Unterstützung der Mitglieder, die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern, die Beschaffung von finanziellen Mitteln sowie die Interessensvertretung gegenüber den übergeordneten internationalen Sportverbänden. Die nationalen Verbände stellen die Verbindung zu ihren internationalen Sportverbänden sicher.

Die Vereine bilden die Basis des Schweizer Sports und damit auch der Leistungssportförderung. 2016 waren 19 487 Vereine über ihre Verbände Swiss Olympic angeschlossen (Anmerkung: werden Vereine, die mehreren Sportverbänden angehören einfach gezählt, sind es 18 824 Vereine). Die meisten Vereine zählten dabei der Schweizerische Turnverband (2957), der Schweizer Schiesssportverband (2943) und der Schweizerische Fussballverband (1440). 2016 zählten Schweizer Sportvereine rund 1,99 Mio. Aktivmitglieder. Der Fussballverband, der Turnverband, der Hochschulsport-Verband, Swiss Tennis sowie der Alpen-Club umfassen dabei zusammen rund die Hälfte aller Aktivmitglieder (Lamprecht, Bürgi, Gebert, & Stamm, 2017).

Die Stiftung Schweizer Sporthilfe wurde 1970 vom Schweizerischen Landesverband für Sport und dem Schweizerischen Olympischen Comité gegründet. Zwischen 1997 und 2016 trat die Unterstützung des leistungsorientierten Nachwuchssports in den Vordergrund. Heute sollen durch bedürfnisbezogene Beiträge diejenigen Nachwuchs- und Elite-Athletinnen und -Athleten in ihrer sportlichen Karriere unterstützt werden, welche über die Bereitschaft und das Potenzial zu Top-Resultaten an internationalen Grossanlässen verfügen. Athletinnen und Athleten mit einer Swiss Olympic Card Bronze, Silber oder Gold können einen Sporthilfe-Förderbeitrag beantragen. Swiss Olympic wählt den Stiftungsrat der Schweizer Sporthilfe und ist daher stark mit der Sporthilfe verknüpft. Die Stiftung beschafft die finanziellen Mittel für die Beiträge der Athletinnen und Athleten bei der Sport-Toto-Gesellschaft (STG), Partnern aus der Wirtschaft, Stiftungen sowie privaten Gönnern.

### Bund, Kantone und Gemeinden

Der öffentlich-rechtliche Sport wird auf nationaler Ebene durch das BASPO vertreten. Das BASPO wurde 1998 als Teil des Eidgenössischen Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS (VBS) geschaffen. Als Dachstruktur organisiert, gehören ihm neben dem Amtsbereich auch die Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM (EHSM), die Ausbildungs- und Sportzentren in Magglingen (nationales Sportzentrum Magglingen [NSM]) und Tenero (Centro sportivo nazionale della gioventù Tenero [CST]) sowie der Jugend- und Erwachsenensport (JES) an.

Das wichtigste Sportfördergefäss ist Jugend+Sport (J+S). Über die Subventionen und das Ausbildungsangebot nimmt das BASPO eine Steuerungs- und Qualitätssicherungsfunktion wahr. Die EHSM bietet sowohl Forschung, Ausbildung, als auch Dienstleistungen in Form von trainingswissenschaftlicher und strategischer Unterstützung für die nationalen Sportverbände. Das BASPO unterstützt die nationalen Sportverbände mit subventionierten Dienstleistungen wie z. B. Trainings- und Testmöglichkeiten an den nationalen Sportzentren in Magglingen, Tenero und Andermatt. Die rechtliche Grundlage für die Unterstützung der Sportverbände durch den Bund respektive das BASPO sind im Sportförderungsgesetz von 2012 (SpoFöG) festgehalten.

Eine wichtige Stütze des Leistungssports ist die Schweizer Armee (inklusive Bevölkerungsschutz). Die Armee unterstützt die besten Nachwuchsatletinnen und -athleten auf dem Sprung zur Elite. Die Schweizer Armee fördert über die Gefässe Spitzensport-Rekrutenschule (RS), Wiederholungskurse (WK) und Zeitmilitärstellen. Die Spitzensportförderung in der Armee ist in Magglingen integriert. Es kommt hinzu: Die Durchführung zahlreicher Sportveranstaltungen im Breiten- und Leistungssport wären ohne deren Unterstützung gar nicht möglich.

Kantone und Gemeinden sind die wichtigsten öffentlich-rechtlichen Sportförderer der Schweiz. Die 26 Kantone verfügen über eigene Sportämter (2019: 23 Kantone) oder eine Fach-/Dienststelle Sport (2019: 3 Kantone; Glarus, Luzern, Schaffhausen). Sie bestimmen, wie der Sport und so auch der Spitzensport auf kantonaler Ebene durch die öffentliche Hand gefördert werden soll (z. B. Schulwesen, Infrastruktur etc.). Die Kantone entscheiden zudem autonom, wie die Lotteriegelder an den Sport verteilt werden. Weiter fördern die Kantone aus ihren Steuereinnahmen Hochschulen und andere Forschungsinstitutionen mit substanziellen finanziellen Eigenmitteln. Die 2212 Gemeinden (Stand 2019) unterstützen mit ihren Steuereinnahmen die Sportinfrastruktur, die Sportveranstaltungen sowie durch die Unterstützung des Vereinswesens den Sport und so auch die Athletinnen und Athleten im Nachwuchs- und Leistungssport essenziell.

### Nationale Koordination zwischen Swiss Olympic und dem BASPO

Die Anstrengungen für den olympischen Erfolg sind enorm gewachsen. Olympischer Erfolg bedingt eher acht bis zwölf, als vier Jahre konsequente Sportentwicklung und Aufbauarbeit. Idealerweise gibt es auf der nationalen Ebene eine verstärkte Koordination. Die Sportnation versucht diesem Umstand gerecht zu werden, indem der Bund und Swiss Olympic Grundlagen auf konzeptioneller und strategischer Ebene erarbeiten. Das Leistungssportkonzept des Bundes (2016) sowie die Strategie von Swiss Olympic 2017–21 sind ein Beleg dafür. Auf nationaler Ebene koordinieren Swiss Olympic und das BASPO den Sport. Eine Leistungsvereinbarung zwischen dem BASPO und Swiss Olympic regelt die Sportförderaufgaben und somit die Zusammenarbeit des privaten und des öffentlich-rechtlichen Bereichs.

Swiss Olympic arbeitet fachspezifische Leistungsvereinbarungen mit den nationalen Sportverbänden und Partnerorganisation aus und bietet den nationalen Sportverbänden verschiedene Dienstleistungen an. Mit der Wahl des Exekutivrates durch die Verbände und dem Einsitz im Sportparlament, erhalten die Verbände weitreichende Rechte. Die Swiss Olympic Athletes Commission nimmt die Interessen der Athletinnen und Athleten gegenüber verschiedensten Akteuren (Swiss Olympic, IOC etc.) wahr und stellt die Organisation des Athletenparlaments sicher (Swiss Olympic, 2016c). Es ist eine typische Eigenschaft des Schweizer Leistungssportfördersystems, dass Initiativen zur Steuerung im föderalistischen Sinne «bottom-up» im Non-Profit-Bereich zustande kommen.

Im öffentlich-rechtlichen Bereich unterstützen Bund, Kantone und Gemeinden den privatrechtlich organisierten Sport in der Schweiz subsidiär. Handlungsleitend sind die Grundlagen in Verfassung, Gesetz und Verordnungen im Sport. Der politische Wille und

mit ihm die Sport- und Leistungskultur eines Landes können die Grundlagen substanziell prägen. Das BASPO unterstützt die Sportverbände primär mit Subventionen, welche in der Leistungsvereinbarung mit Swiss Olympic geregelt sind. Weiter werden Vereine über das J+S-Förderprogramm, Trainings- und Wettkampfanlagen über das Nationale Sportanlagenkonzept (NASAK) und Sportevents subsidiär unterstützt.

Die Stiftung Antidoping Schweiz ist seit dem 1. Juli 2008 das unabhängige Kompetenzzentrum für Dopingbekämpfung in der Schweiz. Antidoping Schweiz wird vom Bund und von Swiss Olympic massgeblich finanziell unterstützt. Eine Rahmenvereinbarung mit dem Bund und eine Finanzvereinbarung mit Swiss Olympic regeln diese Unterstützung. Ebenso beinhalten diese Vereinbarungen verbindliche Ziele für Antidoping Schweiz. Zweck der Stiftung Antidoping Schweiz ist es, einen wesentlichen Beitrag zur Bekämpfung von Doping im Sport durch Dopingkontrollen, Ermittlungen, Dopingprävention, angewandte Forschung sowie durch nationale und internationale Zusammenarbeit zu leisten. Sie schützt den Anspruch der Sporttreibenden auf einen chancengleichen, fairen und dopingfreien Sport und leistet damit einen Beitrag an die von der Bevölkerung erwartete Glaubwürdigkeit des Sports.

### Kooperationen und Steuerung als Herausforderung in der Schweiz

Ein starker Führungsanspruch durch Swiss Olympic oder das BASPO hat in der Sportpolitik in der Schweiz wenig Tradition. Sportpolitische Entscheidungen werden nach föderalen Prinzipien getroffen, die Unterstützung des Bundes wie auch von Swiss Olympic ist grundsätzlich subsidiär. Zentralistischen Staatseingriffen wird meist skeptisch begegnet. Private Lösungen dürfen nicht verdrängt werden. Swiss Olympic und der Bund müssen bei den nationalen Verbänden und Vereinen, den Kantonen und Gemeinden viel Überzeugungsarbeit leisten. Entscheide auf nationaler Ebene müssen breit abgestützt werden. Das System zeichnet sich deshalb durch sehr viel Konsens und Stabilität aus.

In der Schweizer Sportförderung sind es Athletinnen und Athleten, Veranstalter und Verbände, denen 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. Die Verbände sind für den Erfolg und die Entwicklung ihrer Sportarten in der Verantwortung.

Die Sportverbände müssen sich an den wirtschaftlichen Interessen ihrer Partner orientieren. Der medial getriebene Leistungssport ist schnelllebig und fordert unternehmerisches Handeln. Neben den

sportlichen Zielen müssen die Akteure im Non-Profit-Bereich auch wirtschaftliche Ziele erreichen. Im Gegenzug dazu baut der öffentlich-rechtliche Sport auf Nachhaltigkeit und Konsens. Die sportlichen Ziele der entsprechenden Akteure bewegen sich im Spektrum des lebenslangen Sporttreibens (BASPO), der Qualifikation für die Olympischen Spiele bis hin zu olympischen Medaillen (Swiss Olympic).

Mit dem zunehmenden Interesse von Unternehmer/innen in der Wirtschaft wird der Sport gefordert. Privatwirtschaftliche Initiativen im professionellen Sport sind schwierig in die nationale Leistungssportförderung zu integrieren. Der Schweizer Sport ist für die enge Kooperation mit marktwirtschaftlichen Partnern und gleichzeitig enger Führung durch Swiss Olympic und dem Bund noch wenig gerüstet. Folglich pendelt die nationale Leistungssportförderung zwischen Führungsanspruch, Förderwillen und passiven Gestaltungsvorschlägen.

Trotz der herausfordernden Fördersituation für den Bund und Swiss Olympic ist die Schweiz in Bezug auf die Leistungsfähigkeit nicht zu unterschätzen. In Bezug auf die Delegationsgrösse im Verhältnis zur Bevölkerungsgrösse ist die Schweiz an Olympischen Sommer- und Winterspielen bei den weltweit erfolgreichsten Nationen. Die internationale Konkurrenz zwingt die Akteure in der Leistungssportförderung zu Effizienz. Die vergleichsweise träge vertikale Koordination zwischen Swiss Olympic, Verband und Vereinen in der nationalen Leistungssportförderung stellt sicher, dass keine allzu radikalen Wendungen im Fördersystem vorgenommen werden können. Die horizontale Koordination etwa zwischen Verbänden oder Kantonen stellt ein gewisses Mass an Wettbewerb zwischen den einzelnen Akteuren sicher. Mittel- und langfristig dürfte das Schweizer System nachhaltig und – obwohl oft kritisiert – effizient sein.

# 4. Finanzierung des olympischen Erfolgs

Der Gewinn von Ruhm und Ehre ist kostspielig. Nationen investieren in den Medaillenerfolg an olympischen Spielen. Landeslotterien finanzieren den Leistungssport stärker mit. Medien und Sponsoren verfolgen ihre wirtschaftlichen Interessen. In vielschichtigen partnerschaftlichen Beziehungen tragen sie zum Erfolg der Sportnation Schweiz im internationalen Wettbewerb bei. Die Finanzierung des Schweizer Sportsystems ist hochkomplex und von verschiedenen Institutionen getrieben.

## Landeslotterien stützen die Sportförderung

Für die Sportnation Schweiz nehmen die beiden Landeslotterien Swisslos (Wirtschaftsgebiet: Deutschschweiz und Tessin) und die Loterie Romande (Wirtschaftsgebiet: Westschweiz) eine zentrale Funktion ein. Swisslos und die Loterie Romande erwirtschafteten 2018 kumuliert einen Gewinn von CHF 593.4 Mio. und verteilten davon CHF 588.4 Mio. an gemeinnützige Organisationen und Projekte in Sport, Kultur, Soziales, Bildung und Umwelt. Rund 29 % der Gewinnverteilung von Swisslos und der Loterie Romande wurden 2018 dem Schweizer Sport zur Verfügung gestellt. Swiss-

los schüttet seit 2016 jeweils exakt 10,74 % des zu verteilenden Gewinns an die Sport-Toto-Gesellschaft (STG) aus (Swisslos, persönliche Kommunikation, 20. November 2020). Die Loterie Romande unterstützt, nach Abzug von CHF 3.4 Mio. für den Pferdesport (Association pour le développement de l'élevage et des courses [ADEC]), über die STG und die kantonalen Sportkommissionen der Westschweizer Kantone den Sport mit 16.67 % des zu verteilenden Gewinns (Loterie Romande, 2019). SwissTopSport (STS) erhielt 2018 CHF 1.2 Mio. direkt von den Landeslotterien (Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019c).

Die STG leitet die Gelder weiter an Swiss Olympic, die Stiftung Schweizer Sporthilfe sowie an den Schweizer Fussball (Schweizerischer Fussballverband [SFV]/ Swiss Football League [SFL]) und Eishockey (Swiss Ice Hockey Federation [SIHF]/National League [NL]). Letztere müssen das erhaltene Geld für Ausbildungszwecke sowie deren Nachwuchsförderung einsetzen. Der Sport wird somit direkt über die STG und indirekt über die kantonalen Lotterie- und Sportfonds gefördert. Das Geld wird jeweils im darauffolgenden Jahr an die Sportverbände/Institutionen überwiesen.

Tabelle 4.1 zeigt die Gewinnverteilung der Landeslotterien an den Sport 2018. Dargestellt werden die Beiträge, welche vom Jahresgewinn 2018 von Swisslos und der Loterie Romande an die Sportverbände/Institutionen sowie kantonalen Sportfonds verteilt werden. 2018 unterstützten die Landeslotterien den Sport insgesamt mit CHF 169.7 Mio. Dabei wurde der Grossteil von CHF 114.5 Mio. den kantonalen Sportfonds übermittelt.

2018 verteilten die Kantone insgesamt CHF 116.7 Mio. aus den kantonalen Sportfonds (eigene Berechnung). Somit unterstützten die Kantone den Sport aus ihren Sportfonds 2018 mit CHF 2.2 Mio. mehr, als sie von den Landeslotterien erhalten haben. Die Sportfonds der Kantone aus dem Wirtschaftsgebiet Swisslos verteilten insgesamt CHF 92.1 Mio. und die Sportfonds im Wirtschaftsgebiet der Loterie Romande CHF 24.6 Mio. In Abbildung 4.1 wird ersichtlich, dass die Sportfonds den Sport unterschiedlich unterstützen. Deutschschweizer Kantone und das Tessin priorisieren mit 49 % die Sportinfrastruktur, 36 % fliessen in den Breitensport und 14 % in den Leistungs- und Nachwuchssport. In der Westschweiz wird der Breitensport mit 51 % klar priorisiert. Der Leistungs- und Nachwuchssport sowie die Sportinfrastruktur werden mit 25 % respektive 24 % zu ähnlichen Anteilen unterstützt.

Tab. 4.1: Gewinnverteilung der Landeslotterien an den Sport 2018

Sportverbände/Institutionen	in Mio CHF
Swiss Olympic	42.5
Schweizer Fussball (SFV, SFL)	4.7
Schweizer Eishockey (SIHF, NL)	2.4
Schweizer Sporthilfe	1.0
SwissTopSport – STS	1.2
Pferdesport (ADEC)	3.4
<b>Zwischentotal 1</b>	<b>55.2</b>
Kantonale Sportfonds	in Mio CHF
Wirtschaftsgebiet Swisslos (ohne Fürstentum Liechtenstein)	89.6
Wirtschaftsgebiet Loterie Romande	24.9
<b>Zwischentotal 2</b>	<b>114.5</b>
<b>Gesamttotal</b>	<b>169.7</b>

Anmerkungen: SFV = Schweizerischer Fussballverband, SFL = Swiss Football League, SIHF = Swiss Ice Hockey Federation, NL = National League (Eishockey), ADEC = Association pour le développement de l'élevage et des courses (Pferdesport).  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swisslos Interkantonale Landeslotterie (2019c).



## Medien und Sponsoren: die wichtigen Partner des Sports

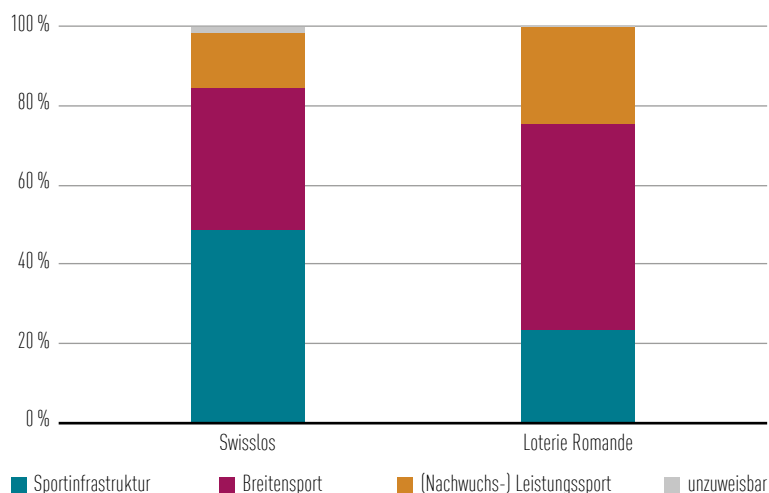
Medien sind wichtige Partner des Leistungssports. Je mehr mediale Präsenz eine Sportart oder eine Sportlerin, ein Sportler hat, umso attraktiver wird das Produkt für Sponsoren. Die Attraktivität für Medien hängt von den Einschaltquoten, Sendezeiten und dem Wettkampfformat ab. Die Datenlage bezüglich Medien und Sponsoring für den Leistungssport ist allerdings schlecht, da die entsprechenden Partner kein Interesse haben, ihre Zahlen zu veröffentlichen. Verträge sind nicht öffentlich zugänglich.

Das Schweizer Fernsehen ist nach wie vor ein wichtiger Geldgeber im Leistungssport. Die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) und MySports zahlten 2018 insgesamt CHF 88 Mio. für die Urheber- und Medienrechte an Sportveranstaltungen (SRG = CHF 48 Mio.; MySports = CHF 40 Mio.). MySports wies zudem Ausgaben für Schweizer Sportveranstaltungen von CHF 30 Mio. aus. Die Produktions- und Programmkosten beliefen sich insgesamt auf CHF 192.4 Mio. (SRG = CHF 176 Mio.; MySports = CHF 16 Mio.) für Sportveranstaltungen (Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft, persönliche Kommunikation, 20. April 2020, MySports, persönliche Kommunikation, 18. Mai 2020). Somit ist das Schweizer Fernsehen nach wie vor ein wichtiger Akteur, wenn es um die mediale Verbreitung des Schweizer Sports geht. Allein die mediale Präsenz schafft die Grundlage für die Refinanzierung bei Sponsoren und Werbenden.

Die Stiftung Werbestatistik Schweiz schätzte das gesamte Sponsoringvolumen 2016/17 in der Schweiz auf rund CHF 900 Mio. (Felten & Compagnie, 2019). Es wird geschätzt, dass 2018 ca. CHF 600 Mio. dem Sport (inkl. Leistungssport) zu Gute kamen. Sponsoren wie etwa PostFinance, Swisscom oder BKW werden zu Industriepartnern: Sie stützen – auch mit ihrem fachlichen Knowhow – den Leistungssport.

Neben den klassischen Medien nutzten gerade Athletinnen und Athleten gerne die Möglichkeit, sich selber zu bewerben. Soziale Medien wie Instagram, Twitter und TikTok werden zunehmend wichtiger. Beiträge können jederzeit einfach veröffentlicht werden. Dadurch wird die Präsenz von Sponsoren erhöht. Diesen Trend nutzen selbstverständlich auch die Organisationen des Leistungssports. Sie integrieren diese Dynamiken geschickt in der Partneraktivierung. Mehr noch: Online-Crowdfunding-Plattformen wie I Believe in You stärken die direkte Vermarktung auf diesen Kanälen. Mit 499 Projekten sammelte I Believe in You 2018 insgesamt CHF 4.2 Mio., wovon der Leistungs- und Nachwuchssport durch 273 erfolgreiche Projekte mit ca. CHF 2.2 Mio. profitierte (I believe in you, persönliche Kommunikation, 29.04.2020).

Abb. 4.1: Kantonale Verteilung der Lotteriegelder an den Sport 2018



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Loterie Romande (2019); Swisslos Interkantonale Landeslotterie (2019b).

## Finanzierung des nationalen Leistungssports

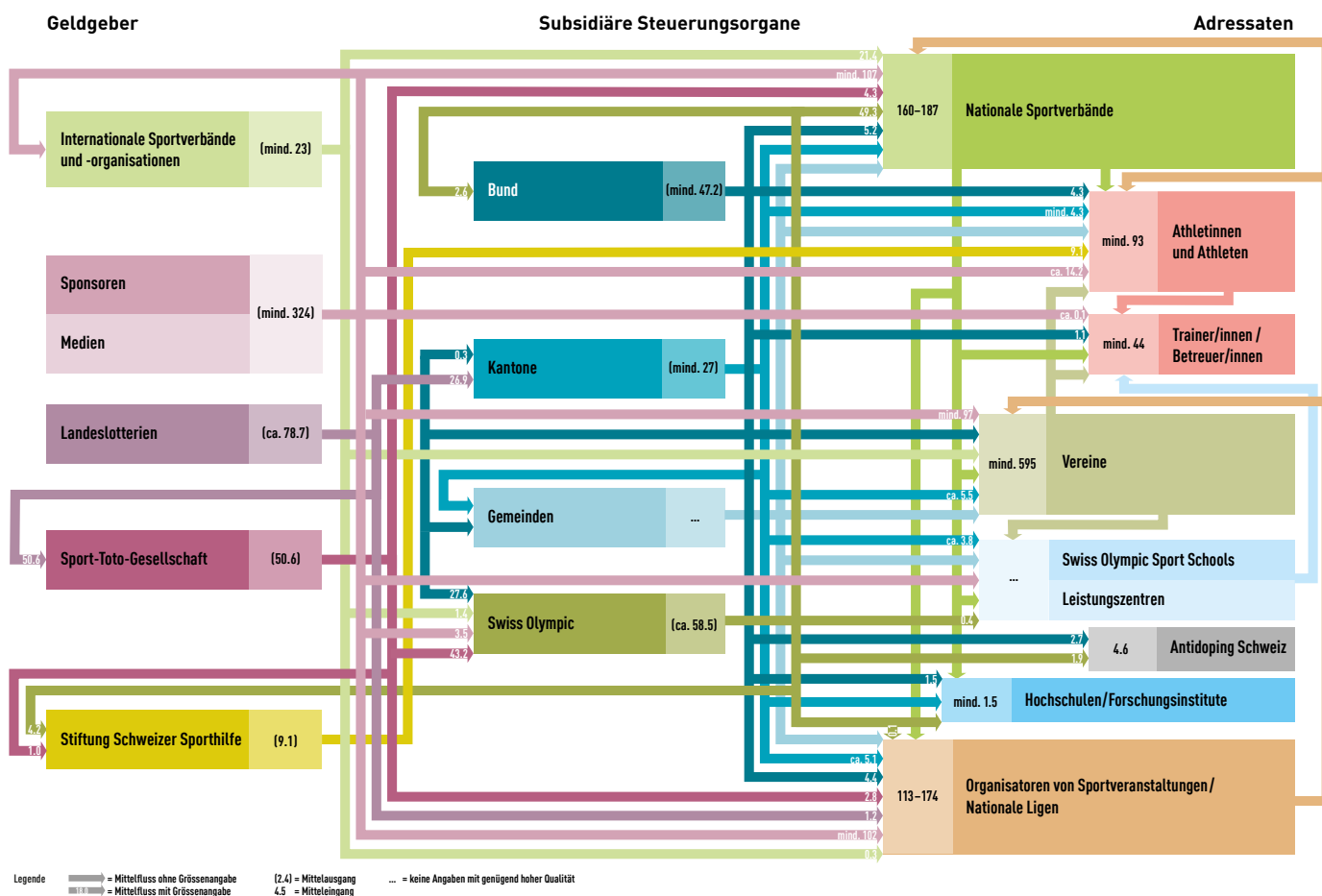
Die Finanzierung des nationalen Leistungssports ist sehr komplex. Unterschiedliche Datenquellen und nicht einheitliche Rechnungslegungen (Bilanzstichtag, Kontierungen etc.) erschweren die Analyse der Finanzströme. Trotzdem ist die Datengrundlage in der Schweiz gegenüber anderen Ländern sehr detailliert. Nach Schweizerischem Recht sind Organisationen im Sport verpflichtet, ihre Jahresrechnung zu präsentieren. Der Bund erhebt die Finanzen der Kantone und Gemeinden einheitlich. Das Modell: «Finanzströme im Schweizer Leistungssport» illustriert die Finanzströme im Leistungssportssystem gemäss der in dieser Studie verwendeten Logik. Zur Vergleichbarkeit basieren die Zahlen auf 2018.

Das komplexe Modell: «Finanzströme im Schweizer Leistungssport» wird in der Abbildung 4.2 wie folgt aufgebaut:

- Zunächst werden die Akteure in die Logik des Schweizer Sportsystems eingeteilt: «Geldgeber», «Subsidiäre Steuerungsorgane» und «Adressaten».
- Grundsätzlich fliessen die Finanzströme von links nach rechts.
- Geldgeber: Bringen privatwirtschaftliche Mittel in das Schweizer Leistungssportsystem.
- Subsidiäre Steuerungsorgane: Swiss Olympic und die öffentliche Hand steuern das System mittels Subventionen und Förderprogrammen.
- Adressaten: Die Adressaten sind die Empfänger der Finanzmittel auf nationaler Ebene.
- Dargestellt werden in der Regel die Bruttoausgaben und -einnahmen pro Position. Produktionskosten werden dabei nicht berücksichtigt. Beispielsweise werden die Produktionskosten, welche zur Erwirtschaftung von Sponsoringträgen führen, nicht dargestellt.

- Nicht dargestellt werden Mittel durch private Haushalte wie Eltern, Gönner/innen und Stiftungen als Geldgeber. Private Haushalte sind zentral für die direkte Unterstützung der Athletinnen und Athleten und für die Finanzierung der Vereine über Mitgliederbeiträge.
- Nicht dargestellt werden die Erträge der professionellen Clubs im Fussball und im Eishockey (Jahresumsatz > CHF 3 Mio.).
- Die Darstellung von Finanzströmen für den Bau von Sportinfrastruktur ist nicht zielführend, da Investitionen in der Regel über mehrere Jahre getätigt werden.
- Das Modell der Finanzströme enthält nur die ausbezahlten Beträge. Sachleistungen wie Kleidung, Trainings- und Wettkampfmateriale oder Fahrzeuge werden nicht inkludiert.
- Die unterschiedliche Qualität der Daten wird mit Zusätzen (ca., mind.) gekennzeichnet.
- Auf Grund von Rundungen können vereinzelte Zahlen von den effektiven Summen abweichen.

Abb. 4.2: Nationale Finanzströme im Schweizer Leistungssportsystem (Zahlen 2018 in Mio. CHF)



Quelle: Eigene Darstellung mit Daten aus dem Inventar LS-CH 2019.

## Geldgeber im nationalen Leistungssport

Die Landeslotterien unterstützten den Leistungssport 2018 insgesamt mit ca. CHF 78.7 Mio. Davon flossen CHF 50.6 Mio. zur STG und CHF 1.2 Mio. zu STS. STS ist die 2000 gegründete Vereinigung der bedeutendsten wiederkehrenden Schweizer Sportanlässe und zählte 2019 insgesamt 20 Mitglieder.

Die Stiftung Schweizer Sporthilfe wendete 2018 für die Athletenförderung CHF 9.6 Mio. auf. Nach Abzug der Kosten für das Projektmanagement ergibt sich eine direkte Unterstützung an Athletinnen und Athleten von CHF 9.1 Mio. Die Schweizer Sporthilfe erhielt 2018 CHF 5.2 Mio. (Stiftung Schweizer Sporthilfe, 2019). Diese stammen von der STG, wovon CHF 4.2 Mio. über Swiss Olympic ausbezahlt wurden.

Medien und Sponsoren werden zusammen dargestellt, da eine klare Zuordnung auf Grund der Datenlage nicht immer möglich ist. Auf der Grundlage von eigenen Berechnungen wird geschätzt, dass mindestens CHF 324 Mio. von Medien und Sponsoren in den Schweizer Leistungssport fliessen. Dieser Betrag wurde einnahmenseitig bei den wichtigsten Adressaten erhoben: den nationalen Sportverbänden, Vereinen, Sportveranstaltungen und nationalen Ligen sowie bei Athletinnen und Athleten sowie Trainerinnen und Trainern. Die nationalen Sportverbände erwirtschafteten mind. CHF 107 Mio. und die Vereine, welche auf den Leistungssport ausgerichtet sind, mindestens CHF 97 Mio. Zusätzlich gingen mindestens CHF 102 Mio. an die Sportveranstaltungen und nationalen Ligen (eigene Berechnung). Swiss Olympic wies Einnahmen von CHF 3.5 Mio. durch Sponsoren aus. Die Sponsoring-Einnahmen der Athletinnen und Athleten betrugen schätzungsweise CHF 14.2 Mio. (eigene Berechnung). Die Hochrechnung des gesamten Sponsoringvolumens basiert auf 809 Angaben zu erhaltenen Sponsoring-Beiträgen, welche auf das gesamte Athletensample der Befragung LS-CH 2019 (n = 1463) hochgerechnet wurde. Ausführliche Informationen zur Befragung und den Untersuchungsgruppen (Athletensample, Trainersample und Funktionärssample) befinden sich im Kapitel 13. Das gesamte Sponsoringvolumen der Trainer/innen wird auf mind. CHF 0.1 Mio. geschätzt (eigene Berechnung). Die Hochrechnung basiert auf 156 Angaben zu erhaltenen Sponsoring-Beiträgen, welche auf das gesamte Trainersample (n = 786) hochgerechnet wurde. Das Sponsoring macht bei den Trainerinnen und Trainern somit nur einen kleinen Anteil am Gesamteinkommen aus der Trainertätigkeit aus, während das Sponsoring bei den Athletinnen und Athleten einen substanziellen Anteil darstellt.

2018 flossen von den internationalen Verbänden mindestens CHF 23 Mio. zu den nationalen Verbänden (eigene Berechnung). Die Kriterien zum Erhalt von Beiträgen durch die jeweiligen internationalen Verbände sind dabei sehr unterschiedlich. In der Regel

hängt die Unterstützung mit der Teilnahme an Welt- und Europameisterschaften oder Weltcup und der Organisation von Wettkämpfen zusammen. Da internationale Wettkämpfe nicht jährlich stattfinden, schwanken die Beiträge stark.

## Finanzierung durch subsidiäre Steuerungsorgane

Der Bund finanzierte 2018 den Leistungssport mit mindestens CHF 47.2 Mio. Das BASPO schüttete mit ca. CHF 33.7 Mio. den grössten Beitrag aus (eigene Berechnung). Dieser setzt sich aus Beiträgen von 24.9 Mio. CHF an Swiss Olympic, geschätzten CHF 5.2 Mio. für Verbände (und Vereine) aus dem J+S-Programm (Jugend+Sport, 2020a), CHF 2.7 Mio. an Anti-Doping Schweiz und CHF 0.9 Mio. Organisationsbeiträge für Events zusammen. Im Modell «Finanzströme im Schweizer Leistungssport» nicht dargestellt werden die CHF 10 Mio. Transferaufwände für NASAK III und NASAK IV (BASPO, 2019a). Vom VBS kamen zusätzlich ca. CHF 4.7 Mio. für Sportevents (CHF 3.6 Mio.) und Spitzensport in der Armee dazu. Neben dem VBS schütteten weitere drei der sieben eidgenössischen Departemente entsprechende Gelder an den Sport aus. Das Eidgenössische Departement des Innern (EDI) unterstützte 2018 die Athletinnen und Athleten sowie Trainer/innen und Betreuer/innen mit Erwerbsersatz-Geldern (EO) in der Höhe von CHF 2.8 Mio. respektive CHF 1 Mio. (EDI, persönliche Kommunikation, 14. Februar 2020) und überweist Swiss Olympic CHF 2.2 Mio. für das Programm Cool and Clean (Swiss Olympic, 2019e). Das Eidgenössische Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung verteilte Forschungsgelder (CHF 1.5 Mio.) und finanzierte Trainerprüfungen mit insgesamt ca. CHF 2 Mio. Athletinnen und Athleten sowie Trainer/innen, welche über das Grenzwachtkorps angestellt waren, lösten über das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) Lohnkosten von CHF 0.8 Mio. aus (EFD, persönliche Kommunikation vom 15. April 2020).

Die Kantone förderten den Leistungssport über die kantonalen Sportfonds mit mindestens CHF 27 Mio. (eigene Berechnung in Anlehnung an: Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b). Dies beinhaltete die direkte Athletenunterstützung sowie Beiträge an Vereine, Verbände, Leistungszentren, Sportschulen, Events und Projekte im Spitzensport (19.2 Mio.). Bei den eigenen Berechnungen wird davon ausgegangen, dass die leistungssportspezifische Sportinfrastruktur zu einem ähnlichen prozentualen Anteil gefördert wird wie der (Nachwuchs-) Leistungssport. Somit wurden 23 % der Ausgaben für Sportinfrastruktur dem Leistungssport zugewiesen (ca. CHF 7.8 Mio.). Die Ermittlung von Ausgaben für den Leistungssport auf Seiten der Gemeinden ist auf Grund der Datenlage nicht möglich. Bekannt sind jedoch die Gesamtausgaben für den Sport der Kantone und der Gemeinden. Die Gesamtausgaben der Kantone betrugen im

Referenzjahr 2018 CHF 290 Mio., jene der Gemeinden CHF 1260 Mio. In den Gesamtausgaben enthalten sind die Förderung und Unterstützung von sportlichen Aktivitäten, Sportveranstaltungen und Sportanlagen (ohne jene, die mit Bildungsinstitutionen verbunden sind) (EFV, 2020a, 2020b). Die Ausgaben der Kantone und Gemeinden dürfen nicht direkt summiert werden, da sonst Doppelzählungen entstehen.

Abbildung 4.2 zeigt weiter, dass von Swiss Olympic ca. CHF 58.5 Mio. in den Leistungssport fliessen (eigene Berechnung). Davon gehen CHF 49.3 Mio. an die nationalen Sportverbände und an Partnerorganisationen, CHF 4.2 Mio. an die Stiftung Schweizer Sporthilfe, CHF 2.6 Mio. an das BASPO für die Trainerbildung, den Nachwuchsleistungssport und die Nutzung von NSM und CST. Weitere CHF 1.9 Mio. gehen an Anti-Doping Schweiz. Die restlichen CHF 0.1 Mio. wurden den Sportevents und Ligen sowie CHF 0.35 Mio. an die Swiss Olympic Sport Schools ausbezahlt. Im Modell nicht dargestellt werden Aufwendungen für Missionen (CHF 4.1 Mio.) und die Disziplinarkammer für Dopingfälle (CHF 0.1 Mio.). Ertragsseitig sind die STG mit CHF 43.2 Mio. und der Bund (VBS, EDI) mit CHF 27.6 Mio. die wichtigsten Geldgeber von Swiss Olympic (Swiss Olympic, 2019e).

### Adressaten der finanziellen Mittel

Die nationalen Sportverbände der Sportarten aus dem Sample der Befragung LS-CH 2019 (siehe Appendix 3) wiesen 2018 einen kumulierten Ertrag von gegen CHF 343 Mio. aus. Schätzungsweise sind davon CHF 160–187 Mio. in den Leistungs- und Nachwuchsleistungssport geflossen (eigene Berechnung gemäss Erhebung Finanzangaben Verbände). Die Verbände fördern den Spitzensport, den Nachwuchsleistungssport und den Breitensport. Eine Zuordnung der finanziellen Mittel zum Leistungssport ist daher nur approximativ möglich. Es gibt massive Unterschiede in der Höhe der Jahresbudgets: Der Schweizerische Fussballverband (SFV) als finanzstärkster Verband hatte 2018 ein Jahresbudget von CHF 74 Mio., während Swiss Taekwondo ein Jahresbudget von CHF 0.3 Mio. auswies. Die Verbände finanzieren sich primär durch Erträge in den Kategorien: «Werbung, Sponsoren und Merchandising», «Mitglieder/Gönner» und «Wettkämpfe/Events». Insgesamt erwirtschafteten die Sportverbände 2018 gegen CHF 83 Mio. alleine aus «Werbung, Sponsoren und Merchandising» (eigene Berechnung gemäss Erhebung Finanzangaben Verbände). Die drei grossen Verbände SFV, SIHF und Swiss-Ski machten dabei ca. 80% (CHF 66 Mio.) der Erträge aus. Der SFV und die SIHF profitierten mit den professionellen Ligen – Swiss Football League (SFL) und National League (NL) – substanziell von Einnahmen aus «TV- und Medienrechten».

Vereine, die auf den Leistungs- und Nachwuchsleistungssport ausgerichtet sind (ca. 37,3% aller Sportvereine), erwirtschafteten 2016 Erträge in der Höhe von mind. CHF 595 Mio. (eigene Berechnung in Anlehnung an Lamprecht et al., 2017). 2016 erwirtschafteten die Schweizer Sportvereine einen Gesamtgewinn von ca. CHF 1.1 Mia. Hinzu kommen die professionellen Clubs der SFL und NL. Diese wurden in der Berechnung nicht berücksichtigt, weil sie einen jährlichen Umsatz von über CHF 3 Mio. haben und damit die Durchschnittswerte für die nationale Hochrechnung stark beeinflussen (Lamprecht et al., 2017). Die Auswertung der kantonalen Sportfonds zeigte, dass Vereine und regionale Verbände direkt unterstützt werden. Diese profitierten 2018 von finanziellen Mitteln in der Höhe von ca. 5.5 Mio. (eigene Berechnung in Anlehnung an: Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b)

Das Lohnvolumen der Athletinnen und Athleten aus dem Leistungssport 2018 wird auf mindestens CHF 93 Mio. geschätzt (eigene Hochrechnung). Dies beinhaltet unter anderem den Lohn, das Sponsoring sowie Unterstützungsleistungen von Stiftungen, Kantonen und Privatpersonen. Das gesamte Einkommen der Athletinnen und Athleten aus dem Sport wurde auf Basis von 961 Lohnangaben (inkl. Nichtverdiener/innen) auf die 1463 Athletinnen und Athleten aus dem Athletensample der Befragung LS-CH 2019 hochgerechnet. Die Berechnungen basieren auf der Hochrechnung von kategorialen Mittelwerten. Die Kategorienbildung wurde nach Einstufung der Sportart (Swiss Olympic Einstufung 1–5) sowie der olympischen Einteilung (olympische Sommersportarten; olympische Wintersportarten; nichtolympische Sportarten) vorgenommen. Athletinnen und Athleten werden teils direkt durch die Kantone unterstützt. 2018 erhielten sie insgesamt mindestens CHF 4.3 Mio. von kantonalen Sportfonds (eigene Berechnung in Anlehnung an: Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b).

Das Lohnvolumen der Trainerinnen und Trainer aus dem Leistungssport 2018 wird auf mind. CHF 44 Mio. geschätzt (eigene Hochrechnung). Das Bruttoeinkommen aus der Trainertätigkeit der Trainerinnen und Trainer wurde auf Basis von 392 Lohnangaben (inkl. Nichtverdiener/innen) auf die 786 Trainerinnen und Trainer aus dem Trainersample der Befragung LS-CH 2019 hochgerechnet. Die Berechnungen basieren auf der Hochrechnung von kategorialen Mittelwerten und erfolgte analog zu den Berechnungen bei den Athletinnen und Athleten. 10% der Trainerinnen und Trainer aus den olympischen Sommersportarten erhalten ihren Lohn direkt von den Athletinnen und Athleten, bei den olympischen Wintersportarten sind es nur 3%.

Sportveranstaltungen und nationale Ligen bieten den Athletinnen und Athleten Wettkämpfe im eigenen Land an. Das Budget aller STS-Veranstaltungen betrug 2018 CHF 109 Mio. Die Einnahmen aus Spon-

soring und Medien aller STS-Veranstaltungen, welche dem Leistungssport zugewiesen werden können, machen ca. CHF 30.6 Mio. aus (eigene Berechnung). 2018 flossen ca. CHF 5.1 Mio. von den kantonalen Sportfonds zu Organisatoren von Sportveranstaltungen (eigene Berechnung in Anlehnung an: Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b).

Die spezifische Auswertung der Finanzflüsse aller Ligen ist auf Grund der rechtlichen Konstitution komplex. Teilweise sind die Ligen rechtlich vom Verband abgespalten, anderweitig ist die Liga vollumfänglich im Verband integriert. Beispielsweise ist die SFL eine eigenständige Rechtsperson. Mit Einnahmen von CHF 42 Mio., wovon über CHF 40 Mio. aus TV- und Marketingrechten kommen, ist die SFL die grösste Liga in der Schweiz (Swiss Football League, 2019). Demgegenüber betreibt beispielsweise die SIHF alle Ligen – inkl. die professionellen Ligen wie die NL – unter dem nationalen Verband. Die SIHF vergütet CHF 31.7 Mio. an die professionellen Clubs (Swiss Ice Hockey Federation, 2019).

Die 4 Swiss Olympic Sport Schools werden hauptsächlich von den kantonalen Bildungsdirektionen finanziert. 2018 flossen ca. CHF 3.8 Mio. von den kantonalen Sportfonds zu Sport Schulen oder Leistungszentren (eigene Berechnung in Anlehnung an: Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b). Teilweise bezahlen die Eltern der Athletinnen und Athleten einen Beitrag an die Schulgelder, gerade wenn die Sportschule Zusatzleistungen wie Unterkunft, Verpflegung, Stützunterricht etc. anbietet. Der Bund unterstützt die Swiss Olympic Sport Schools jährlich mit einem Betrag von CHF 0.35 Mio. Dieser wird über Swiss Olympic ausbezahlt. Nationale Leistungszentren (NLZ) werden immer durch den Verband installiert. Durch die Angliederung an eine Sportschule wird die ganzheitliche Ausbildung sichergestellt. Durch die unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Betriebskonzepte von Leistungszentren können keine Aussagen zur finanziellen Situation gemacht werden. Teilweise werden die Löhne der Trainer/innen durch die Trägerschaft eines NLZ übernommen.

Die Ermittlung der Finanzströme zu Hochschulen und Forschungsinstitutionen, welche leistungssportbezogen sind, ist sehr komplex und kaum zu beziffern. Die Hochschulen und Forschungsinstitutionen fördern Forschung und Entwicklung im Leistungssport und bieten Dienstleistungen an Verbände, Trainer/innen sowie Athletinnen und Athleten. Die Forschungsprojekte können nicht immer klar dem Leistungssport zugewiesen werden. Insgesamt wurden mind. CHF 1.5 Mio. dem Leistungssport angerechnet. Dieser Betrag stammt von der Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt sowie Forschungsprogramme Schweizerischer Nationalfonds (SNF) und Innosuisse, sowie kleinere Beträge vom Institut für Schnee und Lawinenforschung und der Beratungsstelle für Unfallverhütung.

## Swiss Olympic priorisiert die olympischen Sportarten

Die Erhöhung der Finanzmittel ist eine Möglichkeit, Medaillenerfolge anzustreben. Die Fokussierung der Mittel auf wenige Sportarten eine andere. Die Sportnation Schweiz hat die Möglichkeit, über den Dachverband Swiss Olympic eine strategische Priorisierung der angestrebten Medaillen vorzunehmen. Swiss Olympic priorisiert die finanzielle Unterstützung der nationalen Sportverbände, indem die anerkannten Sportarten der Mitgliederverbände kriteriengestützt von 1–5 eingestuft werden. Die Bewertung der gesellschaftlichen Bedeutung der Sportart als auch die Unterscheidung zwischen Einzel-/Teamsportarten und Mannschaftsportarten sind Belege dafür.

Bei der Einstufung der Sportarten analysiert Swiss Olympic die Leistungsförderung mit der Vergabe von maximal 25 Punkten sowie die gesellschaftliche Bedeutung mit maximal 12 Punkten. Dabei werden vor allem vergangene Erfolge an Olympischen Spielen (max. 5 Punkte) und WM/EM (max. 5 Punkte) sowie das Potenzial für den kommenden Olympiazzyklus (max. 5 Punkte) bewertet. Aber auch die Nachwuchserfolge im internationalen Vergleich (max. 4 Punkte) und das Leistungssport-Förderkonzept der entsprechenden Sportart (max. 6 Punkte) (Swiss Olympic, 2017).

2018 verteilte Swiss Olympic Verbandsbeiträge in der Höhe von insgesamt CHF 49.5 Mio. (inkl. Basisbeitrag). Die Höhe der Beiträge basiert jeweils auf der Einstufung 1–5 und den maximalen Beiträgen in den fünf Förderkategorien von Swiss Olympic. Jeder Mitgliedverband erhält einen «Basisbeitrag», der Anzahl Mitglieder entsprechend. Verbände, welche sich dem Leistungssport verpflichten, können zusätzlich in jeder eingestuften Sportart Beiträge in den vier Kategorien «Nachwuchs- und Elitebeitrag», «Olympiabeitrag», «Sportgrossanlassbeitrag» und «Erfolgsbeitrag» auslösen. Bei der Höhe der Beiträge priorisiert Swiss Olympic die olympischen Sportarten gegenüber den nichtolympischen, da erstere in der Kategorie «Nachwuchs- und Elitebeitrag» höhere maximale Beiträge sowie zusätzlich einen «Olympiabeitrag» auslösen können.

2018 förderte Swiss Olympic die leistungssportorientierten Sportarten mit CHF 42.3 Mio. (exkl. Basisbeiträge an Verbände, Beiträge an Stiftungen und paralympische Sportarten). Davon flossen CHF 25.5 Mio. (60%) in die 52 olympischen Sommersportarten und CHF 12.2 Mio. (29%) in die 16 olympischen Wintersportarten. Die restlichen CHF 4.7 Mio. (11%) kommen den 71 nichtolympischen Sportarten zu Gute.

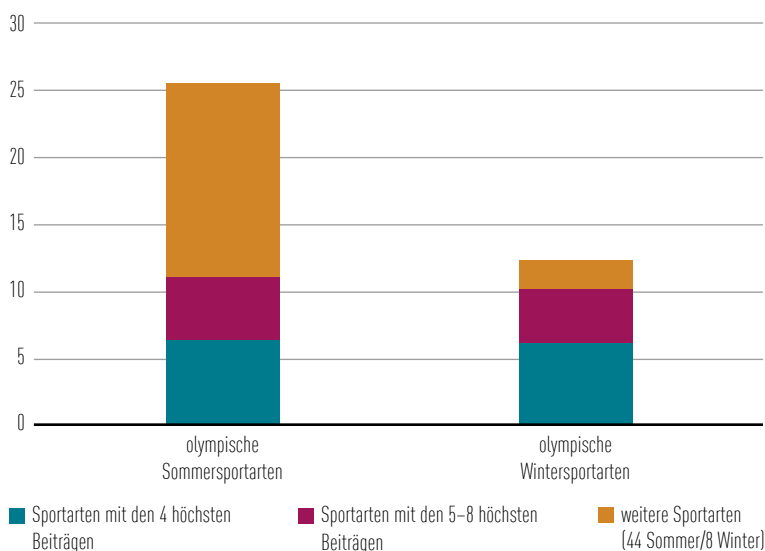
Abbildung 4.3 verdeutlicht die Konzentration der Unterstützung im Leistungs- und Nachwuchssport durch Swiss Olympic auf die olympischen Sommer- und Wintersportarten. Die Mittelverteilung unter den vier Sportarten mit den höchsten Beiträgen («Sportarten mit den 4 höchsten Beiträgen») ist zwischen den olympischen Sommer- und Wintersportarten relativ ausgeglichen. Die vier olympischen Sommersportarten mit den höchsten Beiträgen (Kunstturnen, Tennis, Rudern, Schwimmen) erhalten insgesamt CHF 6.3 Mio. und die olympischen Wintersportarten (Ski Alpin, Eishockey Männer, Snowboard, Langlauf) CHF 6.2 Mio.

Bei den «Sportarten mit den 5–8 höchsten Beiträgen» besteht zwischen den olympischen Sommer- und Wintersportarten ein Unterschied von insgesamt CHF 0.9 Mio. Die olympischen Sommersportarten erhalten insgesamt CHF 4.8 Mio. und die olympischen Wintersportarten CHF 3.9 Mio. Somit erhalten die olympischen Sommersportarten durchschnittlich CHF 1.2 Mio. und die Wintersportarten CHF 1 Mio. Die olympischen Sommersportarten in der Kategorie «weitere Sportarten» erhalten durchschnittlich CHF 0.32 Mio. und die olympischen Wintersportarten CHF 0.26 Mio. Die zusätzlichen Mittel der STG für den Fussball und das Eishockey in der Höhe von CHF 4.7 Mio. (Fussball) und CHF 2.4 Mio. (Eishockey) werden in der Abbildung 4.3 nicht berücksichtigt, da sie direkt durch die STG vergeben werden.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Höhe der Verbandsförderung zwischen Swiss Olympic und jedem einzelnen Verband mittels Leistungsvereinbarungen für den nächsten Olympiazklus definiert wird. Das heisst, die eingestuft Sportarten lösen die Beträge für den jeweiligen Verband aus. Swiss Athletics hat beispielsweise nur eine olympische Sportart (Leichtathletik) und eine nichtolympische Sportart (Leichtathletik-Berglauf) eingestuft, während Swiss-Ski sieben eingestufte olympische Sportarten (Langlauf, Ski Alpin, Ski Freestyle, Snowboard, Biathlon, Skispringen, Nordische Kombination) und zwei nichtolympische Sportarten (Telemark und Grasski) ausweist.

*Bei den Olympischen Winterspielen setzen die Nationen bei der Priorisierung ihrer Finanzierung auf unterschiedliche Sportarten: Skidisziplinen (z. B. Kanada, Finnland und Schweiz), Eislaufdisziplinen (z. B. Japan und Niederlande), Ski- und Eislaufdisziplinen (z. B. Südkorea) oder Bob/Skeleton (z. B. Grossbritannien) (Weber, De Bosscher, & Kempf, 2018). Die empirische Evidenz belegt, dass konkurrenzfähige Wintersportnationen eine interne Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten der von ihnen unterstützten Sportdisziplinen (Resource-Based View) mit einer externen, marktorientierten Analyse ihres Wettbewerbsumfelds bei den Olympischen Winterspielen (Market Based View) kombinieren. Im Jahr 2018 wurde die deutlichste Steigerung des Marktpotenzials im Eisschnelllauf identifiziert. Durch die Einführung von Massenstartveranstaltungen für Männer und Frauen ins olympische Programm, wurden die Voraussetzungen geschaffen, dass sechs neue Nationen (d.h. Belgien, Italien, Japan, Norwegen, USA und olympische Athleten aus Russland), in den Medaillenmarkt eintreten konnten (Weber et al., 2019b).*

Abb. 4.3: Konzentration der Finanzierung des Leistungs- und Nachwuchssports durch Swiss Olympic 2018 in Mio. CHF



Anmerkungen: Die zusätzlichen Mittel der STG für den Fussball und das Eishockey in der Höhe von CHF 4.7 Mio. (Fussball) und CHF 2.4 Mio. (Eishockey) werden nicht berücksichtigt.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swiss Olympic (2020c); n (olympische Sommersportarten) = 52, n (olympische Wintersportarten) = 16.



# 5. Talentidentifikation und Talentförderung

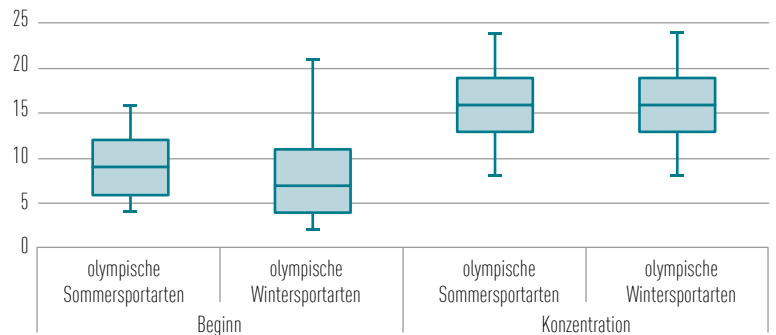
Olympische Medaillen sind für viele Talente ein hohes Ziel, wovon junge Sportlerinnen und Sportler träumen. Soll der Medaillentraum wahr werden, müssen sich die Sportlerinnen und Sportler rechtzeitig auf den Athletenweg begeben und hart dafür arbeiten. Höchstleistungen können in der Regel erst nach jahrelangem strukturiertem Hochleistungstraining erreicht werden. Da der Talentpool in der Schweiz im Vergleich zu den grossen Nationen klein ist, ist es wichtig, behutsam mit den Talenten umzugehen und die Prozesse der Talentidentifikation sowie -selektion qualitativ hochstehend zu gestalten.

## Einstieg in den Leistungssport

Die Athletinnen und Athleten stehen im Zentrum der Förderung. Die Förderung soll den Bedürfnissen der Athletinnen und Athleten gerecht werden, damit diese einen optimalen Weg zur Spitze gehen können. Dazu ist es von grosser Bedeutung, die Einschätzung der Athletinnen und Athleten zum Förderumfeld zu kennen. Um die Sicht der Athletinnen und Athleten zu verstehen, wurden in der Befragung LS-CH 2019 die Einschätzungen der heutigen Elite-Kader zu ihrem damaligen Förderumfeld erhoben. Diese Einschätzungen werden primär in diesem sowie vereinzelt in den darauffolgenden Kapiteln dargestellt. Das Kapitel 13 enthält ausführliche Informationen zu den Untersuchungsgruppen (Athletensample, Trainersample, Funktionärssample).

In der Befragung LS-CH 2019 wurde das Alter erhoben, in dem die Athletinnen und Athleten mit ihrer Sportart begonnen haben, sowie das Alter, in dem sie sich ausschliesslich auf ihre aktuelle Sportart konzentrierten (Abb. 5.1). Dabei stellte sich heraus, dass die Athletinnen und Athleten aus olympischen Wintersportarten im Durchschnitt (7 Jahre) zwei Jahre früher mit der Ausübung ihrer Sportart beginnen als jene aus olympischen Sommersportarten (9 Jahre). Allerdings variiert das Einstiegsalter der Athletinnen und Athleten bei den Wintersportarten viel stärker. Es gibt zahlreiche Athletinnen und Athleten, die erst im Jugendalter mit ihrer Sportart beginnen. Bei der Konzentration auf eine einzige Sportart gibt es zwischen den olympischen Sommer- und Wintersportarten jedoch keine Unterschiede (Median 16 Jahre). Das Alter des Beginns sowie der Konzentration auf eine Sportart wird folglich eher von den Eigenheiten der Sportart bestimmt und hängt weniger davon ab, ob es sich um eine Sommer- oder Wintersportart handelt.

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



Anmerkungen: Linie in der Balkenmitte = Median (50 % der Werte sind grösser und 50 % der Werte sind 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).

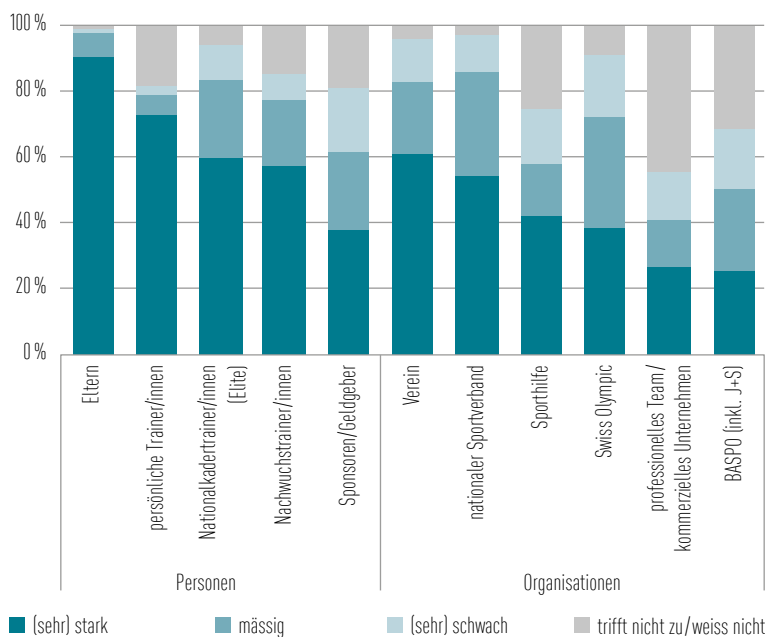
Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n(Athletensample) = 600/310/582/303.

Nach der Konzentration auf eine einzige Sportart ist der nächste Karriereschritt der Entscheid für den Leistungssport. Hier stellt sich die Frage, was die Nachwuchssportathletinnen und -athleten bewogen hat, eine Leistungssportkarriere in Angriff zu nehmen. Dazu wurden die Athletinnen und Athleten zum Einfluss von Sportstars auf ihre Sportkarriere befragt. Rund zwei Drittel geben an, während der Talentphase von Elite-Athletinnen und -Athleten inspiriert worden zu sein. Von diesen wurden nur 19 % dazu bewogen, die entsprechende Sportart zu wählen. 41 % wurden dazu animiert, mehr zu trainieren. 57 % wurden inspiriert, auf einem hohen Niveau zu trainieren und selbst Elite-Athletin oder -Athlet zu werden. Sportstars motivieren somit eher für hartes und umfangreiches Training und den Entscheid, Leistungssport zu betreiben, als für den Einstieg in eine Sportart.

## Bezugspersonen und unterstützende Organisationen

Die Athletinnen und Athleten wurden vertieft zu den Beweggründen für die Wahl ihrer aktuellen Sportart befragt. Es zeigt sich, dass die Eltern beim Einstieg in die Sportart den grössten Einfluss auf die Wahl der Sportart haben. 58 % der Athletinnen und Athleten geben an, von ihren Eltern beeinflusst worden zu sein. Bei 32 % der Athletinnen und Athleten waren Freunde ausschlaggebend bei der Wahl der Sportart. Elite-Sportler/-innen waren nur bei 9 % der Grund, mit der aktuellen Sportart zu beginnen. Dies macht deutlich, dass das nahe Umfeld einen viel grösseren Einfluss auf die Wahl der Sportart ausübt als Vorbilder aus der Sportwelt.

Abb. 5.2: Positiver Einfluss von Personen und Organisationen auf Nachwuchs- und Elite-Athletinnen und -Athleten gemäss dem Athletensample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 1028–1040 je nach Frage.

Ein unterstützendes und leistungssportfreundliches Umfeld hat einen entscheidenden Einfluss darauf, ob ein Talent im Leistungssportsystem verbleibt oder ausscheidet. In Abbildung 5.2 wird der positive Einfluss von Personen und Organisationen auf die Nachwuchs- und Elite-Athletinnen und -Athleten dargestellt. Die Personen, welche die Athletinnen und Athleten am stärksten positiv beeinflussen, stammen aus ihrem direkten Umfeld: Eltern (90%), persönliche Trainer/innen (73%), Nationalkadertrainer/innen (60%) und Nachwuchstrainer/innen (57%). 38% der Athletinnen und Athleten gaben an, von Sponsoren/Geldgebern stark positiv beeinflusst zu werden. Eltern und persönliche Trainer/innen sind somit die wichtigsten Bezugspersonen der Schweizer Nachwuchs- und Elite-Athletinnen und -Athleten.

Beim positiven Einfluss von Organisationen auf die Athletinnen und Athleten stehen der Verein (61%) und der nationale Verband (55%) im Vordergrund. Der Anteil der Sporthilfe (43%) sowie derjenige von Swiss Olympic (39%) sind in den letzten Jahren stark angestiegen. Besonders der Einfluss der Sporthilfe hat zugenommen, was sich vermutlich durch die Verdreifachung der finanziellen Mittel zwischen 2013 und 2018 erklären lässt.

### Qualität und Zeitpunkt der erstmaligen Unterstützung von Talenten

Die Athletinnen und Athleten wurden gefragt, wie sie die Unterstützung einschätzen, die sie als Nachwuchstalent erhalten haben, um ihr höchstmögliches Potential zu erreichen. Dabei hat das Athletensample die Unterstützung durch den nationalen Sportverband

tiefer bewertet als jene durch die Vereine. 61% des Athletensamples bewertet die Unterstützung durch den Verein als «ausreichend» bis «gut» (19% mässig; 12% mangelhaft/schlecht; 8% keine erhalten). Bei den Verbänden sind es nur 52% ausreichende bis gute Bewertungen (25% mässig; 17% mangelhaft/schlecht; 6% keine erhalten). Die Unterstützung durch weitere nationale Organisationen (z.B. Sportschulen, Nationale Leistungszentren) wird von 53% der Athletinnen und Athleten als «gut» bis «ausreichend» bewertet. Allerdings erhielt fast ein Viertel der jetzigen Elite-Athletinnen und -Athleten während ihrer Talentphase keine Unterstützung durch weitere nationale Organisationen.

Nebst der Qualität der Unterstützung muss auch der Zeitpunkt der erstmaligen speziellen Unterstützung und Betreuung optimal gewählt werden. Eine zu frühe Förderung kann zur Überforderung führen, während eine zu späte Förderung in einem Rückstand resultieren kann, der allenfalls nicht mehr aufholbar ist. Die Befragung LS-CH 2019 der Trainer/innen liefert Informationen zum Alter, in dem talentierte Nachwuchsatletinnen und -athleten das erste Mal eine spezielle Unterstützung und Betreuung durch den Sportverband, den Verein oder weitere nationale Organisationen erhalten haben. Aus Abbildung 5.3 wird ersichtlich, dass das Alter der erstmaligen speziellen Unterstützung stark von den einzelnen Organisationen abhängt. Die nationalen Sportverbände treten später in das Sport-Leben der Athletinnen und Athleten ein als die Vereine. Während bei den Vereinen keine Unterschiede zwischen den olympischen Sommer- und Wintersportarten bestehen, greifen die nationalen Sportverbände bei den Sommersportarten im Durchschnitt zwei Jahre früher ein als bei den Wintersportarten. Zu beachten ist, dass es neben den nationalen Strukturen regionale Organisationen (z.B. Regionalverband, Regionale Leistungszentren) gibt, die ebenfalls Dienst- und Betreuungsleistungen anbieten, welche auf dieser Förderstufe greifen.

Um den Zeitpunkt der Förderung zu evaluieren, beurteilten die Athletinnen und Athleten sowie die Trainer/innen der Befragung LS-CH 2019 den Zeitpunkt der erstmaligen speziellen Betreuung der Talente durch den nationalen Sportverband. Zudem wurde der Selektionszeitpunkt durch die Chefs Leistungssport, Chefs Nachwuchs und Ausbildungsverantwortlichen (Funktionärssample) beurteilt. Die Abbildung 5.4 zeigt die Bewertungen des Zeitpunkts der erstmaligen Spezialbetreuung sowie die Bewertung des Selektionszeitpunktes. Während 76% des Funktionärssamples der Meinung ist, dass die Talentselektion zum richtigen Zeitpunkt erfolgt, empfinden nur rund die Hälfte der befragten Athletinnen und Athleten den Zeitpunkt der erstmaligen speziellen Betreuung als «genau richtig». Die Abbildung 5.3 zeigt, dass die erstmalige Spezialbetreuung durch den Sportverband später erfolgt als die erstmalige Spezialbetreuung durch die Vereine. Mög-

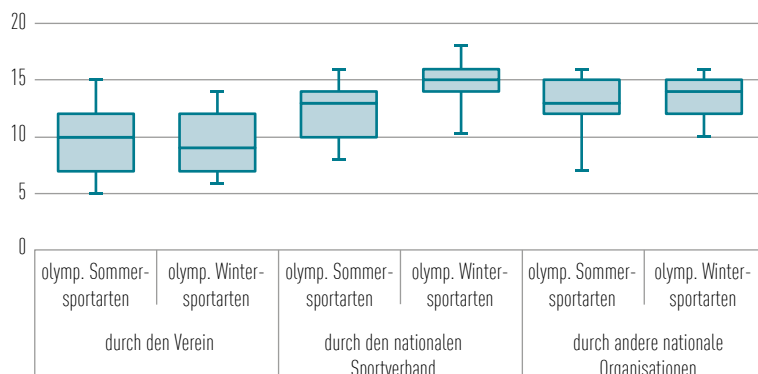
licherweise erklärt dies, warum 30 % der Athletinnen und Athleten den Zeitpunkt der erstmaligen Betreuung durch den Sportverband als «zu spät» beurteilen.

## Talenterkennung, Selektion und Förderung

Die Talente werden in verschiedensten Organisationen partnerschaftlich gefördert: Vereine, Leistungszentren, Sportschulen wie auch die Kader der Verbände prägen die Entwicklung der Talente. Mit der Einführung des Rahmenkonzepts zur Sport- und Athletenentwicklung in der Schweiz (kurz: FTEM Schweiz) ergriff Swiss Olympic Massnahmen, den Athletenweg zu optimieren. Das FTEM Modell zeigt den idealtypischen Verlauf einer sportlichen Karriere von der Basis bis zur Weltspitze. Die Abkürzung FTEM steht für die vier Schlüsselbereiche «Foundation», «Talent», «Elite» und «Mastery». Die Inhalte der Sportförderung der diversen Akteure sollen besser koordiniert werden können und die Ausbildung von Trainerinnen und Trainern stufengerecht sowie zielgerichteter erfolgen. Um dies zu erreichen, sollen die Fördermassnahmen transparenter und zwischen den Sportarten vergleichbar dargestellt werden (Swiss Olympic, 2015). Das Konzept wurde in Zusammenarbeit mit dem BASPO entwickelt. Die Sportverbände sind zuständig für die Umsetzung und erstellen für jede Sportart einen sportartenspezifischen Athletenweg. In ihren an FTEM Schweiz orientierten Förderkonzepten beschreiben die Verbände unter anderem die Ziele und Trainingsinhalte pro Phase, die Kaderstruktur, Card-Vergabe, Zielwettkämpfe und Verantwortlichkeiten. Swiss Olympic unterstützt die Sportverbände seit 2016 in diesem Prozess.

Die Förderung von Talenten erfolgt im Schweizer Leistungssport basierend auf dem Swiss Olympic Card System. 2018 wurden insgesamt 19 017 Talente auf drei Stufen gefördert: 2964 Talente mit einer Talent Card National, 7481 mit einer Talent Card Regional und 8572 mit einer Talent Card Lokal (Swiss Olympic, 2020a). Seit 2008 stellt Swiss Olympic mit dem Manual Talentidentifikation und -selektion (kurz: PISTE) ein Instrument zur Verfügung, welches eine potentialgestützte Talentidentifikation und -selektion und Kartenvergabe ermöglichen soll (Swiss Olympic, 2008). In der überarbeiteten Version von 2016 wird die Talentidentifikation und selektion als Teilprozess der Talententwicklung dargestellt und ist somit ein integraler Bestandteil von FTEM Schweiz (Swiss Olympic, 2016b). Das Instrument liefert Empfehlungen für Beurteilungskriterien bei der Talentselektion und fokussiert dabei nicht nur auf die aktuelle Leistung, sondern auch auf die Leistungsentwicklung, die Psyche, die Belastbarkeit, anthropometrische Voraussetzungen, das Athletenumfeld und die Athletenbiografie. Damit soll sichergestellt werden, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Talents erfolgt und z. B. Talente, die zum Zeitpunkt der Selektion in ihrer körperlichen Entwicklung retardiert sind, bei der Selektion nicht benachteiligt werden.

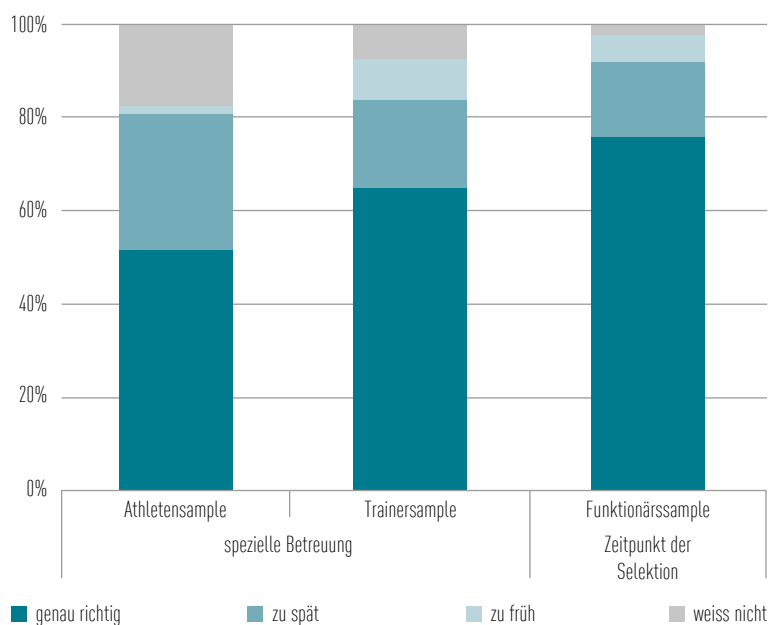
Abb. 5.3: Alter der erstmaligen speziellen Betreuung/Unterstützung talentierter Nachwuchsathletinnen und -athleten gemäss dem Trainersample



Anmerkungen: Linie in der Balkenmitte = Median (50 % der Werte sind grösser und 50 % der Werte sind 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: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Trainersample) = 255/115/521/124/213/106.

Abb. 5.4: Bewertung der erstmaligen speziellen Unterstützung/Betreuung der Nachwuchsathletinnen und -athleten durch den nationalen Sportverband resp. des Zeitpunkts der Talentselektion



Anmerkungen: Das Athleten- und Trainersample bewerteten den Zeitpunkt der erstmaligen speziellen Betreuung, das Funktionärssample den Zeitpunkt der Talentselektion.

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 1064, n (Trainersample) = 469, n (Funktionärssample) = 96.

2018 übertrug das BASPO den Auftrag für die leistungssportorientierte Nachwuchsförderung (ehemals J+S-Nutzergruppe 7) an Swiss Olympic. Zur Umsetzung des Auftrags schüttet Swiss Olympic seit 2018 CHF 9 Mio. Bundessubventionen an die Sportverbände aus (Swiss Olympic, 2020b). Swiss Olympic unterstützt mit diesen Geldern alle Mitgliedsverbände mit bestehendem Nachwuchsförderkonzept für die wegfallenden Subventionen aus der ehemaligen J+S-Nutzergruppe 7.

### Polysportive Schweiz als Basis

Die Schweiz bringt im internationalen Vergleich sehr viele Talente in verschiedensten Sportarten an die Olympischen Spiele. Die Vereine nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein. Sie sind im Karriereverlauf der Athletinnen und Athleten sehr wichtig. Sie schaffen die Rahmenbedingungen, in denen Kinder und Jugendliche Sport treiben können. Im Schweizer Sportsystem bilden die Vereine die Basis der Talentförderung. Im Jahr 2016 haben in den Vereinen rund 335 000 Ehrenamtliche durchschnittlich 11 Stunden unentgeltliche Arbeit geleistet. Dies entspricht einem geschätzten Marktwert von rund zwei Milliarden Schweizer Franken (Lamprecht et al., 2017; Schweizer Sportobservatorium, 2020). In Vereinen lernt ein Grossteil der Schweizer Kinder und Jugendlichen ihre Sportart kennen. Vereine ebnen Kindern und Jugendlichen den Weg zur Weltspitze in der Sportart.

*Norwegen gewann in Pyeongchang 2018 mehr Medaillen als keine andere Nation in der Geschichte der Olympischen Winterspiele. Nun stellt sich die Frage, wie dieser Erfolg bei nur 5,3 Mio. Einwohnerinnen und Einwohnern möglich ist. Eine mögliche Erklärung liegt in Norwegens Sportpolitik, die auf Mitsprache und Mitwirkung der Jugend ausgerichtet ist. So sollen Jugendliche die Möglichkeiten haben, sich an der Planung und Umsetzung ihrer eigenen Sportaktivitäten zu beteiligen und selbst entscheiden können, wie viel sie trainieren wollen. Mit den von den Verbänden angenommenen Kinderrechten im Sport wird gleichzeitig eine Altersgrenze für die Teilnahme an Wettkämpfen gesetzt: Die Jugendlichen dürfen an keinen nationalen Wettkämpfen unter 13 Jahren teilnehmen und an keinen regionalen vor dem 11. Lebensjahr. Bei einem Regelverstoss riskieren Verbände und Vereine, den Zugang zu öffentlichen Fördergeldern zu verlieren (Farrey, 28. April 2019). Weiter sind die harmonisierten Schul- und Arbeitszeiten zu erwähnen: Die Schulen enden bereits um 16 Uhr. Parallel dazu arbeiten die Norweger/innen deutlich weniger als die Schweizer/innen. Während die Schweizer Vollzeitbeschäftigten 2018 im Schnitt 42,5 Stunden leisteten, liegt der Schnitt in Norwegen bei 37,7 Stunden und ist somit eine der tiefsten in Europa (Wiget, 23. Mai 2019). Diese vergleichsweise kurzen Arbeits- und Schulzeiten schaffen für Kinder sowie deren Eltern den entsprechenden Freiraum zur Ausübung von sportlichen Aktivitäten. Zudem findet eine Einbindung der Eltern durch die Vereine statt: Wenn die Eltern ihre Kinder zum Vereinssport bringen, wird erwartet, dass sie ehrenamtliche Tätigkeiten übernehmen.*

Mit dem Sportförderprogramm J+S (für Jugendliche von 10–20 Jahren und mit J+S-Kindersport für Kinder von 5–10 Jahren) unterstützt der Bund die Vereine mittels Subventionen, Aus- und Weiterbildungen und Leihmaterial, damit diese Kurse und Lager bereitstellen können. Aufgrund der stark ehrenamtlichen Organisation der Vereine wäre dies ohne die Unterstützung des Bundes kaum denkbar. Im Jahr 2019 haben rund 640 000 Kinder und Jugendliche von den über 80 000 J+S-Angeboten (Kurse und Lager) profitiert. Sportangebote gibt es in über 70 Sportarten (Jugend+Sport, 2020b). Für die Ausbildung waren 2019 insgesamt 3487 aktive J+S-Expertinnen und Experten im System sowie 82841 aktive J+S-Leiterinnen und Leiter. Das Zusatzprogramm J+S-Kindersport ermöglicht, dass Kinder bereits ab 5 Jahren vielseitige und kindergerechte Sportangebote in Vereinen und Schulen besuchen können. Das Ziel von J+S ist es, kinder- und jugendgerechten Sport zu gestalten und zu fördern, den Sport ganzheitlich zu erleben und mitzugestalten sowie unter pädagogischen, sozialen und gesundheitlichen Gesichtspunkten die Entwicklung und Entfaltung junger Menschen zu unterstützen. Die Vereine zusammen mit der subsidiären Unterstützung des Bundes, der Kantone und Gemeinden schaffen somit die Voraussetzungen für eine polysportive Sportausbildung der Kinder und bilden die Basis für die Förderung talentierter Nachwuchsathletinnen und -athleten.

Es ist bezeichnend für das Schweizer Sportsystem, dass in der Sportförderung immer die Balance zwischen Breiten- und Leistungssport gefunden werden muss. Hauptziel der öffentlich-rechtlichen Förderung ist der Breitensport. Mit dem J+S-Programm und dem 3-Stunden-Sportobligatorium in den Schulen soll das lebenslange Sporttreiben der Schweizer Bevölkerung gefördert werden. Seit der Verankerung von J+S im Bundesgesetz zur Förderung von Turnen und Sport von 1972 und des 3-Stunden-Sportobligatoriums in der Verfassung wird die Zielerreichung sichergestellt. Die Sportaktivität der Schweizer Bevölkerung konnte in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert werden. Der helvetische Fünfkampf besteht aus den Sportarten Wandern, Radfahren, Schwimmen, Skifahren und Jogging (Lamprecht, Bürgi, & Stamm, 2020). Die Schweizer Bevölkerung betreibt Breitensport für die Gesundheit und Fitness sowie zur Freude an der Bewegung – der klassische Wettkampf ist eher sekundär. Aus Sicht des Leistungssports sind die föderalen Strukturen in der schulischen und beruflichen Aus- und Weiterbildung der Talente eine Herausforderung. Beispiele dafür sind die uneinheitlichen Schulzeiten in der Volksschule, welche die Organisation der Angebote im Vereinssport erschweren, oder der interkantonale Schulgeldaussgleich für Talente auf der Sekundarstufe I und II.

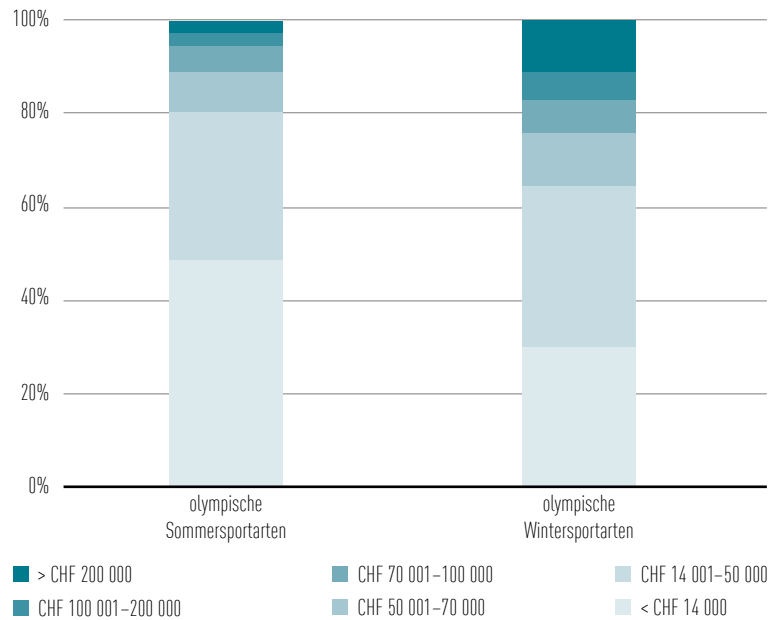
# 6. Athletinnen und Athleten im Leistungssport

An Olympischen Spielen schauen alle auf die Besten. Die Medaillenerwartungen hängen an einigen wenigen Leistungsträgerinnen und -trägern einer Sportnation. Die nachhaltige Unterstützung zur Sicherung des Erfolges ist herausfordernd: Zu den Stars ist Sorge zu tragen. Jüngere Athletinnen und Athleten müssen den Weg an die Spitze finden können. Die nachhaltige Sportförderung beinhaltet nicht nur das Training an sich, sondern umfasst sämtliche Leistungen von der Begleitung an Wettkämpfe über medizinische sowie gesundheitliche Dienstleistungen bis hin zur Unterstützung der Dualen Karriere.

## Beschäftigungsverhältnisse der Athletinnen und Athleten

In der Befragung LS-CH 2019 wurden 1450 Athletinnen und Athleten des Schweizer Leistungssportsystems befragt. Von den 1062 Athletinnen und Athleten, die Angaben zu ihrem Anstellungsumfang im Sport gemacht haben, sind 459 Profisportler/innen (Vollzeit-Sportler/innen; 43%), 361 Teilzeitsportler/innen (Teilzeit-Studierende/-Angestellte oder Selbständige; 34%), und 242 Amateursportler/innen (Vollzeit-Studierende/-Angestellte oder Selbständige; 23%). Letztere üben ihren Sport in der Freizeit aus. Die Beschäftigungsstruktur der Athletinnen und Athleten aus den olympischen Sommersportarten ist mit der Struktur aller befragten Athletinnen und Athleten vergleichbar. Bei den olympischen Wintersportarten liegt der Anteil Profisportler/innen mit knapp 60% rund 15 Prozentpunkte höher als bei den olympischen Sommersportarten. Dies wird mit einem kleineren Anteil an Amateursportlerinnen und sportlern ausgeglichen. In den nichtolympischen Sportarten unterscheidet sich die Struktur stark: Über die Hälfte sind Amateursportler/innen, nur bei 6% handelt es sich um Profisportler/innen.

Abb. 6.1: Gesamteinkommen der Athletinnen und Athleten 2018

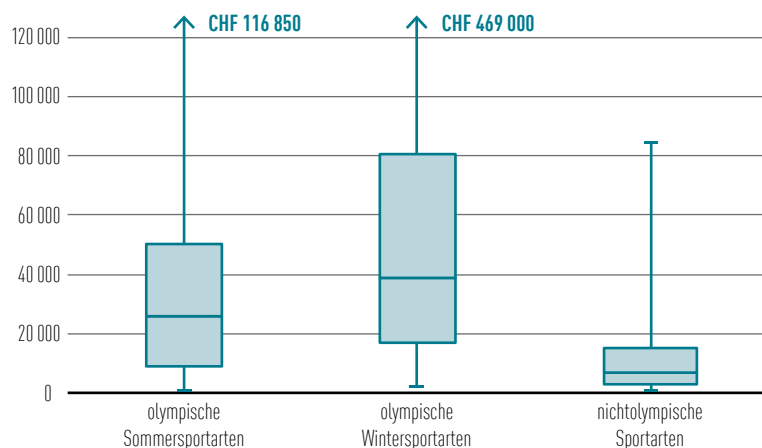


Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 545/279.

## Jährliches Gesamteinkommen

Das Gesamteinkommen der Athletinnen und Athleten setzt sich zusammen aus dem Einkommen aus dem Sport sowie dem Einkommen aus einem allfälligen Nebenerwerb. Nur 17% aller befragten Schweizer Leistungssportler/innen kommen 2018 auf ein Gesamteinkommen von über CHF 70 000. 41% der befragten Athletinnen und Athleten kommen mit weniger als CHF 14 000 aus. In der Abbildung 6.1 werden olympische Sommer- und Wintersportarten separat betrachtet (ohne nichtolympische Sportarten). Daraus geht hervor, dass die olympischen Wintersportler/innen tendenziell bessergestellt sind als die olympischen Sommersportler/innen. Diese Besserstellung lässt sich zu einem gewissen Teil dadurch erklären, dass die Athletinnen und Athleten aus olympischen Wintersportarten mehr Einnahmen aus dem Sport generieren. Jedoch müssen auch im Wintersport rund 76% der Athletinnen und Athleten von weniger als CHF 70 000 leben, und 30% kommen mit weniger als CHF 14 000 im Jahr aus. Bei den Sommersportlerinnen und -sportlern sind es ganze 48%, die weniger als CHF 14 000 verdienen.

Abb. 6.2: Einkommen der Athletinnen und Athleten aus dem Sport 2018 in CHF



Anmerkungen: Linie in der Balkenmitte = Median (50 % der Werte sind grösser und 50 % der Werte sind 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). Höchster Punkt (95. Perzentil) in der Kategorie olympische Sommersportarten: CHF 116 850; in der Kategorie olympische Wintersportarten CHF 469 000.

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 540/280/142.

### Einkommen aus dem Sport

Nebst dem Gesamteinkommen haben die Athletinnen und Athleten in der Befragung LS-CH 2019 das Einkommen aus dem Sport gesondert ausgewiesen. Das Einkommen aus dem Sport umfasst alle Einnahmen, welche die Athletinnen und Athleten durch das Ausüben ihrer Leistungssporttätigkeit erwirtschaftet haben. Aus den Angaben zum Einkommen aus dem Sport geht hervor, dass Athletinnen und Athleten aus olympischen Wintersportarten durchschnittlich ein höheres Einkommen haben als jene aus olympischen Sommersportarten (Abb. 6.2). Im Winter beträgt der Median CHF 38 625, während dieser im Sommer bei CHF 25 750 liegt. Innerhalb der olympischen Wintersportler/innen gibt es grössere Lohnunterschiede zwischen den einzelnen Athletinnen und Athleten, jedoch liegt das ganze Lohnniveau höher als im Sommer. Die teils grossen Lohnunterschiede innerhalb des Sommers respektive innerhalb des Winters ergeben sich einerseits durch die Unterschiede zwischen den einzelnen Sportarten sowie den unterschiedlichen Anstellungsverhältnissen. Die Lohnunterschiede zwischen Sommer und Winter bleiben jedoch auch dann bestehen, wenn die Löhne der Profisportler/innen isoliert betrachtet werden. Während der Median der Profisportler/innen im Winter bei CHF 65 750 liegt, beträgt er im Sommer CHF 40 000. Hinzu kommt, dass der Anteil Profisportler/innen im Winter mit 59 % deutlich höher liegt als im Sommer (45 %). Dies führt dazu, dass das aufsummierte Lohnvolumen aller befragten olympischen Wintersportler/innen grösser ist als jenes der olympischen Sommersportler/innen, obwohl es im Sommer deutlich mehr Athletinnen und Athleten gibt. Bei den Teilzeitsportlerinnen und Sportlern ist zwi-

schen den olympischen Sommer- und Wintersportarten kein Unterschied mehr ersichtlich: Der Median beträgt in beiden Fällen CHF 24 000.

Eine vertiefte Analyse der Einkommensdaten zeigt, dass es in allen Beschäftigungsverhältnissen Athletinnen und Athleten gibt, welche über CHF 100 000 im Jahr aus dem Sport verdienen. Allerdings verdienen 75 % der Profisportler/innen weniger als CHF 85 000 pro Jahr aus dem Sport, bei den Teilzeitsportlerinnen und -sportlern verdienen drei Viertel sogar weniger als CHF 40 000 aus dem Sport. Unbestritten bleibt, dass der Sport nur aus ganz wenigen Spitzenathletinnen und -athleten Millionäre macht: Nur 0,3 % der befragten Athletinnen und Athleten geben an, dass sie ein Einkommen aus dem Sport von über CHF 1 Mio. pro Jahr erhalten haben.

Von allen befragten Athletinnen und Athleten erhalten 26 % einen regelmässigen Monatslohn aufgrund ihrer sportlichen Tätigkeit. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Erhalt eines regelmässigen Lohns stark von der Sportart und den Anstellungsverhältnissen abhängt. Aufgeschlüsselt auf olympische Sommer und Wintersportarten sind es im Winter 25 % der Athletinnen und Athleten und im Sommer 29 % mit einem regelmässigen Monatslohn. Trotzdem sind die olympischen Wintersportler/innen beim Einkommen aus dem Sport bessergestellt. Der Grund liegt vermutlich darin, dass das regelmässige Monatseinkommen aus der sportlichen Tätigkeit bei den Wintersportlerinnen und sportlern durchschnittlich höher ist als bei den Sommersportlerinnen und sportlern. Dies widerspiegelt sich auch in folgender Zahl: In den olympischen Wintersportarten können rund 80 % der Profisportler/innen mit einem regelmässigen Monatslohn ihre Lebensunterhaltskosten mit dem Verdienst aus dem Sport decken. Bei den Sommersportarten sind es hingegen nur rund 60 %.



## Zusammensetzung des Einkommens der Athletinnen und Athleten aus dem Sport

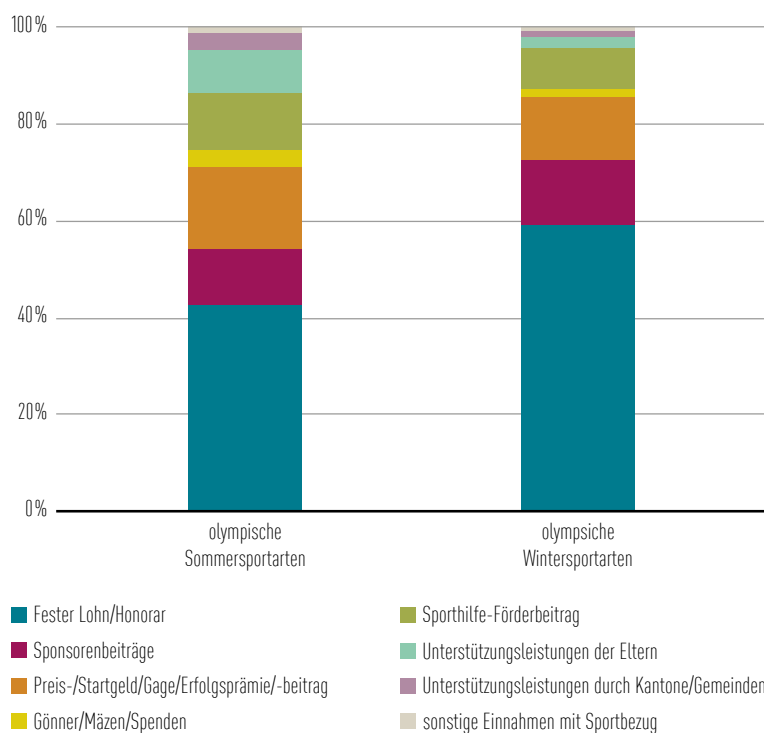
Das Einkommen aus dem Sport der Athletinnen und Athleten setzt sich aus verschiedenen Einkommenskategorien zusammen. Die Abbildung 6.3 stellt diese Zusammensetzung dar. Die angegebenen Beträge pro Einkommenskategorie für den Sommer und den Winter wurden getrennt aufsummiert. Dabei treten Unterschiede zwischen den olympischen Winter- und Sommersportarten auf. Es wird ersichtlich, dass der Anteil «Fester Lohn» in den Wintersportarten höher ist als in den Sommersportarten. Ausgeglichen wird dies mit einem höheren Anteil an variablen Lohnbestandteilen wie «Preis-/Startgeld» oder «Unterstützungsleistungen der Eltern», welche in den Sommersportarten anteilmässig höher ausfallen. Daraus kann geschlossen werden, dass in den Wintersportarten eine höhere finanzielle Planungssicherheit für die Athletinnen und Athleten besteht.

## Beruf Sportler/in

Aus den Daten der Befragung LS-CH 2019 stellt sich der Verein als wichtigster Arbeitgeber in den Team- und Mannschaftsportarten heraus. Der zweitwichtigste Arbeitgeber der Mannschaftssportarten ist der nationale Sportverband, gefolgt von den Sponsoren als dritt wichtigste Einnahmequelle. Bei den Teamsportarten stehen die Sponsoreneinnahmen an zweiter Stelle. An dritter Stelle folgen Einnahmen aus diversen Quellen (z. B. privates Team, Schweizer Armee, Eidgenössische Zollverwaltung etc.). Bei den Einzelsportarten stellen die Sponsoreneinnahmen die wichtigste Einnahmequelle dar, während Einnahmen aus diversen Quellen an zweiter Stelle stehen. Der nationale Sportverband folgt an dritter Stelle.

Das Training bestimmt das Arbeitspensum der Athletinnen und Athleten. Die Daten der Befragung LS-CH 2019 zeigen, dass der durchschnittliche Aufwand der befragten Athletinnen und Athleten gut 18 ¾ Trainingsstunden pro Woche beträgt. Die mittlere Trainingsstundenzahl beträgt für olympische Sommersportarten eine Stunde mehr als für olympische Wintersportarten (20 ¼ Stunden bzw. 19 ¼ Stunden). Wie erwartet trainieren die Profisportler/innen mehr als die Teilzeit- und Amateursportler/innen. Die Profisportler/innen in den olympischen Sommersportarten trainieren im Mittel 22 ½ Stunden, die Amateursportler/innen 17 ¼ Stunden. In den olympischen Wintersportarten trainieren die Profisportler/innen 21 Stunden und die Amateursportler/innen gut 15 Stunden. Zusätzlich zum Trainingsaufwand kommen pro Woche durchschnittlich 4 ½ Stunden für den Reiseweg hinzu. Am meisten reisen die Teilzeitsportler/innen aus den olympischen Wintersportarten mit rund 6 Stunden pro Woche. Die Reisezeit der Profisportler/innen aus nichtolympischen Disziplinen (5 ¼ Stunden) ist leicht höher als jene aus den olympischen Sommersportarten (5 Stunden) respektive den olympischen Wintersportarten (4 ¼ Stunden).

Abb. 6.3: Zusammensetzung des Einkommens der Athletinnen und Athleten aus dem Sport 2018



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 540/280.

*Es stellt sich die Frage, ob eine Duale Karriere für den Leistungssport förderlich oder hinderlich ist. Eine deutsche Studie zeigte, dass Akademiker/innen (Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen) an Olympischen Spielen verhältnismässig erfolgreicher abgeschnitten haben als Nichtakademiker/innen: An den Olympischen Spielen in Rio 2016 haben die Akademiker/innen der deutschen Olympiamannschaft (44 % der Delegation) 59 % der Goldmedaillen gewonnen. Die Beteiligung der Akademiker/innen am Medaillentotal (Gold, Silber, Bronze) lag bei 52 % (Schneider & Fischer, 2019). Bei der dänischen Delegation haben die studierenden Athletinnen und Athleten (38 % der Delegation) 58 % der Medaillen gewonnen (Bundgaard, 2. Mai 2018). Eine tertiäre Ausbildung kann zwar nicht in einen kausalen Zusammenhang mit mehr Erfolg an Olympischen Spielen gesetzt werden. Allerdings machen diese Studien deutlich, dass eine Duale Karriere dem Leistungssport keinesfalls im Wege steht.*

## Unterstützungsleistungen von Swiss Olympic und Bund

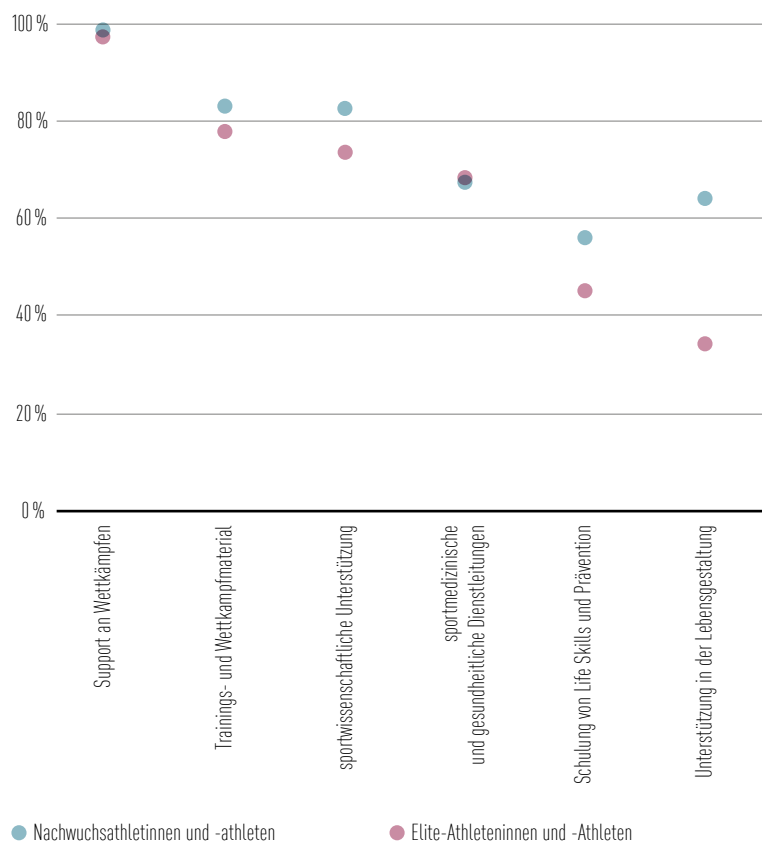
Der Schweizer Sport fördert die Athletinnen und Athleten mittels dem Swiss Olympic Cards System. 98 % der in der Studie LS-CH 2019 befragten Athletinnen und Athleten besaßen zum Erhebungszeitpunkt eine Swiss Olympic Card. 2018 vergab Swiss Olympic rund 115 Athletinnen und Athleten eine «Swiss Olympic Gold Card», 150 eine «Swiss Olympic Silber Card», 380 eine «Swiss Olympic Bronze Card» und 1800 eine «Swiss Olympic Elite Card» [Swiss Olympic, 2020a].

Diese Swiss Olympic Cards scheinen einen Zusammenhang mit dem Einkommen (Median) zu haben. Dies wird am Lohngefälle zwischen den einzelnen Swiss Olympic Cards ersichtlich. Der Median der Athletinnen und Athleten mit einer Swiss Olympic Gold Card liegt bei CHF 59 000 und beträgt somit rund CHF 6 000 mehr als bei den Silber Card Inhaberinnen und Inhaber (CHF 53 000). Das Lohngefälle von der Silber zur Bronze Card respektive von der Bronze zur Elite Card ist mit jeweils rund CHF 20 000 deutlich grösser.

Die Stiftung Schweizer Sporthilfe unterstützte im Jahr 2018 total 1043 Athletinnen und Athleten mit CHF 9.1 Mio. [Stiftung Schweizer Sporthilfe, 2019]. Dies bedeutet eine Verdreifachung der Unterstützungsgelder gegenüber dem Jahr 2013. 387 Athletinnen und Athleten erhielten 2018 einen Förderbeitrag zwischen CHF 3000 und CHF 36 000, 557 Athletinnen und Athleten wurden mit einer Sporthilfe-Patenschaft von je CHF 2000 unterstützt. Weiter gewährte die Sporthilfe Sonderbeiträge, Sachleistungen sowie Auszeichnungen, welche insgesamt weitere CHF 616 000 ausmachten.

Der Bund fördert Spitzenathletinnen und -athleten direkt, indem er beim VBS 18 Athletinnen und Athleten mit einem 50%-Pensum als Sportsoldaten (2018) anstellt. Zudem unterstützte er im Jahr 2018 60 RS-Athletinnen und -Athleten sowie 410 WK-Soldatinnen und -Soldaten über die Fördergefässe Spitzensport-RS respektive Spitzensport-WK [Spitzensport Schweizer Armee, 2019]. 2018 wurden im Rahmen der Spitzensportförderung in der Armee 31 767 WK-Diensttage geleistet (Kompetenzzentrum Sport Armee, 2020). Die Eidgenössische Zollverwaltung (EZV) hatte 2018 beim Grenzwachtkorps 8 Spitzensportler/innen zu jeweils 100 % beschäftigt sowie zwei weitere mit einem Beschäftigungsgrad von 50 %, was total 9 Vollzeitstellen entspricht (EZV, n.d.).

Abb. 6.4: Dienst- und Betreuungsleistungen des nationalen Sportverbands gemäss dem Funktionärssample



Anmerkungen: Schulung von Life Skills und Prävention beinhaltet bspw. Medientraining, Vorstellungsgespräche und Dopingprävention. Unterstützung in der Lebensgestaltung beinhaltet bspw. Karriereplanung und Finanzberatung.

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Funktionärssample) = 87–94 je nach Frage.

## Dienst- und Betreuungsleistungen von Verbänden und Vereinen

98 % des Funktionärssamples gibt an, dass ihre nationalen Verbände ihren Elite- und Nachwuchsathletinnen und -athleten «Support an Wettkämpfen» anbieten (Abb. 6.4). Es bildet sich allerdings ein starkes Gefälle im Angebot der verschiedenen Dienst- und Betreuungsleistungen, was auf Priorisierung durch den Verband hindeutet: Je weniger direkt eine Leistung in Verbindung mit dem Wettkampfgeschehen oder der Leistungsfähigkeit der Athletinnen und Athleten steht, desto geringer fällt der Support aus. Nur noch rund 35 % der Verbände bieten ihren Elite-Athletinnen und -Athleten «Unterstützung in der Lebensgestaltung» an. Diese beinhaltet beispielsweise Karriereplanung oder Finanzberatung.

Tendenziell erhalten Nachwuchsathletinnen und -athleten mehr Support als Elite-Athletinnen und -Athleten. Besonders deutlich wird dies in den Bereichen «Unterstützung in der Lebensgestaltung» und «Schulung von Life Skills und Prävention». Unter Life Skills und Prävention fallen beispielsweise Medientraining, Vorstellungsgespräche und Dopingprävention.

Die Trainer/innen beurteilen die Qualität der in den vorangehenden zwölf Monaten durch die Athletinnen und Athleten bezogenen Dienstleistungen in verschiedenen Themengebieten. Der Bereich «Support an Wettkämpfen» schneidet am besten ab. Am schlechtesten bewertet wird der Bereich «Unter-

stützung in der Lebensgestaltung», wobei der Unterbereich «Rechts- und Finanzberatung» das grösste Potenzial bezüglich der Ausweitung des Angebots aufweist.

Bei der Bewertung der Qualität der Dienst- und Betreuungsleistungen durch die Trainer/innen sowie die Athletinnen und Athleten zeigt sich dieselbe Priorisierung der Leistungen wie im Leistungsangebot der Verbände: Je weiter entfernt eine Betreuungsleistung vom eigentlichen Wettkampfgeschehen ist, desto schlechter wird sie bewertet. Die Priorität liegt klar beim «Support an Wettkämpfen», gefolgt von «Trainings- und Wettkampfmateriale». «Schulung von Life Skills und Prävention» und «Unterstützung in der Lebensgestaltung» befinden sich am Ende der Prioritätenliste.

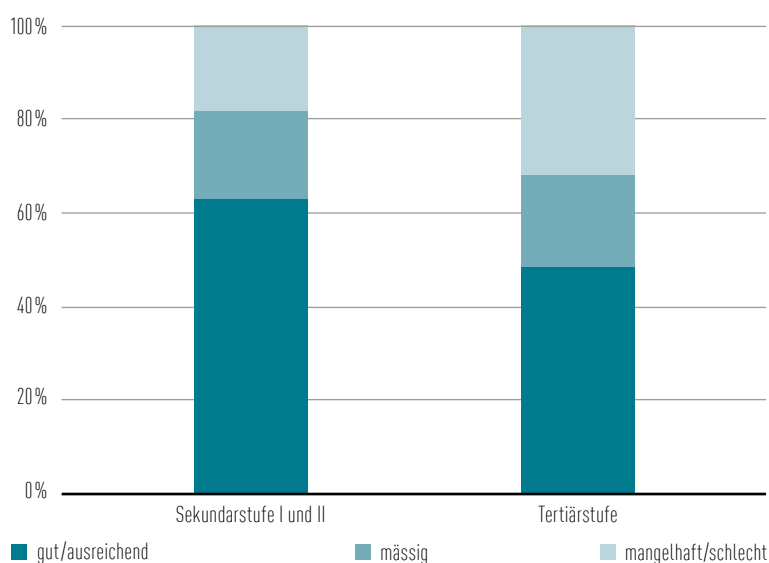
Inwiefern Athletinnen und Athleten für Dienstleistungen in sportwissenschaftlichen, sportmedizinischen und gesundheitlichen Bereichen (z. B. Leistungsdiagnostik, Sporternährung, Psychologie etc.) selbst aufkommen müssen, ist je nach Verband unterschiedlich gelöst und hängt zudem meist von der Kaderstufe der Athletin, des Athleten ab. Diese Dienstleistungen stehen den Athletinnen und Athleten mit einer Swiss Olympic Card nicht grundsätzlich kostenlos zur Verfügung.

## Ausbildung und Sport

In der Befragung LS-CH 2019 wurden die Athletinnen und Athleten gefragt, ob sie während der Sekundar- und/oder Tertiärstufe eine Bildungseinrichtung besucht haben, die aus ihrer Sicht leistungssportfreundlich ist.

Auf der Sekundarstufe I/II gab 46 % des Athletensamples an, eine solche Bildungsstätte besucht zu haben. Auf der Tertiärstufe waren es nur 36 % der Athletinnen und Athleten. Weiter wurden die Athletinnen und Athleten gefragt, ob sie auf Sekundar- und Tertiärstufe Flexibilisierungsmassnahmen erhalten haben, die das Verbinden von Leistungssport und Ausbildung erleichtern sollen. Flexibilisierungsmassnahmen werden sowohl auf Sekundar- wie auch auf Tertiärstufe primär in Form eines reduzierten Anwesenheitsobligatoriums angeboten (64 % der Athletinnen und Athleten auf Sekundarstufe I/II; 44 % auf Tertiärstufe). Von Unterstützung via Fernstudium konnten 15 % der Athletinnen und Athleten auf Sekundarstufe und 19 % auf Tertiärstufe profitieren. Stipendien erhielten nur 13 % der Athletinnen und Athleten auf Sekundarstufe I/II respektive 14 % auf Tertiärstufe.

Abb. 6.5: Unterstützung bei der Verbindung von Leistungssport und Ausbildung gemäss dem Athletensample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 916/259.

Des Weiteren haben die Athletinnen und Athleten die Qualität der Unterstützung beim Verbinden von Leistungssport und Ausbildung bewertet (Abb. 6.5). Daraus geht hervor, dass 63 % der Athletinnen und Athleten die Unterstützung auf der Sekundarstufe I und/oder II als «ausreichend» bis «gut» einschätzen. Die Unterstützung auf Tertiärstufe beurteilen nur noch rund die Hälfte der Athletinnen und Athleten als «ausreichend» bis «gut».

Ein Blick auf den Bildungsstand zeigt, dass 47 % der befragten Athletinnen und Athleten zwischen 25 und 34 Jahren über einen Abschluss auf Tertiärstufe verfügen. Verglichen mit derselben Altersklasse der Schweizer Bevölkerung sind dies 5 Prozentpunkte weniger (BFS, 2020c). Die Athletinnen und Athleten planen, diesen Rückstand jedoch zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzuholen: 64 % der befragten Athletinnen und Athleten planen in den nachfolgenden fünf Jahren eine Aus- oder Weiterbildung. Davon wollen 75 % eine Aus- oder Weiterbildung auf Tertiärstufe absolvieren. Dies zeigt, dass eine vereinfachte Kombination von Spitzensport und Studium potenziell gefragt ist. Über alle Altersgruppen (25–64 Jahre) hinweg liegt der Anteil an Personen mit einem Tertiärabschluss unter den befragten Athletinnen und Athleten mit 49 % sogar um 4 % höher als bei der gesamten Schweizer Bevölkerung.

*Aus dem systematischen Review von Park, Lavallee, und Tod (2012) zum Karriereübergang von Spitzenathletinnen und Athleten ging hervor, dass nur 16 % der Befragten beim Karrierewechsel mit Übergangsschwierigkeiten zu kämpfen hatten. Küttel, Boyle, und Schmid (2017) konnten aufzeigen, dass verschiedene Faktoren zu einem gelungenen Übergang beitragen und dass die Charakteristika des Karriereendes (freiwilliges Ende, Verletzung, Motivationsprobleme etc.) eine entscheidende Rolle spielen. In einer weiteren Studie von Küttel, Boyle, Christensen, und Schmid (2018) stellte sich heraus, dass 21 % der befragten Schweizer Athletinnen und Athleten nach dem Ende der Sportkarriere vorübergehend arbeitslos waren. Zudem konnte aufgezeigt werden, dass unter den Faktoren, welche den Berufseinstieg erleichtern, den Dienstleistungen im Karrieresupport der kleinste Einfluss beigemessen wurde. Als viel einflussreicher stellten sich die aus dem Sport erworbenen Fähigkeiten, die frühere Ausbildung und der persönliche Charakter heraus.*

Für die Athletinnen und Athleten ist es von Vorteil, wenn sie schon während der Sportkarriere ein Netzwerk mit Partnern aus der Wirtschaft und Industrie aufbauen. Sponsoren aus der aktiven Zeit der Spitzensportler/innen können potentielle spätere Arbeitgeber sein. Aber auch Betriebe aus dem Netzwerk der Leistungssportfreundlichen Lehrbetriebe und Arbeitgeber sollten nach Beendigung der Sportkarriere als potentielle Arbeitgeber nicht vergessen werden.

## Karriere nach dem Sport

Die Daten der Befragung LS-CH 2019 zeigen, dass 17 % der befragten aktiven Athletinnen und Athleten der Meinung sind, die Nachsportkarriere-Unterstützung in der Schweiz sei gut. Ob diese Athletinnen und Athleten die Dienstleistungen bereits genutzt haben, wurde dabei nicht erhoben. Rund ein Fünftel der befragten Athletinnen und Athleten machen sich Sorgen um ihre Nachsportkarriere, was die Konzentration auf ihre Leistungsfähigkeit beeinflusst. Bei genauerer Betrachtung der Daten stellt sich heraus, dass sich vor allem jene Athletinnen und Athleten vermehrt Sorgen um ihre berufliche Zukunft machen, welche sich schlecht über die Dienstleistungen bei der Integration in die Arbeitswelt respektive über die beruflichen Perspektiven informiert fühlen und/oder die Nachsportkarriere-Unterstützung als schlecht erachten.

Die Daten zeigen, dass 36 % der Athletinnen und Athleten während ihrer Sportkarriere einen Nebenerwerb ausserhalb ihrer Athletentätigkeit ausüben. Dies ist ohne die Unterstützung des Arbeitgebers nicht möglich: Die Unterstützung durch den Arbeitgeber wird von rund 80 % der neben dem Leistungssport berufstätigen Athletinnen und Athleten als «ausreichend» bis «gut» bewertet. Die Berufserfahrung aus dem Nebenerwerb dürfte den Berufseinstieg nach der Sportkarriere erleichtern. Weitere erleichternde Faktoren können die starke Wirtschaft in der Schweiz, die tiefe Arbeitslosenquote sowie die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sein. Denn nach dem Ende der Sportkarriere müssen sich die meisten Athletinnen und Athleten einen Job ausserhalb des Sportsektors suchen, da es nur wenige bezahlte Stellen im Sportsektor gibt.

# 7. Trainerinnen und Trainer

Die Athletinnen und Athleten stehen im Rampenlicht. Doch sie sind betreut von einem Team aus Trainer/innen sowie Betreuer/innen, damit sie ihre bestmögliche Leistung am Tag X abrufen können. Dieses Team gestaltet und optimiert das direkte Umfeld der Athletin, des Athleten und der Mannschaft. Neben dem persönlichen Erfolg der Athletin, des Athleten ist eine olympische Medaille das Ergebnis kollektiven Handelns und des Engagements eines Teams aus hochqualifizierten Fachpersonen. Die Ausbildung der Trainerin, des Trainers ist dabei zentral.

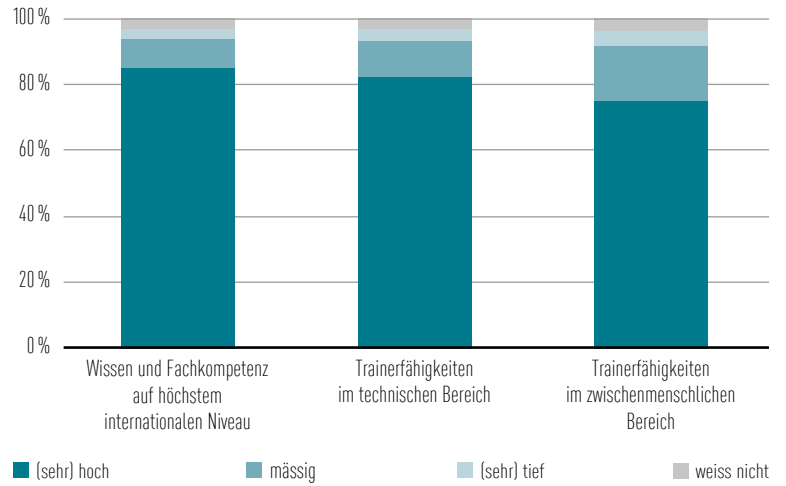
## Kompetenzen der Trainer/innen

Die Trainer/innen spielen eine Schlüsselrolle in der Entwicklung der Athletinnen und Athleten. Sie nutzen ihre Kompetenzen und Erfahrung, um die Athletinnen und Athleten an ihre Höchstleistungen heranzuführen. Dazu müssen sie eine Reihe von Schlüsselkompetenzen erworben haben (z. B. fachlich/technische Fähigkeiten, soziale/methodische Kompetenzen) sowie in der Lage sein, den Bedürfnissen und Erwartungen der Athletinnen und Athleten vor, während und nach dem sportlichen Wettkampf gerecht zu werden.

Die Athletinnen und Athleten attestieren ihren Trainerinnen und Trainern ein gutes Zeugnis. Abbildung 7.1 zeigt, dass sowohl das Wissen und die Fachkompetenz der Trainer/innen auf höchstem internationalen Niveau als auch die Fähigkeiten im technischen Bereich durch die Athletinnen und Athleten als hoch bis sehr hoch bewertet (85 % respektive 83 %) werden. Dies ist ein positives Signal für die Qualität der Ausbildung der Trainer/innen. Im zwischenmenschlichen Bereich werden die Kompetenzen der Trainer/innen etwas tiefer bewertet. Obwohl mehr als 75 % der Befragten diese Kompetenzen als hoch bis sehr hoch einstufen, erachten 17 % der Athletinnen und Athleten diese als mässig und 5 % sogar als tief bis sehr tief. Das Optimierungspotenzial im zwischenmenschlichen Bereich wurde von Trainerbildung Schweiz erkannt und wird seit 2018 im Rahmen des überarbeiteten Ausbildungskonzeptes verstärkt umgesetzt.

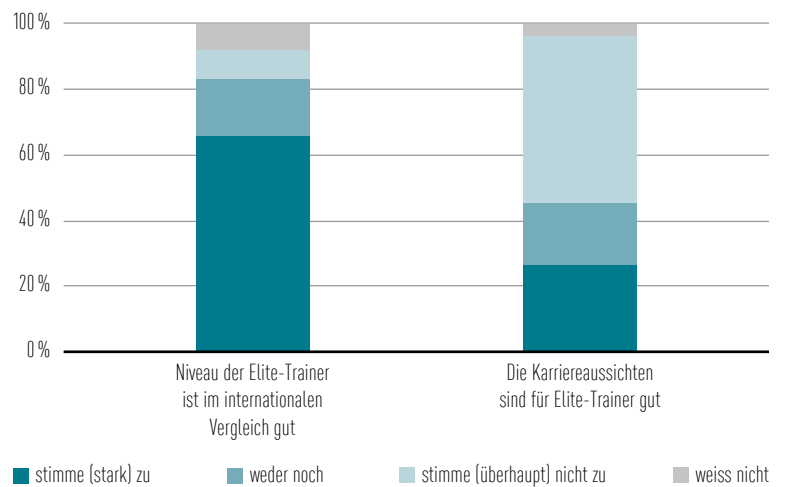
Die Athletinnen und Athleten wurden weiter befragt, inwieweit sie der Aussage zustimmen, dass ihre Trainer/innen Weltklasse-Niveau besitzen: 74 % der Athletinnen und Athleten stimmen dieser Aussage (stark) zu. Die Trainer/innen sind jedoch nicht alleine. Sie sind Teil eines Teams von Spezialistinnen und Spezialisten in verschiedenen Bereichen wie Athletik und psychologische oder medizinische Betreuung. 56 % der Athletinnen und Athleten geben an, dass sie in ihrer Entwicklung von einem solchen Team (stark) unterstützt werden.

Abb. 7.1: Kompetenzen und Fähigkeiten der Trainerin, des Trainers gemäss Einschätzung des Athletensamples



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 987.

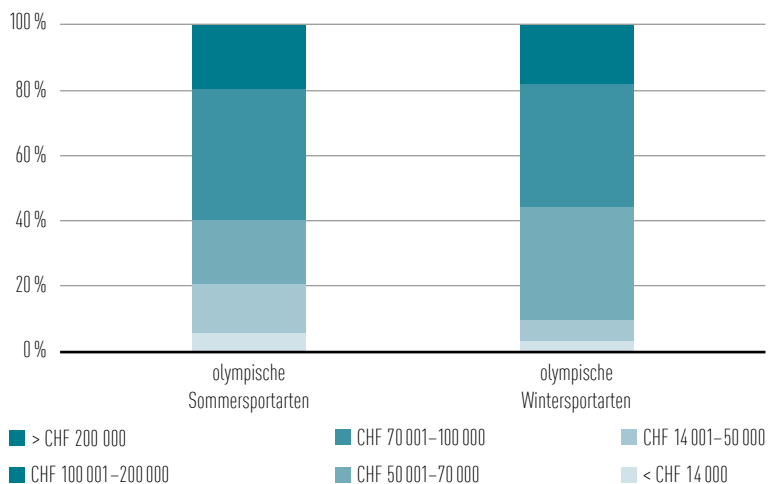
Abb. 7.2: Berufssituation der Trainerinnen und Trainer in der Schweiz gemäss dem Funktionärssample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Funktionärssample) = 90.

Das Funktionärssample wurde zur aktuellen Berufssituation der Trainer/innen befragt. Abbildung 7.2 zeigt, dass rund die Hälfte (51 %) der Befragten die Karriereaussichten ihrer angestellten Trainer/innen als wenig optimistisch einschätzen. Dies, obwohl 66 % des Funktionärssamples der Aussage (stark) zustimmt, dass das Niveau der Elite-Trainer/innen im internationalen Vergleich gut ist.

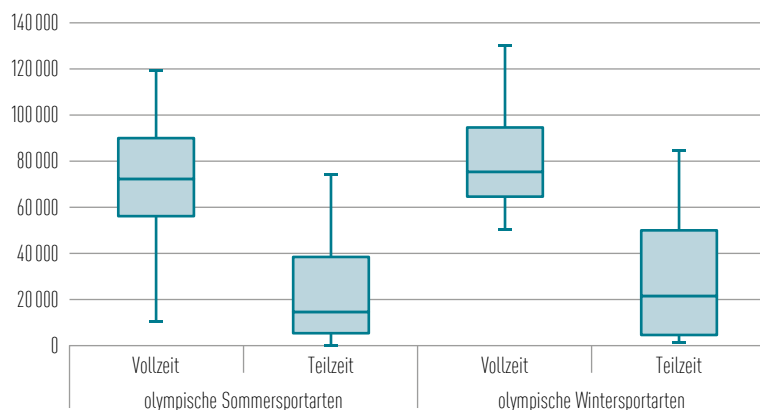
Abb. 7.3: Gesamteinkommen der Trainerinnen und Trainer in der Schweiz 2018



Anmerkungen: Keine Daten in der Kategorie > CHF 200 000.

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Trainersample) = 254/122.

Abb. 7.4: Einkommen der Trainerinnen und Trainer durch ihre Trainertätigkeit 2018 in CHF



Anmerkungen: Linie in der Balkenmitte = 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: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Trainersample) = 139/100/98/23.

Die Einschätzungen des Funktionärssamples deuten darauf hin, dass der Sport weiter gefordert sein wird, seinen Angestellten einen Karriereweg innerhalb des Leistungssportes sowie vom Sport zu verwandten Arbeitsfeldern in der Wirtschaft oder im öffentlichen Dienst aufzuzeigen.

## Gesamteinkommen der Trainer/innen

Die Schweizer Trainer/innen arbeiten nicht nur im Sport, sondern erzielen auch Einkünfte ausserhalb des Sports. 63% der befragten Trainer/innen geben an, Vollzeit-Trainer/in zu sein. Die restlichen 37% sind als Teilzeit-Trainer/in tätig. In der Studie wurde das angegebene Bruttoerwerbseinkommen aus dem Jahr 2018 erhoben und zwischen den olympischen Sommer- und Wintersportarten verglichen. Dieses Gesamteinkommen setzt sich aus dem Einkommen aus dem Sport und allfälligem Neben-/Zweiterwerb ausserhalb des Sports zusammen.

Abbildung 7.3 zeigt, dass im Sommer (40%) wie auch im Winter (38%) der grösste Anteil der Trainer/innen ein Gesamteinkommen zwischen CHF 70 001 und CHF 100 000 haben. Werden die tieferen Einkommenskategorien betrachtet, fällt auf, dass 40% der Trainer/innen aus den olympischen Sommersportarten ein jährliches Gesamteinkommen von maximal CHF 70 000 angeben. In den olympischen Wintersportarten sind es 44% der Trainer/innen. Keine Trainerin und kein Trainer gibt an, 2018 ein Gesamteinkommen über CHF 200 000 erzielt zu haben. Jedoch gibt es im Sommer (20%) wie auch im Winter (18%) Trainer/innen mit einem Gesamteinkommen zwischen CHF 100 001 und CHF 200 000. Die Daten weisen darauf hin, dass das Gesamteinkommen der Trainerinnen und Trainer in den olympischen Sommersportarten tendenziell höher ist als bei den olympischen Wintersportarten.

## Einkommen aus der Trainertätigkeit

Die Trainer/innen wurden zu ihrem Einkommen befragt, das sie 2018 ausschliesslich durch ihre Trainertätigkeit erwirtschaftet haben. Abbildung 7.4 zeigt die Verteilung dieser Einnahmen, aufgeschlüsselt nach Vollzeit- und Teilzeit-Trainer/innen für die olympischen Sommer- und Wintersportarten. Der Median beträgt in den Sommersportarten CHF 72 000 und in den Wintersportarten CHF 75 000. Die Streuung (Spannweite) des Einkommens der Vollzeit-Trainer/innen ist im Sommer grösser als im Winter. Im Sommer geben 50% der Vollzeit-Trainer/innen ein Einkommen zwischen CHF 56 000 und CHF 90 000 an, während im Winter 50% der Vollzeit-Trainer/innen ein Einkommen zwischen CHF 64 800 und CHF 94 500 nennen. Noch deutlicher wird dieses Bild, wenn die tiefsten und höchsten Einkommen verglichen werden. Die Spannweite des 5. Perzentil (5% sind kleiner) und des 95. Perzentil (5% sind grösser) liegt im Sommer zwischen CHF 10 000 und CHF 120 000, während die Spannweite im Winter zwischen CHF 49 800 und CHF 130 500 liegt. Bei den Teilzeit-Trainerinnen und Trainern liegt der Median in den olympischen Sommersportarten bei CHF 15 000 und bei den olympischen Wintersportarten bei CHF 22 000.



Die Daten lassen einen direkten Vergleich des mittleren Bruttoeinkommens (Median) der Vollzeit-Trainer/innen aus dem Sport mit dem mittleren Bruttoeinkommen der erwerbstätigen Schweizer Bevölkerung zu. In der Schweiz ist der Median des Einkommens der Vollzeit-Trainer/innen aus ihrer Trainertätigkeit vergleichbar mit dem mittleren Bruttoeinkommen von angestellten Bürokräften/kaufmännischen Angestellten im Jahr 2018 in der Höhe von CHF 72 500 (BFS, 2020d). Das mittlere Einkommen der Vollzeit-Trainer/innen liegt damit unter dem Median der Arbeitnehmenden aus allen Berufsgruppen in der Schweiz, der bei CHF 81 000 liegt.

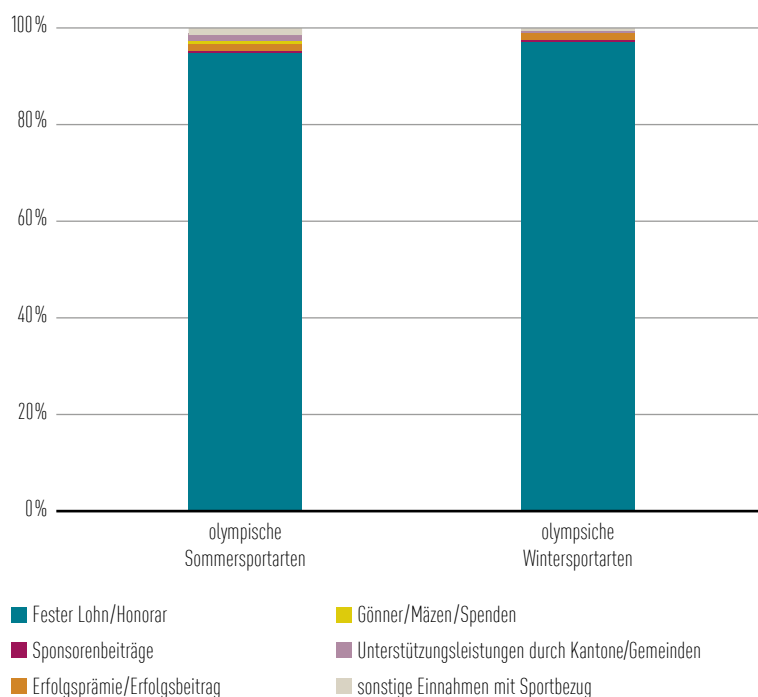
### Zusammensetzung des Einkommens aus der Trainertätigkeit

Neben der Höhe des Einkommens aus dem Sport ist dessen Zusammensetzung interessant: Erzielen die Trainer/innen einen festen Lohn aus der Trainertätigkeit, oder ist das Einkommen aus dem Sport wie bei den Athletinnen und Athleten stark von Sponsorenbeiträgen und Erfolgsprämien abhängig?

Aus Abbildung 7.5 geht hervor, dass das Einkommen der Trainer/innen aus den olympischen Sommersportarten zu 96 % aus einem festen Lohn oder Honorar besteht. Bei den Wintersportarten macht der Festlohn sogar 98 % des Einkommens aus. Erfolgsprämien tragen nur zu 1 % (Sommer) respektive 2 % (Winter) zum Einkommen bei. In den olympischen Sommersportarten machen zudem Unterstützungsleistungen durch Kantone/Gemeinden 1 % sowie sonstige Einnahmen mit Sportbezug 2 % aus. Dieser Lohn wird von verschiedensten Organisationen bezahlt.

Um die Einkommenssituation der Trainer/innen besser zu verstehen, ist es wichtig, dass viele Trainer/innen mehrere Arbeitgeber haben, welche für ihr Trainersalär aufkommen. Dies gilt vor allem im Sommer: In den olympischen Sommersportarten haben 39 % der Trainer/innen mehr als einen Lohnzahler und in den Wintersportarten sind es deren 19 %. Der nationale Sportverband ist sowohl in den Sommer- wie auch in den Wintersportarten (44 % respektive 45 %) der meistgenannte Lohnzahler. Bei den weiteren genannten Lohnzahlern gibt es Unterschiede zwischen den Trainerinnen und Trainern der olympischen Sommer- und Wintersportarten. In den Sommersportarten geben 43 % der Befragten die Vereine als Lohnzahler an, gefolgt vom Regionalen Leistungszentrum (18 %) und dem Regionalverband (15 %). 10 % der Trainer/innen nennen die Athletin, den Athleten selbst. Im Winter ist der am zweithäufigsten genannte Lohnzahler der Regionalverband (21 %), gefolgt vom Verein (18 %) und dem Nationalen Leistungszentrum (9 %). Weiter geben 8 % der Trainer/innen im Winter die Sportschule an.

Abb. 7.5: Zusammensetzung des Einkommens der Trainerinnen und Trainer aus ihrer Trainertätigkeit 2018



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Trainersample) = 232/109.

Neben den finanziellen Leistungen erhalten Trainer/innen weitere lohnrelevante Sachleistungen. So können sie beispielsweise nach internationalen Wettkämpfen oder Trainingslagern Kostenrückerstattung und Spesen verlangen, oder sie erhalten materielle Sachleistungen (Ausrüstung, Kleider, Telefon, Auto) oder immaterielle Sachleistungen (Versicherungen). Die monetäre Quantifizierung dieser Leistungen ist aber schwierig.

### Berufssituation der Trainer/innen

Es ist ein Charakteristikum der Berufssituation, dass die Trainer/innen Teilzeit arbeiten. Das Sample dieser Studie besteht aus 129 Trainerinnen und 605 Trainern, wovon 96 respektive 446 geantwortet haben (beide 74 %). Im Jahr 2019 haben 59 % der Trainerinnen Teilzeit gearbeitet. Bei den Männern war der Anteil mit 33 % nur knapp halb so gross. Spannend wird es, wenn diese Zahlen mit den (Teilzeit) arbeitenden Frauen und Männern der Schweizer Bevölkerung verglichen werden. In der Schweiz haben 2019 insgesamt 60 % der Frauen Teilzeit gearbeitet (BFS, 2020b). Bei den Trainern hingegen ist der Anteil Teilzeitangestellte doppelt so gross wie bei der Schweizer Bevölkerung (18 %). Während der hohe Anteil der Teilzeit arbeitenden Trainerinnen gegenüber ihren männlichen Kollegen im Vergleich zu den Zahlen der Schweizer Gesamtbevölkerung zu erwarten war, ist der hohe Anteil an Teilzeit arbeitenden Trainern erstaunlich. Es lässt vermuten, dass der hohe Anteil an Teilzeit-Trainerinnen und -Trainern auf die spezifischen Arbeitsmöglichkeiten im Trainermarkt und die entsprechenden Arbeitsbedingungen zurückzuführen ist.

Tab. 7.1: Reisezeiten und Auslandsaufenthalte der Trainerinnen und Trainer

	Anzahl Reisestunden pro Woche [Ø]	Anzahl Wochen im Ausland pro Jahr [Ø]
olympische Sommersportarten	8.3	5.8
olympische Wintersportarten	10.8	9.8
nichtolympische Sportarten	6.1	3.5
Mittelwert aller befragten Personen	8.9	6.9

Anmerkungen: Die Anzahl Reisestunden beinhalten die Reisezeit zwischen dem Wohnort, den Trainertätigkeiten und der Arbeit respektive der Schule.

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Trainersample) = 411.

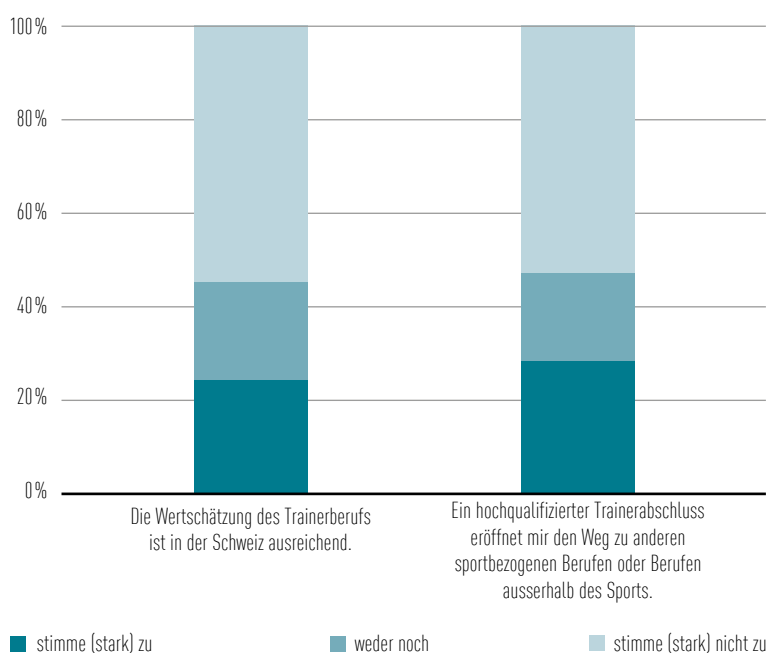
Die Daten zeigen, dass Trainer/innen aus den Sommersportarten in Bezug auf das Gesamteinkommen (aus dem Sport und allfälligem Neben-/Zweiterwerb) etwas bessergestellt sind als die Trainer/innen aus den Wintersportarten. Wird das durchschnittliche Einkommen (Median) aus dem Sport betrachtet, so ist dieses bei den Vollzeit-Trainerinnen und -Trainern wie auch bei den Teilzeit-Trainerinnen und -Trainern vergleichbar zwischen den Sommer- und Wintersportarten. Eine Begründung liegt wohl darin, dass die Trainer/innen aus den Sommersportarten ihr Gesamteinkommen mit Einkünften aus Tätigkeiten ausserhalb des Sports erhöhen können. 45 % der Trainer/innen aus den olympischen Sommersportarten und nur gerade 15 % der Trainer/innen aus den Wintersportarten geben an, ausserhalb des Leistungssportes einer bezahlten Arbeit nachzugehen.

Eine wichtige Eigenschaft des Trainerberufes ist die Mobilität zwischen dem Wohnort und dem Arbeitsplatz. Im Schnitt verbringen die befragten Trainer/innen wöchentlich 8,9 Stunden mit verschiedenen berufsbedingten Reisetätigkeiten (Tab. 7.1). Darin eingerechnet sind Reisen zwischen dem Wohnort und dem Training und weiteren Trainertätigkeiten. Da viele Trainer/innen einer bezahlten Tätigkeit ausserhalb des Sportes nachgehen (37 % der befragten Personen), beinhaltet die aufgeführte Reisezeit ebenfalls den Weg zwischen dem Wohnort und einer allfälligen weiteren Arbeit oder Ausbildung. Häufiges Reisen scheint somit ein Charakter des Trainerberufes zu sein, dies besonders im Wintersport. Trainer/innen aus olympischen Wintersportarten müssen mit durchschnittlich 10,8 Stunden rund 2,5 Stunden mehr Zeit fürs Reisen aufbringen als Trainer/innen aus den Sommersportarten (8,3 Stunden).

Zusätzlich zu der wöchentlichen Reisezeit durch die verschiedenen Trainertätigkeiten kommen längere Reisen aufgrund von Trainings- und Wettkampf-Aufenthalten im Ausland dazu. Aus Tabelle 7.1 geht hervor, dass die Trainer/innen pro Jahr durchschnittlich 6,9 Wochen für Wettkämpfe und/oder Trainings im Ausland verbringen. Dabei verbringen die Trainer/innen aus den olympischen Wintersportarten mit fast 10 Wochen deutlich mehr Zeit im Ausland als Trainer/innen aus Sommersportarten (5,8 Wochen) oder nichtolympischen Sportarten (3,5 Wochen).

Abbildung 7.6 zeigt die Bewertung der Attraktivität des Trainerberufs im Hinblick auf dessen Anerkennung und die Möglichkeiten, mit der Trainerausbildung in andere Berufe einsteigen zu können. Nur 29 % der befragten Trainer/innen sind der Meinung, dass ein hochqualifizierter Trainerabschluss die Türen für andere sportbezogene Berufe oder ausserhalb des Sports öffnet. Der Quereinstieg in andere Branchen dürfte somit schwierig sein. Noch schlechter wird die Anerkennung des Trainerberufes bewertet: Nur knapp ein Viertel der befragten Trainer/innen geben an, dass die Anerkennung ausreichend ist.

Abb. 7.6: Stellung des Trainerberufs auf dem Schweizer Berufsmarkt gemäss dem Trainersample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Trainersample) = 257/129.

### Arbeitsmarkt für Trainer/innen

Der Arbeitsmarkt für Trainer/innen in der Schweiz weist einige Besonderheiten auf, die andere Arbeitsmärkte nicht kennzeichnet. Die Ausbildung der Trainer/innen in der Schweiz ist seit 1969 zentralisiert und stark durch den Bund gesteuert. Mit der Gründung der Trainerbildung Schweiz setzte er ein markantes Zeichen (Weber, 2013). Dies ist eine Folge des Debakels an den Olympischen Winterspielen in Innsbruck 1964, bei denen die Schweiz das einzige Mal überhaupt mit null Medaillen von Olympischen Winterspielen zurückkehrte.

Der Beruf «Trainer/in» ist durch die Schweizer Eidgenossenschaft seit 2003 mit der Vergabe eines Fachausweises anerkannt. Der Beruf «Sporttrainer/in»

wird vom Bundesamt für Statistik (BFS) zusammen mit den Berufen «Sportlehrer/in» und «Sportfunktionärin und -funktionäre» in der Schweizer Berufsklassifikation (CHISCO-19-3422) geführt. Die Zahl der aktiven, Trainer/innen mit eidgenössischem Ausweis (989) oder Diplom (445) liegt 2019 bei etwas über 1400 Trainer/innen (Trainerbildung Schweiz, 2019). Die Trainer/innen organisieren sich. Seit 2012 gibt es für die Trainer/innen im Leistungs- und Spitzensport den unabhängigen Berufsverband «swiss coach». Swiss coach ist als Partnerorganisation Mitglied von Swiss Olympic und mit einer oder einem Delegierten im Sportparlament vertreten (swiss coach – Berufsverband Trainer Leistungs- und Spitzensport Schweiz, n.d.).

Hervorzuheben sind die relativ bedeutende Subventionierung der Löhne, gekoppelt an die Ausbildung der Trainerbildung Schweiz. Die Finanzierung der Trainertätigkeit kann durch direkte oder indirekte öffentliche Subventionen gewährleistet werden, wenn die Trainerin, der Trainer über eine von J+S oder der Trainerbildung Schweiz anerkannte Ausbildung verfügt. Ein Verein oder Verband kann Trainer/innen anstellen, die keine solch anerkannte Ausbildung haben, aber dann erhalten sie keine finanzielle Unterstützung. Über die Armee unterstützt der Bund die Finanzierung der Trainer/innen und Betreuer/innen mit EO-Beiträgen direkt. 2018 betrugen die EO-Beiträge CHF 1 Mio., davon gingen CHF 0.9 Mio. an Trainer/innen und CHF 0.1 Mio. an Betreuer/innen.

Swiss Olympic unterstützt die Löhne der Trainer/innen in der Schweiz. Mit den Finanzmitteln der Landeslotterien und des Bundes beteiligt sich Swiss Olympic an den Personalkosten der Nationaltrainer/innen Elite und Nachwuchs des Verbandes, wenn gewisse Bedingungen erfüllt sind. Diese Bedingungen umfassen beispielsweise bei der Elite den Anstellungsgrad (mind. 50 %), das Jahresgehalt (mind. CHF 78 000 bei 100 %-Anstellung) und die Anerkennung der Ausbildung durch die Trainerbildung Schweiz (Stufe Berufstrainerlehrgang [BTL] oder Äquivalenz). Der Höchstbetrag pro Sportart, der für diesen Zweck von Swiss Olympic ausbezahlt wird, beträgt CHF 200 000 (Swiss Olympic, 2018c).

Für professionelle Trainer/innen ist der Markt sehr wettbewerbsintensiv: Er erfordert hohe Fachkenntnisse, und die Anzahl Stellen sind beschränkt. Die Trainer/innen sind stark abhängig vom Erfolg ihrer betreuten Athletinnen und Athleten. Im professionellen Teamsport scheint das Phänomen noch ausgeprägter zu sein. In einem Arbeitsmarkt, der noch immer hauptsächlich auf ehrenamtlicher Arbeit basiert und auf mehr als 80 000 aktive J+S-Leiter/innen (2019) zählen kann, ist die Nachfrage der Verbände und Vereine nach professionellen Vollzeit-Trainer/innen in den verschiedenen Sportarten überschaubar.

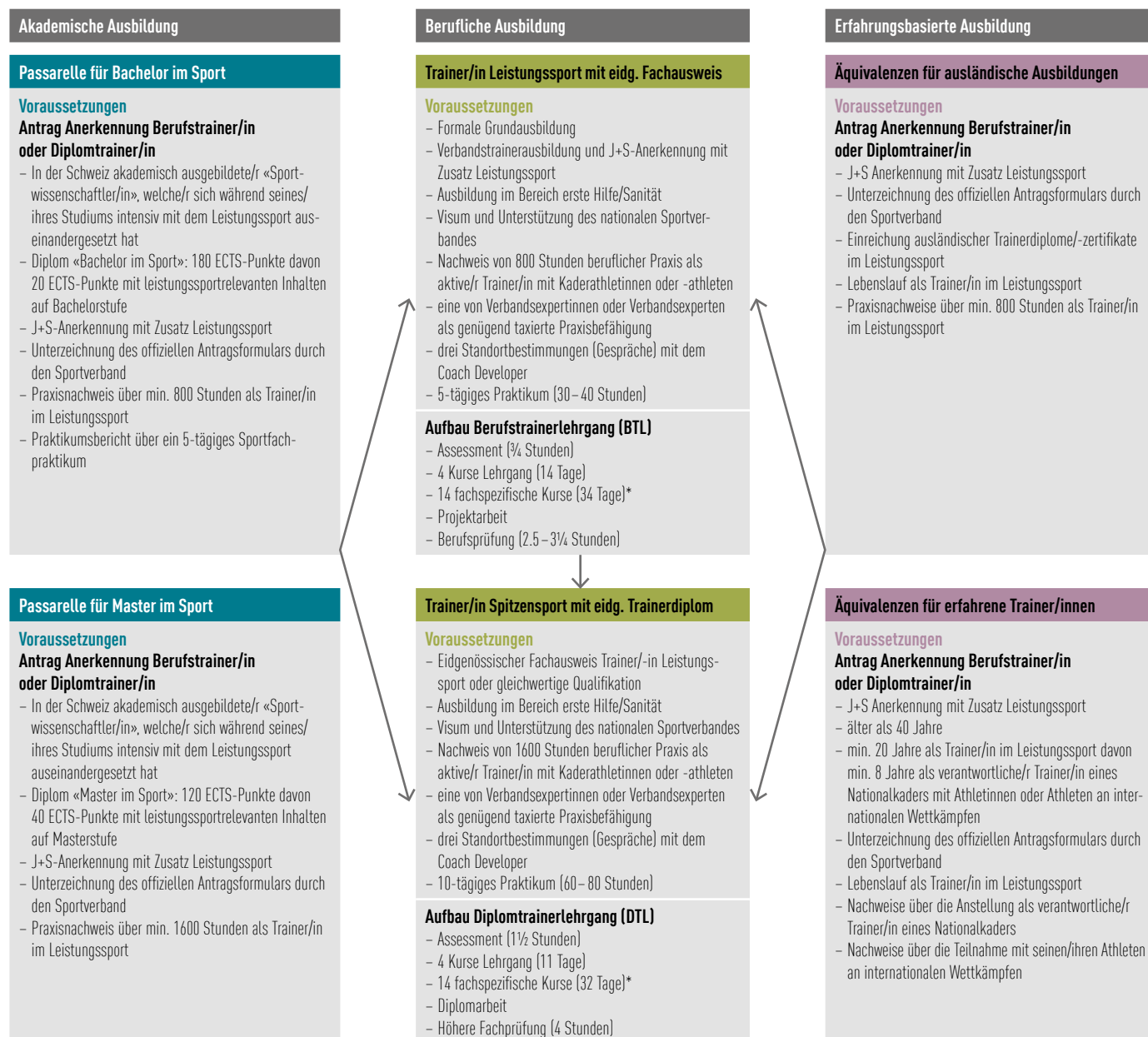
## Ausbildung von professionellen Trainerinnen und Trainern

Trainer/innen werden im Verein rekrutiert und in den Verbänden gefördert. Die meisten Verbände vergeben noch immer ihre eigenen sportartspezifischen Trainerbrevets. Diese werden in enger Verzahnung der J+S-Aus- und Weiterbildung und den Angeboten der Trainerbildung Schweiz erreicht. In jeder Sportart werden die Äquivalenzen und entsprechende Passerellen definiert. Beispielsweise kennt der SFV im Breitensport das C-Diplom (Äquivalenzen/Passerellen mit: J+S-Leiter/in), das C+ Diplom (J+S Weiterbildung 1) und UEFA B-Diplom. Aufbauend auf dem UEFA B-Diplom gibt es für die Einführung in den Leistungssport das Footeco-Diplom, das UEFA A-Diplom, das UEFA A-Youth Diplom (Trainer Leistungssport) und die UEFA Pro-Lizenz (Trainer Leistungssport) (Schweizerischer Fussballverband, 2020). In der Ausbildung unterstützt JES die Verbände mit jährlichen Verbandsbeiträgen für J+S-Ausbildungsverantwortliche und unter anderem auch zur Erarbeitung von sportartspezifischen J+S-Lernmedien.

Die Aus- und Weiterbildung der Elite-Trainer/innen in der Schweiz ist ein Teil der nationalen Leistungssportförderung. Die Trainerbildung Schweiz ist von Swiss Olympic mandatiert und in der EHSM und somit auch im BASPO integriert. Die Qualität und die Nachhaltigkeit der Ausbildung werden insbesondere durch die Berücksichtigung der Ziele und Inhalte der J+S-Ausbildungen, der internen Ausbildungsgänge der nationalen Sportverbände sowie eines dualen, auf Leistungs- und Spitzensport ausgerichteten Curriculums sichergestellt. Dies wird durch den eidgenössischen Fachausweis beim BTL und das eidgenössische Diplom beim Diplomtrainerlehrgang (DTL) erreicht. Diese Aus- und Weiterbildungen konzentrieren sich in erster Linie auf die sozialen und persönlichen Fähigkeiten der Trainer/innen. Spezialisierungen (z.B. Konditionstrainerausbildung) runden das Ausbildungsangebot ab. Zwischen 2010 und 2019 wurden 824 Berufsanerkennungen durch den BTL ausgestellt und 145 Diplome an Absolventinnen und Absolventen des DTL verliehen (Schweizer Sportobservatorium, n.d.). Von den befragten Trainerinnen und Trainern sind gegenwärtig 59 % der Trainer/innen mit einem eidgenössischen Diplom (DTL) sowie 57 % der Trainer/innen mit einem eidgenössischen Fachausweis (BTL) Vollzeit als Trainer/in tätig.

Um den Erwartungen der Athletinnen und Athleten und des schweizerischen Sportsystems gerecht zu werden, versucht die Trainerbildung Schweiz, den Trainerinnen und Trainern ein attraktives, zeitgemässes und praxisorientiertes Aus- und Weiterbildungsangebot zu bieten. 2018 hat die Trainerbildung Schweiz ein neues Ausbildungskonzept eingeführt, das sich durch seine Modularität und Flexibilität auszeichnet. Heute besteht die Ausbildung aus Kursen (BTL: 120h/DTL: 90h), Praxis (BTL: 800h/DTL: 1600h), E-Learning (BTL: 40h/DTL: 30h), Praktika (BTL: 40h/

Abb. 7.7: Berufliche, akademische und erfahrungsbasierte Ausbildung zur Trainerin, zum Trainer: Aufbau und Voraussetzungen



Anmerkungen: \* = fakultativ. ECTS = European Credit Transfer System (1 ECTS = 30 Stunden Aufwand).

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: EHSM (n.d.); Swiss Olympic & Swiss Coach (2017, 2019); Trainerbildung Schweiz (n.d.).

DTL: 80h) und Trainerentwicklung (BTL: 20h/DTL: 20h). Somit ergibt sich für den BTL und den DTL ein geschätzter Arbeitsaufwand von je 1020 Stunden. Die Lehrgänge BTL und DTL kosten pauschal je CHF 2900. Nach Prüfungsanmeldung übernimmt das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) 50 % der Kursgebühren. Dies stellt einen nicht zu vernachlässigenden finanziellen Anreiz für die Kandidatin, den Kandidaten dar.

## Passerellen zur Trainerausbildung Schweiz

Der Bund prägt den Trainerberuf noch in einer weiteren Hinsicht. Unter der Magglinger Dachlösung des BASPO stellen die verschiedenen Partner in der Ausbildung sicher, dass mit Anerkennungen und geregelten Übertrittsverfahren, die beruflichen Perspektiven für Trainer/innen offenbleiben. J+S vermittelt nicht akademische Ausbildungsinhalte im Management und in der Ausbildung der Trainer/innen. Die EHSM bietet akademische Ausbildungsinhalte im Bachelor und im Master an, während die Trainerbildung Schweiz die entsprechende berufsbefähigende Ausbildung für Trainer/innen abdeckt.

Passerellen ermöglichen den Studierenden den Wechsel von einer akademischen Ausbildung im Bachelor und Master im Sport, z.B. an der EHSM, zu einer berufsbefähigenden Trainerausbildung im BTL und DTL. Für die Studierenden kann die Erreichung einer eidgenössischen Berufsanerkennung von hohem Interesse sein. Für Trainer/innen öffnen sich die Türen für die akademische Welt noch nicht. Die Passerelle funktioniert nur von der akademischen in die berufliche Ausbildung. Abbildung 7.7 stellt die verschiedenen Voraussetzungen für den Wechsel dar. Trainer/innen mit einer ausländischen Ausbildung oder erfahrene Trainer/innen können, unter Erfüllung gewisser Voraussetzungen, einen Antrag zur Anerkennung als Trainer/in Leistungssport mit eidgenössischem Fachausweis oder Trainer/in Spitzensport mit eidgenössischen Trainerdiplom stellen. Gleiches gilt für Trainer/innen mit einer langjährigen Erfahrung im Leistungssport (mind. 20 Jahre) und einer J+S-Anerkennung mit Zusatz Leistungssport.

Die Voraussetzungen für einen Antrag zur Anerkennung BTL oder DTL sind in Abbildung 7.7 ersichtlich. Zwischen 2010 und 2019 wurden insgesamt 500 Äquivalenz-Bescheinigungen ausgestellt, davon 434 für ausländische Ausbildungen, 27 für erfahrene Trainer/innen und 39 für Trainer/innen mit einem Bachelor oder Master im Sport. Die Äquivalenzen berechtigen zu den Subventionen von Swiss Olympic, sie werden durch das SBFJ jedoch nicht anerkannt und sind folglich keine eidgenössische Fachausweise oder eidgenössische Trainerdiplome.

Die Ausbildungsstruktur mit einem System an Passerellen und erfahrungsbasierten Ausbildungen zeigt, dass die Äquivalenzen für ausländische Trainer/innen die tiefste Hürde für die Subventionsberechtigung der Verbände bedeuten. Die akademische ist anspruchsvoll und die berufliche Ausbildung dauert lang. Die Entwicklung der Äquivalenzanträge seit 2018 bestätigt diese Interpretation. Inwiefern der Anreiz für Verbände, kurzfristig ausländische Trainer/innen anzustellen, die Entwicklung der nachhaltigen Qualitätsverbesserung dient, muss sich zeigen.

# 8. Sportanlagen und Trainingszentren

Nachhaltig erfolgreiche Nationen fördern ihre Athletinnen und Athleten an Leistungszentren. Diese Zentren sorgen für ein leistungsförderndes Klima, optimale Trainings- und Regenerationsbedingungen sowie Angebote für die Gestaltung der freien Zeit. Für die ganzheitliche Förderung ist es zentral, die Trainings- und Wettkampfanlagen im Sportsystem zu kennen sowie erforderliche Dienst- und Betreuungsleistungen bereit zu stellen. Eine gezielte Vernetzung der verschiedenen Akteure stärkt das Angebot im Bereich der Leistungszentren. Trainings- und Wettkampfanlagen werden in der Schweiz zunehmend sportartenübergreifend gefördert.

## Verfügbarkeit und Qualität der Trainings- und Wettkampfanlagen

Trainings- und Wettkampfanlagen sind eine wichtige Grundvoraussetzung im Leistungssport. Die Athletinnen und Athleten bewerten die vorhandenen Trainings- und Wettkampfanlagen als relativ gut. Gemäss Abbildung 8.1 wird die Verfügbarkeit der Trainingsanlagen von 55 % des Athletensamples als «hoch» bis «sehr hoch» bewertet. Die Erreichbarkeit der Trainingsanlagen schneidet mit 57 % noch etwas besser ab. Die Qualität der Trainings- und Wettkampfanlagen wird von 65 % (Trainingsanlagen) respektive 60 % (Wettkampfanlagen) der befragten Athletinnen und Athleten als «hoch» bis «sehr hoch» beurteilt. Eine vertiefende Datenanalyse zeigt, dass die Athletinnen

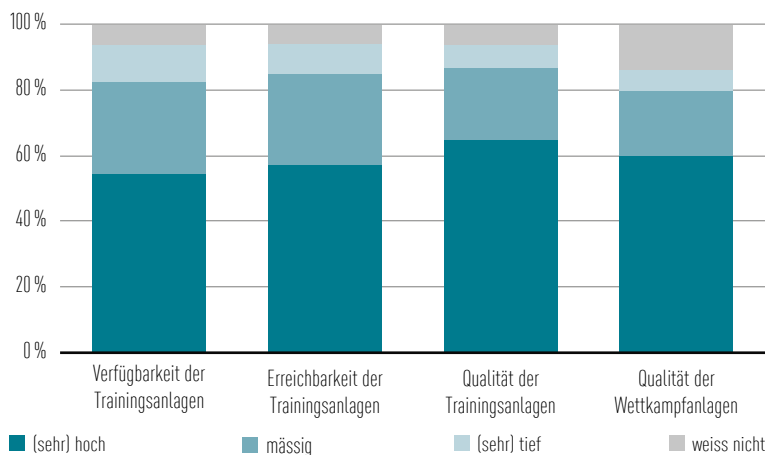
und Athleten der olympischen Wintersportarten die Qualität der Trainings- und Wettkampfanlagen jeweils um rund 9 Prozentpunkte höher einschätzen als jene der olympischen Sommersportarten. Allgemein werden die Verfügbarkeit und die Erreichbarkeit der Trainingsanlagen etwas tiefer eingeschätzt als die Qualität.

Trainings- und Wettkampfanlagen unterscheiden sich: Die Anlagen orientieren sich an internationalen Vorgaben oder an Anlagen von Zielwettkämpfen wie den Olympischen Spielen. Wettkampfanlagen stellen die Publikums- und Übertragungskapazitäten in den Vordergrund, Trainingsanlagen die Bedürfnisse der Athletinnen und Athleten und der Trainer/innen. Im Alltag der Athletinnen und Athleten ist eine ganzheitliche Betreuung in ihrer Trainingsanlage wichtig.

## Zugang zu Dienst- und Betreuungsleistungen bei Trainingsanlagen

Der Trainingsbetrieb einer Anlage kann mit Dienst- und Betreuungsleistungen wirkungsvoll ergänzt werden. Dazu gehören sportmedizinische oder sportwissenschaftliche Dienstleistungen, Unterkunft und Verpflegung, Support beim Trainings- oder Wettkampfmateriale, die Beratung im Sportalltag oder die Unterstützung bei der Karriereplanung. Abbildung 8.2 zeigt den Zugang zu den Dienst- und Betreuungsleistungen an der Haupttrainingsanlage. Die Angebote in den sportwissenschaftlichen und sportmedizinischen Bereichen sind erfreulicherweise hoch. Die Abbildung zeigt weiter, dass die Athletinnen und Athleten der Wintersportarten grundsätzlich mehr Betreuungsleistungen erhalten als Athletinnen und Athleten der Sommersportarten. Bei der Befähigung der Athletinnen und Athleten zur Organisation des Sportalltages und zur Planung ihrer Karriere besteht Verbesserungspotenzial. Angebotene Dienst- und Betreuungsleistungen direkt bei der Trainingsanlage könnten die Qualität der Athletenbetreuung verbessern.

Abb. 8.1: Bewertung der Trainings- und Wettkampfanlagen im Leistungssport gemäss dem Athletensample



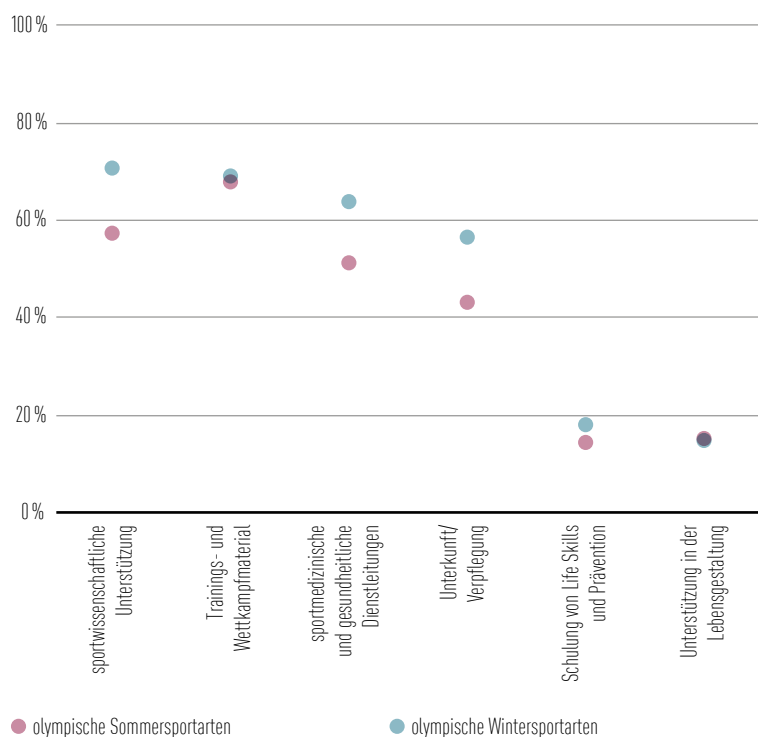
Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 988/990/985/990.



Das Dreieck Sport, Ausbildung/Arbeit und Wohnen findet sinnvollerweise nahe beieinander statt, damit der Tag möglichst effizient genutzt werden kann. In ausgewählten Trainings- und Wettkampfanlagen schaffen Verbände die Basis für eine ganzheitliche Betreuung der Athletinnen und Athleten sowie gute Arbeitsbedingungen für Trainer/innen. 58 % des Funktionärssample aus olympischen Sommersportarten und 67 % aus olympischen Wintersportarten geben an, dass ihre Sportart über ein Nationales Leistungszentrum (NLZ) verfügt. Tabelle 8.1 zeigt auf, dass bei Sportarten, die nicht über ein NLZ verfügen, der Bedarf an einem NLZ sehr hoch ist. Von jenen Sportarten, die über kein NLZ verfügen, möchten eindruckliche 84 % der Sommer- sowie 83 % der Wintersportarten ein solches Zentrum.

Tabelle 8.1 zeigt weiter, dass es für die Befragten Sinn macht, in einem Multisportzentrum mit Athletinnen und Athleten aus anderen Sportarten zu trainieren. 57 % der Befragten aus olympischen Sommersportarten und 44 % aus olympischen Wintersportarten geben dies an. Die Verbände machen sich Überlegungen, in Leistungszentren verschiedene Sportarten zu fördern oder gar mit anderen Sportverbänden zusammenzuarbeiten. 56 % des Funktionärssamples der Sommersportarten sowie 89 % der Wintersportarten haben angegeben, dass ihr Verband über eine Strategie zur Synergienutzung zwischen Sportarten und Dienstleistungen verfügt. Möglicherweise hängt der Hohe Anteil im Wintersport damit zusammen, dass einige Wintersportverbände mehrere Sportarten führen.

Abb. 8.2: Zugang zu Dienst- und Betreuungsleistungen an der Haupttrainingsanlage gemäss dem Athletensample



Anmerkungen: Schulung von Life Skills und Prävention beinhaltet bspw. Medien-training, Vorstellungsgespräche und Dopingprävention. Unterstützung in der Lebensgestaltung beinhaltet bspw. Karriereplanung und Finanzberatung.

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample olymp. Sommersportarten) = 497–532 je nach Frage, n (Athletensample olymp. Wintersportarten) = 261–286 je nach Frage.

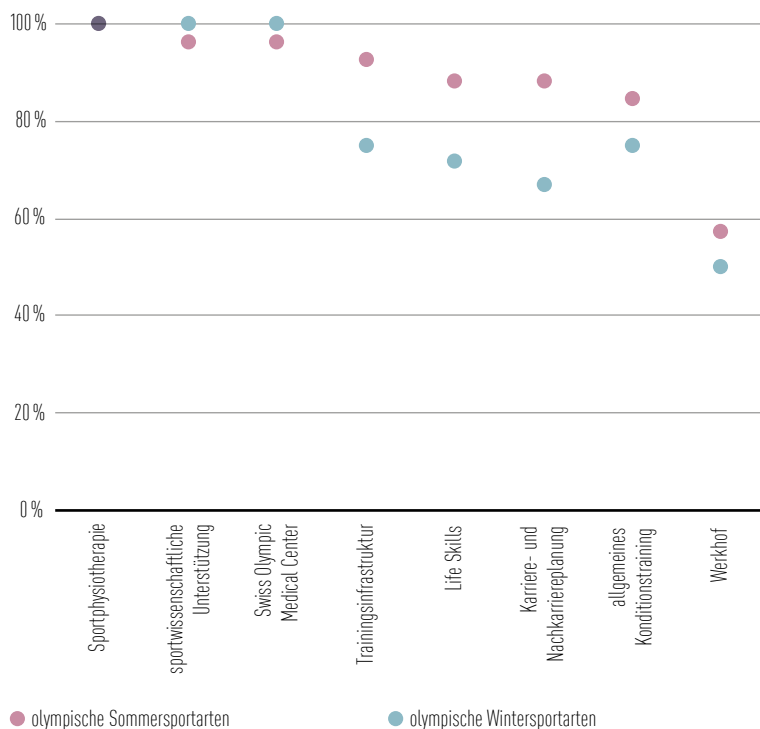
Tab. 8.1: Existenz und Bedarf an einem Nationalen Leistungszentrum sowie Bedarf an einem Multisportzentrum gemäss dem Funktionärssample

	olympische Sommer-sportarten	olympische Winter-sportarten
Nationales Leistungszentrum existierend	58 %	67 %
Nationales Leistungszentrum nicht existierend	42 %	33 %
<i>Bedarf an einem Nationalen Leistungszentrum</i>	<i>84 %</i>	<i>83 %</i>
Sinnhaftigkeit in einem Multisportzentrum zu trainieren	57 %	44 %
Strategie zum Clustern von Dienstleistungen und/oder Sportarten in Leistungszentren	56 %	89 %

Anmerkungen: Der Bedarf an einem Nationalen Leistungszentrum (NLZ) wurde nur abgefragt, wenn kein NLZ existiert.

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Funktionärssample; Frage zur Existenz eines NLZ) = 62 aus olympischen Sommer- und 18 aus olympischen Wintersportarten, n (Funktionärssample; Sinnhaftigkeit in einem Multisportzentrum zu trainieren) = 46 aus olympischen Sommer- und 18 aus olympischen Wintersportarten, n (Funktionärssample; Strategie zum Clustern) = 32 aus olympischen Sommer- und 9 aus olympischen Wintersportarten.

Abb. 8.3: Dienst- und Betreuungsleistungen, die in einem Multisportzentrum geclustert werden sollten gemäss dem Funktionärssample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Funktionärssample olymp. Sommersportarten) = 21–26 je nach Frage, n (Funktionärssample olymp. Wintersportarten) = 6–8 je nach Frage.

Eine Zusammenarbeit zwischen Sportarten ermöglicht es, Dienst- und Betreuungsleistungen zu «clustern». Sportphysiotherapeutische Dienstleistungen etwa, sind in verschiedensten Sportarten von gleich hohem Nutzen. In erster Linie sieht das Funktionärssample die gemeinsame Nutzung von sportphysiotherapeutischen, sportmedizinischen sowie sportwissenschaftlichen Dienstleistungen im Trainingsalltag, dies gilt für die olympischen Sommer- wie Wintersportarten. Abbildung 8.3 verdeutlicht, dass der Bedarf an Synergiennutzung aber auch bei weiteren Dienstleistungen zielführend sein kann. Idealerweise resultiert daraus eine effektivere Förderung der Athletinnen und Athleten.

Ein Leistungszentrum für mehrere Sportarten generiert für alle Beteiligten einen Mehrnutzen. Athletinnen und Athleten finden verschiedene Dienstleistungen auf engstem Raum. Trainer/innen können die Trainings besser individualisieren, wenn sie auf kompetente Fachkräfte zurückgreifen können. Sie profitieren vom Austausch mit anderen Trainerinnen und Trainern. Leistungssportspezifisches Wissen kann an Zentren besser auf- und ausgebaut werden. Die Athletinnen und Athleten sowie die Trainer/innen profitieren vom Wissen der Spezialistinnen und Spezialisten vor Ort und stellen den Praxisbezug sicher. Die Angebotsgestaltung wird für die Chefs Leistungssport einfacher. Idealerweise werden sämtliche Dienst- und Betreuungsleistungen wie Sportmedizin, Ausbildung, Sportwissenschaft, Karriereplanung, Schulung von Life Skills etc. rund um die Leistungszentren angeboten.

### Nationale Leistungszentren der Verbände

Um die ganzheitliche Betreuung und das sportartenspezifische Training in einer Sportart optimal zu gestalten, fördern gewisse Verbände ihre Athletinnen und Athleten an NLZ. Die Formen der Umsetzung sind getrieben von den Bedürfnissen der Sportart, der Strategie und den finanziellen Möglichkeiten des Verbandes. Einzelne Verbände haben ein Labelsystem entwickelt und Kriterien für NLZ definiert. Häufig stellen die Verbände Teile des Betriebes mit eigenen Ressourcen sicher.

Tabelle 8.2 zeigt die Leistungszentren der erfolgreichsten Sommersport- und Wintersportverbände. Dabei wird ersichtlich, dass die olympischen Sommersportarten über weniger Leistungszentren verfügen als die Wintersportarten. Dies kann damit erklärt werden, dass die Leistungszentren der Sportarten Ski Alpin, Snowboard, Ski Freestyle und Langlauf alle durch Swiss-Ski gelabelt wurden. Das bedeutet, dass die Wintersportarten teilweise dieselbe Infrastruktur und Organisation für Training, Ausbildung und Unterkunft nutzen. Die Betriebsmodelle der Leistungszentren unterscheiden sich in Bezug auf die Rolle des Verbandes in jeder Sportart.

Die Verbände können auf die Unterstützung von Swiss Olympic zählen. Swiss Olympic unterstützt 10 Verbände (Schweizerischer Schiesssportverband, Schweizerischer Ruderverband, Schweizerischer Turnverband, Swiss Aquatics, Swiss Athletics, Swiss Cycling, Swiss Tennis, Swiss Volley, Swiss Curling und Swiss-Ski), die olympische Sportarten der Einstufung 1–2 führen, mit einem Beitrag von max. CHF 150 000 an die Betriebskosten von Nationalen Leistungszentren. Jährlich werden hiermit CHF 1.5 Mio. an die Verbände ausgeschüttet.

Tab. 8.2: Trainings- und Leistungszentren der erfolgreichsten Sommer- und Wintersportarten, Stand 2019

Sportart (nationaler Sportverband)	Anzahl NLZ	Anmerkungen zur Struktur
<b>olympische Sommersportarten</b>		
Rudern (Swiss Rowing)	1	Das «Haus des Schweizer Rudersports» in Sarnen ist das einzige NLZ in der Schweiz und zugleich die Geschäftsstelle von Swiss Rowing.
Pferdesport: Springen (Swiss Equestrian)	0	Der Verband führt keine NLZ.
Rad: MTB (Swiss Cycling)	1	Swiss Cycling führt ein NLZ für sämtliche Sportarten im Velodrome Grenchen und hat zugleich die Geschäftsstelle vor Ort.
Rad: Strasse (Swiss Cycling)	1	Swiss Cycling führt ein NLZ für sämtliche Sportarten im Velodrome Grenchen und hat zugleich die Geschäftsstelle vor Ort.
Tennis (Swiss Tennis)	1	Swiss Tennis führt ein NLZ in Biel für die A-, B und C-Kader- Spieler/innen sowie ausgewählte Profis.
Triathlon (Swiss Triathlon)	1	Swiss Triathlon führt seit 2013 in Wallisellen ein NLZ. Athletinnen und Athleten aus den nationalen und regionalen Kadern können ganzjährig am NLZ trainieren.
<b>olympische Wintersportarten</b>		
Curling (Swiss Curling)	1	Swiss Curling arbeitet mit einem NLZ in der Tissot Arena, Biel.
Langlauf (Swiss-Ski)	4	Im Elite-Bereich führt der Verband ein NLZ in Davos. Für den Nachwuchs werden drei Nationale Nachwuchs-Leistungszentren in Brig, Davos und Engelberg geführt.
Ski Alpin (Swiss-Ski)	3	Drei NLZ in Brig, Davos und Engelberg haben das Label NLZ Ski Alpin. Weitere 29 RLZ wurden gelabelt.
Ski Freestyle (Swiss-Ski)	2	Die NLZ Davos und Engelberg tragen das Label für Freeski. In 6 Regionen wird die Förderung der Sportart Ski Freestyle sichergestellt.
Snowboard (Swiss-Ski)	2	Das NLZ in Davos trägt das Label für alle Disziplinen im Snowboard, das NLZ Engelberg lediglich für Snowboard Freestyle. In 8 Regionen wird die Förderung der Sportart Snowboard sichergestellt.
Bob (Swiss Sliding)	0	Swiss Sliding hat keine Leistungszentren deklariert.

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten aus dem Inventar LS-CH 2019.

Swiss Olympic stützt die Verbände mit von ihnen gelabelten «Swiss Olympic Training Bases». Die Swiss Olympic Training Bases St. Moritz, Davos und Kerenzerberg stellen dem Dachverband Swiss Olympic jeweils ein Kontingent an Gratisübernachtungen mit Vollpension zur Verfügung, die er auf die Verbände aufteilt. Die Trägerschaften der Training Bases stellen den Nutzerinnen und Nutzern leistungssportspezifische Trainingsinfrastruktur zur Verfügung, und Partner bieten medizinische Betreuung an. Unterkunft und Verpflegung werden mit lokalen Hotels abgedeckt. Durchschnittlich nutzen die Verbände 84 % der Kontingente. Die hohe Auslastung bestätigt deren Bedürfnis nach leistungssportspezifischen Trainingsorten. Die Swiss Olympic Training Bases stellen eine Form von Multisportzentren mit internationaler Ausrichtung dar. Am Beispiel St. Moritz wird dies deutlich: 2018 nutzten rund 1184 Teilnehmende (Athletinnen und Athleten sowie Betreuerinnen und Betreuer) das Angebot mit insgesamt 6012 Übernachtungen. Die Hälfte der Gäste kam aus der Schweiz. Athletinnen und Athleten aus 42 Nationen nutzten die Infrastruktur, wobei hauptsächlich Leichtathletik, aber auch Triathlon betrieben wurde.

2019 wurde die Bestimmung zu den Trainingsbases verändert. Neu erhalten die Verbände Nutzungsbei-

träge, welches sie nach ihrem Bedarf für das Training auf NASAK-Anlagen einsetzen können. Nicht zulässig ist die Investition dieser Gelder in die Bundesanlagen in Magglingen, Tenero und Andermatt. Idealerweise verwenden die Verbände diese Gelder auf eigenen Anlagen oder jene der anderen Sportarten und Verbände. Mit Hilfe dieser Unterstützung können die Verbände ihre Bedürfnisse ihren Strategien für die Sportartenentwicklung anpassen. Dies gilt auch in Bezug auf die Infrastrukturentwicklung.

### Partner für die ganzheitliche Förderung

Die Förderung im Sport soll ganzheitlich erfolgen. Eine ganzheitliche Förderung der Athletinnen und Athleten bedingt eine Organisation, die Dienstleistungen mit unterschiedlichsten Kompetenzen abdecken kann oder diese durch eine starke Einbindung von Partnerinstitutionen sichert. Es braucht etwa die Sportmedizin, die Sportphysiotherapie oder die Trainingswissenschaften. Immer wichtiger werden auch die Möglichkeiten einer sportfreundlichen Aus- und Weiterbildung der Athletinnen und Athleten in unmittelbarer Nähe zur Sportinfrastruktur. Einige Sportarten haben auch die sportfreie Zeit und die Vorbereitung auf die Zeit nach dem Leistungssport als Teil der Verantwortung entdeckt. In diesen Themenfeldern prägt Swiss Olympic die Angebotsentwicklung im Schweizer Sport.

Sportmedizinische Institutionen können sich als «Swiss Olympic Medical Center» oder als «Sport Medical Base approved by Swiss Olympic» zertifizieren lassen. Die beiden Labels werden an nationale beziehungsweise regionale Anlaufstellen vergeben, welche für Nachwuchsleistungs- und Spitzensportler/innen sportmedizinische Behandlungen anbieten. Swiss Olympic Medical Centers müssen zudem leistungsdiagnostische Tests durchführen können. Swiss Olympic hat Stand 2019 total 17 Swiss Olympic Medical Centers und 26 Sport Medical Base approved by Swiss Olympic gelabelt. Um die Qualität sicherzustellen, müssen sich die sportmedizinischen Institutionen alle vier Jahre rezertifizieren lassen (Swiss Olympic, n.d.c).

Swiss Olympic unterstützt den dualen Ausbildungsweg durch Kooperationen mit Ausbildungsinstitutionen. Diese können die Labels «Swiss Olympic Sport School», «Swiss Olympic Partner School» und «Leistungssportfreundliche Lehrbetriebe» beantragen. Swiss Olympic hat 2019 vier Sport Schools und 52 Partner Schools gelabelt (Swiss Olympic, n.d.a). Die Sport Schools bieten eine ganzheitliche Entwicklung im schulischen und sportlichen Bereich an. Die Partner Schools stimmen die Ausbildung auf den Leistungssport ab, bieten aber nur wenig bis kein Training an. Leistungssportfreundliche Lehrbetriebe ermöglichen eine Berufslehre parallel zur Leistungssportkarriere. Zusätzlich können Firmen das Label «Leistungssportfreundlicher Arbeitgeber» beantragen, wenn sie flexible Arbeitsbedingungen für Athletinnen und Athleten anbieten.

Swissuniversities und Swiss Olympic fördern die Vereinbarkeit von Spitzensport und Studium an öffentlichen Hochschulen in der Schweiz mit Hilfe verschiedener Massnahmen. Diese werden in einer gemeinsamen Erklärung vom 18. September 2017 beschrieben. Die Massnahmen beinhalten vorwiegend die Möglichkeit zu Teilzeitstudium beziehungsweise Verlängerung der Studiendauer, Reduktion der Präsenzpflicht und Angebote für mehrere Prüfungstermine. Eine Annäherung von Hochschulen an Leistungszentren, oder umgekehrt, steckt noch in den Kinderschuhen: Die Universitäten verfügen über vielfältige Angebote im studentischen Sport, die durchaus auch für die Leistungssportlerin, den Leistungssportler von Nutzen sein können. Universitäten forschen mitunter in für den Sport attraktiven Themenfeldern. Eine Herausforderung für den Sport bleibt die räumlich-zeitliche Verfügbarkeit der Angebote. Hochschulen sind vorwiegend in Ballungszentren wie Lausanne, Zürich, Bern, Genf, Basel oder Luzern angesiedelt. Flexible Angebote von Fernfachhochschulen und Universitäten sind bei Leistungssportlerinnen und -sportlern beliebt.

## Sport- und Ausbildungszentren des Bundes

Der Bund fördert den Leistungs- und Breitensport an drei Standorten: in Magglingen/Ipsach, in Tenero und in Andermatt/Ursern. Die Nähe zum BASPO und zur EHSM ist für den Leistungssport ein Vorteil, da verschiedene Dienstleistungen bezogen werden können. Grundsätzlich können die Verbände je nach Kapazität von einem subventionierten Basisangebot an Übernachtungs- und Trainingsmöglichkeiten in Magglingen profitieren. Auf der Basis von Rahmenverträgen mit dem BASPO können trainingswissenschaftliche, sportphysiologische und medizinische Leistungen der EHSM zu subventionierten Preisen bezogen werden. 2019 verfügten zehn Verbände über einen solchen Rahmenvertrag: SFV, Schweizerischer Turnverband, Schweizer Schiesssportverband, Swiss Aquatics, Swiss Athletics, Swiss Cycling, Swiss Triathlon, Schweizerischer Handball-Verband, SIHF und Swiss-Ski. Beispielsweise wurden 2019 insgesamt 5833 Leistungstests (Kraft, Ausdauer und Spilsport), 857 medizinische Konsultationen und 2043 Massagen durch die EHSM geleistet (EHSM, 2020).

Das BASPO bietet in Magglingen Trainingsinfrastruktur und Beherbergung durch das Nationale Sportzentrum Magglingen, trainingswissenschaftliche und sportmedizinische Dienstleistungen sowie Forschung durch die EHSM an. Weiter führen die EHSM sowie J+S und Erwachsenensport Aus- und Weiterbildung durch. Zusätzlich betreibt der Bund das Kompetenzzentrum Sport der Armee in Magglingen mit dem Fachbereich Spitzensportförderung der Armee. Der Schweizerische Turnverband, der Schweizer Schiesssportverband sowie Swiss Athletics hatten 2019 je ein NLZ in Magglingen angesiedelt.

Das CST ist das nationale Jugendsportzentrum des Bundes. Es bietet Ausbildungs- und Trainingsmöglichkeiten für den Breiten- und Leistungssport im Nachwuchsbereich an. In den Unterkünften und auf dem Campingplatz fanden 2019 knapp 150 000 Übernachtungen statt, davon 25 000 aus dem Nachwuchs- und Leistungssportbereich. Gleichzeitig wurden über 367 000 Mahlzeiten serviert. Für den Nachwuchsleistungssport finden zweimal im Jahr die Treffen «Tutti Talenti a Tenero» (3T) von Swiss Olympic statt. Dabei werden über 500 identifizierte Talente der Schweiz erstmals durch Swiss Olympic, die Sporthilfe und die EHSM gemeinsam auf den olympischen Weg eingestimmt. Erklärtes Ziel von Swiss Olympic ist es, den jungen Sportlerinnen und Sportlern und ihren Trainerinnen und Trainern eine Möglichkeit zu geben, sich sportlich und persönlich weiterzuentwickeln. Die grössten Sporttalente der Schweiz am 3T sollen für ihren anspruchsvollen Weg an die Spitze sensibilisiert werden, ein qualitativ hochstehendes, sportartenspezifisches Training sowie sportwissenschaftlichen Support erhalten. Weiter sollen die Teilnehmer/innen die olympischen Werte und die sechs «cool and

clean»-Commitments kennen lernen und sich mit Talenten aus anderen Sportarten und Sprachkulturen austauschen (Swiss Olympic, n.d.g). Swiss Athletics und Swiss Aquatics hatten 2019 ein NLZ in Tenero.

Der Sportstützpunkt Ursern in der Region Andermatt wird durch das CST betrieben und dient als Trainingsstützpunkt für Sportverbände und als Ausbildungszentrum für den Schneesport. Am Stützpunkt trainieren die Verbände in der Regel asynchron zu ihrem Wettkampfkalender, das heisst beispielsweise, die Athletinnen und Athleten der Sportarten Ski Alpin, Biathlon und Bob unter anderem im Sommer. Im Armeestützpunkt Andermatt können Wiederholungskurse der Athletinnen und Athleten in den Gefässen der Spitzensportförderung der Armee durchgeführt werden. Weiter finden in Andermatt die J+S-Experten ausbildung in den Sportarten Ski, Snowboard und Langlauf sowie J+S-Ausbildungen in anderen Sportarten statt.

Der Bund investiert weiter in seine nationalen Sportzentren in Magglingen/Ipsach und Tenero, um dem Kapazitätsbedarf gerecht zu werden und möglichen Nutzungskonflikten zuvorzukommen. Mit dem Immobilienkonzept Sport des Bundes (2016) wird die Relevanz der Zentren unterstrichen. Die nötigen Investitionen für den Ausbau von NSM und CST, basierend auf einer Evaluation der Betriebsmerkmale und Angebotslücken für den Breiten- und Leistungssport, werden im Immobilienkonzept Sport aufgezeigt. In den Jahren 2018–2023 sind bauliche Vorhaben mit einem Investitionsvolumen von rund CHF 182 Mio. geplant. Die Projekte werden nun in verschiedenen Ausbaustadien realisiert (VBS, 2016a).

*Das Olympic Training Center Papendal ist das grösste von vier Elitesport-Trainingszentren in den Niederlanden. Im Fokus des Zentrums steht die Möglichkeit, dass Eliteathleten am selben Ort trainieren, leben und studieren können. Täglich nutzen gegen 350 Athletinnen und Athleten die Infrastrukturen. Seit 2013 ist das Olympic Training Center Papendal eine private Gesellschaft und eine Tochtergesellschaft des NOC\*NSF (NOC: Dutch National Olympic Committee; NSF = Dutch Sports Federation). Verschiedene nationale Sportverbände wie beispielsweise Leichtathletik, Handball, Badminton, Bogenschiessen oder Unihockey sowie Unternehmen aus den Bereichen Eventmanagement, Sporttechnologie und Athletiktraining haben ihren Sitz am Olympic Training Center in Papendal und somit den direkten Bezug zum Leistungssport. Organisationen, welche die Breitensportförderung zum Ziel haben, benutzen die Büroräumlichkeiten ebenfalls. Die Bündelung verschiedenster Organisationen an einem Ort führt zur Nutzung von Synergien und bringt Innovationen hervor.*

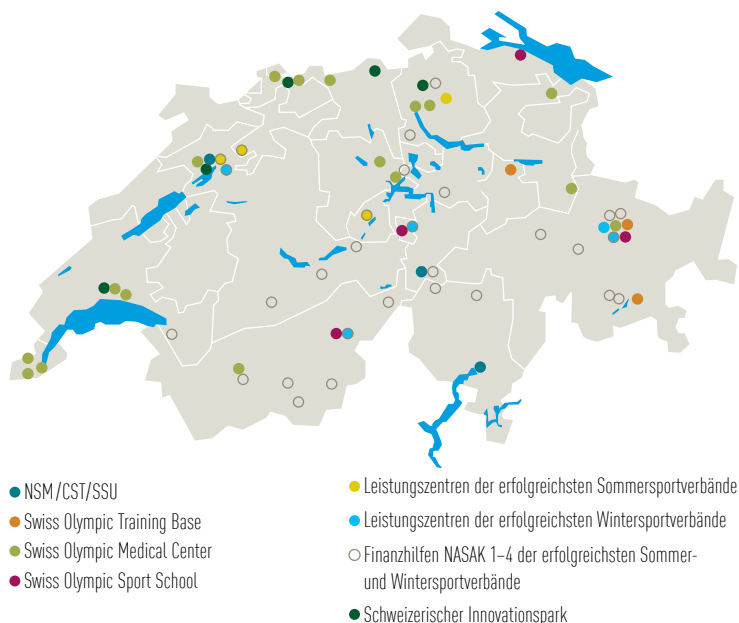
## Förderprogramm des Bundes für Sportanlagen von nationaler Bedeutung

Das Förderprogramm «Nationales Sportanlagenkonzept NASAK» (kurz: NASAK) des Bundes besteht seit 1998 und basiert auf einem Katalog, worin die Anlagen von nationaler Bedeutung für die Aus- und Weiterbildung und den Leistungssport aufgeführt sind. Das Hauptziel des NASAK besteht in der Verbesserung der infrastrukturellen Voraussetzungen für den Leistungssport. Der Katalog bildet die Basis für die Verpflichtungskredite und wird in enger Zusammenarbeit mit den Sportverbänden erstellt.

Bisher bewilligte das Parlament für NASAK 1–4 Verpflichtungskredite von insgesamt CHF 170 Mio. für Investitionshilfen an ausgewählte Sportanlagen von nationaler Bedeutung. Davon wurden CHF 143.5 Mio. vertraglich verpflichtet. CHF 26.5 Mio. aus NASAK 1–3 wurden nicht beansprucht, weil mehrere Projekte nicht realisiert wurden. Diese Gelder flossen zurück in die Bundeskasse. NASAK 4 ist noch nicht abgeschlossen, weshalb die finalen Zahlen noch fehlen. In der Regel werden je nach Projekt 5–25 % der anrechenbaren Investitionen unterstützt. Per Gesetz darf der Bund maximal 40 % ausbezahlen. Der durchschnittliche Beitragssatz an Projekte in NASAK 1–4 lag bei 9 %. Rund 105 Projekte für Sportanlagen von nationaler Bedeutung wurden mit Hilfe der NASAK-Beiträge durch den Bund bereits mitfinanziert. 2019 waren 82 NASAK-Anlagen in Betrieb, 23 Projekte befinden sich noch im Bau oder in Planung (BASPO, 2019b).

Zur Überbrückung von NASAK 4 zu NASAK 5 bewilligte das Parlament 2019 NASAK 4Plus, welches 15 Sportanlagenprojekte mit CHF 15 Mio. und einem gesamten Investitionsvolumen von ungefähr CHF 150 Mio. nach sich ziehen wird. Der Bundesrat publizierte 2019 in einem Bericht in Erfüllung des Postulates 16.4085, Claude Hêche, vom 15. Dezember 2016, einen aktualisierten Stand der Programmumsetzung und eine Bedarfsabklärung (Der Bundesrat, 2019). Der Bericht zeigte, dass seitens der Verbände erheblicher Bedarf an Trainings- und Wettkampfanlagen besteht. Die Sportverbände gaben einen kumulierten Investitionsbedarf von CHF 750 Mio. bis CHF 1500 Mio. an. Die Botschaft über Finanzhilfen NASAK 5 wurde dem Bundesrat Ende 2020 übergeben.

Abb. 8.4: Ausgewählte Leistungszentren und Infrastrukturen für den Leistungssport sowie Innovationszentren



Anmerkung: SSU = Sportstützpunkt Ursern.

Quelle: Eigene Darstellung mit Daten aus dem Inventar LS-CH 2019.

## Entwicklung Stadion Schweiz

Die Schweiz hat eine hohe Qualität und Dichte an Sportanlagen. Dieses Infrastrukturangebot für den Breitensport ist weltweit einzigartig. 2007 verfügten beinahe 80 % der befragten Gemeinden über mindestens eine Sport- und/oder Multifunktionshalle und 50 % über eine Aussensportanlage für die jeweilige Sport-/Mehrzweckhalle (Balthasar & Bieblicher, 2009). Die Folgestudie 2012 bestätigte die beeindruckende Vielfalt der Freianlagen (Rasen- und Allwetterplätze, Leichtathletik-Anlagen etc.), Turn- und Sporthallen, Bäder, Eissportanlagen sowie sportartenspezifische Anlagen (z. B. Sportschiessen, Wasser- oder Wintersport). Abgesehen von sportartenspezifischen Anlagen bestehen die meisten aus mehreren Anlagenteilen. Nicht weniger als 31 000 Anlagenteile konnten identifiziert werden (Balthasar et al., 2013). Die Topografie und das Klima der Schweiz bilden die Voraussetzung für weitere Sportanlagen. Dazu zählen Seilbahnen sowie temporäre und saisonale Infrastrukturen für Rad- und Wanderwege, Running Trails, Bike- und Downhill-Strecken, Ski- und Langlauf-Pisten. All diese Sport- und Bewegungsräume machen den Standort Schweiz einzigartig. Die Schweiz wird zu einem Stadion.

Die Sportanlagen entstehen in der föderalen Schweiz meist aufgrund von Eigeninitiative auf kommunaler Ebene. Gemäss der Bau- und Wohnbaustatistik, welche die baubewilligungspflichtige Bautätigkeit auf Gesuch- und Baubewilligungsverfahren untersucht, wurde 2017 ein Investitionsvolumen von

CHF 436.9 Mio. für «Sporthallen und Sportplätze» ausgewiesen (BFS, 2020a). Gemeinden gaben davon 54 %, Kantone 9 % und der Bund 0,4 % ein. Private Gesellschaften gaben 36,6 % des Investitionsvolumens der Bau- und Wohnbaustatistik 2017 im Bereich der «Sporthallen und Sportplätze» ein. Entscheidend für den Betrieb der Anlage ist unter anderem die Möglichkeit von Mischnutzungen zwischen dem Breiten- und dem Leistungssport. Sportarten wie beispielsweise Handball, Volleyball, Unihockey oder Fussball können bis zu einem gewissen Leistungsniveau durchaus in «Sporthallen und Sportplätzen» trainieren. Sportanlagen mit sportartspezifischen Bedürfnissen für den Leistungssport (z. B. Skispringen) sind eher gezwungen, Eigeninitiative zu entwickeln. In einigen Sportarten sehen private Anbieter aber durchaus Marktchancen. Gerade im Tennis und Fitness werden viele Sportanlagen privat gebaut und profitorientiert betrieben. Privat geführte Anlagen profitieren von unternehmerischer Freiheit, unterstehen aber den Prinzipien der Marktwirtschaft.

Die Kantone leisten ihren Beitrag an die Vielfalt und Qualität der Schweizer Sportanlagen. Die Finanzierung erfolgt teilweise über die kantonalen Sportfonds. 2018 subventionierten die Swisslos-Kantone (Deutschschweiz und Tessin) die Infrastruktur in ihren Kantonen mit CHF 45 Mio., was 49 % der ausbezahlten Swisslos-Fördermittel von CHF 92.1 Mio. entspricht. Die Westschweizer Kantone im Gebiet der Loterie Romande zahlten CHF 24.6 Mio. aus, wovon ca. CHF 6 Mio. respektive 24 % an Infrastrukturprojekte gingen (Loterie Romande 2019; Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2019b). Die Zahlen deuten darauf hin, dass die Westschweizer Kantone ihre Sportanlagen alternativ zu den Sportfonds finanzieren können.

Die Initiativen von Gemeinden und Kantonen und all den privatwirtschaftlichen Partnern komplettieren das Bild auf nationaler Ebene. Die zuvor beschriebenen Bemühungen auf nationaler Ebene werden so erst wirkungsvoll. Die schematische Darstellung in Abbildung 8.4 illustriert eindrücklich die Dezentralität des Schweizer Sportsystems im Bereich der Trainings- und Wettkampfanlagen. Die Swiss Olympic Medical Centers sowie die Swiss Olympic Partner Schools sind vorwiegend in den Ballungsräumen zu finden. NASAK-Anlagen der erfolgreichsten Sommer- und Wintersportarten sind vorwiegend in den Alpen situiert. Die Anknüpfung von Leistungszentren an Universitäten, Innovationsparks und Forschungseinrichtungen würde die Entwicklung von innovativen Lösungen für den Sport vorantreiben. Mögliche Partner im Bereich der Forschung und Innovation sind oft in den Ballungsgebieten zu finden und nicht nahe beim Sport. Der Leistungssport ist in den Alpen – innoviert wird in den Städten.



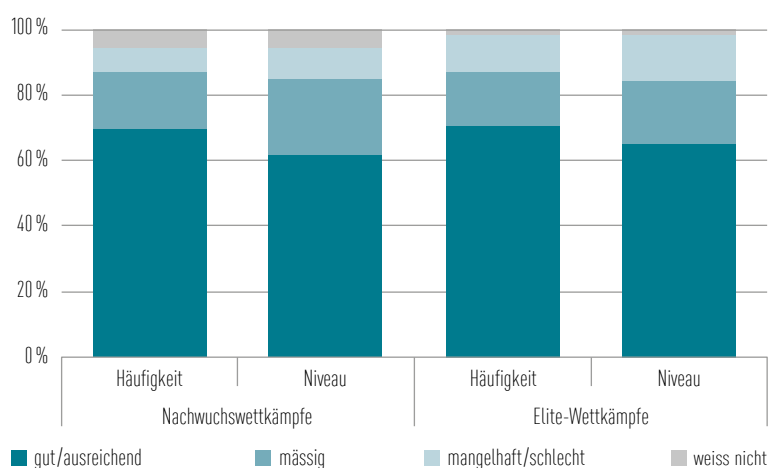
# 9. Internationale Wettkämpfe

Olympische Spiele, Weltmeisterschaften oder Weltcup: Wettkämpfe prägen den Leistungssport. Ein Erfolg an diesen Wettkämpfen ist das grosse Ziel der Athletinnen und Athleten. Der Wettbewerb bezieht sich nicht nur auf den Erfolg von Athletinnen und Athleten an Olympischen Spielen und anderen internationalen Wettkämpfen, sondern auch auf die Durchführung von Wettkämpfen in der Schweiz. Die Termine im Wettkampfkalendar für die Durchführung von internationalen Titelkämpfen wie Welt- oder Europameisterschaften sind begehrt. Verbände und Vereine nutzen die Veranstaltung für die Sportförderung.

## Bedeutung von Sportwettkämpfen für Athletinnen und Athleten

Auf dem Weg an die absolute Spitze stehen Starts auf verschiedensten Wettkampfniveaus an. Wettkämpfe sind eine ausgezeichnete Möglichkeit, sich mit der Konkurrenz zu vergleichen und von ihr zu lernen. Die Teilnahme an grossen internationalen Wettkämpfen ist nur über eine Selektion möglich. In einem erfolgreichen System werden den Athletinnen und Athleten regelmässig internationale Wettkämpfe angeboten. In den olympischen Sommersportarten bewerten rund 40% der befragten Athletinnen und Athleten die Teilnahmemöglichkeiten an internationalen Wettkämpfen in der Schweiz als genügend. Bei den olympischen Wintersportarten sieht es mit 55% nur leicht besser aus. Folglich besteht sowohl im Sommer wie auch im Winter aus Sicht der Athletinnen und Athleten noch Bedarf an weiteren internationalen Wettkämpfen in der Schweiz.

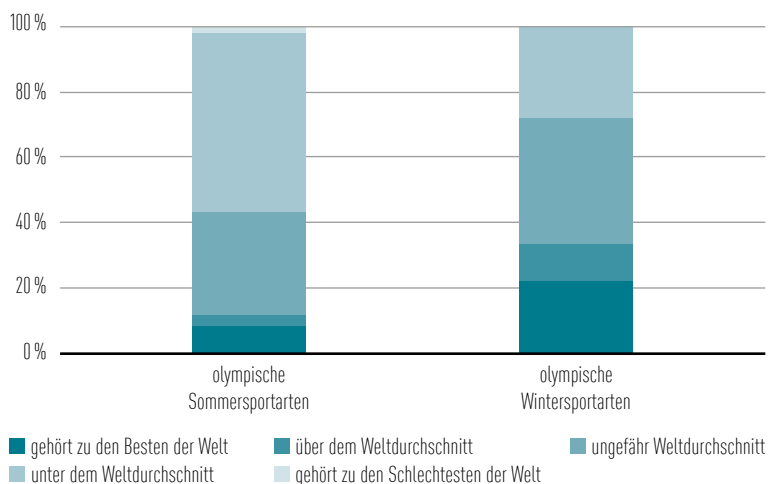
Abb. 9.1: Beurteilung der nationalen Nachwuchs- und Elite-Wettkämpfe gemäss dem Athletensample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n(Athletensample)=963/960/984/983.

Abbildung 9.1 zeigt, dass mehr als 60% der befragten Athletinnen und Athleten das Wettkampfniveau in der Schweiz mit «gut/ausreichend» bewerten. Die Häufigkeit von internationalen und/oder nationalen Wettkämpfen in der Schweiz beurteilen mehr als 70% der befragten Athletinnen und Athleten mit «gut/ausreichend». Es sind dabei kaum Unterschiede zwischen Nachwuchs- und Elite-Wettkämpfen erkennbar. Eine detailliertere Analyse der Daten aus der Befragung LS-CH 2019 zeigt, dass die Athletinnen und Athleten der olympischen Wintersportarten die Häufigkeit und das Niveau von Elite-Wettkämpfen leicht besser einschätzen als jene der olympischen Sommersportarten. Bei Nachwuchswettkämpfen ist dieser Unterschied nicht zu beobachten.

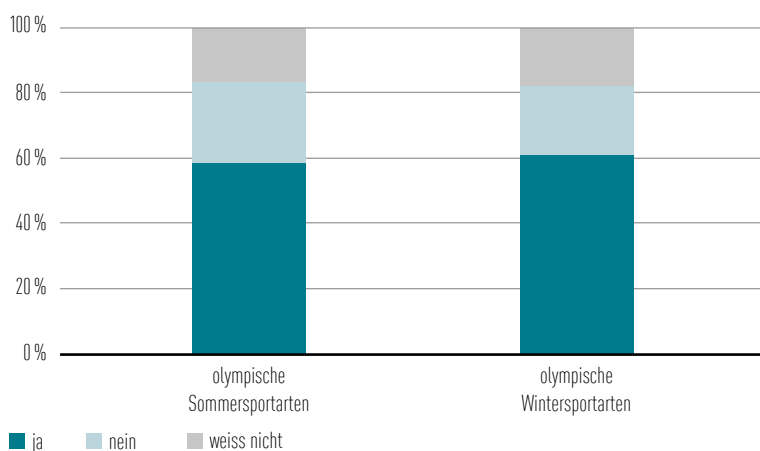
**Abb. 9.2:** Bewertung des Niveaus nationaler Wettkämpfe im Vergleich zum Welt-durchschnitt gemäss dem Funktionärssample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Funktionärssample) = 60/18.

Werden die in der Schweiz durchgeführten Wettkämpfe mit den weltbesten Wettkämpfen in der jeweiligen Sportart verglichen, werden die Aussagen der Athletinnen und Athleten durch die befragten Chefs Leistungssport, Chefs Nachwuchs und Ausbildungsverantwortlichen relativiert. Die Unterschiede zwischen den Wettkämpfen im Sommer und im Winter treten stärker hervor. Mehr als 70 % der Funktionäre der olympischen Wintersportarten bewerten das Niveau der nationalen Wettkämpfe als gleich oder höher als der Weltdurchschnitt. Derselben Ansicht sind bei den olympischen Sommersportarten lediglich etwas mehr als 40 % (siehe Abbildung). Hier gibt es aus Sicht des Funktionärssample Handlungsbedarf, wenn man zu den Weltbesten gehören will.

**Abb. 9.3:** Heimvorteil durch die Austragung von Qualifikationswettkämpfen für Olympische Spiele in der Schweiz gemäss dem Trainersample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Trainersample) = 257/130.

Internationale Wettkämpfe im eigenen Land können die Leistungen der Athletinnen und Athleten beflügeln. Die Möglichkeit, vorgängig auf den Wettkampfanlagen zu trainieren, sowie die Unterstützung des Schweizer Publikums vor Ort können einen Heimvorteil darstellen. Die Analyse der Daten aus der Befragung LS-CH 2019 zeigt, dass 58 % respektive 61 % (siehe Abbildung 9.3) der befragten Trainer/innen glauben, dass durch die Austragung von Qualifikationswettkämpfen für Olympische Spiele ein Heimvorteil entsteht. Der vergleichsweise niedrige Anteil überrascht, unterstützt jedoch die Einschätzungen von Shibli, Gratton, & Bingham [2012], dass die positiven Effekte eines Heimvorteils nicht eindeutig sind.

### Sportwettkämpfe in der Schweiz

Die Schweiz hat eine starke Tradition in der Organisation von Sportveranstaltungen. Es kann zwischen jährlich stattfindenden (wiederkehrenden) Sportveranstaltungen und einmaligen Titelkämpfen unterschieden werden. Das Institut für Tourismuswirtschaft (ITW) liefert eine hilfreiche Einordnung der Sportveranstaltungen. Die Grösse einer Sportveranstaltung kann beispielsweise zusätzlich nach Zuschaueraufkommen und/oder Teilnehmerfeld, Medieninteresse und Veranstalterbudget präzisiert werden. Vereinfachend kann festgehalten werden, dass eine Sportveranstaltung ab einem Budgetvolumen von einer Million Schweizer Franken als gross eingestuft werden kann (ITW, 2008).

In der Schweiz werden zahlreiche kleinere Veranstaltungen organisiert, bei denen die Bedeutung für den Sport im Zentrum steht. Kinder und Jugendliche lernen sich in Wettkampfsituationen zu behaupten. Athletinnen und Athleten erproben zusammen mit Trainer/innen und Betreuer/innen Abläufe und Wettkampfstrategien für das internationale Niveau. Die Veranstaltungen dienen auch als Qualifikationswettkämpfe für Titelkämpfe (z.B. Olympische Spiele). Die kleineren Veranstaltungen sind im Vereinsleben fest verankert. Die Einnahmen aus den Festwirtschaften und die Leistungen der verschiedenen Freiwilligen und ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionäre bilden die Basis des internationalen Wettkampfsportes. Für die nationalen Sportverbände sind sie unverzichtbare Bestandteile ihrer Sportfördersysteme.

In der Schweiz finden im Leistungssport zahlreiche wiederkehrende Sportveranstaltungen von Weltrang statt: Die Leichtathletik-Meetings von Lausanne und Zürich oder die Skirennen von Adelboden und Wengen sind Beispiele hierzu. Kommerzielle Aspekte gewinnen bei diesen Veranstaltungen an Bedeutung. Die Einnahmen aus Marketing- und Medienrechten, im Sponsoring und im Ticketing finanzieren die Veranstaltung oder je nach Eigentumsverhältnissen die dazugehörigen nationalen und internationalen Verbände mit. Athletinnen und Athleten ihrerseits erhalten eine Plattform für ihre kommerziellen Tätigkeiten. Sie können in den regionalen Wertschöpfungsketten

Tab. 9.1: Auswahl in der Schweiz durchgeführter einmaliger internationaler Wettkämpfe im Zeitraum 2016–2018

	Event	Jahr	Level (a-b-c)	Einstufung der Sportarten 2018	Finanzielle Unterstützung durch BASPO und/oder Swiss Olympic
olympische Sportarten/Events	Curling-Weltmeisterschaft der Herren	2016	b	1	BASPO/Swiss Olympic
	Kunstturn-Europameisterschaften	2016	c	1	BASPO/Swiss Olympic
	Beachvolleyball-Europameisterschaft	2016	c	1	BASPO/Swiss Olympic
	Bob-Europameisterschaft	2016	c	2	–
	Skeleton-Europameisterschaft	2016	c	3	–
	Taekwondo-Europameisterschaften	2016	c	4	BASPO/Swiss Olympic
	Alpine Ski-Weltmeisterschaft	2017	b	1	BASPO/Swiss Olympic
	Curling-Europameisterschaft	2017	c	1	BASPO/Swiss Olympic
	Golf-Europameisterschaft der Frauen	2017	c	3	Swiss Olympic
	Mountainbike-Weltmeisterschaften	2018	b	1	BASPO/Swiss Olympic
	Kanu-Weltmeisterschaften im Wildwasserrennsport	2018	b	4	BASPO/Swiss Olympic
nichtolympische Sportarten/Events	Europameisterschaft im Skibergsteigen	2016	c	3	Swiss Olympic
	Armbrust-Europameisterschaft	2016	c	4	Swiss Olympic
	Langstrecken-Duathlon-Weltmeisterschaft	2016	b	4	–
	Europameisterschaft im Sportkegeln	2016	c	5	Swiss Olympic
	Reining Weltmeisterschaft	2016	b	5	Swiss Olympic
	Rollstuhl-Curling Weltmeisterschaft	2016	b	5	BASPO/Swiss Olympic
	Europameisterschaft der 6mJl-Klasse (Segeln)	2016	c	–	BASPO/Swiss Olympic
	Platu 25 Weltmeisterschaft (Segeln)	2016	b	–	BASPO/Swiss Olympic
	Langstrecken-Duathlon-Weltmeisterschaft	2017	b	4	–
	Drachen Europameisterschaft (Segeln)	2017	c	–	BASPO/Swiss Olympic
	H-Boot Weltmeisterschaft (Segeln)	2017	b	–	BASPO/Swiss Olympic
	Katamaran-Europameisterschaft	2017	c	–	Swiss Olympic
	Orientierungslauf-Europameisterschaften	2018	c	2	BASPO/Swiss Olympic
	F4 Scale Weltmeisterschaft (Modellflug)	2018	b	4	Swiss Olympic
	Langdistanz-Weltmeisterschaft im Gasballonfahren (Gordon Bennett)	2018	b	4	BASPO/Swiss Olympic
	Langstrecken-Duathlon-Weltmeisterschaft	2018	b	4	–
	Rhönrad-Weltmeisterschaft	2018	b	–	BASPO

Anmerkungen: a = Olympische Spiele. b = Weltmeisterschaften. c = Europameisterschaften. Stand Einstufung der Sportarten: 25.01.2018.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Association Genevoise des Sports (7. Januar 2019); BASPO (2020); Datasport (n.d.); Schweiz Tourismus (n.d.); Swiss Olympic (2018b, 2019f).

wichtige Beiträge leisten: Bezeichnend ist insbesondere im Wintersport die enge Verzahnung des Sports mit den touristischen Akteuren (Bergbahnen, Hotellerie, Logistik und Verkehr u. a.) (Stettler, Wallebohr, & Müller, 2019).

Professionelle Ligen nehmen innerhalb des Leistungssports eine weitere Sonderstellung ein. Sie koordinieren die Organisation des Profisports und bieten Wettkämpfe auf höchstem Niveau an. Die SFL im Fussball und die NL im Eishockey vertreten innerhalb der nationalen Verbände den professionellen Sport und bilden dadurch ein gewisses Gegengewicht zum Verband und seinen Mitgliedern, welche sowohl den Spitzen- als auch den Breitensport repräsentieren. Diese beiden Ligen sind für Athletinnen und Athleten und Verbände gleichermaßen wichtig: Sie dienen als Sprungbrett für eine internationale Karriere in den

grossen Ligen der jeweiligen Sportart. Die Ligen sind wichtige finanzielle Stützen in den beiden Sportarten, sichern sie doch Visibilität, Faninteresse und sportpolitische Akzeptanz.

In der Schweiz gibt es eine Vielzahl an einmaligen internationalen Titeltkämpfen und Meisterschaften. Zwischen 2016 und 2018 fanden in der Schweiz mehr als 140 internationale Meisterschaften auf Nachwuchs- oder auf Elite-Niveau statt.

In Tabelle 9.1 wird eine Auswahl an national geförderten Wettkämpfen im Zeitraum 2016–2018 dargestellt. Die Tabelle zeigt die Breite der geförderten Events in olympischen und nicht olympischen Sportarten sowie deren Level: Welt- oder Europameisterschaften (Level b respektive c) bei der Elite.

In guter Erinnerung bleiben die beiden grössten Veranstaltungen, die Leichtathletik-Europameisterschaften 2014 – mit einem Budget von CHF 34.0 Mio. – und die Alpinen Ski-Weltmeisterschaften 2017 – mit einem Budget von CHF 66.6 Mio. Mit den «Olympischen Jugend-Winterspielen – Lausanne 2020» wurde eine Multisport-Grossveranstaltung organisiert. Das Budget betrug CHF 36.0 Mio. Diese Veranstaltungen können aufgrund ihrer Internationalität und der damit verbundenen Anziehungskraft nicht nur für die Entwicklung des nationalen Sports attraktiv sein. Der Wettkampf kann vor Ort verfolgt werden, lokale Athletinnen und Athleten und Trainer/innen können das Geschehen auf höchstem Niveau beobachten und sich inspirieren lassen. Eine emotionale Verbindung zur Sportart kann hergestellt werden. Damit wird die Grundlage für die Unterstützung in Vereinen und bei Organisatoren geschaffen.

Sportgrossanlässe stärken das Image der Schweiz als leistungsfähige, innovative und zuverlässige Partnerin für Politik, Wirtschaft und Tourismus sowie Wissenschaft und Kultur (Rütter et al., 2012). Gleichzeitig fördern sie aufgrund ihres hohen gesellschaftlichen Wertes den inneren Zusammenhalt auf regionaler, kantonaler und nationaler Ebene, die Integration und die Identifikation mit der Schweiz über sprachliche und kulturelle Unterschiede hinweg. Das Beispiel Lauberhorn-Rennen in Wengen zeigt, dass diese Rennen den Status eines eigentlichen Kulturgutes in der Schweiz erreicht haben und tief in der Volksseele verankert sind.

### Sportveranstaltung als wichtiges Instrument in der Sportförderung

Sportveranstaltungen bilden eine zentrale Stütze in den Sportfördersystemen der Sportarten. Geschickt eingesetzt helfen sie mit, das nationale Sportfördersystem zu entwickeln. Ein ausgewogener Mix aus Wettkämpfen auf verschiedenen Niveaus und Disziplinen, wiederkehrenden und einmaligen nationalen oder internationalen Titelkämpfen ist dabei entscheidend. Starke Sportverbände verfügen über eigene Veranstalterstrategien zur Entwicklung ihrer Sportarten.

Als Beispiel ist Swiss Cycling zu nennen. Der Verband hat vom internationalen Radsportverband (UCI) den Zuschlag für die Durchführung einer kombinierten MTB-Weltmeisterschaft im Kanton Wallis erhalten. Erstmals in der Geschichte der MTB-Weltmeisterschaften werden im Jahre 2025 sieben MTB-Disziplinen innert 14 Tagen in einer einzigen Region durchgeführt (Swiss Cycling, 25. September 2020). Swiss Cycling setzt damit die erfolgreiche Entwicklung im Leistungssport mit der Krönung der Durchführung der Weltmeisterschaften in der Lenzerheide fort. Solche Grossevents sind nebst der Sportförderung und -entwicklung wichtig für die Entwicklung der jeweiligen Gemeinde und Region.

Swiss Olympic unterstützt die Sportveranstalter im Einvernehmen mit den Sportverbänden. Der Dachverband erarbeitete neue Richtlinien für die Finanzierung von Sportanlässen und setzt sie 2012 um. Die finanziellen Mittel werden über den Verband an die Veranstalter ausbezahlt. Je nach Einstufung der Sportart werden über einen Zeitraum von fünf Jahren Maximalbeiträge zwischen CHF 15000 und CHF 250000 pro Verband gewährt (Swiss Olympic, 2019a).

Swiss Olympic wird bei der Organisation von Kandidaturen für Olympische Spiele, Olympische Jugendspiele oder Europäischen Jugendspielen (EYOF) mit in die Verantwortung genommen. Swiss Olympic bearbeitet Teile der mit den Spielen gekoppelten Sportfördermassnahmen in engem Austausch mit den Verbänden. Swiss Olympic unterstützte die Umsetzung der «olympischen Jugend-Winterspiele – Lausanne 2020» (YOG). Swiss Olympic hat in Zusammenarbeit mit einem privaten Partner und der Sporthilfe potentielle Teilnehmer/innen der YOG 2020 über 2 Jahre mit rund CHF 500000 unterstützt. Mit der FISU Universiade 2021 ist ein weiterer Anlass dieser Art geplant. Auch hier stellt Swiss Olympic übergeordnete Aufgaben in der Sportförderung sicher.

Zwanzig bedeutende wiederkehrende Sportveranstaltungen im Breiten- und/oder Leistungssport haben sich in der Schweiz im Verein STS organisiert, um ihre gemeinsamen Interessen gegenüber Politik und Wirtschaft zu vertreten. Diese Grossanlässe stärken die Position der Schweiz als Sportnation und dienen als Schaufenster des internationalen Sports im Land (SwissTopSport, 2019). Swiss Olympic und der Bund unterstützen die Vereinigung STS. Als wiederkehrende Veranstaltungen, die sich im internationalen Wettbewerb halten müssen, sind sie stetig bemüht, die Organisation zu optimieren und neue Möglichkeiten und Ansätze im Bereich der Sport- und Wirtschaftsförderung zu schaffen. Das Wissen und die Erfahrungen aus diesen Veranstaltungen können bei Bewerbungen für grosse einmalige Events mit eingebracht werden. Wichtige Synergien können so nachhaltig genutzt werden.

### Subsidiäre Unterstützung durch die öffentliche Hand

Die meisten Schweizer Sportgrossanlässe sind fest im Kalender der internationalen Verbände verankert. Die Organisatoren, in der Regel in Zusammenarbeit mit dem nationalen Sportverband, bewerben sich für die Ausrichtung dieser Veranstaltungen. Auf diese Weise versuchen sie, eine der im Kalender für ihre Disziplin vorgesehene Sportgrossveranstaltung zu erhalten. Der internationale Sportverband definiert dabei in Form von Reglementen die Anforderungen an die verschiedenen Wettkampfformate (Welt-/Europameisterschaften, Weltcup etc.) und Wettkampfstufen (z. B. Elite, Junioren).

Sportveranstaltungen sind eng mit der Region verknüpft. Die Stadtverwaltungen sind für die nationalen Verbände und/oder die Organisatoren die erste Anlaufstelle. Sie garantieren mit der Sport- und Eventinfrastruktur, den Beherbergungs- und Verpflegungskapazitäten sowie der Versorgung mit Strom, Energie und Übertragungskapazitäten wichtige Elemente von Veranstaltungen. Letztere werden bei Veranstaltungen ausserhalb der Stadien immer zentraler. Dies gilt in besonderem Masse für alle Schneesportarten im Kontext der Klimaerwärmung.

Die Kantone unterstützen die Veranstaltungen über den kantonalen Sportfonds oder aus der Wirtschaftsförderung. Sie stellen die Einordnung in die Tourismusförderung sicher und übernehmen Aufgaben in Umwelt-, Sicherheit- und Verkehrsbelangen. Immer weniger Kantone sind in der Lage, den Bedarf an Sportveranstaltungen für die gesamte olympische Bewegung zu decken. Lausanne als Capital Olympic oder Zürich, Basel und Bern als Event-Städte seien hier namentlich genannt.

Bei Kandidaturen für einmalige Sportgrossveranstaltungen wie Welt- oder Europameisterschaften kommt der Bund ins Spiel. Sobald die Bewerbung für einen Sportanlass beim Bund eingegangen ist, werden der Organisator und der Verband zu einem Treffen mit Swiss Olympic, dem BASPO, dem Kanton und der Standortgemeinde eingeladen. Zweck des Treffens ist es, Informationen über die Veranstaltung zu erhalten, frühzeitig die Nutzung des Anlasses für die nachhaltige Sportförderentwicklung einzufordern und den ungefähren Umfang der Unterstützung abschätzen zu können. Im Anschluss wird eine Bewertung der Kandidatur anhand von Kriterien (Swiss Olympic, 2019a) und der Erfahrung von Swiss Olympic durchgeführt. Zudem werden die allgemeinen Bedingungen (Höhe der Beiträge, Gewinne, Verband und Veranstalter/in) und die provisorischen Beitragsverpflichtungen in einem Beitragsvertrag mit dem Verband festgelegt und ratifiziert.

Die Beiträge von Seiten des Bundes werden im Rahmen eines mehrjährigen, mit Swiss Olympic abgestimmten Planungsprozesses festgelegt. Der detaillierte Prozess zur Förderung von Sportveranstaltungen auf Bundesebene unterscheidet sich von Veranstaltung zu Veranstaltung, insbesondere was den Einbezug der verschiedenen Anspruchsgruppen (je nach Initiator einer Kandidatur) und den Zeitplan der Meilensteine betrifft. Die Mehrjahresplanung bietet den Organisatoren mehr Sicherheit für die Programmgestaltung. Der Bund kann seinerseits eine mittel- und langfristig ausgerichtete und in die finanzielle Gesamtplanung integrierte Förderpolitik verfolgen.

Auf der Grundlage der Mehrjahresplanung lassen sich die Subventionen bestimmen, die der Bund im Rahmen des ordentlichen Budgets veranschlagt. Zusätzlich können die Grossanlässe identifiziert werden, für die ein Finanzierungsgesuch über eine spezielle Botschaft eingereicht werden muss. So beschloss der Bundesrat im Jahr 2017, die YOG 2020 in Lausanne mit CHF 14 Mio. und die Winteruniversiade 2021 mit CHF 11 Mio. zu unterstützen. Er plante, an die Eishockey-Weltmeisterschaft 2020 CHF 0.5 Mio. zu zahlen (BASPO, 16. Februar 2017). Der Bund leistet keine finanziellen Beiträge an wiederkehrende Veranstaltungen.

*Vom 9. bis 22. Januar 2020 war die Schweiz Gastgeberin der Olympischen Jugend-Winterspiele. Rund 1784 Athletinnen und Athleten (im Alter zwischen 15 und 18 Jahren) aus 79 Ländern, 8 Sportarten, 16 Disziplinen nahmen an den 81 Medaillen-anlässen teil. 3300 Freiwillige unterstützten die Veranstaltung und 1126 Medienschaffende waren vor Ort (IOC, 2020d). Die Organisatoren konnten mit dem Gebäudekomplex «Vortex», der Infrastruktur des olympischen Dorfes, ein bleibendes Vermächtnis realisieren: Der Vortex wurde in eine Universitätsresidenz für Studierende der Universität Lausanne umgewandelt. Der Sport konnte bei den Forschenden im Campus der Hochschule in Lausanne nachhaltig Fuss fassen. Die YOG 2020 in Lausanne wurde von der Bevölkerung äusserst positiv aufgenommen. Das Zuschaueraufkommen war hoch und die gesellschaftliche Akzeptanz des Leistungssports konnte gestärkt werden (Swiss Olympic Team, 22. Januar 2021).*

Die Unterstützung der Schweizer Armee ist ein wichtiger Pfeiler für die subsidiäre Unterstützung von Sportgrossveranstaltungen. Die Unterstützungen erfolgen gemäss der «Verordnung über die Unterstützung ziviler oder ausserdienstlicher Tätigkeiten mit militärischen Mitteln VUM» (SR 513.74). Es sind dies subsidiäre Beiträge der Schweizer Armee an die Realisierung von grossen zivilen Anlässen, d.h. auch Sportanlässe von nationaler/internationaler Bedeutung. Die Unterstützung besteht aus Diensttagen, aber auch aus Material, das durch den Gesuchsteller direkt bei der Logistikkbasis der Armee bestellt werden kann. 2018 waren es 24801 geleistete Dienstage (VUM und Verordnung über Einsätze des Zivilschutzes zugunsten der Gemeinschaft VEZG) für Leistungssportveranstaltungen (die Anzahl kann pro Jahr je nach Kapazität der Armee variieren) (VBS, 2019a). Die von der Armee unterstützten Sportanlässe haben einmaligen und wiederkehrenden Charakter, wie z. B. der Ski-Weltcup in Wengen, die Alpinen Ski-Weltmeisterschaften 2017 in St. Moritz oder das alle drei Jahre stattfindende Eidgenössische Schwing- und Älplerfest.

## Interesse der Medien an grossen Sportveranstaltungen

Die Wertschöpfungskette im Sport ist stark mit den Sportveranstaltungen verknüpft. Der Wettkampf generiert Faninteresse, garantiert Zuschauerinnen und Zuschauer und mit ihnen die Aufmerksamkeit der Medien. Auf dieser Basis lässt sich der Sport vermarkten und lassen sich Sponsoren gewinnen. Je höher das Niveau der Teilnehmenden, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Finanzierung der Veranstaltung künftig gesichert ist. Wenn es den Organisatoren gelingt, Sendeplätze mit grossem Fernsehpublikum (vor allem international) zu besetzen, entsteht ein positiver Kreislauf. Dieser Kreislauf macht es möglich, die Attraktivität von Grossveranstaltungen innerhalb der Sportindustrie zu verstehen. Er rechtfertigt aufgrund der vielschichtigen positiven Wirkung für eine Region die Subvention der öffentlichen Hand.

Die Finanzierung erfolgt durch den Verkauf von audiovisuellen Rechten, durch Sponsorenverträge oder Kartenverkauf. Gut gefüllte Stadien garantieren Einnahmen und Werbung. Grossveranstaltungen erleichtern zudem die Erschliessung neuer Märkte und können in Zusammenarbeit mit Partnern und Sponsoren aus innovativen Industriebereichen (Telekommunikation, Energie etc.) zu Innovationen im Sport führen. Neue Möglichkeiten der Übertragung, der Live-Übertragung und der sozialen Vernetzung von Veranstaltungen sorgen für eine grössere Sichtbarkeit von Sportarten, denen es an Medienpräsenz mangelt.

Auf Seiten der Medien hat sich der Wettbewerb in den letzten Jahren mit dem Auftreten neuer Akteure erheblich verändert. Die SRG sieht sich verstärkt der Konkurrenz von MySports, Teleclub Sport, Dazn, Swisscom TV und Skysport ausgesetzt. Diese privaten Kanäle zielen auf die medienintensivsten Disziplinen ab, wobei nur eine Handvoll von ihnen dominiert, nämlich Eishockey, Fussball und Ski Alpin.

Aus wirtschaftlichen Gründen – die Preise für Übertragungsrechte steigen – musste die SRG auf die Übertragung einiger Eishockey- und Fussballspiele der Schweizer Meisterschaft verzichten. Die SRG diversifizierte deshalb ihr auf den Schweizer Sport basierendes Angebot. Im Jahr 2016 strahlte die SRG 1300 Stunden Live-Berichterstattung über Sportarten mit reduzierter Medienpräsenz aus (Volleyball, Unihockey, Kunstturnen, Triathlon, Schwimmen etc.). Dies entspricht einer Zunahme von 450 Prozentpunkten in diesen Bereichen über die letzten fünf Jahre (SRG SSR, n.d.).

Gleichzeitig ist ein Wandel in den Marketing- und Professionalisierungsstrategien gewisser Verbände festzustellen. Beispiele dafür sind Swiss-Ski und Swiss Cycling. Seit der Saison 2016/17 vermarktet Swiss-Ski über die Tochtergesellschaft Swiss-Ski Weltcup-Marketing AG die Schweizer FIS Weltcup-Veranstaltungen (Ski Alpin, Skispringen und teilweise auch Freestyle) in eigener Regie. Auf Seiten von Swiss Cycling haben sich Infront, TORTOUR GmbH und Pro-TouchGlobal GmbH zusammengeschlossen, um eine Schweizer Radsportplattform zu schaffen. Die CYCLING UNLIMITED AG ist ab 2020 beispielsweise für die Tour de Suisse verantwortlich.

Daten sind das Kapital der Zukunft. Die Digitalisierung erreicht den Sport und die Sportevents im Schnellzugtempo. Die Bemühungen der grossen Verbände und Veranstalter in diesem Bereich sind beeindruckend. Aufbauend auf die mediale Präsenz, versuchen sie, die Zuschauerbindung in den neuen Medien zu stärken, ihre Produkte mit den Angeboten der Sponsoren und Eventpartner im Netz anzureichern. E-Sport wird in die Vermarktung integriert. Eine Reihe von Dienstleistern ist im Markt aufgetreten. Zum Beispiel vereint Digital Sports Hub Switzerland Know-how, Technologie, Geschäftsideen, Investoren, Management-Ressourcen und Politik rund um digitale Sportthemen. Mitglieder sind unter anderem der FC St. Gallen, die Fachhochschule Graubünden, die Eidgenössische Materialprüfungs- und Forschungsanstalt (EMPA) und die internationale SportsTechX, welche weltweit Daten und Erkenntnisse über SportsTech-Startups und das umgebende Ökosystem publiziert (Digital Sports Hub Switzerland, 2018). Ein weiteres Beispiel ist Think Sport, welches mit einem vielschichtigen Angebot geschickt im Umfeld des internationalen Sports in Lausanne positioniert.



## Steigende Bedeutung der Sportevents in der Sportwirtschaft

Sportevents tragen wesentlich zur wirtschaftlichen Wertschöpfung und Beschäftigung in der Schweiz bei. Als Querschnittsbranche sind sie mit verschiedensten Wirtschaftsbereichen vernetzt. Die Studie Sport und Wirtschaft Schweiz (Hoff, Schwehr, Hellmüller, Clausen, & Nathani, 2020) weist 2017 für die Schweiz total 97 900 VZÄ-Stellen (Vollzeitäquivalente Beschäftigung) und eine Bruttowertschöpfung von CHF 11.4 Mrd. auf.

Die Bedeutung der Medien und Sponsoren als Partner gilt nicht nur für den Markt Schweiz. Die 59 in der Schweiz ansässigen internationalen Sportverbände erwirtschafteten 2017 insgesamt eine Bruttowertschöpfung von CHF 2200 Mio. Die drei Schwergewichte Fédération Internationale de Football Association (FIFA), Union of European Football Associations (UEFA) und IOC machten dabei 45% aus (Rütter, Rieser, Hellmüller, Schwehr, & Hoff, 2017). Die Einnahmen wurden hauptsächlich durch den Verkauf von Medien- und Marketingrechten erwirtschaftet. Ein Teil dieser Einnahmen fliesst zu Swiss Olympic (Beiträge von IOC) oder den nationalen Sportverbänden (Beiträge von internationalen Sportverbänden). Daneben zählen auch die professionellen Vereine der SFL und der NL, die grossen nationalen Sportverbände (z. B.: Swiss Olympic, SFV, SIHF, Swiss-Ski) dazu.

Im Sektor «Sportvereine und Verbände» der Sportwirtschaft wurden 2017 insgesamt 11 150 VZÄ-Stellen identifiziert, was 11 % der VZÄ im Gesamtsystem der Sportwirtschaft entspricht. Dieser Sektor boomt überdurchschnittlich zur Schweizer Sportwirtschaft. Werden alle Entwicklungen im Bereich Sportvereine und -verbände enthaltenen Teilbereiche zusammengekommen, führt dies im Vergleich zu 2014 zu einem Wachstum von rund 44 % bei der Wertschöpfung und rund 11 % bei den Beschäftigten (Hoff et al., 2020). Dies entspricht einem Wachstum von 3730 VZÄ-Stellen (4 %) respektive CHF 1.0 Mrd. (10 %) seit 2014.

Die Ursachen für diese Entwicklungen sind vielfältig. Es ist davon auszugehen, dass es immer mehr Verbände verstehen, sich dank ihren Veranstaltungen zu finanzieren. Neue Wettkampfformate, neue Formen von Meisterschaften und Austragungsmodi bei Ligen und Turnieren lassen sich mit immer besseren Vermarktungsstrategien der Verbände vereinbaren. Die wirkungsvolle Überführung der finanziellen Mittel in eine verbesserte und nachhaltigere Förderung von Athletinnen und Athleten und den dazugehörigen Förderstrukturen im Schweizer Sport dürfte eine der grössten Herausforderungen sein, denen sich der Standort Schweiz zu stellen hat.

Neben den Medien sind ebenfalls Partner in den Bereichen der «Sportanlagen» (u. a. Bergbahnen), des «Sporttourismus» (u. a. Hotellerie) und der «Sportdienstleistungen» für viele Sportarten zentral. Diese generieren 52 % der Bruttowertschöpfung der Sportwirtschaft (CHF 5928 Mio. von CHF 11 400 Mio.), und 63 % der rund 97 900 Vollzeitäquivalente waren in diesen Bereichen tätig (Rütter et al., 2017). Als wertschöpfungs- und beschäftigungsstarke Bereiche helfen sie mit, den internationalen Erfolg der Sportnation Schweiz zu sichern. Gerade im Wintersport stützen sie die Sportarten dank funktionierenden Trainings- und Wettkampfstätten sowie mit substantiellen Beiträgen an die Events.

# 10. Forschung und Entwicklung

Nationen erhoffen sich mit gezielten Investitionen in neues Wissen strategische Vorteile im Kampf um Medaillen. Forschung und Entwicklung zielen vor allem auf Verbesserungen von Training, Betreuung und Material ab, um die Wettkampfleistung zu optimieren. In Anbetracht der stetig steigenden Anforderungen richten sich Forschung und Entwicklung vermehrt auch auf die Organisation von Leistungszentren und Wettkämpfen aus sowie auf die Optimierung der Steuerung des Sportsystems einer Nation. Der Leistungssport in der Schweiz ist in einem erstklassigen Forschungs- und Innovationsplatz eingebettet.

## Verfügbares Wissen zu Forschung und Entwicklung

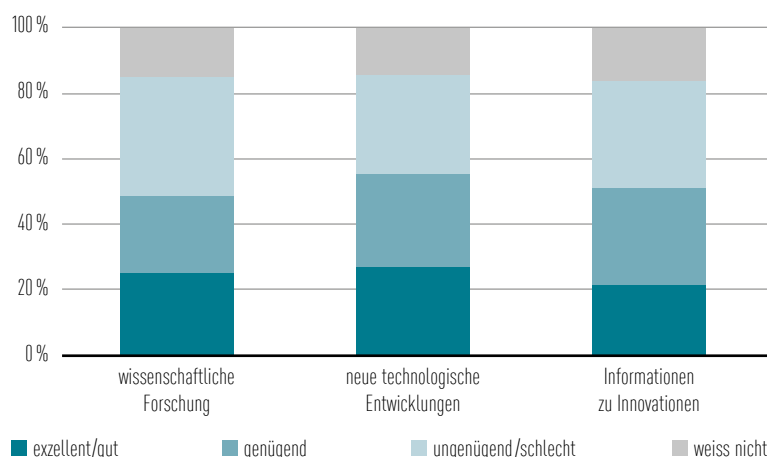
In wettbewerbsintensiven Sportarten braucht es Forschung und Entwicklung (F+E) zur kontinuierlichen Leistungsoptimierung. F+E ist somit wesentlich, um im internationalen Wettbewerbsumfeld kompetitiv zu bleiben (Kinkel, Lay, & Wengel, 2004). F+E bildet die Basis für Innovationen und ist die Vorstufe vieler Innovationsprozesse. Innovationen ermöglichen es den Delegationen einen Vorteil zur internationalen Konkurrenz zu erarbeiten und diesen in ihrer Sportart zu sichern.

Athletinnen und Athleten sind dem Wettbewerb besonders stark ausgesetzt. Schweizer Athletinnen und Athleten interessieren sich für die Themen Forschung, Entwicklung und Innovation. Ungefähr 85 %

der Athletinnen und Athleten konnte die Frage betreffend die Verbreitung und Verfügbarkeit von wissenschaftlichen Informationen und Erkenntnissen beantworten. Dabei erfragte die Studie deren Verbreitung und Verfügbarkeit in den drei Bereichen «Wissenschaftliche Forschung», «Neue technologische Entwicklungen» und «Informationen zu Innovationen» (Abb. 10.1). Hierbei fällt auf, dass alle drei Bereiche ähnlich bewertet werden, mit einer leicht besseren Bewertung des Bereichs «Neue technologische Entwicklungen». Lediglich 20–25% der Athletinnen und Athleten bewerten die Verbreitung und Verfügbarkeit von wissenschaftlichen Informationen und Erkenntnissen als «exzellent/gut». Zwischen 30 und 37 % finden hingegen die Verbreitung und Verfügbarkeit als «ungenügend/schlecht». Es scheint, dass es in diesem Bereich Verbesserungspotenzial gibt und die Athletinnen und Athleten zusätzliche Informationen wünschen.

Zentrale Ansprechpersonen für Athletinnen und Athleten sind die für sie zuständigen Trainer/innen. Ihre Stellen sind oft mit dem Leistungsausweis ihrer betreuten Athletinnen und Athleten verknüpft. Trainer/innen sind dem permanenten Erfolg verpflichtet. Entsprechend wichtig ist ihr Wissen zu Forschung, Entwicklung und Innovation. Die Trainer/innen wurden wie 2011 zu ihrem Informationsverhalten befragt. 97 % haben geantwortet, dass sie sich über ihre Sportart informieren, um ihr Wissen zu vergrössern. Dabei investieren sie im Schnitt 2,3 Stunden pro Woche. Der Aufwand ist praktisch identisch wie vor acht Jahren; da waren es 2 Stunden pro Woche.

Abb. 10.1: Bewertung der Verbreitung und Verfügbarkeit von wissenschaftlichen Informationen und Erkenntnissen gemäss dem Athletensample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 984.

Diejenigen Trainer/innen, die sich selbstständig über ihre Sportart informieren, tun dies am häufigsten über einen Erfahrungsaustausch mit anderen Trainerinnen und Trainern (Tab. 10.1). Dieser Erfahrungsaustausch wird von rund 90 % genutzt und scheint die wichtigste Wissensquelle darzustellen. Sie grenzt sich deutlich von anderen Quellen wie «Aus-/Weiterbildung», «Fachzeitschriften/Magazine» oder «wissenschaftliche Artikel» ab, welche jeweils rund von der Hälfte genutzt werden. Wissensaustauschplattformen wie beispielsweise elitesportinsights (esi) nutzen 21 % der Trainerinnen und Trainer aus olympischen Sommersportarten respektive 18 % aus olympischen Wintersportarten.

Das persönliche berufliche Netzwerk, welches, wie in Tabelle 10.1 ersichtlich, für den «Erfahrungsaustausch mit anderen Trainerinnen und Trainern» von

89 % respektive 96 % der Trainerinnen und Trainer der Sommer- respektive Wintersportarten genutzt wird, hat in der Zeitperiode von 2011–2019 an Wichtigkeit gewonnen. Es stellt sich die Frage, weshalb dies so ist und weshalb sich Wissensaustauschplattformen nicht durchsetzen konnten. Mögliche Gründe sind, dass es zu viel Zeit braucht, um mittels Wissensaustauschplattform an die gewünschte Information heranzukommen, oder dass der direkte Kontakt mit bekannten Fachpersonen bevorzugt wird (Zurmühle, Weber, Bosshard, & Kempf, 2019).

### Erleichterter Zugang zu Forschung und Entwicklung dank Embedded Scientists

Der Schweizer Sport kennt die Stelle eines Embedded Scientists. Dieser wird von den Verbänden angestellt respektive finanziert. Embedded Scientists sind Sportwissenschaftler/innen, die nicht losgelöst vom Sport an einer Hochschule an ihrem Forschungsprojekt arbeiten, sondern organisatorisch sowohl im Verband als auch in einer Hochschule eingebettet sind. Sie arbeiten sehr eng mit Trainerinnen und Trainern sowie Athletinnen und Athleten zusammen. Diese Wissenschaftler/innen bilden somit das Bindeglied zwischen Theorie und Praxis. Es ist ihre Aufgabe, die neusten Entwicklungen zu beobachten, gezielt eigene Forschung zu betreiben und die Resultate in die Teams einzubringen. Dabei variieren die Themenschwerpunkte der Projekte von Leistungsoptimierung, Technikanalyse, Materialoptimierung, Verletzungsprophylaxe bis hin zur Trainer- und Athletenentwicklung (Swiss-Ski, n.d.). Der Vorteil ist, dass diese Sportwissenschaftler/innen die Bedürfnisse und Erwartungen von der Basis mitbekommen und die Projekte entsprechend sinnvoll und zielgerichtet orchestrieren. So wird sichergestellt, dass in der Forschung keine von der Basis losgelösten und rein theoriegetriebenen Projekte realisiert werden. Die Akzeptanz bei Athletinnen und Athleten sowie Trainerinnen und Trainern steigt. Das Ziel ist, die jeweilige Sportart wissenschaftlich weiterzubringen.

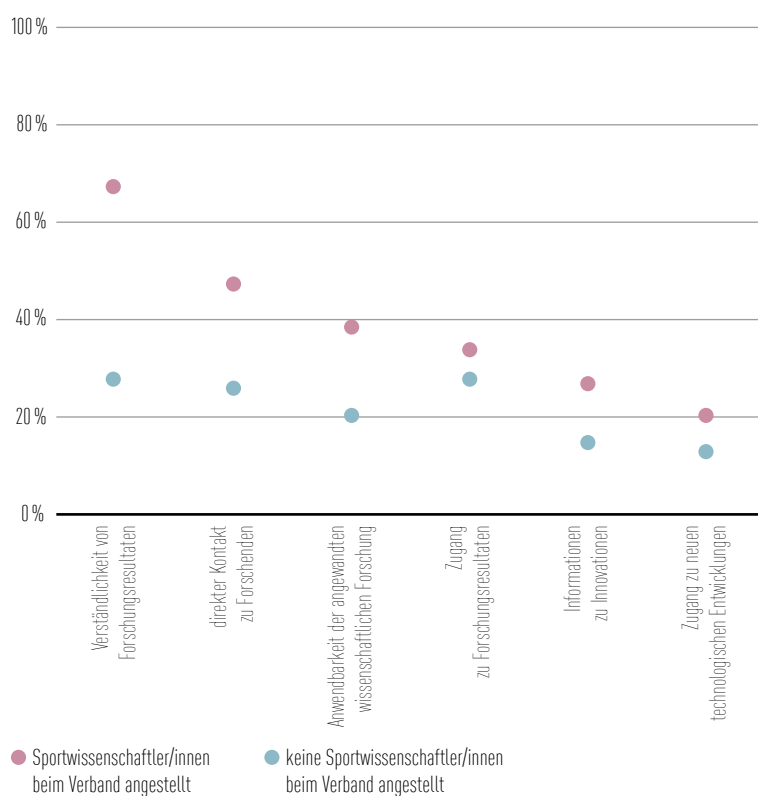
Es erstaunt nicht, dass die Zufriedenheit des Funktionärssamples betreffend die Forschungsbemühungen in der Schweiz abhängig ist von der Verfügbarkeit eines Embedded Scientists im eigenen Verband. Wie in Abbildung 10.2 ersichtlich, werden alle Forschungsbereiche durch das Funktionärssample besser bewertet, wenn ein Embedded Scientist beim Verband angestellt ist. Den höchsten Mehrwert bieten die Embedded Scientists gemäss diesen Verbandsfunktionären in den Bereichen «Verständlichkeit von Forschungsergebnissen» (67 % vs. 27 %), «Direkter Kontakt zu Forscherinnen und Forschern» (47 % vs. 25 %) und «Anwendbarkeit der angewandten wissenschaftlichen Forschung» (38 % vs. 20 %). Auffallend ist, dass der Zugang zu Forschungsergebnissen mit oder ohne Sportwissenschaftler/innen beim Verband ähnlich tief bewertet wird. Forschung und Innovation bleiben eine Herausforderung für den Sport.

Tab. 10.1: Bezugsquellen der Trainerinnen und Trainer bei der selbständigen Wissenserweiterung über die eigene Sportart

	olympische Sommer-sportarten	olympische Winter-sportarten
Erfahrungsaustausch mit anderen Trainerinnen und Trainern	89 %	96 %
Aus-/Weiterbildung	54 %	55 %
Fachzeitschriften/Magazine	58 %	45 %
Wissenschaftliche Artikel	47 %	50 %
Wissensaustauschplattform	21 %	18 %
Zeitung	12 %	9 %
andere Quelle	28 %	23 %

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Trainersample olymp. Sommer-sportarten) = 257, n (Trainersample olymp. Wintersportarten) = 132.

Abb. 10.2: Anteil ausreichende bis gute Bewertungen des Zugangs und der Anwendbarkeit von Forschung und Innovation gemäss dem Funktionärssample



Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Funktionärssample; Sportwissenschaftler/innen beim Verband angestellt) = 30, n (Funktionärssample; keine Sportwissenschaftler/innen beim Verband angestellt) = 55.

## Wissensvermittlung in Forschung und Entwicklung

F+E wird nicht in allen Verbänden mit hoher Priorität behandelt. Lediglich ein Drittel der Trainer/innen erhält regelmässig Informationen zu den neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen von Swiss Olympic, ihrem Verband oder ihrem Verein. Der Austausch zwischen den Trainerinnen und Trainern wird scheinbar einfacher an Leistungszentren sichergestellt.

Die EHSM respektive die Trainerbildung Schweiz und Swiss Olympic stellen sicher, dass Trainer/innen Informationen aus dem Bereich F+E erhalten. Ein Beispiel ist die jährliche Trainertagung in Magglingen. An der Magglinger Trainertagung zeichnet Swiss Olympic seit 2016 sportwissenschaftliche Projekte mit grosser Praxisrelevanz für den Schweizer Leistungs- und Nachwuchsleistungssport mit dem Science Award aus (Swiss Olympic, n.d.d). Praxisrelevanz bildet ein wichtiges Kriterium bei der Bewertung der Projekte. Dies soll die Verständlichkeit der wissenschaftlichen Arbeiten für die Trainer/innen gewährleisten.

Eine zentrale Neuerung für den Wissensaustausch stellt esi dar. esi wurde 2016 mit der Firma Starmind entwickelt und ist die selbstlernende Online-Plattform von Swiss Olympic für den Wissens- und Erfahrungsaustausch im Schweizer (Leistungs-)Sport. Die Plattform ermöglicht, Antworten auf Fragen aus dem Leistungssport zu erhalten und Erfahrungen mit anderen Expertinnen und Experten auszutauschen. Über 1700 Expertinnen und Experten aus der Schweizer Sportwelt haben ein Login erhalten (Swiss Olympic, n.d.b). Swiss Olympic trägt die Verantwortung für die Konzipierung, Implementierung, das Zur-Verfügung-Stellen von Expertinnen und Experten sowie den Unterhalt der Plattform. Für die Entwicklung der Inhalte sind jedoch die Benutzer/innen verantwortlich, unter anderem indem sie Fragen stellen: Inhalte werden «on demand» und laufend kreiert respektive bearbeitet. Ziel von Swiss Olympic ist es, mit Hilfe von esi allen Trainerinnen und Trainern im Schweizer Leistungssport aktuelle und transparente F+E-Informationen zur Verfügung zu stellen sowie das Wissen zu sichern. Diese Möglichkeit wird jedoch erst von rund einem Fünftel der Trainer/innen genutzt. Die Akzeptanz und die Verwendung von Wissensaustauschplattformen wie esi scheinen (noch) nicht sehr hoch zu sein, wenn die Zahlen mit den anderen Bezugsquellen verglichen werden.

## Förderung von Forschung und Entwicklung in den Verbänden

Swiss Olympic unterstützt den Bereich F+E seit 2018 jährlich mit dem neu entwickelten Fördergefäss «Sportwissenschaft» mit einem Budget von CHF 1.5 Mio. Dieses löste das Fördergefäss «Expertenrat Sportwissenschaft Swiss Olympic» (ESSO) ab, welches ein jährliches Budget von CHF 0.2 Mio. aufwies. Das neue Fördergefäss wird mit zusätzlichen Mitteln finanziert, welche Swiss Olympic vom Bund erhält. Diese Gelder werden neu den Verbänden für Projekte und Anstellungen von Sportwissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern sowie Massnahmen in den Bereichen Forschung, Innovation und Digitalisierung zur Verfügung gestellt. Damit soll sichergestellt werden, dass in den für die Verbände relevanten Bereichen geforscht wird. Über die Vergabe der Gelder entscheidet Swiss Olympic basierend auf Richtlinien, die in den Ausführungsbestimmungen «Sportwissenschaft» festgehalten sind (Swiss Olympic, 2018a). Den Verbänden stehen zwei sich ergänzende Möglichkeiten zur Verfügung, das Fördergefäss zu nutzen (Tab. 10.2). Die Variante 1 beinhaltet «Sportwissenschaftliche Unterstützung und Anstellungen im Hinblick auf Medaillen an Olympischen Spielen» für eingestufte olympische Sportarten, welche über ausgewiesenes Medaillenpotential für die kommenden Olympischen Spiele verfügen, um Athletinnen und Athleten mit Medaillenpotential optimal auf ihre Zielwettkämpfe vorzubereiten. Über dieses Fördergefäss wurde 2018 rund CHF 1 Mio. für Massnahmen und Anstellungen ausgeschüttet (Swiss Olympic, 2019b). Mit der Va-

Tab. 10.2: Übersicht zur Unterstützung der Sportarten durch Swiss Olympic im Jahr 2018

Beiträge für Anstellungen und Massnahmen	
Sportarten	
Fördergefäss Variante 1	
Curling	12 %
Fechten	5 %
Kunstturnen	5 %
Rad: MTB	12 %
Rudern	5 %
Sportschiessen	12 %
Swiss-Ski (Langlauf, Ski Alpin, Ski Freestyle, Snowboard)	41 %
Tennis	4 %
Windsurfen	5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>
bewilligte Mittel für Projekte	
Sportarten	
Fördergefäss Variante 2	
Biathlon	5 %
Eishockey	20 %
Fussball	17 %
Golf	6 %
Karate	4 %
Rad: BMX	6 %
Schwimmen	3 %
Skispringen	17 %
Triathlon	17 %
sportartenübergreifend	5 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Anmerkungen: Fördergefäss Variante 1 = Sportwissenschaftliche Projekte im Hinblick auf Medaillen an Olympischen Spielen. Fördergefäss Variante 2 = Projekte im Hinblick auf Leistungsoptimierung, Weiterentwicklung und Innovation.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Swiss Olympic (2019b).

riante 2 «Sportwissenschaftliche Projekte im Hinblick auf Leistungsoptimierung, Weiterentwicklung und Innovation» werden Athletinnen und Athleten der FTEM Schlüsselbereiche T, E und M mit angewandter Forschung unterstützt, um diese näher an ihre Spitzenleistung heranzuführen. Über dieses Gefäss wurden 2018 rund CHF 0.6 Mio. projektbezogene Mittel bewilligt (Swiss Olympic, 2019b). In der Tabelle 10.2 werden die Sportarten ausgewiesen, die im Jahr 2018 von den beiden Fördergefässen profitiert haben.

## Nationale Förderung von Forschung und Entwicklung im Leistungssport durch den Bund

Der Bund fördert durch das BASPO F+E im Leistungssport. Das BASPO betreibt durch die EHSM Forschung und vergibt Forschungsgelder Intramuros und Extramuros basierend auf der Ressortforschung des BASPO und des entsprechenden Forschungskonzepts des Bundes (2017–2020) an den Leistungssport (BASPO, 2017). Zusätzlich werden seit 2018 jährlich CHF 1.5 Mio. an Swiss Olympic für das Fördergefäss «Sportwissenschaft» ausbezahlt. Die Förderung des Bundes ist in der Leistungsvereinbarung zwischen dem BASPO und Swiss Olympic festgehalten (VBS, 2019b).

2018 betrugen die Vollkosten des BASPO für F+E im Leistungssport an der EHSM CHF 2.4 Mio. (BASPO, 2019a). An der EHSM forschen hauptsächlich das Ressort Leistungssport (CHF 1.6 Mio.) und das Ressort Sportökonomie (CHF 0.6 Mio.) im Leistungssport sowie die Fachstellen (CHF 0.1 Mio.) Während sich das Ressort Leistungssport mit Themen rund um die Leistungsoptimierung der Athletinnen und Athleten beschäftigt (z.B. Trainingswissenschaft, Sportphysiologie, Sportpsychologie, Technik und Taktik), beforscht das Ressort Sportökonomie das Umfeld des Leistungssports wie z. B. die Effizienz und Effektivität der Spitzensportsysteme, eine optimale Gestaltung von Leistungszentren oder die Legacy für den Sport im Zuge von Sportgrossevents.

Daneben unterstützt das BASPO mit variablen Beträgen Extramuros-Aufträge und Projekte für die Beforschung des Schweizer Sportsystems, basierend auf dem Forschungskonzept Sport und Bewegung des Bundes (2017–2020). Die wiederkehrenden Studien zum Sport- und Bewegungsverhalten, zu den Sportvereinen oder den Olympiastatistiken von Lamprecht & Stamm zählen dazu, ebenso die Studien der Hochschule Luzern mit der Rütter Soceco AG zu den Sportevents oder zur Sportwirtschaft. Der Leistungsportanteil an diesen Aufträgen und Projekten kann nicht eruiert werden.

Nebst dem BASPO unterstützen weitere Bundesämter und bundesnahe Institutionen den Schweizer Leistungssport im Bereich F+E. Die drei grössten Unterstützer sind die EMPA, das Institut für Schnee- und Lawinenforschung in Davos und die Beratungsstelle für Unfallverhütung, welche zwischen 2012 und 2018 jährlich im Schnitt CHF 0.8 Mio., CHF 80000 respektive CHF 15000 für projektbezogene F+E-Tätigkeiten im Leistungssport aufwendeten. Diese Organisationen investieren bei der Umsetzung der F+E-Projekte Eigenmittel aus bestehenden Ressourcen ihrer Forschungstätigkeit. Dieser Anteil und die daraus resultierenden Vollkosten für F+E im Leistungssport sind schwierig zu quantifizieren.

## Förderprogramme im Forschungsplatz Schweiz

Die wichtigsten Förderinstitutionen im Bereich Forschung, Entwicklung und Innovation, welche auch für den Leistungssport relevant sind, sind in der Schweiz der SNF und Innosuisse. Der SNF fördert im Auftrag des Bundes die Grundlagenforschung in allen wissenschaftlichen Disziplinen. In enger Zusammenarbeit mit Hochschulen und weiteren Partnern setzt sich der SNF dafür ein, dass sich die Forschung unter besten Bedingungen entwickeln und international vernetzen kann. Er ist die wichtigste Schweizer Institution zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (SNF, n.d.a).

Um die Attraktivität des Standorts Schweiz weiterhin sicherzustellen, wurde die Kommission für Technologie und Innovation in eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit namens Innosuisse umgewandelt. Auf diese Weise kann sie ihre Aufgabe, nämlich Innovationsförderung, optimal ausüben. Sie ist bei den Förderentscheiden unabhängig und fördert unter anderem wissenschaftsbasierte Innovationsprojekte nach dem Prinzip der Subsidiarität. Dabei fördert sie Innovationsvorhaben zwischen Unternehmen und Hochschulen, die einem Marktbedürfnis entsprechen und wirtschaftlichen Erfolg und/oder gesellschaftlichen Mehrwert versprechen (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2017).

Weiter fördert Innosuisse gemeinsam mit dem SNF das 2017 eingeführte Förderprogramm BRIDGE. Dabei werden Projekte unterstützt, welche an der Schnittstelle zwischen Grundlagenforschung und wissenschaftsbasierter Innovation stehen. Somit konnte eine wesentliche Förderlücke geschlossen werden (SNF & Innosuisse, n.d.). 2018 waren für das Programm BRIDGE Gelder in der Höhe von insgesamt CHF 17.5 Mio. vorgesehen, wovon keine Gelder in Projekte aus dem Leistungssport flossen.

Tab. 10.3: Budgetierte Mittel der F+I-Fördergefässe 2018 und deren Anteil für den Bereich Leistungssport

	<b>budgetierte Mittel 2018</b>	<b>Anteil Leistungssport 2018</b>	
<b>Fördergefässe</b>	<b>in Mio. CHF</b>	<b>in Mio. CHF</b>	<b>Anteil</b>
Schweizerischer Nationalfonds	1138.0	0.3	0.03 %
Innosuisse	200.0	0.3	0.14 %
Fördergefäss Sportwissenschaft (Swiss Olympic)	1.5	1.5	100 %

Anmerkungen: Zur Abschätzung des Anteils Leistungssport 2018 wurden die F+I-Förergelder des Schweizerischen Nationalfonds (SNF) und Innosuisse für im 2018 laufende Projekte im Bereich Leistungssport basierend auf ihrer Gesamtlaufzeit auf das Jahr 2018 heruntergebrochen. Dieser abgeschätzte Anteil wurde ins Verhältnis zu den für das Jahr 2018 budgetierten Mitteln gesetzt.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Innosuisse (2018); SNF (n.d.b); SNF & Innosuisse (n.d.); Swiss Olympic (2018a).

In Tabelle 10.3 sind die ausgeschütteten Mittel und der Anteil für Forschung und Innovation (F+I) Aktivitäten im Leistungssport (inkl. Prozentangaben) vom Bund und den wichtigsten F+I-Fördererinstitutionen der Schweiz für das Jahr 2018 ersichtlich. Die Hochschulen und Forschungsanstalten in der Schweiz erhielten vom SNF 2018 Forschungsgelder in der Höhe von CHF 1138 Mio. Die Anzahl der Leistungssport-Projekte und der Förderbeiträge variiert von Jahr zu Jahr; für das Jahr 2018 waren es ungefähr 0,03 % respektive knapp CHF 0.3 Mio. (SNF, n.d.a). Der andere grosse Förderer von F+I ist Innosuisse mit einem Budget von CHF 200 Mio. für 2018. Hier wurden 2018 0,14 % beziehungsweise etwas über CHF 0.3 Mio. in den Leistungssport investiert (Innosuisse, persönliche Kommunikation, 28. Februar 2020). F+I im Leistungssport bedeutet, dass die Gelder den Hochschulen ausgeschüttet wurden, welche hauptsächlich mit der Industrie Projekte realisieren.

Im Vergleich zu den kompetitiv vergebenen Geldern des SNF, Innosuisse sowie BRIDGE, für welche sich der Leistungssport mit seinen Themen bewerben muss, hat Swiss Olympic ein fixes Budget in Höhe von CHF 1.5 Mio. für F+I im Leistungssport zur Verfügung.

Der Sport scheint mit seinen Aktivitäten mindestens Ansatzweise von den übergeordneten Themen der Bundesforschung profitieren zu können. In der nachstehenden Tabelle 10.4 sind die von Innosuisse und dem SNF unterstützten Projekte aus dem Leistungssport zwischen 2012 und 2018 aufgelistet. Diese Tabelle zeigt, wo und mit welchen Themen und Partnern für den Leistungssport geforscht, entwickelt und innoviert wird.

Neben der EHSM, die sich explizit mit dem Thema Leistungssport beschäftigt, finden sich kaum Institutionen mit diesem Schwerpunkt. Einige Hochschulen betreiben zwar punktuell Forschung im Bereich des Leistungssports, jedoch ist dieses Engagement meist personenabhängig und nicht explizit als strategische

Stossrichtung der Hochschule deklariert. Dem Sport fällt es schwer, sich in der Wissenschaft zu positionieren. Dem Leistungssport fehlen gemeinhin das Netzwerk und die Anerkennung, um als vollwertige Forschungsdisziplin von diesen Förderinstrumenten profitieren zu können. In den Forschungskommissionen sind keine Sportwissenschaftler/innen vertreten. Oft fehlt der Bezug zum Sport. Gutachter/innen tendieren vermutlich dazu, ihre Mutterdisziplin zu unterstützen. Anträge aus dem Leistungssport erhalten somit kaum Gelder seitens dieser Förderinstitutionen der Schweiz. Wenn Hochschulen keine eigenen Forschungsgelder akquirieren können, ziehen sie sich aus dem entsprechenden Forschungsgebiet zurück. Es gibt kaum Karrieremöglichkeiten.

Mit der Gründung der sportwissenschaftlichen Gesellschaft Schweiz (SGS) 2008 wird versucht, die Forschungstradition in diesem Themenfeld in der Schweiz zu entwickeln.

### Aktivitäten in Forschung und Innovation im Schweizer Leistungssport

Der stetig steigende Wettbewerb im olympischen Sport führt international zu vermehrten Tätigkeiten im Bereich F+I. Das Wissensmanagement und die Erarbeitung von strategischen Vorteilen werden zu einem wichtigen Thema. Nur mit übergreifenden Bemühungen können die Dachverbände die immer komplexeren Themen in den Bereichen Trainings- und Sportwissenschaften, Sportmedizin, Sportphysiotherapie oder Sporternährung managen. Dies gilt erst recht, wenn es um die Entwicklung von Wettkampfmateriale geht. Hier sind die Verbände auf die Industrie angewiesen. Der Wettbewerb hat sich zwischenzeitlich auch auf die Finanzierung des Leistungssports ausgedehnt. Neue Angebote rund um die Wettkämpfe, neue Wettkampfformate und Vermarktungsformen bis hin zum Datenmanagement bilden die Schlagworte hierzu.

Sponsoren und Medienunternehmen profitieren vom Sport als Partner in Forschung und Entwicklung. Sportnahe Unternehmen wie Sportartikelhersteller oder Sportdienstleister sind im F+I-Bereich aktiv und arbeiten eng mit den Schweizer Athletinnen und Athleten, den Trainerinnen und Trainern, den Vereinen und Verbänden zusammen. In der Material- und Produktentwicklung können spannende Kooperationen zwischen Industriepartnern, Forschungsinstitutionen und Verbänden oder Teams beobachtet werden. Einige Beispiele hierzu: Der Radsport in Grenchen forscht und entwickelt beim Velodrom, das Formel 1 Team testet in Hinwil im Windkanal und der Segelsport hat sein Leistungszentrum im Universitätsgelände in Lausanne angesiedelt. Der EV Zug beabsichtigt beispielsweise, sich im Bereich F+I weiterzuentwickeln.



Tab. 10.4: Im Jahr 2018 aktive Innosuisse- und SNF-Forschungsprojekte der Schweizer Hochschulen im Leistungssport

Fördergefäss	Hochschule	Bereich	Industrie	Projektname
SNF	Universität Lausanne	Human- und Wirtschafts- geografie	–	Mega-events: growth and impacts
SNF	Universität Neuchâtel	Recht	–	Commentary of the World Anti-Doping Code
SNF	Universität Lausanne	Soziologie	–	Professionalisation of sports federations in Switzerland: origins, forms and consequences
SNF	Universität Zürich	Physiologie	–	Does «altitude training» increase exercise performance?
SNF	Universität Bern	Sportpsychologie	–	Perception-action coupling in complex motor behaviour: Mechanisms of the «Quiet Eye»
SNF	Universität Zürich	Sportökonomie	–	Efficient Executive Pay Regulation – Lessons Learned from Studying the Experience of Pay Regulations in Professional Team Sports
SNF	EHSM Magglingen	Sportpsychologie	–	Development and Evaluation of a Mindfulness Based Intervention Programme for Elite Athletes
SNF	EPFL Lausanne	Mathematik	–	A neurophenomenological approach to sport performance
Innosuisse	Swiss Center for Electronics and Microtechnology	Micro- und Nanotechnologien	NLS AG	Leistungsmessgerät mit integrierter Trittanalyse und Effizienzfeedback für Radfahrer
Innosuisse	Hochschule Luzern	Engineering	Sauber Motorsport AG	New Generation CFD Code for Formula 1 Car Development
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Micro- und Nanotechnologien	Toko-Swix Sport AG	Neues Skiwachs # Mehr Dauerhaftigkeit
Innosuisse	Berner Fachhochschule	Micro- und Nanotechnologien	Axiama	Mess- und Informationssystem für Monitoring in der Fussball-Ausbildung
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Enabling Sciences	TRACKTICS GmbH	Entwicklung von Algorithmen zur Analyse von Fussballspielern und Spielsituationen anhand von Bewegungsdaten
Innosuisse	IDIAP Martigny	Enabling Sciences	ES Concept SA	Digit Arena: Real-Time Perimeter Board Connected Digital Replacement
Innosuisse	NTB Interstaatl. Hochschule für Technik, Buchs	Life Sciences	Squipe GmbH	Entwicklung eines Prototyps zur Erfassung und Rückmeldung eines physiologischen Ermüdungsparameters im Gehirn mit dem Ziel der Leistungsoptimierung im Ausdauersport
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Enabling Sciences	RaceAnalyse AG	Virtueller Trainer für den Motorradsport/Profi-Moto-Sport
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Engineering	Treeproducts GmbH	Parametrische Modellierung zum effizienten Entwurf kohlenstoffaserverstärkter Sportbögen
Innosuisse	NTB Interstaatl. Hochschule für Technik, Buchs	Life Sciences	Squipe GmbH	Tragbares EEG mit neuartigen mikrostrukturierten Elektroden zur Trainingsoptimierung im Leistungssport
Innosuisse	Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana	ICT	InternetONE SA	Automatic pan, zoom and stitching to produce operator-free motorsport footage
Innosuisse	ZHAW Winterthur	Engineering	Treeproducts GmbH	Potenzialanalyse für geometrische Optimierung von Kohlenstoffaserverstärkten Wurfarmen für Sportbögen

Anmerkungen: Identifikation der Leistungssportprojekte basierend auf Projekttitel und Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes. Die aufgeführten Projekte hatten eine Laufzeit zwischen 2013 und 2020 und waren im Jahr 2018 aktiv.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: EDI (n.d.); Stiftung Schweiz (n.d.).

Der Sport scheint mit seinem Wunsch nach stetiger Perfektion vermehrt Aufgaben von Entwicklungsabteilungen abdecken zu können. Es ist zu beobachten, dass Partner und Lieferanten vermehrt Entwicklungskooperationen anstreben, anstatt ihre Logos nur in den Marketingbalken von Vereinen oder Verbänden zu platzieren. Bei Swiss-Ski engagieren sich zum Beispiel Schweizer Firmen respektive Firmen mit Hauptsitz in der Schweiz und entwickeln in die-

ser Kooperation hochwertige Produkte: Odlo-Rennanzüge, Toko-Wachs, X-Bionic/X-Socks oder Stöckli Ski. Die On AG positioniert sich beispielsweise in den Sportarten Ski Nordisch, Triathlon und Leichtathletik und erschliesst den Themenbereich Ausdauertraining und Höhe. Mammut Sports engagiert sich im Mountainieering und Climbing. Im Radsport sind es beispielsweise DT Swiss, BMC Switzerland oder Scott Sports, welche sich partnerschaftlich einbringen.

Internationale Verbände, allen voran die drei grössten Sportverbände IOC, FIFA und UEFA binden gezielt Weltkonzerne als Sponsoren oder Lieferanten ein. Mit dem Ziel, ihren Sport und die dazugehörigen Wettkämpfe attraktiver zu gestalten und Vermarktungsmöglichkeiten weltweit zu erweitern. Dank Partnerschaften mit weltweit führenden Konzernen, wie beispielsweise mit der Alibaba Group, Atos oder Airbnb versucht etwa das IOC, Kundenbeziehungen und Distributionskanäle im digitalen Zeitalter zu entwickeln. Die Präsenz der internationalen Verbände in der Schweiz führte ohnehin zu einer Ansiedlung von diversen Sportdienstleistern und Vermarktungsagenturen, die ihrerseits dem Wettbewerb ausgesetzt sind: TEAM Football Marketing AG, Infront Sport & Media oder der Wettanbieter Sportradar bringen regelmässig innovative Produkte und Dienstleistungen hervor. Die internationalen Sportverbände alimentieren überdies eigene Stiftungen zum Thema und vergeben unter anderem Auftragsforschungen oder Stipendien für Promotionsarbeiten. Die Marc Hodler Foundation der FIS ist ein Beispiel hierzu.

Stiftungen sind bereit, spannende wissenschaftliche Projekte zu unterstützen, wenn sich diese mit dem eigenen Förderzweck vereinbaren lassen. Dabei ist den Stiftungen, welche sich im Sport engagieren, vor allem die Nachwuchsförderung ein wichtiges Anliegen. Von den über 13000 Stiftungen in der Schweiz finanzieren nur wenige explizit die F+I-Tätigkeiten im Leistungssport, so etwa Antidoping Schweiz oder «The International Centre for Sport Security Switzerland». Letztere setzt im Themenbereich Governance Akzente. Interessant wird es, wenn Stiftungen von sportfreundlichen Konzernen und Sponsoren den Sport entdecken. Es gibt erste Hinweise dafür, dass die Themen Umwelt und Energie im Sport verstärkt aufgegriffen werden.

Die 2017 gegründete Swiss Association of Computer Science in Sport will den Austausch zwischen Sportorganisationen, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Vertreterinnen und Vertretern der Industrie fördern, um für den Sport marktfähige ICT-Produkte (Information & Communication Technology) zu entwickeln.

## Integration des Leistungssports in den Forschungsplatz Schweiz

Die Schweiz ist ein attraktiver Forschungs- und Innovationsstandort. In der Schweiz wurden 2017 CHF 22550 Mio. im Bereich Forschung und Entwicklung aufgewendet. Dabei fallen 69 % dieser Aufwendungen auf die Privatwirtschaft und 29 % auf die Hochschulen und den Bund (BFS, 2019). Zudem liegt die Schweiz seit einigen Jahren hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit und Innovation in internationalen Rankings wie dem Global Innovation Index oder dem Global Competitiveness Index regelmässig auf den vorderen Rängen. Von den weltweit 50 innovativsten Unternehmen finden sich drei in der Schweiz: ABB, Nestlé und Novartis. Die Hochschulen belegen im weltweiten Vergleich Top-Platzierungen, allen voran die École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) und die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) in Zürich mit den Rängen 14 und 6 (SBFI, 2020).

Eine wichtige Änderung war die Revision des Forschungs- und Innovationsförderungsgesetzes im Jahr 2014. Seither darf der Bund gemeinsam mit der Privatwirtschaft Forschungsförderung betreiben. Daraus resultierte der Schweizerische Innovationspark mit fünf Standorten in der ganzen Schweiz. Dieser will für nationale und internationale Unternehmen eine Plattform für universitäre/hochschulnahe Forschung und Entwicklung schaffen (Switzerland Innovation, n.d.). Zwei dieser Parks – der Innovationspark Biel mit der EHSB und der Berner Fachhochschule als Partner und der Park Network West der EPFL – sind offen für Projekte aus dem Leistungssport.

Sehr aktiv ist die Region um Lausanne, welche die Nähe zu den internationalen Sportverbänden und zur EPFL und der Universität Lausanne nutzt, um den Bereich F+I im Leistungssport zu fördern. Seit 2015 wurden verschiedene Initiativen seitens Sport, Politik und Forschung gestartet. Das Gefäss ThinkSport wurde ins Leben gerufen, welches als Netzwerk im Bereich F+I versucht, Politik und internationale Sportverbände mit den Forschenden der EPFL Lausanne und der Wirtschaft zusammenzubringen. Auch die Eidgenossenschaft, vertreten durch das BASPO, war bis Mitte 2019 Mitglied von ThinkSport. Weiter möchte ThinkSport mit dem Event TheSpot Start-up-Unternehmen aus dem Sport die Möglichkeit geben, sich mit der Privatwirtschaft und der Forschung zu vernetzen und zu präsentieren (ThinkSport, 29. Mai 2016). Schliesslich hat ThinkSport den Zuschlag erhalten, ein nationales Themen-Netzwerk von Innosuisse im Bereich Sport und physische Aktivität zu führen. Dabei stützt sich die Organisation auf ein universitäres Netzwerk: 2018 haben sich die Westschweizer Hochschulen zu «SmartMove» zusammengeschlossen, mit der Vision die Zukunft des Sports zu erdenken und entwickeln.

# 11. Entwicklung seit 2011

Die Sportnation Schweiz kann auf eine erfolgreiche Dekade zurückblicken. Zwischen 2011 und 2019 gab es grossartige Momente für den Sport. Swiss Olympic und der Bund haben in den letzten zehn Jahren einige substanzielle Änderungen vorgenommen. Die gesetzliche Basis wurde aktualisiert, die Finanzierung verbessert, und die Partner konnten besser eingebunden werden. All dies, um die Arbeit der Athletinnen und Athleten zu vereinfachen. Die Arbeitsteilung zwischen den subsidiären Steuerungsorganen wurde vorangetrieben. Die olympische Bewegung in der Schweiz ist heute moderner strukturiert.

## Neuerungen bei der nationalen Zielsetzung für Olympische Spiele

Die Ziele für den Leistungssport der Sportnation Schweiz waren bis zu den Olympischen Spielen von Sotschi 2014 im Spitzensport-Konzept Schweiz von 2010 festgehalten. Damals sollte sich die Schweiz an den Olympischen Sommerspielen unter den Top-25-Nationen und an den Olympischen Winterspielen unter den führenden Top-8-Nationen positionieren (Swiss Olympic, 2010). Um diese Ziele zu erreichen, musste die Schweiz sowohl im Sommer wie auch im Winter zunehmend mehr Medaillen gewinnen.

Swiss Olympic hat im Strategiepapier 2017–2021 die Zielsetzung für Olympische Spiele revidiert (Swiss Olympic, 2019d). Darin hat Swiss Olympic die Medaillenzielsetzung der eingestuften Sportarten für den Einstufungszyklus 2015–2018 neu definiert. Die Medaillenzielsetzung basiert auf der Einstufung der Sportarten (Einstufung 1 bis 5) sowie dem jeweiligen Sportartentyp (Einzel-/Team- Mannschaftssportarten). Konkret besagen diese Erfolgskriterien, dass:

- (a) mindestens ein Athlet/Team jeder Einzel/Team-sportart mit Einstufung 1 oder 2 mindestens einen Diplomrang (Sommer) bzw. eine Medaille (Winter) erreicht,
- (b) sich mindestens ein Athlet/Team jeder Einzel/Teamsportart mit Einstufung 3 für die Olympischen Spiele qualifiziert und
- (c) die Mannschaftssportarten der Einstufung 1 oder 2 minimal ein Diplom (Winter) bzw. die Qualifikation für Olympische Spiele (Sommer) erreichen.

Zusätzlich hält das Strategiepapier Erfolgskriterien für erfolgreiche olympische Missionen fest, die sich auf die Anzahl qualifizierter Athletinnen und Athleten sowie deren anschliessenden Erfolg an den Olympischen Spielen beziehen. Dabei soll sich die Anzahl qualifizierter Athletinnen und Athleten gegenüber den letzten Olympischen Spielen positiv entwickeln. Mindestens 50% der Athletinnen und Athleten mit Medaillen- oder Diplompotenzial sollen eine Medaille respektive ein Diplom erreichen (Swiss Olympic, 2019d). Mit der veränderten Zielsetzung ab 2016 ist es für die Sportnation Schweiz wieder deutlich einfacher geworden, die Ziele zu erreichen.

Für die Olympischen Spiele in Rio 2016 sowie Pyeongchang 2018 galten die neuen Zielsetzungen gemäss dem Strategiepapier 2017–2021 von Swiss Olympic. Für die eingestuften Sommersportarten bedeutete dies, dass sie für den olympischen Zyklus von Rio 2016 keine Medaillenziele, sondern nur Diplomziele als Vorgabe hatten. An den Olympischen Sommerspielen in Rio 2016 galt es 17 Diplome zu gewinnen. Dieses Ziel wurde mit sieben Medaillen, davon drei Olympiasiege, und 18 Diplomen übertroffen (Stamm & Lamprecht, 2016). Mit der alten Zielsetzung von 2010 hätten die olympischen Sommersportarten der Zielsetzung nicht gerecht werden können.

Die eingestuften Wintersportarten (Einstufung 1 und 2) mussten im Olympiazzyklus 2015–2018 zur Erreichung der neuen Zielsetzung in Pyeongchang 2018 gesamthaft acht Medaillen und zwei Diplome gewinnen. Kurz vor den Olympischen Winterspielen kommunizierte Swiss Olympic durch den Chef de Mission mit «elf Medaillen plus» die konkrete Zielsetzung für eine erfolgreiche olympische Mission (Neue Zürcher Zeitung, 29. Januar 2018). Diese zwei Zielsetzungen wurden mit insgesamt 15 Medaillen, davon 5 Goldmedaillen, und 28 Diplomen klar übertroffen (Stamm, Lamprecht, & Bürgi, 2018).

Tab. 11.1: Vergleich der acht am stärksten durch Swiss Olympic geförderten Sportarten im Zyklus der Olympischen Sommerspiele 2016 in Rio

		Olympische Sommerspiele Rio 2016					Einstufung 2013–2016	Finanzie- rung 2016
Einteilung nach olympischer Tradition	olympische Sommer- sportarten	Medaillen- entschei- dungen	Anzahl zu gewinnende Medaillen pro Nation	Zielvorgabe durch Swiss Olympic	Ziel- erreichung	Delega- tionsgrösse		
<b>trad. grösste Sportart</b>	Kunstturnen	14	38	Diplom	M, D	6	Einstufung 1	11 %
<b>neue Sportart</b>	Beach- volleyball	2	4	Diplom	D	4	Einstufung 1	7 %
<b>neue Sportart</b>	Rad: MTB	2	5	Diplom	M, DDD	5	Einstufung 1	6 %
<b>trad. grösste Sportart</b>	Leicht- athletik	47	133	Diplom	DD	17	Einstufung 1	6 %
<b>trad. restliche Sportart</b>	Tennis	5	12	Diplom	M	2	Einstufung 1	6 %
<b>neue Sportart</b>	Triathlon	2	6	Diplom	M	4	Einstufung 2	6 %
<b>trad. restliche Sportart</b>	Fechten	10	20	Diplom	DDD	5	Einstufung 2	5 %
<b>trad. grösste Sportart</b>	Rudern	14	14	Diplom	M, DD	11	Einstufung 2	4 %
	Weitere	210				51		48 %
	<b>Total</b>	<b>306</b>				<b>105</b>		<b>100 %</b>

Anmerkungen: Die Finanzierung beinhaltet die Verbandsbeiträge von Swiss Olympic. Die Einteilung nach olympischer Tradition bezieht sich auf die Anzahl Events an den Olympischen Spielen. Stand Einstufung: 04.04.2016. M = Medaille; D = Diplom.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Dokumente der internationalen Sportverbände mit dem Titel «Qualification System – Games of the XXXI Olympiad – Rio 2016»; IOC (2020a); Stamm & Lamprecht (2016); Swiss Olympic (n.d.f, 2016a, 2019d, 2020c).

## Viele erfolgreiche Sportarten werden gefördert

Der Schweiz gelingt es sowohl im Winter als auch im Sommer olympische Medaillen zu gewinnen. Es wird ein umfassendes Portfolio an erfolgreichen olympischen Sommer- und Wintersportarten gefördert.

In der Tabelle 11.1 wird die Zielerreichung der acht olympischen Sommersportarten mit den höchsten Finanzbeiträgen von Swiss Olympic anhand der Olympischen Spiele 2016 in Rio verglichen. Dabei werden Angaben zur olympischen Tradition einer Sportart (aus Perspektive seit 1988), die Anzahl Medaillenentscheidungen, die Zielvorgabe durch Swiss Olympic sowie die Zielerreichung und die Delegationsgrösse einander gegenübergestellt. Die maximale Anzahl Teilnehmer/innen einer Nation pro Medaillenentscheidung ist durch das IOC und den internationalen Verband reglementiert. Folglich hat eine Nation nicht bei jeder Entscheidung die Chance, alle drei Medaillen zu gewinnen. So ist beispielsweise in Mannschaftssportarten oder Staffelentscheidungen lediglich ein Team pro Nation zugelassen. Die effektive Anzahl Medaillen, die eine Nation in einer Sportart gewinnen kann, ist in der Spalte «Anzahl zu gewinnende Medaillen pro Nation» ersichtlich.

Die acht am stärksten geförderten Sportarten haben gemeinsam fünf der sieben Medaillen gewonnen. Einzig die 2016-Medaillen-Sportarten Sportschiessen und Rad: Strasse finden sich nicht unter den am stärksten geförderten Sportarten. Alle acht Sportarten haben die Zielvorgabe, ein Diplom zu gewinnen, erreicht und in vielen Fällen sogar übertroffen. Am erfolgreichsten hat die neue Sportart Rad: MTB abgeschnitten, welche anteilmässig weniger als ein Prozent der Wettkämpfe ausmachte. Weiter stellt sich heraus, dass eine grosse Delegation oder eine hohe Anzahl Wettkämpfe kein Garant für eine Medaille ist, wie das Beispiel Leichtathletik zeigt. In dieser globalen Sportart kann jedoch bereits die Delegationsgrösse von 17 qualifizierten Athletinnen und Athleten als Erfolg für die Schweiz gewertet werden.

Tab. 11.2: Vergleich der acht am stärksten durch Swiss Olympic geförderten Sportarten im Zyklus der Olympischen Winterspiele 2018 in Pyeongchang

Olympische Winterspiele 2018 Pyeongchang								
Einteilung nach olympischer Tradition	olympische Winter-sportarten	Medaillen-entschei-dungen	Anzahl zu gewinnende Medaillen pro Nation	Zielvorgabe durch Swiss Olympic	Zielerreichung	Delega-tionsgrösse	Einstufung 2015–2018	Finanzie-rung 2018
trad. grösste Sportart	Ski Alpin	11	31	Medaille	MMMMMMM, DDD	22	Einstufung 1	17 %
trad. restliche Sportart	Eishockey Männer	1	1	Diplom	–	25	Einstufung 1	13 %
trad. grösste Sportart	Langlauf	12	28	Medaille	M, DDDDD	12	Einstufung 1	11 %
neue Sportart	Snowboard	10	28	Medaille	M, DDDDDD	26	Einstufung 1	10 %
neue Sportart	Ski Freestyle	10	30	Medaille	MMMM, DDD	23	Einstufung 1	10 %
neue Sportart	Curling	3	3	Medaille	MM, D	11	Einstufung 1	10 %
trad. grösste Sportart	Biathlon	11	27	Medaille	–, DDDDDD	10	Einstufung 2	6 %
trad. restliche Sportart	Skispringen	4	10	Medaille	–	2	Einstufung 2	6 %
	Weitere	40				42		17 %
	<b>Total</b>	<b>102</b>				<b>173</b>		<b>100 %</b>

Anmerkungen: Die Finanzierung beinhaltet die Verbandsbeiträge von Swiss Olympic. Die Einteilung nach olympischer Tradition bezieht sich auf die Anzahl Events an den Olympischen Spielen. Stand Einstufung: 25.01.2018. M = Medaille; D = Diplom.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2017b); Stamm, Lamprecht, & Bürgi (2018); Swiss Olympic (n.d.e, 2018b, 2019d, 2020c); Weber, De Bosscher, Shibli, & Kempf (2019b).

In der Tabelle 11.2 wird die Zielerreichung der acht olympischen Wintersportarten mit den höchsten Finanzbeiträgen von Swiss Olympic anhand der Olympischen Spiele 2018 in Pyeongchang verglichen. Die insgesamt 15 Medaillen gehen an die sechs am stärksten geförderten Sportarten. Ski Alpin ist die am stärksten unterstützte Sportart und hat mit sieben Medaillen fast die Hälfte aller Medaillen gewonnen. Je höher die Anzahl Entscheidungen und je grösser die Delegation, desto höher stehen grundsätzlich die Chancen, dass eine Medaille gewonnen werden kann. Dies kann jedoch im Fall von Curling und Biathlon nicht bestätigt werden. Während Curling bei einer kleinen Anzahl Entscheidungen zwei Medaillen gewonnen hat, ist Biathlon mit 11 Entscheidungen sowie 10 qualifizierten Athletinnen und Athleten leer ausgegangen.

Die Zusammensetzung der am meisten geförderten Sportarten im Sommer zeigt ein umfangreiches Sportartenportfolio aus «traditionell grösste», «traditionell restliche» und «neuen Sportarten». In der neuen Sportart Rad: MTB konnte sich die Schweiz erfolgreich positionieren.

Das Sportartenportfolio der Schweiz im Winter zeigt, dass sich die Schweiz vor allem in den Ski-Disziplinen erfolgreich positioniert hat. Ski Alpin, Langlauf, Snowboard und Ski Freestyle decken 43% des Medaillenmarktes ab und sind für 12 der 15 gewonnenen Medaillen verantwortlich. Es zeigt sich, dass sich die Schweiz im Winter in den medaillenreichen, traditionellen Sportarten Ski Alpin und Langlauf behaupten kann. Erfreulicherweise hat sie sich auch in den neuen, grossen Sportarten im Snowboard und Ski Freestyle erfolgreich mit den vorhandenen Mitteln positioniert und Marktpotenziale erschlossen. Diese gilt es nun, strategisch zu sichern.

Tab. 11.3: Veränderung der Geldflüsse in den Sport zwischen 2010 und 2018

	2018 in Mio. CHF	2010 in Mio. CHF	Veränderung
Landeslotterien (Gewinnverteilung)	169.6	144.6	17%
<i>Swisslos</i>	129.6	110.3	17%
<i>Loterie Romande</i>	38.9	33.1	17%
<i>Vertrag SwissTopSport</i>	1.2	1.2	0%
BASPO (Vollkosten)	247.6	167.5	48%
Swiss Olympic (Betriebsaufwand)	78.0	42.9	82%
Stiftung Schweizer Sporthilfe (Mittelvergabe)	9.1	2.3	289%
Spitzensportförderung Schweizer Armee (EO-Beiträge)	3.8	0.5	675%

Anmerkungen: Die Beiträge der Spitzensportförderung der Schweizer Armee beinhalten die ausbezahlten EO-Beiträge an Athletinnen und Athleten, Trainer/innen und Betreuer/innen. Die Veränderung (in Prozent) wurde mit den nicht gerundeten Beträgen berechnet, deshalb können die Prozentangaben in der Tabelle abweichen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: BASPO (2011, 2019a); Bundesamt für Sozialversicherung BSV, persönliche Kommunikation vom 14. Februar 2020; Kempf, Weber, Renaud, & Stopper (2014); Swisslos Interkantonale Landeslotterie (2019b); Swiss Olympic (2011, 2019e); Stiftung Schweizer Sporthilfe (2011, 2019).

## Erhöhung der nationalen Finanzierung für den Sport

Die öffentlichen Gelder im Schweizer Sportsystem sind seit 2010 markant gestiegen. Dies ist unter anderem der Erhöhung der zweckgebundenen Zuwendungen der Landeslotterien für den Sport zu verdanken. Zwischen 2010 und 2018 stieg der gesamte Gewinn der Landeslotterien um knapp 9 %. Gleichzeitig wurde der Anteil für den Sport um ca. CHF 25 Mio. erhöht, was einem Anstieg von 17 % entspricht. Damit stiegen die Sportfördermittel aus den Landeslotterien nicht nur absolut, sondern auch relativ zum verteilten Gewinn. Wie in Tabelle 11.3 ersichtlich, haben nebst den Landeslotterien auch der Bund, Swiss Olympic und die Sporthilfe ihre finanzielle Unterstützung für den Sport ausgebaut.

Die Vollkosten des BASPO wurden um 48 % erhöht und beinhalten die Kosten für die Geschäftsbereiche und den Transferaufwand ohne die entsprechenden Erlöse (BASPO, 2011, 2019a). Der Betriebsaufwand von Swiss Olympic für den Sport hat sich um 82 % erhöht (Swiss Olympic, 2011, 2019e). Auch die Gelder für den direkten Athletensupport wurden substanziell ausgebaut: Die Mittelvergabe der Stiftung Schweizer Sporthilfe hat sich in diesem Zeitraum fast vervierfacht. Anteilsmässig am stärksten gewachsen sind die EO-Gelder für Athletinnen und Athleten, Trainer/innen und Betreuer/innen. Diese sind von CHF 0.5 Mio. auf CHF 3.8 Mio. gestiegen.

Interessant ist der Vergleich zwischen der Entwicklung des Bundeshaushaltes und der Vollkosten des BASPO. Der operative Aufwand des Bundes ist zwischen 2010 und 2018 von CHF 56 085 Mio. auf CHF 67 698 Mio. (+21 %) angestiegen (EFV, 2011, 2019). Der Anteil des BASPO am Bundeshaushalt von 2010 betrug 0,30 %, 2018 waren es 0,37 %. Dieser Vergleich zeigt, dass auch das Parlament dem Sport gegenüber positiv gestimmt ist und eine Unterstützung des Sports als verhältnismässig wichtig erachtet. Im Vergleich zur volkswirtschaftlichen Bedeutung des Sportes ist der operative Aufwand des Bundes immer noch wenig. 2011 betrug der Anteil der Sportwirtschaft am BIP 1,6 %, demgegenüber war das BIP 2017 auf 1,7 % gestiegen. Der Anstieg der Bruttowertschöpfung von CHF 9800 Mio. (2011) auf CHF 11 400 Mio. erklärt diese Entwicklung (Hoff et al., 2020; Rütter et al., 2017).

Zusammenfassend zeigt die Tabelle 11.3, dass die zentral gesteuerten Mittel des BASPO, von Swiss Olympic sowie von der Sporthilfe stärker erhöht wurden als die dezentrale Gewinnverteilung der Landeslotterien, welche hauptsächlich über die 26 Kantone in den Schweizer Sport fliessen.

Neben der Erhöhung der zentralen Finanzmittel, welche den subsidiären Steuerungsorganen zur Verfügung stehen, kann festgestellt werden, dass es auch zu einer Ausdifferenzierung der Unterstützung der Adressaten zwischen Bund, Swiss Olympic und der Sporthilfe kam. Vereinfacht dargestellt: Swiss Olympic schüttet die Mittel über die nationalen Verbände und die Schweizer Sporthilfe aus. Letztere unterstützt ihrerseits die Athletinnen und Athleten bedarfsorientiert. Der Bund unterstützt den Dachverband Swiss Olympic mit Subventionen an die Verbände. Weiter stützt er das Sportsystem subsidiär über die Vereine (J+S), die Infrastruktur (NASAK-Anlagen), Sportevents (Gebührenerlasse der Armee, Beiträge an STS und Botschaften für Sportgrossveranstaltungen) und die Forschung über die Hochschulen (Ressortforschung, ETH und EHSN, SNF und Innosuisse). Zusätzlich unterstützt der Bund über die Spitzensportförderung der Armee Athletinnen und Athleten, Trainer/innen und Betreuer/innen direkt mit EO-Geldern.

Es kann zudem davon ausgegangen werden, dass sich die Mittel der Sponsoren und Medien als wichtige Geldgeber der Verbände, der Ligen und Sportveranstaltungen sowie der Athletinnen und Athleten ebenfalls erhöht haben. Beispielhaft kann das an der Erhöhung der Vermarktungsrechte der beiden professionellen Ligen im Fussball und Eishockey dargestellt werden. Die SFL schloss 2016 Verträge mit der CT Cinetrade AG (TV-Rechte Schweiz), Ringier Sports AG (Sponsoring und Werbung) und Lagardère Sports (Übertragung SFL im Ausland) ab, welche ab der Saison 2017/18 über vier Jahre rund CHF 40 Mio.



pro Jahr einbringen (Swiss Football League, 6. Oktober 2016). Dies entspricht gegenüber 2010 einer geschätzten Erhöhung von ca. CHF 23 Mio. Die SIHF konnte für die NL einen neuen Vertrag mit UPC und der SRG abschliessen, welcher ab der Saison 2017/18 über fünf Jahre durchschnittlich CHF 35.4 Mio. beträgt (Hockeyfans.ch., 1. Juli 2016). Dies entspricht gegenüber 2010 einer geschätzten Erhöhung von ca. CHF 20 Mio.

Neben dem Bund sind auch die Kantone mit ihren Finanzmitteln wichtige subsidiäre Steuerungsorgane. Die Bedeutung der Kantone in der Nachwuchs- und Leistungssportförderung nahm trotz der Umschichtung von Lotteriegeldern zu Gunsten von Swiss Olympic zu. Seit 2013 deklarieren die Kantone ihre Fördermassnahmen transparent und öffentlich zugänglich auf der Website von Swiss Olympic (Swiss Olympic, n.d.h). Daraus geht hervor, dass die meisten Kantone die Swiss Olympic Cards als Basis für die Gewährung von Fördermassnahmen verwenden. Eine Analyse aus dem Jahr 2016 zeigte, dass die meisten Kantone im Vergleich zu 2013 ihre Förderleistungen für Talente und Athletinnen und Athleten ausgebaut haben (Bruder, 2017). Diese Unterstützungsleistungen variieren jedoch von Kanton zu Kanton und können teils sehr unterschiedlich ausfallen. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Kantone die Lotteriegelder zwar für den Sport verwenden müssen, für die Verteilung zwischen Talent- und Athletenförderung, Breitensportförderung von Vereinen und Events sowie Infrastruktur jeweils ihre kantonalen Kriterien anwenden. So haben die Kantone oft unterschiedliche Regelungen hinsichtlich der Fördermassnahmen.

Mit der Inkraftsetzung des neuen Geldspielgesetzes mit den entsprechenden Verordnungen 2019 durch den Bundesrat wurden die Gewinne von Swisslos und der Loterie Romande mittelfristig gesichert und dadurch auch die Finanzierung des Schweizer Nachwuchs- und Leistungssports.

*Der Schweizer Sportwettenmarkt wird auf rund CHF 250 Mio. geschätzt. Das Internet ermöglichte ein kontinuierliches Wachstum illegaler Geldspiele. Diese weisen mittlerweile einen Anteil von gegen 20 % am Schweizer Geldspielmarkt auf. Im Wesentlichen bestehen illegale Geldspiele aus illegalen Sportwetten und Casinospielen, die sowohl über Offshore-Standorten wie Malta, Gibraltar und Curaçao domizilierten Webseiten als auch in Hinterzimmern von Bars, Clubs und Restaurants vertrieben werden (Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2018, 2019a). Seit dem 01. Januar 2019 ist das neue Bundesgesetz über Geldspiele in Kraft. Das Gesetz lässt neu Online-Spiele zu und stärkt den Schutz der Bevölkerung vor Spielsucht. Mittels Konzessionen werden die Anbieter und somit das Geldspiel reguliert. Das Bundesgesetz über Geldspiele bietet die Chance, illegale Geldspiele zu unterbinden und dadurch den Marktanteil von Swisslos und der Loterie Romande zu erhöhen. Trotzdem müssen die Lotteriegesellschaften regelmässig neue Geldspielangebote schaffen, damit die Nachfrage bei den Schweizer Spielbanken erhöht wird (Swisslos Interkantonale Landeslotterie, 2018, 2019a).*

## Verstärkte Koordination der nationalen Sportfördermittel

Basis für die Erhöhung der Bundesmittel im Leistungssport bildete die Inkraftsetzung der Totalrevision des Sportförderungsgesetzes von 2012 und die entsprechenden Verordnungen. Darin wurde erstmals festgehalten, dass der Bund die Förderung des leistungsorientierten Nachwuchssports und des Spitzensports unterstützt. Damit wurden die rechtlichen Grundlagen für die staatliche Leistungssportförderung auf Bundesebene geschaffen. Zuvor war die Förderung nur indirekt möglich. Dies eröffnete auch in der Gesetzgebung der Kantone eine neue Rechtsgrundlage für die Nachwuchs- und Leistungssportförderung.

Dieser Meilenstein in der Schweizer Sportpolitik wird in der direkten finanziellen Unterstützung des Nachwuchs- und Leistungssports durch die Armee und das BASPO sichtbar. 2016 wurde eine konzeptionelle und finanzielle Gesamtschau zur Weiterentwicklung der Sportförderung des Bundes präsentiert. Dieser Aktionsplan Sport des Bundes 2017–2023 basiert auf dem Breitensport-, Leistungssport- und Immobilienkonzept (Der Bundesrat, 2016). Ziel des Leistungssportkonzeptes des Bundes ist, die Wettbewerbsfähigkeit des Leistungssports in der Schweiz zu erhöhen, um weiterhin international bestehen zu können (VBS, 2016b). Bei den Massnahmen wurden Schwerpunkte in den Bereichen «Bildung und Beruf», «Erweiterung Nationales Leistungszentrum BASPO» und «Unterstützung der Verbände» gesetzt. Zusätzlich wurden Empfehlungen an die nationalen Sport-

verbände und Swiss Olympic, an die Kantone und Gemeinden sowie an die profitorientierten Partner des privaten Rechts, namentlich Sponsoring und Mäzene sowie Arbeitgeber, formuliert. Die Politik legte die Schwerpunkte der Massnahmen auf den Breitensport (J+S) und die Immobilien (Magglingen und Tenero) (VBS, 2016b).

Swiss Olympic konnte zwischen 2017 und 2018 dank den Kantonen und dem Bund die Mittel für den Schweizer Nachwuchs- und Leistungssport schrittweise um CHF 30 Mio. erhöhen. Die Kantone steuerten CHF 15 Mio. aus den kantonalen Sportfonds unter der Bedingung bei, dass auch der Bund seine finanzielle Unterstützung an Swiss Olympic um jährlich CHF 15 Mio. erhöht. Neben der Erhöhung der Bundessubventionen wurde 2018 die Nachwuchsförderung (NWF) vom BASPO zu Swiss Olympic ausgelagert. Bis 2017 führte J+S eine Nutzergruppe 7, die Kurse der Nationalen Sportverbände im Bereich der Nachwuchsförderung unterstützte. Swiss Olympic stehen seither zusätzlich ca. CHF 9 Mio. für die Unterstützung der Nachwuchsförderung über die Verbände zur Verfügung.

Swiss Olympic unterstützt die Sportverbände mit Fördergeldern im Bereich der Leistungssportförderung, insofern sie Förderkonzepte inklusive Nachwuchsförderkonzept vorweisen sowie ausgebildete National- (Elite/Nachwuchs) und Nachwuchstrainer/innen (ehemals NWF) den Vorgaben entsprechend anstellen und entlohnen. Swiss Olympic beteiligt sich an den Personalkosten der Nationaltrainer/innen mit maximal CHF 200 000 pro Sportart. Es müssen dazu folgende Minimalanforderungen erfüllt sein: Berufstraineranerkennung oder entsprechende Trainer-Äquivalenz, mindestens 50 %-Anstellung, mindestens CHF 78 000 Jahreslohn (bei 100 %-Anstellung und 13. Monatslohn). Swiss Olympic beteiligt sich an den Personalkosten der Nachwuchstrainer/innen, die über eine Berufstraineranerkennung oder entsprechende Trainer-Äquivalenz verfügen und in einer vom nationalen Sportverband anerkannten Nachwuchs-Trägerschaft tätig sind (Hinweis: bei nationaler Nachwuchs-Trägerschaft: Anstellung mind. 30 % und mind. CHF 78 000 Jahressalär bei einer 100 %-Anstellung und 13. Monatslohn). Swiss Olympic beteiligt sich weiter an den Personalkosten der/des Verantwortlichen Leistungssport und der/des Verantwortlichen Nachwuchs, welche ihre Aufgaben gemäss den von Swiss Olympic erlassenen Anforderungsprofilen wahrnehmen (Swiss Olympic, 2018c). Die Umsetzung dieser Vorgaben werden durch Swiss Olympic im jährlichen Reporting gegenüber dem BASPO ausgewiesen (Swiss Olympic, 2019b).

Zwischen 2013 und 2018 fand eine Verdreifachung der Unterstützungsgelder der Stiftung Schweizer Sporthilfe statt. Diese Entwicklung wirkte sich direkt auf das Einkommen der Athletinnen und Athleten aus und stellte für die Athletinnen und Athleten hinsichtlich finanzieller Unterstützung die spürbarste Entwicklung dar. Im Jahr 2018 unterstützte die Sporthilfe total 1043 Athletinnen und Athleten mit CHF 9.1 Mio. Im Jahr 2011 zahlte Swiss Olympic rund CHF 800 000 in Form von Förderbeiträgen an insgesamt 580 Athletinnen und Athleten und unterstützte 43 «Top-Athlets» mit insgesamt CHF 1 Mio. Zudem unterstützte die Sporthilfe 225 Nachwuchssportlerinnen und -sportler mit einem Budget von rund CHF 1.2 Mio. Die Anzahl unterstützter Athletinnen und Athleten ist im Verhältnis zur Erhöhung der Unterstützung nur geringfügig gestiegen. In der Folge sind die Unterstützungsbeiträge pro Athlet/in höher ausgefallen.

Ein weiterer Beitrag zur Verbesserung der direkten Unterstützung der Athletinnen und Athleten sowie der Trainer/innen leistete die Ausweitung der Sportfördergefässe der Armee: Im Jahre 2014 wurde die Anzahl besoldeter WK-Tage (EO) von 68 Tagen auf 130 Tage pro Jahr erhöht. Dies gilt auch für Trainer/innen sowie weitere Betreuer/innen wie beispielsweise Physiotherapeutinnen und -therapeuten (Spitzensport Schweizer Armee & Swiss Olympic, 2019). Das Armeegefass wird in den nächsten Jahren aber noch weiter ausgebaut: Zwischen 2020 und 2023 wird die Anzahl Rekrutinnen und Rekruten der Spitzensportarmee schrittweise erhöht. Sie wird ab 2023 zweimal jährlich mit rund 70 Sportler/innen durchgeführt anstatt wie bisher mit je zweimal 35 Sportler/innen (VBS, 11. September 2019).

## Hohe Qualität in der Talentidentifikation und Talentförderung

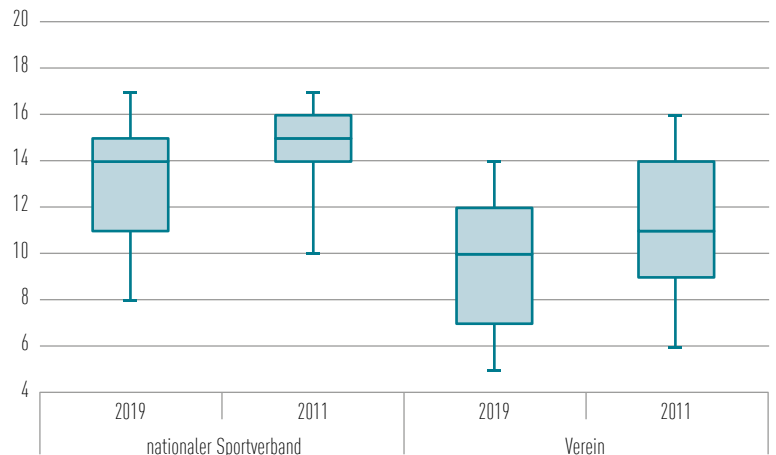
Der Förderpool von Talenten der Sportnation Schweiz ist stetig gewachsen. Die Anzahl der Swiss Olympic Talent Cards zeigt eine wachsende Tendenz: 5102 Talente kommen zusätzlich in den Genuss von vielschichtigen Förderleistungen. 2010 wurden insgesamt 13915 Talente auf den drei Stufen (national, regional, lokal) gefördert (Kempf, Weber, Renaud, & Stopper, 2014). 2018 waren es 19017 (Swiss Olympic, 2020a).

Das Alter, in dem die Kinder und Jugendlichen mit einer Sportart begonnen haben sowie das Alter, in dem sie sich auf ihre aktuelle Sportart konzentrierten, hat sich gegenüber 2011 kaum verändert. Der Zeitpunkt variiert innerhalb der olympischen Sommer- und Wintersportarten stark und hängt primär von der jeweiligen Sportart ab. Hingegen findet der Zeitpunkt der erstmaligen speziellen Betreuung im Vergleich zu 2011 früher statt. Gemäss der Einschätzung der Trainer/innen fördern sowohl der nationale Sportverband wie auch die Vereine ihre Athletinnen und Athleten durchschnittlich ein Jahr früher (Abb. 11.1). Unverändert bleibt die zeitliche Verzögerung von vier Jahren, welche zwischen der Förderung durch die Vereine und der Förderung durch den nationalen Sportverband liegt. Eine vertiefte Analyse zeigt, dass die Verschiebung hin zu einer früheren Förderung bei den Vereinen aus den olympischen Sommersportarten am stärksten ausfällt. Durch diese Verschiebung fördern die Sommersportvereine im Gegensatz zu 2011 nun auch deutlich vor dem Selektionszeitpunkt. In den olympischen Wintersportarten war dies bereits 2011 der Fall.

Die Qualität der Talentförderung in der Sportnation Schweiz wurde kontinuierlich verbessert:

- Seit 2010 muss die Abgabe der Swiss Olympic Talent Cards bei allen Verbänden gemäss prognostisch integrativen systematischen Trainer-Einschätzung (PISTE) erfolgen. 2016 wurde die überarbeitete Version des Manuals Talentidentifikation und -selektion (PISTE 2.0) lanciert. Die Überarbeitung hatte zum Ziel, die Verbände mit verbesserter Beratung und dem Erstellen von Evaluationstools, Merkblättern und GoodPractice-Beispielen bei der Durchführung und Weiterentwicklung ihrer Talentelektion zusätzlich zu unterstützen.
- Im Jahr 2016 wurde zudem das Rahmenkonzept FTEM Schweiz eingeführt. Dieses definiert die Stufen des Athletenweges und regelt die Übergänge von Foundation (F3) zu den verschiedenen Talentphasen (T1 bis T4) bis hin zur Stufe Mastery (M1). Aus der Befragung geht hervor, dass 97 % der Verbände ein Planungsinstrument für den langfristigen Athletenweg benutzen. Davon nutzen 87 % der Sportverbände das Rahmenkonzept FTEM Schweiz als Planungsinstrument.

Abb. 11.1: Alter der erstmaligen speziellen Betreuung/Unterstützung talentierter Nachwuchsathletinnen und -athleten gemäss dem Trainersample 2019 im Vergleich zu 2011



Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Trainersample) = 415/332/405/299.

- Im Jahr 2019 wurde das Projekt Athletenpyramide lanciert. Dies beinhaltet die Anpassung der Athletenpyramide sowie die Überarbeitung des Card-Systems von Swiss Olympic. Ein Konzept zur Optimierung der Athletenpyramide liegt bereits vor. Der zeitliche Horizont der Umsetzung ist auf 2021–2024 angesetzt. Zusammen mit der empfohlenen Umsetzung von FTEM Schweiz durch die Verbände, die parallel dazu stattfindet, finden erste Schritte in Richtung Harmonisierung der Fördergefässe statt.
- Der J+S-Transferkredit wurde fortlaufend ausgebaut und verzeichnete zwischen 2010 und 2018 einen Anstieg von CHF 62 Mio. auf CHF 96 Mio. (Jugend- und Erwachsenensport, 2021).

Die Veränderung auf der nationalen Ebene in der Nachwuchsförderung scheinen Wirkung zu zeigen: An den olympischen Jugend-Winterspielen 2020 in Lausanne zeigte sich die Stärke der Nachwuchsförderung in der Schweiz. Die Spiele waren sportlich sehr erfolgreich.

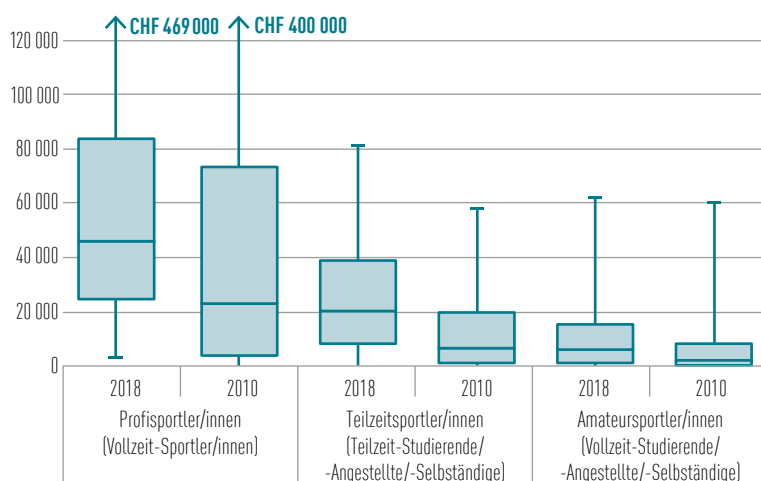
Die Schweiz als Gastgeber der 3. olympischen Jugend-Winterspiele 2020 in Lausanne zeigte eine starke Leistung. Von 79 teilnehmenden Nationen belegte die Schweizer Delegation, gemessen an der Gesamtanzahl gewonnener Medaillen, knapp hinter Russland den zweiten Rang. Bei der Anzahl Goldmedaillen lag die Schweiz mit Russland sogar gleich auf (je 10 Medaillen). Auch an den olympischen Jugend-Winterspielen 2020 zeigte sich ein «Home Nation Effect» (Shibli et al., 2012), welcher den überdurchschnittlichen Erfolg der Gastgeber-nation an den Olympischen Spielen beschreibt. Die olympischen Jugendspiele gibt es seit 2010. Dieser Event fordert eine frühe Leistungsorientierung. Je nach Sportart sind die Jugendlichen zwischen 15 und 18 Jahre alt. Der Druck einer frühen Leistungsorientierung der Jugendlichen steigt kontinuierlich an – auch im Schweizer System. Dies entgegen der eher ausbildungsfokussierten Mission des IOC für die olympischen Jugendspiele, die lautet (IOC, 2019): «The Youth Olympic Games (YOG) vision is to inspire young people around the world to participate in sport and encourage them to adopt and live by the Olympic values and become ambassadors of Olympism. The idea behind the YOG is to organize an event, to educate, engage and influence young athletes and other young participants, inspiring them to play an active role in their communities.»

## Verbesserte finanzielle Situation der Athletinnen und Athleten

Die Zahl von Athletinnen und Athleten, die bei der Elite erfasst sind, hat im betrachteten Zeitraum ebenfalls substanziell zugelegt, nämlich um 1692 Karten. 2018 vergab Swiss Olympic rund 115 Athletinnen und Athleten eine «Swiss Olympic Gold Card», 150 eine «Swiss Olympic Silber Card», 380 eine «Swiss Olympic Bronze Card» und 1800 eine «Swiss Olympic Elite Card» (Swiss Olympic, 2020a). Im Jahre 2010 hat Swiss Olympic an rund 25 Athleten eine «Gold Card», an 340 eine «Silber Card», an 210 eine «Bronze Card» und an 170 eine «International Talent Card» vergeben (Kempf et al., 2014). Eine Vielzahl von finanzrelevanten sowie nicht finanzrelevanten Unterstützungsleistungen sind an die Swiss Olympic Cards gebunden.

Die Finanzierung des Leistungssports konnte verbessert werden. Es stellt sich die Frage, ob die Mittel tatsächlich bei den Athletinnen und Athleten zu einer Erhöhung des Einkommens geführt haben. Wird das Einkommen der Athletinnen und Athleten aus dem Sport betrachtet, scheinen die Massnahmen Wirkung gezeigt zu haben: Die Analysen der Lohndaten zeigen, dass das Einkommen aus dem Sport in allen drei Beschäftigungsverhältnissen gestiegen ist (Abb. 11.2). Bei den Vollzeit-Athletinnen und -Athleten (Profisportler/innen) hat sich der Median von CHF 23 000 im Jahr 2010 auf CHF 46 000 im Jahr 2018 verdoppelt. Das Einkommen der Teilzeit- sowie Amateursportler/innen liegt auf einem tieferen Ausgangsniveau, hat aber verhältnismässig einen noch grösseren Anstieg verzeichnet. Im Vergleich dazu ist das durchschnittliche Bruttoeinkommen der Vollzeit-Angestellten (> 90%) in der Schweiz im Zeitraum zwischen 2010 und 2018 um 3,8% gestiegen und bei den Vollzeit-Selbständigen um 3,2% (BFS, 2020d). Die Lohnmittelwerte der Vollzeit-Sportler/innen liegen jedoch noch deutlich unter dem Schweizer Durchschnitt. Es gibt weiterhin Potenzial in der Verbesserung der finanziellen Unterstützung von Athletinnen und Athleten.

Abb. 11.2: Einkommen der Athletinnen und Athleten aus dem Sport in den verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen 2018 im Vergleich zu 2010 in CHF



Anmerkungen: Linie in der Balkenmitte = Median (50% der Werte sind grösser und 50% der Werte sind 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% sind kleiner). Höchster Punkt (95. Perzentil) in der Kategorie Vollzeit-Sportler/innen: 2018 = CHF 469 000, 2010 = CHF 400 000. Median Vollzeit-Sportler/innen: 2018 = CHF 46 000, 2010 = CHF 23 000.

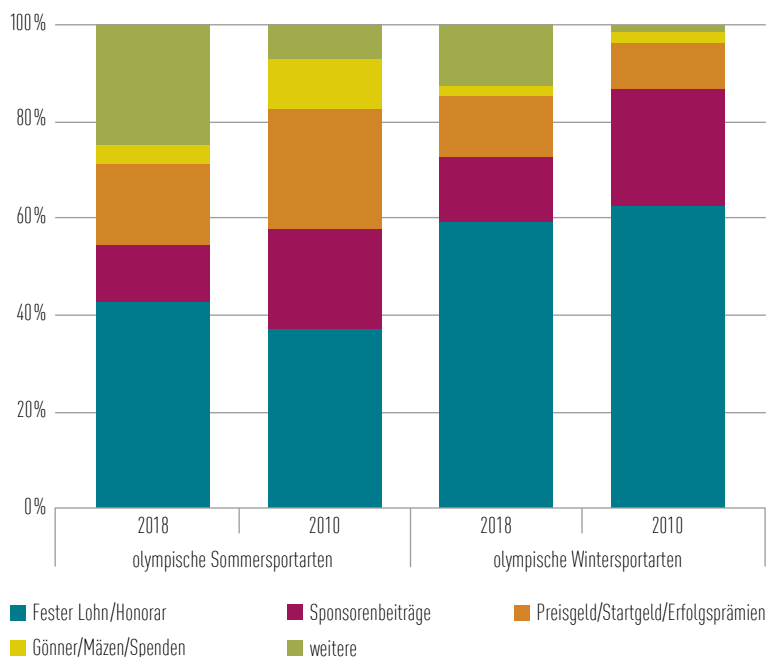
Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Athleten-sample) = 400/231/340/274/209/261.

Die Abbildung 11.3 zeigt die Zusammensetzung des Einkommens aus dem Sport nach Einkommenskategorien und wie sich diese Zusammensetzung zwischen 2010 und 2018 verändert hat. Bei den olympischen Sommersportarten ist der Anteil Festlohn um 6 Prozentpunkte gestiegen. Damit hat sich die Planungssicherheit der Sommersportler/innen in den letzten Jahren leicht verbessert. Eine vertiefte Analyse zeigt, dass der Festlohn in den olympischen Sommersportarten im Schnitt deutlich gestiegen ist. Da die Preis-/Startgelder und Erfolgsprämien sowie die Einnahmen aus weiteren Einnahmequellen ebenfalls gestiegen sind, hat sich der effektive Anstieg des Festlohns anteilmässig nur geringfügig bemerkbar gemacht. Die Sponsoringbeiträge haben dadurch verhältnismässig sogar abgenommen. Bei den olympischen Wintersportarten hat der Anteil Festlohn um 3 Prozentpunkte abgenommen, während die Preis-/Startgelder sowie die Einnahmen aus weiteren Einnahmequellen gestiegen sind. Da 2018 tiefere Spitzenwerte bei den Sponsoringeinnahmen ausgewiesen wurden, hat das Sponsoring im Winter an Anteil verloren. Sowohl in den olympischen Sommer- wie auch Wintersportarten sind die Einnahmen aus weiteren Einnahmequellen stark angestiegen. Dieser Anstieg ist primär auf die Erhöhung der Unterstützungsleistungen durch die Sporthilfe sowie die Eltern zurückzuführen.

## Professionalisierung der Athletinnen und Athleten

Zur Beurteilung des Professionalisierungsgrades des Berufs «Sportler/in» sind folgende Indikatoren zentral: (1) Anteil Vollzeit-Sportler/innen, (2) ausreichendes Einkommen aus dem Sport zur Deckung der Lebensunterhalts- und Trainingskosten. Beim ersten Indikator konnte 2019 ein Anstieg im Anteil Vollzeit-Sportler/innen gegenüber 2011 von 35% auf 43% verzeichnet werden. Dieser Anstieg geht mit einer Abnahme des Anteils an Amateursportler/innen einher. Der Anteil Teilzeitsportler/innen ist praktisch unverändert geblieben. Zur Beantwortung des 2. Punktes wurden die Athletinnen und Athleten mit einem regelmässigen monatlichen Einkommen aus dem Sport gefragt, ob sie ihre Lebensunterhalts- und Trainingskosten damit decken können. Gemäss Abbildung 11.4 ist der Anteil an Athletinnen und Athleten, die vom Einkommen aus dem Sport leben können, sowohl in den olympischen Sommer- als auch in den Wintersportarten gestiegen. Bei den olympischen Sommersportarten konnte im Vergleich zu 2011 ein grösserer Anstieg verzeichnet werden als im Winter. Allerdings hat der Anteil noch nicht das Niveau der olympischen Wintersportarten aus dem Jahr 2011 erreicht. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beide Indikatoren auf eine Zunahme der Professionalisierung hinweisen.

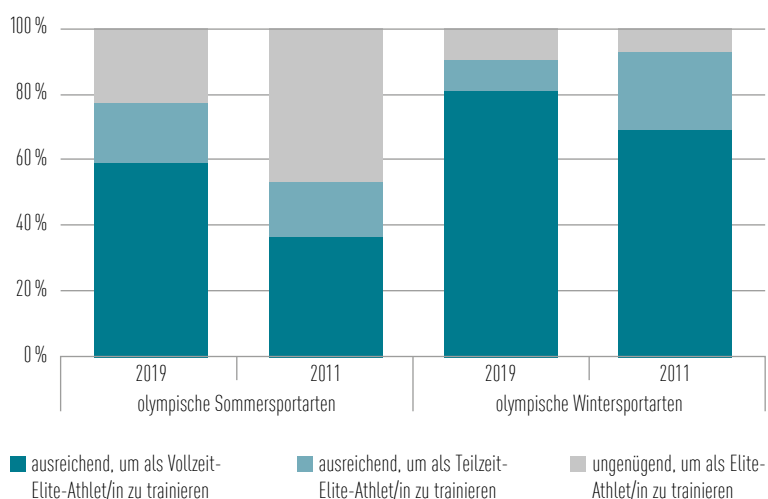
Abb. 11.3: Zusammensetzung des Einkommens der Athletinnen und Athleten aus dem Sport 2018 im Vergleich zu 2010



Anmerkungen: Weitere 2018 = Sporthilfe, Eltern, Unterstützungsleistungen durch Kantone/Gemeinden und sonstige Einnahmen mit Sportbezug. Weitere 2010 = Merchandising, Militärdienst (EO) und sonstige Einnahmen mit Sportbezug.

Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Athleten-sample) = 540/280/367/283.

Abb. 11.4: Kostendeckung der Lebensunterhalts- und Trainingskosten durch Monatslohn aus dem Sport 2019 im Vergleich zu 2011



Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Athleten-sample) = 161/150/73/58.

Die Indikatoren weisen grundsätzlich auf eine Zunahme des Professionalisierungsgrads hin. Allerdings zeigen die Daten der Befragung, dass der Professionalisierungsgrad stark von der jeweiligen Sportart abhängig ist. Die Sportarten stellen unterschiedliche Anforderungen an die Athletinnen und Athleten in punkto Trainingsumfang und Trainingszeit. Folglich determiniert die Sportart den notwendigen Beschäftigungsgrad, um in der jeweiligen Sportart erfolgreich zu sein. Während einzelne Sportarten wie z. B. Kunstturnen ein 100 %-Pensum erfordern, kann man in anderen Sportarten wie z. B. Fallschirmspringen auch mit einem kleinen Pensum zur Weltspitze gehören. Folglich ist die Zunahme der Professionalisierung nicht für alle Sportarten von gleicher Bedeutung.

### Erste Erfolge der nationalen Bemühungen zu Sport und Ausbildung

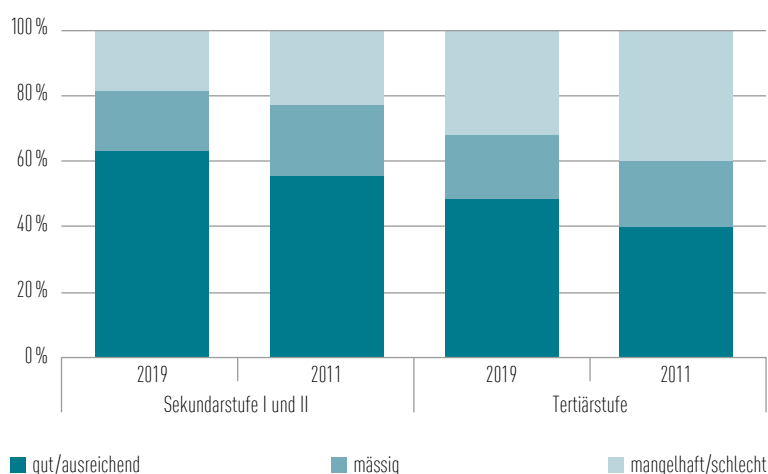
Der Anteil an Athletinnen und Athleten mit einer Dualen Karriere zeigt eine steigende Tendenz: 47 % der Athletinnen und Athleten zwischen 25 und 34 Jahren verfügen im Jahr 2019 über einen Abschluss auf der Tertiärstufe. Im Jahr 2011 waren es lediglich 36 %. Zudem haben deutlich mehr Athletinnen und Athleten eine Sportschule oder eine leistungssportfreundliche Hochschule besucht als noch 2011 (Anstieg von 33 % auf 46 % auf der Sekundarstufe und von 12 % auf 33 % auf der Tertiärstufe). Im Jahr 2017 haben swissuniversities und Swiss Olympic eine gemeinsame Vereinbarung zur besseren Vereinbarkeit von Spitzensport und Studium unterschrieben.

2020 wurde eine weiterführende Version der Erklärung unterzeichnet. Hinter dieser Vereinbarung liegen zahlreichen Massnahmen wie beispielsweise das Netzwerk von Spitzensportverantwortlichen an den Hochschulen, die Ansiedlung des Themas «Studium» beim Athleten- und Karrieresupport von Swiss Olympic. Wird die Bewertung der Unterstützung beim Verbinden von Leistungssport und Ausbildung betrachtet (Abb. 11.5), scheinen die nationalen Bemühungen zur Verbesserung der Dualen Karriere erste Wirkung zu zeigen. Es bleibt allerdings nach wie vor Handlungsbedarf, insbesondere auf der Tertiärstufe. Die Unterstützung auf der Tertiärstufe hat sowohl in der Befragung 2019 wie auch 2011 schlechter abgeschnitten als diejenige auf der Sekundarstufe. Nur rund die Hälfte der Athletinnen und Athleten bezeichnen die Unterstützung auf Tertiärstufe im Jahr 2019 als «gut/ausreichend». Auf der Sekundarstufe sind es immerhin 63 %. Während die Duale Karriere auf der akademischen Seite an Bedeutung gewinnt, scheint die berufliche Grundbildung weniger attraktiv zu sein.

2016 hat Swiss Olympic die Vignette «Leistungssportfreundliche Lehrbetriebe» lanciert. Diese Betriebe ermöglichen jungen Sporttalenten, parallel zum Leistungssport eine berufliche Grundbildung zu absolvieren. Seit 2018 gibt es das Label «Leistungssportfreundliche Arbeitgeber» für Betriebe, die den Athletinnen und Athleten Stellen oder Praktika anbieten, die auf ihre zeitliche und örtliche Verfügbarkeit abgestimmt sind. Pilotprojekte wie beispielsweise jenes der Sporthilfe in Form von Zeitanstellung bei ausgewählten Firmen bieten ein hohes Mass an Flexibilität sowie finanzielle Sicherheit und scheinen positiven Anklang zu finden. Die Vereinbarkeit von Spitzensport und Beruf bleibt eine Herausforderung für den Leistungssport.

Der Leistungssport verlangt ein hohes Engagement, eine starke Fokussierung und nimmt keine Rücksicht auf die Duale Karriere. Das hohe Trainingsvolumen sowie die dirigierende Wettkampfagenda machen eine Anstellung trotz flexiblen Bedingungen schwierig. Auf der anderen Seite werden die Anforderungen des beruflichen Ausbildungssystems immer härter. So wird der Spagat zwischen Leistungssport und Berufskarriere immer grösser. Die Duale Karriere über den akademischen Weg gewährt möglicherweise mehr Flexibilität während der Ausbildung und stellt anschliessend die besseren Lohnchancen für einen Nebenerwerb in Aussicht. Die Schweiz mit ihrer starken berufs- und anwendungsorientierten Tradition hält für den Leistungssport noch einige nicht überwundene Hürden bereit.

Abb. 11.5: Unterstützung bei der Verbindung von Leistungssport und Ausbildung gemäss dem Athletensample 2019 im Vergleich zu 2011



Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Athletensample) = 916/736/259/445.



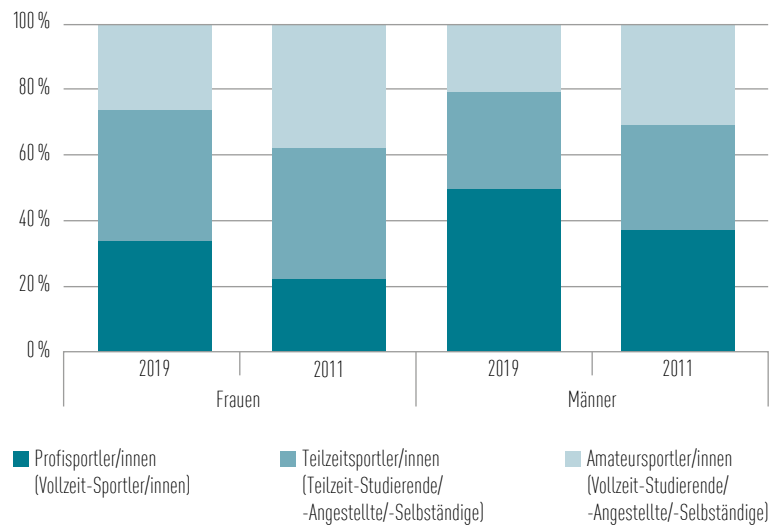
## Unverändert niedriger Frauenanteil unter den Vollzeit-Sportlerinnen und -Sportlern

Frauen sind wichtig für den olympischen Erfolg. Der Frauenanteil der befragten Athletinnen und Athleten blieb zwischen 2011 und 2019 mit 42 % unverändert. Unter den Vollzeit tätigen Personen des Athletensamples stieg der Frauenanteil leicht von 30 % auf 33 %. Weshalb die Frauen unter den Vollzeit-Sportler/innen untervertreten sind, zeigt die Abbildung 11.6. Im Jahr 2019 sind 34 % der Frauen im Leistungssport Vollzeit-Sportlerinnen. Bei den Männern machen die Vollzeit-Sportler die Hälfte der Athleten aus. Seit 2011 stieg der Anteil Vollzeit-Sportlerinnen um 11 Prozentpunkte, allerdings hat der Anteil Vollzeit-Sportler bei den Männern ebenso stark zugenommen. Es gibt somit absolut mehr Frauen im Leistungssport, das Verhältnis zwischen Frauen und Männern hat sich jedoch nicht verändert.

## Besserstellung des Trainerberufes

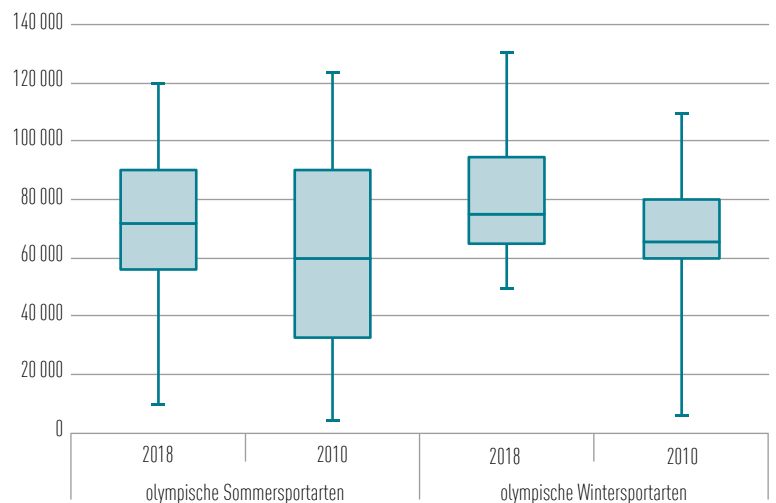
Professionelle Athletinnen und Athleten benötigen eine professionelle Betreuung. Um die Veränderung des Einkommens aus der Trainertätigkeit zu vergleichen, wurden in Abbildung 11.7 das Einkommen der Vollzeit-Trainerinnen aus dem Jahr 2018 mit dem Einkommen aus dem Jahr 2010 verglichen. Bei den Vollzeit-Trainerinnen und Trainern aus den olympischen Sommersportarten ist der Median im 2018 gegenüber 2010 von CHF 60 000 auf CHF 72 000 gestiegen (+20 %). Im Winter sind die Löhne von CHF 65 500 auf CHF 75 000 gestiegen (+15 %). Wird dieser Anstieg mit dem Lohnwachstum der vollbeschäftigten Personen der Schweizer Bevölkerung verglichen, zeigt sich, dass die Trainerlöhne verhältnismässig überproportional gestiegen sind. Bei den Vollzeit-Angestellten (90 % und mehr) der Schweizer Bevölkerung betrug das Wachstum durchschnittlich 3,8 % (BFS, 2020d). Die Trainerlöhne liegen zwar immer noch unter dem Durchschnitt der Schweizer Gesamtbevölkerung, allerdings ist die Differenz in den letzten Jahren gesunken. Möglicherweise wurde diese überdurchschnittliche Lohnerhöhung durch die Massnahmen zur Beteiligung an den Trainerlöhnen durch Swiss Olympic und Bund getrieben. Swiss Olympic beteiligt sich an den Lohnkosten ab einem Jahreslohn von mindestens CHF 78 000 (bei einer 100 % Anstellung) bis maximal CHF 200 000 pro Sportart (Swiss Olympic, 2018c). Der durchschnittliche Lohn der Trainer/innen liegt zwar noch unter diesem Niveau, eine Annäherung hat allerdings stattgefunden.

Abb. 11.6: Anteil Profi-, Teilzeit- und Amateursportler/innen nach Geschlecht 2019 im Vergleich zu 2011



Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Athletensample 2019) = 443 Athletinnen, 619 Athleten; n (Athletensample 2011) = 351 Athletinnen, 487 Athleten.

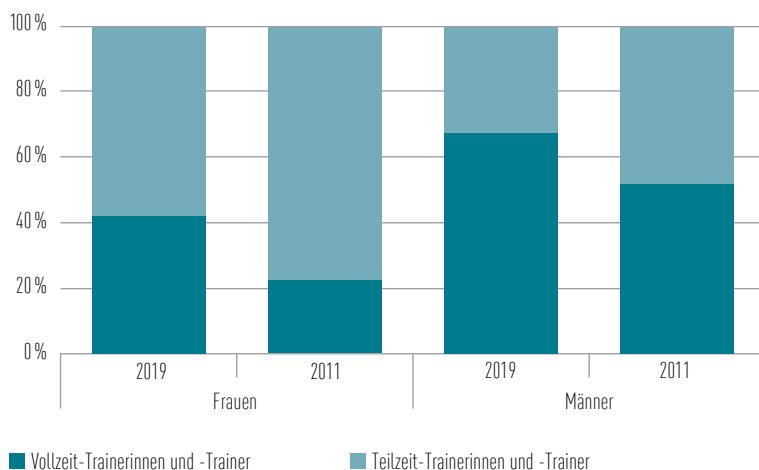
Abb. 11.7: Einkommen der Vollzeit-Trainerinnen und -Trainer durch ihre Trainertätigkeit 2018 im Vergleich zu 2010 in CHF



Anmerkungen: Linie in der Balkenmitte = Median (50 % der Werte sind grösser und 50 % der Werte sind 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).

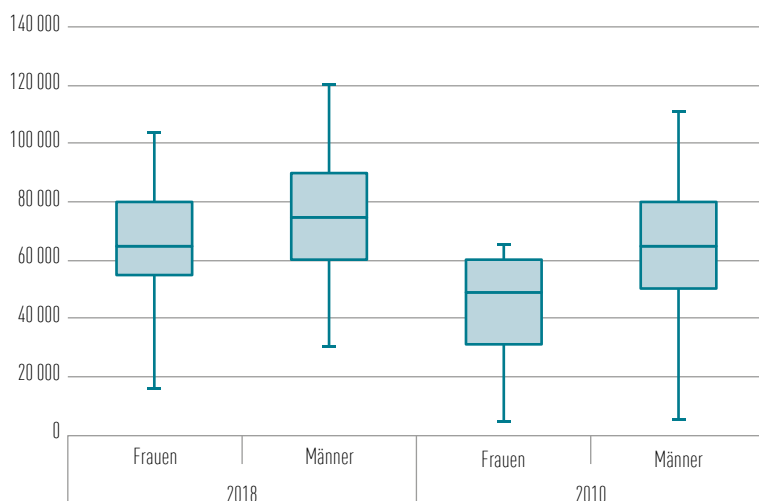
Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Trainer-sample) = 139/84/98/80.

**Abb. 11.8:** Anteil Vollzeit-Trainerinnen und -Trainer nach Geschlecht 2019 im Vergleich zu 2011



Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Trainer-sample 2019) = 81 Trainerinnen, 391 Trainer; n (Trainersample 2011) = 63 Trainerinnen, 360 Trainer.

**Abb. 11.9:** Einkommen der Vollzeit-Trainerinnen und -Trainer durch die Trainertätigkeit 2018 nach Geschlecht im Vergleich zu 2010 in CHF



Anmerkungen: Linie in der Balkenmitte = Median (50 % der Werte sind grösser und 50 % der Werte sind 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: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011; n (Trainer-sample) = 27/216/12/159.

Zwischen 2011 und 2019 hat der Anteil Vollzeit-Trainer/innen um 16 Prozentpunkte zugenommen. Auffallend ist der hohe Anteil an Ausländerinnen und Ausländern, der eine wachsende Tendenz aufweist. 2019 beträgt die Ausländerquote unter den Vollzeit-Trainerinnen und -Trainern 39%. Hingegen gibt es nur wenige ausländische Teilzeit-Trainer/innen. Von den befragten ausländischen Trainerinnen und Trainern üben 85% ihren Beruf Vollzeit aus. Bei den Schweizerinnen und Schweizern sind es nur knapp 55%. Die restlichen Schweizer Trainer/innen arbeiten Teilzeit, wovon 72% einem Nebenerwerb nachgehen. Es scheint, als wäre das Lohnniveau für Schweizer Trainer/innen vergleichsweise weniger attraktiv als für Ausländer/innen, sodass eine Teilzeitanstellung mit einem gut bezahlten Nebenerwerb lukrativer ist. Nebst dem Lohn können aber auch lange Reisezeiten oder häufige Auslandsaufenthalte die Attraktivität des Trainerberufes reduzieren.

### Einsetzende Gleichstellung der Trainerinnen im Leistungssport

Durch den erhöhten Einfluss des Bundes und Swiss Olympic auf die Arbeitsbedingungen der Trainer/innen mit den entsprechenden Kontroll-Mechanismen sind die Anforderungen an Good-Governance-Prinzipien im Schweizer Leistungssport gestiegen. Die Thematik Gleichstellung wurde beispielsweise durch das Projekt «Frauen im Spitzensport» (Fokus Physis) im November 2019 lanciert. Mit gutem Grund, wie es scheint.

Wie aus der Abbildung 11.8 hervorgeht, ist der Anteil Vollzeit-Trainerinnen zwischen 2011 und 2019 zwar um 20 Prozentpunkte gestiegen, allerdings hat der Anteil an Vollzeit-Trainern auch bei den Männern im ähnlichen Masse zugenommen.

Zusätzlich zeigen die Daten, dass der Frauenanteil unter dem Vollzeit tätigen Trainersample zwischen 2011 und 2019 auf tiefem Niveau markant um 4 Prozentpunkte auf 11 % gestiegen ist. Somit wird klar: Eine ausgeglichene Geschlechterquote liegt noch in weiter Ferne.

Geschlechterunterschiede lassen sich nicht nur am Frauenanteil, sondern am Lohn erkennen, wie Abbildung 11.9 veranschaulicht. Obwohl die Lohndifferenz zwischen den Frauen und Männern im Zeitraum von 2010 bis 2018 um rund CHF 6500 abgenommen hat, verdienten die Männer 2018 bei einem gleichen Anstellungsspensum jährlich durchschnittlich CHF 9500 mehr als die Frauen. Im Jahr 2018 erreichten die Frauen einen Median von CHF 65000, was dem durchschnittlichen Lohn der Männer aus dem Jahr 2010 entspricht. Folglich befinden sich die Vollzeit-Trainerinnen im Jahr 2018 auf dem Lohnniveau der Männer aus dem Jahr 2010. Damit eine Geschlechtergleichstellung erreicht wird, sind weitere Bestrebungen nötig.

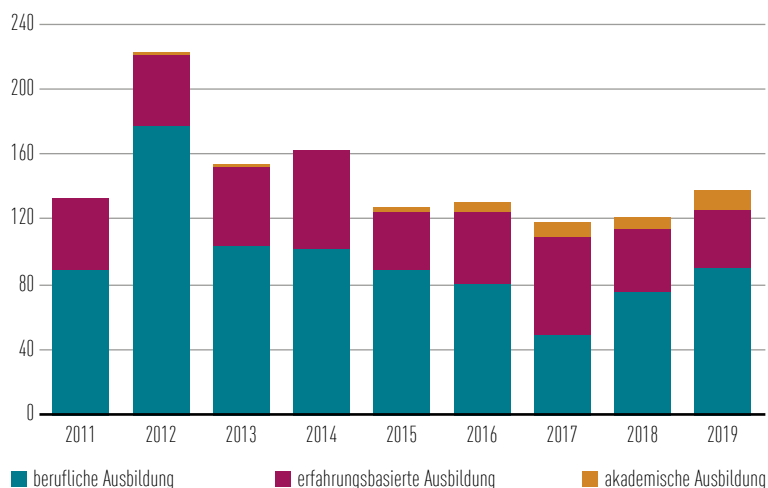
Wird die Entwicklung der Lohnunterschiede zwischen Frauen und Männern im Trainerwesen mit der Arbeit nehmenden Schweizer Gesamtbevölkerung verglichen, zeigt sich in beiden Fällen, dass die Unterschiede zwar kleiner werden, aber nach wie vor vorhanden sind. 2010 betrug der durchschnittliche Lohnunterschied der Schweizer Bevölkerung 20%. Bis im Jahr 2018 ist dieser auf 16% gesunken (BFS, 2020d). Der Lohnunterschied zwischen den Trainerinnen und Trainern ist in dieser Periode von 25% auf 13% gesunken. Somit sind die Vollzeit-Trainerinnen bezüglich der Lohngleichstellung bessergestellt als der Durchschnitt der Frauen der Arbeit nehmenden Schweizer Bevölkerung. Vergleicht man die Lohnunterschiede im Trainerwesen mit anderen Berufsgruppen, die einen ähnlichen Median aufweisen, stellt sich heraus, dass sich die Lohnunterschiede im Trainerwesen mit 13% in etwa in der Mitte befinden. Bei Bürokräften/kaufmännisch Angestellten liegt der Lohnunterschied 2018 bei 4,7%. Handwerks- und verwandte Berufe weisen einen Unterschied von 21,9% auf.

### Attraktivität des Berufsfeldes Trainer/innen dank Passerellen

Die Entwicklung der Anzahl BTL- und DTL-Kursteilnehmenden im Vergleich zu den Traineräquivalenzen zeigt keine klare Tendenz hin zu einer wachsenden Anzahl ausländischer Trainer/innen (Abb. 11.10). Die Schweiz bietet gute Arbeitsbedingungen für ausländische Trainer/innen. Die Verbände nutzen dies, um kurzfristig neue Trainer/innen in das System zu holen. Der BTL und DTL der Trainerbildung Schweiz wurden aufgrund der Umstellung auf eine modulare Ausbildungsstruktur in den Jahren 2017 sowie 2018 mit einer reduzierten Anzahl an Ausbildungskursen angeboten, was sich besonders im Jahr 2017 an einer deutlich kleineren Anzahl an Kursteilnehmenden zeigt. Werden die ausgestellten Traineräquivalenzen im selben Jahr betrachtet, scheint es einen Kompensationseffekt gegeben zu haben. 2017 wurde eine deutlich höhere Anzahl an Traineräquivalenzen ausgestellt.

Nebst der erfahrungsbasierten und beruflichen Ausbildung hat in den letzten Jahren nun auch die akademische Ausbildung Fuss gefasst. Seit 2015 wird die Passerelle für MSc- und BSc-Abgänger/innen aus sportwissenschaftlichen Studiengängen im Vergleich zu den Vorjahren vermehrt genutzt. Von einer Akademisierung des Trainerberufes kann jedoch nicht gesprochen werden, denn Trainer/innen mit einer akademischen Ausbildung sind nach wie vor in der Minderheit. Eine Akademisierung könnte die Durchlässigkeit in andere Branchen sowie aus anderen Branchen fördern.

Abb. 11.10: Entwicklung der Anzahl BTL- und DTL-Kursteilnehmende im Vergleich zu den Traineräquivalenzen zwischen 2011 und 2019

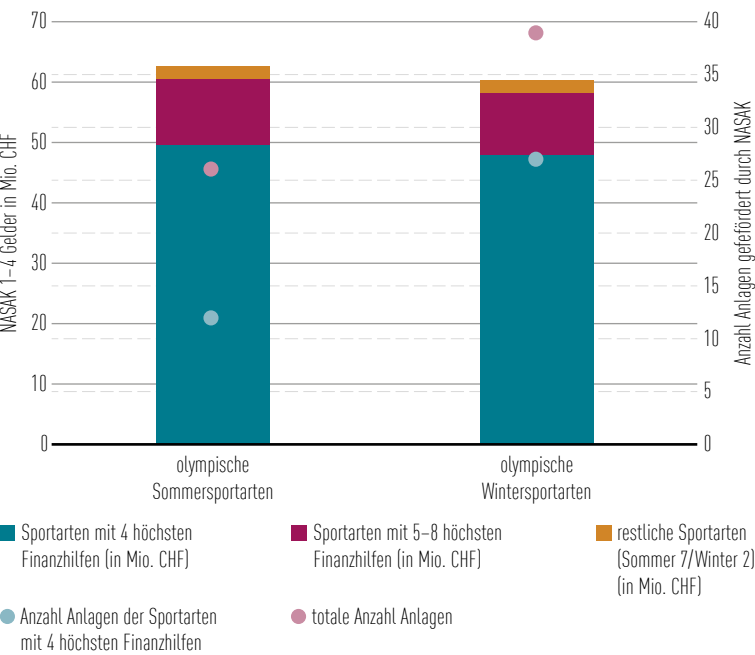


Anmerkungen: Die berufliche Ausbildung beinhaltet die Kursteilnehmenden des BTL und DTL. Da der DTL im Zweijahreszyklus stattfindet, wurde die totale «Anzahl Kursteilnehmende» jeweils auf die beiden Jahre aufgeteilt. Die erfahrungsbasierte Ausbildung setzt sich zusammen aus Äquivalenzen von ausländischen Ausbildungen sowie erfahrenen Trainerinnen und Trainern. Die akademische Ausbildung beinhaltet die Passerelle für BSc und MSc im Sport. Durch die Umstellung der Ausbildungskonzeption auf eine modulare Struktur war das Angebot an Ausbildungskursen der Trainerbildung Schweiz auf den Stufen BTL und DTL in den Jahren 2017 und 2018 reduziert.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Trainerbildung Schweiz (2020, 2021).

Im Trainerwesen haben Massnahmen zur Qualitätssicherung beispielsweise durch Betreuungen, Coachings und Beratungen stattgefunden. 2017 wurde die Funktion des Sportfachbetreuers vom Coach Developer abgelöst. Die Funktion stellt eine praxis- und anwendungsorientierte Stärkung der bestehenden Trainer/innen im Verband dar. In einem 2-tägigen Modul und 12 Stunden Selbststudium eignen sich die Coach Developer das notwendige Methoden- und Praxiswissen an.

Abb. 11.11: Konzentration der Finanzhilfen NASAK 1-4 auf die olympischen Sommer- und Wintersportarten



Anmerkungen: Die Rangierung entspricht den kumulierten NASAK 1-4 Förderbeiträgen pro Sportart. Nicht dargestellt wurden die Kategorien «nichtolympische Sommersportarten» (n = 5) mit CHF 4.6 Mio., «paralympische Sportarten» (n = 1) mit CHF 0.2 Mio. und «keiner Sportart zuweisbare Anlagen» mit CHF 15.7 Mio.  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Der Bundesrat (2019); n (olymp. Sommersportarten) = 15, n (olymp. Wintersportarten) = 10.

Tab. 11.4: Veränderung der Anzahl NASAK-Anlagen zwischen 2010 und 2018

	2018	2010	Veränderung	Zunahme	Abnahme
Schneesport	33	16	17	19	2
Eisssport	18	12	6	6	0
Diverse	18	14	4	6	2
Sportzentren, polysportiv	17	15	2	5	3
Sporthallen, polysportiv	17	14	3	4	1
Wassersport	12	10	2	4	2
Rasensport und Leichtathletik	11	9	2	2	0
Sportzentren und Sporthallen, monosportiv	9	11	-2	1	3
Total	135	101	34	47	13

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: BASPO (2010, 2018).

### Mehr Anlagen für Leistungssport als Grundlage für den nachhaltigen Erfolg

Die Verbände entwickeln ihre Sportanlagenkonzepte vorwiegend eigenständig und deklarieren ihren Bedarf beim Bund. Als das Förderprogramm NASAK 1 im Jahr 1998 ins Leben gerufen wurde, musste die Bedeutung der Anlagen belegt werden können. Die Anlage soll für das Hochleistungstraining dienlich sein. Der Bund legt in der Sportförderungsverordnung (SpoFöV) unter anderem auch fest, dass die NASAK-Anlagen als «Wettkampfanlage von nationaler Bedeutung alle Anforderungen für die Durchführung internationaler Wettkämpfe gemäss den einschlägigen Vorschriften der nationalen und internationalen Sportverbände erfüllt» (Art. 42-44 SpoFöV). Somit stellt der Bund sicher, dass die geförderten Infrastrukturen auch für internationale Wettkämpfe tauglich sind.

In Abbildung 11.11 wird die Verteilung der beanspruchten Finanzhilfen aus NASAK 1-4 von insgesamt CHF 123.1 Mio. auf die olympischen Sommer- und Wintersportarten dargestellt. Nicht abgebildet werden Finanzhilfen in der Höhe von CHF 20.4 Mio. an nichtolympische Sportarten, paralympische Sportarten sowie Anlagen, die keiner Sportart direkt zugewiesen werden können. Mit CHF 62.5 Mio. für die olympischen Sommersportarten und CHF 60.4 Mio. für die olympischen Wintersportarten sind die Gelder relativ ausgeglichen verteilt. Bei den olympischen Sommersportarten ist der Totalbetrag aufgeteilt auf 26 Anlagen, während sich die olympischen Wintersportarten die Summe auf 39 Anlagen aufteilen. Die «Sportarten mit 4 höchsten Finanzhilfen» erhielten dabei insgesamt CHF 49.7 Mio. (Sommersportarten: Fussball, Radsport, Schwimmen und Leichtathletik) respektive CHF 47.9 Mio. (Wintersportarten: Eishockey, Ski Alpin, Skispringen und Eislauf [Eiskunstlauf, Eisschnelllauf, Short Track]). Am meisten NASAK-Fördergelder erhielten bis anhin die Sportarten Fussball und Eishockey zur Errichtung von Stadien und Arenen. Drei Fussballstadien und das Nationale Frauen-Fussballzentrum in Biel lösten zusammen CHF 25.2 Mio. aus. Eishockey erhielt für elf Anlagen CHF 20.5 Mio.

Die Anzahl NASAK-Anlagen, welche im NASAK-Katalog gelistet sind, hat sich zwischen 2011 und 2018 von 101 auf 135 Anlagen erhöht. Wie in Tabelle 11.4 ersichtlich, wurden 47 Anlagen aufgenommen und 13 gestrichen. Bei Anlagen, die gestrichen wurden, handelt es sich teilweise um Namensänderungen wie beim Sport Resort Fiesch (ehemals Swiss Olympic Training Base Fiesch), das Einstellen des Betriebs von Anlagen wie bei der Skisprungschanze in St. Moritz oder um Projekte, welche nicht realisiert wurden. Der Schneesport konnte im Untersuchungszeitraum gegenüber den anderen Kategorien sehr viele Anlagen in den Katalog aufnehmen lassen. Dabei handelt es sich primär um Trainings- und Wettkampfstrecken für Ski Alpin, Langlauf und Biathlon sowie Trainings-

und Wettkampfanlagen für Ski und Snowboard Freestyle. Einzig monosportive Sportzentren und Sporthallen wurden 2018 weniger gelistet als 2011.

Um die Nutzung der NASAK-Anlagen durch die nationalen Verbände mit den Anlagenbetreibern zu klären, werden Nutzungsverträge zwischen den Betreibern, den entsprechenden Verbänden und dem BASPO formuliert. Es ist schwierig, eine Anlage für den Leistungssport rentabel zu betreiben. In Erfüllung der Motion Engler (18.4150) zur Mitfinanzierung des Trainings- und Wettkampfbetriebes auf Sportanlagen von nationaler Bedeutung erhalten die Verbände ab 2020 jährlich finanzielle Unterstützung (NASAK-Nutzungsbeiträge) zur Nutzung von Sportanlagen von nationaler Bedeutung (VBS, 13. Dezember 2019). Die Umsetzung erfolgt mittels Subventionskredit in der Höhe von CHF 10 Mio., welcher Swiss Olympic, gestützt auf die Einstufung der Sportarten, an die Verbände verteilt.

Dies erhöhte die Bedeutung des NASAK-Katalogs deutlich. Der Katalog ist Subventionsgrundlage für bauliche Massnahmen wie auch für den Betrieb der Anlage. Die NASAK-Anlagen sollen den modernen Ansprüchen als Trainings- und Wettkampfinfrastruktur im olympischen Sport genügen und den nachhaltigen Erfolg der Sportnation Schweiz im Leistungssport sichern.

## Leistungszentren für die nachhaltige Förderung entwickeln

2011 hat Swiss Olympic aus Analysen erfolgreicher Nachwuchsförderungssysteme erkannt, dass ein dichtes Netz an Trainingszentren charakteristisch ist für erfolgreiche Karrieren im Spitzensport (Swiss Olympic, 2010). Konsequenterweise wurden die Verbände in ihren Bemühungen zur Entwicklung von Strukturen und Leistungszentren gestützt. Im Rahmen der Abwicklung der Mittel für die Nachwuchsförderung etwa wurden die Mittel an intakte Trägerschaften gekoppelt. Die Liste von Swiss Olympic beinhaltete 2019 insgesamt 923 solcher Trägerschaften (Swiss Olympic, 2019c). Dies zeigt die Dezentralität und Individualität der Leistungssportförderung in der Schweiz. Aufgrund der herausfordernden Datenglage ist es schwierig, eine Entwicklung aufzuzeigen. Die Analysen in Kapitel 8 führen hingegen eher zur Feststellung, dass die Angebote an Leistungszentren eher vielfältiger geworden sind. Die Sportverbände scheinen sich aufgrund der verschiedensten kommunalen und kantonalen Interessen fein ziselierte Fördersysteme leisten zu können.

2014 verfasste das BASPO einen Bericht für die Standortevaluation eines Nationalen Schneesportzentrums. Ein solches Zentrum sollte drei Ziele erfüllen: optimale Bedingungen für die Durchführung von Schneesportlagern schaffen, Aus- und Weiterbildungskurse im Bereich Schneesport durchführen und den Ansprüchen

des Leistungssports genügen. Verschiedene Kriterien flossen in die Evaluation ein. Neun Gemeinden reichten ein Bewerbungsdossier ein, wobei Lenzerheide leicht besser als Andermatt auf Platz eins bewertet wurde. Im Mai 2016 entschied der Bundesrat, die Planung aus finanzpolitischen Gründen und auf Grund mangelnden Rückhalts in der Bevölkerung bis 2023 zu sistieren. Mit dem Postulat 19.4044 von Engler Stefan vom 18.09.2019, «Drei bis vier dezentrale Wintersportzentren anstelle eines nationalen Schneesportzentrums», wird das Thema erneut aufgerollt.

Im Strategiepapier 2017–2021 setzt sich Swiss Olympic als Legacy der Olympiakandidatur «Sion 2026» die Entwicklung eines «Schweizer Olympiazentrums für Sommer- und Wintersportarten» zum Ziel. In einem Olympiazentrum werden sportartenübergreifende Dienstleistungen vereint und optimale Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Eliteathletinnen und -athleten geschaffen. Die Dienstleistungen können dabei den Aspekt der Nachhaltigkeit in der Leistungssportförderung besser abdecken. Der Zugang zu Betreuungsleistungen, welche die Ausbildung von Athletinnen und Athleten zu Weltklasse-athletinnen und -athleten sichern würden, könnten besser abgedeckt werden. Dies gilt insbesondere für die Schulung von Life Skills (Beratungsleistungen in der Karriereplanung, in der Finanzierung, im Athletenmarketing und in der Kommunikation, bei Versicherungs-, Vorsorge- und Rechtsfragen bis hin zur effizienten Arbeitsorganisation im Alltag), welche in solchen Zentren unkompliziert und ohne bürokratische Hürden angeboten werden könnten. Mittels einer geschickten Vernetzung des Olympiazentrums mit Partnern aus der Industrie, dem Handel und der Hochschullandschaft könnte die Innovationskraft des Leistungssports einfacher erschlossen werden.

*Mit OYM entstand in Zug ein 100 Mio. Gebäude, das die wissenschaftliche, datengestützte Begleitung von Athletinnen und Athleten in den Bereichen Kraft und Ernährung zum Ziel hat. «On Your Marks» ist seit April 2020 das innovativste Leistungszentrum der Schweiz. «Die Vision von OYM ist es, Spitzensportlern unter idealen Trainings-, Präventions-, Rehabilitations- und Ernährungsbedingungen die individuell maximale Performancesteigerung zu ermöglichen – auf dem neusten Stand der Wissenschaft basierend». Verbände, Vereine sowie Athletinnen und Athleten können, den persönlichen Bedürfnissen entsprechend, Leistungspakete beziehen. Die Entwicklung von OYM als privat finanziertes Leistungszentrum, welches unter marktwirtschaftlichen Prinzipien agieren muss, ist für das Schweizer Sportsystem neuartig. Der Erfolg von OYM würde eine neue Ära im Bereich der Leistungszentren einläuten.*

## Ungebrochene Zugkraft von Olympischen Spielen

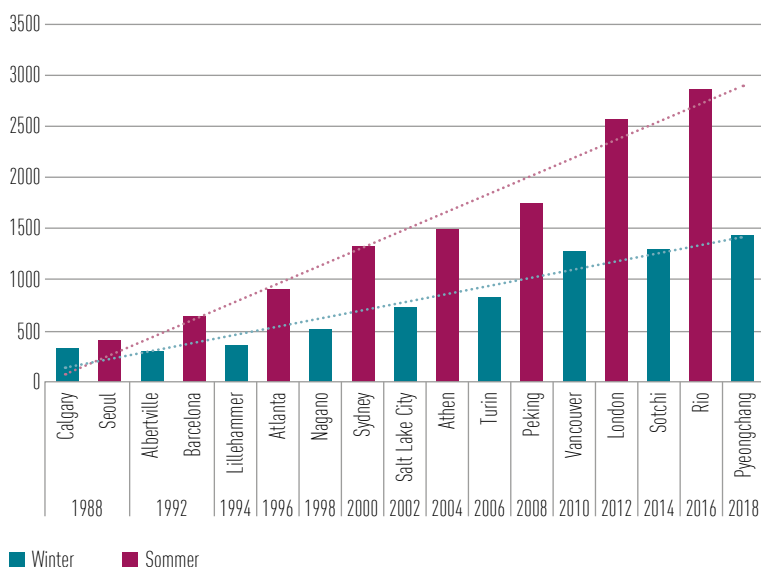
Olympische Spiele faszinieren in ungebrochener Weise. Die Zugkraft, die dieses Ereignis ausübt, ist unter anderem auf die aussergewöhnlich hohe Medienberichterstattung, den Bekanntheitsgrad der Ringe und die Verteilung der finanziellen Mittel zurückzuführen. Gezieltes Marketing, das in den 1980er Jahren initiiert wurde, hat diesen Effekt verstärkt. Die Trennung der Olympischen Sommer- und Winterspiele ab 1994 sowie ständige Verbesserungen bei der Entwicklung und dem Verkauf von Marketingverträgen führten zu einem deutlichen Wachstum der Marketingeinnahmen. Die Einnahmen des IOC für die Übertragungsrechte sind bei den Olympischen Sommerspielen von USD 403 Mio. (Seoul, 1988) auf USD 2868 Mio. (Rio, 2016) und bei den Olympischen Winterspielen von USD 325 Mio. (Calgary, 1988) auf USD 1436 Mio. (Pyeongchang, 2018) gestiegen (IOC, 2020c). Diese Entwicklung ist in Abbildung 11.12 dargestellt.

Das Wachstum der Olympischen Spiele hat Einfluss auf den Spitzensport der teilnehmenden Nationen. Dies aufgrund der gigantischen Marketingmaschinerie, die sie in Gang gesetzt haben, und den Energien, die durch die mediale Aufmerksamkeit freigesetzt werden. Die verschiedenen nationalen Akteure müssen ihre Kräfte bündeln und stellen zusätzliche Mittel zur Finanzierung von Programmen zur Förderung und Entwicklung des Sports bereit. Die gemeinsamen Ziele, die von den Verbänden und den öffentlichen Behörden verfolgt werden, fördern die Zusammenarbeit auf nationaler Ebene. Die Auswirkungen von Sportgrossveranstaltungen sind bei den Olympischen Spielen besonders ausgeprägt (Chappelet, 2014; Preuss, Andreff, & Weitzmann, 2019; Rütter et al., 2012).

Die Sportnation Schweiz kokettierte immer wieder mit dem Gedanken, Olympische Spiele im eigenen Land durchzuführen. Die 2010er Jahre waren geprägt durch die beiden Bewerbungen für die Ausrichtung der Olympischen Winterspiele 2022 im Kanton Graubünden und der Olympischen Winterspiele 2026 im Kanton Wallis. Beide Bewerbungen blieben erfolglos: Zwar wurden die Initianten vom Bund unterstützt, doch die kantonalen Abstimmungen stellten unüberwindbare Hürden dar. Die Bewerbungen scheiterten in Graubünden am 3. März 2013 mit 53 % und im Wallis am 10. Juni 2018 mit 54 % Neinstimmen (swissinfo.ch, n.d.). Die Diskussionen im Vorfeld der Abstimmungen zeigten die Schwierigkeiten der Schweiz, erfolgreich für Olympische Spiele zu kandidieren. Die Bevölkerung ist skeptisch gegenüber den positiven Effekten (Sportförderung, Wirtschaft etc.) und die negativen Effekte (Gigantismus, Kosten, Umweltbelastung etc.) scheinen zu überwiegen. Die Herausforderungen wurden erkannt: Swiss Olympic und der Bund nahmen 2019 das Thema «Strategie Sportgrossanlässe» mit einem Workshop mit den wichtigsten Akteuren auf.

Beide Projekte hinterliessen dennoch ein Vermächtnis. Dank Graubünden 2022 konnte der Aktionsplan Sport des Bundes mit den Konzepten zu den Immobilien, dem Breiten- und dem Leistungssport vorangetrieben werden. Mit dem öffentlichen Bekenntnis des Bundesrats zur Kandidatur der Schweiz für die Olympischen Winterspiele 2022 und dem Versprechen, CHF 1000 Mio. beizusteuern, setzte der Bundesrat auf Bundesebene ein weiteres sportpolitisches Zeichen für die Stärkung von einmaligen Multisport-Grossanlässen. Im Rahmen der Initiative zur Kandidatur für die Winterspiele 2026 im Kanton Wallis wurden Ideen zur Entwicklung einer Legacy gesammelt. Mit den olympischen Jugend-Winterspielen 2020 in Lausanne konnte ein Multisport-Grossanlass im Nachwuchssport durchgeführt werden, bei dem verschiedenste Erkenntnisse aus dem Legacy-Prozess der Kandidatur 2026 erfolgreich umgesetzt werden konnten.

Abb. 11.12: Entwicklung der Übertragungsrechte für die Olympischen Spiele 1988–2018 in Mio. USD



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: IOC (2020c).



## Sportfunktionär/innen und Sportmanager/innen sollen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg garantieren

Die heutige Realität zeigt zunehmende Herausforderungen für die bestehenden Veranstalter und wachsende Defizite für die Organisatoren. Der internationale Wettbewerb erlaubt es den Verbänden, eine immer bessere Qualität der Veranstaltung einzufordern. Die Planung und die Organisation von Veranstaltungen werden immer komplexer, ebenso der Schutz der sportlichen Integrität von Veranstaltungen. Die Erwartungen der Sponsoren steigen ständig, die Anforderungen und Auflagen der Behörden werden immer umfangreicher. Die COVID19 Pandemie 2020 beschleunigt diese Entwicklung zusätzlich durch die kurzfristigen Veränderungen in den nationalen und internationalen Rahmenbedingungen für die Veranstalter.

Für Erfolg auf der internationalen Sportbühne leisten Sportfunktionärinnen und funktionäre sowie Sportmanagerinnen und -manager ihren Beitrag. Sie planen, organisieren, aktivieren und überwachen die Aktivitäten der jeweiligen Sportorganisation. Zum Aufgabengebiet der Sportmanagerin, des Sportmanagers gehören das strategische Sportmanagement, Sportgovernance, das Ressourcenmanagement im Sport mit Finanz- und Rechnungswesen, das Sportsponsoring und Sportmarketing, die Kommunikation im Sport, das Innovationsmanagement im Sport sowie sportrechtliche und sportethische Aufgaben. Sie stellen sicher, dass die gesetzten sportlichen und wirtschaftlichen Ziele erreicht werden. Die Sportmanagerin, der Sportmanager stellt die Qualität in der Betriebsführung innerhalb der Sportorganisation sicher, sei dies beim Verein, bei den Verbänden, im Sportzentrum oder bei den Sportveranstaltungen.

Die Umsetzung des Managements in nationalen Sportverbänden und Vereinen durch ausgebildete und kompetente Personen ist eine Voraussetzung für sportlichen Erfolg. Sportfunktionärinnen und funktionäre sowie Sportmanager/innen entwickeln und implementieren die Bedingungen für den sportlichen Erfolg der Athletinnen und Athleten. Sie vermitteln den Athletinnen und Athleten mit ihrem spezialisierten Wissen die relevanten Schlüsselkompetenzen und managen leistungsfähige und nachhaltige Strukturen im Umfeld der Athletinnen und Athleten sowie der Trainer/innen. Die Qualität im Leistungssportsystem wird über die Ausbildung sowie die Ausdifferenzierung der Berufe sichergestellt.

## Ausbildungsangebote im Sportmanagement zur Qualitätssicherung

Es ist eine Kernaufgabe der Verbände, die Reglemente in ihren Sportarten zu entwickeln und deren Umsetzung zu garantieren. Entsprechend sind Ausbildungen für Schiedsrichter/innen, Zeitnehmer/innen, Weitenmesser/innen etc. Standard in den Verbänden.

Die gute Ausbildung der Funktionärinnen und Funktionäre sowie die Implementierung der Reglemente sichern die sportliche Integrität und Glaubwürdigkeit der jeweiligen Sportart.

Internationale Verbände wie das IOC mit dem «Executive Master in Sport Organisation Management (MEMOS)» oder die UEFA mit der «UEFA Academy» bieten eigene Ausbildungsprogramme an. Dies geschieht in Partnerschaft mit verschiedenen internationalen Universitäten (z. B. LUNEX University Luxembourg, INEFC Barcelona, University of Ottawa; Birkbeck Sport Business Centre, University of London; Johannes-Gutenberg-Universität, Mainz), aber auch mit Schweizer Hochschulen (z. B. Institut de hautes études en administration publique IDHEAP; Universität Lausanne; Universität St. Gallen).

*Die UEFA-Akademie ist eine Organisationseinheit der UEFA. Sie hat zum Ziel, die besten Fussballprofis mit Akademikerinnen und Akademikern zusammenzubringen, indem sie praktische Erfahrung mit Spitzenforschung verbindet. Die UEFA-Akademie versucht mit 13 Ausbildungsprogrammen, die Qualität im Fussball kontinuierlich zu erhöhen (UEFA Academy, 2020). Die Programme der UEFA-Akademie sind wie folgt:*

- Manager/innen:*
- UEFA Certificate in Football Management (UEFA CFM)
  - UEFA Diploma in Football Leadership and Management (UEFA DFLM)
  - Executive Master in Global Sport Governance (MESGO)
  - Women in Football Leadership Programme (WFLP)

*Spezialistinnen und Spezialisten:*

- UEFA Football Law Programme (UEFA FLP)
- UEFA Football Doctor Education Programme (UEFA FDEP)
- UEFA Strategic Communications compact course
- UEFA Football and Social Responsibility compact course (UEFA FSR compact course)
- UEFA Supporter Liaison Officers (SLO) Education Programme

*Spieler/innen*

- UEFA Assist Career Transition Programme (UEFA CTP)
- UEFA Executive Master for International Players (UEFA MIP)
- UEFA For Players
- UEFA Financial Management Training (UEFA FMT)

Zahlreiche Bildungsinstitutionen positionieren sich in diesem Segment. Dazu zählen die Universitäten (z. B. Universität St. Gallen, Universität Bern, Universität Lausanne, Universität Neuchâtel), Fachhochschulen (z. B. Berner Fachhochschule, FH Graubünden) und Institute (z. B. International Academy of Sport Science and Technology AISTS in Lausanne, das Centre International d'Etudes du Sport CIES in Neuenburg, das Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement VMI in Freiburg). Sie bieten eine Grundausbildung im Bachelor und Master an oder eine zertifizierte Weiterbildung (z. B. CAS). Mit dem Master Spitzensport bietet die EHSM seit 2008 als einzige Hochschule der Schweiz eine Sportmanagementausbildung im Leistungssport an.

Der Bund über die EHSM und Swiss Olympic stützt die Ausbildung der Sportfunktionärinnen und funktionäre sowie Sportmanager/innen seit 2007 im Rahmen des Swiss Sport Management Center (SSMC). Die Gründungspartner waren die EHSM, Swiss Olympic, das VMI und IDHEAP. 2019 fand eine Erneuerung und inhaltliche Erweiterung des Kooperationsabkommens zwischen den Partnern bei gleichzeitiger Sicherstellung des Kompetenztransfers vom IDHEAP zur Universität Lausanne statt, um der neuen organisatorischen Realität der Universität Lausanne Rechnung zu tragen.

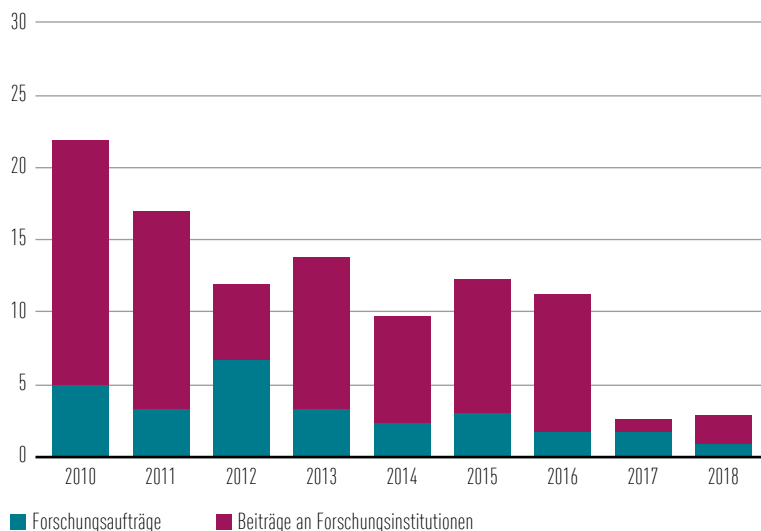
Der Bund engagiert sich weiter auf der Stufe Vereine, Schulen und Verbände mit einer spezifischen J+S-Coach-Ausbildung. Er stellt die Qualität in der Abwicklung der J+S-Förderung über die Subventionen sicher sowie die Aus- und Weiterbildung der entsprechenden Leiter/innen. Ergänzt werden die Programme durch Lehrmittel von Swiss Olympic oder J+S im Bereich des Managements von nationalen Sportverbänden und Sportvereinen beziehungsweise Wissensaustauschplattformen wie Sportclic.ch.

Die Ausbildung der Sportfunktionärinnen und funktionäre sowie der Sportmanager/innen ist in der Schweiz weniger stark formalisiert als bei den Trainerinnen und Trainern. In der Sportfunktionärs- und Sportmanager/innen-Ausbildung spielt der Hochschulmarkt. Eine intakte Ausbildungslandschaft stärkt den Standort Schweiz als Gastgeberin für den internationalen Sport mit seinen internationalen Verbänden und den internationalen Wettkämpfen.

### Forschung und Entwicklung als Basis für Innovationen

Die Finanzmittel des Bundes für die Ressortforschung im Bereich «Sport und Bewegung» wurden gekürzt. Wie aus der Abbildung 11.13 hervorgeht, zeigt die Extramuros-Forschungstätigkeit des Bundes eine kontinuierliche Abnahme. Ein Einbruch in den Finanzmitteln zeigt sich zwischen 2016 und 2017. Im Bereich der Ressortforschung bildet die Auflösung der Eidgenössischen Sportkommission ESK per Ende 2011 eine Zäsur. Mit Abschluss des Forschungskonzepts Sport und Bewegung 2013–2016 liess der Bund die Finanzierung der Sportwissenschaft mittels kompetitiv vergebener Forschungsbeiträge an Forschungsinstitutionen auslaufen. Nur noch ein Teil der stehenden Forschungsaufträge (z. B. Sportobservatorium Schweiz) wird weiter finanziert. Seither unterstützt der Bund punktuell: Projekte mit Universitäten – letztere unterstützen mit ihrer Fachkompetenz – werden über die EHSM durchgeführt. Im Idealfall werden auch Sportverbände involviert. Die Projekte sind bis zu 70% vom BASPO finanziert.

**Abb. 11.13:** Entwicklung der Finanzmittel des Bundes für die extramuros Forschungstätigkeit des Bundes im Politikbereich Sport und Bewegung 2010 bis 2018 in Mio. CHF



Anmerkungen: Es werden jeweils nur die effektiv pro Jahr ausgelösten Zahlungen ausgewiesen. Da zu Projektbeginn erst ein Teilbetrag ausbezahlt wird, können die Zahlen von den pro Jahr bewilligten Mitteln abweichen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: BASPO (2021).

Diese Entwicklung trifft auch die Forschung im Leistungssport. Um dies abzufedern, werden seit 2018 im Rahmen der Leistungsvereinbarung zwischen BASPO und Swiss Olympic jährlich CHF 1.5 Mio für den Bereich «Forschung und Entwicklung» an Swiss Olympic überwiesen. Die Verbände können sich um diese Forschungsgelder bemühen. Damit verschob der Bund die Hoheit der Eingabe von Themen in der Forschung von den Hochschulen zu den Verbänden. Diese Tatsache stellt die Verbände und auch die Trainer/innen vor die Herausforderung, abseits des täglichen Trainings- und Wettkampfbetriebes praxisrelevante Forschungsprojekte zu initiieren und zu begleiten. Es ist davon auszugehen, dass die Themenführerschaft in der Forschung und Entwicklung künftig von sportartenspezifischer Forschung dominiert sein wird und keine themenspezifische Annäherung der Hochschulen an den Leistungssport mehr stattfindet.

Hier wird Magglingen durch die EHSM seine Rolle im Sportsystem bestätigen müssen. Als Fachhochschule für Sport muss sie praxisrelevante Forschungs- und Entwicklungsthemen im Schweizer Hochschulkontext verankern. Mit dem NSM hat die EHSM Vorteile, den Praxisbezug einfach herzustellen. Verbände finden in Magglingen wertvolle Schnittstellen in thematischen Schwerpunktgebieten wie u. a. Ausdauer, Technik oder Taktik und Kraft. Die tägliche Arbeit der EHSM kann durch die wertvollen Rückmeldungen der Athletinnen und Athleten sowie deren Trainer/innen laufend optimiert werden. Mit der geplanten Akkreditierung der Hochschule kann die Stellung von Magglingen in Forschung und Entwicklung auf dem Forschungsplatz Schweiz gestärkt werden.

Herausfordernd wird es für die EHSM innerhalb der Dachlösung dann, wenn partnerschaftliche Beziehungen mit der Industrie oder Sponsoren eingegangen werden müssen. Die Nähe zum Amt lässt nicht alle Möglichkeiten bei Kooperationen zu, um Innovationen im Leistungssport zu ermöglichen. Dies wird in der Projektfinanzierung mit Ausrüstern und Investoren spürbar. Dies zeigt sich auch im digital getriebenen Umfeld für die optimierte Vermarktung von Sportanlässen und Verbänden. Forschung und Entwicklung, die mit marktfähigen Innovationen gekrönt werden können, haben in Magglingen wenig Tradition. Hier wird ein besserer Zugang zu den Bemühungen des Bundes im Bereich der nationalen Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsförderung der Schlüssel für den nachhaltigen Erfolg für den Schweizer Sport sein.

# 12. Sportnation Schweiz: ein Ausblick

Die Studie LS-CH 2019 lehnt sich an das SPLISS-Modell von De Bosscher et al. (2006) an. Dieses Modell differenziert zehn Bereiche eines nationalen Leistungssportsystems, welche den internationalen Erfolg beeinflussen. Zur effizienten Verwendung der limitierten finanziellen Ressourcen müssen die Gelder in relevante Bereiche investiert werden. In diesem Kapitel wird gezeigt, welche Bereiche als am wichtigsten eingestuft werden und welche das grösste Verbesserungspotenzial aufweisen.

## Einordnung der Förderbereiche durch die Befragten

Die Einschätzung der Bereiche wird jeweils aus Sicht des Athletensamples, des Trainersamples sowie des Funktionärssamples abgebildet. Abbildung 12.1 zeigt die Einschätzung der Befragten in Bezug auf die Wichtigkeit der zehn Bereiche eines Leistungssportsystems. Die Einschätzung reicht von 1 (am wichtigsten) bis 10 (am wenigsten wichtig). Beim wichtigsten Bereich sind sich alle drei Untersuchungsgruppen einig: Die «Finanzielle Unterstützung» steht an oberster Stelle. Wobei das Funktionärssample diesem Bereich noch etwas mehr Bedeutung beimisst

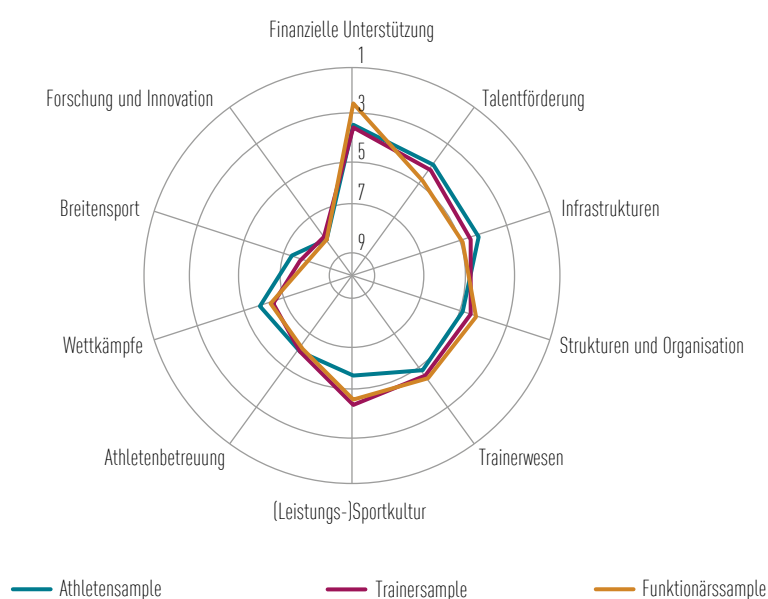
als das Athletensample sowie das Trainersample. Beim Bereich, der als am wenigsten wichtig eingeschätzt wird, herrscht zwischen den drei Untersuchungsgruppen ebenfalls Konsens: «Forschung und Innovation» steht an letzter Stelle.

Uneinigkeit tritt im Bereich «(Leistungs-)Sportkultur» auf: Diese wird vom Athletensample klar weniger wichtig bewertet als vom Trainer- sowie vom Funktionärssample. Bei vertiefter Betrachtung der Daten zeigt sich, dass die «(Leistungs-)Sportkultur» mit zunehmendem Erfolg der Athletinnen und Athleten immer wichtiger wird und die Bereiche «Talentidentifikation» und «Athletensupport» weniger relevant werden. So rangieren die Inhaber einer Swiss Olympic Gold Card die «(Leistungs-)Sportkultur» wichtiger ein als Athletinnen und Athleten mit einer tieferen Card. Diese hingegen schätzen die Bereiche «Talentförderung» und «Athletensupport» als wichtiger ein.

Die Unterschiede in der Rangierung der Wichtigkeit zwischen den drei Untersuchungsgruppen fielen 2019 deutlich kleiner aus als 2011. Die Befragten scheinen ein einheitlicheres Verständnis des Leistungssportsystems zu haben.

Die «(Leistungs-)Sportkultur» hat aus Sicht aller drei Untersuchungsgruppen im Vergleich zu 2011 an Wichtigkeit gewonnen. Hingegen hat der Bereich «Forschung und Innovation» bei den Athletinnen und Athleten an Wichtigkeit verloren. Das Trainersample wie auch das Funktionärssample bewerten den Bereich «Trainerwesen» weniger wichtig als 2011. Das Funktionärssample stuft zudem die Wichtigkeit der «Wettkämpfe» weniger hoch ein als noch 2011.

Abb. 12.1: Wichtigkeit der Förderbereiche für den internationalen Erfolg einer Nation gemäss dem Athleten-, Trainer- und Funktionärssample



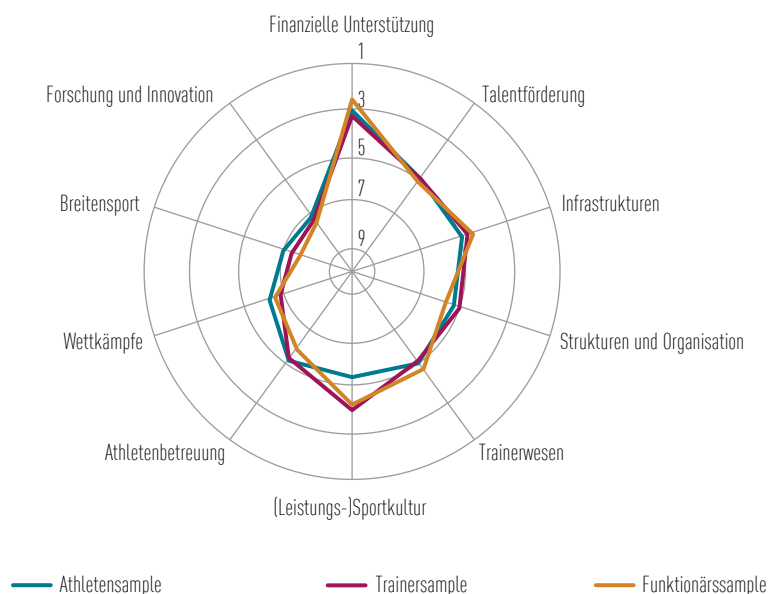
Anmerkungen: Die Datenpunkte entsprechen der Rangierung von 1 (am wichtigsten) bis 10 (am wenigsten wichtig).

Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 929, n (Trainersample) = 399, n (Funktionärssample) = 88.

Die Abbildung 12.2 zeigt die Rangierung der Notwendigkeit, mit der die zehn Bereiche des Leistungssportsystems verbessert werden sollten. Der Bereich mit dem höchsten Rang hat die grösste Verbesserung nötig, der Bereich auf dem letzten Rang ist folglich am wenigsten dringlich. Während alle drei Untersuchungsgruppen der «Finanzielle(n) Unterstützung» die grösste Notwendigkeit zur Verbesserung zuschreiben, scheint im «Breitensport» am wenigsten Bedarf vorhanden zu sein.

Vergleicht man die Ergebnisse mit 2011, herrscht zwischen den Untersuchungsgruppen mehr Einigkeit bezüglich der Frage, wie gross die Notwendigkeit zur Verbesserung der einzelnen Bereiche ist. Die Einschätzung der Notwendigkeit zur Verbesserung hat sich bei den Athletinnen und Athleten wie folgt entwickelt: mehr Notwendigkeit zur Verbesserung im Bereich «(Leistungs-)Sportkultur», weniger im Bereich «Forschung und Innovation». Die Trainer/innen sehen etwas weniger Notwendigkeit zur Verbesserung in der «Finanziellen Unterstützung» sowie der «Forschung und Innovation». Hingegen sehen sie im Bereich der «Infrastrukturen» mehr Bedarf. Gemäss dem Funktionärssample besteht bei der «Athletenbetreuung» sowie der «Forschung und Innovation» etwas mehr Notwendigkeit zur Verbesserung, während den «Wettkämpfen» und dem «Breitensport» weniger Verbesserungsbedarf zugeschrieben wird.

Abb. 12.2: Notwendigkeit zur Verbesserung der Förderbereiche für den internationalen Erfolg gemäss dem Athleten-, Trainer- und Funktionärssample



Anmerkungen: Die Datenpunkte entsprechen der Rangierung von 1 (die grösste Notwendigkeit zur Verbesserung) bis 10 (die kleinste Notwendigkeit zur Verbesserung).

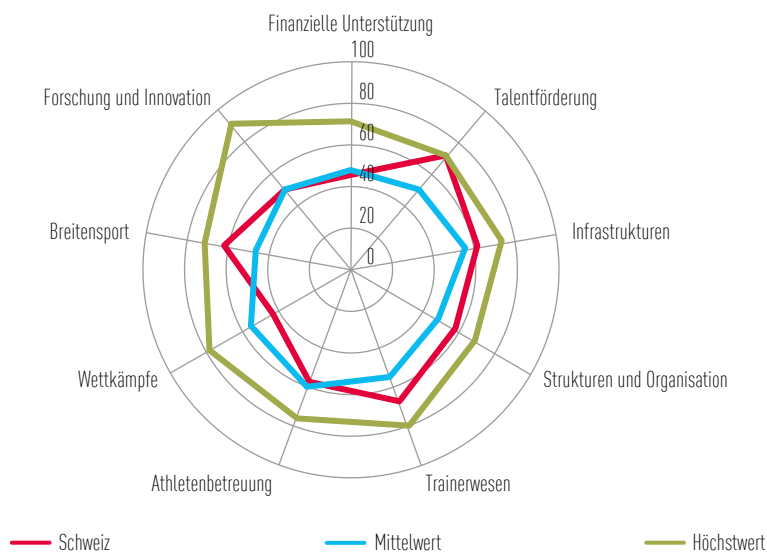
Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019; n (Athletensample) = 925, n (Trainersample) = 387, n (Funktionärssample) = 86.

## Einordnung der Förderbereiche im internationalen Vergleich

Der internationale Wettbewerb ist einerseits abhängig vom Angebot an Medaillen, gesteuert und optimiert durch das IOC sowie die internationalen Verbände, andererseits von der Nachfrage der Nationen nach olympischen Medaillen (Weber, Kempf, Shibli, & De Bosscher, 2016). Die Agenda 2020 gibt die Entwicklungsrichtung der olympischen Bewegung und des olympischen Programms vor (International Olympic Committee, n.d.). Die Entwicklung wird dynamischer.

Das Wettbewerbsumfeld an den Olympischen Sommer- und Winterspielen hat sich seit 1988 stark verändert. Es gibt insbesondere im Winter mehr zu gewinnende Medaillen (Weber et al., 2016). Zudem gibt es sowohl im Sommer wie auch im Winter mehr wettbewerbsfähige Nationen, denen es gelingt, Medaillen zu gewinnen. Die Nationen investieren immer mehr Geld in den Leistungssport (De Bosscher et al., 2015). Damit die Schweiz auch in Zukunft im internationalen Vergleich an den Olympischen Spielen erfolgreich abschneiden kann, müssen diese Dynamiken in der nationalen Strategie besser abgebildet werden.

Abb. 12.3: Internationales Benchmarking der Förderbereiche 2011



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & van Bottenburg (2015).

Abbildung 12.3 zeigt den Mittelwert sowie den Höchstwert der 15 untersuchten Nationen im Vergleich zur Schweiz in den neun Bereichen des Sportsystems. Die europäischen Nationen sind: Belgien, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, die Niederlande, Nordirland, Portugal, Spanien und die Schweiz. In Amerika sind es Kanada und Brasilien und in Ozeanien Australien, Südkorea und Japan. Die nationale Sportpolitik der Nationen wurde dabei, basierend auf den Daten ihrer Inventare und der Befragungen, in Prozenten gesort (De Bosscher et al., 2015). Die Werte zeigen, dass das Schweizer Sportfördersystem im internationalen Vergleich von 2011 besonders stark war in der «Talentförderung», im «Trainerwesen» und im «Breitensport». Hingegen waren die zentral gesteuerte «Finanzielle Unterstützung» des Leistungssports 2011 sowie die Kandidatur und Durchführung von internationalen «Wettkämpfen» im internationalen Vergleich eher schlecht ausgebaut (De Bosscher et al., 2015). Gemessen an den Top-Nationen wie beispielsweise Australien und Japan, war die Schweiz im Bereich «Forschung und Innovation» am weitesten entfernt von den besten Nationen.

Interessanterweise zeigte die Analyse der Erfolge der untersuchten Nationen und ihrem Abschneiden nur in den drei Bereichen «Breitensport», «Talentförderung» und «Athletenbetreuung» keinen statistischen Zusammenhang (De Bosscher et al., 2015). Eine mögliche Erklärung im Bereich der «Athletenbetreuung» ist, dass die Unterschiede in der nationalen Förderpolitik der untersuchten Nationen in diesem Bereich klein sind – sie haben einen ähnlichen Standard. Auch weniger erfolgreiche Nationen investieren zuerst in diesen Bereich. Folglich holen sich die Nationen in diesem Bereich der nationalen Sportpolitik kaum

Wettbewerbsvorteile (De Bosscher et al., 2015). In den Bereichen «Breitensport» und «Talentförderung» ist der Zusammenhang zum internationalen Medaillenerfolg nicht eindeutig. Die Stärke der Sportpolitik könnte sich erst verzögert auf den Medaillenerfolg auswirken. Weiter zeigen die Daten, dass insbesondere die kleineren Nationen eine gut ausgebaute nationale Talentförderung haben. Bevölkerungsreiche Nationen können kaum ein solch gut ausgebautes System wie die Schweiz umsetzen.

In wettbewerbsintensiven Konkurrenzsituationen können strategische Vorteile durch Innovationen erreicht werden. Die Basis dazu bilden Forschung und Entwicklung (Kinkel et al., 2004). Das internationale Benchmarking zeigt, dass die Schweiz in diesen Bereichen der nationalen Sportpolitik Aufholbedarf hat (De Bosscher et al., 2015). In diesen Bereichen nimmt die öffentliche Hand eine stärkere Rolle gegenüber dem privatrechtlichen Sport ein. Gleichzeitig verschiebt sich der Planungshorizont weg vom Olympiazyklus in Richtung einer langfristigen Förderung der Strukturen von acht bis zwölf Jahren. Im vom subsidiären Denken geprägten Sportfördersystem Schweiz kann eine Stärkung der strategischen Ebene der Verbände eine mögliche Vorgehensweise sein.

Mehr Geld bedeutet nicht mehr Erfolg: Viele Nationen müssen immer mehr investieren, um ihren internationalen Sporterfolg im «Rüstungswettkampf» zu halten (Bosscher et al., 2015). Die Nationen versuchen, ihre nationalen Ressourcen strategisch einzusetzen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Sie positionieren sich in ausgewählten Sportarten. Dieses strategische Verhalten zeigt sich insbesondere bei den erfolgreichen Wintersportnationen (Weber et al., 2019a). Diese analysieren bei der Priorisierung der Sportarten die eigenen Stärken im Sportsystem und suchen gleichzeitig Potenziale im Medaillenmarkt an den nächsten olympischen Winter- und/oder Sommerspielen. Starke Sportnationen wie Grossbritannien oder China versuchen gar vermehrt, ihren Einfluss in der internationalen Entwicklung des Leistungssports zu erhöhen. Sie nehmen dazu Einsitz in den Entscheidungsgremien der internationalen Sportverbände in ihren wichtigen Sportarten oder im IOC (Weber, 2019). In der nationalen Leistungssportförderung der Schweiz ist die strategische Herangehensweise, die Identifikation von wachsenden und neuen Potenzialen im Medaillenmarkt der Olympischen Spiele, noch wenig institutionalisiert. Gleiches gilt auch für die Interessenvertretung der Schweiz in den Entscheidungsgremien der internationalen Verbände.



## Ansatzpunkte für die Gestaltung des Leistungssportsystems

Die Studie SPLISS-CH 2011 stellte fest, dass die Schweiz den olympischen Leistungssport in vielen Bereichen effizient fördert (Kempf et al., 2014). Die identifizierten Potential waren: «Finanzierung verbessern», «dank Leistungssport Karriere stärken», das «Berufsfeld Leistungssport attraktiver gestalten» und «dank Synergien Mehrwerte schaffen». Die Schweizer Sportpolitik baut bei den Bemühungen in der nationalen Sportpolitik seit 2011 auf die identifizierten Stärken ihres nationalen Sportsystems und in die Verbesserung der nationalen Finanzierung. Eine Auswahl an Meilensteinen in der Schweizer Sportpolitik zeigt die vielschichtigen Bemühungen der Schweizer Sportpolitik in den verschiedenen Bereichen des Sportsystems. Einen Überblick an Meilensteinen gibt Appendix 2.

Bei der Erarbeitung der vorliegenden Studie wurden in den Experteninterviews und an den Workshops die grossen Linien des nationalen Fördersystems diskutiert. Vor dem Hintergrund der internationalen Einordnung des Fördersystems und den Meilensteinen der letzten 10 Jahre konnten in den verschiedenen Bereichen dessen Stärken und Schwächen erarbeitet werden. Zudem wurden Ansatzpunkte für die Entwicklung des Sportfördersystems diskutiert. Diese wurden mit den zentralen Ergebnissen aus den Befragungen LS-CH 2019 ergänzt. Eine Liste von Ansatzpunkten werden nachfolgend dargestellt.

### Strategische Steuerung im Sportsystem über Sportverbände verbessern

#### – Verbandsfunktionärinnen und -funktionäre für die Führung der Sportart stärken

Die Ausdifferenzierung und Professionalisierung auf der operativen und strategischen Ebene ist in den Verbänden unterschiedlich entwickelt. Die Befähigung der Funktionärinnen und Funktionäre für die Sportstrukturentwicklung in den entsprechenden Sportarten mit Aus- und Weiterbildungen ist sicherzustellen.

#### – Sportartencluster und Themenbereiche für Sportarten fördern

In der Schweiz sind die Anreize gross, die Sportarten isoliert zu entwickeln. Synergiegewinne zwischen Ausdauer- oder Kraftsportarten sowie Mannschafts- und Einzelsportarten gehen verloren. Sportartenübergreifende, thematisch gestützte Förderprojekte können Abhilfe schaffen. Alternativ werden an Nationalen Leistungszentren ganze Sportartencluster gefördert.

#### – Strategische Vorteile durch Nähe zu internationalen Sportverbänden nutzen

Die Entwicklung der Sportarten und die Positionierung im Wettkampfkalender der internationalen Verbände können verbessert werden. Hierzu macht es Sinn, Schweizer Sportfunktionärinnen und -funktionäre auszubilden und in den internationalen Sportverbänden zu positionieren.

### Dank mehr Mitteln im föderalen System höhere Qualität erreichen

#### – Finanzielle Versorgung des nationalen Leistungssports sichern

Das Angebot und die Qualität der Verbands- und Athletenförderung werden stets erhöht. Diese fortlaufende Steigerung der Quantität und der Qualität ist kostenintensiv. Konsequenterweise benötigt der Sport kontinuierlich mehr finanzielle Mittel.

#### – Kantonale Sportförderung durch Lotteriegelder stärken

Die Kantone müssen in ihrer wichtigen Arbeit als Sportförderer gestärkt werden. Dies gilt erst recht in Anbetracht der stetig steigenden Komplexität der nationalen Förderaufgaben in den Querschnittsthemen wie beispielsweise Sport und Umwelt, Sport und Verkehr, Sport und Wirtschaft, die auch die Kantone betreffen.

### Vielfalt und Qualität der Sportartenangebote im Kinder- und Jugendsport sichern

#### – Optimaler Übergang von der Polysportivität zur Spezialisierung finden: F3 zu T1

Eine Herausforderung besteht beim Übergang von Foundation (F3) zu Talent (T1). Diese Phase ist geprägt von den Bestrebungen des Bundes hin zu einer polysportiven Schweiz. Dies führt tendenziell zu einer späteren Spezialisierung. Die Bestrebungen von Sportverbänden laufen aufgrund der sportartenfokussierten Förderung eher in die entgegengesetzte Richtung. Hier muss ein gemeinsamer Weg gefunden werden.

### Entwicklung in der Talentidentifikation und Talentförderung konsolidieren

#### – Förderlücke dank Abstimmung der Akteure auf kantonaler Ebene schliessen: T4 zu E1

Bevor die Talente in ein national gefördertes Kadereintreten, werden sie stark durch Akteure auf kantonaler oder gar regionaler Ebene – über die Kantonsgrenzen hinaus – unterstützt. Die nationale Koordination zwischen kantonalen Behörden, Leistungszentren, sportfreundlichen Arbeitgebern und Sportschulen ist und bleibt eine Herausforderung.

– **Eltern als Schlüsselakteure systematisch einbeziehen**

Die Eltern sind oft nicht ausreichend orientiert, wenn es um spezifische Fragen im Leistungssport geht: Bei Karriereplanung, Schul- und Ausbildungsmöglichkeiten für Sportler/innen, Finanzierungs-, Rechts- und Versicherungsfragen und vielem mehr bleiben Fragen offen. Folglich bräuchte es einen systematischen Einbezug der Eltern bei Meilensteinen auf dem FTEM-Athletenweg.

**Athletenunterstützung im Leistungssport nachhaltiger gestalten**

– **Unterstützungsleistungen zu Beginn des Elitebereichs verbessern: E1 zu E2**

Um an die Spitze zu kommen, müssen Athletinnen und Athleten bereits im Übergangsbereich von E1 zu E2 hochspezifisch trainieren können. Ein verbesserter Zugang zu umfassenden Dienst- und Betreuungsleistungen wäre wünschenswert.

– **Athletinnen und Athleten durch ganzheitliche Ausbildung fördern**

Selbstverantwortliche Athletinnen und Athleten sind das Ziel. Die Ausbildung in Bezug auf Rechts-, Finanz- und Versicherungsfragen im Sportsystem, der Umgang mit Medien, Organisations- und Planungskompetenzen etc. würden Athletinnen und Athleten auf ihrem Karriereweg sinnvoll begleiten.

– **Sponsoren und Ausrüster systematisch in die Nachsportkarriere einbinden**

Die verlängerte Sportkarriere und der spätere Berufseinstieg machen die Rolle der Sponsoren und Ausrüster als Arbeitgeber wichtiger. Sie unterstützen den Übergang in die Nachsportkarriere.

**Karrierewege in und aus dem Trainerberuf verbessern**

– **Langfristige Karrieren von Trainer/innen planen**

Die Sportverbände sollten sich um eine nachhaltige Qualitätsverbesserung der Kompetenzen ihrer Trainer/innen bemühen. Dazu sollte nicht nur die Ausbildung der Trainer/innen geplant werden, sondern auch eine langfristige Karriereplanung erfolgen.

– **Berufsstand der Trainer/innen stärken**

Als Folge der verstärkten Subventionierung der Trainerlöhne stellten die Verbände neue Trainer/innen an. Die Professionalisierung erhöht gleichzeitig auch die Ansprüche und Erwartungen gegenüber den angestellten Trainerinnen und Trainern. Der Berufsstand muss die Professionalisierung mittragen.

**Ausgewählte Wettkampf- und Trainingsanlagen gezielt stärken**

– **Leistungszentren mit einem umfassenden Angebot betreiben**

Leistungszentren benötigen eine kritische Grösse, um Betriebskosten und Aufwand in einem finan-

zierbaren Rahmen zu halten. Die Anzahl Athletinnen und Athleten sowie die angebotenen Dienst- und Betreuungsleistungen bestimmen schliesslich über den Erfolg eines Leistungszentrums. Das Bekenntnis seitens der Verbände zu den Leistungszentren soll entwickelt werden.

– **Ausgewählte Wettkampfanlagen durch Events weiterentwickeln**

Die parallele Entwicklung und geschickte Verknüpfung der verbandsspezifischen Eventstrategie mit der Anlagenstrategie bringt den Verbänden Vorteile, beispielsweise wenn es um die Akquise von internationalen Events geht. Ausgewählte Wettkampfanlagen können dabei kostenintensiv auf die hohen, internationalen Standards ausgebaut werden. Durch eine gezielte Einbettung in die Sportförderung der Region wird auch die Akzeptanz für Grossanlässe geschaffen.

– **Stadion Schweiz ermöglichen**

In der Schweiz bestehen sehr viele Angebote für den Leistungssport. Die Schweiz verfügt über ein Netz von Trainings- und Wettkampfanlagen in den Alpen. Viele starke Partner für den Sport befinden sich im Mittelland und in den Städten. Die Vernetzung der Angebote über die Sportarten hinweg könnte den Standort Schweiz als Sportland weiter festigen.

**Internationale Wettkämpfe strategisch für die Entwicklung der Sportarten einsetzen**

– **Zusammenarbeit der Verbände mit den Organisatoren von Sportevents klären**

Sportverbände, welche eine klare Wettkampfstrategie verfolgen und die Vermarktung übergeordnet regeln, profitieren von Verbundeffekten in der Vermarktung und im Sponsoring. Die Sportverbände müssen ihre Sporteventstrategien entwickeln und das Potenzial von Sportgrossanlässen nutzen. Hierzu muss die Stellung der Verbände hinsichtlich der Sportevents im Sportsystem geklärt werden.

– **Bestehende Kompetenzen im Eventmanagement besser nutzen**

Die hohe Zahl an ausgetragenen Wettkämpfen in der Schweiz führt zu einer hohen Kompetenz im Bereich des Eventmanagements. Viele Aufgaben in den Bereichen Sicherheit, Logistik, Ticketing etc. sind bei jedem Wettkampf ähnlich. Dieses Wissen sollte innerhalb des Sportsystems ausgetauscht werden, um die Qualität der Wettkämpfe insgesamt zu steigern und die Produktionskosten zu senken.

– **Innovative Produkte zur Steigerung der Attraktivität entwickeln**

Mittels neuer Technologien können Sportevents für Zuschauende und Sponsoren attraktiver gestaltet werden. Augmented Reality, Smart Stadium, Gamification, Second Screen, Wearables sind einige Stichworte hierzu. Das Erlebnis im Stadion oder am Wettkampf kann durch den Ein-

satz dieser Technologien ergänzt und substituiert werden. Dadurch werden die Einnahmen aus Medien und Sponsoring erhöht.

– **Verknüpfung der Eventstrategien mit den Tourismusregionen sicherstellen**

Sportevents benötigen verschiedenste Leistungen der Tourismusregionen wie beispielsweise Verkehrssysteme, Energie, Land und Infrastruktur. Die Sportevents sind daher von den Regionen abhängig. Eventstrategien der Verbände müssen folglich in Zusammenarbeit mit den Tourismusorganisationen entwickelt werden, sodass ein beidseitiger Nutzen entsteht.

**Dank Innovationen strategische Vorteile ermöglichen**

– **Forschungs- und Innovationsthemen auf Verbandsebene stärken**

Die Verbände sind in ihrer Führungsfunktion gefordert, das Thema Forschung und Entwicklung in die Verbandsstrategie aufzunehmen und konsequent zu fördern. So steigen auch die Akzeptanz und das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Forschung und Entwicklung sowie Innovationsthemen.

– **Wettbewerbsvorteil durch die Vernetzung von führenden Unternehmen, Hochschulen und Verbänden schaffen**

Der Leistungssport ist für Partner attraktiv. Er muss vermehrt Kooperationen mit erfolgreichen Unternehmen sowie Hochschulen eingehen. Der Schweizer Leistungssport, Schweizer Forschende und innovative Schweizer Unternehmen können in partnerschaftlichen Prozessen Kompetenz und Know-how aufbauen. Nur so kann Forschung und Innovation betrieben werden, die schlussendlich zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil führen.

**Ressourcen effizient und strategisch einsetzen**

Mehr zentral gesteuerte Mittel und Fördermechanismen bedeuten langfristig nicht zwingend mehr Medaillenerfolg. Entscheidend ist, ob es den Lotterien, dem BASPO, Swiss Olympic und der Sporthilfe gelingt, die Mittel effizient und effektiv der Förderung des Schweizer Leistungssports zu Gute kommen zu lassen. Die Gefahr von teuren Kontrollmechanismen und zunehmenden Verwaltungsarbeiten für die Verbände besteht. Bei der Subventionsoptimierung kann es bei den Athletinnen und Athleten, den Trainerinnen und Trainern sowie den nationalen Verbänden zu Transformationskosten kommen. Zusätzlich können Crowding-Out-Effekte entstehen, das heisst die Verdrängung der finanziellen Unterstützung durch private Sponsoren und Gönner/innen. Umso wichtiger ist die transparente und breit abgestützte nationale Strategie in der Leistungssportförderung der Schweiz.

Die Potenzialbeurteilung der Sportarten für die kommenden Olympiazyklen basiert in der Schweiz hauptsächlich auf internen Analysen des Schweizer Talent- und Athletenpools sowie den Förderkonzepten der Verbände. Eine sportartenspezifische Potenzialanalyse im internationalen Vergleich in den Bereichen Sportinfrastruktur (Trainings- und Wettkampfanlagen, Leistungszentren etc.), internationalen Wettkämpfen und nationalen Wettkampfsystemen kann diese Beurteilung weiter stärken. Weiter könnte die Analyse des Synergiepotenzials zwischen den Sportarten in die Beurteilung einfließen. Die internationale Entwicklung der Sportart im olympischen Programm sowie die Entwicklung der rivalisierenden Nationen im Medaillenmarkt der Olympischen Spiele fließen in der Schweiz bis anhin kaum in die Potenzialbeurteilung mit ein. Diese externe Marktanalyse des Wettbewerbsumfeldes sowie die sportartenübergreifende interne Analyse werden zurzeit dem Verband oder vielmehr der Athletin, dem Athleten überlassen. Sie entscheiden schliesslich, in welcher Sportart sie ihr Potenzial für olympische Erfolge sehen. Die Erfolge in neuen Sportarten wie Triathlon oder Rad: MTB im Sommer sowie Snowboard, Ski Freestyle oder Curling im Winter zeigen, dass dies gut funktioniert. Die unternehmerische Freiheit und die finanziellen Mittel der Eltern und Gönner/innen sind Stärken der Schweiz, um neue Medaillenpotenziale an den Olympischen Spielen zu erschliessen.

In Zukunft ist zu beurteilen, inwiefern die aktuelle Zielsetzung und die entsprechenden Fördermechanismen für Sportarten (Einstufung) sowie für Athletinnen und Athleten (Swiss-Olympic-Kartensystem) in der Dynamik des internationalen Wettbewerbs Bestand haben. Die zunehmende Dynamik des internationalen Wettbewerbsumfeldes an den Olympischen Spielen stellt für alle NOCs eine Herausforderung dar; besonders bei Sportarten ohne etablierte Förderstrukturen – wie beispielsweise Breakdance – oder bei solchen, die nur temporär ins olympische Programm aufgenommen werden – wie beispielsweise Karate. Es stellen sich Fragen wie: Wie soll die Zielsetzung an Olympischen Spielen definiert werden? Wie werden die Förder- und Verbandsstrukturen entwickelt? Sollen Talente systematisch erfasst und gefördert werden?

## Schweizer Weg in der Leistungsförderung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die öffentlich-rechtliche Nachwuchs- und Leistungsförderung an Bedeutung gewonnen hat. Die verstärkte Zentralisierung der nationalen Finanzmittel zu Gunsten der national geförderten Athletinnen und Athleten, Trainer/innen sowie Verbände ist im föderal und subsidiär geprägten Förderkontext des Schweizer Leistungssports bemerkenswert.

Die föderalen Schweizer Strukturen spiegeln sich in der finanziellen Unterstützung des Sports. Die Vielfalt und die Breite in der Förderung von Sportarten in Bezug auf die endbegünstigten Athletinnen und Athleten, die Trainer/innen sowie die Verbandsstrukturen, Infrastrukturen und Sportevents sind Kennzeichen dieses Systems. Die vielschichtige Förderung sichert das «Commitment» der öffentlichen Hand und ermöglicht eine breite Aktivierung von Finanzmitteln im Fördersystem. Gleichzeitig erhöhen sich die Chancen, dass die Bevölkerung in Volksabstimmungen sportpolitischen Anliegen zustimmt. Der Schweizer Föderalismus spielt nur dann seine Stärke aus, wenn die subsidiären Steuerungsorgane ein Anreizsystem schaffen, welches auf gemeinsamen Zielen für den Leistungssport basiert, und für eine transparente Umsetzung sorgen. Die Klärung von einigen Grundsatzenfragen kann dabei hilfreich sein.

Eine erste Grundsatzfrage betrifft die **Anzahl der Sportarten**: Ist eine Förderung vieler verschiedener Disziplinen effizient, oder müssen wenige Sportarten stark geführt und gefördert werden? Das Schweizer Sportsystem unterstützt die nationalen Verbände. Gleichzeitig werden Athletinnen und Athleten und ihre Trainer/innen gefördert. Synergien zwischen den Sportarten mit ähnlichen Anforderungen für die Leistungserbringung werden mitunter noch zu wenig genutzt. Das Schweizer Fördersystem benötigt weiterhin eine hohe Flexibilität in der Umsetzung, um im dynamischen internationalen Wettbewerbsumfeld bestehen zu können.

Eine zweite Grundsatzfrage fokussiert auf den **Grad der Zentralisierung**: Zentralisierung oder Dezentralisierung? Eine «top-down»-gesteuerte und zentralisierte Herangehensweise, wie sie etwa bei Nationen in der Vorbereitung auf Olympische Heimspiele üblich ist, bringt nur kurzfristig Vorteile. In der Schweiz sind individualisierte und dezentralisierte Lösungen im Leistungssport verbreitet. Langfristig ist der gesunde Wettbewerb zwischen verschiedenen Leistungserbringern innerhalb des Sportsystems förderlich. Dies gilt auch auf den verschiedenen Hierarchieebenen des privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Fördersystems. Wettbewerb schafft Anreize, sorgt für eine gegenseitige Effizienzkontrolle der Akteure und kann die Transparenz erhöhen. Auch wenn es auf den ersten Blick bei der «bottom-up»-Herangehensweise

mit dezentralen Lösungen Doppelspurigkeiten gibt, sind diese Systeme langfristig streng hierarchischen Strukturen überlegen. Dies hat sich in der Vergangenheit auch in anderen Wirtschaftsbereichen gezeigt: Privatwirtschaftlich getragene Branchen sind zentral geführten staatlichen Industrien überlegen.

Die dritte Grundsatzfrage gilt der **Ausgestaltung der Förderpyramide**: Soll die finanzielle Unterstützung vor allem die Spitze stärken oder auch der Breite zugutekommen? Die Förderpyramide darf nicht zu steil sein. Der Leistungssport braucht eine breite Basis. Zwischen Breitensport und Leistungssport besteht ein symbiotisches Verhältnis. Eine einseitige Finanzierung des Leistungssports ohne Breitensport ist langfristig nicht erfolgreich. Die Medien und die private Finanzierung durch Sponsoren stützen die absolute Spitzenathletin, den absoluten Spitzenathleten. Der private Geldgeber ist jedoch nur bedingt daran interessiert, herausragende Nachwuchssportlerinnen und -sportler während Jahren an das Weltklasseniveau auf Elitestufe heranzuführen. Er investiert sicherer in solche, die bereits Weltklasse verkörpern. Denn ein solches Investment zahlt sich sofort aus. Um dieses Marktversagen in der privatwirtschaftlichen Förderung zu verhindern, braucht es die subsidiäre Unterstützung der öffentlichen Hand.

## Mehr als nur Medaillen

Es ist eine Eigenschaft der Schweizer Sportförderung, dass die Medaillen nicht über allem stehen. Die gesellschaftliche Bedeutung einer Sportart fliesst in die Einstufung der Sportarten und in die Verteilung der Gelder mit ein. Die Bemühungen von Swiss Olympic und dem Bund stützen den sauberen, fairen und respektvollen Sport, basierend auf der Ethik-Charta. FTEM Schweiz inkludiert sowohl die breite Kinder- und Jugendförderung als auch das lebenslange Sporttreiben. Die Schweiz organisierte mit den YOG 2020 in Lausanne einen Jugendsportgrossanlass, bei dem nicht der Medaillenerfolg, sondern das Erlebnis im Zentrum stehen soll. Diese Initiativen verdeutlichen die Eigenschaften des Schweizer Spitzensportklimas. Es gilt, dieses nachhaltig zu schützen. Das Spitzensportklima im Sportsystem muss derart ausgestaltet sein, dass es Medaillen hervorbringen soll – aber nicht um jeden Preis. Sonst droht sich das Leistungssportsystem vom Sportsystem abzukoppeln und innerhalb der Gesellschaft zu isolieren. Die Schweiz will Medaillen, die nachhaltig glänzen.

# 13. Studiendesign und Methode

Die Studie «Leistungssport Schweiz – Momentaufnahme SPLISS-CH 2019» (LS-CH 2019) ist die Nachfolgestudie der Momentaufnahme SPLISS-CH 2011 (SPLISS-CH 2011). SPLISS steht für Sports Policy factors Leading to International Sporting Success. Die Nachfolgestudie LS-CH 2019 überprüft analog zur ursprünglichen Studie verschiedene Faktoren, die in nationalen Leistungssportsystemen günstige Voraussetzungen schaffen, damit Athletinnen und Athleten und Teams erfolgreich sind.

## Ziel der Studie

Ziel der vorliegenden Studie war es, mit Hilfe einer systematischen Analyse des Schweizer Leistungssportsystems seine Funktionsweise besser zu verstehen und dessen Transparenz zu erhöhen. Diese Studie kann den öffentlich-rechtlichen sowie den privatrechtlichen Entscheidungsträgern als Grundlage dienen, um die Effizienz und Effektivität des Fördersystems zu verbessern. Die Studie wurde als Vergleichsstudie zur Vorgängerstudie SPLISS-CH 2011 angelegt und erlaubt es, Veränderungen sowie Entwicklungen seit 2011 aufzuzeigen.

Der vorliegende Bericht präsentiert ausgewählte Resultate der Inventaraufnahme des Schweizer Leistungssportsystems sowie der Befragungsdaten mit dem Stichjahr 2019 und fasst Erkenntnisse aus dieser umfassenden Datenerhebung zusammen. Aufgrund von Rundungen können vereinzelte Zahlen von den effektiven Werten abweichen.

## Projektorganisation

Die Studie LS-CH 2019 wurde von der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHS in Zusammenarbeit mit Swiss Olympic durchgeführt. Geleitet wurde das Projekt vom Ressort Sportökonomie der EHS, welches die Erhebung, Auswertung und Interpretation der Inventardaten sowie der Befragungsdaten durchführte. Ein Lenkungsausschuss unterstützte das Projektteam bei der Datenerhebung und -validierung. Er setzte sich zusammen aus: A. Bürgi (BASPO), P.A. Weber (BASPO), F. Fischer (ehem. Kompetenzzentrum Sport der Armee), H. U. Wiedmer (Schweizer Armee), D. Egli (Swiss Olympic), J. Hammer (Swiss Olympic), D. Pürro (Swiss Olympic), L. Gerber (Stiftung Schweizer Sporthilfe) sowie M. Wolf (Trainerbildung Schweiz).

Zudem wurde das Projekt in Partnerschaft mit dem internationalen SPLISS-Konsortium durchgeführt. Dem SPLISS-Konsortium gehören nachfolgende Personen an: 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 (Universiteit Utrecht).

## Modell der Studie

Die Studie LS-CH 2019 baut auf dem Modell von De Bosscher et al. (2006) auf. 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. Beim Throughput werden die verschiedenen Stufen des Athletenwegs, entscheidende Unterstützungsleistungen sowie erfolgsrelevante Strukturen des Leistungssportsystems subsumiert. Der paralympische Sport wird nicht berücksichtigt.

Das Modell setzt die Finanzierung (Input), die Unterstützungsleistungen für die Athletinnen und Athleten (Throughput) sowie den internationalen Erfolg (Output) zueinander in Bezug. Das Modell bildet die Bereiche der nationalen Sportpolitik ab, die den internationalen Erfolg determinieren und durch verantwortliche Entscheidungsträger gesteuert werden. Es handelt sich dabei namentlich um folgende Bereiche: Finanzielle Unterstützung; Governance, Organisation und Strukturen; Breitensport; Talentförderung; Athletensupport; Infrastruktur; Trainerbildung und -förderung; Wettkämpfe; Forschung und Innovation; Spitzensportkultur.

## Datenerhebung

Für die Datenerhebung des Schweizer Leistungssportsystems wurden zwei Instrumente eingesetzt: einerseits ein Bestandskatalog, bestehend aus 96 kritischen Erfolgsfaktoren zur Erstellung eines Inventars des Leistungssportsystems; andererseits ein Befragungskatalog, mit welchem Athletinnen und Athleten, Trainer/innen sowie Chefs Leistungssport, Chefs Nachwuchs und Ausbildungsverantwortliche von 33 nationalen Sportverbänden befragt wurden.

**Bestandskatalog: Inventar**

Als Grundlage für die Erfassung des Inventars diente eine umfassende Literaturrecherche. Dabei flossen über 500 Dokumente sowie wissenschaftliche Publikationen nationaler Stakeholder des Schweizer Leistungssportsystems in eine umfassende Literaturliste ein. Das Inventar wurde mittels Bestandskatalog erhoben, welcher aus 96 kritischen Erfolgsfaktoren für den internationalen Erfolg besteht. Diese wurden mit 246 Hauptfragen und zahlreichen Unterfragen erhoben. Ergänzend fanden semi-strukturierte Befragungen mit Expertinnen und Experten aus dem Schweizer Sportsystem statt: 57 Fachexpertinnen und -experten wurden zu ihren jeweiligen Fach- und Themengebieten interviewt. 30 Seniorexpertinnen und -experten wurden zu den Stärken und Schwächen des schweizerischen Leistungssportsystems in einem der jeweiligen Bereiche befragt. Appendix 4 listet sämtliche befragten Expertinnen und Experten auf.

Des Weiteren fanden zwei themenspezifische Workshops zur erweiterten Datenerhebung in den Bereichen Finanzierung, Nachwuchsförderung, Athletensupport, Infrastruktur sowie Forschung und Entwicklung statt, um den Eigenheiten der föderalen Schweiz gerecht zu werden. Die Workshops wurden im Rahmen der Konferenz der kantonalen Sportbeauftragten (KKS) sowie des Forums Nachwuchsförderung und Ausbildung (Swiss Olympic) durchgeführt. Eine detaillierte Auflistung der Teilnehmer/innen befindet sich in Appendix 4.

**Befragungskatalog: Umfrage**

Die vom SPLISS-Konsortium erarbeiteten Fragebogen wurden, basierend auf den Recherchen des Projektteams, auf das Schweizer System adaptiert, übersetzt und mit spezifischen Fragen ergänzt. Dazu wurden drei Untersuchungsgruppen befragt: Athletinnen und Athleten (Athletensample), Trainer/innen (Trainersample) sowie Chefs Leistungssport, Chefs Nachwuchs und Ausbildungsverantwortliche (Funktionärssample). Pro Sample wurde ein spezifischer Fragebogen online versandt. Der Fragebogen des Athletensamples enthielt 96 Fragen, des Trainersamples 108 Fragen und des Funktionärssamples 124 Fragen. Ergänzend wurden mittels iPads Feldbefragungen zur Sicherung der Datenqualität und der Rücklaufquote bei den Verbänden vor Ort durchgeführt.

Die Umfrage fand in insgesamt 54 Sportarten statt. Diese Sportarten repräsentieren den national geförderten Sport basierend auf der Einstufung der Sportarten durch Swiss Olympic. Die Auswahl der Sportarten erfolgte unter Berücksichtigung folgender Voraussetzungen: alle Sportarten mit einer Einstufung 1–3 sowie solche mit einer Einstufung 4–5, sofern diese mindestens ein/e Inhaber/in mit einer Gold, Silber oder Bronze Card vorweisen konnten. Somit wurden primär olympische Sportarten und zu einem kleinen Teil nichtolympische Sportarten untersucht. Unter den befragten Sportarten waren Einzel-, Team- sowie Mannschaftssportarten vertreten.

Das Athletensample basierte auf dem Besitz einer Swiss Olympic Card Gold, Silber, Bronze oder Elite aus den eingestuften Sportarten mit Stichjahr 2019. Um die Sicht der Athletinnen und Athleten zu erfassen, wurden die Swiss Olympic Card Besitzer/innen zu ihrem aktuellen Förderumfeld sowie retrospektiv zum damaligen Förderumfeld während ihrer Talentphase befragt.

Das Trainersample setzte sich zusammen aus Trainerinnen und Trainern mit einem Diplom aus dem BTL oder DTL sowie aus Trainerinnen und Trainern, welche in den von Swiss Olympic finanzierten Nationaltrainerstellen angestellt waren. Das Funktionärssample beinhaltete alle Chefs Leistungssport, Chefs Nachwuchs und Ausbildungsverantwortlichen der 54 ausgewählten Sportarten.

Tabelle 13.1 zeigt den Umfang und den guten Rücklauf der Befragungen. Weiterführende deskriptive Informationen zu den befragten Athletinnen und Athleten sowie Trainerinnen und Trainern sind der Tabelle 13.2 zu entnehmen. Die Daten ermöglichen solide Aussagen über den schweizerischen Leistungssport aus Sicht der Direktbetroffenen. In der vorliegenden Publikation flossen die Ergebnisse aus den beiden Instrumenten zusammen. Aus Gründen der Leslichkeit werden die Daten der Studie LS-CH 2019 nicht explizit zitiert.

Tab. 13.1: Sample und Struktur der Befragten

	Sample			Struktur der Befragten		
	befragt	geantwortet	Rücklauf	olympische Sommer-sportarten	olympische Winter-sportarten	nicht-olympische Sportarten
Athletensample	1450	1151	79%	644	322	185
Trainersample	734	542	74%	328	169	45
Funktionärssample	122	102	84%	72	20	10

Anmerkungen: Die Anzahl beantworteter Fragebogen (geantwortet) schliesst auch die unvollständig ausgefüllten Fragebogen ein.  
Quelle: Daten aus der Befragung LS-CH 2019.



## Validierung

Zu Beginn des Projekts fand ein erster Validierungsworkshop statt zur Abbildung des aktuellen IST-Zustands des Schweizer Leistungssportsystems sowie zur Erfassung der Veränderungen und Entwicklungen seit 2011. Dieser Validierungsworkshop diente der Methodenentwicklung und Anpassung der Untersuchungsinstrumente an die aktuellen Gegebenheiten des Schweizer Leistungssportsystems. Am Ende der Datenerhebung wurden die Ergebnisse aus den verschiedenen Datenquellen zusammengeführt und am zweiten Validierungsworkshop mit verschiedenen Stakeholdern des Schweizer Leistungssportsystems diskutiert. Der zweite Validierungsworkshop fand aufgrund der herrschenden COVID-19-Situation online statt. An den vier Workshops nahmen jeweils zwischen 23 und 36 Personen teil. Eine detaillierte Auflistung der Teilnehmer/innen befindet sich in Appendix 4.

## Vergleichbarkeit der Befragungen von 2019 mit 2011

Verglichen mit SPLISS-CH 2011, stützt sich die Studie LS-CH 2019 auf eine umfassendere und qualitativ bessere Datengrundlage. Dies war möglich, weil das Leistungssportsystem deutlich besser dokumentiert und formalisiert ist. Bei den verschiedenen Workshops wurde zusätzlich Wert darauf gelegt, den spezifischen Eigenschaften des Schweizer Leistungssportsystems gerecht zu werden.

Die Athleten- und Trainersamples der beiden Befragungen 2019 und 2011 weisen eine sehr ähnliche Struktur auf (Tabelle 13.2). Dies ermöglicht Vergleiche zwischen den beiden Befragungen, um Entwicklungen zwischen 2011 und 2019 zu analysieren.

Tab. 13.2: Deskriptive Informationen zum Athleten- und Trainersample der Befragung 2019 im Vergleich zu 2011

	Befragung	Mittelwert	Anteil				
	Jahr	Alter	Frauen	Ausländer	Mannschafts-sportarten	Einstufung 1	Elite-Niveau
Athleten-sample	2019	25 Jahre	42 %	–	17 %	52 %	96 %
	2011	25 Jahre	42 %	–	22 %	43 %	88 %
Trainer-sample	2019	46 Jahre	18 %	29 %	18 %	63 %	52 %
	2011	43 Jahre	15 %	24 %	20 %	56 %	40 %

Anmerkungen: Das Elite-Niveau umfasst Athletinnen und Athleten, die Wettkämpfe auf nationalem Niveau (d.h. Schweizermeisterschaften auf Stufe Elite) oder internationalem Niveau bestreiten. Bei den Trainerinnen und Trainern umfasst es jene, die solche Athletinnen und Athleten trainieren.

Quelle: Daten aus den Befragungen LS-CH 2019 und SPLISS-CH 2011.

# III. Appendix

Appendix 1: Entwicklung der Anzahl Entscheidungen an den Olympischen Spielen seit 1988

Olympische Sommersportarten		Seoul 1988	Barcelona 1992	Atlanta 1996	Sydney 2000	Athen 2004	Peking 2008	London 2012	Rio 2016	Tokio 2021	Paris 2024	TOTAL
Trad. grösste Sportarten	Leichtathletik	42	43	44	46	46	47	47	47	48	48	458
	Schwimmen	31	31	32	32	32	34	34	32	35	35	328
	Sportschiessen	13	13	15	17	17	15	15	15	15	15	150
	Rudern	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	140
	Kunstturnen	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	140
	Judo	7	14	14	14	14	14	14	14	15	15	135
Trad. restliche Sportarten	Gewichtheben	10	10	10	15	15	15	15	15	14	10	129
	Boxen	12	12	12	12	11	11	13	13	13	13	122
	Kanu: Regatta	12	12	12	12	12	12	12	12	12	10	118
	Ringen: Freistil	10	10	10	8	11	11	11	12	12	12	107
	Segeln	8	10	10	11	11	11	10	10	10	10	101
	Fechten	8	8	10	10	10	10	10	10	12	12	100
	Rad: Bahn	6	7	8	12	12	10	10	10	12	12	99
	Ringen: Griech.-röm.	10	10	10	8	7	7	7	6	6	6	77
	Wasserspringen	4	4	4	8	8	8	8	8	8	8	68
	Tennis	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
	Bogenschiessen	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
	Tischtennis	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	42
	Rad: Strasse	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
	Basketball	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Handball	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Landhockey	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Pferdesport: Dressur	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Pferdesport: Concours Complet	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Pferdesport: Springen	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Volleyball	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
	Pentathlon	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19
	Synchronschwimmen	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19
	Fussball	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18
	Rhythmische Gymnastik	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	18
	Wasserball	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	17

Olympische Sommersportarten		Seoul 1988	Barcelona 1992	Atlanta 1996	Sydney 2000	Athen 2004	Peking 2008	London 2012	Rio 2016	Tokio 2021	Paris 2024	TOTAL
Neue Sportarten	Taekwondo				8	8	8	8	8	8	8	56
	Badminton		4	5	5	5	5	5	5	5	5	44
	Kanu: Slalom		4	4	4	4	4	4	4	4	6	38
	Beachvolleyball			2	2	2	2	2	2	2	2	16
	Rad: MTB			2	2	2	2	2	2	2	2	16
	Triathlon				2	2	2	2	2	3	3	16
	Trampolin				2	2	2	2	2	2	2	14
	Rad: BMX						2	2	2	2	2	10
	Skateboard									4	4	8
	Golf								2	2	2	6
	Marathon Swimming								2	2	2	6
	Rugby								2	2	2	6
	Karate Kumite									6	-	6
	Sportklettern									2	4	6
	Basketball 3x3									2	2	4
	Rad: BMX Freestyle									2	2	4
	Surfing									2	2	4
	Base-/Softball		1	2	2	2	2	-	-	2	-	11
	Karate Kata									2	-	2
	Breakdance										2	2
Total		237	257	271	300	301	302	302	306	339	329	

Anmerkung: Ohne Demonstrationsevents.

Olympische Wintersportarten		Calgary 1988	Albertville 1992	Lillehammer 1994	Nagano 1998	Salt Lake 2002	Turin 2006	Vancouver 2010	Sotschi 2014	Pyeongchang 2018	Peking 2022	TOTAL
Trad. grösste Sportarten	Langlauf	8	10	10	10	12	12	12	12	12	12	110
	Eisschnelllauf	10	10	10	10	10	12	12	12	14	14	114
	Ski Alpin	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	102
	Biathlon	3	6	6	6	8	10	10	11	11	11	82
Trad. restliche Sportarten	Eiskunstlauf	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
	Skispringen	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	34
	Rodeln	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33
	Bob	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	27
	Nordische Kombination	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	26
	Eishockey	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	17
Neue Sportarten	Short Track		4	6	6	8	8	8	8	8	9	65
	Ski Freestyle		2	4	4	4	4	6	10	10	13	57
	Snowboard				4	4	6	6	10	10	11	51
	Curling				2	2	2	2	2	3	3	16
	Skeleton					2	2	2	2	2	2	12
Total		46	57	61	68	78	84	86	98	102	109	

Anmerkung: Ohne Demonstrationsevents.

## Appendix 2: Meilensteine zur Unterstützung des Schweizer Leistungssport

Jahr	Beschrieb
2011	Auflösung der Eidgenössischen Sportkommission ESK.
2012	Inkraftsetzung des neuen Sportförderungsgesetzes mit den entsprechenden Verordnungen durch den Bundesrat. Die Verbände müssen gemäss Verordnung über ein anerkanntes Nachwuchsförderkonzept verfügen, um weiterhin von J+S-Subventionen zu profitieren und Swiss Olympic Talent Cards beantragen zu können. Kreditbeschluss NASAK 4 durch das Parlament in der Höhe von CHF 70 Mio. Anpassung des Einstufungssystems der Sportarten durch Swiss Olympic. Die gesellschaftliche Bedeutung der Sportart wird höher gewichtet. Gründung des Berufsverbandes der Trainer im Leistungs- und Spitzensport «swiss coach».
2013	Inkraftsetzung der Verordnung über die Unterstützung ziviler oder ausserdienstlicher Tätigkeiten mit militärischen Mitteln (VUM), welche die aus dem 1997 stammende Verordnung VEMZ ersetzt. Ablehnung einer Kandidatur von St. Moritz für die Olympischen Winterspiele 2022 durch das Bündner Stimmvolk.
2014	Publikation der Studie «Der Leistungssport in der Schweiz – Momentaufnahme SPLISS-CH 2011». Erhöhung der Anzahl besoldeter WK-Tage von 68 auf 130 für Athletinnen und Athleten sowie Trainerinnen und Trainer.
2015	Aufbau ThinkSport, ein Netzwerk im Bereich Forschung und Innovation für den Sport.
2016	Publikation des Berichtes des Bundesrates «Aktionsplan Sportförderung» zur Erfüllung der Motion 13.3369. Festlegung der baulichen Prioritäten bis 2023 an den Standorten Magglingen und Tenero durch den Bundesrat. Einführung des Rahmenkonzepts zur Sport- & Athletenentwicklung FTEM Schweiz durch Swiss Olympic. Publikation des überarbeiteten Manual Talentidentifikation und -selektion von Swiss Olympic und der EHSM (Piste 2.0). Erstmalige Vergabe des Swiss Olympic Labels an Leistungssportfreundliche Lehrbetriebe. Einführung der Plattform «saubere-veranstaltung.ch – Plattform für nachhaltige Sport- und Kulturevents». Einführung des Swiss Olympic Science Award.
2017	Erhöhung der zweckgebundenen Zuwendungen der Lotterien und Swiss Olympic für die Athletenförderung durch die Stiftung Schweizer Sporthilfe. Abschliessende Behandlung des «Aktionsplan Sportförderung» durch das Parlament. Der Bundesrat wird beauftragt, jährlich zusätzlich 15 Millionen Franken für den Nachwuchsleistungssport bereit zu stellen. Übertrag der J+S-Nachwuchsförderung an Swiss Olympic und Aufhebung der Nutzergruppe 7 (J+S-Nachwuchsförderung). Erarbeitung des «Strategiepapier Swiss Olympic 2017-2021» durch Swiss Olympic. Vereinbarung zwischen swissuniversities und Swiss Olympic zur leichteren Vereinbarkeit von Spitzensport und Studium. Durchführung der Alpinen Ski-Weltmeisterschaft in St. Moritz. Öffentliches Bekenntnis des Bundesrates zur Kandidatur der Schweiz für die Olympischen Winterspiele 2026. Start Crowdfunding-Plattform «I Believe in You» (private Initiative). Einführung der Wissensplattform elitesportinsights
2017/18	Erhöhung der finanziellen Unterstützung für den Schweizer Spitzensport durch den Bund und die Kantone. Swiss Olympic erhält vorerst für drei Jahre zusätzliche knapp CHF 30 Mio. (CHF 15 Mio. von den Kantonen/Lotterien und ab 2018 CHF 15 Mio. vom Bund).
2018	Erstmalige Vergabe des Swiss Olympic Labels an leistungssportfreundliche Arbeitgeber. Start der neuen Ausbildungsstruktur für Trainer/innen einschliesslich neuer Ausbildungsangebote. Start des Olympic Coach Programme Lausanne 2020. Ablehnung des Projektes «Sion 2026» bei der kantonalen Abstimmung. Zusammenschluss der Westschweizer Hochschulen zu «SmartMove» mit der Vision die Zukunft des Sports zu erdenken und entwickeln. Ersatz des Expertenrates Sportwissenschaft Swiss Olympic durch das Fördergefäss «Sportwissenschaft».
2019	Inkraftsetzung des neuen Geldspielgesetzes mit den entsprechenden Verordnungen durch den Bundesrat. Annahme der Motion Engler (18.4150): Der Bund wird zukünftig den Trainings- und Wettkampfbetrieb der Sportverbände auf NASAK-Anlagen unterstützen. Swiss Olympic verlangt von den eingestuften Sportarten ein idealerweise nach FTEM gegliedertes Leistungssport-Förderkonzept. Start des Projektes «Athletenpyramide / Konzept zur Optimierung der bestehenden Athletenpyramide» durch Swiss Olympic. Wiederaufnahme der «Strategie Sportgrossanlässe» mit einem Workshop mit den wichtigsten Akteuren.
2020	Schrittweise Erhöhung der Kapazität der Spitzensport RS bis 2023, von heute 35 auf 70 Rekrutinnen und Rekruten pro RS. Erhöhung der Beiträge an Schulsportlager von CHF 7.60 auf CHF 16 pro Tag. Durchführung der Youth Olympic Games in Lausanne. Eröffnung des privaten Leistungszentrums OYM in Cham.

## Appendix 3: Liste der befragten Sportarten und Sportverbände

Sportverband	Sportarten
Aero-Club der Schweiz	Fallschirm
Schweizer Alpen-Club	Sportklettern Skitourenrennen
Schweizer Schiesssportverband	Sportschiessen
Schweizerischer Fussballverband	Fussball Frauen Fussball Männer
Schweizerischer Handball-Verband	Handball Männer
Schweizerischer Hängegleiter-Verband	Gleitschirm
Schweizerischer Judo & Ju-Jitsu Verband	Judo Ju-Jitsu
Schweizerischer Ruderverband	Rudern
Schweizerischer Turnverband	Kunstturnen Rhythmische Gymnastik Trampolin
Schweizerischer Verband für Pferdesport	Pferdesport: Dressur Pferdesport: Springen
Swiss Athletics	Leichtathletik
swiss badminton	Badminton
Swiss Basketball	Basket 3×3
Swiss Canoe	Kanu: Regatta Kanu: Slalom
Swiss Cycling	Rad: Bahn Rad: BMX Rad: Kunstradfahren Rad: MTB Rad: Strasse
Swiss Fencing	Fechten
Swiss Golf	Golf
Swiss Ice Hockey Federation	Eishockey Frauen Eishockey Männer
Swiss Ice Skating	Eiskunstlauf Eisschnelllauf
Swiss Karate Federation	Karate
Swiss Orienteering	Orientierungslauf
Swiss Sailing	Segeln/Windsurfen
Swiss Sliding	Bob Rodeln Skeleton
SWISS SQUASH - Schweizerischer Squash Verband	Squash
Swiss Swimming Federation	Synchronschwimmen Schwimmen Wasserspringen
Swiss Taekwondo	Taekwondo
Swiss Tennis	Tennis
Swiss Triathlon	Triathlon
swiss unihockey	Unihockey Frauen Unihockey Männer
Swiss Volley	Beachvolleyball Volleyball Frauen
Swiss Wrestling Federation	Ringern
SWISSCURLING ASSOCIATION	Curling
Swiss-Ski	Biathlon Langlauf Ski Alpin Ski Freestyle Skispringen Snowboard

## Appendix 4: Liste der Expertinnen und Experten sowie Workshop-Teilnehmenden

**Auftraggeber:** Mäder, U. (EHSM)

**Projektleiter:** Kempf, H. (EHSM)

**Projektmanagement:** Bosshard, B. (EHSM)

### Lenkungsausschuss

Bürgi, A. (BASPO), Egli, D. (Swiss Olympic), Fischer, F. (Kompetenzzentrum Sport der Armee bis April 2020), Gerber, L. (Stiftung Schweizer Sporthilfe), Hammer, J. (Swiss Olympic), Pürro, D. (Swiss Olympic), Weber, P.-A. (BASPO), Wiedmer, H. U. (Schweizer Armee), Wolf, M. (BASPO)

### Projektteam

Bosshard, B. (EHSM), Geboltsberger, S. (Swiss Olympic), Mrkonjic, M. (EHSM), Pillet, F. (EHSM), Renaud, A. (EHSM bis Okt. 2019), Stopper, M. (EHSM Nov. 2019 bis April 2020), Sutter, S. (EHSM), Weber, A. (EHSM), Weber, A. Ch. (EHSM), Zurmühle, C. (EHSM)

### Fachexpertinnen und -experten

Beier, S. (Training Base St. Moritz), Birrer, H.J. (BASPO), Böhlen, S. (Swiss Olympic), Bonny, M. (Swiss Olympic), Brunner, R. (VBS), Bücken, M. (Training Base Kerenzerberg), Bürgi, A. (BASPO), Dommann, A. (EMPA), Egli, D. (Swiss Olympic), Felten, J.B. (Felten & Cie), Fischer, F. (Kompetenzzentrum Sport der Armee), Fuchslocher, J. (BASPO), Gassmann, N. (Swiss Olympic), Geboltsberger, S. (Swiss Olympic), Gehlhaar, A. (Swiss Olympic), Gnädinger, J. (My Sports), Hammer, J. (Swiss Olympic), Hess, C. (VBS), Hollenstein, C. (Swiss Olympic), Hügli, M. (Swiss Olympic), Lechner, F. (Training Base Davos), Leutwyler, St. (BASPO), Liess, St. (BASPO), Lonchamp, M. (Loterie Romande), Mahler, N. (BASPO), Matter Graf, M. (Swiss University Sport), Moser, P. (BASPO), Müller, H. (EHSM), Neuenschwander, M. (Swiss Olympic), Niepmann, S. (Swiss Olympic), Nützi, Ch. (BASPO), Oswald, D. (EZV), Peiry, F. (Swiss Olympic), Praz, M. (BASPO), Pürro, D. (Swiss Olympic), Righenzi, S. (YOG 2020), Rohrer, St. (SRG), Romann, M. (EHSM), Rothenbühler, A. (EHSM), Röthlin, Ph. (EHSM), Rumo, M. (BASPO), Schild, F. (Swiss Olympic), Schütz, Ph. (EHSM), Schwarz, N. (BASPO), Schwizgebel, St. (BASPO), Sommer, J. (I believe in you), Sottas, G. (Bundesamt Sozialversicherung BSV), Staub, C. (Swiss Olympic), Steinegger, A. (BASPO), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Thüler, H. (BfU), Wehrli, J. (BASPO), Wiedmer, R. (Swisslos), Wiedmer, H. U. (Schweizer Armee), Wolfspurger, F. (SLF), Zeltner, M. (EZV), Zwahlen, E. (Swiss Paralympics)

### Seniorexpertinnen und -experten

Conzelmann, A. (Universität Bern), Csonka, A. (Swiss Olympic), Egger, J.-P. (Privattrainer), Fasnacht, R. (Swisslos), Felix, S. (BASPO), Gilli, G. (Eishockey Weltmeisterschaft 2020), Haas, P. (Swiss Athletics), Häusler, B. (Sporthilfe), Hollenstein, C. (Swiss Olympic), Iseli, P. (Sportamt Stadt Lausanne), Junod, T. (UEFA), Kunz, R. (Swiss Top Sport), Küttel, A. (University of Southern Denmark), Lorenzetti, S. (BASPO), Mengisen, W. (EHSM), Müller, Ph.J. (Union Schweizer Fussballtrainer), Nagel, S. (Universität Bern), Regli, P. (Swiss Coach), Reymond, S. (ASSA), Schennach, S. (Stiftung Sporthilfe), Schmidig, U. (Sportamt Stadt Zürich), Schwehr, T. (Rütter Socecco), Stöckli, R. (Swiss Olympic), van Berkel, M. (Swiss Olympic), von Gunten, F. (Swiss Olympic), Vuilliamenet, P. (EPFL), Wenderoth, N. (ETH Zürich), Zahner, P. (ZSC Lions), Zanetta, A. (Swiss Timing), Zesiger, R. (BASPO)



## Teilnehmende Validierungsworkshop 1 (22.01.2019) Magglingen

Bohnenblust, P. (Swiss Athletics), Bürgi, A. (BASPO), De Bosscher, V. (Vrije Universiteit Brüssel), De Rycke, J. (Vrije Universiteit Brüssel), Egli, D. (Swiss Olympic), Felix, J. (Sportamt Kt. Zug), Fischer, F. (Kompetenzzentrum Sport der Armee), Gerber, L. (Stiftung Schweizer Sporthilfe), Gilli, G. (Eishockey WM 2020), Gisin, D. (Stiftung Schweizer Sporthilfe), Gisler, B. (KKS), Hammer, J. (Swiss Olympic), Imhof, N. (Sportamt Kt. Waadt), Jeanneret, O. (Stadt Yverdon-les-Bains), Jeanneret, T. (Kt. Graubünden), Läubli, E. (Sportmittelschule Engelberg), Läubli, P. (OYM), Laurent, P. (SFV), Liess, S. (CST), Lustenberger, K. (Universiade), Matter, M. (Hochschulsportverband), Pfisterer, M. (Swiss Cycling), Praz, E. (BASPO), Pürro, D. (Swiss Olympic), Regli, P. (Swiss Coach), Raymond, S. (ASSA), Shibli, S. (Sheffield Hallam University), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Stofer, C. (Swiss Rowing), Wolf, M. (BASPO), Wunderlin, K. (Sportamt Kt. Aargau), Zurmühle, C. (EHSM)

## Teilnehmende Herbstkonferenz KKS (07.11.2019) Magglingen

Baumer, P. (Vertreter Kt. SG), Beutler, S. (Vertreter Kt. BS), Brin, M. (Vertreter Kt. BE), Broger, S. (Vertreter Kt. AI), Bürgi, A. (BASPO), Egli, D. (Swiss Olympic), Gerber, L. (Schweizer Sporthilfe), Gisler, B. (Vertreter Kt. FR), Gyax, B. (Vertreter Kt. BL), Hammer, J. (Swiss Olympic), Hartmann, P. (Vertreter Kt. NW), Hasler, R. (Vertreter Kt. AR), Imhof, N. (Vertreter Kt. VD), Jaquet, G. (Vertreter Kt. NE), Jaray, F. (Vertreter Kt. ZG), Jeanneret, T. (Vertreter Kt. GR), Jenny, R. (Vertreter Kt. GL), Jürg, P. (Vertreter Kt. ZH/KZS), Kälin, M. (Vertreter Kt. LU), Kiser, A. (Vertreter Kt. OW), Klopman, A. (Vertreter Kt. GE), Koch, Ch. (Vertreter Kt. AG), Leemann, M. (Vertreter Kt. TG), Leutwyler-Hess, St. (BASPO), Pilloud, V. (Vertreter Kt. JU), Pürro, D. (Swiss Olympic), Raymond, R. (ASSA), Reber, M. (Vertreter Kt. BE), Reichlin, L. (Vertreter Kt. SZ), Schibler, J. (Vertreter Kt. SO), Schnegg, R. (Swiss Olympic), Schötzau, S. (Vertreter Kt. ZH), Sommer, P. (Vertreter Kt. UR), Spitz, D. (Vertreter Kt. SH), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Tömördy, J. (Vertreter Liechtensteins)

## Teilnehmende Workshop Nachwuchsförderung und Ausbildung (10.12.2019) Magglingen

Bürgi, A. (BASPO), Défayes, M. (École des métiers du commerce et de culture générale Martigny), Ecke, A. (UNITED School of Sports AG), Egli, D. (Swiss Olympic), Etienne, M. (bwd Kaufmännische Berufsfachschule Bern), Etter, F. (Service de l'éducation physique et du sport), Fischer, F. (Kompetenzzentrum Sport der Armee), Gerber, L. (Schweizer Sporthilfe), Grünenfelder, C. (Lenkungsstelle Berufsbildung und Leistungssport), Hammer, J. (Swiss Olympic), Läubli, E. (Schweizerische Sportmittelschule Engelberg), Manz, C. (Sportschule Kollegium Brig), Matter Graf, M. (ASVZ), Matti, P. (Universität Bern), Pürro, D. (Swiss Olympic), Reifler Steiner, N. (Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur / FHO), Schmid, M. (Universität Bern), Schmidt, S. (SBB), Sieber, Y. (The Adecco Group Switzerland), Sigrist, R. (Amt für Berufsbildung), Terribilini, M. (Scuola professionale per sportivi d'élite Tenero), Vetterli, P. (Scuola professionale per sportivi d'élite Tenero), Vuillomenet, P. (EPFL), Winkler, U. (Stiftung Sport-Gymnasium Davos)

## Teilnehmende Validierungsworkshop 2 (24.04.2020) digital

Bärtsch, P. (NZZ), Bohnenblust, P. (Swiss Athletics), Bürgi, A. (BASPO), Denzler, M. (SRG SSR), Egli, D. (Swiss Olympic), Gerber, L. (Stiftung Schweizer Sporthilfe), Gisler, B. (Sportamt Kt. Fribourg), Hammer, J. (Swiss Olympic), Hartmann, P. (Sportamt Kt. Nidwalden), Imhof, N. (Sportamt Kt. Waadt), Koltszynski, A. (Sportamt Kt. Zug), Läubli, E. (Sportmittelschule Engelberg), Läubli, P. (OYM), Liess, S. (CST), Lorenzetti, S. (EHSM), Lustenberger, K. (Universiade), Mäder, U. (EHSM), Matter Graf, M. (Hochschulsportverband), Praz, E. (BASPO), Pürro, D. (Swiss Olympic), Regli, P. (Swiss Coach), Raymond, S. (ASSA), Stöckli, R. (Swiss Olympic), Stofer, Ch. (Swiss Rowing), van Berkel, M. (Swiss Olympic Athletes Commission), Weber, P.-A. (BASPO), Wiedmer, H. U. (Schweizer Armee), Wolf, M. (BASPO), Wunderlin, K. (Sportamt Kt. Aargau)

**Layout:** Küffer, F. (BASPO)

**Lektorat:** Grötzing, C. (EHSM)

# IV. Literatur

- Association Genevoise des Sports. [7. Januar 2019]. Événements Sportifs Suisses en 2019. *Association Genevoise des Sports*. Abgerufen am 09.03.2020 unter <https://sportsge.ch/wikisport/agenda-sportif-evenements-sportifs-suisse-2018/>
- Balthasar, A., & Biebricher, M. [2009]. *Die Versorgung der Schweiz mit Sportstätten – Auswertung und Interpretation einer Befragung der Schweizer Gemeinde*. Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung.
- Balthasar A., Bieri, O., Laubereau, B., Arnold, T., Rütter, H., Höchli, C., Rieser, A., Stettler, J., & Wehrli, R. [2013]. *Sportanlagenstatistik Schweiz 2012. Statistische Grundlagen mit betriebs- und energie-wirtschaftlichen Vertiefungen*. (Projektnummer P11-01). Luzern und Rüschlikon: Interface, Rütter+Partner, Institut für Tourismuswirtschaft ITW der Hochschule Luzern.
- Bruder, F. [2017]. *Vergleich der Fördermassnahmen von Kantonen für deren Athletinnen und Athleten mit Swiss Olympic Card im Jahr 2013 und 2016* (Unpublizierte Bachelorarbeit). Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM, Magglingen.
- Bundesamt für Sport BASPO. [2010]. *Nationales Sportanlagenkonzept (NASAK). Katalog der Sportanlagen von nationaler Bedeutung* [PDF-Dokument]. Magglingen: BASPO.
- Bundesamt für Sport BASPO. [2011]. *Aufteilung Kosten und Erlöse BASPO 2010 auf den Spitzen- und Breitensport per 31.12.2010* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: BASPO.
- Bundesamt für Sport BASPO. [2017]. *Forschungskonzept Sport und Bewegung 2017–2020*. Magglingen: BASPO.
- Bundesamt für Sport BASPO. [16. Februar 2017]. Bund unterstützt Sportgrossanlässe. *Bundesamt für Sport BASPO*. Abgerufen am 09.03.2020 unter <https://www.baspo.admin.ch/de/aktuell/themen--dossiers-/youth-olympic-games-und-universiade.detail.news.html/baspo-internet/2017/bund-unterstuetzt-sportgrossanlaesse.html>
- Bundesamt für Sport BASPO. [2018]. *Nationales Sportanlagenkonzept (NASAK). Katalog der Sportanlagen von nationaler Bedeutung* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.baspo.admin.ch/de/aktuell/themen--dossiers-/nationales-sportanlagenkonzept-nasak.html>
- Bundesamt für Sport BASPO. [2019a]. *Aufteilung Kosten/Erlöse und Transferaufwand BASPO 2018 auf Leistungs- und Breitensport per 31.12.2018* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: BASPO.
- Bundesamt für Sport BASPO. [2019b]. *Sportanlagen von nationaler Bedeutung (NASAK). Bedarfserhebung realisierungsreife NASAK-Projekte 2020 und 2021* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.baspo.admin.ch/de/home/meta/suche.detail.news.html/baspo-internet/2019/Die\\_Finanzkommission\\_WBK-S\\_bittet\\_um\\_die\\_Aufnahme\\_eines\\_Kredits.html](https://www.baspo.admin.ch/de/home/meta/suche.detail.news.html/baspo-internet/2019/Die_Finanzkommission_WBK-S_bittet_um_die_Aufnahme_eines_Kredits.html)
- Bundesamt für Sport BASPO. [2020]. *Organisationsbeiträge 2016-2019* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: BASPO.
- Bundesamt für Sport BASPO. [2021]. *Finanzmittel Ressortforschung 2004 bis 2020* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: BASPO.
- Bundesamt für Statistik [BFS]. [2019]. *Forschung und Entwicklung in der Schweiz 2017 – Finanzen und Personal* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/technologie/forschung-entwicklung-sektor/fe-priv-branche.assetdetail.7966521.html>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. [2020a]. *Bauinvestitionen nach STAT-TAB des BFS* [Unveröffentlichtes Dokument]. Neuchâtel: BFS.
- Bundesamt für Statistik [BFS]. [2020b]. *Beschäftigungsgrad* [Excel-Datensatz]. Heruntergeladen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.assetdetail.11987465.html>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. [2020c]. *Bildungsstand der Bevölkerung* [Excel-Datensatz]. Heruntergeladen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsindikatoren/themen/wirkung/bildungsstand.assetdetail.12527185.html>
- Bundesamt für Statistik [BFS]. [2020d]. *Bruttoerwerbseinkommen pro Jahr der Erwerbstätigen nach Erwerbsstatus, Berufsgruppen ISCO 08, Beschäftigungsgrad und Geschlecht – Zentralwert (Median) in Franken* [Excel-Datensatz]. Heruntergeladen von <https://www.bfs.admin.ch/bfsstatic/dam/assets/13127534/master>
- Bundgaard, J. [2. Mai 2018]. *Supporting student success*. PPT-Präsentation, präsentiert an der NUAS study counselling and administration conference 2018, Turku.
- Bundesgesetz vom 17. Juni 2011 über die Förderung von Sport und Bewegung (Sportförderungsgesetz, SpöFöG, SR 415.0)*. Herausgegeben von der Bundeskanzlei; Link auf die offizielle PDF-Fassung mit Stand vom 01.01.2019: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20091600/201901010000/415.0.pdf>

- Chappelet, J.-L. (2014). Managing the size of the Olympic Games. *Sport in Society*, 17(5), 581-592. doi:10.1080/17430437.2013.834621
- Comité d'organisation des Jeux de Paris 2024. (n.d.). The Olympic Games Paris 2024. *Paris 2024*. Abgerufen am 05.01.2021 unter <https://www.paris2024.org/en/the-olympic-games-paris-2024/>
- Das Schweizer Parlament. (2018). *Motion 18.4150 zur Mitfinanzierung des Trainings- und Wettkampfbetriebs auf Sportanlagen von nationaler Bedeutung* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaefft?AffairId=20184150>
- Datasport. (n.d.). Sportevents. *Datasport*. Abgerufen am 09.03.2020 unter <https://www.datasport.com/de/sportevents/kalender/>
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215. doi:10.1080/16184740600955087
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies. An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Der Bundesrat. (2016). *Aktionsplan Sportförderung des Bundes. Bericht des Bundesrates in Erfüllung der Motion 13.3369 WBK-NR vom 2. Mai 2013* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.baspo.admin.ch/de/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung.html>
- Der Bundesrat. (2019). *Sportanlagen von nationaler Bedeutung (NASAK): Stand der Programmumsetzung und Bedarfsabklärung. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 16.4085, Claude Hêche, 15.12.2016* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/57684.pdf>
- Digital Sports Hub Switzerland. (2018). *Digital Sports Hub Switzerland – Mitgliedschaft* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://digitalsports.ch/fileadmin/user\\_upload/Dateien/Logos/Partner/2018/DSHS\\_Partner\\_Broschuere\\_WEB.pdf](https://digitalsports.ch/fileadmin/user_upload/Dateien/Logos/Partner/2018/DSHS_Partner_Broschuere_WEB.pdf)
- Eidgenössische Finanzverwaltung [EFV]. (2011). *Staatsrechnung. Bericht zur Bundesrechnung 2010 – Band 1*. (Art.-Nr. 601.300.10d). Heruntergeladen von [https://www.efv.admin.ch/dam/efv/de/dokumente/Finanzberichte/finanzberichte/rechnung/2010/Band%201%20Bericht%20zur%20Bundesrechnung%20R2010.pdf.download.pdf/RG1\\_2010-d.pdf](https://www.efv.admin.ch/dam/efv/de/dokumente/Finanzberichte/finanzberichte/rechnung/2010/Band%201%20Bericht%20zur%20Bundesrechnung%20R2010.pdf.download.pdf/RG1_2010-d.pdf)
- Eidgenössische Finanzverwaltung [EFV]. (2019). *Staatsrechnung 2018 – Bericht – Band 1*. (Art.-Nr. 601.300.18d). Heruntergeladen von <https://www.efv.admin.ch/dam/efv/de/dokumente/Finanzberichte/finanzberichte/rechnung/2018/RG1.pdf.download.pdf/RG1-d.pdf>
- Eidgenössische Finanzverwaltung [EFV]. (2020a). *Finanzierungsrechnung nach Sachgruppen und Funktionen – Gemeinden – 2018* [Excel-Datensatz mit Publikationsdatum vom 08.09.2020]. Bern: EFV.
- Eidgenössische Finanzverwaltung [EFV]. (2020b). *Finanzierungsrechnung nach Sachgruppen und Funktionen – Kantone – 2018* [Excel-Datensatz mit Publikationsdatum vom 08.09.2020]. Bern: EFV.
- Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM. (n.d.). Anerkennungen. *Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM*. Abgerufen am 13.11.2020 unter <https://www.ehsm.admin.ch/de/ausbildung-weiterbildung/trainerbildung-schweiz/anerkenntnisse.html>
- Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM. (2020). *Jahresbericht 2019* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.ehsm.admin.ch/content/ehsm-internet/de/ehsm/\\_jcr\\_content/contentPar/downloadlist\\_1999719486/downloadItems/274\\_1589190271984.download/neu\\_EHSM\\_Jahresbericht\\_2019\\_d\\_WEB.pdf](https://www.ehsm.admin.ch/content/ehsm-internet/de/ehsm/_jcr_content/contentPar/downloadlist_1999719486/downloadItems/274_1589190271984.download/neu_EHSM_Jahresbericht_2019_d_WEB.pdf)
- Eidgenössisches Departement des Innern [EDI]. (n.d.). Stiftungsverzeichnis. *Eidgenössisches Departement des Innern*. Abgerufen am 16.09.2019 unter <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/eidgenoessische-stiftungsaufsicht/stiftungsverzeichnis.html>
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport [VBS]. (2016a). *Immobilienkonzept Sport des Bundes* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.baspo.admin.ch/content/baspo-internet/de/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung/\\_jcr\\_content/infotabs/items/dokumente/tabPar/downloadlist/downloadItems/169\\_1506677283970.download/Immobilienkonzept\\_Sport\\_de.pdf](https://www.baspo.admin.ch/content/baspo-internet/de/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung/_jcr_content/infotabs/items/dokumente/tabPar/downloadlist/downloadItems/169_1506677283970.download/Immobilienkonzept_Sport_de.pdf)
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport [VBS]. (2016b). *Leistungssportkonzept Bund* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.baspo.admin.ch/content/baspo-internet/de/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung/\\_jcr\\_content/infotabs/items/dokumente/tabPar/downloadlist/downloadItems/170\\_1506677310138.download/Leistungssportkonzept\\_de.pdf](https://www.baspo.admin.ch/content/baspo-internet/de/aktuell/themen--dossiers-/aktionsplan-sportfoerderung/_jcr_content/infotabs/items/dokumente/tabPar/downloadlist/downloadItems/170_1506677310138.download/Leistungssportkonzept_de.pdf)
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport [VBS]. (2019a). *Leistungen VBS 2018* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: VBS.
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport [VBS]. (2019b). *Leistungsvereinbarung zwischen Schweizerische Eidgenossenschaft vertreten durch das BASPO und Swiss Olympic Association* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: VBS.
- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport [VBS]. (11. September 2019). *Spitzensport in der Armee – Ausbau der Förderung*. [Informationsnotiz an die Mitglieder des Bundesrates].

- Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport [VBS]. (13. Dezember 2019). *Bundesrat verstärkt die Unterstützung der Sportverbände* [Pressemeldung]. Abgerufen am 08.10.2020 unter <https://www.baspo.admin.ch/de/home.detail.news.html/baspo-internet/2019/Bundesrat-verstaerkt-die-Unterstuetzung-der-Sportverbaende.html>
- Eidgenössische Zollverwaltung [EZV]. (n.d.). Spitzensport in der EZV. *Eidgenössische Zollverwaltung*. Abgerufen am 21.11.2019 unter <https://www.ezv.admin.ch/ezv/de/home/die-ezv/spitzensport-ezv.html>
- Farrey, T. (28. April 2019). Does Norway have the answer to excess in youth sports? *The New York Times*. Abgerufen unter <https://www.nytimes.com/2019/04/28/sports/norway-youth-sports-model.html>
- Felten & Compagnie. (2019). *Status des Sponsoringmarkts* [Unveröffentlichtes Dokument]. Wilen: Felten & Compagnie.
- Gracernote. (2020a). *Final Results. Olympic Games. Rank 1-8* [Datenbankauszug per 07.10.2020]. Heruntergeladen von <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020b). *Final Results. Olympic Games 1988 – 2018* [Datenbankauszug per 07.10.2020]. Heruntergeladen von <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020c). *Final Results. Olympic Summer Games 1988-2016. Switzerland. Rank 1-3* [Datenbankauszug per 07.10.2020]. Heruntergeladen von <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020d). *Final Results. Olympic Winter Games 1988-2018. Switzerland. Rank 1-3* [Datenbankauszug per 07.10.2020]. Heruntergeladen von <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020e). *Medals Country. Olympic Summer Games 1988 – 2016* [Datenbankauszug per 23.09.2020]. Heruntergeladen von <https://www.gracernote.com/>
- Gracernote. (2020f). *Medals Country. Olympic Winter Games 1988 – 2018* [Datenbankauszug per 23.09.2020]. Heruntergeladen von <https://www.gracernote.com/>
- Hockeyfans.ch. (1. Juli 2016). Bestätigt: TV-Deal mit UPS und SRG. *Hockeyfans*. Abgerufen am 02.02.2021 unter <http://www.hockeyfans.ch/news/meldung/40842>
- Hoff, O., Schwehr, T., Hellmüller, P., Clausen, J., & Nathani, C. (2020). *Sport und Wirtschaft Schweiz. Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. (2018). *Mit Innosuisse in die Zukunft* [PDF-Präsentation]. Heruntergeladen von [https://www.innosuisse.ch/dam/innosuisse/de/dokumente/ueberuns/Medien/Innosuisse\\_Roadshows/180315\\_Innosuisse\\_Roadshow\\_FHNW\\_Eggimann.pdf](https://www.innosuisse.ch/dam/innosuisse/de/dokumente/ueberuns/Medien/Innosuisse_Roadshows/180315_Innosuisse_Roadshow_FHNW_Eggimann.pdf.download.pdf/180315_Innosuisse_Roadshow_FHNW_Eggimann.pdf)
- Institut für Tourismuswirtschaft ITW. (2008). *Wirtschaftliche Bedeutung der Sportveranstaltungen in der Schweiz* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://ppdb.hslu.ch/inf2/rm/f\\_protected.php?f=20140306171943\\_5318a01f0832b.pdf&n=itw-forschung-schlussbericht-p2.pdf](https://ppdb.hslu.ch/inf2/rm/f_protected.php?f=20140306171943_5318a01f0832b.pdf&n=itw-forschung-schlussbericht-p2.pdf)
- International Olympic Committee. (n.d.). *Olympic Agenda 2020 – 20+20 Recommendations* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympic\\_Agenda\\_2020/Olympic\\_Agenda\\_2020-20-20\\_Recommendations-ENG.pdf](https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-20-20_Recommendations-ENG.pdf)
- International Olympic Committee. (2017a). *Fact-sheet – The Games of the Olympiad. Update – December 2017* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://stillmedab.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/OG/Factsheet-The-Games-of-the-Olympiad.pdf>
- International Olympic Committee. (2017b). *Factsheet – The Programme of the Olympic Winter Games. Update – November 2017* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://stillmedab.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/OWG/Factsheet-The-Programme-of-the-Olympic-Winter-Games.pdf>
- International Olympic Committee. (2018). *Factsheet – The Olympic Winter Games. Update – June 2018* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://stillmedab.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/OWG/Factsheet-The-Olympic-Winter-Games.pdf>
- International Olympic Committee. (2019). *The YOG – Vision, Birth and Principles* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/YOG/Factsheet-The-YOG-Vision-Birth-and-Principles.pdf>
- International Olympic Committee. (2020a). *List of Events 1988 – 2016* [Unveröffentlichtes Excel-Dokument]. Lausanne: IOC.
- International Olympic Committee. (2020b). *Olympic Charter – In force as from 17 July 2020* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/EN-Olympic-Charter.pdf>
- International Olympic Committee. (2020c). *Olympic Marketing Fact File. 2020 Edition* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File.pdf>
- International Olympic Committee. (2020d). *The YOG – Facts and Figures* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Factsheets-Reference-Documents/Games/YOG/Factsheet-The-YOG-Facts-and-Figures.pdf>

- Jugend- und Erwachsenensport. (2021). *J+S Transferkredit ab 2006* [Auszug aus der nationalen Datenbank für Sport per 08.02.2021]. Magglingen: Jugend- und Erwachsenensport.
- Jugend+Sport. (2020a). *Grobe Hochrechnung der J+S Beiträge nach der NWF Auslagerung* [PDF-Dokument]. Magglingen: Jugend+Sport.
- Jugend+Sport. (2020b). *Statistiken bis 2019* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.jugendundsport.ch/de/ueber-j-s/statistik/j-s-statistiken-2019.html#ui-collapse-411>
- Kempf, H., & Lichtsteiner H. (Hrsg.). (n.d.). *Das System Sport – in der Schweiz und international*. Magglingen: Eidgenössische Hochschule für Sport EHSM.
- Kempf, H., Weber, A. Ch., Renaud, A. & Stopper, M. (2014). *Der Leistungssport in der Schweiz: Momentaufnahme SPLISS-CH 2011. 2., überarbeitete Auflage*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Kinkel, S., Lay, G., & Wengel, J. (2004). *Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/29514/1/611898144.pdf>
- Kompetenzzentrum Sport Armee. (2020). *Diensttage RS und WK 2010 – 2020* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: Kompetenzzentrum Sport Armee.
- Küttel, A., Boyle, E., Christensen, M. K., & Schmid, J. (2018). A cross-national comparison of the transition out of elite sport of Swiss, Danish and Polish athletes. *Sport & Exercise Psychology Review*, 14(1), 3-22.
- Küttel, A., Boyle, E., & Schmid, J. (2017). Factors contributing to the quality of the transition out of elite sports in Swiss, Danish, and Polish athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 29, 27-39. doi:10.1016/J.PSYCHSPORT.2016.11.008
- Lamprecht, M., Bürgi, R., Gebert, A. & Stamm, H. (2017). *Sportvereine in der Schweiz: Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lamprecht, M., Bürgi, R. & Stamm, H. (2020). *Sport Schweiz 2020: Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Loterie Romande. (2019). *Répartition des bénéfices 2018* [PDF-Dokument]. Lausanne: Loterie Romande.
- Neue Zürcher Zeitung. (29. Januar 2018). Die 171 Athleten sollen mehr als 11 Medaillen holen. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen unter <https://www.nzz.ch/sport/olympische-winterspiele-2018/die-171-athleten-sollen-mehr-als-11-medailen-holen-ld.1352181#back-register>
- Olympic Channel Services. (29. Januar 2020). Mixed events enrich the Winter Games programme. *Olympics*. Abgerufen am 14.12.2020 unter <https://olympics.com/en/news/mixed-events-enrich-the-winter-games-programme>
- Park, S., Lavalley, D., & Tod, D. (2012). Athletes' career transition out of sport: a systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), 22-53. doi:10.1080/1750984X.2012.687053
- Preuss, H., Andreff, W., & Weitzmann, M. (2019). *Cost and Revenue Overruns of the Olympic Games 2000-2018*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rütter, H., Rieser, C., Hellmüller, P., Schwehr, T., & Hoff, O. (2017). *Sport und Wirtschaft Schweiz. Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz. Kurzfassung*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Rütter, H., Schmid, C., Hoff, O., Nathani, C., Schwehr, T., Kempf, H., Weber, A. Ch., Stettler, J., Preuss, H. (2012). *Volkswirtschaftliche Bedeutung Olympische Winterspiele Graubünden 2022* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [http://www.ruetter-sococo.ch/wp-content/uploads/2016/07/olympische\\_winterspiele\\_graubuenden\\_2022\\_gesamtbericht.484-2.pdf](http://www.ruetter-sococo.ch/wp-content/uploads/2016/07/olympische_winterspiele_graubuenden_2022_gesamtbericht.484-2.pdf)
- Schneider, A., & Fischer, C. (2019). Studierende Spitzensportlerinnen und Spitzensportler bei den Olympischen Spielen in Rio – Analyse zur Struktur und Erfolg der deutschen Olympiamannschaft 2016. In A. Schneider und T. Wendeborn (Hrsg.), *Spitzensport und Studium* (S. 19-52). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schweiz Tourismus. (n.d.). Veranstaltungen. *MySwitzerland*. Abgerufen am 09.03.2020 unter <https://www.myswitzerland.com/de-ch/erlebnisse/veranstaltungen/veranstaltungen-suche/>
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2017). *Faktenblatt Schweizerische Agentur für Innovationsförderung – Innosuisse* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.innosuisse.ch/dam/inno/de/dokumente/ueberuns/161202\\_Faktenblatt%20Innosuisse\\_DE1.pdf.download.pdf/161202\\_Faktenblatt%20Innosuisse\\_DE1.pdf](https://www.innosuisse.ch/dam/inno/de/dokumente/ueberuns/161202_Faktenblatt%20Innosuisse_DE1.pdf.download.pdf/161202_Faktenblatt%20Innosuisse_DE1.pdf)
- Schweizerischer Fussballverband. (2020). *Ausbildungsstruktur Breitenfussball* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.football.ch/portaldaten/28/Resources/dokumente/de/13\\_trainer/13.1\\_Ausbildungsstruktur\\_2020.pdf](https://www.football.ch/portaldaten/28/Resources/dokumente/de/13_trainer/13.1_Ausbildungsstruktur_2020.pdf)
- Schweizerischer Nationalfonds [SNF]. (n.d.a) Porträt. *Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung*. Abgerufen am 25.06.2019 unter <http://www.snf.ch/de/derSnf/portraet/Seiten/default.aspx>
- Schweizerischer Nationalfonds (SNF). (n.d.b). Projekte, Personen, Publikationen [Suchabfrage Sport]. *P3 Forschungsdatenbank Schweizerischer Nationalfonds*. Abgerufen am 16.09.2019 unter <http://p3.snf.ch/Default.aspx?query=sport>
- Schweizerischer Nationalfonds [SNF] & Innosuisse – Schweizerische Agentur für Innovationsförderung. (n.d.) Über Bridge. *Bridge*. Abgerufen am 16.12.2019 unter <https://www.bridge.ch/ueber-bridge>

- Schweizer Sportobservatorium. (n.d.). Trainerbildung Schweiz. *Sportobs*. Abgerufen am 30.11.2020 unter <https://www.sportobs.ch/de/indikatoren/bildung-und-forschung/trainerbildung-schweiz/>
- Schweizer Sportobservatorium. (2020). *Laufend aktualisierte Indikatoren. Stand Oktober 2020* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.sportobs.ch/inhalte/Indikatoren\\_PDF\\_neu/SPORTOBS\\_Updated.pdf](https://www.sportobs.ch/inhalte/Indikatoren_PDF_neu/SPORTOBS_Updated.pdf)
- Shibli, S., Gratton, C., & Bingham, J. (2012). A forecast of the performance of Great Britain and Northern Ireland in the London 2012 Olympic Games. *Managing Leisure*, 17(2-3), 274-290. doi: 10.1080/13606719.2012.674399
- Spitzensport Schweizer Armee. (2019). *Jahresbericht Spitzensportförderung 2018* [PDF-Dokument]. Magglingen: Kompetenzzentrum Sport.
- Spitzensport Schweizer Armee & Swiss Olympic. (2019). *Spitzensportförderung in der Armee. Übersicht für nationale Sportverbände* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:1ade546d-6308-4400-947c-4ad0f701484f/Factsheet\\_Armee-SO\\_2019\\_A4\\_D\\_def.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:1ade546d-6308-4400-947c-4ad0f701484f/Factsheet_Armee-SO_2019_A4_D_def.pdf)
- SRG SSR. (n.d.). *La SSR – Du sport pour toute la Suisse* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/publikationen/factsheets/Factsheet\\_Sport\\_FR.pdf](https://www.srgssr.ch/fileadmin/dam/documents/publikationen/factsheets/Factsheet_Sport_FR.pdf)
- Stamm, H., & Lamprecht, M. (2016). *Die Erfolgsbilanz der Schweiz an den Olympischen Spielen von Rio de Janeiro 2016* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.sportobs.ch/inhalte/Downloads/Rio16\\_report.pdf](https://www.sportobs.ch/inhalte/Downloads/Rio16_report.pdf)
- Stamm, H., Lamprecht, M., & Bürgi, R. (2018). *Die Schweizer Erfolgsbilanz der Olympischen Spiele von Pyeongchang 2018 im internationalen Vergleich* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.sportobs.ch/inhalte/Downloads/Pyeongchang\\_2018.pdf](https://www.sportobs.ch/inhalte/Downloads/Pyeongchang_2018.pdf)
- Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI. (2020). *Internationales Ranking der schweizerischen universitären Hochschulen* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2016/08/ranking-hs.pdf.download.pdf/Internationales\\_Ranking\\_der\\_universitaeren\\_Hochschulen\\_de.pdf](https://www.sbf.admin.ch/dam/sbf/de/dokumente/2016/08/ranking-hs.pdf.download.pdf/Internationales_Ranking_der_universitaeren_Hochschulen_de.pdf)
- Stettler, J., Wallebohr, A., & Müller, S. (2019). *Sporteventförderung in der Schweiz: Fallstudie im Rahmen der Strategie Sportgrossveranstaltungen des BASPO. Schlussbericht*. Luzern: Institut für Tourismuswirtschaft Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Stiftung Schweizer Sporthilfe. (2011). *Jahresbericht 2010* [PDF-Dokument]. Ittigen: Stiftung Schweizer Sporthilfe.
- Stiftung Schweizer Sporthilfe. (2019). *Jahresbericht 2018* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.sporthilfe.ch/dam/jcr:f23cb675-1950-43d6-9a7e-191b4179a732/Jahresbericht\\_2018.pdf](https://www.sporthilfe.ch/dam/jcr:f23cb675-1950-43d6-9a7e-191b4179a732/Jahresbericht_2018.pdf)
- Stiftung Schweiz. (n.d.). *Stiftung Schweiz*. Abgerufen am 04.02.2020 unter <https://stiftungschweiz.ch/>
- swiss coach - Berufsverband Trainer Leistungs- und Spitzensport Schweiz. (n.d.). *Verbandszweck. swiss coach*. Abgerufen am 19.12.2019 unter <https://swisscoach.info/verbandszweck>
- Swiss Cycling. (25. September 2020). Das Wallis ist Gastgeber der UCI Mountainbike-Weltmeisterschaften 2025. *Swiss Cycling*. Abgerufen am 02.02.2021 unter <https://www.swiss-cycling.ch/de/magazin/news/mtb/das-wallis-ist-gastgeber-der-uci-mountainbike-weltmeisterschaften-2025/>
- Swiss Football League. (6. Oktober 2016). SFL setzt in den Bereichen TV und Marketing auf bewährte Partner. *SFL*. Abgerufen am 02.02.2021 unter <https://www.sfl.ch/sfl/media-marketing/media/tv-rechte/>
- Swiss Football League. (2019). *Jahresbericht 2018/19* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.sfl.ch/fileadmin/user\\_upload/www.sfl.ch/downloads/jahresberichte/SFL\\_Jahresbericht\\_2018\\_19.pdf](https://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/www.sfl.ch/downloads/jahresberichte/SFL_Jahresbericht_2018_19.pdf)
- Swiss Ice Hockey Federation. (2019). *Geschäftsbericht Saison 2018/19* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.sihf.ch/media/16818/sihf\\_gb\\_2018-19\\_de.pdf](https://www.sihf.ch/media/16818/sihf_gb_2018-19_de.pdf)
- swissinfo.ch. (n.d.). *swissinfo.ch*. Abgerufen unter <https://www.swissinfo.ch/ger>
- Swisslos Interkantonale Landeslotterie. (2018). *Geschäftsbericht 2017* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.swisslos.ch/media/swisslos/publikationen/pdf/geschäftsbericht-2017.pdf>
- Swisslos Interkantonale Landeslotterie. (2019a). *Geschäftsbericht 2018* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von <https://www.swisslos.ch/media/swisslos/publikationen/pdf/geschäftsbericht-2018.pdf>
- Swisslos Interkantonale Landeslotterie. (2019b). *Gewinnverteilung Jahr 2018. Gesamtliste Kantone* [Unveröffentlichtes Dokument]. Basel: Swisslos.
- Swisslos Interkantonale Landeslotterie. (2019c). *Mittel an den nationalen Sport und die kantonalen Sportfonds Jahre 2001 – 2018* [Unveröffentlichtes Dokument]. Basel: Swisslos.
- Swiss Olympic. (n.d.a). Das Qualitätslabel von Swiss Olympic für Schulen. *Swiss Olympic*. Abgerufen am 19.02.2020 unter [https://www.swissolympic.ch/ueber-swiss-olympic/partner\\_labelinhaber/labelschulen.html](https://www.swissolympic.ch/ueber-swiss-olympic/partner_labelinhaber/labelschulen.html)
- Swiss Olympic. (n.d.b). esi – elitesportinsights. *Swiss Olympic*. Abgerufen am 29.04.2020 unter <https://swissolympic.ch/verbaende/esi-elitesportinsights1.0.html>
- Swiss Olympic. (n.d.c). Medizinische Institutionen. *Swiss Olympic*. Abgerufen am 18.03.2019 unter [https://www.swissolympic.ch/ueber-swiss-olympic/partner\\_labelinhaber/medizinische-institutionen.html](https://www.swissolympic.ch/ueber-swiss-olympic/partner_labelinhaber/medizinische-institutionen.html)



- Swiss Olympic. (n.d.d). Mit wissenschaftlicher Unterstützung zum Erfolg. *Swiss Olympic*. Abgerufen am 02.09.2019 unter <https://swissolympic.ch/verbaende/foerderung-unterstuetzung/sportwissenschaft.html>
- Swiss Olympic. (n.d.e). Pyeongchang 2018. *Swiss Olympic Team*. Abgerufen am 14.01.2021 unter <https://swissolympicteam.ch/de/olympische-missionen/olympische-spiele/pyeongchang-2018.html>
- Swiss Olympic. (n.d.f). Rio 2016. *Swiss Olympic Team*. Abgerufen am 14.01.2021 unter <https://www.swissolympicteam.ch/de/olympische-missionen/olympische-spiele/rio-2016>
- Swiss Olympic. (n.d.g). Talent Treff Tenero. *Swiss Olympic Team*. Abgerufen am 14.01.2021 unter <https://www.swissolympicteam.ch/de/olympische-missionen/3t/3t>
- Swiss Olympic. (n.d.h). Unterstützung Kantone und Stiftungen. *Swiss Olympic*. Abgerufen am 14.03.2019 unter <https://www.swissolympic.ch/athleten-trainer/unterstuetzungsbeitraege/unterstuetzung-kantone.html>
- Swiss Olympic. (2008). *Manual Talentdiagnostik und -selektion* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.mobilesport.ch/assets/lbwp-cdn/mobilesport/files/2011/02/Manual\\_Talentdiagnostik\\_und\\_-selektion\\_230309.pdf](https://www.mobilesport.ch/assets/lbwp-cdn/mobilesport/files/2011/02/Manual_Talentdiagnostik_und_-selektion_230309.pdf)
- Swiss Olympic. (2010). *Spitzensport-Konzept Schweiz. Förderkontinuum Nachwuchs-Elite* [PDF-Dokument]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2011). *Swiss Olympic Jahresbericht. Geschäftsjahr 2010/Budget 2012* [PDF-Dokument]. Bern: printgraphic.
- Swiss Olympic. (2015). *FTEM Schweiz – Rahmenkonzept zur Sport- und Athletenentwicklung in der Schweiz* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:5dab6dca-d7f6-4ae2-b55a-d4618087d591/Broschuere\\_Athletenweg%20FTEM\\_DE.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:5dab6dca-d7f6-4ae2-b55a-d4618087d591/Broschuere_Athletenweg%20FTEM_DE.pdf)
- Swiss Olympic. (2016a). *Einstufung der Sportarten. Stand 04.04.2016* [PDF-Dokument]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2016b). *Manual Talentdiagnostik und -selektion* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:4dc85694-502f-49da-b84f-d8572d353b29/Manual\\_Talentidentifikation\\_und\\_-selektion\\_DE\\_LOW.pdf?searchQuery=Manual%20talentdiagnostik%20und%20%5C-selektion](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:4dc85694-502f-49da-b84f-d8572d353b29/Manual_Talentidentifikation_und_-selektion_DE_LOW.pdf?searchQuery=Manual%20talentdiagnostik%20und%20%5C-selektion)
- Swiss Olympic. (2016c). *Reglement Swiss Olympic Athletes Commission* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:6fb37ac7-00d9-4eb1-9f3d-0d648d061c6f/Reglement\\_Athletenkommission\\_SOAC\\_2016\\_DE\\_unterschieden.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:6fb37ac7-00d9-4eb1-9f3d-0d648d061c6f/Reglement_Athletenkommission_SOAC_2016_DE_unterschieden.pdf)
- Swiss Olympic. (2017). *Ausführungsbestimmungen zu den «Richtlinien für die Einstufung der Sportarten»* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:1978538d-43a2-4119-b62f-fbbbcfc2231e/Ausf%u00fchrungsbestimmungen%20zu%20Richtlinien%20Einstufung\\_neu\\_170927\\_DE\\_def.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:1978538d-43a2-4119-b62f-fbbbcfc2231e/Ausf%u00fchrungsbestimmungen%20zu%20Richtlinien%20Einstufung_neu_170927_DE_def.pdf)
- Swiss Olympic. (2018a). *Ausführungsbestimmungen «Sportwissenschaft»* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:267287de-d451-4b10-bfc8-c0b478201283/Ausfuhrungsbestimmungen\\_Sportwissenschaft\\_2018\\_DE.PDF?searchQuery=ausf%C3%BChrungsbestimmungen%20sportwissenschaft](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:267287de-d451-4b10-bfc8-c0b478201283/Ausfuhrungsbestimmungen_Sportwissenschaft_2018_DE.PDF?searchQuery=ausf%C3%BChrungsbestimmungen%20sportwissenschaft)
- Swiss Olympic. (2018b). *Einstufung der Sportarten. Stand 25.01.2018* [PDF-Dokument]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2018c). *Richtlinien «Beiträge an Mitglieder von Swiss Olympic»* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:3b1e35c8-21a6-4983-96ec-dfdd721e916/Richtlinien\\_Beitraege\\_an\\_Mitglieder\\_180101\\_DE.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:3b1e35c8-21a6-4983-96ec-dfdd721e916/Richtlinien_Beitraege_an_Mitglieder_180101_DE.pdf)
- Swiss Olympic. (2019a). *Ausführungsbestimmungen für Organisationbeiträge an Verbände mit internationalen Sportanlässen in der Schweiz*. [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:ab3e9d21-d3e6-4799-9b6d-86d0e2dbcfd/Ausf%C3%BChrungsbestimmungen\\_Organisationsbeitr%C3%A4ge\\_2019-01-01\\_DE.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:ab3e9d21-d3e6-4799-9b6d-86d0e2dbcfd/Ausf%C3%BChrungsbestimmungen_Organisationsbeitr%C3%A4ge_2019-01-01_DE.pdf)
- Swiss Olympic. (2019b). *Jahres-Report. Leistungsvereinbarung BASPO – Swiss Olympic 2018* [Unveröffentlichtes Dokument]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2019c). *Liste NWF-Trägerschaften. Export 2019.12.17* [Excel-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:d08b5373-758d-46ad-aa3a-126685dc7ba6/Liste\\_NWF-Traegerschaften\\_Stand\\_20201117\\_DE.xlsx](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:d08b5373-758d-46ad-aa3a-126685dc7ba6/Liste_NWF-Traegerschaften_Stand_20201117_DE.xlsx)
- Swiss Olympic. (2019d). *Strategiepapier Swiss Olympic 2017-2021* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:4887e96d-9e5a-4a3d-a61f-b09d344257b2/Strategiepapier\\_2018\\_DE.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:4887e96d-9e5a-4a3d-a61f-b09d344257b2/Strategiepapier_2018_DE.pdf)
- Swiss Olympic. (2019e). *Swiss Olympic Jahresbericht 2018* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:a5c6c96e-4b07-4c2c-af23-93dcc53ee61b/Jahresbericht\\_2018\\_DE\\_nachtr%C3%A4glich%20adaptiert.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:a5c6c96e-4b07-4c2c-af23-93dcc53ee61b/Jahresbericht_2018_DE_nachtr%C3%A4glich%20adaptiert.pdf)
- Swiss Olympic. (2019f). *Unterstützung Sportgrossanlässe mit Organisationsbeiträgen (ab 2014)* [Unveröffentlichtes Dokument]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2020a). *Export Swiss Olympic Cards 2018* [Unveröffentlichtes Dokument]. Ittigen: Swiss Olympic.
- Swiss Olympic. (2020b). *Grundsätze Fördermechanismus NWF ab 2018 (Aktualisierung 2020)* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:077884e6-b806-487f-a9ea-6a3a594866db/Factsheet\\_F%C3%B6rdermechanismus\\_NWF\\_2020\\_DE.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:077884e6-b806-487f-a9ea-6a3a594866db/Factsheet_F%C3%B6rdermechanismus_NWF_2020_DE.pdf)
- Swiss Olympic. (2020c). *Verbandsbeiträge 2014-2019* [Unveröffentlichtes Dokument]. Ittigen: Swiss Olympic.

- Swiss Olympic Team. (n.d.). Willkommen in Tokyo. *Swiss Olympic Team*. Abgerufen am 11.12.2020 unter <https://www.swissolympicteam.ch/de/olympische-missionen/olympische-spiele/tokyo2020.html>
- Swiss Olympic Team. (22. Januar 2021). Ein Anlass, der weiterlebt. *Swiss Olympic Team*. Abgerufen am 03.02.2021 unter <https://www.swissolympicteam.ch/de/news/details?pageId=a5d948f4-249c-4edb-9fe9-a27c008b1e90&entryId=S64927>
- Swiss Olympic & Swiss Coach. (2017). *Wegleitung zur Prüfungsordnung über die Berufsprüfung für die/den Trainerin/Trainer Leistungssport vom 12. April 2017* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.ehsm.admin.ch/content/ehsm-internet/de/ausbildung-weiterbildung/trainerbildung-schweiz/pruefungen/berufspruefung\\_PO\\_2017/\\_jcr\\_content/contentPar/downloadlist\\_314557869/downloadItems/199\\_1507561940161.download/20191021\\_WL\\_BP\\_Trainer\\_Leistungssport\\_de.pdf](https://www.ehsm.admin.ch/content/ehsm-internet/de/ausbildung-weiterbildung/trainerbildung-schweiz/pruefungen/berufspruefung_PO_2017/_jcr_content/contentPar/downloadlist_314557869/downloadItems/199_1507561940161.download/20191021_WL_BP_Trainer_Leistungssport_de.pdf)
- Swiss Olympic & Swiss Coach. (2019). *Prüfungsordnung über die höhere Fachprüfung für Trainerin Spitzensport/Trainer Spitzensport vom 19. Dez. 2019* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://www.ehsm.admin.ch/content/dam/ehsm-internet/de/documents/trainerbildung/pruefungen/92843\\_PO\\_HFP\\_Trainer\\_Spitzensport%20d\\_191219.pdf](https://www.ehsm.admin.ch/content/dam/ehsm-internet/de/documents/trainerbildung/pruefungen/92843_PO_HFP_Trainer_Spitzensport%20d_191219.pdf)
- Swiss-Ski. (n.d.). Newsroom. *Swiss-Ski*. Abgerufen am 02.02.2020 unter <https://www.swiss-ski.ch/newsroom/news/forschung-wissenschaftliche-basisarbeit-und-spitzensport/>
- SwissTopSport. (n.d.). Geschichte. *SwissTopSport* – ein Beispiel an Solidarität. *SwissTopSport*. Abgerufen am 10.12.2019 unter <https://www.swisstopsport.ch/de/ueber-uns/geschichte?highlight=vereinigung>
- Switzerland Innovation. (n.d.). Über uns. *Switzerland Innovation*. Abgerufen am 07.09.2019 unter <https://www.switzerland-innovation.com/de/ueber-uns>
- ThinkSport. (29. Mai 2016). Latest News & Views. *ThinkSport*. Abgerufen am 07.09.2019 unter <https://www.thinksport.org/en/latest-news-and-views/just-heard-about-thinksport-find-out-more-1551>
- Trainerbildung Schweiz. (n.d.). Aus- und Weiterbildung. *Ausbildungsplaner*. Abgerufen am 13.11.2020 unter <https://ausbildungsplaner.ch/courses/seminars>
- Trainerbildung Schweiz. (2019). *Infos Trainerbildung Schweiz* [Unveröffentlichte PPT-Präsentation]. Magglingen: Trainerbildung Schweiz.
- Trainerbildung Schweiz. (2020). *Äquivalenzen Trainerbildung Schweiz 2010-19* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: Trainerbildung Schweiz.
- Trainerbildung Schweiz. (2021). *Anzahl Kursteilnehmer Trainerbildung Schweiz 2010-20* [Unveröffentlichtes Dokument]. Magglingen: Trainerbildung Schweiz.
- UEFA Academy. (2020). *UEFA Academy Catalogue* [PDF-Dokument]. Heruntergeladen von [https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/UEFA-Academy\\_Catalogue-2020\\_digital.pdf](https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2020/04/UEFA-Academy_Catalogue-2020_digital.pdf)
- Verordnung vom 23. Mai 2012 über die Förderung von Sport und Bewegung (*SpoFöV, SR 415.01*). Herausgegeben von der Bundeskanzlei, Link auf die aktuell gültige Fassung: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20111821/index.html#a42>
- Weber, A. Ch. (2019). *Creating competitive advantage in the Winter Olympics: strategic positioning in sports disciplines* [Dissertation, Vrije Universiteit Brussel]. Brüssel: VUBpress.
- Weber, A. Ch., De Bosscher, V., & Kempf, H. (2018). Positioning in Olympic Winter sports: analysing national prioritisation of funding and success in eight nations. *European Sport Management Quarterly* 18(1), 8-24. doi:10.1080/16184742.2017.1336782
- Weber, A. Ch., De Bosscher, V., & Kempf, H. (2019a). Positioning at the Olympic Winter Games: Examining the targeting of Olympic Winter Sports by medal-winning nations. *Sport, Business and Management*, 9(5), 417-442. doi:10.1108/SBM-01-2018-0002
- Weber, A. Ch., De Bosscher, V., Shibli, S., & Kempf, H. (2019b). Strategic analysis of medal markets at the Winter Olympics: Introducing an index to analyse the market potential of sports disciplines. *Team Performance Management*, 25(3/4), 229-252. doi:10.1108/TPM-10-2018-0068
- Weber, A. Ch., Kempf, H., Shibli, S., & De Bosscher, V. (2016). Measuring competition in the Olympic Winter Games 1992–2014 using economic indices. *Managing Sport and Leisure*, 21(6), 399-420. doi:10.1080/23750472.2017.1304232
- Weber, P.-A. (2013). *Politik der Schweiz zur Unterstützung des Leistungs- und Spitzensports. Eine historische Politikfeldanalyse aus Sicht des Bundes* [Masterarbeit im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA), Universität Bern]. Heruntergeladen von [https://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt\\_\\_und\\_mas\\_arbeiten/e234292/e234306/Masterarbeit\\_Weber\\_ger.pdf](https://www.kpm.unibe.ch/weiterbildung/weiterbildung/projekt__und_mas_arbeiten/e234292/e234306/Masterarbeit_Weber_ger.pdf)
- Wiget, Y. (23. Mai 2019). So viel arbeiten wir Schweizer im Vergleich mit anderen Europäern. *Tagesanzeiger*. Abgerufen unter <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/standardso-viel-arbeiten-wir-schweizer-im-vergleich-mit-anderen-europaeern/story/20353862>
- Zurmühle, C., Weber, A. Ch., Bosshard, B., & Kempf, H. (2019). *Der Leistungssport in der Schweiz – Momentaufnahme SPLISS-CH 2019. Bericht Validierungsworkshop 1*. Magglingen: Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen EHSM.

---

# V. Dank

Die hohe Rücklaufquote des Fragebogens schuf eine verlässliche Datenbasis. Ein herzliches Dankeschön geht an alle Athletinnen und Athleten, Trainerinnen und Trainer sowie an die Chefs Leistungssport, Chefs Nachwuchs und Ausbildungsverantwortlichen, die an unserer Umfrage teilgenommen haben. Weiter bedanken wir uns bei den zahlreichen Fach- und Senior-Expertinnen und -Experten für ihre wertvollen Einblicke in das Schweizer Leistungssportsystem.

Insbesondere danken wir den Mitgliedern des Lenkungsausschusses, namentlich den Herren Dr. Adrian Bürgi, Pierre-André Weber, Mark Wolf vom Bundesamt für Sport, David Egli, Jost Hammer, Dominik Pürro von Swiss Olympic, Franz Fischer (ehem. Kompetenzzentrum Sport der Armee), Hannes Wiedmer (Schweizer Armee) und Lukas Gerber (Stiftung Schweizer Sporthilfe) für die wertvollen Informationen, Anregungen und Verbesserungsvorschläge, die zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben. Weiter danken wir Dr. Anne Renaud (ehem. BASPO), Marco Stopper (ehem. BASPO) und Sarah Geboltsberger (Swiss Olympic) für ihre wertvolle Unterstützung bei der Datenerhebung.

Nicht zuletzt bedanken wir uns bei den Mitarbeitenden der «Kommunikation», der «Lernmedien», des «Rektorats EHSM» und den «Sprachen» am Bundesamt für Sport BASPO für ihre tatkräftige Unterstützung. Ohne deren engagierten Einsatz wäre der Bericht nicht zeitgerecht fertiggestellt worden. Wir bitten Sie um Nachsicht, falls wir jemanden an dieser Stelle unbeabsichtigt nicht erwähnt haben.

Ein Produkt der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHS  
in Zusammenarbeit mit Swiss Olympic.

Autoren: Dr. Hippolyt Kempf, Dr. Andreas Ch. Weber, Corinne Zurmühle, Bruno Bosshard,  
Dr. Michaël Mrkonjic, Ariane Weber, Florence Pillet & Sophie Sutter.

Foto: Piotr Staron, @staronphoto

Ausgabe: 2021, 3., vollständig überarbeitete Version

Herausgeber: Bundesamt für Sport BASPO, Eidgenössische Hochschule für Sport EHS

Internet: [www.baspo.ch](http://www.baspo.ch), [www.ehs.ch](http://www.ehs.ch)

E-Mail: [sportoekonomie@baspo.admin.ch](mailto:sportoekonomie@baspo.admin.ch)

Zitationsvorschlag:

Kempf, H., Weber, A. Ch., Zurmühle, C., Bosshard, B., Mrkonjic, M., Weber, A., Pillet, F., & Sutter, S. (2021).  
*Leistungssport Schweiz – Momentaufnahme SPLISS-CH 2019*. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.

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