



Hamburgisches  
WeltWirtschafts  
Institut

Reihe Edition HWWI Band 3

Bernhard Schwank

**Reorganisation in Verbänden und Institutionen – Voraussetzung für den Leistungssport**

in:

**Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport**

Herausgegeben von Martin-Peter Büch, Wolfgang Maennig und  
Hans-Jürgen Schulke

S. 85–100

Hamburg University Press  
Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg  
Carl von Ossietzky

## Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Online-Version dieser Publikation ist auf den Verlagswebseiten frei verfügbar (*open access*). Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar.

*Open access* über die folgenden Webseiten:

Hamburg University Press – <http://hup.sub.uni-hamburg.de>

PURL: [http://hup.sub.uni-hamburg.de/HamburgUP/HWWI3\\_Oekonomik](http://hup.sub.uni-hamburg.de/HamburgUP/HWWI3_Oekonomik)

Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek – <http://http://deposit.ddb.de/index.htm>

ISBN 978-3-937816-87-6 (Printausgabe)

ISSN 1865-7974 (Printausgabe)

© 2012 Hamburg University Press, Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Deutschland

Produktion: Elbe-Werkstätten GmbH, Hamburg, Deutschland

<http://www.ew-gmbh.de>

## **Inhalt**

Abbildungen	7
Tabellen	7
Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport – einige Bemerkungen vorab	9
<i>Martin-Peter Büch, Wolfgang Maennig und Hans-Jürgen Schulke</i>	
Efficient Use of Resources in Sports Associations – Key Success Factors of the German Field Hockey Association	15
<i>Uschi Schmitz</i>	
Revealed Comparative Advantage and Specialisation in Athletics	25
<i>Cindy Du Bois and Bruno Heyndels</i>	
Regulation and Football Brand: Can We Talk About a Taylor Effect on the Performances of The Red Devils?	49
<i>João Leitão</i>	
Competitive Balance in the NFL?	73
<i>Rodney J. Paul and Andrew P. Weinbach</i>	
<b>Reorganisation in Verbänden und Institutionen – Voraussetzung für den Leistungssport</b>	<b>85</b>
<i>Bernhard Schwank</i>	
Listening To Community Voices – Athlone and Green Point Residents' Views on the Location of the 2010 FIFA World Cup Stadium in Cape Town	101
<i>Kamilla Swart and Urmilla Bob</i>	

## Table of Contents

<b>Professional Sports, Hurricane Katrina, and the Economic Redevelopment of New Orleans</b>	<b>123</b>
<i>Robert A. Baade and Victor A. Matheson</i>	
<b>Die Vergabe der Olympischen Spiele durch das IOC – Eine institutionenökonomische Analyse</b>	<b>147</b>
<i>Frank Daumann und Hannes Hofmeister</i>	
<b>Comparing Management Performance of Belgian Football Clubs</b>	<b>195</b>
<i>Stefan Késenne</i>	
<b>Public-Private Partnership in Singapore Sports Hub</b>	<b>207</b>
<i>Belinda Yuen</i>	
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>231</b>
<b>Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport</b>	<b>233</b>
<i>Referenten und Referate des 7. Internationalen Hamburger Symposiums „Sport und Ökonomie“ am 31. August und 1. September 2007</i>	

## Abbildungen

Büch, Maennig und Schulke

Abb. 1: Sportproduktion 10

Schmitz

Fig. 1: Organizational Structure of the DHB 17

Fig. 2: Development of TV Coverage 2001–2006 (Million Viewers) 20

Fig. 3: Pyramid of Sponsors and Partners 21

Paul and Weinbach

Fig. 1: NFL Standard Deviation of Win Percentage 78

Fig. 2: NFL Average Printsread 79

Fig. 3: NFL Standard Deviation of the Printsread 79

Késenne

Fig. 1: Basic Model 198

## Tabellen

Du Bois and Heyndels

Tab. 1: Index RS for Revealed Symmetric Comparative Advantage (RSCA) in Athletics, IAAF-rankings 2005 (main categories) – Selection of Countries 32

Tab. 2: Explaining RSCA-index (main categories) 38

Tab. 3 a: Explaining RSCA-index (sub categories; only outcome equations are reported) 39

Tab. 3 b: Explaining RSCA-index (sub categories – continued; only outcome equations are reported) 40

Tab. A 1: Index for Revealed Symmetric Comparative Advantage in Athletics for 12 Event Categories – Selected Countries 45

Leitão

Tab. 1: The ADF Tests, and the PP Tests, Including Constant and Tendency 60

Tab. 2: The ADF Tests, and the PP Tests, Without Constant and Without Tendency 60

Tab. 3: Selection of the Optimal Number of Lags 61

Tab. 4: Detection of Error Autocorrelation 62

Tab. 5:	The Cointegration Tests	63
Tab. 6:	The Contrasts of the Granger Causalities	64
Tab. 7:	Dynamic Analysis of the Significant Causalities Relationships	65
Paul and Weinbach		
Tab. 1:	Measures of Competitive Balance in the NFL – Pre- and Post-Salary Cap	80
Swart and Bob		
Tab. 1:	Length of Stay in the Area (in %)	109
Tab. 2:	Name of Area Where the Competition Venue Will Be Located in Cape Town (in %)	110
Tab.. 3:	Name of Area in Which the Legacy Stadium Will Be Located in Cape Town (in %)	111
Tab. 4:	Respondent’s Level of Agreement in Athlone towards Statements Pertaining to Key Aspects of Venue and 2010 Event (in %)	114
Tab. 5:	Respondent’s Level of Agreement in Green Point towards State-ments Pertaining to Key Aspects of Venue and 2010 Event (in %)	115
Baade and Matheson		
Tab. 1:	Summary Statistics for U.S. Metropolitan Areas (2004)	125
Tab. 2:	Aggregate Measures of the Fraction of the Economic Activity for Selected Cities and the United States Represented by the “Accommodation and Food Service Industry” (NAICS 72) for 2004	129
Tab. 3:	Aggregate Measures of the Fraction of New Orleans Economic Activity in Total Represented by Spectator Sports for 1997	131
Tab. 4:	Comparing the Pre- and Post-Katrina Economies for the New Orleans MSA	135
Kesénne		
Tab. 1:	Statistics	200
Tab. 2:	Correlation Matrix	201
Tab.. 3:	Reduced-form Estimation	202
Tab. 4:	Structural-form Estimation	204
Yuen		
Tab. 1:	Singapore Sports Hub PPP Process	219
Tab. 2:	Singapore Sports Hub Finalist Consortia	221

# Reorganisation in Verbänden und Institutionen – Voraussetzung für den Leistungssport

*Bernhard Schwank*

## Einführung und Vorbemerkungen

Dieser Beitrag ist in drei Abschnitte gegliedert. Im ersten Teil wird die Ausgangssituation im Spitzensport erläutert, wie sie sich für die neue Führung des Deutschen Olympischen Sportbunds (DOSB) nach der Fusion von Deutschem Sportbund (DSB) und Nationalem Olympischen Komitee (NOK) darstellte. Im zweiten Schritt werden die Konsequenzen und Strategien beschrieben, die insbesondere vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation in den Gesprächen mit Bundesminister Dr. Wolfgang Schäuble erörtert wurden. Der dritte Abschnitt wird eine erste Zwischenbilanzierung zum Zeitpunkt des Sommers 2007 sein. Abschließend sollen weitere Perspektiven im Sinne eines Ausblicks aus Sicht des DOSB vermittelt werden.

Ein Aspekt soll vorab angesprochen werden, weil er für die nachfolgenden Fragen besondere Relevanz besitzt. Er betrifft die Frage, an welchem Erfolgskriterium der deutsche Spitzensport gemessen wird und sich messen lassen möchte. In den vergangenen Jahren ist diese Diskussion immer wieder geführt und wiederbelebt worden. Ist es die Gesamtzahl der Medaillen, der Finalplatzierungen oder die Nationenwertung nach Platzierungspunkten (ein Punkt für einen zehnten Platz, zehn Punkte für eine Goldmedaille)? Hierzu ist die Position des DOSB heute eindeutig und klar: Ausschlaggebend ist der Medaillenspiegel, der der sogenannten inoffiziellen Nationenwertung zu Grunde liegt, der auch in der Öffentlichkeit mit dem größten Interesse wahrgenommen wird.

## Ausgangssituation

Es ist verständlich und nachvollziehbar, dass die neue Führung des DOSB mit der Übernahme der Verantwortung zunächst eine gründliche Bestandsaufnahme vorgenommen hat. Dabei wurden nicht nur die reine Erfolgsentwicklung, sondern vor allem auch die Förderstrukturen, insbesondere die staatliche Spitzensportförderung und die Nachwuchsförderung in den Ländern sowie internationale Entwicklungen der Leistungen, Erfolge und Fördersysteme berücksichtigt. Gerade für den letzten Aspekt soll herausgestellt werden, dass sich die regelmäßigen Weltstandsanalysen des Instituts für Angewandte Trainingswissenschaft Leipzig (IAT) hierfür als äußerst ergiebig erweisen haben.

Auf einen Nenner gebracht – und hier wird entgegen didaktischer Gepflogenheiten ein zentrales Ergebnis vorweggenommen – lässt sich die Ausgangssituation folgendermaßen zusammenfassen:

Der deutsche Spitzensport steht vor der Aufgabe,

1. den Abwärtstrend der olympischen Erfolge seit 1992 im Sommersport aufzuhalten und möglichst umzukehren, also die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu halten und wieder zu steigern, dies allerdings
2. gegen wachsende internationale Konkurrenz, bei
3. deutlich gestiegenen und weiter steigenden Kosten,
4. mit quasi unveränderten absoluten Mitteln, deren faktischer Wert aber über die Zeit beträchtlich gesunken ist.

Die Bestandsaufnahme wurde vom DOSB mit größter Sachlichkeit und Nüchternheit und möglichst ohne jede Beschönigung durchgeführt. Hierzu sollen vier Punkte beispielhaft näher erläutert werden.

### *Zu 1.: Die Erfolgsentwicklung*

Die Entwicklung der olympischen Erfolge Deutschlands lässt sich an einigen einfachen, aber aussagekräftigen Zahlen illustrieren: Gewann die deutsche Olympiamannschaft 1992 in Barcelona 82 Medaillen, waren es 1996 in Atlanta 65, 2000 in Sydney noch 56 und zuletzt in Athen 49 Medaillen. Gerade für den so genannten Medaillenspiegel ist die Anzahl der Goldmedaillen ausschlaggebend. Diese lag bei den vergangenen Sommerspielen bei 33, 20, 13 und 13. Die Ergebnisse gingen einher mit dritten Nationenplätzen in 1992 und 1996, dem fünften Platz 2000 und dem sechsten Platz in Athen 2004.

In einer aktuellen *Halbzeitbilanz* auf dem Weg zu den Olympischen Sommerspielen in Peking 2008 wurden die Ergebnisse der jeweils zuletzt ausgetragenen Weltmeisterschaften in den olympischen Sportarten von 2005 und 2006 zu Grunde gelegt. Dieser Auswertung zufolge, die 98 % aller olympischen Wettbewerbe umfasst, liegt Deutschland gegenwärtig auf dem neunten Platz. Das ist die Ausgangssituation im Sommer 2007 für die Olympischen Spiele in Peking 2008.

Ein interessantes Phänomen muss außerdem berücksichtigt werden: Bei den Olympischen Spielen von Athen hat Deutschland in 4 Wettbewerben Medaillen gewonnen, die bei den vorolympischen Weltmeisterschaften noch nicht erreicht wurden. Dem stehen allerdings 21 Wettbewerbe gegenüber, in denen Medaillenerfolge aus vorolympischen Weltmeisterschaften bei den Spielen nicht wiederholt werden konnten. Das heißt, in vielen anderen nationalen Systemen wird die Leistungsentwicklung der Spitzenathleten offenbar stärker auf den Höhepunkt der Olympischen Spiele zugeschnitten. Übrigens wurde bei den Winterspielen in Turin zwar mit 29 Medaillen der erste Platz im Medaillenspiegel erreicht, aber auch hier darf der Rückgang der Medaillenzahl gegenüber vormals 36 Medaillen von 2002 nicht einfach ausgeblendet werden.

### *Zu 2.: Die wachsende internationale Konkurrenz*

Die Zahl der teilnehmenden Nationen ist bei den Olympischen Sommerspielen von Seoul 1988 bis Athen 2004 von 160 auf 202 gewachsen. Vor allem hat sich aber die Anzahl der Länder, die Finalplatzierungen erreichen, von 74 auf 126 annähernd verdoppelt. Goldmedaillen wurden seinerzeit von Sportlern aus 31 und zuletzt aus 57 Nationen gewonnen. Ähnlich stellt sich die Situation im Wintersport dar: Nahmen in Calgary 1988 noch 57 Nationen teil, waren es jüngst in Turin 85. Auch hier hat sich die Zahl der Länder mit Finalplatzierungen von 23 auf 39 und derjenigen mit Goldmedaillen von elf auf 18 Nationen ausgeweitet.

Allerdings hat sich nicht nur die reine Anzahl der konkurrenzfähigen Nationen erhöht. Offenbar werden in zahlreichen anderen Ländern auch beträchtliche Anstrengungen gerade in der staatlichen Förderung des Spitzensports insgesamt und für gezielte Olympia-Programme unternommen. Die verfügbaren Informationen mögen unvollständig sein, und die Unterschiedlichkeit der Sportsysteme ist sicherlich zu berücksichtigen. Aber selbst in diesem Fall scheint die Ausstattung und Finanzierung von staatlicher Seite in Re-

lation jeweils deutlich höher zu sein als in Deutschland. Dies soll anhand einiger Beispiele illustriert werden:

- In Australien stehen der zentralen Regierungsbehörde für Sportförderung, der Australian Sports Commission, 133,7 Mio. Euro für die Jahre 2006/07 zur Verfügung. Zusätzlich wird das Australian Institute of Sport (AIS) in den Jahren 2004 bis 2007 mit 39,1 Mio. Euro ausgebaut und modernisiert.
- China gab im Jahr 2004 allein für die Vorbereitung der Olympia-Kandidaten rund 100 Mio. US-Dollar aus.
- Der französische Sporthaushalt sah 989,5 Mio. Euro im Jahr 2006 vor, davon waren 372,5 Mio. Euro spezifisch für die Spitzensportförderung vorgesehen.
- Großbritannien investiert jährlich rund 2,8 Mrd. Euro in den Sport, davon werden circa 1,1 Mrd. Euro von der britischen Regierung zur Verfügung gestellt. Dabei werden etwa 1,5 Mrd. Euro pro Jahr für den Hochleistungssport ausgegeben. Hinzu kommen die rund 900 Mio. Euro Regierungsmittel zur Vorbereitung der Olympischen Spiele 2012 in London.
- Der japanische *JOC Gold Plan* 2001 bis 2010 umfasst zusammen mit dem National Training Center 270 Mio. US-Dollar. Allein im Jahr 2006 wurden Fördermittel von 25 Mio. US-Dollar in die Vorbereitung der Olympiamannschaft investiert. Der Bau des Japanese Institute of Sports Sciences im Jahr 2001 kostete 220 Mio. US-Dollar, der laufende Betrieb wird mit 20 Mio. US-Dollar jährlich finanziert.
- Das kanadische Programm *Own the Podium* beläuft sich auf jährlich 15,4 Mio. Euro allein für die Wintersportverbände.
- In Russland hat das *Programm zur Entwicklung von Körperkultur und Sport* für die Jahre 2006 bis 2015 ein Volumen von 3 Mrd. Euro. Davon kommen 1,5 Mrd. Euro aus staatlichen Mitteln. Allein für den Spitzensport steht 1 Mrd. Euro zur Verfügung.
- Die USA schließlich betreiben ihr Programm von 2005 bis 2008 mit circa 550 Mio. US-Dollar, davon 20–30 % staatliche Mittel. Hinzu kommt das US-Olympia-Programm mit jährlich circa 98,3 Mio. US-Dollar.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass sowohl im olympischen Sommer als auch im Wintersport die Zahl konkurrierender Nationen mit leistungsfähigen

gen Spitzensportsystemen erheblich gestiegen ist und dass beträchtliche – nicht zuletzt finanzielle – Anstrengungen in der Förderung des Spitzensports unternommen werden. Sicher ist, dass Fördergelder nicht automatisch Erfolge erzeugen, sie ermöglichen aber zumindest die notwendige Handlungsfähigkeit im Fördersystem.

### *Zu 3.: Die gestiegenen – und weiter steigenden – Kosten*

Ein zentraler Faktor der Kostensteigerung liegt in der Ausweitung des olympischen Wettkampfprogramms. Bis 2010 wurden die Olympischen Spiele – Sommer und Winter zusammengenommen – im Vergleich zu 1988 von 283 auf 388 Wettbewerbe ausgeweitet. Das entspricht einer Steigerung von 37 %, und zwar im Sommer um 21,5 % und im Winter um 46,5 %. Auffällig ist dabei, dass manche anderen Länder gerade in den neuen Wettbewerben mehr Erfolge erzielen konnten als die Bundesrepublik Deutschland. So waren in den ab 1992 eingeführten Sommer-Wettbewerben insgesamt für China 74, die USA 51, Frankreich 51, Australien und Russland jeweils 42 Medaillen zu registrieren, gegenüber 37 für Deutschland.

Die Ausweitung des olympischen Wettkampfprogramms ist allerdings nicht der einzige Faktor der Kostensteigerung. Hinzu kommt eine beträchtliche Ausweitung internationaler Meisterschaften und insbesondere der Qualifikationwettkämpfe für die Olympischen Spiele, die für die Spitzenverbände verpflichtend sind und die immer häufiger in Übersee ausgetragen werden. Ebenso ist eine steigende Internationalität nicht nur des Wettkampf-, sondern auch des Trainingskalenders zu beobachten. Klima- und Höhenlehrgänge im Umfang von mehreren Monaten jährlich zählen heutzutage in vielen Sportarten zum Standard der Vorbereitung internationaler Spitzenleistungen.

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Bereich liegt in den wachsenden Kosten der fortschreitenden High-Tech-Entwicklung sowie der wissenschaftlichen Betreuung und Forschung im Leistungssport einschließlich der Nachweismethoden für Dopingsubstanzen. Auch in der Wissenschaft weisen die Beobachtungen auf auffällige Initiativen in anderen Ländern hin. Beispiele sind hier:

- Ausbau des Australian Institute of Sport (AIS) 2004–2007 mit 39,1 Mio. Euro.
- Gründung des English Institute of Sport (EIS) und analoge Modelle in Schottland, Wales und Nordirland nach australischem Vorbild.

- Bau des Japanese Institute of Sports Science für 220 Mio. US-Dollar, bei einem Jahreshaushalt von 20 Mio. US-Dollar.
- High-Tech-Entwicklung in Kanada im Umfang von 3,3 Mio. Euro per annum; hinzu kommen 2,6 Mio. Euro des Programms *Top Secret 2010*.
- Erhöhung der Spitzensport-Forschungsmittel um 18,5 % in Russland im Jahr 2005.
- Das Programm *Sportwissenschaft und Sportmedizin* der USA mit einem Jahresvolumen von 20,9 Mio. US-Dollar.
- Das Korean Sports Institute mit einem Jahreshaushalt von 8,0 Mio. Euro.

Nun könnte angeführt werden, dass schließlich die privatwirtschaftlichen Mittel im Spitzensport beträchtlich zugenommen haben. Dem scheinen allerdings folgende Argumente gegenüber zu stehen: Das privatwirtschaftliche Engagement ist vorrangig in einigen wenigen Sportarten konzentriert, während für viele kleine und weniger im öffentlichen Interesse stehende Sportarten kaum Partizipationsmöglichkeiten bestehen. Oft werden ganz andere Interessen verfolgt als die des deutschen Sports, vor allem keine nationalen Repräsentationsinteressen. Der Einsatz dieser Mittel ist durch den Sport nicht steuerbar und somit für die Spitzensportförderung nicht systematisch einsetzbar. Schließlich – und entscheidend – gilt der Zuwachs für andere Nationen gleichermaßen, möglicherweise hier und da sogar in stärkerem Maße, sodass dadurch nicht speziell die deutsche Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflusst wird.

#### *Zu 4.: Die Wertminderung der Fördermittel*

Legt man die Angaben des Statistischen Bundesamtes zugrunde, dann sind die Inflationsraten von 1992 bis 2006 von jährlich 0,6 bis 5,1 % mit einer Wertminderung der weitgehend konstanten absoluten Fördersummen um 26,5 % in diesem Zeitraum einher gegangen. Der Effekt wirkt sich in sämtlichen Feldern aus, sei es nun die Arbeit der Verbände, die Unterstützung durch die Olympiastützpunkte, die Wissenschaft und Medizin oder der Betrieb der Trainingsstätten und Bundesleistungszentren. Besonders spürbar ist er im Bereich der Trainer. Nachdem seit 1997 keine tariflichen Anpassungen im Sinne des abgestimmten Leistungssport-Personalkonzepts realisiert werden konnten, liegt die Vergütung derzeit für beinahe jeden zweiten hauptberuflichen Bundes- und Stützpunkttrainer mehr oder weniger deutlich unterhalb der abgestimmten untersten

Vergütungsstufe. Zeitgleich beobachten wir, dass erfolgreiche Spitzentrainer häufig attraktiveren Angeboten aus dem Ausland folgen. Dies stellt einen wirklich ernst zu nehmenden Zustand dar.

Über die Einschätzung der Ausgangslage bestand insgesamt nicht nur im DOSB, sondern vor allem auch in Gesprächen mit Bundesminister Dr. Schäuble Einvernehmen: Die Erwartung, gesteigerte Leistungen des Fördersystems und wachsende Erfolge bei zunehmender Konkurrenz und steigenden Kosten mit stetig verminderten eigenen Möglichkeiten zu erbringen, ist selbst bei weiterer Konzentration, internen Umschichtungen und Effizienzsteigerungen innerhalb des Systems, die nicht ausgeschlossen werden, nicht mehr ohne Weiteres realistisch. Es wurde vereinbart, seitens des Leistungssports eine mittelfristige Kostenschätzung für eine gesteigerte Funktionalität und Zukunftsfähigkeit des Fördersystems zu erstellen.

### Mittelfristige Kostenschätzung

Es wird von hohen strategischen nationalen Erfolgszielen ausgegangen, die ein Aufhalten und Umkehren der Erfolgsentwicklung der vergangenen Jahre bedeuten. Dies bedeutet zum Beispiel, dass eine Platzierung in den *Top Five* des Medaillenspiegels bei den Olympischen Spielen in London 2012 sowie Verteidigung des ersten Platzes bei den Olympischen Winterspielen 2010 und 2014 angestrebt wird.

Weiterhin wurde davon ausgegangen, dass ein lediglich punktueller Ausgleich gegenwärtiger Defizite für eine Erhöhung der Erfolgchancen der Olympiamannschaften unzureichend und dass die erhöhte Wirksamkeit des Fördersystems nur zu gewährleisten sei, wenn tatsächlich die verschiedenen gegenwärtig unterfinanzierten Förderbereiche in konzertierter Form verbessert werden können. Dies betrifft mit vorrangiger Priorität den Trainerbereich – zusätzliche Trainer, die Trainervergütung, die Weiterqualifizierung und Erfolgsprämien – und die Programme der olympischen Spitzenverbände, also ihre Jahresplanung. Gleichfalls sind aber die Unterstützung des Leistungssports durch Wissenschaft und Medizin, die Athletenbetreuung der Olympiastützpunkte, ihre Förderung durch die Bundeswehr und Bundespolizei, die Trainingsstättenförderung, die nicht-olympischen Spitzenverbände und nicht zuletzt übergreifende Anti-Doping-Programme betroffen.

Zum Erreichen dieser Zielsetzung sind neben erhöhten finanziellen Anstrengungen auch strukturelle Umstellungen im Fördersystem nötig. So wird es beispielsweise nach Einschätzung des DOSB strategisch erforderlich sein, insbesondere in disziplinreichen Sportarten wie zum Beispiel Schwimmen, Leichtathletik, Zweikampfsportarten, Schützensport, Turnsport und in neuen olympischen Wettbewerben den Aufbau von Medaillenpotenzialen systematisch zu unterstützen.

Grundlagen für die mittelfristige Kostenschätzung waren

- weitgehend stabile absolute Fördersummen des Bundesministeriums des Innern (BMI) über die vergangenen Jahre,
- eine Wertminderung der absoluten Fördermittel von 1992 bis 2006 um circa 26,5 %, prospektiv durchschnittlich rund 2 % per annum Inflationsrate, entsprechend äquivalente Anpassungen von Personalkosten,
- die Erhöhung der Anzahl der olympischen Wettbewerbe über einen Zeitraum von 20 Jahren um 37 %,
- die Ausweitung der internationalen Qualifikationswettkämpfe und -turniere zur Zulassung für die Olympischen Spiele,
- die kontinuierliche Zunahme der Internationalität des jährlichen Wettkampf-, aber auch des Trainingskalenders
- und der Anstieg der internationalen Konkurrenz in Form von mehr Nationen mit ambitionierten und leistungsfähigen Spitzensportsystemen und mit umfangreicher staatlicher Förderung.

Die Kostenschätzung ist detailliert unterlegt mit Angaben, welche zusätzlichen Trainer wo eingesetzt werden, für welche Spezialtrainingsstätte zur Aufrechterhaltung des Betriebs welche zusätzlichen Mittel benötigt werden, in welchen Sportartgruppierungen die Jahresplanung um welche Beträge zu erhöhen ist. Auf diesen Grundlagen wurde der Mehrbedarf für 2008 auf circa 24 Mio. Euro, für 2009 auf circa 34 Mio. Euro, für 2010 auf circa 42 Mio. Euro, für 2011 auf circa 43 Mio. Euro und für 2012 auf circa 47 Mio. Euro geschätzt. Darin sind die Entsendungskosten zu den Olympischen Spielen 2008, 2010 und 2012 allerdings noch nicht inbegriffen.

## Zwischenbilanzierung und Ausblick

Das BMI hat 2007 bekannt gegeben, dass die Argumente des Sports angenommen worden sind und dass die Spitzensportförderung für 2008 – vorbehaltlich der Zustimmung des Bundestags zum Haushaltsentwurf – erheblich erhöht werden soll. Auch wenn damit noch nicht jeder Einzelantrag und jedes Detail erfüllt werden kann, wird es doch die Handlungsmöglichkeiten des DOSB beträchtlich verbessern.

Das bisherige Ergebnis wird als gemeinsamer Erfolg der konstruktiven Zusammenarbeit zwischen DOSB und BMI bewertet, für welche der DOSB dem BMI sehr verbunden ist. Das Zwischenergebnis kann aber keineswegs derart missverstanden werden, dass nun, da dieser wichtige Schritt erreicht ist, sozusagen die Hände in den Schoß gelegt werden könnten. Im Gegenteil: Die hohe Verantwortung besteht nunmehr darin, die Mittel strategisch in der Weise einzusetzen, dass sie möglichst wirksam für Medaillenpotenziale bei Olympischen Spielen, aber auch bei den Paralympics und World Games zur Geltung kommen. Die Entscheidungen sind aus Sicht des DOSB für drei große Stränge zu treffen:

1. die Förderung der Spitzenverbände in ihrer Funktion als die legitimen internationalen Repräsentanten des deutschen Spitzensports in ihren Sportarten,
2. die Unterstützungssysteme und Grundlagen für die Arbeit in den Verbänden, also insbesondere wissenschaftliche und medizinische Unterstützung und die Betreuung im Stützpunktsystem, die Sicherung des Betriebs der Spezialtrainingsstätten und die professionellen Rahmenbedingungen in der Sportförderung von Bundeswehr und Bundespolizei,
3. die Nachwuchsförderung (vor allem unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit), die in weiten Teilen in der Verantwortung der Landesebene erfolgt.

Für den ersten Bereich, die Förderung der Arbeit in den Spitzenverbänden, stellen sich im Kern die folgenden drei zentralen strategischen Fragen:

1. Inwieweit beziehungsweise in welcher Gewichtung sollen Mittel für die kurzfristige Vorbereitung für 2008 oder aber für mittel- und langfristig angelegte Programme im Sinne der Nachhaltigkeit mit erwartbarer Wirkung für 2012 und darüber hinaus eingesetzt werden?

2. In welcher Weise ist die Förderung auf die einzelnen Sportarten und Disziplinen unter dem Gesichtspunkt der Wirksamkeit für den kollektiven Gesamterfolg im Sinne des Medaillenspiegels über alle Sportarten zu verteilen?
3. Wie könnte eine zukünftige Förderstruktur aussehen, die zum einen dem Prinzip der Einheit von Kompetenz und Haftung bestmöglich gerecht wird und die zum anderen auf der Ebene der Verbände dem Anreizprinzip Geltung verschafft, ohne aber zukünftige Zielerreichungen des gesamten deutschen Sports zu beeinträchtigen?

Die erste Frage lässt sich relativ kurz beantworten: Die Vorbereitungsprogramme der Verbände für Peking 2008 stehen weitgehend fest, und es wäre sicherlich eine unrealistische Erwartung, in diesem kurzen Zeitraum noch substantielle Veränderungen vollziehen zu wollen. Insofern wird dort, wo punktuell Möglichkeiten erkennbar sind, auch kurzfristig noch komplementär Einfluss auf die Vorbereitung der nächstjährigen Spiele genommen. Der Schwerpunkt wird aber eindeutig auf dem Aspekt der nachhaltigen Entwicklung liegen, in Form von mittel- und langfristig angelegten Programmen insbesondere im Anschlussbereich. Für beide Ansätze gilt allerdings gleichermaßen, dass unverzüglich zu handeln ist. Jeder Aufschub würde die Wirkungsmöglichkeiten dämpfen.

Die zweite Frage, nämlich die nach der Mittelverteilung auf Sportarten und Disziplinen, ist sicherlich etwas komplexer. Es ist davon auszugehen, dass zwar einerseits stabile bisherige Erfolge in einer Sportart mit gewisser Wahrscheinlichkeit auch künftige Erfolge erwarten lassen, zumindest eher als in einer Sportart mit geringen vergangenen Erfolgen, dass aber andererseits für eine Ausweitung der Medaillenerfolge die bislang ohnehin schon erfolgreichen Sportarten nicht ausreichen werden. Damit ist klar, dass eine zentrale Herausforderung darin liegt, zusätzliche Erfolgspotenziale in bislang weniger erfolgreichen Sportarten und Disziplinen aufzubauen.

Da das Gesamtvolumen der Fördermittel begrenzt ist, geht die Förderung einer Sportart auf Kosten der anderen. Im Kern geht es also darum, folgendes einzuschätzen: Inwieweit sind mit welcher Wahrscheinlichkeit zusätzliche Medaillenpotenziale zu erwarten, wenn Fördermittel im einen Falle einer bereits langjährig stabil erfolgreichen – und damit bereits relativ hoch geförderten – Sportart oder im anderen Falle einer bislang weniger erfolgreichen und geringer geförderten Sportart zugewiesen werden? Dabei sind die Verbände

nicht entweder erfolgreich oder nicht, sondern mehr oder weniger erfolgreich. Insofern handelt es sich nicht um einfache Entweder-oder-Entscheidungen, sondern um Mehr-oder-weniger-Fragen. Ökonomen werden sagen: ein typisches Grenzertragsproblem.

Für die dritte Frage, nämlich die Frage nach einer funktionalen Förderstruktur, soll ein kurzer Blick in die Vergangenheit geworfen werden. In den 1990-er Jahren wurde das Förderprinzip etabliert, dass die Bemessung der Förderung stringent nach den Erfolgen der vorhergehenden Jahre richtete: Erfolgreiche Verbände wurden hoch und weniger erfolgreiche Verbände wurden geringer gefördert. Damit konnte zwar einerseits gewährleistet werden, dass die Förderer mehrheitlich an Erfolgen in höherem Maße beteiligt waren als an Misserfolgen. Andererseits hat die Erfahrung gezeigt, dass dieses als stringente Anwendung des Anreizprinzips gedachte Muster dazu geführt hat, dass im Laufe der Olympiaden die erfolgreichen und hoch geförderten Verbände immer höher gefördert wurden, während nicht wenige andere Verbände in eine regelrechte *Abwärtsspirale* gerieten, an deren Ende sie für eine systematische Leistungssportförderung kaum mehr ausgestattet waren. Insofern konnte schwerlich erwartet werden, dass ausgerechnet Verbände, deren Handlungsmöglichkeiten immer weiter eingeschränkt wurden, wieder zur Verbesserung der Gesamtbilanz in Form zusätzlicher Medaillen beitragen könnten.

Nach Überzeugung des DOSB ist das Muster der Förderung in zweierlei Hinsicht grundlegend zu verbessern: Der DOSB wird Zielvereinbarungen mit dem BMI und mit den olympischen Spitzenverbänden jeweils über den Zeitraum einer Olympiade schließen. Darin werden Erfolgsziele, inhaltliche und strukturelle, aber auch weitere Ziele – zum Beispiel *Kampf gegen Doping* – ebenso vereinbart wie die Kriterien zur gemeinsamen Überprüfung der Erreichung der Ziele und Zwischenziele sowie die Leistungen und Gegenleistungen der Partner. Die Vereinbarungen werden prinzipiell prospektiv ausgerichtet sein. Inhaltlich wird dabei die Verantwortung für die fachlichen Entscheidungen bezüglich der Mittel zur Zielerreichung deutlich weiter als in der Vergangenheit beim zuständigen Verband liegen, womit eine bessere Annäherung an das Prinzip der Einheit von Kompetenz und Haftung erwartbar ist. Der zweite Gesichtspunkt bezieht sich auf die Finanzierungsstruktur: Vorgesehen ist, dass es für jeden Verband eine Grund- und eine Projektförderung geben soll. Die Projekte werden jeweils im Hinblick auf die vereinbarten Zielstellungen beschrieben. Wird nach einer Olympiade gemeinsam die Zielerreichung festgestellt, erhält der Verband einen Bonus *on top* für die Arbeit der nachfolgenden

vier Jahre. Wird die Zielstellung nicht erreicht, bleibt die Grundförderung erhalten und der Verband hat erneut die Möglichkeit, Projekte im Hinblick auf die neuen vereinbarten Ziele aufzulegen, aber der Bonus bleibt aus. Insofern steht im Mittelpunkt der Arbeit in der zweiten Jahreshälfte die Entwicklung der Zielvereinbarungen und – damit verbunden – eines neuen Förderkonzeptes, in dem insbesondere die Kriterien für eine Grundausstattung und für Projekte der olympischen Spitzenverbände für eine systematische Leistungssportförderung beschrieben werden.

Die verbesserten Möglichkeiten auf Seiten der Spitzenverbände sollen auch in der Unterstützung ihrer Arbeit mit Optimierungsschritten Hand in Hand gehen. Ich spreche vor allem von der Wissenschaft und Medizin. Unsere Bestandsaufnahme hat erkennen lassen, dass zwar allseits die Wichtigkeit der Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis und der beidseitige Wille zur engen Kooperation betont werden, dass aber andererseits neben Erkenntnis auch nach wie vor beträchtliche Transfer- und Anwendungsdefizite beklagt werden. Auffällig ist, dass wesentliche Ursachen beim jeweils anderen gesehen werden. Ein wenig zugespitzt etwa folgendermaßen: Neunmalkluger Besserwisser treten stets mit denselben stereotypen Botschaften auf, es müsse alles anders werden und die Dinge würden besser laufen, wenn man doch nur auf sie hörte. Dabei geht die Forschung meist an der Praxis „vorbei“ und ist insgesamt eher praxisfern, Transferleistungen werden zu selten erbracht und wenn, dann bleibt die mit Fremdwörtern überfrachtete, klug klingende Sprache letztlich unverständlich. Umgekehrt gilt die Praxis als zu theoriefern, Forschungsergebnisse werden selektiv aufgenommen oder umgedeutet, für komplexe Erklärungen besteht wenig Rezeptionsbereitschaft, rezeptartige Lösungen für praktische Probleme werden in viel zu kurzen Zeiträumen erwartet und letztlich muss die wissenschaftliche Ausbildung der Praktiker deutlich angehoben werden, um die wirksame Kommunikation mit der Wissenschaft zu verbessern. Daneben wurde in den Praxisorganisationen und den Instituten des Leistungssports wie auch seitens der Forschungsförderung in letzter Zeit gehäuft die Position vertreten, dass die Kooperationsformen zu intensivieren und die Führung und Koordination des Wissenschaftlichen Verbundsystems im Leistungssport zu verbessern seien.

Der DOSB und das BMI haben im Jahr 2006 den Strategieausschuss *Forschung im Leistungssport* gegründet, der im November als Nachfolgegremium des vormaligen Koordinierungsausschusses seine Arbeit aufgenommen hat. Darin arbeiten Vertreter aller Institutionen des Wissenschaftlichen Verbund-

systems im Leistungssport zusammen, also neben DOSB und BMI die Vertreter des Bundesinstituts für Sportwissenschaft (BISp), des IAT, des Instituts für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten (FES), der Sportwissenschaft und -medizin, der Wissenschaftskordinatoren der Spitzenverbände, der Trainerakademie und der Olympiastützpunkte (OSP). Das Arbeitsprogramm sieht bis zum Ende des Jahres 2007 vier Schwerpunkte vor:

1. die Schärfung funktionsteiliger Aufgabenprofile der Einrichtungen,
2. die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur einschließlich der Kooperations- und Führungsstrukturen im Wissenschaftlichen Verbundsystem,
3. die Entwicklung eines gemeinsamen strategischen, langfristigen Forschungsprogramms und
4. die Optimierung vielfältiger Prozesse innerhalb der etablierten Strukturen.

Schon in den ersten Arbeitseinheiten wurde deutlich herausgearbeitet, dass Kooperationshemmnisse im Verbundsystem vor allem in meist relativ offenen und unscharfen Aufgabenbeschreibungen mit teils beträchtlichen gegenseitigen Überlappungen und somit konkurrierenden Interessen verschiedener Einrichtungen begründet sind. Ausgehend von detaillierten Selbstbeschreibungen wurde im ersten Schritt eine einvernehmliche Struktur erarbeitet, in der die Schwerpunktaufgaben für jeden Partner derart konturiert wurden, dass sie untereinander weitgehend abgrenzbar wurden.

Damit waren gleichzeitig günstige Voraussetzungen für das zweite Vorhaben geschaffen, nämlich die strukturelle Weiterentwicklung. In den Diskussionen der letzten Zeit war immer wieder der Wunsch nach einem engeren Zusammenschluss insbesondere zwischen IAT, FES, der Trainerakademie und dem Betreuungsbereich der Olympiastützpunkte sowie nach der Übernahme einer stringenteren Führungsfunktion durch den DOSB zum Ausdruck gebracht worden. Als Zwischenergebnis des Ausschusses wurde dem DOSB-Präsidium ein Vorschlag vorgelegt, in dem ein zentraler Aspekt ist, dass IAT, FES, OSP und Trainerakademie zu einem *Forschungs- und Servicezentrum Leistungssport* (FSL) unter Führung des DOSB zusammengeschlossen werden. Das Präsidium hat die Geschäftsstelle beauftragt, bis zum Jahresende mit allen Beteiligten die geeigneten Umsetzungsmodalitäten einschließlich der Rechtsform zu erarbeiten.

Ebenfalls zum Juli des Jahres 2007 wurde die Erarbeitung des strategischen Forschungsprogramms in allen wesentlichen Punkten abgeschlossen. Das Programm spiegelt insbesondere die Interessen der Praxis wesentlich stär-

ker als frühere Dokumente wider. Die Forschung soll konsequent auf die Erklärung der Zielgröße des Erfolgs im Spitzensport, dessen Einflussgrößen und auf Möglichkeiten zu deren Beeinflussung unter den Bedingungen der offenen Gesellschaft ausgerichtet werden. Besonderen Vorrang werden die Forschungsfelder Trainings- und Wettkampfqualität, Trainerqualität, Nachwuchsleistungssport, Trainings- und Wettkampftechnologie und Wissenstransfer haben. Die hervorgehobene Bedeutung der weiteren Erforschung von Nachweismethoden für verbotene, Leistung steigernde Substanzen wurde deutlich betont. Dieser Forschungszweig ist aber in der Bundesfinanzierung anders verortet. Das Programm bildet die gemeinsame inhaltliche Grundlage mit hoher Verbindlichkeit für das gesamte Verbundsystem mit einer Laufzeit bis 2016. Es versteht sich als inhaltlichen *Korridor*, der Freiräume für forschersche Kreativität vorsieht und den Wettbewerb der Ideen ausdrücklich forcieren soll. Natürlich wird das Forschungsprogramm dynamisch in dem Sinne bleiben, dass es für kontinuierliche Aktualisierungen während seiner Laufzeit durchlässig bleibt.

Die vierte Komponente, die Optimierung von Prozessabläufen innerhalb der Strukturen, wird Gegenstand der Arbeit im zweiten Halbjahr 2007 sein. Dabei wird es um einen Katalog zahlreicher kleiner, aber wirksamer Maßnahmen gehen. So sind aus Sicht des DOSB, um einige Beispiele zu nennen, Aspekte der verbesserten Transparenz laufender Projekte, des *Mapping and Matching* von Praxisbedarfen und wissenschaftlichen Lösungskompetenzen, der Optimierung der Verfahren zur Beantragung, Vergabe und Evaluierung von Forschungsprojekten oder im Bereich des Wissenstransfers zum Beispiel eines digitalen *Trainer's Digest Quarterly* zu thematisieren.

Als letztes Handlungsfeld ist die Nachwuchsförderung anzusprechen. Hier gelten insoweit etwas andere Bedingungen, als weite Teile der Nachwuchsförderung in der Zuständigkeit der Länder liegen. Das Nachwuchsleistungssport-Konzept 2012 wurde 2005 durch alle Mitgliedsorganisationen des damaligen DSB beschlossen, und es besitzt weiterhin Gültigkeit. Nach ausgiebiger Diskussion wurde seinerzeit der gemeinsame Nenner aller Beteiligten herausgearbeitet und zur Grundlage des Konzepts gemacht. Das Verständnis des DOSB ist, dass die Konzeptpositionen damit aber nicht auf alle Zeit zementiert sein müssen, sondern dass selbstverständlich quasi unablässig nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten gesucht wird. So wurde in den vergangenen Jahren aus verschiedenen nationalen und internationalen wissenschaftlichen Evaluationsstudien auf Entwicklungspotenziale gerade in der Nachwuchsförderung hingewiesen. Auch wenn manche wissenschaftliche Erkenntnis für die

Praxis zunächst unbequem wirken mag, sind solche Untersuchungen im Rahmen der Bestandsaufnahme sehr ernst genommen worden.

Im ersten Schritt ging es uns darum, ein Verfahren zu finden, das alle Beteiligten einbindet und die offene und auch kritische Diskussion strittiger Fragen ermöglicht, das aber nicht aus dem Blick verliert, abschließend auch einen Strich zu ziehen, unter dem die Gemeinsamkeiten für möglicherweise punktuell veränderte und optimierte Strategien festgehalten werden. Auch wenn denkbar ist, dass auch in diesem Feld – wie in anderen Feldern auch – die Diskussionen fortgeführt werden und dass letztlich nicht für jedes Detail ein allseitiger Konsens sämtlicher Beteiligter erreichbar ist. Es wird die Aufgabe der Sportpolitik sein, das erreichte Gemeinsame herauszukristallisieren und Zustimmungsbereitschaften herauszuarbeiten, um einen gemeinsamen entscheidungs- und handlungsfähigen Willen zu erzeugen.

Konkret besteht das Verfahren darin, dass die Inhalte und Strukturen der Nachwuchsförderung bei der Konferenz der Landessportbünde, bei der Nachwuchstagung des IAT, bei einer anschließenden Sondertagung der Leistungssportreferenten der Landessportbünde und begleitend in wissenschaftlichen Workshops vertieft wurden. Bei einem Symposium im November 2007 sollen die Ergebnisse aus der Sicht von nationalen und internationalen Experten aus der Praxis und der Wissenschaft zusammengeführt und integriert werden. Neben den inhaltlichen Aspekten ist aus unserer Sicht die Frage der Schnittstelle von Bundes- und Landesförderung als ein zentrales Thema aufzugreifen. Hier liegen die Möglichkeiten zur Steuerung bislang vorrangig in relativ aufwendigen Abstimmungsverhandlungen für letztlich nicht selten doch eher brüchige Vereinbarungen und in beidseitigen Appellen und Empfehlungen. Insofern ist die Frage eines funktionalen Steuerungsmodells für das Schnittstellenmanagement gezielt zu thematisieren.

In einer ersten Zwischenbilanzierung lässt sich aus Sicht des DOSB resümieren, dass im Bereich der Bundesförderung für die Arbeit in den Spitzenverbänden und für deren Unterstützungssysteme nicht nur einige Schritte, sondern – diese Einschätzung sei gestattet – echte Sprünge nach vorne zu verzeichnen sind, sowohl was die finanziellen Möglichkeiten als auch was die inhaltliche Strukturierung anbetrifft. Die Vorhaben der nächsten Jahre werden nun vor allem das Management fordern, nämlich die erreichten strategischen Ausgangspositionen in der Praxis wirksam umzusetzen und in den praktischen Prozessen stetig weiter zu verfeinern. Wichtig wird sein, dass die zugeschriebene inhaltliche Richtlinienkompetenz der Spitzenverbände wahrgenommen und

umgesetzt wird und damit einher geht, dass ihnen die Kompetenzen für eigene fachliche Handlungsentscheidungen tatsächlich weitestgehend belassen werden, bei hoher Flexibilität in der Förderung, der erforderlichen Schnelligkeit von Entscheidungsprozessen und weiterer Entlastung in den Verwaltungsabläufen. Zeitgleich wird die Nachwuchsförderung gemeinsam mit den Ländern und Landessportbünden weiter zu optimieren sein. Abzuwarten ist, inwieweit der Finanzierungsoffensive für den Spitzensport auf Bundesebene ähnliche Initiativen auch auf der Landesebene folgen werden.