

McKinsey  
& Company



Public Sector

# Im Sprint aus der Krise

Strategien für die Leistungssportförderung  
nach Corona

Anna Wiesinger, Frank Sartorius, Viola Hartmann



# Im Sprint aus der Krise

Strategien für die Leistungssportförderung  
nach Corona

**Die Corona-Pandemie hat den internationalen Leistungssport hart getroffen. Besonders Athleten<sup>1</sup> spüren die Auswirkungen der Krise – physisch, psychisch und finanziell. Zudem hat die Absage von rund 25.000 Sportevents zu gesamtwirtschaftlichen Einschnitten geführt. Vor dem Hintergrund der im Sommer 2021 stattfindenden Olympischen Spiele, die für die Sportwelt zugleich den Übergang zum Next Normal einleiten, muss der Leistungssport Lösungen finden, wie er nicht nur seine akute Existenzkrise überwinden, sondern auch zu neuer Höchstform auflaufen kann. Hierfür ist dreierlei nötig: der gezielte Einsatz staatlicher Fördermittel, die Erschließung langfristig angelegter Förderquellen und die Vernetzung von Forschung und Innovation durch ein zentral geführtes Wissensmanagement.**

**Wie der Neustart für den internationalen Leistungssport durch eine Neuausrichtung der öffentlichen Förderung gelingen kann und welche Hürden dabei zu überwinden sind, zeigt dieser Artikel anhand von ausgewählten Länderbeispielen.**

---

<sup>1</sup> Im Sinne einer besseren Lesbarkeit beschränkt sich das Dokument bei der Nennung von Personen, Berufen, Positionen und Titeln auf die männliche Form, ohne damit die weibliche ausschließen zu wollen

# Time-out

für den Sport:  
Corona und  
die Folgen



Seit rund einem Jahr steckt der internationale Leistungssport in der größten Krise seiner Geschichte. 50.000 Sportevents weltweit standen 2020 auf der Agenda der Veranstalter – fast jedes zweite wurde abgesagt. Ligen wurden entweder verschoben (wie die amerikanische Basketball-Profiliga NBA) oder fielen ganz aus (wie die Deutsche Eishockey Liga). Dort, wo der Betrieb wieder aufgenommen wurde, fanden Spiele vor leeren Rängen statt. Kein Land konnte seinen Sportbetrieb während der Krise ohne drastische Einschnitte aufrechterhalten.

Auch vor den globalen Topereignissen machte die Pandemie nicht halt. Rund 40 internationale Spitzenwettbewerbe wurden verschoben oder fielen wegen Corona aus – von den Eishockey- und Eiskunstlaufweltmeisterschaften in der Schweiz und in Kanada über die Leichtathletik-EM in Paris und die Fußball-Europameisterschaft bis hin zu den Olympischen Sommerspielen in Tokio. Letztere finden nach langer Abwägung 2021 zwar statt, jedoch ohne Zuschauer aus dem Ausland.<sup>2</sup>

Eine Rückkehr zum Normalbetrieb – mit voll besetzten Rängen und Zuschauerzahlen auf Vorkrisenniveau – wird nicht vor 2024 erwartet.<sup>3</sup>

## Ökonomische Schäden in Milliardenhöhe

Welch hohe Bedeutung der Sport nicht zuletzt für die Volkswirtschaft eines Landes hat, wurde während der Pandemie deutlich: Hunderttausende von Arbeitsplätzen im Umfeld von Sportaktivitäten und -events sind im Zuge der Corona-Krise verloren gegangen. Betroffen sind Ticketverkäufer, Gastronomen, Sicherheitskräfte und andere Beschäftigte in Sportstadien, aber auch Mitarbeiter in Technik, Logistik, Merchandising, Medien und Touristik rund um den Sport.

Die schwersten gesamtwirtschaftlichen Folgen für die Sportwelt dürften sich aus der Verschiebung der Olympischen Sommerspiele 2020 in Tokio ergeben. Das weltgrößte Sportevent hätte Prognosen zufolge dem Ausrichterland Japan 250 Mrd. EUR und der Stadt Tokio weitere 150 Mrd. EUR Umsatzvolumen beschert.<sup>4</sup> Zusätzlich hätten die Spiele rund 3,3 Millionen Menschen vor Ort Beschäftigungsmöglichkeiten verschafft.

Stattdessen kommen auf den Ausrichter Japan durch die Verschiebung nun Zusatzkosten von rund 2,8 Mrd. EUR zu – und damit 25% mehr als die ursprünglich veranschlagten 10,4 Mrd. EUR.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> ISPO (August 2020): Tour de France, US Open und mehr in Zeiten von Covid-19: Das zweite Halbjahr 2020: So sieht der Sportkalender aus

<sup>3</sup> McKinsey & Company und Wilkofsky Gruen Associates (Mai 2020): Global Media Report

<sup>4</sup> The Tokyo Organising Committee (Juli 2019): Tokyo 2020 Guidebook

<sup>5</sup> Neben den vom olympischen Organisationskomitee bereits geschätzten 790 Mio. EUR für zusätzliche Sicherheitsmaßnahmen im Rahmen von COVID-19 entstehen dem Land Medienberichten zufolge weitere Kosten in Höhe von 1,6 Mrd. EUR – größtenteils für die Bezahlung des Personals und die Einführung neuer Systeme zur Rückerstattung von Tickets. Weitere 740 Mio. EUR gehen den Ausrichtern verloren, die von lokalen Sponsoringpartnern bereits zugesagt wurden (Quelle: The Tokyo Organising Committee: OCOG and Other Entities Budget)

## Profisportler in Existenznot

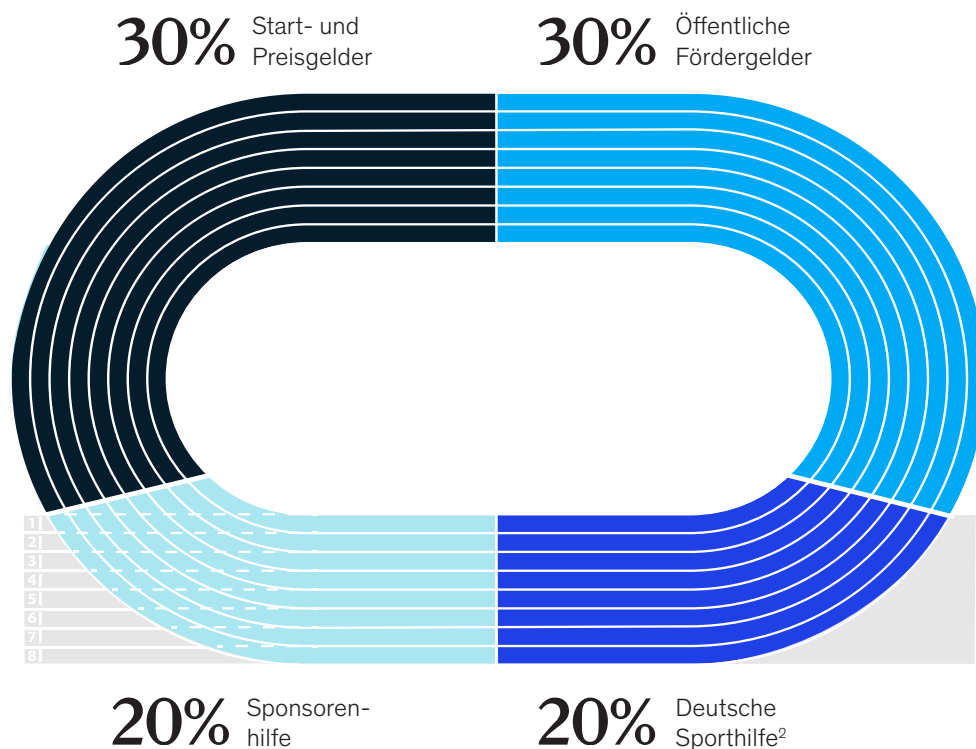
Profisportler trifft die Corona-Pandemie doppelt: Zum einen sind viele enormen psychischen Belastungen ausgesetzt, die durch ein Quasiverbot der Berufsausübung und ungewisse Zukunftsperspektiven entstehen. Zum anderen erleiden sie immensen wirtschaftlichen Schaden. Profisportler leben von der Öffentlichkeit – von Fans, Sponsoren und medialer Aufmerksamkeit. Werden Sportveranstaltungen abgesagt, brechen Einnahmen wie Start- und Preisgelder weg sowie (durch das ausbleibende Publikum) TV-Lizenzen und Werbeverträge. Massive finanzielle Engpässe für die Profisportler sind die Folge.

Berichterstattungen über Millionengehälter einzelner Ausnahmeathleten lassen oftmals vergessen, dass der Großteil der Profisportler nur ein relativ geringes Einkommen zur Verfügung hat. Beispiel Deutschland: Hier verdienen Profisportler 2017 im Durchschnitt monatlich 1.560 EUR – 75% davon stammen aus sportbezogenen Quellen (der Rest z.B. aus Nebenjobs).<sup>6</sup> Dieses Einkommensniveau ist seit 2009 relativ stabil. Schaubild 1 zeigt, dass ungefähr die Hälfte der sportbezogenen Einnahmen Preisgelder und Sponsorenverträge ausmachen. Fallen diese durch Corona weg, sinkt der monatliche Verdienst auf unter 1.000 EUR. Damit rutschen viele Profisportler unter die Armutsgrenze.<sup>7</sup>

Schaubild 1  
**Durchschnittliche Einkünfte von Profisportlern in Deutschland aus sportbezogenen Tätigkeiten (in Prozent, gerundet)<sup>1</sup>**

- 1 Übergreifende Schätzung, variierend je nach Sportart
- 2 Die Mittel der Deutschen Sporthilfe setzen sich 2021 zusammen aus 33% Event-, Förderer- und Benefizprogrammen, 26% Spenden und Zuwendungen von Kuratoren und Förderern, 16% Erlösen der Lotterie „GlücksSpirale“, 14% erhält die Sporthilfe seit 2018 aus öffentlichen Mitteln und 11% stammen aus sonstigen Erträgen und Zuschüssen (z.B. Unterstützung des Deutschen Olympischen Sportbundes aus Anteilen der Sieger sowie Erträge aus der Deutschen Sportlotterie)

Quelle: McKinsey



<sup>6</sup> Bundesinstitut für Sportwissenschaften (2018): Die Lebenssituation von Leistungssportlern und -sportlerinnen in Deutschland

<sup>7</sup> Diese liegt in Deutschland aktuell bei knapp über 1.000 EUR. Statistisches Bundesamt: Armutgefährdungsschwelle und Armutgefährdung (monetäre Armut) in Deutschland

**Eine Umfrage unter deutschen Olympioniken zeigt, dass aus den drohenden Einkommensverlusten bereits Realität geworden ist: Danach mussten fast 40% der Kaderathleten schon Kürzungen von Sponsorenleistungen hinnehmen, im Nachwuchssport zeichnen sich finanzielle Rückgänge von bis zu 80% ab.<sup>8</sup>**

---

<sup>8</sup> Studie Deutsche Sporthochschule Köln (November 2020): Deutschlands Spitzenathleten fehlen rund 6 Mio. Euro Corona-bedingt in 2000

# Neustart:

Eroberung  
der Spitze





Wenn der Sport seine hohe gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung behalten und weiter steigern soll, ist umfassende staatliche Unterstützung zumindest hilfreich. Die nachfolgenden Ansätze beschreiben, wie öffentliche Sportförderung zu gestalten ist, damit Profisportler ihren Beruf erfolgreich, effektiv und frei von Existenznöten ausüben können.

## Öffentliche Leistungssportförderung mit System – drei strategische Ansätze

Sinn und Zweck der öffentlichen Sportförderung ist es, optimale Trainingsbedingungen zu schaffen, mit Hilfe derer sich Profisportler bestmöglich entwickeln und im internationalen Wettkampf bestehen können. Um dies zu erreichen, sollten staatliche Maßnahmen an drei Punkten ansetzen:



Was sich im Einzelnen hinter den drei Ansätzen verbirgt, wird im Folgenden näher erläutert.

## 1. Förderstrategie entwickeln

Um den Leistungssport auch nach der COVID-19-Krise effektiv staatlich zu unterstützen, ist zunächst genau zu bestimmen, wie die finanziellen Fördermittel eingesetzt werden sollen. Grundsätzlich kann staatliche Leistungssportförderung auf zwei Arten betrieben werden: entweder mit einer diversen Förderstrategie, bei der eine Vielzahl olympischer Disziplinen unterstützt werden, oder aber mit einer fokussierten Förderstrategie, bei der nur medaillenträchtige Disziplinen staatliche Mittel erhalten (Schaubild 2). Zwischen beiden Ansätzen sind verschiedene Abstufungen möglich.

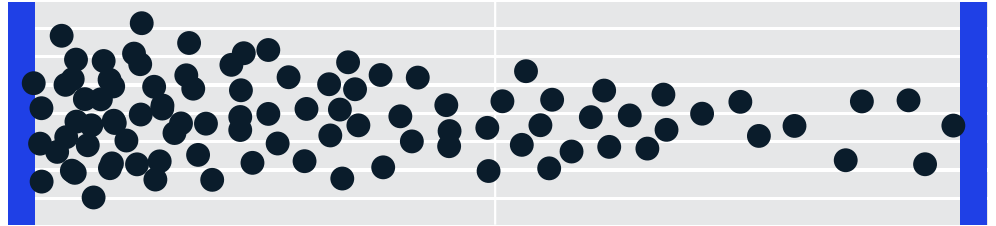
Schaubild 2  
**Spektrum nationaler Förderstrategien im Spitzensport**

### Diverse Förderstrategie

Staaten unterstützen eine Vielzahl olympischer Disziplinen

### Fokussierte Förderstrategie

Staaten unterstützen allein erfolgs- bzw. medaillenträchtige Disziplinen



### Beispielländer

Frankreich, Niederlande, Spanien, Südkorea

Deutschland

Großbritannien

Quelle: McKinsey

Besonders deutlich wird die Verteilungspraxis der öffentlichen Gelder in einzelnen Ländern, wenn man die Mittelvergabe an die olympischen Sommerdisziplinen am Beispiel Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Australien über die Zeit betrachtet (Schaubild 3): Während Frankreich relativ gleichmäßig fördert und Australien sowie Großbritannien einzelne Sportarten fokussieren, wählt Deutschland einen Mittelweg.

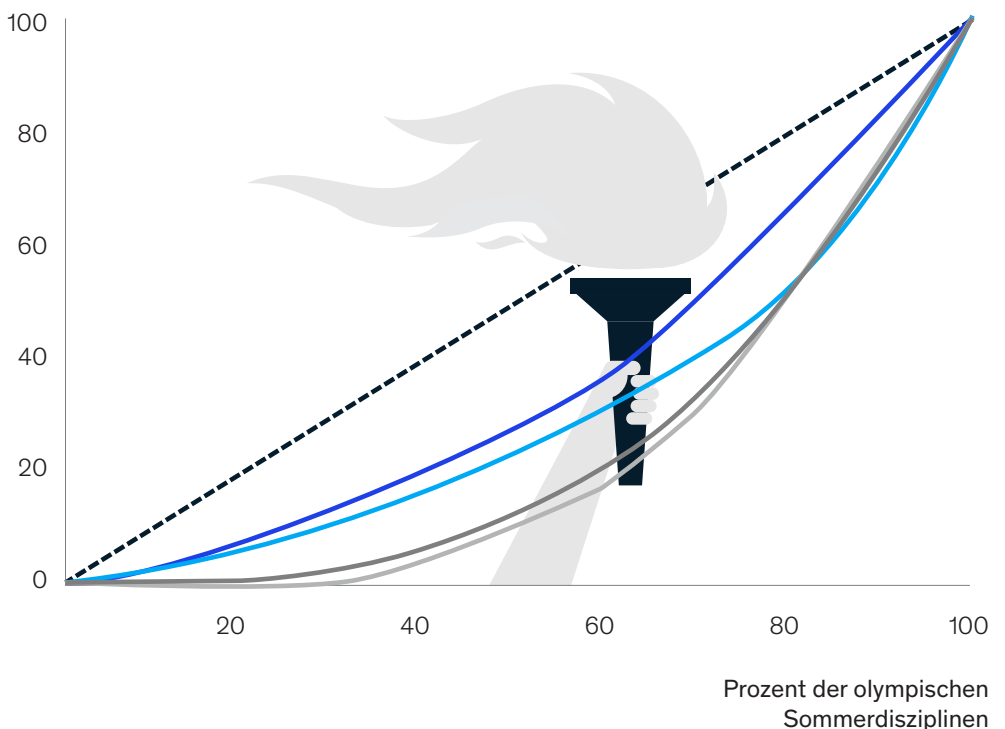
Schaubild 3  
**Verteilung öffentlicher Gelder an olympische Sommerdisziplinen, 2013 - 16 (Rio-2016-Zyklus)**

- Gleichverteilung
- Frankreich (2019)
- Deutschland
- Australien
- Großbritannien

Anmerkung: Betrachtet wurden pro Land jeweils dieselben 25 olympischen Sommerdisziplinen. Diese erhielten in Frankreich 40 Mio. EUR (aufgrund verfügbaren Daten nur für 2019 betrachtet), in Deutschland 187 Mio. EUR, in Australien 173 Mio. EUR und in Großbritannien 309 Mio. EUR. Die Werte basieren auf Bundeshaushalten 2013 - 16 (Deutschland), UK Sport: Historical Funding Figures (Großbritannien), Clearinghouse for Sport: Annual Reports and Budget Statements (Australien) sowie Agence Nationale du Sport: Rapport d'activités 2019 (Frankreich)

Quelle: McKinsey

### Prozent der öffentlichen Mittel für olympische Sommerdisziplinen



Beide Strategien haben unterschiedliche Ziele. Mit der **diversen Förderstrategie** soll eine Vielzahl von Sportarten auch jenseits der populären und „starken“ Disziplinen gefördert werden, um den olympischen Gemeinschaftsgedanken zu wahren oder staatliche Gesundheitskampagnen zu unterstützen.<sup>9</sup> Zu den Vertretern einer diversen Förderstrategie zählen neben Frankreich auch die Niederlande, Spanien und Südkorea, die mit mehr als 50 geförderten Sportarten auf eine relativ gleichmäßige Verteilung von Fördermitteln setzen.<sup>10</sup>

Die **Fokusstrategie** zielt primär auf einen hohen Medaillenspiegel ab und damit auf internationale Aufmerksamkeit und Prestige. Großbritannien setzt ähnlich wie Australien und Kanada schon länger auf die fokussierte Förderung – und konnte dadurch seine olympische Medaillenbilanz deutlich verbessern. Während das Land 2004 in Athen noch auf Platz 10 im Medaillenspiegel lag, erreichte es in Rio 2016 mit 67 Medaillen Platz 2.<sup>11</sup>

Staaten, die ihre Sportförderung fokussieren wollen, sollten diese Strategie in drei Schritten umsetzen:

- **Erstellung eines Zielbilds nach dem Objective-and-Key-Results(OKR)-Prinzip, mit klar definiertem Erfolgsfall und Indikatoren zur Fortschrittsmessung.** Für die Ausschüttung der Gelder werden eindeutige Leistungsziele definiert. Ein Beispiel dafür ist das Pay-for-Performance-Modell des US-amerikanischen Olympischen Komitees USOC.<sup>12</sup>
- **Evidenzbasierte Evaluation aller Sportarten mit klarer Orientierung am Zielbild.** Alle Disziplinen werden an den Leistungszielen gemessen. Australien evaluiert seine Disziplinen im Rahmen der National High Performance Sport Strategy 2024. Nachverfolgt wird dort unter anderem, wie regelmäßig Medaillen bei internationalen Großveranstaltungen gewonnen werden.<sup>13</sup>
- **Umleitung von Förderströmen zu Sportarten und Athleten mit hohem Potenzial.** Einsatz und Verteilung der Fördermittel erfolgen auf Basis einer Berechnung von Erfolgsattributen anhand von transparenten sportwissenschaftlichen und sportfachlichen Leistungskriterien. Deutschland verteilt Fördergelder z.B. auf Basis eines Potenzialanalyse-Systems.<sup>14</sup>

Der Ansatz fokussierter Mittelzuwendungen kann, wie die britische Strategie belegt, im Hinblick auf die Medaillenbilanz und das damit verbundene internationale Prestige sehr erfolgreich sein. Es gibt jedoch auch Kritik. In Großbritannien wird bemängelt, dass durch die Fokussierung auf wenige Sportarten eine Zweiklassengesellschaft der Disziplinen entsteht. Für die Olympischen Sommerspiele in Tokio werden von den 26 britischen Sportverbänden lediglich 16 gefördert. Von der staatlichen Zuwendung ausgeschlossen sind durchaus prominente Sportarten: So wurde beispielsweise den Disziplinen Badminton oder Fechten die komplette Förderung für die Olympischen Spiele in Tokio entzogen. Es ist fraglich, ob die Topathleten in diesen Sportarten ohne diese Finanzierung ein Wettkampfniveau erreichen und aufrechterhalten können. In Australien mehrte sich die Kritik nach ausbleibenden Erfolgen bei den Olympischen Sommerspielen in Rio de Janeiro 2016. Die kommenden Spiele in Tokio dürften deshalb zum Lackmustest für die Fokusstrategie des Landes werden.<sup>15</sup>

Deutschland hat sich für einen Mittelweg entschieden. Mit der Einführung eines Potenzialanalyse-Systems wird zwar nicht wie in Großbritannien die Förderung für die Olympischen Sommerspiele in Tokio von 26 auf nur 16 Sportarten reduziert, Verbände können jedoch auf eine Basisförderung zurückfallen, die lediglich die Existenz des Verbandes sichert. Ob dieses Verfahren zu signifikant

<sup>9</sup> Allison und Monnington (2002): Sport, Prestige and International Relations

<sup>10</sup> Bosscher, Shibli und Weber (2019): Is prioritisation of funding in elite sport effective? An analysis of the investment strategies in 16 countries

<sup>11</sup> Eigene Berechnung auf Basis der Ausgaben für Sport in Großbritannien und Deutschland im Olympiazzyklus 2012 bis 2016 sowie der gewonnenen Medaillen bei den Olympischen Sommerspielen 2016 (Paralympische Sommerspiele nicht berücksichtigt)

<sup>12</sup> Team USA: Athlete Services: Financial Resources

<sup>13</sup> Australian Ministry of Sports (August 2019): National High Performance Sport Strategy 2024

<sup>14</sup> PotAS-Kommission: PotAS – Allgemein: Aufbau des Potenzialanalyse-Systems; Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (2015): Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung: Gemeinsames Konzept des Bundesministeriums des Innern und des Deutschen Olympischen Sportbundes unter Mitwirkung der Sportministerkonferenz

<sup>15</sup> The Conversation (August 2016): Are the Rio 2016 Games a true measure of Australia's Winning Edge?

mehr Medaillen führt, wird sich laut Bundesinnenministerium erst nach den Sommerspielen 2028 zeigen.

Die Länderbeispiele verdeutlichen: Staaten müssen ihre Förderstrategie genau festlegen und begründen – in Abhängigkeit von den übergeordneten politischen Zielen. Insbesondere die starke Belastung öffentlicher Haushalte durch die Corona-Krise erfordert eine Neujustierung. Staaten mit diverser Förderstrategie müssen sondieren, welche Sportarten speziell gefördert werden sollten, um auch langfristig Medailleenerfolge erzielen zu können. Staaten wiederum, die sehr fokussiert fördern, laufen Gefahr, dass manche Sportarten infolge ausbleibender Finanzierung nach Corona nicht mehr auf olympischem Niveau betrieben werden können.

## 2. Neue Förderquellen erschließen

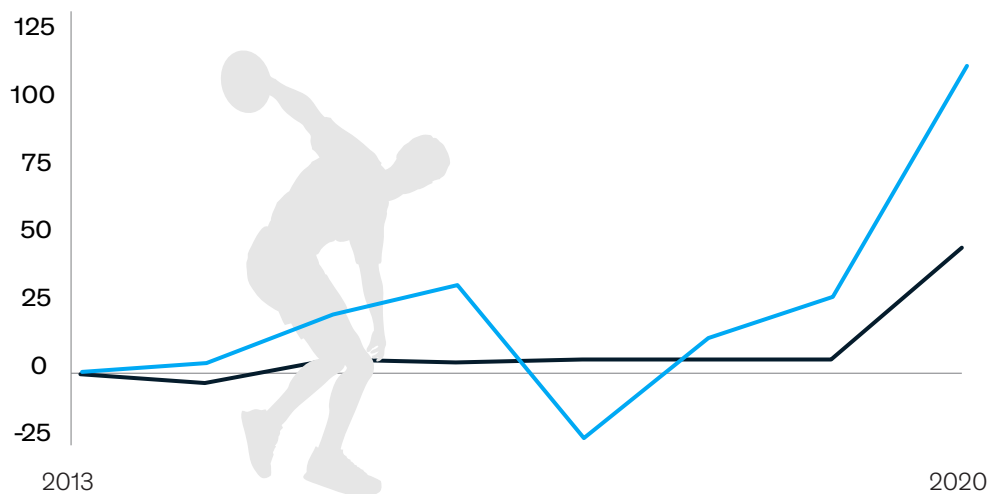
Zur Neujustierung der Sportförderung gehört auch die Erschließung neuer Förderquellen durch den Staat und die Verbände. Wie notwendig eine breite Aufstellung von Förderquellen ist, wird beim Betrachten des deutschen Sportetats ersichtlich. Deutschland hat die Ausgaben für den Leistungssport zwischen 2013 und 2019 um insgesamt 87 Mio. EUR auf 229 Mio. EUR angehoben – das entspricht einem Zuwachs von 57%. Zum Vergleich: Die Gesamtausgaben des Bundes sind im gleichen Zeitraum lediglich um 13% auf 356 Mrd. EUR gestiegen. Durch die Corona-Hilfen des Staates stiegen die Bundesaussgaben für Sport im Jahr 2020 sogar um 106% auf 472 Mio. EUR, die Gesamtausgaben – trotz Corona-Hilfen – jedoch nur um 43% auf 509 Mrd. EUR (Schaubild 4).<sup>16</sup>

Schaubild 4  
**Wachstum der Ausgaben (Soll-Haushalt) des Bundes insgesamt und für Sport**

— Ausgaben des Staates insgesamt (Soll)  
— Ausgaben des Staates für Sport (Soll)

Quelle: McKinsey. Werte basierend auf Bundesministerium der Finanzen: Bundeshaushalte 2012 - 20

**Wachstum im Vergleich zum Vorjahr**  
in Prozent



Sollte der Finanzbedarf des Leistungssports ähnlich weiterwachsen, ist nicht sichergestellt, dass dies zukünftig in gleichem Maße durch staatliche Förderung abgedeckt werden kann. Die überproportionalen Corona-bedingten Budgetaufstockungen werden zukünftig schwer zu rechtfertigen sein.

Ein Vorreiter auf dem Gebiet der ausgeweiteten Finanzierung ist die olympische Sportförderung in Großbritannien: Die zuständige Regierungsbehörde UK Sport deckt mit 82,2 Mio. EUR mehr als die Hälfte ihres Budgets über Einnahmen aus der National Lottery ab.<sup>17</sup> Weitere 78,5 Mio. EUR kommen aus staatlichen Fördertöpfen, circa 900.000 EUR generiert UK Sport aus kommerziellen Einnahmequellen. Damit werden für die Olympischen Sommerspiele in Tokio 16 von insgesamt 26 Verbänden gefördert.

<sup>16</sup> Bundesministerium der Finanzen, Bundeshaushalte 2013 bis 2020

<sup>17</sup> UK Sport (März 2020): UK Sport Annual Report 2019

Deutschland verwendet inzwischen ebenfalls einen Teil der Konzessionsabgaben aus der staatlichen Lotterie zur Förderung von Sportinstitutionen. Allerdings ist die hiesige Lotterie im Gegensatz zu Großbritannien föderal organisiert. So kann jedes Bundesland selbst entscheiden, welchen Betrag es von diesen Einnahmen in welchen Gesellschaftsbereich investiert, beispielsweise in Kultur, Sport, Umwelt oder Jugend. An den Bundesländern Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen wird deutlich, dass beim Ausschütten der Lotto-Konzessionsgewinne mit 39% bis 45% bereits ein hoher Anteil in den Sport fließt. Jedoch werden hiervon zu einem Großteil Amateurveranstaltungen und Vereinssponsoring im Breitensport finanziert – der deutsche Leistungssport profitiert von diesen Fördergeldern bisher kaum.<sup>18</sup>

Eine vollständig privatisierte Sportförderung, wie sie die USA betreiben, verzichtet auf öffentliche Zuwendungen. Das Team USA erhält keinerlei staatliche Unterstützung und finanziert sich ausschließlich über private Fördergelder.<sup>19</sup> Dies war in der Vergangenheit hinreichend, um die steigenden Kosten zu decken. Da aber auch die US-amerikanische Wirtschaft stark von der Corona-Krise betroffen und der Ausgang der Pandemie weiterhin unklar ist, besteht das Risiko, dass die Sportförderung durch Sponsoring oder Spenden kurz- bis mittelfristig nachlassen wird. Entsprechend müssen auch die Vereinigten Staaten über Alternativen der Finanzierung ihrer Spitzensportler nachdenken – möglich wären beispielsweise passive Steueranreize oder auch höhere staatliche Soforthilfen.

Ob Deutschland, Großbritannien oder die USA – für alle Sportnationen gilt: Um auch nach der Corona-Krise den hohen Finanzbedarf des Leistungssports zu decken, bedarf es durchdachter Konzepte. Eine Finanzierung über Steuermittel allein kann nicht mehr die Lösung sein. Vielmehr bietet es sich an, die staatliche Förderung breiter aufzustellen und dabei auch nicht staatliche Bezugsquellen zu nutzen, um die ökonomische Zukunft des nationalen Leistungssports auch über die aktuelle Krise hinaus zu sichern.

### **3. Forschung und Innovation stärken**

Durch die rasant fortschreitende technologische Entwicklung vieler Sportarten und den daraus resultierenden Bedarf an Innovationen kommt dem Bereich Forschung und Entwicklung im internationalen Leistungssport eine Schlüsselrolle zu. Diese Rolle wird durch die Corona-Krise nochmals verstärkt. Forschung trägt erheblich dazu bei, innovative Trainingsabläufe und Werkzeuge zu entwickeln, mit denen Profisportler sauber und fair zur alten Form zurückfinden und neue Spitzenleistungen erzielen können. Dazu kommen die Megatrends Digitalisierung und künstliche Intelligenz, die zwar in Ansätzen schon Anwendung im Leistungssport finden, aber noch lange nicht ihr vollständiges Potenzial entfalten.

Insbesondere im Bereich künstliche Intelligenz sind die Anwendungsfälle im Leistungssport breit gefächert. Der Einsatz reicht von der Optimierung von Sportgeräten über Doping-Frühwarnsysteme bis zur Prognose der Verletzungswahrscheinlichkeit von Athleten. Letzteres wird bereits von Profimannschaften im Basketball und Fußball genutzt, um die Belastung der Spieler besser zu steuern und langwierige Verletzungen zu verhindern. Hier kann künstliche Intelligenz einen (regelkonformen) Wettbewerbsvorteil für Athleten schaffen.

Eine erfolgsorientierte Förderung sollte deshalb Forschungsaktivitäten in diesem Bereich nicht nur besondere Aufmerksamkeit widmen, sondern diesen zugleich eine zentrale Stellung im nationalen Sportmanagement einräumen.

Großbritannien besitzt mit dem „English Institute of Sport“ bereits ein voll integriertes Forschungsmanagement, das für den Leistungssport als zentraler Koordinator nach innen und Kommunikationsstelle nach außen wirkt. Das Institut unterstützt naturwissenschaftliche, medizinische und technologische Forschung, die einen direkten Anwendungsbezug zu den jeweils geförderten Sportarten und deren Athleten hat.

---

<sup>18</sup> Staatliche Toto-Lotto GmbH Baden-Württemberg (2019): Geschäftsbericht; Westdeutsche Lotterie GmbH & Co. OHG (2015): Geschäftsbericht WestLotto

<sup>19</sup> United States Olympic & Paralympic Committee: U.S. Olympic and Paralympic Foundation

In Japan organisiert das Japan Sport Council unter Aufsicht des Kultus- und Wissenschaftsministeriums sowohl die Sportförderung als auch die Sportforschung. Das dort angesiedelte Japan High Performance Sport Center (HPSC) integriert Wissenschaft und Training in seinen beiden Unterorganisationen Japan Institute of Sports Sciences (JISS) und National Training Center (NTC). An den Trainingsstätten laufen Forschungs- und Unterstützungsprogramme in den Bereichen Sportwissenschaft, Sportmedizin und Sportinformation.

Diese Organisationsstruktur unterscheidet sich deutlich von dezentral aufgestellten Sportnationen wie beispielsweise Deutschland oder den USA, in denen Wissen in verschiedenen, voneinander unabhängigen Forschungseinheiten erschlossen wird – und nicht selten dort verbleibt. In Deutschland beispielsweise existieren allein drei Institute (Bundesinstitut für Sportwissenschaften, Institut für Angewandte Trainingswissenschaften, Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten) sowie zahlreiche Universitäten und Hochschulen, die zusätzlich ihre eigene Forschung betreiben. Ausschreibungen für institutionsübergreifende Forschungsprojekte bilden zwar einen Ansatz, um Redundanzen zu vermeiden und Synergien zu heben. Die allgemeine Nutzbarmachung von Innovationen im Leistungssport aber wird durch die dezentrale Verteilung der Forschung erheblich erschwert.

Hingegen bietet ein zentrales Forschungsmanagement innerhalb der nationalen Sportorganisation die Chance, neue Erkenntnisse zu bündeln und den jeweiligen Disziplinen Innovationen unmittelbar zugänglich zu machen. Ein entsprechendes Institut hat drei zentrale Aufgaben: Erstens übernimmt es als zentraler Wissensmanager wichtige Koordinierungsaufgaben bei der Vergabe von Entwicklungsprojekten und ist bei allen Forschungsanliegen erster Ansprechpartner für Athleten, Trainer und Verbände. Zweitens sorgt es als Schnittstelle zwischen Sport, Wissenschaft und Innovation für die konsequente Nutzung leistungsrelevanter Forschungsergebnisse in den einzelnen Sportdisziplinen. Und drittens trägt es dafür Verantwortung, dass ein effektives Wissensmanagement eingeführt wird, um die Kompetenz und das Know-how der Akteure im Leistungssport insgesamt zu steigern.

Die Einrichtung eines solchen eng an die nationale Sportbehörde angebotenen Forschungs- und Wissensmanagements kann der richtige Weg sein, um den Leistungssport im Land technologisch und sportwissenschaftlich auf dem neuesten Stand zu halten, Wissenstransfer zu ermöglichen und Innovationen rasch und regelkonform in die Trainings- und Wettbewerbspraxis zu überführen.



Die Sportwelt erfährt durch die Corona-Pandemie eine der schwersten Zäsuren ihrer Geschichte. Existenzen stehen auf dem Spiel und ganze Wirtschaftszweige brechen weg. Nationale Rettungspakete können die schlimmsten Auswirkungen abwenden, jedoch nur temporär und auch nur zum Teil. Für die zentralen Sportinstitutionen der Länder ist es jetzt an der Zeit, eine Neujustierung der nationalen Sportförderung zu vollziehen – mit einer klaren Förderstrategie, neuen Förderquellen und der Stärkung von Innovationen über ein effektives Forschungs- und Wissensmanagement.

**Sportnationen, die diese Rahmenbedingungen schaffen, haben die Chance, den Leistungssport in ihrem Land auf Spitzenniveau zu bringen und dort langfristig zu halten. Den Boden hierfür bereitet ein voll integriertes und ganzheitlich angelegtes System der Sportförderung, das alle Beteiligten zu Gewinnern macht: Athleten, Verbände, Unternehmen und nicht zuletzt den Staat selbst.**

## Autoren



**Anna Wiesinger**  
Partner, Düsseldorf  
Anna\_Wiesinger@mckinsey.com



**Frank Sartorius**  
Associate Partner, Frankfurt  
Frank\_Sartorius@mckinsey.com



**Viola Hartmann**  
Engagement Manager, Frankfurt  
Viola\_Hartmann@mckinsey.com


## Danksagung

Die Autoren danken Manuel Schmid und Kristin Alke für ihren Beitrag und ihre Unterstützung.

Public Sector  
März 2021  
Copyright © McKinsey & Company  
Designed by Visual Media Europe

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

 @McKinsey

 @McKinsey