

(Spitzen-)Sportnation Deutschland?!

**Wie Deutschland wieder eine international
führende Sportnation wird**





Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 149 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 15.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 3,05 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



Über Strategy&

Strategy& ist die globale Strategieberatung von PwC. Wir entwickeln individuelle Geschäftsstrategien für weltweit führende Unternehmen, basierend auf differenzierenden Wettbewerbsfähigkeiten.

Wir sind die einzige Strategieberatung als Teil eines globalen Professional Services Netzwerks. Unsere Expertise kombinieren wir mit Technologie und erarbeiten daraus eine passende Strategie, die effizient umsetzbar ist.

„Strategy, made real“ heißt für uns, den digitalen Wandel voranzutreiben, die Zukunft mitzugestalten und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. 4.500 Strategieberater:innen und mehr als 370.000 PwC-Mitarbeiter:innen in 149 Ländern tragen hierzu mit hochwertigen, branchenspezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei. Weitere Informationen unter www.strategyand.pwc.com/de.

Inhaltsverzeichnis

01	Motivation und Zielsetzung	06
02	Ausgangslage	09
03	Aktuelle Entwicklungen in Deutschlands Sportpolitik und Spitzensportförderung	15
04	Auswertung der Expert:innen-Interviews und Darstellung zentraler Stellhebel	19
05	Fazit	58

Management Summary

Ausgangslage

Bei den Olympischen Sommerspielen in Paris im Jahr 2024 hat Deutschland im Medaillenspiegel lediglich Platz zehn belegt – das schlechteste Ergebnis seit der deutschen Wiedervereinigung 1989/90. Die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im hochkompetitiven sommerolympischen Leistungssport nimmt mindestens seit den Olympischen Spielen 2008 in Peking ab. Das Bundesinnenministerium hat nach den Olympischen Spielen in London 2012 zwar eine Reform des Spitzensports in Deutschland initiiert, doch diese hat bisher nicht den gewünschten Effekt erzielt. Das Ziel der vorliegenden Studie ist es daher, konkrete Stellhebel zu definieren, um Deutschland wieder an die Spitze im internationalen Leistungssport zu führen. Im Fokus der Betrachtung steht der olympische Sommersport.

Methodik

Auf Basis von Daten zu den Leistungen Deutschlands bei Sportgroßevents haben die Studienautoren den Status quo von Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit sowie den Studienfokus auf den olympischen Sommersport abgeleitet. Das Herzstück der Studie sind 46 Interviews mit Expert:innen aus Sport, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Anhand dieser Interviews haben die Autoren Stellhebel definiert, die dazu beitragen können, Deutschland im olympischen Sommersport wieder an die internationale Spitze zu führen. Die Interviews wurden entlang eines strukturierten Leitfadens mit Thesen zu Stellhebeln durchgeführt und erfolgten virtuell mit einer Dauer von jeweils circa 60 Minuten. Die Rolle von PwC und Strategy& Deutschland bestand vor allem darin, die erhobenen Daten zu strukturieren und die getroffenen Aussagen zu einem Gesamtbild zusammenzufügen.

Fazit

Es besteht dringender Handlungsbedarf, um die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im olympischen Sommer-Spitzensport zu steigern.

Um zentrale Herausforderungen im deutschen Sportsystem zu meistern, sind folgende Gesichtspunkte besonders wichtig:

1. Entwicklung einer nationalen (Spitzen-)Sportstrategie

Es bedarf einer übergeordneten nationalen (Spitzen-)Sportstrategie, mit klarem Bekenntnis zu den Ambitionen Deutschlands und konkreten Zielen. Die Interviewpartner:innen haben insbesondere die Bedeutung von „Medaillen“ als Ziel herausgestellt. Darüber hinaus ist eine gesamtgesellschaftliche Debatte zum Leistungswillen Deutschlands und den sich daraus ergebenden Zielstellungen erforderlich. Angesichts der zum Teil historisch gewachsenen, komplexen Strukturen des deutschen Sportsystems könnte eine neue, unabhängige Instanz wie eine Sportagentur eine zentrale Rolle bei der Strategieentwicklung und -umsetzung spielen. Unter anderem ist zu definieren, wie Aktivitäten zwischen Bund, Ländern und Kommunen sowie dem organisierten Sport besser koordiniert werden können, einschließlich einer effizienteren Verwendung von Finanzmitteln. Es ist außerdem zu fragen, ob und inwiefern Sportarten mit den größten Medaillenchancen besonders gefördert werden sollen und ob beispielsweise Trainingsstandorte stärker zentralisiert werden sollten.

2. Strukturelle Anknüpfung an das Schulsystem als Basis für künftige Spitzensportgenerationen

Die gesellschaftliche Relevanz des Sports in Deutschland ließe sich steigern, indem er stärker im Schulalltag verankert wird und die Schulen enger mit Vereinen und Verbänden verzahnt werden. Insbesondere die vielerorts etablierte und zunehmende Ganztagesbetreuung an Grundschulen bietet die Chance, dass die Schulen stärker als bisher mit dem organisierten Sport kooperieren.

3. Fokus auf Personalentwicklung und Wissenstransfer, Talentidentifikation und -förderung sowie Finanzierung

Als die drei wichtigsten Stellhebel haben die Interviewten Personalentwicklung und Wissenstransfer, Talentidentifikation und -förderung sowie Finanzierung identifiziert. Die wichtigsten Erkenntnisse hierzu lauten: Es mangelt an gut ausgebildeten Trainer:innen und unterstützendem Fachpersonal. Daher muss der Trainer:innenberuf, der hohe Anforderungen an Verfügbarkeit und Flexibilität stellt, attraktiver werden, etwa durch angemessene Bezahlung und Vertragssicherheit. Letztere sollte sich an Berufen orientieren, die mit dem Trainerberuf konkurrieren, vor allem Lehrberufe. Eine konsequente Akademisierung der Ausbildung würden seinen Stellenwert stärken.

Bei der Talentidentifikation und -förderung braucht es frühere und systematischere Verfahren, zum Beispiel sportmotorische Tests und eine stärkere Einbindung von Schulen. Außerdem sollte es mehr duale Karrierewege für Spitzensportler:innen geben. Hieran könnten sich privatwirtschaftliche Unternehmen noch stärker als bisher beteiligen.

Bei den Fördermitteln ist deren Höhe, insbesondere aber die Effizienz der Mittelverwendung kritisch zu prüfen. Zusätzlich zu Steuermitteln sind auch private Finanzierungsmöglichkeiten verstärkt zu erörtern. Die Sportförderung sollte die finanziellen Risiken für die Sportler:innen reduzieren, auch mit Blick auf die Zeit nach ihrer aktiven Karriere, damit sich mehr Sportler:innen für eine Karriere im Leistungssport entscheiden können.

Motivation und Zielsetzung

Sport ist weit mehr als Wettkampf und Medaillen – er ist zentral für unsere Gesellschaft: Er stiftet Gemeinschaft, vermittelt Werte wie Fairness, Disziplin und Teamgeist und inspiriert Menschen aller Generationen zu Bewegung und Engagement.

Diese verbindende Kraft des Sports wäre ohne das herausragende Wirken der Sportvereine in Deutschland nicht möglich. Deren Mitglieder leisten Tag für Tag Großartiges. Die Vereine sind Heimat für Breiten- und Spitzensport, Begegnungsorte für Menschen aus allen Lebensbereichen und Motoren für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Hauptträger der Sportvereine ist das Ehrenamt. Funktionär:innen, Trainer:innen sowie Betreuer:innen investieren viel Zeit, Energie und Expertise in die Entwicklung von Athlet:innen – oft im Stillen, aber mit unschätzbarem Wert für den deutschen Sport. Ihnen gebührt besondere Anerkennung.

Auch die Sportler:innen selbst verdienen höchste Anerkennung. Ihre täglichen Trainingsleistungen, ihre Entbehrungen und ihr unermüdlicher Einsatz verdienen Respekt – unabhängig davon, ob sie bei Wettkämpfen Gold, Silber oder Bronze gewinnen oder „nur“ persönliche Bestleistungen erzielen. Jede einzelne Karriere zeugt von außergewöhnlicher

Disziplin, Willenskraft und Leidenschaft. Dafür gilt ihnen höchster Respekt und Dank.

Kräfte optimal bündeln

Sportliche Erfolge brauchen verlässliche Strukturen und starke Partner. Der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB), die Landessportbünde, die Fachverbände und viele weitere Organisationen schaffen Rahmenbedingungen für die Sportentwicklung und Talentförderung. Im Nachwuchssport legen vor allem die Bundesländer wichtige Grundlagen für spätere Spitzenleistungen. Das Sportsystem und seine Prozesse sind aufgrund der vielen Ebenen und Anspruchsgruppen sehr komplex. Hier gilt es, die gemeinsame Verantwortung in den Vordergrund zu rücken, klare Zuständigkeiten zu definieren und Abläufe effizient zu gestalten, um die Kräfte für den deutschen Sport optimal zu bündeln.

Genau hier setzt diese Studie an: Sie würdigt die bisherigen Leistungen, beleuchtet die aktuellen Strukturen und Verantwortlichkeiten im deutschen Spitzensport und sucht Wege, wie wir

gemeinsam die Grundlagen für künftige sportliche Erfolge weiter stärken können.

Verlust an internationaler Wettbewerbsfähigkeit

Zur Wahrheit gehört jedoch auch: Deutschland verliert zunehmend den Anschluss an die Weltspitze, insbesondere im olympischen Sommersport. Während Nationen wie die USA, Frankreich, die Niederlande und Großbritannien kontinuierlich Spitzenplätze bei den Olympischen Sommerspielen belegen, ist Deutschlands Position im Medaillenspiegel seit Jahren rückläufig. So erreichte die Bundesrepublik bei den Olympischen Spielen 2024 in Paris mit 33 Medaillen (12-mal Gold, 13-mal Silber, 8-mal Bronze) den zehnten Platz – das schlechteste Ergebnis seit der deutschen Wiedervereinigung 1989/90.

Die Gründe für diese Negativentwicklung sind vielfältig. Naheliegender ist, dass die Sportfördersysteme erfolgreicher Nationen effektiver und effizienter sind, während in Deutschland das Ambitionsniveau zumindest unklar ist. Zum Gesamtbild gehört außerdem, dass Deutschland seit den Olympischen Sommerspielen in München 1972 mit sieben Bewerbungen um die Olympischen und Paralympischen Spiele gescheitert ist. Das heißt: Zwischen dem Jahr 2010 und mindestens bis 2032 wird Deutschland die einzige G7-Nation sein, die keine Olympischen und Paralympischen Spiele ausgerichtet haben wird.

Vor diesem Hintergrund stellt sich folgende zentrale Frage:

Wie kann Deutschland wieder eine international führende (Spitzen-) Sportnation werden?

Die vorliegende Studie definiert konkrete Stellhebel, die geeignet sind, um Deutschland international wieder an die sportliche Spitze zu führen. Der Studienfokus liegt auf dem olympischen Sommersport, weil insbesondere hier die Wettbewerbsfähigkeit deutlich gesunken ist. Deshalb ist dort der Handlungsdruck besonders groß. Zugleich beeinflusst der olympische Sommersport stark, wie der (Spitzen-)Sport in Deutschland wahrgenommen wird. Die dominanten olympischen Sommersportarten strukturell zu stärken, wird sehr wahrscheinlich das gesamte Sportsystem in Deutschland verbessern, sodass davon auch andere, nicht olympische Sportarten profitieren.

Wie kann dies gelingen? Die Antwort auf diese Frage muss auch eine gesamtgesellschaftliche Perspektive auf die Ziele im (Spitzen-)Sport berücksichtigen – also die Frage, ob Deutschland wieder eine führende Sportnation sein möchte und unter welchen Bedingungen dies gelingen soll. Eine Debatte mit dieser Stoßrichtung haben im Jahr 2024 der DOSB und Athleten Deutschland e.V., die Vertretung der Kaderathlet:innen in Deutschland, initiiert.

Die Studie verfolgt einen mehrstufigen Ansatz und fokussiert sich auf folgende Themenfelder:

- **Ausgangslage:** Bestandsaufnahme der aktuellen Positionierung Deutschlands im internationalen Spitzensport, basierend auf Datenanalysen zum Medaillenspiegel
- **Aktuelle Entwicklungen in Deutschlands Sportpolitik und Spitzensportförderung:** Darstellung und Einordnung aktueller (sport-)politischer Rahmenbedingungen und Sportstrukturen in Deutschland
- **Expert:inneninterviews und Bestimmung zentraler Stellhebel:** Identifizierung zentraler Stellhebel basierend auf Interviews mit Expert:innen aus dem organisierten Sport, aus der Politik, der Wirtschaft und der Wissenschaft



Ausgangslage

Globale Multisportevents – Nationenranking und Medaillenerfolge Deutschlands

Die Analyse von Deutschlands Ranking und Medaillenerfolgen bei globalen Multisportevents¹ in den vergangenen Jahren zeigt einen deutlichen Trend: In den kompetitiveren Sommersportarten – und insbesondere bei den Olympischen Sommerspielen – schaffte Deutschland es immer seltener in die Top 5 der teilnehmenden Nationen.

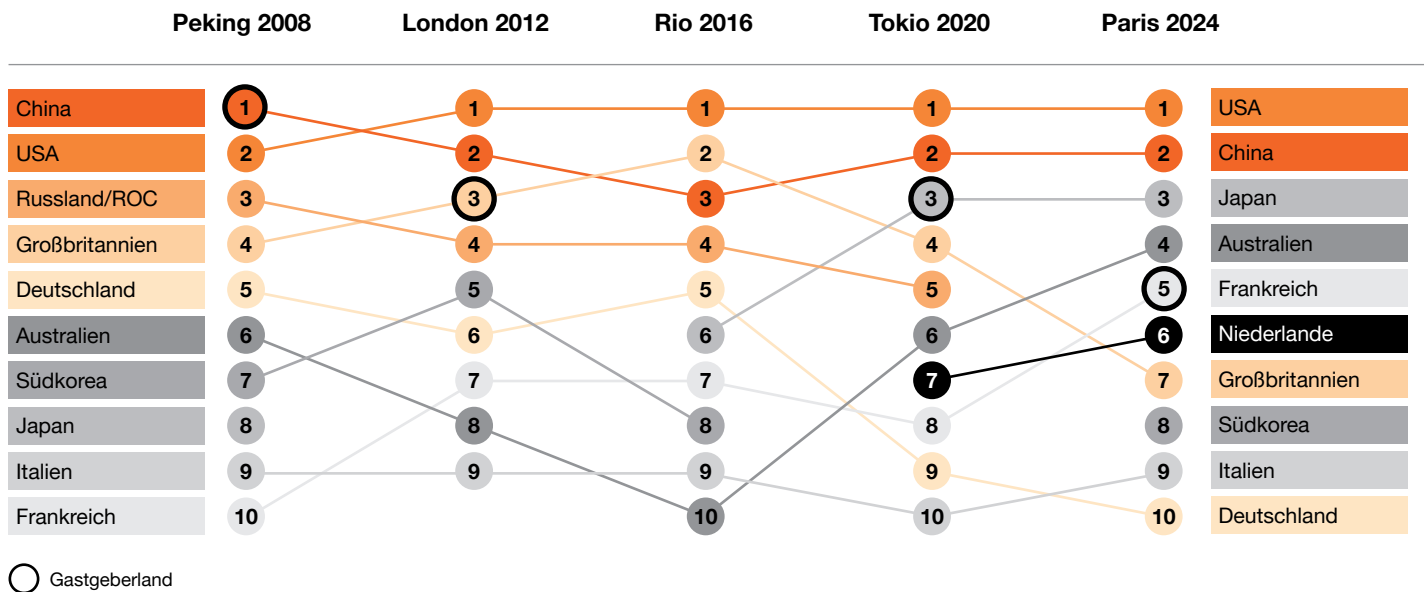
Der bisherige Tiefpunkt dieser Entwicklung waren die Olympischen Sommerspiele 2024 in Paris, bei denen Deutschland mit insgesamt 33 Medaillen (davon 12 Goldmedaillen) lediglich den zehnten Platz erreichte. Auch im paralympischen Spitzensport verliert Deutschland zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit.

Im Gegensatz dazu ist Deutschland bei den olympischen Wintersportarten und nicht olympischen (Nischen-) Sportarten – beispielsweise beim Rettungsschwimmen, Flossenschwimmen und Jiu-Jitsu² – nach wie vor eine der führenden Sportnationen.

¹ Analysiert wurden Deutschlands Platzierungen und Medaillenerfolge der vergangenen fünf Sommer- und Winterausgaben folgender globaler Multisportveranstaltungen: Olympische und Paralympische Spiele, World Games, Fédération Internationale du Sport Universitaire (FISU)-Wettbewerbe und Olympische Jugendspiele (siehe Anhang 1 S. 59).

² Dies waren die Top-3-Sportarten Deutschlands bei den World Games 2025 (Rettungsschwimmen [5 Gold, 6 Silber, 2 Bronze], Flossenschwimmen [3 Gold, 3 Silber], Jiu-Jitsu [2 Gold, 1 Silber, 1 Bronze]).

Abbildung 1: Olympischer Sommersport – Top-10-Länderranking (2008–2024)



Quellen: Analyse von PwC und Strategy&, Olympics.com

Die Analyse des Medaillenspiegels zeigt, dass sich seit den Olympischen Sommerspielen in Peking 2008 einige Länder als führende Sportnationen etabliert haben und regelmäßig die Top-10-Platzierungen belegen. Zu diesen Spitzenländern zählen insbesondere China, die USA, Russland/ROC, Großbritannien, Deutschland, Australien, Südkorea, Japan, Italien und Frankreich.

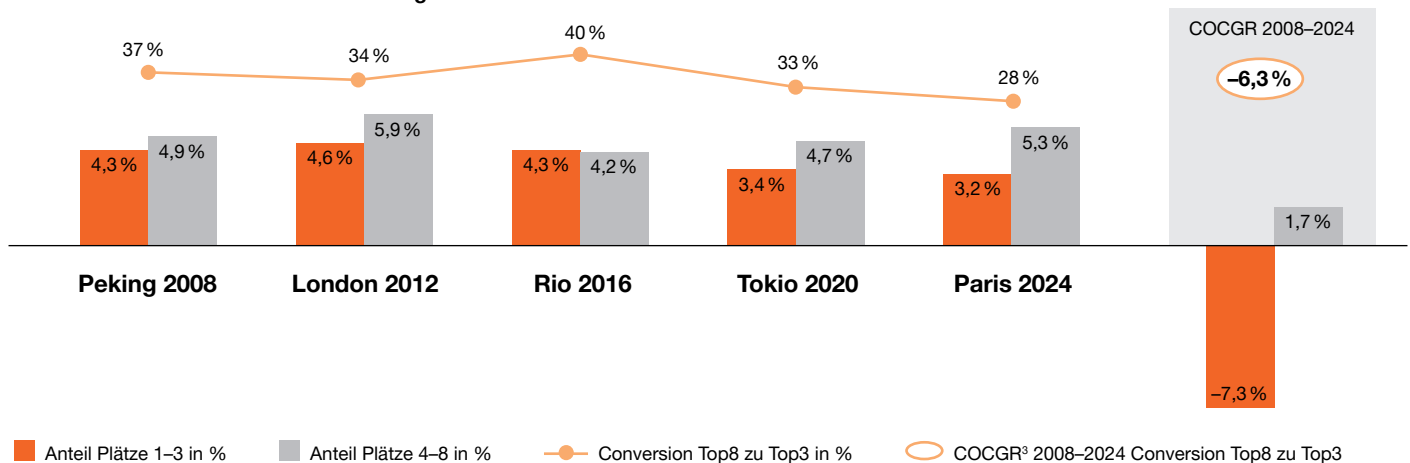
Deutschland hatte 1996 bei den Olympischen Sommerspielen in Atlanta (nicht in der Abbildung) mit insgesamt 65 Medaillen (davon 20-mal Gold) noch den dritten Platz belegt. Seit den Spielen 2000 in Sydney (nicht in Abbildung) ist jedoch ein deutlicher Abwärtstrend erkennbar. Im Gegensatz dazu belegen die USA und China bereits seit Peking

2008 (und früher) kontinuierlich führende Positionen unter den Top 5.

Aufwärtstrends sind erkennbar bei Japan und Australien seit den Spielen in Rio 2016 sowie bei den Niederlanden und Frankreich seit den Olympischen Spielen in Tokio 2020. Deutschland hingegen erreichte bei Sommerspielen 2020 und 2024 lediglich die Plätze 9 und 10. Auffallend ist zudem, dass Gastgeberländer häufiger auf Top-5-Platzierungen landen, zum Beispiel Großbritannien 2012 und Frankreich 2024. Dies ist ein Indikator dafür, dass die Austragung von Spielen im eigenen Land Medaillengewinne und Platzierungen positiv beeinflussen kann.

Abbildung 2: Olympischer Sommersport – Anteil an Platzierungen und Conversion Top 8 zu Medaillen (Top 3) Deutschlands

COCGR³ 2008–2024: Internationaler Vergleich



Quelle: Analyse von PwC und Strategy&

Eine detaillierte Analyse der Medaillenverteilung bei den letzten fünf Olympischen Sommerspielen von 2008 bis 2024 zeigt einen signifikanten Rückgang der Spitzenplatzierungen für Deutschland. Während Deutschland bei den Olympischen Spielen 2008 in Peking noch 4,3 Prozent der Medaillenplätze Gold, Silber und Bronze erzielen konnte, sank dieser Anteil bis zu den Spielen 2024 in Paris auf 3,2 Prozent.

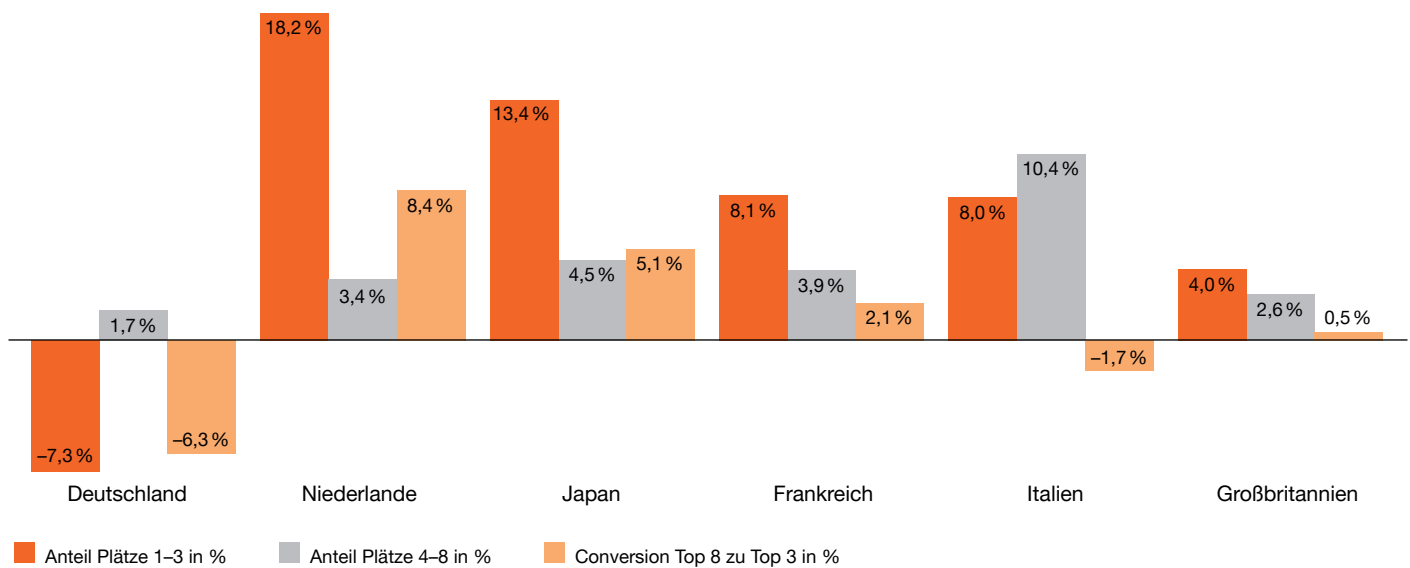
Diese rückläufige Tendenz zeigt sich ebenfalls bei der Compound Olympic Cycle Growth Rate (COCGR); mit ihr lässt sich die durchschnittliche Wachstumsrate bestimmter Kennzahlen von einem olympischen Zyklus zum nächsten Zyklus bestimmen. Für Deutschland war die durchschnittliche COCGR zwischen 2008 und 2024 bei den Medaillenplatzierungen negativ und lag dort bei -7,3 Prozent. Der Anteil der

Platzierungen 4 bis 8 stieg in demselben Zeitraum von 4,9 auf 5,3 Prozent, was einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 1,7 Prozent pro olympischem Zyklus entspricht.

Eine weitere wichtige Kennzahl ist die „Conversion Top 8 zu Medaillen (Top 3)“. Das ist die Quote, mit der Sportler:innen, die es in die Top 8 – also die Finalrunden – schaffen, am Ende tatsächlich auf Medaillenrängen landen. Im betrachteten Zeitraum 2008 bis 2024 sank diese Quote für Deutschland von rund 37 auf durchschnittlich 28 Prozent. Das heißt: Deutschland konnte seine Chancen immer seltener tatsächlich in Medaillen verwandeln.

³ Compound Olympic Cycle Growth Rate

Abbildung 3: Olympischer Sommersport – Anteil an Platzierungen ausgewählter Top-10-Nationen und Conversion Top 8 zu Medaillen (Top 3)



Quelle: Analyse von PwC und Strategy&, Olympics.com

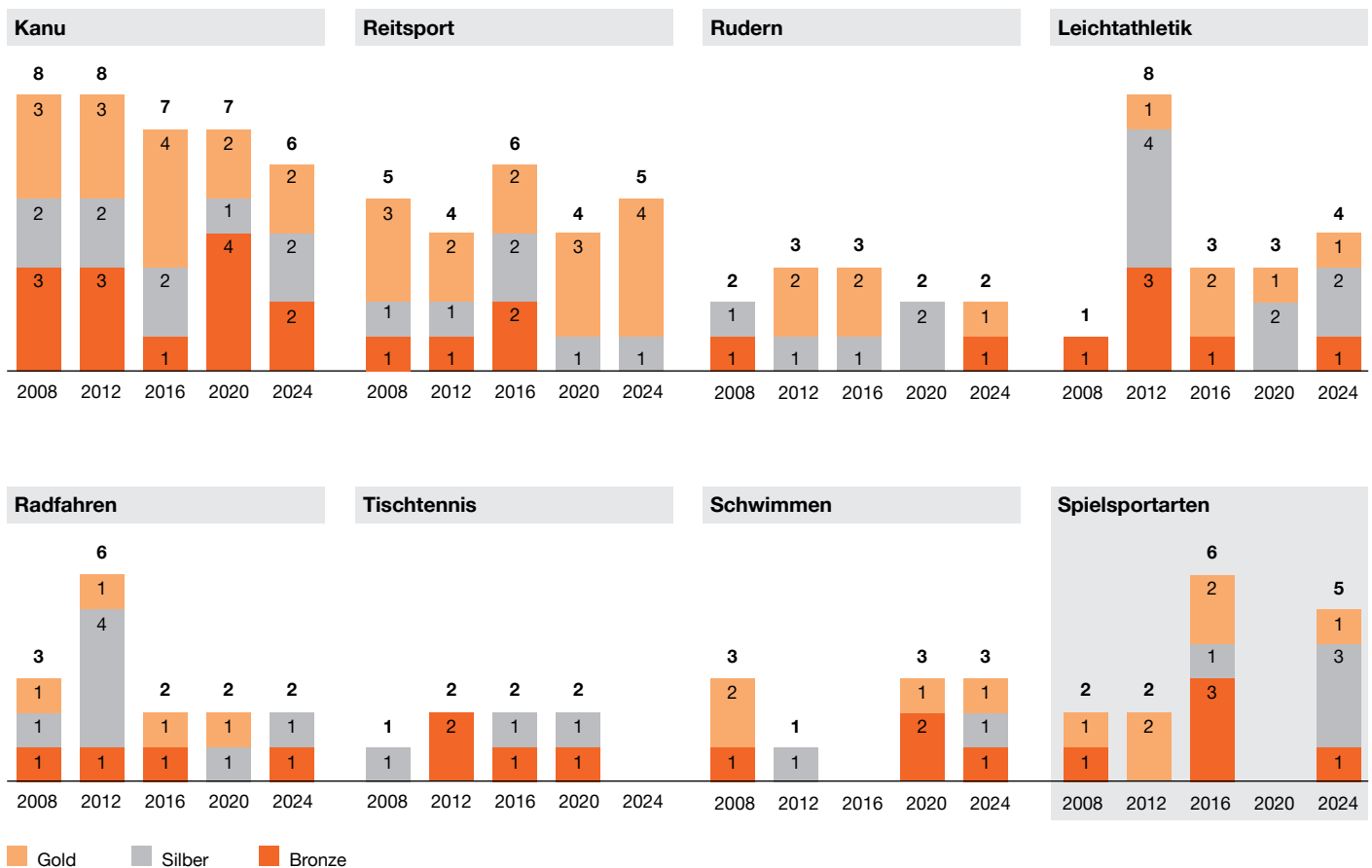
Der Vergleich der Medaillenverteilung und der durchschnittlichen COCGR-Entwicklung von sechs der Top-10-Nationen bei den letzten fünf Olympischen Sommerspielen illustriert, wie signifikant der Anteil Deutschlands an den Führungsplätzen zurückgegangen ist. Bei der Conversion-Rate weist Deutschland mit einem Rückgang von 6,3 Prozent die ungünstigste Entwicklung unter den betrachteten sechs Ländern auf.

Demgegenüber konnten alle anderen analysierten Nationen ihre Top-8-Platzierungen deutlich erfolgreicher in Medaillen umwandeln. Besonders deutlich ist der Unterschied beim Anteil der Platzierungen 1 bis 3 (Gold, Silber, Bronze); dabei hat Deutschland unter den Vergleichsnationen die

Schlussposition. Auch die moderate durchschnittliche Wachstumsrate um 1,7 % pro olympischem Zyklus beim Anteil Deutschlands an den Platzierungen 4 bis 8 ist deutlich geringer als bei den anderen fünf betrachteten Nationen.

Abbildung 4: Olympischer Sommersport – Medaillenentwicklung Deutschland für Leuchtturm-⁴ und Sportsportarten

Leuchtturm-Sportarten



Quelle: Analyse von PwC und Strategy&, Olympics.com

Hinweis: Das Medaillen-Potential der einzelnen Leuchtturm-Sportarten ist unterschiedlich und somit auch der relative Erfolg Deutschlands pro Sportart

Die meisten Erfolge erzielten deutsche Athlet:innen bei den vergangenen fünf Olympischen Sommerspielen bei Sportarten mit Ausrüstung, insbesondere Kanufahren, Reitsport, Rudern, Leichtathletik, Radfahren, Tischtennis und Schwimmen. Diese Sportarten bezeichnen wir in der Studie als Leuchtturm-Sportarten, weil

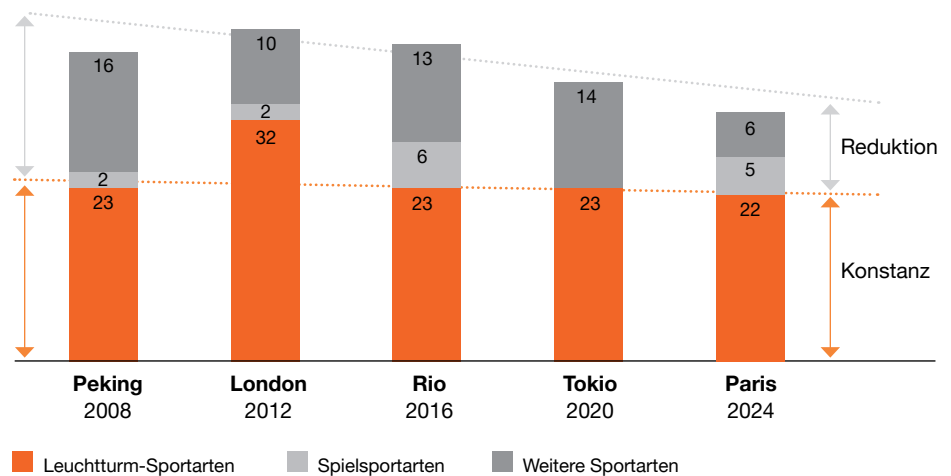
sie relativ konstant zum Medaillenspiegel Deutschlands beitragen. Hervorzuheben sind hier die Erfolge im Reitsport, in dem Deutschland unter anderem 2020 in Tokio drei und 2024 in Paris vier Goldmedaillen gewann und damit die Disziplin dominierte. Auch im Kanufahren erzielten deutsche Athlet:innen in der

⁴ „Leuchtturm“-Sportarten umfassen Sportarten, in denen in mindestens 2 der letzten 3 Olympischen Sommerspiele mindestens 2 Medaillen gewonnen wurden (Kanue, Reitsport, Rudern, Leichtathletik, Radfahren, Tischtennis, Schwimmen)

Vergangenheit erhebliche Erfolge, darunter vier Goldmedaillen 2016 in Rio und jeweils drei Goldmedaillen bei den Sommerspielen 2008 und 2012. In den sogenannten Spisportarten – Baseball, Basketball, 3x3-Basketball, Fußball, Handball, Hockey, Rugby, Softball, Beachvolleyball, Volleyball und Wasserball – werden nur zwei Medaillensätze (Männer und

Frauen) vergeben; bei ihnen gehört Deutschland mit 15 Medaillen im Betrachtungszeitraum zu den stärkeren Nationen. Jedoch konzentrieren sich die Medaillen auf nur fünf der elf genannten Spisportarten (3x3-Basketball, Beachvolleyball, Fußball, Handball, Hockey). Deutlich vorne liegen nur die USA mit 40 Medaillen.

Abbildung 5: Olympischer Sommersport – Medaillenentwicklung Deutschlands bei Leuchtturm- vs. Spisportarten vs. weiterer Sportarten



Quelle: Analyse von PwC und Strategy&, Olympics.com

Während in den deutschen Leuchtturm-Sportarten seit Peking 2008 weitgehend stabile Medaillengewinne zu verzeichnen sind, ist insbesondere bei den weiteren Sportarten ein deutlicher Rückgang festzustellen. Dadurch sind der relative Medaillenanteil und die Bedeutung der Leuchtturm-Sportarten in den vergangenen Jahren erneut gestiegen. Auf die Leuchtturm-Sportarten kamen bei den vergangenen fünf Sommerspielen jeweils etwas mehr als die Hälfte der deutschen Medaillengewinne. Bei den jüngsten

Sommerspielen in Paris 2024 machten die Medaillengewinne der restlichen Sportarten nur knapp ein Drittel der Gesamtgewinne aus.

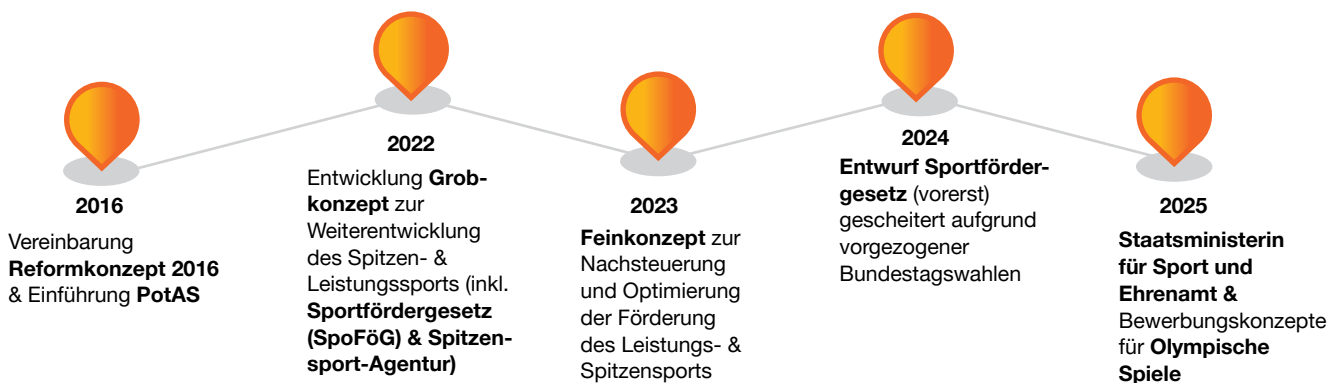
Diese Analyse für den deutschen Spitzensport unterstreicht die Notwendigkeit zu prüfen, welche Leuchtturm-Sportarten in welchem Ausmaß weiterhin und welche ausgewählten weiteren Sportarten mit Blick auf ihr Medaillenpotenzial stärker als bisher zu fördern sind.

Aktuelle Entwicklungen in Deutschlands Sportpolitik und Spitzensportförderung

Die Analyse des Medaillenspiegels verdeutlicht den dringenden Handlungsbedarf, um Deutschland zurück an die internationale Spitze im olympischen Sommersport zu führen. Um konkrete

Stellhebel zu identifizieren, ist es erforderlich, zunächst relevante sportpolitische Entwicklungen sowie die Spitzensportförderung in Deutschland zu betrachten.

Abbildung 6: Ausgewählte Meilensteine zu aktuellen Entwicklungen in der Sportpolitik und der Spitzensportförderung in Deutschland



Quelle: Analyse von PwC und Strategy&

(Spitzen-)Sport als gesamtstaatliche Aufgabe

Die Förderung des Spitzensports in Deutschland ist traditionell eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe im öffentlichen Interesse. Sie basiert auf den Prinzipien der Autonomie des Sports, der Subsidiarität der Sportförderung sowie der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Bund, Ländern, Kommunen und den Sportorganisationen. Dabei sind prinzipiell die Bundesländer und Kommunen für die Gesetzgebung,

Verwaltung und Finanzierung im Sport überwiegend zuständig. Die Zuständigkeiten des Bundes bei der Sportförderung ergeben sich vor allem aus seiner Aufgabe zur gesamtstaatlichen Repräsentation, die auf den Spitzensport ausgerichtet ist. Das deutsche Sportsystem entspricht im Aufbau einer Pyramide, deren Basis der Breitensport bildet und deren Spitze der Leistungs- sowie professionelle Spitzensport ist. Beide Dimensionen gelten als gesamtstaatliche Aufgaben. Gemäß der etablierten Arbeitsteilung ist der Bund für den Leistungssport

zuständig, während die Länder den Nachwuchssport verantworten. Ein zentrales Ziel der Spitzensportförderung des Bundes ist es, kontinuierlich Weltspitzenleistungen zu erreichen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu stärken. Letzteres bemisst sich insbesondere an Medaillengewinnen und Finalplatzierungen bei Olympischen und Paralympischen Spielen sowie vergleichbaren internationalen Wettbewerben wie Weltmeisterschaften.

Reform 2016 und PotAS

In der vergangenen Dekade sind die öffentlichen Bundesmittel für die Spitzensportförderung stark gestiegen. Obwohl deutsche Spitzenathlet:innen in diesem Zeitraum herausragende Leistungen erbracht haben, konnte die Anzahl der Medaillen und ersten Plätze im Vergleich zum Mitteleinsatz nicht erhöht werden. Dies führte bereits im Jahr 2016 zur Vereinbarung eines Reformkonzepts zur Neustrukturierung des Leistungs- und Spitzensports durch das Bundesministerium des Innern (BMI), den Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) und die Sportministerkonferenz (SMK). Zentrales Element war die Einführung des Potenzialanalysesystems „PotAS“, das in den vergangenen Jahren immer wieder verändert worden ist. Eine kritische Betrachtung der bisherigen Umsetzung dieser Reform zeigte jedoch, dass punktuelle Veränderungen einzelner Strukturelemente allein keine tiefgreifende Weiterentwicklung ermöglicht haben.

Reform 2022, das Sportfördergesetz und die Spitzensportagentur

Vor diesem Hintergrund haben das BMI und der DOSB im November 2022 ein Grobkonzept zur Weiterentwicklung des Spitzen- und Leistungssports vorgelegt sowie im Januar 2023 einen Prozess zur Erarbeitung eines Feinkonzepts zur Nachsteuerung und Optimierung der Förderung des Leistungs- und Spitzensports gestartet. Daran waren das BMI, die Bundesländer und der organisierte Sport beteiligt. Die gemeinsame Überzeugung war, dass die bestehenden Rahmenbedingungen im deutschen Spitzensport keine ausreichende Grundlage für zukünftige Erfolge auf Spitzenniveau sind; das Erreichen sportlicher Ziele wie einer Top-5-Platzierung bei Olympischen Sommerspielen oder einer Top-3-Platzierung bei Winterspielen in der Nationenwertung sei zunehmend gefährdet.

Ein zentrales Ergebnis dieses Prozesses war das geplante Sportfördergesetz (SpoFöG). Dieses Gesetz soll erstmals eine spezialgesetzliche Grundlage für die Förderung des Spitzensports schaffen, um ein gesamtheitliches und transparentes System zu etablieren. Ziel ist es, den Spitzensport erfolgreicher zu machen und dazu die Förderung stärker potential- und erfolgsorientiert auszurichten. Strukturen sollen so gestaltet sein, dass Spitzenathlet:innen bestmögliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Karriere erhalten. Neben den leistungsbezogenen Zielen soll das SpoFöG auch nachhaltige, gesellschaftsbezogene Ziele bei der

Förderung berücksichtigen. Zu den Qualitätsfaktoren, die ebenso gestärkt werden sollen, zählen Integrität, Werteorientierung, Diversität und Geschlechtergerechtigkeit sowie soziale und ökologische Nachhaltigkeit. Das Gesetz strebt zudem einen effizienteren Einsatz der Bundesmittel, schlankere Entscheidungsprozesse und eine Reduzierung der Bürokratie an.

Ein Kernstück des geplanten Sportfördergesetzes ist die Einrichtung einer Spitzensportagentur mit der Rechtsform einer Stiftung öffentlichen Rechts. Diese Agentur soll die zentrale Akteurin für die Steuerung und Förderung des Spitzensports in Deutschland werden, um die internationale Konkurrenzfähigkeit zu verbessern.

Obwohl das Bundeskabinett im November 2024 einen Entwurf für das Sportfördergesetz verabschiedet hat, ist das Gesetz aufgrund der vorgezogenen Bundestagswahlen im weiteren parlamentarischen Verfahren gescheitert. Ob und in welcher Form der Prozess in der neuen Legislaturperiode wieder aufgenommen werden wird, ist noch offen. Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung von 2025 ist das Sportfördergesetz jedenfalls nicht erwähnt.

Neben den strukturellen Reformen wird aktuell die gesellschaftliche Bedeutung des Spitzensports in Deutschland diskutiert. Diese Debatte umfasst die Rolle des Leistungssports im Hinblick auf das nationale Prestige sowie die Frage, in welchem Umfang der

Staat weiterhin in die Förderung des Spitzensports investieren sollte. Dabei geht es nicht nur um die sportliche Exzellenz, sondern auch um den gesellschaftlichen Stellenwert des Sports insgesamt, insbesondere in einer Zeit, in der andere gesellschaftliche Bereiche wie Bildung und Gesundheit verstärkt staatliche Aufmerksamkeit erfordern.

Herausforderungen der (Spitzen-)Sportförderung

Trotz der bisherigen Bemühungen und der geplanten Reformen steht das deutsche Sportfördersystem vor signifikanten Herausforderungen und weist Schwächen auf. Die bestehenden Rahmenbedingungen gelten als unzureichend für zukünftige Erfolge auf Spitzenniveau. Es besteht zum Beispiel Handlungsbedarf bei der materiellen und sozialen Absicherung von Athlet:innen sowie bei der Unterstützung ihrer Karriereübergänge.

Es fehlen eine flächendeckende Talentsuche und eine systematische Nachwuchsförderung. Die Qualität und Quantität des Leistungssportpersonals sind entscheidende Einflussgrößen. Ein grundsätzliches Problem besteht in der unvollständigen Datengrundlage, beispielsweise zu Bewegungsverhalten, Schulsport und Karriereverläufen im Nachwuchsleistungssport. Oft wird konstatiert, dass im deutschen (Nachwuchs-)Leistungssport ein Umsetzungsproblem und kein reines Erkenntnisproblem vorliegt.

Olympia-/Paralympics- Bewerbung für 2036/2040/2044

Deutschland arbeitet aktuell an einer Bewerbung um die Olympischen und Paralympischen Sommerspiele für die Ausgaben ab dem Jahr 2036. Der Bund unterstützt dieses Vorhaben ausdrücklich. Vier Städte bzw. Regionen haben bis Ende Mai 2025 dazu Konzepte beim DOSB eingereicht. Im Laufe des Jahres 2026 soll ein Bewerber für Deutschland für den Bewerbungsprozess des International Olympic Committee (IOC) ausgewählt werden. Mit dem Vorhaben sind hohe Erwartungen an Impulse für moderne Sportinfrastruktur, eine stärkere gesellschaftliche Verankerung des Sports sowie eine größere internationale Sichtbarkeit verbunden.

Weitere aktuelle Schwerpunkt- themen im deutschen (Spitzen-) Sport

- **Sportstätteninfrastruktur:** Der Investitionsstau bei deutschen Sportstätten liegt dem DOSB zufolge bei mehr als 31 Milliarden Euro. Zur Sanierung und Modernisierung soll mindestens eine Milliarde Euro bereitgestellt werden – nach Absegnung durch den Haushaltsausschuss des Bundestages ist das Volumen von einer Milliarde Euro vom Bundestag und Bundesrat im September 2025 beschlossen worden.
- **Safe Sport:** Ein unabhängiges Zentrum zur Bekämpfung physischer, psychischer und sexualisierter Gewalt im Sport ist in Planung. Es soll einen geschützten Raum für Betroffene schaffen und die Integrität sowie das Vertrauen in den Spitzensport langfristig sichern. Das Vorhaben ist im Koalitionsvertrag verankert.
- **Staatsminister:in für Sport:** Seit Mai 2025 gibt es mit Dr. Christiane Schenderlein eine Staatsministerin für Sport und Ehrenamt im Bundeskanzleramt. Ziel ist eine stärkere politische Sichtbarkeit des Sports sowie eine bessere Koordination sportpolitischer Themen. In diesem Zuge wird auch die Sportabteilung vom Bundesinnenministerium ins Kanzleramt überführt. Diese Entscheidung wird im organisierten Sport überwiegend positiv bewertet.



Auswertung der Expert:innen-Interviews und Darstellung zentraler Stellhebel

4.1 Zielstellung und Expert:innen

Basierend auf der Analyse des Medaillenspiegels und der aktuellen sportpolitischen Entwicklungen in Deutschland haben die Studienautoren einen strukturierten Leitfaden mit Fragen und Thesen entwickelt. Diese haben wir im Zeitraum von Januar bis Mai 2025 in 46 Interviews mit Expert:innen aus dem (organisierten) Sport (n = 28, davon 9 Athlet:innen), der (Sport-)Politik (n = 8), der Wirtschaft (n = 6) und der Wissenschaft (n = 4) diskutiert. Das Ziel war es, die Fragen und Thesen anhand praktischer Erfahrungen der Expert:innen zu validieren, mit branchenspezifischem Wissen zu präzisieren und daraus konkrete Empfehlungen zu Stellhebeln für den Spitzensport in Deutschland abzuleiten.

Zunächst haben wir unsere datenbasierte Sicht auf die sportliche Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands mit den Expert:innen diskutiert. Die Interviewpartner:innen sind sich darüber einig, dass Deutschland in den winterolympischen und den nicht olympischen Sportarten weiterhin zur Spitze gehört. Für die hochkompetitiven sommerolympischen Sportarten haben die Expert:innen

die Wettbewerbsfähigkeit größtenteils verneint. Die weitere Diskussion anhand des strukturierten Leitfadens umfasste im Wesentlichen zwei Themenblöcke:

1. Wie beantworten die Expert:innen die Frage, ob Deutschland eine **(Spitzen-)Sportnation** ist? Und wie begründen sie ihre Ansicht?
2. Welche **konkreten Stellhebel** sind zu betätigen, um Deutschland (wieder) in die internationale Spitzengruppe zu führen?

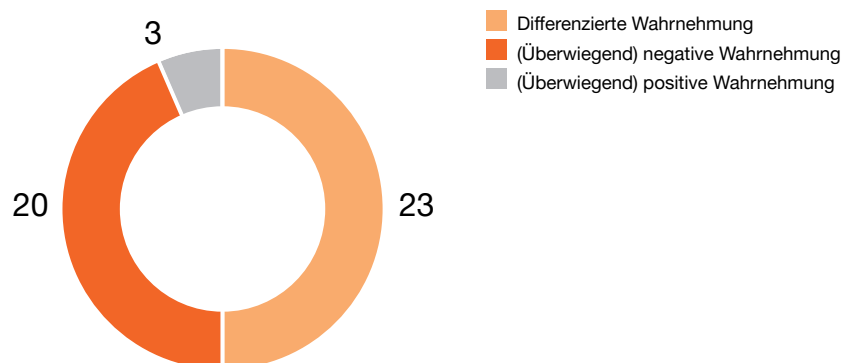
Dank des breiten Sportnetzwerks von PwC und Strategy& Deutschland konnten die Studienautoren zahlreiche Expert:innen für die ca. 60-minütigen, virtuell geführten Interviews gewinnen. Allen Expert:innen wurde Anonymität zugesichert, damit sie ihre Perspektive unbefangen äußern können. Eine Übersicht über die Organisationen, in denen die Expert:innen tätig sind, befindet sich im Anhang.

4.2 Ist Deutschland eine (Spitzen-)Sportnation? Die Wahrnehmung der Expert:innen

In den Interviews kamen vielfältige Wahrnehmungen der Interviewpartner:innen zur aktuellen Positionierung Deutschlands als (Spitzen-)Sportnation zum Ausdruck. Ihre Einschätzungen reichen von klar negativ bis hin zu differenziert oder bedingt positiv. Alle 46 Expert:innen wurden nach ihrer Wahrnehmung zu Deutschland als Spitzensportnation gefragt und gebeten, ihre Sichtweise

zu begründen. Es ging dabei um ein Stimmungsbild, ohne den Begriff „Spitzensportnation“ klar zu definieren. 23 Personen gaben eine differenzierte Antwort mit Tendenz zu einer negativen Einschätzung. 20 Expert:innen hatten eine überwiegend negative Wahrnehmung und verneinten weitestgehend die These, dass Deutschland eine Spitzensportnation ist. Lediglich drei Expert:innen bejahten die These überwiegend. Die Einschätzung der Expert:innen fällt somit in Summe ganz überwiegend differenziert–negativ aus.

Abbildung 7: Übersicht über die Wahrnehmungen der Expert:innen zur These „Deutschland als Spitzensportnation“



Quelle: Analyse von PwC und Strategy&

4.2.1. (Überwiegend) negative Wahrnehmung der Expert:innen

Die befragten Expert:innen äußerten große Zweifel daran, dass Deutschland aktuell noch als Spitzensportnation gelten kann. Mehrere Interviewpartner:innen bezeichneten Deutschland als „ehemalige Spitzensportnation“. Die aktuelle Lage im Leistungssport sei dramatisch und Ergebnis eines langjährigen Abwärtstrends. Als

Indikatoren für die mangelnde internationale Wettbewerbsfähigkeit nannten die Befragten insbesondere die deutlich rückläufige Medaillenausbeute, verfehlte Zielvorgaben sowie die fehlende Wirkung zentraler Reformen.

Zudem kritisierten sie den geringen gesellschaftlichen und politischen Stellenwert des Sports: Anspruch und Erwartungen ständen in keinem Verhältnis zu den tatsächlichen

Investitionen und der öffentlichen Anerkennung. Auch eine zu geringe Sichtbarkeit vieler Sportarten sowie eine zögerliche, risikovermeidende Haltung prägten den Befragten zufolge das negative Gesamtbild. Die Annahme einer „Spitzensportnation Deutschland“ halten einige für überholt.

„Deutschland ist eine ehemalige Spitzensportnation, die Situation war noch nie so dramatisch wie jetzt im deutschen Sport. Organisatorisch haben wir alle Strukturen, um eine Spitzensportnation zu sein, aber wir haben zwei Krisenbereiche: den Zustand der Sportstätten und den mangelhaften Beitrag des Schulsystems.“

Ehemalige:r Verantwortliche:r einer Sportorganisation

„Ja, die Situation ist, sportlich gesehen, eine Katastrophe. Das liegt meiner Meinung nach daran, dass es uns in Deutschland zu gut geht. Es gibt den Satz ‚Damit kannst du nichts falsch machen‘. Der ist sehr, sehr, sehr deutsch. Wir müssen unser Mindset radikal anpassen.“

Sportmanager:in

4.2.2 Differenzierte Wahrnehmung der Expert:innen

Die Wahrnehmung von 23 befragten Expert:innen zur Frage, ob Deutschland noch eine Spitzensportnation ist, fällt differenziert, aber stets kritisch aus. Zwar erkennen einige Deutschland weiterhin als Spitzensportnation an, doch bewerten sie den Status des Landes als Spitzensportnation als zunehmend fragil. Mehrere Befragte verwiesen auf ein ambivalentes Selbstbild: Bei Großereignissen wie Olympischen und Paralympischen Spielen sowie bei Weltmeisterschaften sei der Wunsch nach Erfolg deutlich spürbar; im Alltag fehle es jedoch an einer tiefen Verankerung des Sports in der Gesellschaft. Einige Expert:innen betonten, dass Deutschland grundsätzlich über viele herausragende Athlet:innen verfügt und sich international – etwa bei olympischen Sommerspielen – im oberen Mittelfeld behaupten kann. Allerdings warnten sie vor einem schleichenden Bedeutungsverlust im globalen Wettbewerb. Ursächlich dafür seien strukturelle,

hausgemachte Defizite – insbesondere bei der Mittelverteilung und Systemanpassung – sowie externe Faktoren wie die massiven Investitionen anderer Nationen. Die internationale Konkurrenz habe deutlich zugenommen, während Deutschland mehr und mehr an relativen Wettbewerbsvorteilen verliere. In einem globalen, durch Weltverbände geprägten Markt steige der Aufwand, internationale Spitzenpositionen zu behaupten oder auszubauen. Ein Experte formulierte dies so: Deutschlands Sportsystem sei „zu 80 Prozent gut“, doch die verbleibenden 20 Prozent an ungelösten Problemen könnten langfristig dazu führen, dass Deutschland den Status als Spitzensportnation verliere. Ein anderer Interviewpartner äußerte Zweifel an der Wettbewerbsmentalität und fragte sich, ob Deutschland im internationalen Vergleich womöglich „ein bisschen zu gemächlich geworden ist“.

Insgesamt nehmen die befragten Expert:innen größtenteils Deutschland noch als (Spitzen-)Sportnation wahr – jedoch mit zunehmender Sorge um den Erhalt dieses Status.

„Der Sport hat vor Jahren gesellschaftlich an Attraktivität und Stellung verloren. Das Thema Leistung hat generell in Deutschland in den letzten Jahren eine Entwicklung genommen, bei der ich mir die Frage stelle, wohin wir als Nation eigentlich wollen, wenn Leistung anscheinend immer seltener gewollt und mitunter sogar verpönt zu sein scheint.“

Ehemalige:r Olympiakader-Athlet:in Wintersport

„Einerseits ist Deutschland für mich nach wie vor eine Sportnation. Aber die Frage bezieht sich ja auch auf die Spitzensportnation. Da muss man schon offen konstatieren, dass wir insbesondere im olympischen Sommersport deutlich an Boden verloren haben. Das geht einher mit der Entwicklung, dass der Leistungsgedanke in unserer Gesellschaft leider nicht mehr den Stellenwert hat, den er vielleicht noch vor 15, 25, 35 Jahren hatte. Da ist der Sport aus meiner Sicht ein gewisser Indikator für gesellschaftspolitische Entwicklungen.“

Sprecher:in Sport einer Bundestagsfraktion

4.2.3. (Überwiegend) positive Wahrnehmung der Expert:innen

Ein kleiner Teil der befragten Expert:innen sieht Deutschland noch als Spitzensportnation, jedoch mit Einschränkungen. Positiv hervorgehoben haben sie die starke Vereinslandschaft, die hohen Zuschauer:innenzahlen, das große Talentpotenzial sowie die Fähigkeit, zahlreiche internationale Sportgroßveranstaltungen auszurichten.

Auch die historisch gewachsene Sportkultur und Rekordmitgliedszahlen in den Sportvereinen sprechen aus Sicht der Befragten dafür.

Allerdings verwiesen sie auch auf eine rückläufige Tendenz: Deutschland sei zwar noch Spitzensportnation, stehe aber schwächer da als früher. Die Wahrnehmung des Sports werde stark vom Fußball dominiert, andere

Sportarten spielten demgegenüber eine untergeordnete Rolle. Insgesamt überwiegt die Einschätzung, dass Deutschland zwar Potenzial und Strukturen habe, diese aber nicht konsequent genug für den Spitzensport nutze.

„Ich glaube, dass wir eine Spitzensportnation sind. Wenn wir die Top-Ten-Nationen nach Größe, also nach Talent und nach Bruttoinlandsprodukt beziehungsweise Geld, betrachten, sind wir gar nicht so schlecht. Natürlich sind die Ambitionen größer beim drittgrößten Bruttoinlandsprodukt der Welt. Da wollen wir auch im Sport mindestens auf Platz drei sein.“

(Universitäts-)Professor:in

„Deutschland hat als Spitzen-sportnation durchaus Potenzial, das wird auch international so wahrgenommen. Die Platzierungen unter den Top 8 bringen die grundsätzliche Leistungsfähigkeit zum Ausdruck. Als vielfältige Sportnation müssen wir jedoch auch Talente in die Weltspitze führen. Aber das tun wir nicht so konsequent und stringent wie andere Länder und rutschen deswegen im Medaillenranking kontinuierlich ab.“

Verantwortliche:r Sportorganisation

4.3. Konkrete Stellhebel, um Deutschland (wieder) in die internationale Spitzengruppe zu führen

In den Expert:innen-Interviews haben wir auch nach konkreten Lösungsansätzen anhand zentraler Stellhebel-Kategorien gefragt (vgl. Abb. 8). Dies sind die Ergebnisse.

4.3.1. Entwicklung einer nationalen (Spitzen-)Sportstrategie für Deutschland

Übergeordnet haben die Expert:innen die Entwicklung einer nationalen (Spitzen-) Sportstrategie für Deutschland als wichtigen Hebel zur klaren Zielsetzung und Optimierung von Systemstrukturen und -steuerung hervorgehoben. Zugleich brauche es dafür eine breite gesamtgesellschaftliche Verständigung – mit Wirtschaft, Sportorganisationen, Politik, Wissenschaft, Bildung, Medien und Zivilgesellschaft – über den Leistungsanspruch Deutschlands und die daraus abzuleitenden Prioritäten.

Abbildung 8: Übersicht über die Stellhebel



Quelle: Analyse von PwC und Strategy&

Konkrete Lösungsansätze des Stellhebels „Nationale (Spitzen-) Sportstrategie“

Mehrere Expert:innen konstatieren, dass es dem deutschen Sportsystem an einer klaren, **übergeordneten Strategie und Struktur fehlt**. Konkret zeige sich dies an

- 1. einer fehlenden klaren Zielsetzung,**
- 2. historisch gewachsenen, ineffizienten Strukturen und**
- 3. immanenten Steuerungsproblemen des komplexen Sportsystems.**

Erforderlich ist eine **klare nationale Strategie** sowie eine **effiziente und effektive Governance** mit

- 1. Fokus auf sportlichen Erfolg,**
- 2. strukturellen Reformen, Zentralisierung und effizientem Mitteleinsatz sowie**
- 3. starker Führung, klaren Zuständigkeiten und weniger Entscheidungsinstanzen.**

Der Prozess der Strategieentwicklung ist in der Zusammenarbeit von (Sport-)Politik und Sport zu steuern und zu moderieren (u. a. mit Beteiligung des BMI (jetzt: BKAm), DOSB, Sporthilfe, Athleten Deutschland, Landessportbünde etc.).

Eine gesamtgesellschaftliche Debatte zum Leistungswillen und davon abgeleiteten Zielsetzungen hätte sicher entscheidenden Einfluss auf die Formulierung einer (Spitzen-)Sportstrategie.

Im Folgenden werden die Lösungsansätze des Stellhebels „Nationale (Spitzen-) Sportstrategie“ vertieft dargestellt:

Übergeordnete, strukturelle Herausforderung im deutschen Sportsystem

Fehlende klare Zielsetzung:

- Die oberste Zielstellung des deutschen Spitzensports sei nicht geklärt. Es sei unklar, ob Medaillen („Top 3 im Winter, Top 5 im Sommer“) oder die Förderung der Breite erreicht werden sollen. Konzepte zeigten, dass beides gleichzeitig gewollt sei, was ein Widerspruch in sich darstelle, solange keine unendlichen Geldmittel zur Verfügung stünden
- Diese politische Grundsatzfrage sei noch nicht beantwortet. Solange nicht klar beantwortet wird, „was überhaupt im Leistungssport gewollt ist, und keine inhaltliche Konzeption dahinterliegt, wird das nicht vorangehen“. Die notwendige Klarheit über die Ziele stehe noch aus

Konkrete Lösungsansätze des Stellhebels „Nationale Spitzensportstrategie“

Klarer Fokus auf sportlichen Erfolg:

- Dies ist für mehrere Expert:innen der absolut oberste, grundlegende Punkt. Erst wenn klar sei, was mit Spitzensport in Deutschland erreicht werden solle, könnten die Strukturen entsprechend ausgerichtet werden. Die Zieldiskussion zwischen DOSB und BMI (jetzt: BKAm) und Athleten Deutschland sei bis heute nicht abgeschlossen. Es müsse der Maßstab sein, an die Spitze zu wollen, nicht nur möglichst viele Kaderplätze zu haben
- Eine inhaltliche Konzeption muss dahinterliegen, wo man in welchen Sportarten und Disziplinen erfolgreich sein kann, um das strategische Ziel zu erreichen. Ein klarer Fokus auf Sportler:innen mit Medaillenperspektive ist wichtig. Es braucht sportartspezifische Lösungen
- Die (Sport-)Politik muss eine klare Stellung zur Zielsetzung beziehen und mit dem organisierten Sport gemeinsam einen strukturierten Plan erarbeiten und umsetzen. Dabei sind die Beiträge aller relevanten Stakeholder abzubilden. Der Zeithorizont ist dabei langfristig zu sehen

„Es mangelt seit Jahrzehnten an einer klar definierten nationalen Spitzensportstrategie, die den Weg vorgibt. Ob Sommersport, Wintersport, olympische oder paralympische Disziplinen – es gibt keine klaren Prioritäten oder Richtlinien.“

„Die Ziele im Sport sollten Gold, Silber und Bronze sein. Doch leider liegt der Fokus manchmal mehr auf der Erhöhung der Kaderzahl, um größere Fördermittel zu erhalten, anstatt echte sportliche Exzellenz zu verfolgen. Es muss darum gehen, klare und ehrgeizige sportliche Maßstäbe zu setzen und nicht nur die Verbandsinteressen zu bedienen.“

Verantwortliche:r sportpolitische Organisation

„Viele Nationen, wie Australien und Tschechien, verfolgen eine Strategie der Spezialisierung und investieren gezielt in ausgewählte Disziplinen. Die Australier fokussieren ihre finanziellen Mittel beim Kanufahren bspw. auf eine Disziplin, während wir unsere Mittel über vier Disziplinen verteilen, wodurch sie trotz weniger Gesamtinvestition in ihrer Spezialdisziplin uns überlegen sind. Diese fehlende Fokussierung führt dazu, dass wir in vielen Bereichen überholt werden.“

Übergeordnete, strukturelle Herausforderung im deutschen Sportsystem

Historisch gewachsene ineffiziente Strukturen:

- Das deutsche Spitzensportfördersystem sei nie wirklich grundlegend erarbeitet und konzipiert worden. Es fehlen Strukturen, die eine konsequentere Leistungssportsteuerung und -förderung ermöglichen. Die Verbandsstrukturen seien teils „relativ alt und hätten sich in den letzten 30 Jahren kaum modernisiert“. Sie werden häufig als „größte Baustelle“ bezeichnet. Es herrscht strukturelle Trägheit und Bürokratie, die den Status quo fördert
- Die fehlende klare Zielsetzung führt zu einem ineffizienten Einsatz der Mittel. Das System scheint „gefühlte alles erreichen zu wollen“, obwohl die Mittel begrenzt sind. Es mangelt nicht an den zugewiesenen Mitteln, sondern daran, das Geld richtig zu lenken. Die Spitzensportreform sei „unter den Erwartungen geblieben“. Es werde stets versucht, alle Verbände und Standorte gleichermaßen zu befriedigen

Konkrete Lösungsansätze des Stellhebels „Nationale Spitzensportstrategie“

Strukturelle Reformen, Zentralisierung und effizienter Mitteleinsatz:

- Es sind grundlegende Reformen nötig. Eine Struktur von oben ist vom DOSB und Bund unter Einbeziehung der Länderebene zu erarbeiten. Ein klarer Plan und Kommunikation von oben nach unten ist zentral
- Eine stärkere Trennung von und Zentralisierung in bestimmten Bereichen (z. B. strategische Steuerung und Förderentscheidungen) sowie von Trainingsstandorten wird befürwortet, um Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Eine strukturelle Trennung von Breiten- und Spitzensport (z. B. das NOK vom DOSB wieder abspalten) sowie eine Zentralisierung in der Spitze könnten offen zu diskutierende Konzepte sein
- Es muss sichergestellt werden, dass die vorhandenen Ressourcen besser und gezielter für die entscheidenden Projekte eingesetzt werden. Es wird nicht in erster Linie mehr Staatsgeld benötigt
- Verwaltungsstrukturen und Standorte müssen konsequent auf ein Optimum angepasst (i. d. R. reduziert) werden. Hier könnte nach dem Leistungsprinzip agiert werden: Athlet:innen entscheiden selber, an welchem Standort sie trainieren. Danach werden Ressourcen an die Standorte zugeteilt. So entsteht Wettbewerb, Innovation und Effizienz
- Eine wirksame Reform bedarf einer systematischen Aufarbeitung von Misserfolgen, d. h. gescheiterten Projekten wie Bewerbungen um Sportgroßevents oder sportlichen Rückständen

„Es besteht ein eindeutiger Bedarf an einer nationalen Spitzensportstrategie, die auch auf der jeweiligen Länderebene entwickelt werden muss. Eine solche Strategie sollte nicht nur die Austragung von Olympischen Spielen zum Ziel haben, sondern eine umfassende Verbesserung des Sportsystems und der Situation der Athlet:innen herbeiführen. Ein Sportfördergesetz allein bietet nicht die nötige Tiefe und Struktur, um eine nachhaltige Entwicklung sicherzustellen.“

Verantwortliche:r Sportorganisation

„Unser Sport hat sich extrem weiterentwickelt und andere Nationen sind sehr viel professioneller und organisierter geworden, z. B. indem sie zentralisierte Trainingssysteme eingeführt haben. Beispiele sind Holland, Belgien, Spanien oder England, die durch ihre zentralisierten Systeme regelmäßig gemeinsam trainieren, wodurch sie insgesamt deutlich leistungsfähiger geworden sind.“

Ehemalig:e OK-Athlet:in Teamsport Sommer

„Wir haben Abhängigkeiten und Interessenkonflikte im Sportsystem, das ist unser Kernproblem. Eine umfassende Spitzensportstrategie ist zwar unerlässlich, jedoch äußerst schwer zu realisieren, da etablierte Akteure Veränderungen oft blockieren, um bestehende Vorteile zu wahren. Die Umsetzung akuter Veränderungen erfordert daher großes politisches Geschick sowie Mut und Rückgrat, um zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden.“

Verantwortliche:r sportpolitische Organisation



Übergeordnete, strukturelle Herausforderung im deutschen Sportsystem

Immanente Steuerungsprobleme des komplexen Sportsystems:

- Deutschland hat eine sehr fragmentierte und sehr kleinteilige Struktur im Sport. Das föderalistische System mit Parallelstrukturen führe dazu, dass „jeder sein eigener Chef“ sei und es keinen effektiven Durchgriff gibt. Die föderale Struktur Deutschlands ist im Hinblick auf den Leistungssport nicht immer nur vorteilhaft (das ist keine direkte Kritik am Föderalismus, sondern ein Bewusstsein der teils limitierten Handlungsmöglichkeiten)
- Das führt dazu, dass es viele Anteilgruppen im System gibt, was enorme Abstimmungsprozesse erfordert, die mitunter nicht wirklich funktionieren. Die Gemengelage zwischen DOSB und BMI (jetzt: BKAm) ist nicht immer klar und es gibt manchmal sogar offene Konflikte, statt eines gemeinsamen Strebens. Die Zuständigkeiten der einzelnen Bereiche, wie z. B. DOSB, BMI (jetzt: BKAm) oder Deutsche Sporthilfe, sind nicht klar genug definiert. Eine klare Verantwortung für den Sport wird auf Bundesebene häufig vermisst. Dies könnte sich mit der Verlagerung des Sports ins Bundeskanzleramt und der Ernennung einer Staatsministerin für Sport und Ehrenamt ändern
- Der DOSB, als steuernde Instanz, kann seiner Rolle „aus systemischen oder Governance Aspekten oft gar nicht gerecht werden“. Er kann Entscheidungen, die nicht alle Sportarten gleichbehandeln, in seiner Struktur nicht effektiv durchsetzen. Da der DOSB-Interessenvertreter der Verbände ist, die ihn wählen, ist er „nicht wirklich unabhängig“
- Das deutsche Sportsystem fußt auf einer starken ehrenamtlichen Basis. Dieses System hat viele Vorteile, aber es bedeutet auch, dass nicht alle Entscheidungen von Fachexpert:innen in ausreichendem Maße begleitet und getroffen werden

Konkrete Lösungsansätze des Stellhebels „Nationale Spitzensportstrategie“

Starke Führung, klare Zuständigkeiten und reduzierte Entscheidungsinstanzen:

- Es bedarf starker Führungspersonen und -positionen im Sport, die das politisch-geprägte System steuern können
- Der Prozess für eine nationale Spitzensportstrategie ist ein im höchsten Maße politischer. Kritisch für den Erfolg werden starke und sehr gut vernetzte Führungspersönlichkeiten aus der deutschen (Sport-)Politik, idealerweise gemeinsam mit den entsprechenden Persönlichkeiten aus der deutschen Wirtschaft, sein. Das Engagement und die Verfügbarkeit solcher Personen ist nicht gänzlich steuerbar
- Die Zuständigkeiten müssen klarer definiert werden und die Anzahl der Entscheidungsträger ist zu reduzieren
- Eine übergeordnete Instanz, die das System strukturiert und klare Aufgaben zuweist, könnte eine Lösung zur Reduzierung der Entscheidungsinstanzen sein. Eine zentrale Instanz wie z. B. eine Agentur, ausgestattet mit Kompetenz, den notwendigen Ressourcen und wirksamen Instrumenten, wird von vielen befragten Expert:innen massiv vermisst. Ein solcher Ansatz könnte funktionieren, aber nur, wenn die dort Verantwortlichen über die notwendige Autorität und intrinsische Unabhängigkeit verfügen. Die Idee einer Spitzensportagentur sei „prinzipiell gut“, aber die konkrete Ausgestaltung mit Abhängigkeiten sei problematisch
- In jedem Fall ist ein koordiniertes Vorgehen aller Ebenen erforderlich: Ein Konzept, das Bund, Länder, Kommunen und den organisierten Sport einbezieht, ist entscheidend (insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Anzahl der Entscheidungsträger am Ende zu reduzieren ist)

„Kernproblem ist, jeder macht nur das, was in seiner Zuständigkeit liegt. Der Bund ist nur für den Spitzensport zuständig und entwickelt dann lediglich „eine“ Sportstrategie. Es braucht jedoch eine gesamte Strategie, die alle Aspekte der Sportförderung, einschließlich Infrastruktur und Schule, einbezieht. Die Niederlande haben bspw. ein solches Bündnis von der kommunalen bis zur nationalen Ebene über Papendal umgesetzt. Ein solches Bündnis fehlt bei uns.“

Ehemalige:r Verantwortliche:r Sportorganisation



„Es gibt unterschiedliche Gründe, warum wir eine gesamthafte Strategie brauchen. Das ist zum einen ein komplexes Multi-Stakeholder-System, bestehend aus den drei Ebenen Kommunen, Länder und Bund. Darüber hinaus mangelt es aus meiner Sicht im Spitzensport an Leadership. In Projekten, wie bspw. der Bund-Länder-Sport AG, hatten zwar alle zentralen Akteure Leadership gezeigt. Diese hatten allerdings nicht nachhaltig Bestand und nachdem das Reformpapier verhandelt war, zerfielen die Bemühungen schnell wieder. Die Herausforderung besteht daher darin, eine langfristige Strategie zu entwickeln, die über kurzfristigen politischen Gewinn hinausgeht und generationenübergreifend wächst.“

„Um echte Professionalität zu gewährleisten, braucht es ein professionelles Management. Es kann nicht funktionieren, wenn Ehrenamtliche in Verbänden das Sagen haben. Leider ist die aktuelle Struktur so. In solchen Runden sitzen oft Verbandspräsidenten, die keine Leistungssport-Experten sind. Die Experten sind die Sportdirektoren und Trainer. Bei den letzten beiden Reformen waren diese jedoch nicht dabei, was für mich ein großes Problem darstellt.“

Verantwortliche:r sportpolitische Organisation

4.3.2 Strukturelle Anknüpfung an das Schulsystem als Basis für künftige Spitzensportgenerationen

Viele Interviewte führten einen „Beitrag des Schulsystems“ als elementare Basis für künftige Generationen von Spitzensportlern an. Eine Mehrheit der befragten Expert:innen verbindet die aktuelle Lage des deutschen Spitzensports und deren Wahrnehmung direkt mit dem geringen Stellenwert des Sports in der Gesellschaft und insbesondere in den Schulen.

Die grundlegenden Probleme begannen im Kindergarten und in der Schule und setzten sich auf allen Ebenen des Sportsystems fort. Zwar würden in Deutschland hohe Erwartungen an sportliche Leistungen formuliert, aber besonders im Schulbereich werde das große Potenzial, alle Kinder zu erreichen und für Sport zu begeistern, nicht systematisch genutzt.

Häufig kritisierten die Befragten als eines von mehreren Beispielen den Stellenwert der Bundesjugendspiele, die

teils nicht mehr durchgeführt werden oder über deren Sinnhaftigkeit kontrovers diskutiert wird. Laut einigen Expert:innen ist dies ein Indikator für die schwindende gesellschaftliche Akzeptanz von Leistung. Die bei solchen schulischen Veranstaltungen gewonnenen Daten zur sportlichen Eignung von Kindern werden weder systematisch erfasst noch ausgewertet oder für individuelle Förderempfehlungen genutzt.

Ein weiteres Problem ist den Befragten zufolge, dass die Zusammenarbeit zwischen Schulen, Vereinen und Trainer:innen vielerorts unzureichend ist. Das führe dazu, dass Kinder und Jugendliche, die aus einer Sportart ausscheiden, kaum sportartübergreifend beraten oder weitervermittelt werden. Fazit: Den Expert:innen zufolge ist die fehlende enge Verzahnung zwischen Schulen und Vereinen bzw. dem organisierten Sport im Allgemeinen eine der größten strukturellen Schwächen im deutschen (Spitzen-)Sportsystem.



„Unsere eigentliche Sportkrise ist im Schulsport. Das Schulfach Sport ist in der gesellschaftlichen Stellung nachgeordnet. Der Sportunterricht findet nicht einmal drei Stunden pro Woche regelmäßig statt. Untersuchungen zeigen aber, dass beispielsweise bei acht der erfolgreichsten Spitzensportnationen der Welt das Schulsystem und die Hochschulen einen wesentlichen konstruktiven Beitrag leisten.“

Ehemalige:r Verantwortliche:r Sportorganisation

Folglich sehen zahlreiche Expert:innen den Schulsport sowie die Möglichkeiten, die sich aus der zunehmenden flächendeckenden gesetzlichen Ganztagsbetreuung ergeben, als wichtige Basis für den Spitzensport an. Diese Basis schafft die Grundlage, auf der spätere Spitzenathletinnen und Spitzenathleten gedeihen können.

Konkrete Lösungsansätze des Stellhebels „Beitrag des Schulsystems“

Die Expert:innen haben auch **konkrete Vorschläge** zur Stärkung des Schulsports und seiner Rolle im Sportsystem gemacht:

- **Tägliche Sportstunde:** Die verpflichtende Einführung einer täglichen Sportstunde in der Schule sehen viele Befragte als erfolgversprechende Maßnahme, die von den acht erfolgreichsten Sportnationen der Welt bereits umgesetzt wird. Dies erfordert politische Entscheidungen, insbesondere durch die Kultusministerkonferenz oder die Bundesregierung. Die Inhalte des Schulsports sollten variabel sein, um die Vielfalt des Sports zu vermitteln und auch Sportvereinen die Möglichkeit zu geben, sich im schulischen Kontext zu präsentieren.
- **Politische Aufwertung des Schulsports:** Der Status des Schulsports müsse politisch aufgewertet werden, so die befragten Expert:innen. Der Schulsport müsse wieder zu einem wichtigen Fach werden. Dafür brauche es mehr ausgebildete Schulsportlehrer:innen, die als Pädagog:innen den Kindern Spaß am Sport vermitteln. Frankreich dient hier als Beispiel: Anlässlich der Olympischen Spiele in Paris konnten täglich 45 Minuten Sportunterricht durchgesetzt werden.
- **Daten und Steuerungswissen:** Es braucht den Expert:innen zufolge eine Neuauflage der Sprintstudie aus dem Jahr 2006 zur Situation des Schulsports. Aus dieser Studie sollte Steuerungswissen hervorgehen: Daten zum Unterrichtsausfall, zum Einsatz fachfremder Sportlehrkräfte, Informationen über den aktuellen Gesundheitszustand, den physischen und motorischen Zustand der Kinder, sowie Daten zu Sportstätten an den Schulen.
- **Systematische sportmotorische Tests:** Es brauche auch ein Konzept für systematische Talentsichtungen. Das könnten standardisierte sportmotorische Tests sein, zum Beispiel in den Klassen 2 oder 3, die als Sporttag oder -fest organisiert werden und bei denen systematische Sichtungen stattfinden. Dies müsse koordiniert zwischen Schulen und organisiertem Sport geschehen. In diesem Zuge könnte man die Bundesjugendspiele wieder aufwerten. Derzeit fänden sie „oft nur noch auf dem Papier statt und seien kein gesellschaftlich relevantes Event mehr“, beschrieb es ein:e Befragte:r.

Das Thema **Ganztagsbetreuung**⁵ sehen mehrere Expert:innen als Herausforderung und Chance zugleich; sie brachten die Ganztagsbetreuung explizit mit der Talententwicklung in Verbindung. Die Herausforderung für den Vereinssport sei dabei vor allem, dass Sport-/Trainingszeiten stärker in die Schulen integriert werden müssen. Das sei für die größtenteils ehrenamtlich organisierten Vereine eine große strukturelle Herausforderung. Um die Chance zu nutzen, müssten Politik, Schulen sowie (lokale) Vereine und Verbände, insbesondere die Landessportbünde, an einen Tisch gebracht werden. Es brauche hochwertige, zuverlässige AGs mit kompetentem, geschultem Personal. Aus den Interviews haben wir drei Ansätze abgeleitet:

- **Trägerschaft für die Ganztagsbetreuung:** Der Sport könnte in die Mit-Trägerschaft für die Ganztagsbetreuung an Schulen gehen. Dies würde viele Schulen entlasten, insbesondere Grundschulen, die ab August 2026 zur Ganztagesbetreuung verpflichtet, derzeit zum Teil aber noch nicht darauf vorbereitet sind. Dafür müssten Budgets zur Verfügung stehen, sowohl für Infrastrukturinvestitionen als auch für laufende Betriebskosten.
- **Regionale Talentzentren:** Staatliche finanzierte regionale Talentzentren könnten als Zwischenstruktur fungieren. Ein solches Zentrum wäre eine attraktive Lösung, insbesondere in ländlichen Regionen oder Regionen mit vielen kleineren Vereinen, die allein den Kulturwandel nicht bewältigen könnten. Aufgabe der Zentren wäre es, als Schnittstelle zwischen Schule und Sportsystem Sportangebote zu koordinieren sowie Sporttalente zu erkennen und zu fördern. Denn weder Vereine noch Schulen können diese Aufgabe allein bewerkstelligen. Auch in Kindertageseinrichtungen sollte der Sport eine deutlich größere Rolle spielen, fanden manche Expert:innen. Hierauf müsse auch in der Ausbildung besonders geachtet werden.

⁵ Ab August 2026 tritt in Deutschland ein gesetzlicher Rechtsanspruch auf ganztägige Betreuung in der Grundschule in Kraft. Ab dem 1. August 2026 startet der Anspruch für eingeschulte Kinder der 1. Klasse überall in Deutschland. Dann wird er stufenweise ausgeweitet, bis ab dem Schuljahr 2029/30 alle Grundschulkinder einen Rechtsanspruch darauf haben. Dieser Rechtsanspruch umfasst täglich bis zu acht Zeitstunden an fünf Werktagen (Quelle: <https://www.recht-auf-ganzttag.de/gb/politik/ganztagsfoerderungsgesetz>)

„Wir brauchen eigentlich kein neues großes Bundesprogramm für den Ausbau zu Ganz-tagsschulen. Das Geld dazu ist vorhanden, wird aber offenbar nicht dazu genutzt, den Sport stärker zu berücksichtigen. [...] Viele sind gar nicht auf die Idee gekommen, dass ein Verein eine Trägerschaft übernimmt, weil das Vereine satzungsgemäß eigentlich nicht können. Dazu müsste man die Satzung ändern. Aber wenn man die Anerkennung als Jugendhilfeträger satzungsgemäß hinkommt – die Sportjugend hat das zum Beispiel sowieso –, dann kann jederzeit ein Angebot in der Schule gemacht werden. Und eine Finanzierungsmöglichkeit gibt es über die Kostensätze im Zusammenhang mit dem Ganztags-schulprogramm.“

Verantwortliche:r Sportorganisation

4.3.3 Weitere zentrale Stellhebel für eine zukunftsfähige Spitzensportförderung in Deutschland

Neben einer übergeordneten Nationalen (Spitzen-)Sportstrategie für Deutschland und dem Beitrag des Schulsystems haben die befragten Expert:innen sechs weitere Stellhebel betrachtet, geordnet nach der Zahl der Nennungen in den Interviews:

1. Personalentwicklung und

Wissenstransfer: Etablierung gezielter Programme, um qualifizierte Top-Trainer:innen und unterstützendes Fachpersonal zu gewinnen; verstärkte Kooperation zwischen Sportpraxis und Wissenschaft inkl. Fokus auf sportart-übergreifenden Best-Practice-Wissenstransfer

2. Talentidentifikation und

-förderung: Frühere und systematischere Talentidentifikation und -förderung; engere Kooperation des Spitzensports mit der Sportvereinslandschaft inkl. verstärkter Einbindung von Eltern, um das soziale Umfeld von Talenten frühzeitig zu stärken; gezielter Förderansatz im Sinne einer fokussierten Förderung von Medaillenhoffnungen inkl. attraktiver Dual-Career-Programme als Anreiz; Etablierung von Spitzensport im Umfeld von Universitäten (inkl. neuer Stipendienprogramme)

3. Finanzierung: Umgestaltung bestehender und Erschließung neuer Finanzierungsquellen, insbesondere mit Blick auf die Privatwirtschaft (Sponsoring, Fundraising etc.); zusätzlich z. B. auch gezielte leistungsbasierte Steigerung der Vergütung von Athlet:innen sowie Grundsicherung für Athlet:innen während/nach ihrer Sportkarriere

4. Infrastruktur und Ausstattung:

Modernisierung/Neugestaltung der Infrastruktur, insbesondere in Leistungszentren inkl. Beschaffung moderner Sportausrüstung für aktuelle Trainingsmethoden

5. Sportgroßevents: Steigerung des öffentlichen Interesses und der Popularität des Spitzensports durch Großveranstaltungen wie den Olympischen und Paralympischen Spielen: Förderung des Ausbaus der (Sport-)Infrastruktur durch Sportgroßevents im eigenen Land

6. Innovation: Etablierung von Innovation Hubs zur engeren Verzahnung von Sport und Wirtschaft (insbesondere Digitalisierungsinitiativen in Form von Kooperationen mit Technologieunternehmen zur Erhebung und Auswertung von Daten, z. B. zur Talentidentifikation und Trainingssteuerung)

Abbildung 9: Auswertung der sechs im Interview abgefragten Stellhebel

Relevanz-/Wirksamkeitsbewertung der Stellhebel						
	Personal- entwicklung und Wissens- transfer	Talent- identifikation und -förderung	Finanzierung	Infrastruktur und Ausstattung	Sport- großevents	Innovation
Ranking	Häufigkeit (Nennung durch Interviewpartner:in)					
Top 2	24	21	20	8	9	4
Bottom 2	9	7	7	15	21	23
Top 2 in %	57 %	50 %	48 %	19 %	23 %	10 %
Bottom 2 in %	21 %	17 %	17 %	36 %	53 %	55 %

Die drei Hebel Personalentwicklung und Wissenstransfer, Talentidentifikation und -förderung sowie Finanzierung sehen die befragten Expert:innen als wesentlich an (jeweils in rund 50 Prozent der Antworten unter den Top 2). Der erstgenannte Hebel bezieht sich vor allem auf die Trainersituation, der zweitgenannte auf die Systematik und die Effektivität des Systems und der drittgenannte insbesondere auf die Effizienz und Effektivität der Mittelverwendung. Den Stellhebeln Infrastruktur und Ausstattung sowie Sportgroßevents schrieben die Befragten im Vergleich zu den übrigen Stellhebeln deutlich weniger Relevanz zu (in ca. 20 Prozent der Antworten unter den Top 2). Innovation gilt mehrheitlich als wichtig für die Weiterentwicklung des Spitzensports, aber im Vergleich zu den anderen Stellhebeln deutlich seltener als drängender Stellhebel (nur in 10 Prozent der Antworten unter den Top 2).

Detailbetrachtung zur Relevanzbewertung der Stellhebel durch die Expert:innen

Zwischen den Stellhebeln bestehen vielfältige Wechselbeziehungen, wie allen Expert:innen explizit betonten. Für eine systematische Diskussion der Stellhebel haben wir sie in den Interviews jedoch einzeln betrachtet.

Abbildung 10: Expert:innen-Ranking und Argumentation für hohe/niedrige Priorisierung der sechs Stellhebel

Relevanzbewertung der Stellhebel durch die Expert:innen

	Ranking Expert:innen	Argumentation für hohe Priorität des Stellhebels (1–3)	Argumentation für niedrige Priorität des Stellhebels (4–6)																
Personal- entwicklung und Wissens- transfer	<table><tr><th>Ranking</th><th>Number of Experts</th></tr><tr><td>1</td><td>11</td></tr><tr><td>2</td><td>13</td></tr><tr><td>3</td><td>6</td></tr><tr><td>4</td><td>3</td></tr><tr><td>5</td><td>7</td></tr><tr><td>6</td><td>2</td></tr><tr><td>Ø</td><td>2,7</td></tr></table>	Ranking	Number of Experts	1	11	2	13	3	6	4	3	5	7	6	2	Ø	2,7	- Personal & Wissen sind Grundlagen des Systems - Qualitätsdefizite Trainer - Attraktivitätsdefizit Trainerberuf - Professionalitätsdefizit Verbandsmanagement - Mangelhafter Wissenstransfer	Grundlegende Voraussetzungen liegen in den anderen Stellhebeln begründet
Ranking	Number of Experts																		
1	11																		
2	13																		
3	6																		
4	3																		
5	7																		
6	2																		
Ø	2,7																		
Talent- identifikation und -förderung	<table><tr><th>Ranking</th><th>Number of Experts</th></tr><tr><td>1</td><td>14</td></tr><tr><td>2</td><td>7</td></tr><tr><td>3</td><td>8</td></tr><tr><td>4</td><td>6</td></tr><tr><td>5</td><td>4</td></tr><tr><td>6</td><td>3</td></tr><tr><td>Ø</td><td>2,8</td></tr></table>	Ranking	Number of Experts	1	14	2	7	3	8	4	6	5	4	6	3	Ø	2,8	- Basis für den Erfolg - Fehlende Systematisierung & Frühzeitigkeit - Fehlende Einbindung von Breitensport & Schule - Defizite bei Dualer Karriere - Mangelnde Effektivität der Eliteschulen des Sports	- Grundlegende Voraussetzungen liegen in den anderen Stellhebeln begründet - Eigeninitiative der Athlet:innen wichtiger & bestehende Strukturen bereits ausreichend
Ranking	Number of Experts																		
1	14																		
2	7																		
3	8																		
4	6																		
5	4																		
6	3																		
Ø	2,8																		
Finanzierung	<table><tr><th>Ranking</th><th>Number of Experts</th></tr><tr><td>1</td><td>12</td></tr><tr><td>2</td><td>8</td></tr><tr><td>3</td><td>9</td></tr><tr><td>4</td><td>6</td></tr><tr><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>2</td></tr><tr><td>Ø</td><td>2,8</td></tr></table>	Ranking	Number of Experts	1	12	2	8	3	9	4	6	5	5	6	2	Ø	2,8	- Absolute Grundvoraussetzung und „Enabler“ anderer Hebel - Mangelhafte (finanzielle) Grundsicherung für Athlet:innen - Defizite Diversifikation der Finanzierung - Mitteinsatz ineffizient	- Drängendere Herausforderungen/ Hebel - Grundsätzlich genug Geld im System, aber Verteilung ineffektiv
Ranking	Number of Experts																		
1	12																		
2	8																		
3	9																		
4	6																		
5	5																		
6	2																		
Ø	2,8																		
Infrastruktur und Ausstattung	<table><tr><th>Ranking</th><th>Number of Experts</th></tr><tr><td>1</td><td>5</td></tr><tr><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>7</td></tr><tr><td>4</td><td>12</td></tr><tr><td>5</td><td>8</td></tr><tr><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td>Ø</td><td>3,8</td></tr></table>	Ranking	Number of Experts	1	5	2	3	3	7	4	12	5	8	6	7	Ø	3,8	- Absolute Grundlage des Sports - Sanierungswürdiger Zustand - Akzeptanz des Spitzensports abhängig von Gegebenheiten im Breitensport - Fehlende Zentralisierung von und Wettbewerb zwischen Stützpunkten	- Infrastruktur, insb. im Spitzensport, bereits konkurrenzfähig - Drängendere Herausforderungen/Hebel
Ranking	Number of Experts																		
1	5																		
2	3																		
3	7																		
4	12																		
5	8																		
6	7																		
Ø	3,8																		
Sport- großevents	<table><tr><th>Ranking</th><th>Number of Experts</th></tr><tr><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>2</td><td>8</td></tr><tr><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>4</td><td>6</td></tr><tr><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td>6</td><td>16</td></tr><tr><td>Ø</td><td>4,4</td></tr></table>	Ranking	Number of Experts	1	1	2	8	3	4	4	6	5	5	6	16	Ø	4,4	- Oly-/Para-Spiele Katalysator und Enabler Impulse und Investitionen - Steigerung öffentlichen Interesses für Sport in der Gesellschaft - Steigerung der politischen Aufmerksamkeit	- Bewerbungserfolg unsicher und nicht kontrollierbar - Systemreformen unabhängig von Olympischen/Paralympischen Spielen - Direkte Unterstützung für tägliche Arbeit der Kernakteure unklar - Fokus auf Athlet:innen hat Prio - Sonderrolle von Sportgroßevents – haben hohe Prio, aber stehen außerhalb des Rankings
Ranking	Number of Experts																		
1	1																		
2	8																		
3	4																		
4	6																		
5	5																		
6	16																		
Ø	4,4																		
Innovation	<table><tr><th>Ranking</th><th>Number of Experts</th></tr><tr><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>2</td><td>3</td></tr><tr><td>3</td><td>6</td></tr><tr><td>4</td><td>9</td></tr><tr><td>5</td><td>13</td></tr><tr><td>6</td><td>10</td></tr><tr><td>Ø</td><td>4,4</td></tr></table>	Ranking	Number of Experts	1	1	2	3	3	6	4	9	5	13	6	10	Ø	4,4	- Voraussetzung für die letzte Effektivität im Spitzensport („die letzten 2–3 %“) - Fehlende Innovationsmotoren: Umsetzungsdefizite des vorhandenen Wissens - Fehlende Verzahnung mit Technologie-unternehmen	- Nicht das Kernproblem, andere, drängendere Herausforderungen/Hebel - Mit IAT/FES Strukturen bereits vorhanden
Ranking	Number of Experts																		
1	1																		
2	3																		
3	6																		
4	9																		
5	13																		
6	10																		
Ø	4,4																		

1. Personalentwicklung und Wissenstransfer

Dieser Stellhebel hat für die befragten Expert:innen sehr hohe Priorität, sie sehen qualifiziertes Personal als Grundlage für das gesamte Sportsystem. Gute Trainer:innen und unterstützendes Fachpersonal seien entscheidend für den sportlichen Erfolg, doch beständen hier deutliche Defizite in Qualität und Quantität – vor allem an der Basis. Der Trainer:innenberuf müsse attraktiver werden, etwa durch bessere Bezahlung, Vertragssicherheit und gesellschaftliche Wertschätzung. Es gibt zwar ausreichend akademische Qualifizierungsangebote für Leistungssportpersonal am Markt, aber nur wenig

Anreize, diese zu nutzen. Somit ist die Qualifizierung begrenzt akademisiert. Andere Nationen sind hier deutlich weiter.

Auch bei den Themen Verbandsmanagement und -führung mangle es an professionellem Personal. Zudem sei der Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis sowie zwischen den Sportarten unzureichend organisiert und daher systematisch auszubauen. Vereinzelte Expert:innen stuften diesen Hebel als weniger relevant ein, weil sie Ressourcen wie die Infrastruktur und talentierte Athlet:innen als Voraussetzung sehen.

„Wir schaffen es seit Jahren nicht mehr, einen Jahrgang bei der Trainerausbildung voll zu kriegen. Das heißt, dass uns die Basis für Spitzenpersonal, das Athleten und Athletinnen entwickeln soll, völlig wegbricht. Und warum ist das so? Weil der Beruf unter den gegebenen Bedingungen nicht mehr attraktiv ist. Das sieht in anderen Ländern völlig anders aus. Einen Chefbundestrainer aus dem Ausland zu verpflichten, ist beispielsweise völlig illusorisch, denn die verdienen im Ausland das Dreifache.“

„Man bräuchte ‚tarifliche Regelungen‘ – ich sage bewusst nicht ‚Tarifvertrag‘ –, in denen auch Weiterentwicklung und Mindest-Finanzierungsgrundlagen klarer geregelt sind. Das ließe sich durchaus im bestehenden System, aber mit einer deutlich besseren Ausstattung, herstellen. Privatwirtschaftliches Engagement haben wir bereits, insbesondere bei Top-Trainern. In den meisten Sportarten können wir mit individuellen Mittel der Verbände eine entsprechende Aufstockung für die herausragenden Trainer organisieren – also für die, die man sonst gar nicht beschäftigen könnte oder die in Deutschland gar keine Anstellung annehmen würden.“

Verantwortliche:r Sportorganisation

2. Talentidentifikation und -förderung

Ebenfalls hoch priorisiert haben die Expert:innen die Talentidentifikation und -förderung als Basis eines jeden sportlichen Erfolgs. Die derzeitige Identifikation hängt häufig von Zufällen ab – es brauche frühere und systematischere Verfahren, insbesondere sportmotorische Tests. Vor dem Hintergrund schrumpfender Jahrgänge müsse gezielter nach Talenten gesucht werden. Schulen und Breitensport sollten dabei stärker eingebunden werden, weil viele Talente auf dem Weg vom Schul- zum Vereinssport verloren gehen würden.

Duale Karrierewege und eine stärkere Rolle der Eliteschulen des Sports sind für viele Expert:innen zentral. Zudem müsse die Förderung in manchen Bereichen flexibler werden, etwa bei der Zusammensetzung von förderfähigen, internationalen Trainingsgruppen. Die Expert:innen, die den Stellhebel Talentidentifikation und -förderung niedriger priorisierten, kritisierten die Abhängigkeit von der Trainerqualität, die Finanzierung und/oder bestehende Strukturen, die ihrer Meinung nach bereits Vieles ermöglichten.

„Bei der Talentsuche sehe ich die Schulen im Fokus, das müssen wir gerade mit den kommenden Ganztagschulen viel stärker fördern. Auch die Stärkung von Leistungssport treibenden Vereinen kommt in Leistungssportkonzepten nur ganz selten vor.“

Verantwortliche:r Sportorganisation

„Es braucht internationale Trainingsgruppen, doch das wird durch die Verwaltung behindert. Unser Zehnkämpfer Leo Neugebauer trainiert in Texas. Die Basketballer sind alle in den USA. Die Schwimmer haben eine internationale Trainingsgruppe in Magdeburg und in Berlin, um sich auch im Training zu beweisen. Aber Leo Neugebauer hat Probleme mit der deutschen Förderung, weil in ihr nicht vorgesehen ist, dass jemand im Ausland lebt und dort trainiert. Man braucht gar keine Zentralisierung, sondern muss ermöglichen, dass sich solche kleinen, innovativen Einheiten bilden können, zu denen auch ausländische Sportler kommen können. Das Bundesverwaltungsamt muss in der Lage sein, das abzurechnen statt die Förderung zu verweigern, weil auch ausländische Sportler dabei waren.“

3. Finanzierung

Das Themenfeld Finanzierung polarisiert stark. Die Expert:innen, für die es hohe Priorität hat, sehen in der Finanzierung eine grundlegende Voraussetzung für alle anderen Stellhebel, insbesondere die Talentförderung und Infrastruktur. Sie betonen eine finanzielle Absicherung der Athlet:innen (auch nach der

Karriere) als motivierenden Faktor. Sie befürworten auch die Reduktion der Abhängigkeit von Steuermitteln durch private Vermarktung. Die meisten Interviewpartner:innen problematisierten eher die Verteilung und Effizienz als die Höhe der verfügbaren Mittel.

„Ich glaube, dass es schon sehr viel Geld im System für die Spitzensportförderung gibt. Wenn wir das schlank und vernünftig organisieren, hätte man sicher überragende Synergiegewinne. Da geht es dem Sport nicht anders als Wirtschaftsunternehmen, aber wir haben uns deutlich überreguliert.“

Ehemalige:r Verantwortliche:r Sportorganisation

„Die Finanzierung ist der zentrale Hebel. Es braucht eine Finanzierung, die unabhängig von öffentlichen Geldern ist oder aber öffentliche Gelder anders verwaltet. Nur so ließe sich der Einfluss der Politik verringern. Für mich ist das eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass man den Sport überhaupt weiterentwickeln kann.“

Verantwortliche:r Sportorganisation

4. Infrastruktur und Ausstattung

Die Bewertungen zur Relevanz von Infrastruktur schwanken stark, mit insgesamt eher mittlerer bis niedriger Priorität. Die Expert:innen sehen sie größtenteils als notwendige Grundlage, weil ohne geeignete Sportstätten kein Training möglich ist. Eine moderne, attraktive Infrastruktur kann Talente binden und Training auf hohem Niveau sichern. Die Befragten betonten die Bedeutung der Infrastruktur

für den Breitensport und damit für die Talentbasis. Der organisierte Sport müsse von sich aus in den Dialog mit den Kommunen. Einige Expert:innen befürworten eine stärkere Zentralisierung von Leistungszentren. Andere sehen die Infrastruktur – zumindest im Spitzensport – als ausreichend oder zumindest nicht als Hauptproblem. Ohne Finanzierung und Personal könne Infrastruktur ohnehin nicht effizient genutzt werden.

„Ich bin ein bekennender Fan der Zentralisierung. In Norwegen beispielsweise gibt es genau einen Stützpunkt, der ist in Oslo am Holmenkollen. Die besten Athleten sollten bei den besten Trainern unter den besten sportwissenschaftlichen Bedingungen und in der besten Infrastruktur an einem Ort arbeiten, trainieren und sich täglich austauschen.“

Ehemalige:r Olympiakader-Athlet:in Wintersport

„Infrastrukturell muss etwas geschehen. Dazu müssen auch die Verbände beitragen, die Verantwortung trägt nicht allein die Politik. Verbände sollten zum Beispiel den Kommunen besser erläutern, dass der Bau etwa eines Schwimmbads oder eine Halle auch günstiger sein kann und dass er nicht den Weg in die Haushaltssperre und die Betreuung durchs Regierungspräsidium bedeuten muss. Man kann für weniger Geld zum Beispiel fertige Schwimmbäder bauen. Das haben wir in den vergangenen Jahren wirklich verschlafen. Ich kann nachvollziehen, wenn ein Bürgermeister einer mittleren Gemeinde mit 20 bis 30.000 Einwohnern hofft, dass der Nachbarort ein Schwimmbad oder eine Halle baut, weil das alles vermeintlich wahnsinnig teuer ist und er auch noch drei Kindergärten braucht. Wir müssen besser erklären, dass und wie es auch günstiger geht.“

5. Sportgroßevents

Großsportevents, insbesondere Olympische und Paralympische Spiele, schätzen die Expert:innen ambivalent ein. Einige Befragte sehen in ihnen einen Katalysator für politische Aufmerksamkeit, Infrastrukturinvestitionen und eine gesamtgesellschaftliche Begeisterung für den Sport. Sie könnten ein Momentum für Veränderung schaffen und Athlet:innen sowie Bevölkerung inspirieren. Für andere ist dieser Stellhebel weniger wichtig, weil Events

schwer planbar und von externen Faktoren abhängig seien. Einige Expert:innen bescheinigten diesem Stellhebel einen Sonderstatus („Steht für mich außerhalb des Rankings.“). Sportgroßevents beeinflussten den sportlichen Alltag, insbesondere die Trainer:innenqualität und Talentsysteme, eher indirekt. Reformen sollten daher nicht an die Ausrichtung von Events geknüpft sein. Events sollte zudem ein funktionierendes Sportsystem vorausgehen, um die Events sinnvoll zu nutzen.

„Bei Olympischen Spielen in Deutschland mit einer Vorlaufzeit von etwa zehn Jahren könnte man bei den heute Zehn- bis Zwölfjährigen ganz gezielt ansetzen. Man hätte zehn Jahre Zeit, um auf dieses Spitzenereignis im eigenen Land hinzuarbeiten. Das wäre definitiv ein großer Motivationsfaktor.“

Verantwortliche:r Sportorganisation

„Ich glaube nicht, dass Sportgroßevents, insbesondere Olympia, in irgendeiner Weise helfen, das System effizienter zu gestalten. Vielleicht sogar im Gegenteil, weil mit solchen Sportgroßevents zusätzliche öffentliche Mittel verbunden sind, die möglicherweise dazu führen, die Probleme mit Geld zuzuschütten, statt sie zu lösen.“

(Universitäts-)Professor:in

6. Innovation

Innovation landete bei den Expert:innen überwiegend im unteren Drittel des Rankings, obwohl viele von ihnen ihr Potenzial für Wettbewerbsvorteile, insbesondere im Zusammenhang mit Datenanalysen, anerkannten. Innovation könne vor allem an der Spitze den entscheidenden Unterschied ausmachen, insbesondere durch moderne Trainingsmethoden mit technologischer Unterstützung und datenbasierte Steuerung. Es mangle jedoch nicht an Wissen, sondern an der Umsetzung innerhalb träger Strukturen. Manche Befragte sahen Kooperationen mit der Wirtschaft als Chance, konkrete Ansätze dafür

nannten sie jedoch kaum. Innovation sahen viele eher als „nice to have“, nicht als Lösung für die drängendsten Probleme. Bestehende Einrichtungen wie das Institut für Angewandte Trainingswissenschaft (IAT) in Leipzig und das Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten (FES) in Berlin seien grundsätzlich gut, müssten aber zielgerichteter genutzt werden. Dass die Expert:innen diesem Stellhebel relativ wenig Potenzial zusprechen, deutet darauf hin, dass Innovation als Strukturelement im deutschen Sportsystem kaum verankert ist.

„Es geht darum, Innovationen zuzulassen. Wir brauchen noch sehr viel mehr Daten von Athlet:innen, von den Sportstätten und so weiter, um darauf aufzubauen. Innovation bedeutet für mich, kluge Lösungen und Systeme schnell zu verschlanken. Da würde ich ansetzen.“

Verantwortliche:r Sportorganisation

„Das Thema Innovation, bewerte ich niedriger, weil das nicht unser großes Defizit ist. Hieran muss man kontinuierlich arbeiten, aber Innovation ist nicht das, was uns im Kern fehlt“.

Verantwortliche:r Sportorganisation

Fazit

Das „Goldene Dreieck des Sports“ besteht aus den Elementen Infrastruktur, Athlet:innen und Trainer:innen.

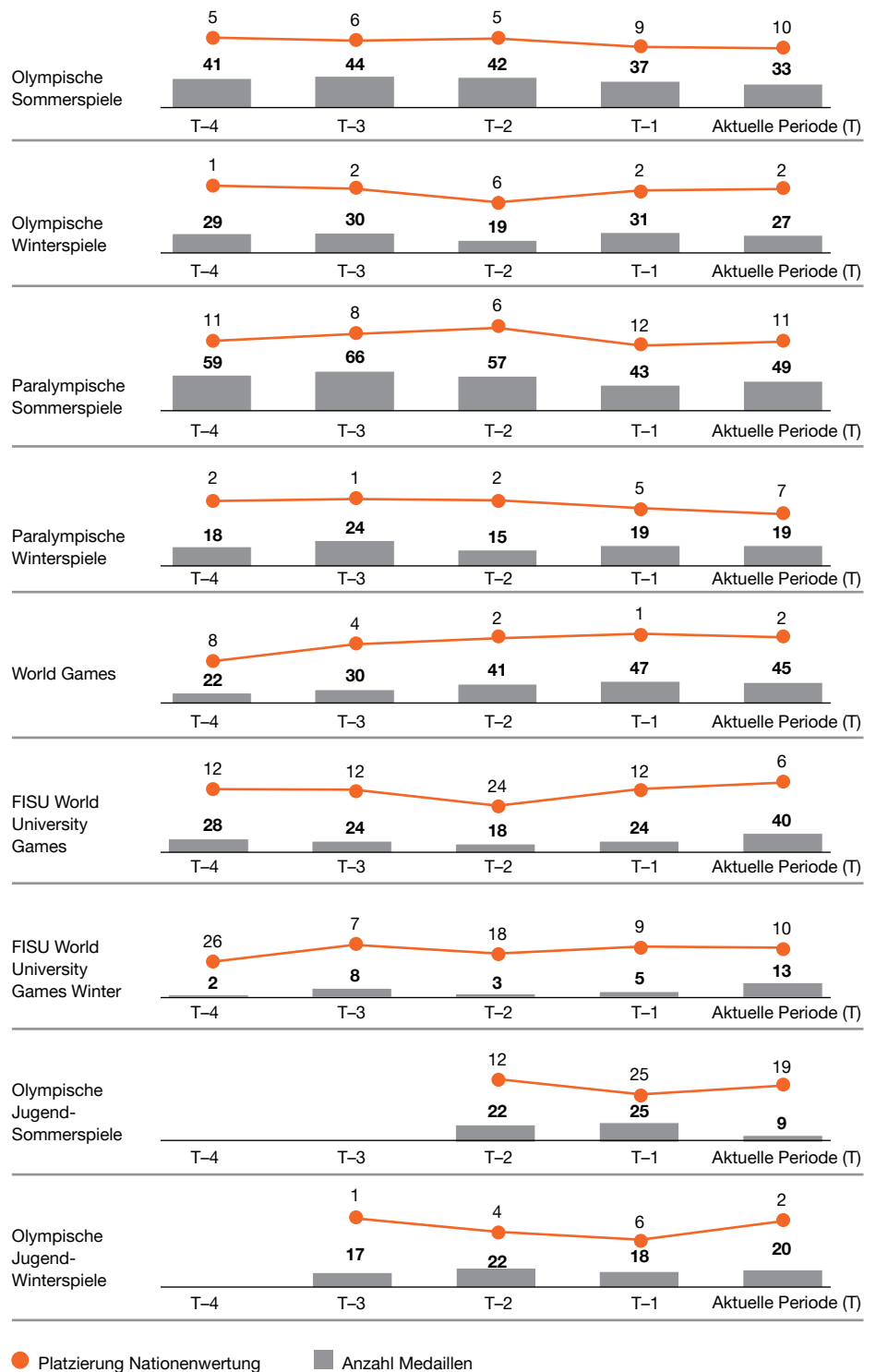
Die beiden letztgenannten landeten bei den befragten Expert:innen am häufigsten in den Top 3 der Stellhebel zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Spitzensportsystems.

Das Thema Personalentwicklung und insbesondere die finanzielle Ausstattung von Trainer:innen sowie die Wertschätzung des Berufs seien stark verbesserungswürdig. Die Talentidentifikation und -förderung müsse viel systematischer gestaltet und enger mit dem Schulsystem verbunden werden. Die Finanzierung, der dritte Stellhebel in den Top 3, sei ebenfalls zentral. Doch die Expert:innen argumentierten überwiegend, dass es nicht an den absoluten Mitteln mangle, sondern dass deren Einsatz zu ineffizient sei.



Anhang

Anhang 1: Globale Multisportevents – Nationenranking und Medallenerfolge Deutschlands



„Aktuelle Periode (T)“ meint das letzte abgeschlossene Event des jeweiligen Formats (Stand September 2025).

Anhang 2: Organisationen der Interviewpartner:innen

Organisationen der Interviewpartner:innen (in alphabetischer Reihenfolge)

adidas AG

Athleten Deutschland e. V.

BMW Group

Bob- und Schlittenverband für Deutschland e. V.

Bundesministerium des Innern (BMI)

Deutsche Bank AG

Deutscher Basketball Bund e. V.

Deutscher Behindertensportverband e. V.

Deutscher Bundestag

Deutscher Curling-Verband e. V.

Deutscher Hockey-Bund e. V.

Deutscher Kanu-Verband e. V.

Deutscher Olympische Sportbund e. V.

Deutscher Ruderverband e. V.

Deutscher Schützenbund e. V.

Deutscher Schwimm-Verband e. V.

Deutscher Sportlehrerverband e. V.

Deutscher Tischtennis-Bund e. V.

Eintracht Frankfurt e. V.

Germany Athletics GmbH

Hochschule in Rheinland-Pfalz

Institut für Angewandte Trainingswissenschaft (IAT), Leipzig

Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten (FES), Berlin

Internationale Top-Sportorganisation

Landesministerium A

Landesministerium B

Landesregierung

Landessportbund

Olympiastützpunkt A

Olympiastützpunkt B

PotAS-Kommission

POW WOW GmbH

Sparkassen-Finanzgruppe

Stiftung Deutsche Sporthilfe e. V.

Trägervereins IAT/FES des DOSB e. V.

Trainerakademie Köln

TSV Bayer 04 Leverkusen e. V., Abteilung Leichtathletik

Universität in Baden-Württemberg

Universität in Rheinland-Pfalz

Alle Interviewpartner:innen haben eine Position inne, die ihren Status als Expert:innen klar belegt. Wir haben mit (teils ehemaligen) Personen aus Präsidien, Vorständen oder Geschäftsführungen sowie mit Bereichs-/Abteilungsleiter:innen gesprochen. Bei Vertreter:innen aus der Wissenschaft waren es Professor:innen mit ausgewiesener Expertise. Die interviewten Athlet:innen gehörten mindestens zur Nationalmannschaft in ihrer jeweiligen Sportart und gehörten in der Regel auch zum Olympia- oder Paralympics-Kader. Allen Interviewpartner:innen haben wir Anonymität zugesichert, weshalb wir darauf verzichten, ihre genauen Positionen zu nennen.

Kontakte

PwC Deutschland

Dr. Holger J. Kern

Partner,
Head of Sports Business Advisory
Mobitel.: +49 171 3314529
holger.kern@pwc.com

Volker Halsch

Senior Advisor,
Öffentlicher Sektor
Mobitel.: +49 171 6516754
volker.halsch@pwc.com

Dr. Konstantin Druker

Manager,
Lead Sports Business Advisory
Mobitel.: +49 151 75070979
konstantin.druker@pwc.com

Strategy& Deutschland

Prof. Dr. Rainer Bernnat

Partner,
Leiter Öffentlicher Sektor
Mobitel.: +49 170 2238414
rainer.bernnat@pwc.com

Peter Beuth

Geschäftsführer,
Staatsminister a. D.
Mobitel.: +49 160 95688269
peter.beuth@pwc.com

Viktor Ferdinand

Senior Associate,
Öffentlicher Sektor
Mobitel.: +49 151 22405168
viktor.f.ferdinand@pwc.com

Dr. Philipp Mette

Partner,
Öffentlicher Sektor
Mobitel.: +49 170 2238597
philipp.mette@pwc.com

Dr. Justin Jahn

Manager,
Öffentlicher Sektor
Mobitel.: +49 170 3339886
jahn.justin@pwc.com

Janik Dienst

Associate,
Öffentlicher Sektor
Mobitel.: +49 171 3185854
janik.dienst@pwc.com



© September 2025 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.