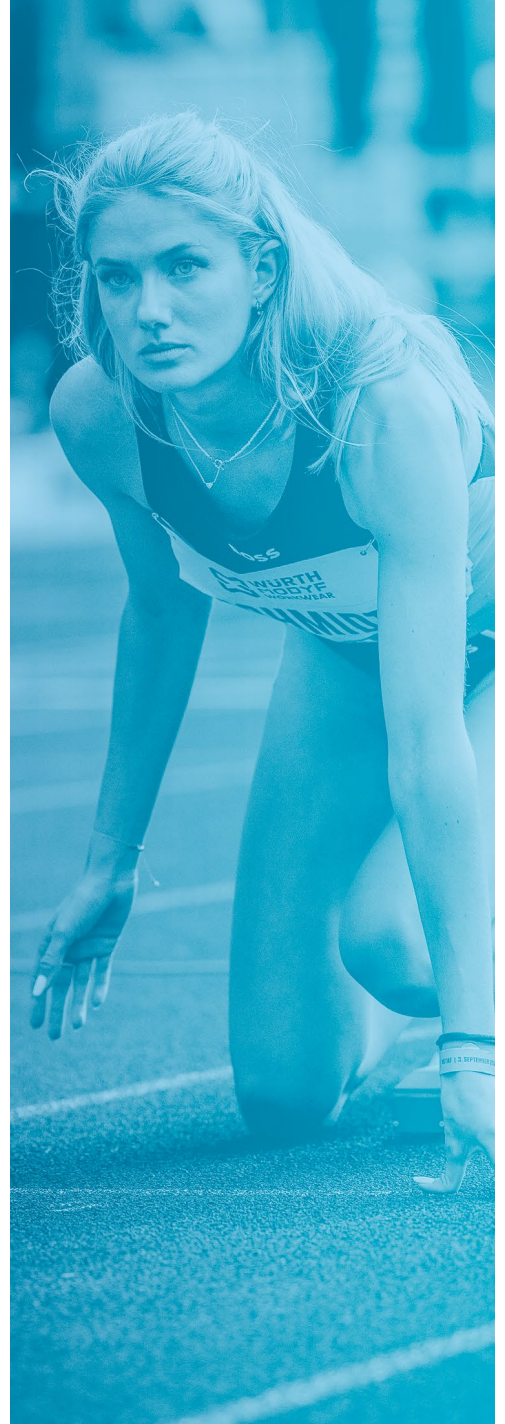




CSM RESEARCH REPORT

DIE ZUKUNFT DES DEUTSCHEN SPITZENSPORTS IM JAHR 2040

EINE VERBANDSÜBERGREIFENDE
DELPHI-STUDIE

EINLEITUNG

Liebe Leserinnen und Leser,

in den letzten Jahren wurde der Zustand des deutschen Spitzensports intensiv diskutiert. Mit Platz zehn im olympischen Medaillenspiegel erzielte Deutschland 2024 in Paris das schlechteste Ergebnis seit der Wiedervereinigung (Tageschau, 2024). Bei den Paralympischen Spielen schafften es die deutschen Athlet:innen erneut nicht unter die Top Ten (Statista, 2024). Ernüchternde Ergebnisse gab es zudem bei Großereignissen wie der Leichtathletik-WM 2023 in Budapest, bei der das deutsche Team ohne Medaille blieb – obwohl der Deutsche Leichtathletik-Verband von allen Sommersportarten die größte staatliche Unterstützung erhielt (Sportschau, 2023). Trotz eines kontinuierlich wachsenden Sporthaushalts

der Bundesregierung und einer erneuten Aufstockung für 2025 (DOSB, 2024a), stagniert der deutsche Spitzensport weiter abseits der Weltspitze. Die Folge: anhaltende Kritik an ineffizienten und intransparenten Förderstrukturen, Forderungen nach einer Überarbeitung des Potenzialanalyseverfahrens (PotAS) sowie Debatten über die Kompetenzen des für die Sportpolitik zuständigen Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI) und des Deutschen Olympischen Sportbunds (DOSB) als Dachverband des Spitzensports.

Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich eine drängende Frage: Droht Deutschland im internationalen Wettbewerb des Spitzensports in die Bedeutungslosigkeit abzurutschen?

DELPHI-STUDIE, 12 PROJEKTIONEN UND 82 EXPERT:INNEN

Um die Zukunft des deutschen Spitzensports zu beleuchten, haben wir unter Anwendung der in der Zukunftsforschung anerkannten und etablierten Delphi-Methode (z. B. Beiderbeck et al., 2023; Frevel et al., 2022; Geissler et al., 2024; Merkel et al., 2016; Schmidt et al., 2024) 82 deutsche Sportexpert:innen befragt. Unser Forschungsteam am Center for Sports and Management führte im Sommer 2024 eine Online-Delphi-Befragung durch, die Echtzeit-Interaktion und sofortiges Feedback ermöglichte. Die Expert:innen bewerteten 12 Projektionen zu politischen, regulatorischen, ökonomischen, technologischen, sozio-kulturellen und ökologischen Einflüssen auf den Spitzensport in Deutschland im Jahr 2040. Das Jahr 2040 wurde als realistischer Zeithorizont für signifikante Änderungen in Bereichen wie Verbandsstrukturen, Regelwerken und Wettbewerbsgegebenheiten eingeschätzt. Alle 82 Expert:innen bestimmten die erwartete Eintrittswahrscheinlichkeit, ihre Wünschbarkeit und die potenziellen Auswirkungen jeder Projektion und konnten ihre Einschätzungen durch qualitative Kommentare ergänzen.

Um eine verbandsübergreifende Perspektive zu gewährleisten, stellten wir ein interdisziplinäres Gremium aus Expert:innen zusammen. Die Stichprobe umfasste Mitglieder aus Vorstand und Präsidium deutscher Spitzenverbände sowie deren Mitarbeitende. Ebenso berücksichtigten wir Vertreter:innen der Regional- und Landesverbände, Mitglieder von Dachorganisationen wie dem DOSB, (ehemalige) Spitzensportler:innen, Betreiber:innen und Vertreter:innen von Sportstätten und Sportligen, Sportgerätehersteller sowie Mitarbeitende der Deutschen Sporthilfe. Zusätzlich bezogen wir Mitarbeitende von Sponsoren und Investoren mit ein. Um die Perspektive zu erweitern, luden wir auch Sportwissenschaftler:innen so-



wie Vertreter:innen der Sportpolitik, zivilgesellschaftlicher Interessenvereinigungen und professioneller Dienstleistungen (z. B. freiberuflich tätige Berater:innen mit Fokus auf Spitzensport) ein, an der Zukunftsstudie teilzunehmen.

2040 – EINE DÜSTERE PROGNOSE?

Die Einschätzungen der Expert:innen sind alarmierend: Die Mehrheit erwartet, dass Deutschland bis 2040 weiter an Wettbewerbsfähigkeit verlieren wird. Das Ziel, deutsche Athlet:innen wieder an die Weltspitze zu führen (DOSB, 2024b), wird als unrealistisch eingestuft. Stattdessen wird erwartet, dass die aktuelle Position nicht gehalten werden kann. Fast die Hälfte der Befragten hält es für möglich bis sehr wahrscheinlich, dass der deutsche Spitzensport 2040 international nicht mehr konkurrenzfähig ist (Projektion #11; 53 % Eintrittswahrscheinlichkeit). Die Gründe für den Abstieg einer einst führenden Sportnation sind vielfältig und komplex.

EVIDENZ STRUKTURELLER PROBLEME

Im Jahr 2024 verzeichnete der organisierte Sport in Deutschland die höchste Anzahl an Mitgliedschaften seit Beginn der Bestandserhebung 1954 (DOSB, 2024c). Dennoch droht eine Erosion der Basisstrukturen, die für die Talententwicklung unerlässlich sind: finanzielle Stabilität, gesellschaftliches Engagement und eine zuverlässige Infrastruktur. Angesichts steigender Kosten und Bedarfe im Spitzensport werden Planbarkeit und unzureichende Fördermittel als zentrale Probleme genannt. Zwar halten es die Expert:innen für unwahrscheinlich, dass staatliche Förderungen vollständig eingestellt werden (Projektion #02; 26 % Eintrittswahrscheinlichkeit), jedoch sieht ein erheblicher Teil eine Kürzung der Fördermittel als wahrscheinlich an – bedingt durch eine (potenziell) notwendige Haushaltskonsolidierung des Bundes. Zudem wird der wachsende Bedarf an Professionalisierung und hauptamtlichen Strukturen im Spitzensport betont (vgl. Fahrner, 2008). Die Anforderungen an die Spitzenverbände steigen stetig – nicht zuletzt durch wachsende bürokratische Hürden

und die fortschreitende Digitalisierung (vgl. Schulke, 2021). Angesichts des Bedarfs an technischer Expertise überrascht es kaum, dass die Einführung einer technischen Leitung in deutschen Spitzenverbänden bis 2040 als wahrscheinlich gilt (Projektion #07; 69 % Eintrittswahrscheinlichkeit).

Gleichzeitig zeigt sich eine besorgniserregende Entwicklung: Das ehrenamtliche Engagement, eine traditionell tragende Säule des deutschen Sportsystems, nimmt stetig ab. Studien belegen, dass immer weniger Menschen bereit sind, ihre Zeit und Energie unentgeltlich in den Sport zu investieren (u. a. Braun et al., 2022). Aus Sicht der Expert:innen wird dieser Rückgang auch in 2040 eine zentrale Herausforderung darstellen (Projektion #04). Investitionslücken zur Verbesserung der Trainingsbedingungen und Infrastruktur deutscher Sportstätten stellen eine weitere zentrale Herausforderung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands dar. Während eine Halbierung der Anzahl deutscher Sportstätten eher unwahrscheinlich ist (Projektion #10; Eintrittswahrscheinlichkeit 37 %), halten viele Expert:innen eine deutliche Reduzierung bis 2040, besonders von Einrichtungen mit hoher Relevanz für Nachwuchs- und Breitensport, für realistisch.

DAS SPORTFÖRDERGESETZ ALS RETTUNG?

Aktuelle Vorhaben und der Anfang November 2024 durch das Bundeskabinett beschlossene Gesetzesentwurf für das erste Sportfördergesetz Deutschlands machen deutlich, dass der deutsche Spitzensport und seine Strukturen sich bereits im Wandel befinden. Die im Gesetz vorgesehenen Maßnahmen – Modernisierung, Zentralisierung und Entbürokratisierung der Förderstrukturen sowie die Einführung einer unabhängigen Spitzensport-Agentur (BMI, 2024) – sind bedeutende und richtungsweisende Schritte. Doch wie die Expert:innen unserer Studie verdeutlichen, reicht eine Reform des Fördersystems allein nicht aus. Zwar wird die mehrjährige Planbarkeit der finanziellen Mittel, die vom BMI bereitgestellt werden, von vielen als dringend notwendig und wünschenswert erachtet. Dennoch bezweifeln die Expert:innen, dass

dies die alleinige Lösung für die Probleme des deutschen Spitzensports ist. Die Einschätzungen der Expert:innen decken sich mit der Sportmanagement-Literatur: Um auch bei sinkender oder unzureichender staatlicher Förderung finanziell stabil zu bleiben, wird eine Diversifizierung der Finanzierungsquellen als notwendig erachtet (u. a. Wicker & Breuer, 2011). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass unsere Expert:innen in der Erschließung alternativer Einnahmequellen und der verstärkten Zusammenarbeit mit der Wirtschaft große Chancen sehen und diese Entwicklungen als wahrscheinlich einschätzen (Projektion #03; 59 % Eintrittswahrscheinlichkeit).

Darüber hinaus sind sich unsere Expert:innen einig, dass der Trend zur Kommerzialisierung anhalten wird. Fast ein Drittel der Befragten hält es sogar für möglich, dass bis 2040 – entgegen der derzeitigen gemeinnützigen Ausrichtung – mindestens 25 Prozent der deutschen Spitzenverbände einer Gewinnerzielungsabsicht nachgehen werden (Projektion #01; 54 % Eintrittswahrscheinlichkeit).

VON RESIGNATION KEINE SPUR

Die Kernaussage unserer Studie ist eindeutig: Um die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Spitzensports zu sichern, müssen strukturelle und systemische Hürden abgebaut und neue Ansätze entwickelt werden – eine Balance aus Tradition und Innovation als Schlüssel zum Erfolg. Entgegen der traditionellen Auffassung, dass Sport primär dem Gemeinwohl und nicht wirtschaftlichen Interessen dienen soll, halten unsere Expert:innen eine stärkere kommerzielle Ausrichtung, zumindest für den Spitzensport, für essenziell, um eine nachhaltige Finanzierungsstrategie sicherzustellen. Ebenso sehen sie die Professionalisierung von Strukturen und Prozessen als unverzichtbar an. In diesem Zuge ist ein Paradigmenwechsel hinsichtlich der Betrachtung von Erfolg im Spitzensport möglich: Zukünftig könnten neben sportlichen Höchstleistungen und gewonnenen Medaillen auch mediale Reichweite und Markenwert der Athlet:innen für den jeweiligen Spitzenverband an Bedeutung gewinnen. Denn eine hohe mediale Prä-



senz von Spitzensportler:innen weckt nicht nur das Interesse potenzieller Investoren, sondern spricht vor allem auch junge Menschen an, was für die Gewinnung von Nachwuchs förderlich ist.

Die Studienergebnisse legen nahe, dass die einzigartigen Stärken und Qualitäten Deutschlands gezielt eingesetzt werden sollten, um das Potenzial des deutschen Spitzensports voll auszuschöpfen. Allein wird der deutsche Spitzensport kaum Fortschritte erzielen können. Ein Zusammenschluss zwischen Spitzensport und dem deutschen Mittelstand ist nicht nur naheliegend, sondern birgt für beide Seiten erhebliche Vorteile und enormes Potenzial. Der Spitzensport bietet dem Mittelstand, was dieser benötigt: Talent. So belegt die Studie „Kollege Spitzensportler“ (Schmidt & Saller, 2013), dass Spitzensportler:innen im Durchschnitt engagierter, disziplinierter und mental robuster sind als Fach- und Führungskräfte in Deutschland. Von einer gezielten dualen Karriereförderung für Athlet:innen würden beiden Seiten profitieren. Zudem könnten mittelständische Unternehmen durch Corporate Volunteering, technologische Partnerschaften mit Spitzenverbänden oder die finanzielle Unterstützung von Sportanlagen ihren Beitrag leisten,

was wiederum den Spitzenverbänden durch Zugang zu Know-how und Ressourcen zugutekommt. Gleichzeitig profitieren die Unternehmen, indem sie ihren Mitarbeitenden attraktive Nutzungsmöglichkeiten bieten – ein nachhaltiges Win-Win.

2040 BEGINNT HEUTE

Die Zukunft des deutschen Spitzensports ist keineswegs dystopisch, auch wenn sie von Teilen der Presse und Medien mitunter so dargestellt wird. Der Mitgliederzuwachs in nahezu jeder olympischen Sportart (DOSB, 2024c) und die von der Bundesregierung zugesicherte Unterstützung für eine Bewerbung um die Olympischen und Paralympischen Spiele 2040 in Deutschland (Bundesregierung, 2024b) zeugen von Zuversicht und Hoffnung. 50 Jahre nach der deutschen Einheit sollen die Spiele „nicht nur Sportbegeisterung [wecken], sondern [...] auch den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken und Impulse für die Wirtschaft setzen“ (BMI, 2024).

Dabei sollten wir nicht vergessen, dass die Medaillengewinner:innen von morgen – also diejenigen, die im Jahr 2040 bei den Olympischen und Paralympischen

Spiele auf dem Podium stehen werden – bereits heute sportlich aktiv sind. Es liegt in der Verantwortung aller Akteur:innen, die sich für den Spitzensport in Deutschland engagieren, diesen Sportler:innen und Trainer:innen der Zukunft die bestmöglichen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sie ihr volles Potenzial für Deutschland entfalten können.

Danksagung

Wir möchten allen Expert:innen, die an dieser Delphi-Studie teilgenommen und wertvolle Beiträge zu unserer Forschung geleistet haben, unseren aufrichtigen Dank aussprechen. Neben den quantitativen Bewertungen der 12 Projektionen lieferten sie 631 schriftliche Kommentare mit einem Umfang von 25.429 Wörtern, die ihr großes Engagement für den deutschen Spitzensport und diese Studie widerspiegeln. Unsere Expert:innen haben nicht nur Risiken identifiziert, sondern auch zahlreiche Chancen und Möglichkeiten aufgezeigt, wie der deutsche Spitzensport nachhaltig und erfolgreich gestaltet werden kann.

Diese Studie wäre ohne die fachliche und ideelle Unterstützung der Spitzenverbände – insbesondere ihrer Wissenschaftskoordinator:innen – sowie aller weiteren im Projektverlauf beteiligten Stakeholder des Spitzensports nicht möglich gewesen. In mehreren Workshops, beispielsweise zur Identifikation zentraler Herausforderungen des Spitzensports oder zur Formulierung von Projektionen, konnten wir stets von ihrer Expertise profitieren. Wir möchten betonen, dass die Interpretation und Darstellung der empirischen Ergebnisse unabhängig und unbeeinflusst erfolgten. Abschließend möchten wir die Gelegenheit nutzen, dem Bundesinstitut für Sportwissenschaft für seine Förderung zu danken.

*Prof. Dr. Sascha L. Schmidt,
Alexandra Büchling*

Hinweis:

Dieses Projekt wurde mit Forschungsmitteln des Bundesinstituts für Sportwissenschaft aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestags gefördert. Die im Report zitierten Kommentare basieren auf den Origineleinträgen der Expert:innen im Delphi-Tool. Um die Lesbarkeit zu verbessern, wurden minimal notwendige Anpassungen hinsichtlich Rechtschreibung und Grammatik vorgenommen, ohne den inhaltlichen Gehalt der Kommentare zu verändern.



INHALTS- VERZEICHNIS

12 PROJEKTIONEN ZUR ZUKUNFT DES DEUTSCHEN SPITZENSPORTS IM JAHR 2040

#01: Im Jahr 2040 gehen 25 Prozent der deutschen Spitzenverbände einer Gewinnerzielungsabsicht nach.	7
#02: Im Jahr 2040 werden deutsche Spitzenverbände nicht mehr staatlich gefördert.	8
#03: Im Jahr 2040 ist es privatwirtschaftlichen Unternehmen möglich, in deutsche Spitzenverbände zu investieren.	9
#04: Im Jahr 2040 werden in deutschen Spitzenverbänden keine ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr tätig sein.	10
#05: Im Jahr 2040 werden gemeinsame, inklusive Wettkämpfe mit getrennter Wertung auf nationalen Sportgroßveranstaltungen in Deutschland verpflichtend sein.	11
#06: Im Jahr 2040 bestimmen Zuschauerinnen und Zuschauer, welche Sportarten olympisch werden und welche aus dem Programm ausscheiden.	12
#07: Im Jahr 2040 werden deutsche Spitzenverbände eine/n Technische/n Direktor/in beschäftigen.	13
#08: Im Jahr 2040 haben deutsche Spitzenverbände ohne eGaming-Angebot anteilig die meisten Mitglieder im Nachwuchsbereich verloren.	14
#09: Im Jahr 2040 sind alle dann existierenden deutschen Spitzenverbände treibhausgasneutral.	15
#10: Im Jahr 2040 ist die Anzahl deutscher Sportstätten im Vergleich zu heute um 50 Prozent gesunken.	16
#11: Im Jahr 2040 ist Deutschland im Spitzensport international nicht mehr konkurrenzfähig.	17
#12: Im Jahr 2040 existiert nur noch die Hälfte aller deutschen Spitzenverbände.	18

AUF EINEN BLICK: DIE 12 PROJEKTIONEN	20
--------------------------------------	----

ZITATE UNSERER EXPERT:INNEN – EINE AUSWAHL	21
--	----

STUDIENDESIGN UND METHODIK	28
----------------------------	----

ÜBER DIE WHU UND DAS CSM	29
--------------------------	----

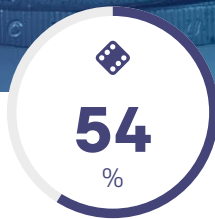
ÜBER DIE AUTOR:INNEN	30
----------------------	----

LITERATURVERZEICHNIS UND BILDNACHWEIS	31
---------------------------------------	----

#01

NEUAUSRICHTUNG

IM JAHR 2040 GEHEN 25 PROZENT DER DEUTSCHEN SPITZENVERBÄNDE EINER GEWINNERZIELUNGSABSICHT NACH.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



WÜNSCHBARKEIT

„DER TREND IM SPITZENSport UND DIE INSTABILE FÖRDERUNG DRÄNGEN DIE VERBÄNDE QUASI IN DIE KOMMERZIALISIERUNG [...]“

„[...] FERNER ENTSTEHEN PROBLEME BEI DER FÖRDERUNG DES BREITENSports (DIES LÄSST SICH KAUM GEWINNORIENTIERT BETREIBEN) UND DER EINBINDUNG DES EHRENAMTS.“

ARGUMENTE PRO

GEWINNERZIELUNG ALS BASIS FÜR FINANZIELLE UNABHÄNGIGKEIT UND NÖTIGE INVESTITIONEN IN Z.B. TECHNOLOGIEN

REALISTISCHE CHANCE ZUR VERBESSERUNG DER VERGÜTUNGEN UND ARBEITSBEDINGUNGEN IM SPITZENSport (INSB. FÜR ATHLET:INNEN UND TRAINER:INNEN)

ABSICHT BEDINGT GENERELL NOTWENDIGE PROFESSIONALISIERUNG (Z.B. EFFIZIENTERE VERWALTUNG, ORGANISATION UND RESSOURCENALLOKATION)

ARGUMENTE KONTRA

GEFAHR DES VERLUSTS TRADITIONELLER WERTE IM Sport DURCH KOMMERZIALISIERUNG UND MONETÄREN FOKUS

POTENZIELLE VERDRÄNGUNG EHRENAMTLICHER STRUKTUREN UND EINBINDUNGSSCHWIERIGKEITEN DES BREITENSports DURCH FEHLENDES GEWINNPOTENZIAL

BESTEHENDE RECHTLICHE UND STRUKTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN ERSCHWEREN WANDEL (Z.B. GESCHÄFTSBEREICHSAUSGLIEDERUNG NÖTIG)

Aus Sicht unserer Expert:innen weist Projektion #01 die dritthöchste Eintrittswahrscheinlichkeit auf, jedoch sind die erwarteten Auswirkungen im Vergleich zu anderen Projektionen relativ gering. Die überdurchschnittlich hoch bewertete Wünschbarkeit wird durch die qualitativen Kommentare gestützt. Da die bestehende Abhängigkeit von staatlichen Förderungen und die damit verbundene Planungsunsicherheit kritisiert wird (s. Projektion #02), wird eine stärkere Kommerzialisierung grundsätzlich nicht abgelehnt. Unsere Expert:innen betonen jedoch, dass im Falle einer Gewinnerzielungsabsicht

und der damit verbundenen Kommerzialisierung eine signifikant professionellere Vermarktung sowie eine deutliche Effizienzsteigerung in Verwaltung und Organisation für viele der Spitzenverbände erforderlich seien. Neben dem potenziellen Verlust des gemeinnützigen Charakters oder einer Änderung der Gesellschaftsform wird angemerkt, dass auch die Auswirkungen auf den Breitensport, das Ehrenamt und die Gefahr einer zunehmenden Kluft zwischen verschiedenen vermarktungsfähigen Sportarten (vgl. Wojciechowski, 2008) berücksichtigt werden müssen.



Bundesministerium des Innern und für Heimat

#02

STAATLICHE FÖRDERUNG

IM JAHR 2040 WERDEN DEUTSCHE SPITZENVERBÄNDE
NICHT MEHR STAATLICH GEFÖRDERT.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



WÜNSCHBARKEIT

ARGUMENTE PRO

DIVERSIFIZIERTE FINANZIERUNGSQUELLEN
KÖNNEN SPITZENVERBÄNDEN MÖGLICHKEIT
BIETEN, SICH SELBST ZU TRAGEN

UMVERTEILUNG ÖFFENTLICHER MITTEL
NICHT UNWAHRSCHEINLICH (Z.B. DURCH
MANGELNDES GESELLSCHAFTLICHES
INTERESSE AM SPITZENSORT)

AUTONOMIE GEGENÜBER DEM STAAT UND DER
POLITIK ALS CHANCE FÜR DEN SPITZENSORT

**„[...] ENTWEDER ES WERDEN NUR NOCH WENIGE
ERFOLGREICHE VERBÄNDE GEFÖRDERT [...] ODER [...] WEITERHIN AUF FEHLBEDARF UND MIT
(HOFFENTLICH) GESENKTER ERWARTUNGSHALTUNG
(PARTIZIPATION > MEDAILLENERFOLGE). [...]“**

ARGUMENTE KONTRA

FINANZIELLE NOTWENDIGKEIT FÜR GROSSTEIL
DER SPITZENVERBÄNDE, UM KONKURRENZFÄHIG
ZU BLEIBEN

STAATLICHE UNTERSTÜTZUNG DIENT (AUCH)
DER WÜRDIGUNG DER NATIONALEN UND
INTERNATIONALEN AUFGABEN UND GESELL-
SCHAFTLICHEN FUNKTIONEN DES SPORTS

GEFAHR DES VERSCHWINDENS VON SPORTARTEN
OHNE VERMARKTUNGSPOTENZIAL

**„[...] GEWISSE SPORTARTEN KÖNNEN OHNE STAAT-
LICHE FÖRDERUNG NICHT ÜBERLEBEN, DA KEIN
VERMARKTUNGSPOTENTIAL. SPORTFÖRDERUNG
SOLLTE ALS AUFGABE DES STAATES ANALOG ZU
KUNST UND KULTUR VERANKERT SEIN.“**

Aus Sicht unserer Expert:innen weist Projektion #02 die niedrigste Eintrittswahrscheinlichkeit auf, mit einer ebenfalls sehr geringen Wünschbarkeit. Im Gegensatz dazu werden die Auswirkungen am höchsten bewertet (zusammen mit Projektion #10 und #11). Die Auswertung der qualitativen Kommentare legt nahe, dass die Expert:innen eine Minderung der staatlichen Förderung für wahrscheinlich halten, jedoch eine vollständige Einstellung aufgrund der kulturellen und gesellschaftlichen Bedeutung des (Spitzen-)Sports sowie seiner repräsentativen Funktion als unwahrscheinlich erachten. Angesichts der

gegenwärtig als intransparent beschriebenen Förderstrukturen besteht bereits jetzt der Druck auf die Verbände, sich breiter aufzustellen und alternative, beispielsweise kommerzielle, Einnahmequellen zu erschließen. Die daraus resultierende Eigenständigkeit wird häufig als Chance für die Spitzenverbände angesehen. Abhängig von Vermarktungsfaktoren wie medialer Aufmerksamkeit und Entertainmentwert differenzieren die Expert:innen in ihrer Einschätzung zwischen Sportarten und -verbänden.

#03

INVESTITIONEN

IM JAHR 2040 IST ES PRIVATWIRTSCHAFTLICHEN
UNTERNEHMEN MÖGLICH, IN DEUTSCHE SPITZENVERBÄNDE
ZU INVESTIEREN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



WÜNSCHBARKEIT

*„UNUMGÄNGLICHE ENTWICKLUNG FÜR
DEN FORTBESTAND UND DIE WETTBEWERBS-
FÄHIGKEIT DER SPITZENVERBÄNDE UND
DES SPORTLICHEN ERFOLGS.“*

*„SEHR VIELE SPITZENVERBÄNDE KÖNNEN
RENDITEERWARTUNGEN GEWINNORIENTIERTER
UNTERNEHMEN NICHT ERFÜLLEN. ES BLIEBEN
LIEBHABER ALS INVESTOREN.“*

ARGUMENTE PRO

INVESTITIONEN BIETEN ZUGANG ZU DRINGEND
BENÖTIGTEM KAPITAL FÜR WETTBEWERBSFÄHIG-
KEIT UND LANGFRISTIG SPORTLICHEN ERFOLG
(V.A. ERHEBLICHE CHANCE FÜR KLEINERE VERBÄNDE)

AUTONOMIE GEGENÜBER STAATLICHEN
FÖRDERMITTELN UND EHRENAMT MÖGLICH

SEPARATE STRUKTUREN MIT GEWINNORIENTIER-
TEN UND GEMEINNÜTZIGEN ORGANEN INNER-
HALB EINES SPITZENVERBANDS DENKBAR
(VGL. FUSSBALL)

ARGUMENTE KONTRA

VERSCHIEBUNG TRADITIONELLER WERTE SOWIE
DROHENDE EINFLUSSNAHME DURCH INVESTOREN
AUF SPORTLICHE ENTSCHEIDUNGEN (Z.B. FOKUS-
SHIFT VON FAIR PLAY ZU MEDIALER PRÄSENZ)

GEFÄHRDUNG DES GEMEINNÜTZIGKEITSSTATUS
DER VERBÄNDE UND DAMIT EINHERGEHEND
STEUERLICHE NACHTEILE

UNATTRAKTIVE, DAHER UNREALISTISCHE INVEST-
MENTS DURCH LANGFRISTIG ZU GERINGE RENDITE-
ERWARTUNG FÜR DIE MEISTEN SPORTARTEN

Aus Sicht unserer Expert:innen hat Projektion #03 die zweit-
höchste Eintrittswahrscheinlichkeit. Sowohl die Auswirkun-
gen als auch die Wünschbarkeit werden überdurchschnittlich
hoch eingeschätzt. Grund dafür ist, dass die Expert:innen an-
nehmen, Spitzenverbände streben eine finanzielle Sicherung
und wirtschaftliche Autonomie an (vgl. Projektionen #01 und
#02). Die qualitative Auswertung zeigt, dass der Erfolg des
deutschen Spitzensports maßgeblich von der Bereitschaft
abhängt, neue Finanzierungsansätze zu erkunden. Es wird kri-
tisch angemerkt, dass die soziale und integrative Funktion des

Sports gefährdet sein könnte, wenn wirtschaftliche Interes-
sen dominieren. Zudem seien Investments aus der Privatwirt-
schaft aufgrund sportarten- und eventabhängiger Renditen
oft nicht lukrativ. Auch erwähnen sie einen Konkurrenzkampf
um Investoren unter den Verbänden. In letzter Konsequenz
halten die Expert:innen die Etablierung eines ausgewogenen
Modells, das sowohl staatliche Unterstützung als auch private
Investitionen berücksichtigt, für realistischer. Besonders wün-
schenswert seien „Social Investment“-Kooperationen, etwa
zur Förderung von Inklusion oder nachhaltigen Sportstätten.

#04



EHRENAMT

**IM JAHR 2040 WERDEN IN DEUTSCHEN SPITZENVERBÄNDEN
KEINE EHRENAMTLICHEN MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER
MEHR TÄTIG SEIN.**



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



WÜNSCHBARKEIT

ARGUMENTE PRO

STEIGENDER BEDARF AN PROFESSIONALISIERUNG UND KLAREN VERANTWORTLICHKEITEN, V.A. IN HÖHEREN MANAGEMENTPOSITIONEN DES SPITZENSPORTS

GESELLSCHAFTLICHER WERTEWANDEL RESULTIERT BEREITS HEUTE IN VERRINGERTER BEREITSCHAFT FÜR LANGFRISTIGES, UNENTGELTLICHES ENGAGEMENT

TECHNOLOGISCHER FORTSCHRITT ERFORDERT SPEZIELLE EXPERTISE UND/ODER KONTINUIERLICHE WEITERBILDUNG MIT ERHEBLICHEM ZEITAUFWAND

„[...] AB SPITZENSPORT TRENNUNG ZWISCHEN HAUPT- UND EHRENAMT. ANFORDERUNGEN AN DEN SPORT KÖNNEN NUR OPTIMAL IN PROFESSIONELLEN HAUPTAMTLICHEN STRUKTUREN ERFÜLLT WERDEN. SACHPOLITIK, KEINE KLIENTELPOLITIK.“

ARGUMENTE KONTRA

FINANZIELLE UNMÖGLICHKEIT FÜR DEN GROSSTEIL DER SPITZENVERBÄNDE, V.A. IM BEREICH DER NACHWUCHSARBEIT (AUSSER AUSGLEICH ERFOLGT, Z.B. ÜBER MITGLIEDSBEITRÄGE)

EINZIGARTIGE VEREINSKULTUR IN DEUTSCHLAND; NATIONALER UND LOKALER WIDERSTAND GEGEN VERÄNDERUNGEN IM EHRENAMT SEHR WAHRSCHEINLICH

GEGENSÄTZLICHER EFFEKT ZU MEHR EHRENAMTLICHKEIT MÖGLICH (Z.B. DURCH STEIGERUNG GESELLSCHAFTLICHER ANERKENNUNG, PERSONAL-ENTWICKLUNGSANGEBOTE ETC.)

„OHNE EHRENAMT/WENIGER EHRENAMT = WENIGER LEISTUNG. KEIN EHRENAMT BEDEUTET KEINE ÜBUNGSLEITER BZW. AUSSTERBEN DER VEREINE.“

Aus Sicht unserer Expert:innen hat Projektion #04 die zweitniedrigste Eintrittswahrscheinlichkeit (zusammen mit Projektion #12). Sie sind sich aber einig, dass die Bereitschaft, sich ehrenamtlich zu engagieren, stark abnehmen wird. Obwohl sogar jede:r vierte Expert:in einen Projektionseintritt für (eher) wünschenswert hält, da Ehrenamt im Sport „Fluch und Segen zugleich“ sei, wird die Wünschbarkeit insgesamt unterdurchschnittlich bewertet. Dennoch bleibt die Relevanz ehrenamtlicher Strukturen, insbesondere auf Vereins- und Nachwuchsebene, angesichts finanzieller Mittel und ihrer Bedeutung für

das deutsche Vereinsleben bestehen. Unsere Expert:innen differenzieren ausdrücklich zwischen dem Bedarf an „Ehrenamt an der Basis“ und „Hauptamt auf der Führungsebene“. Sie betonen, dass Effizienz und fachliche Expertise mit einer voranschreitenden Professionalisierung des Spitzensports zunehmend weniger durch Ehrenamtliche abgebildet werden kann. Die Expert:innen sind sich einig, dass sich das System anpassen muss. Die Herausforderung besteht darin, die Balance zwischen Hauptamt und Ehrenamt zu finden, und dies bereits in naher Zukunft.

#05

INKLUSION

IM JAHR 2040 WERDEN GEMEINSAME, INKLUSIVE WETTKÄMPFE MIT GETRENNTER WERTUNG AUF NATIONALEN SPORTGROSS-VERANSTALTUNGEN IN DEUTSCHLAND VERPFLICHTEND SEIN.



49
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



4,2
von 7

AUSWIRKUNGEN



4,7
von 7

WÜNSCHBARKEIT

„[...] DER SPORT HATTE SCHON IMMER EINE VORREITERROLLE. DIESE WIRD ER AUCH HIER EINNEHMEN.“

„ES STELLT SICH DIE FRAGE, OB DIES TATSÄCHLICH IM SINNE DES PARALYMPISCHEN SPORTS WÄRE.“

ARGUMENTE PRO

REALISTISCHE INTEGRATION DES BEHINDERTENSSPORTS DURCH TECHNOLOGISCHE FORTSCHRITTE UND MODERNE FORMATE

ZUNEHMENDER POLITISCHER DRUCK SOWIE GESELLSCHAFTLICHE AKZEPTANZ UND UNTERSTÜTZUNG VON INKLUSION IM (SPITZEN-)SPORT ALS KONSEQUENZ AKTUELLER ENTWICKLUNGEN

CHANCEN FÜR DEN BEHINDERTENSSPORT (Z.B. MEDIALE PRÄSENZ MIT POTENZIALEN FÜR INVESTOREN), ANDERNFALLS SCHWER AUS EIGENEN MITTELN ZU REALISIEREN

ARGUMENTE KONTRA

MANGELNDE AKZEPTANZ UND UMSETZUNGSWILLE FÜR INKLUSIVE WETTKÄMPFE IM SPORTÖKOSYSTEM, V.A. AUF SEITEN DER (PARA-)ATHLET:INNEN

ORGANISATORISCHE UND INFRASTRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN BEI EINER ZUSAMMENLEGUNG KÖNNTEN ÜBERWIEGEN

UNVEREINBARKEIT MIT AUTONOMIE UND PRINZIPIEN DES SPITZENSSPORTS WIE CHANCENGLEICHHEIT UND FAIRNESS FÜR ALLE ATHLET:INNEN

Aus Sicht unserer Expert:innen hat Projektion #05 die viert-höchste Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Kommentare er-gaben jedoch, dass eine verpflichtende Durchführung inklusiver Wettkämpfe auf Spitzensportebene als weniger wahr-scheinlich erachtet wird. Als positive Beispiele werden Leichtathle-tik und Tennis aufgeführt. Dennoch bestehen in vielen Sport-arten Leistungsanforderungen, die nicht kombiniert werden können. Obwohl die Projektion eine hohe Wünschbarkeit er-hielt, werden die bei Eintritt zu erwartenden Auswirkungen am niedrigsten bewertet. Einige Expert:innen vermuten, dass ein

Zusammenführen von Athlet:innen die Idee von Inklusion und Fairness eher herausfordert als fördert. Zudem erfordert die Implementierung inklusiver Wettkampfformate in Deutsch-land umfassende Anpassungen in der Infrastruktur und Barri-erefreiheit sowie einen politischen und gesellschaftlichen Wil-len, der derzeit nicht ausreichend gegeben ist. Eine erwähnte Chance kann sich aus dem Einsatz moderner Technologien er-geben (z.B. durch KI-gestützte Umrechnungsverfahren ver-gleichbar mit derzeitigen Klassifikationen oder ansprechende und erklärende VR/AR-Darstellungen für Zuschauende).

#06

PARTIZIPATION

IM JAHR 2040 BESTIMMEN ZUSCHAUERINNEN UND ZUSCHAUER, WELCHE SPORTARTEN OLYMPISCH WERDEN UND WELCHE AUS DEM PROGRAMM AUSSCHIEDEN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



WÜNSCHBARKEIT

ARGUMENTE PRO

ZUSCHAUERPARTIZIPATION WIRD INDIREKT BEREITS GELEBT (Z.B. INTEGRATION NEUER SPORTARTEN, DISZIPLINANPASSUNG IM FÜNFKAMPF)

ERHÖHUNG DER MEDIALEN AUFMERKSAMKEIT, KOMMERZIELLEN RELEVANZ SOWIE ZUSÄTZLICHEN WERBEPOTENZIALE ALS ANREIZ

STEIGERUNG DER AKZEPTANZ UND POPULARITÄT OLYMPISCHER SPIELE (DURCH TRANSPARENZ UND PARTIZIPATION, V.A. JUNGER ZIELGRUPPEN)

„DIES IST DOCH JETZT SCHON DER FALL. ES GEHT VORRANGIG UM EINSCHALTQUOTEN, WERBUNG UND MONETÄRE VORTEILE. EINE RÜCKWÄRTSSPIRALE IST NICHT IN SICHT.“

ARGUMENTE KONTRA

BÜROKRATISCHE, ZEITAUFWENDIGE ÄNDERUNGSMechanismen und bestehende Machtverhältnisse erschweren die Veränderung traditioneller Prozesse

FEHLENDE PLANBARKEIT SOWIE BEEINTRÄCHTIGUNG DER WETTKAMPFVORBEREITUNG UND LANGFRISTIGEN TALENTENTWICKLUNG SIND ERHEBLICHER NACHTEIL FÜR DIE VERBÄNDE

UNZUREICHENDE EXPERTISE UND SUBJEKTIVE INTERESSEN GEFÄHRDEN RANDSPORTARTEN UND SPORTLICHE VIELFALT (INSB. RISIKO EXTERNER EINFLUSSNAHME)

„BASISDEMOKRATISCHE PROZESSE GRENZEN RANDSPORTARTEN AUS. ES GIBT RELEVANTE FAKTOREN, DIE ZUSCHAUER AUS DER EXTERNEN SICHT MANGELS WISSENS UND ZUGANG NICHT BEWERTEN KÖNNEN.“

Aus Sicht unserer Expert:innen weist Projektion #06 eine unterdurchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit auf. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Mehrheit der Expert:innen diese Projektion als sehr unwahrscheinlich erachtet, wobei 16 Prozent eine Eintrittswahrscheinlichkeit von null Prozent angeben. Sie schätzen radikale Veränderungen, die mit einem Machtverlust des IOC und der internationalen Fachverbände einhergehen, als wenig wahrscheinlich ein. Dennoch sieht fast jeder:vierte Expert:in eine Mitbestimmung als realistisch an und schätzt die Eintrittswahrscheinlichkeit auf mindestens 70 Pro-

zent. Dieser Optimismus wird u.a. durch die indirekte Umsetzung solcher Ansätze, wie etwa der Aufnahme von Trendsportarten, genährt (vgl. Wewer, 2023). Die neutrale Wünschbarkeit dieser Projektion basiert vor allem auf dem Bestreben, eine planbare und langfristige Leistungsentwicklung der Athlet:innen zu sichern. Demgegenüber steht der Wunsch nach Transparenz und einer ausgewogenen Balance zwischen Tradition und Innovation. Einige Expert:innen schlagen daher eine eingeschränkte Zuschauerpartizipation (z. B. über ein Wildcard-Prinzip) als realistische Zwischenlösung vor.

#07

PROFESSIONALISIERUNG IM JAHR 2040 WERDEN DEUTSCHE SPITZENVERBÄNDE EINE/N TECHNISCHE/N DIREKTOR/IN BESCHÄFTIGEN.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



WÜNSCHBARKEIT

„EHER HEUTE ALS MORGEN.“

„DIE PERSONELLE AUSSTATTUNG
DER SPITZENVERBÄNDE IST AUSREICHEND.
ES FEHLT AN GEEIGNETEM PERSONAL. [...]“

ARGUMENTE PRO

TECHNOLOGISCHE INNOVATIONEN ALS BASIS
FÜR INTERNATIONALE KONKURRENZFÄHIGKEIT
UND WETTBEWERBSVORTEIL

UMSETZUNG WIRD IN EINIGEN VERBÄNDEN
BEREITS GELEBT; TECHNOLOGIE/DIGITALISIERUNG
ZUMINDEST TEIL DER VERBANDSSTRATEGIEN

HOHER BEDARF AUFGRUND ZUNEHMENDER
KOMPLEXITÄT TECHNISCHER THEMEN (VORZUGS-
WEISE, ABER NICHT NUR BEI MATERIAL-
INTENSIVEN/DATENGETRIEBENEN SPORTARTEN)

ARGUMENTE KONTRA

VORAUSSICHTLICH UNGEDECKTE FINANZIERUNGS-
KOSTEN, NOCH DAZU IST EINE STAATLICHE
PRIORISIERUNG UNWAHRSCHEINLICH

ROLLE NICHT VON NOTWENDIGKEIT; EINE ÜBERNAHME
DER AUFGABEN DURCH KI ODER VERTEILUNG AUF
ANDERE POSITIONEN IST REALISTISCHER

SINNvolle ALTERNATIVEN DENKBAR,
Z.B. ZENTRALISIERTE, GETEILTE EXPERT:IN FÜR
(KLEINERE) VERBÄNDE

Aus Sicht unserer Expert:innen weist Projektion #07 die höchste Eintrittswahrscheinlichkeit auf, wobei mehr als die Hälfte der Expert:innen eine Eintrittswahrscheinlichkeit von mindestens 80 Prozent schätzt. Außerdem zeigten sich bei keiner anderen der abgefragten Projektionen so viele Expert:innen überzeugt, dass sie eintreffen wird: Insgesamt 37 Mal im Verlauf der gesamten Studie vergaben die Expert:innen eine Eintrittswahrscheinlichkeit von 100 Prozent, 18 Mal entfielen auf diese Projektion. In den qualitativen Kommentaren betonten unsere Expert:innen die zunehmende Bedeutung digitaler Kompetenzen im Spitzensport, insbesondere in Bezug auf Effizienz und

Wettbewerbsfähigkeit. Viele Verbände haben bereits entsprechende Positionen geschaffen, was die hohe Eintrittswahrscheinlichkeit untermauert. Allerdings unterscheiden unsere Expert:innen in ihrer Beurteilung klar in der Größe der Spitzenverbände; für kleinere wäre eine verbändeübergreifende Einheit organisatorisch und finanziell sinnvoller. Darüber hinaus wird auch die Option, die Infrastruktur zentral im deutschen Dachverband bereitzustellen, in Betracht gezogen. Uneinig sind sich die Expert:innen über die administrative Verordnung: Viele bevorzugen eine zentrale Verantwortung auf der Ebene eines Senior Managers bzw. in der mittleren Führungsebene.

DIVERSIFIKATION

IM JAHR 2040 HABEN DEUTSCHE SPITZENVERBÄNDE OHNE EGAMING*-ANGEBOT ANTEILIG DIE MEISTEN MITGLIEDER IM NACHWUCHSBEREICH VERLOREN.

35
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

4,6
von 7

AUSWIRKUNGEN

1,8
von 7

WÜNSCHBARKEIT

ARGUMENTE PRO

BEDÜRFNISVERÄNDERUNG JUNGER MENSCHEN UND BEDEUTUNGSANSTIEG DIGITALER FREIZEIT-ANGEBOTE TREIBEN EGAMING-INTEGRATION VORAN

SINNVOLE NUTZUNG VON SYNERGIEN ZWISCHEN EGAMING UND ANALOGEM SPORT, INSB. IN MITGLIEDERGEWINNUNG/-BINDUNG ODER INKLUSIONSBESTREBUNGEN

ERSTMALIGE AUSRICHTUNG OLYMPISCHER SPIELE FÜR ESPORTS, ABER NICHT EGAMING, IM JAHR 2025 ALS INDIKATOR FÜR DIE RELEVANZ IM SPITZENSPORT

„MAN KANN [...] POSTULIEREN, DASS SPORTLICHE AKTIVITÄT IN EINER VIRTUELLEN UMGEBUNG STATTFINDET. [...] DER SPORT SOLLTE HIER AUS DEM OPFERMODUS RAUS UND DURCH MODERNE ANGEBOTE DIE MENSCHEN [...] BEGEISTERN.“

ARGUMENTE KONTRA

BEGRENZTE RELEVANZ VON EGAMING FÜR VIELE SPORTARTEN UND SPITZENVERBÄNDE; EHER REALISTISCH ALS EIGENSTÄNDIGER SPORTVERBAND

BEWEGUNGSMANGEL STELLT GESELLSCHAFTLICHES PROBLEM DAR, DADURCH FÖRDERUNG VON EGAMING ODER ESPORT DURCH ÖFFENTLICHE HAND EHER UNWAHRSCHEINLICH

RISIKO DER VERWÄSSERUNG DER TRADITIONELLEN WERTE UND AUTHENTIZITÄT DES SPITZENSPORTS

„[...] KEINE KONKURRENZ ZWISCHEN BEIDEN BEREICHEN, WENN DIE FREUDE AN BEWEGUNG VERMITTELT WERDEN KANN.“

Aus Sicht unserer Expert:innen hat Projektion #08 sowohl eine niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit als auch geringe zu erwartende Auswirkungen und Wünschbarkeit. Obwohl Mitgliederschwund und Nachwuchsansprache reale Probleme für die Spitzenverbände darstellen, sehen die Expert:innen die Integration von eGaming nicht als Lösung. In den qualitativen Kommentaren heben sie hervor, dass eine realistische Integration stark von der jeweiligen Sportart abhängt. Die Expert:innen betonen, dass ihre Einschätzung hinsichtlich eSport und eGaming stark divergiert. Während eSport eher als Ergänzung zu analogen Disziplinen mit Möglichkeiten zur Integration ver-

standen wird, sollte eGaming, wenn überhaupt, als eigenständige Sportart betrachtet und separat organisiert werden. Die Einführung der Olympischen eSport-Spiele durch das IOC wurde nach Studienende verkündet und beeinflusste daher nicht die Ergebnisse.

* Den Expert:innen wurde die Definition des DOSB (2021) zu eGaming vorgelegt. Unter eGaming fallen Computer- und Konsolenspiele, die keine realen Sportarten abbilden, wie „Counter Strike“ oder „League of Legends“, im Gegensatz zu E-Football oder Peloton.

#09

NACHHALTIGKEIT

IM JAHR 2040 SIND ALLE DANN EXISTIERENDEN DEUTSCHEN SPITZENVERBÄNDE TREIBHAUSGASNEUTRAL.

44
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

4,8
von 7

AUSWIRKUNGEN

5,8
von 7

WÜNSCHBARKEIT

„WENN DER STAAT [...] TREIBHAUSGAS-NEUTRALITÄT FESTLEGT, KANN ER DIESE FORDERUNG GEGENÜBER DEN [...] ZUWENDUNGSNEHMERN DURCHSETZEN. [...]“

„[...] DEUTSCHLAND RETTET DIE WELT UND DER REST DER WELT ZIEHT VORBEI. [...]“

ARGUMENTE PRO

ZUNEHMENDER GESELLSCHAFTLICHER WANDEL RESULTIERT IN POLITISCHEM DRUCK, Z.B. KOPPLUNG EINER TREIBHAUSGASQUOTE AN STAATLICHE FÖRDERMITTEL DENKBAR

UMSETZUNG SOLCHER NACHHALTIGKEITSZIELE DURCH TECHNOLOGISCHE FORTSCHRITTE UND INNOVATIVE LÖSUNGEN IN ZUKUNFT REALISIERBAR

BEREITS BESTEHENDE GESETZLICHE VERPFLICHTUNG ZUR TREIBHAUSGASNEUTRALITÄT BIS 2045 (VGL. BUNDESREGIERUNG, 2024A), UMSETZUNG IM SPITZENSPORT DURCH VORBILDFUNKTION GGF. FRÜHER

ARGUMENTE KONTRA

KOSTEN- UND RESSOURCENINTENSITÄT DER NOTWENDIGEN MASSNAHMEN ÜBERSTEIGT VERMUTLICH FINANZIELLE MITTEL DER SPITZENVERBÄNDE

VERHEERENDE ZUSTÄNDE DER AKTUELLEN SPORTINFRASTRUKTUR ERSCHWEREN NOTWENDIGE MODERNISIERUNGEN

BEGRENZTE TREIBHAUSGASEINSPARUNGEN IM SPITZENSPORT, Z.B. AUFGRUND GROSSER, OFT INTERNATIONALER WETTKÄMPFE ODER SPEZ. ANFORDERUNGEN WIE IM WINTERSPORT

Aus Sicht unserer Expert:innen hat Projektion #09 eine durchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit. Obwohl die Wünschbarkeit dieser Projektion höher bewertet wird als bei allen anderen, schätzen die Expert:innen die zu erwartenden Auswirkungen als unterdurchschnittlich ein. Aus den qualitativen Kommentaren unserer Expert:innen geht zudem hervor, dass das Zieljahr 2040 als zu ambitioniert angesehen wird, insbesondere im Hinblick auf das Klimaschutzgesetz, das Treibhausgasneutralität „erst“ bis 2045 vorsieht. Vielen Expert:innen erscheint eine Kopplung von Fördermitteln an die Treibhausgasquote als wahrscheinlich. Die Einschätzungen

variieren hinsichtlich der sportartenspezifischen Anforderungen, insbesondere der infrastrukturellen Gegebenheiten wie z.B. im Wintersport. Auch differenziert ein Teil der Expert:innen zwischen einer erfolgreichen Umsetzung im Rahmen der Verbandsarbeit und bei Veranstaltungen, wobei Letzteres eine deutlich größere Herausforderung darzustellen scheint. Vor dem Hintergrund der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und des hohen Kostenaufwands, wird die Priorisierung der Treibhausgasneutralität gegenüber Themen wie Nachwuchsarbeit, Digitalisierung oder Entbürokratisierung von einigen Expert:innen kritisch gesehen.

INFRASTRUKTUR

IM JAHR 2040 IST DIE ANZAHL DEUTSCHER SPORTSTÄTTEN
IM VERGLEICH ZU HEUTE UM 50 PROZENT GESUNKEN.

37
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

5,5
von 7

AUSWIRKUNGEN

1,6
von 7

WÜNSCHBARKEIT

ARGUMENTE PRO

INVESTITIONS-/SANIERUNGSSTAU UND WACHSENDE FINANZIERUNGSPROBLEME (V.A. AUF KOMMUNALER EBENE) FÜHREN EHER ZU WEITEREN SCHLIESSUNGEN

GERINGERE NACHFRAGE (U.A. DURCH KOMMERZIELLE ALTERNATIVEN UND VERÄNDERTES FREIZEITVERHALTEN) RECHTFERTIGT VERRINGERTES ANGEBOT

SPORTFREMDE VERWENDUNG ALS FOLGE DES KLIMAWANDELS UND FLÄCHENBEDARFS FÜR Z.B. WOHNRAUM

„QUALITÄT UND QUANTITÄT SIND ZWEI VERSCHIEDENE ASPEKTE. WÜNSCHENSWERT WÄREN WENIGER, DAFÜR FLEXIBLERE SPORTSTÄTTEN [...].“

ARGUMENTE KONTRA

POLITISCHE UNTERSTÜTZUNG BEIM ERHALT DER SPORTSTÄTTEN ZU ERWARTEN (V.A. HINSICHTLICH STAATLICHER INTEGRATIONS-, INKLUSIONS- UND GESUNDHEITSBESTREBUNGEN)

HOHE RELEVANZ EINER FLÄCHENDECKENDEN VERFÜGBARKEIT FÜR DIE NACHWUCHSFÖRDERUNG (UND DAMIT FÜR DEN ZUKÜNFTIGEN SPITZENSport) SOWIE DEN BREITENSport

POTENZIELL HÖHERES GESUNDHEITSBEWUSSTSEIN IN DER GESELLSCHAFT KANN EINEM SPORTSTÄTTEN-ABBau ENTGEGENWIRKEN

„[...] [VORSTELLBAR, DASS] SPORTSTÄTTEN DURCH INVESTOREN AUFGEKAUFT UND SANIERT WERDEN. VEREINE MÜSSTEN DANN EINE NUTZUNGSMIETE BEZAHLEN, [GETRAGEN] DURCH ÖFFENTLICHE FÖRDERUNG [...].“

Aus Sicht unserer Expert:innen weist Projektion #10 eine unterdurchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit auf. Die zu erwartenden Auswirkungen werden als stark negativ eingeschätzt, getrieben durch eine Beeinträchtigung des soziokulturellen Stellenwerts des Sports. Die Kommentare deuten darauf hin, dass ein deutschlandweiter Rückgang der Sportstättenanzahl wahrscheinlich ist, jedoch nicht in so drastischem Ausmaß. Ein Eintritt im Breitensport sowie in ländlichen Gebieten wird als realistischer angesehen. Die Expert:innen betonen, dass eine Abnahme der sportlichen Diversität sowie eine Verlagerung hin zu sportstättenunabhängigen Disziplinen wahrscheinlich ist. Auch

ein anhaltender Rückgang zum Vorteil von Fitnessstudios oder digitaler Alternativen wird erwartet. Die Expert:innen vermuten, dass mehr Sportstätten von kommerziellen Anbietern und Vereinen betrieben werden. Mit Blick auf aktuelle Trends schlagen einige Expert:innen vor, die Definition von Sportstätten zu erweitern: Statt sich nur auf spezialisierte Einrichtungen wie Sporthallen zu konzentrieren, sollten auch Parks und Freizeitmöglichkeiten miteinbezogen werden. Auch wird das Potenzial einer Verringerung der Sportstättenanzahl zugunsten sportartenübergreifender Synergien erwähnt, z.B. durch die Nutzung innovativer multifunktionaler, modularer Alternativen.

#11

KONKURRENZFÄHIGKEIT

IM JAHR 2040 IST DEUTSCHLAND IM SPITZENSport INTERNATIONAL NICHT MEHR KONKURRENZFÄHIG.



EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT



AUSWIRKUNGEN



WÜNSCHBARKEIT

„[...] SOLANGE ES KEIN GESAMTGESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT FÜR SPITZENSport GIBT, WERDEN WIR SCHON DEUTLICH FRÜHER ALS 2040 NICHT MEHR KONKURRENZFÄHIG SEIN. [...]“

„ENTWICKLUNGEN UND INNOVATIONEN FINDEN IMMER IN WELLENBEWEGUNGEN STATT. [...] DIE VERBÄNDE BEFINDEN SICH IN EINER TRANSFORMATION, [...] DIE MEISTEN [WERDEN] WIEDER DEN ANSCHLUSS FINDEN. [...]“

ARGUMENTE PRO

NICHT AUFZUHALTENDE PROFESSIONALISIERUNG ANDERER NATIONEN, WÄHREND INEFFIZIENTE STRUKTUREN UND BÜROKRATIE IN DEUTSCHLAND VORHERRSCHEND SIND

ANHALTENDE FINANZIERUNGSLÜCKEN; PRIVATWIRTSCHAFTLICHE INVESTITIONEN IN DEN MEISTEN SPORTARTEN UNREALISTISCH

RÜCKGANG STAATLICHER UNTERSTÜTZUNG DENKBAR, Z.B. DURCH EINE ABNAHME DES GESELLSCHAFTLICHEN INTERESSES UND DER IDENTIFIKATION MIT SPITZEN-/ LEISTUNGSSport

ARGUMENTE KONTRA

MÖGLICHE INVESTITIONEN DURCH PRIVATWIRTSCHAFT SOWIE EINE GEZIELTE PROFESSIONALISIERUNG UND DIGITALE TRANSFORMATIONEN DER SPITZENVERBÄNDE ALS WENDEPUNKT

EHER EINE FRAGE DER DEFINITION UND DES ZEITGEMÄSSEN STELLENWERTS VON INTERNATIONALEM ERFOLG IM SPITZENSport (GGF. KONZENTRATION AUF WENIGE SPORTARTEN)

POTENZIAL DURCH STRUKTURELLE REFORMEN BEREITS GEGEBEN (U.A. SPORTFÖRDERGESETZ, 2024)

Aus Sicht unserer Expert:innen weist Projektion #11 zwar die geringste Wünschbarkeit, aber die vierthöchste Eintrittswahrscheinlichkeit auf. Fast jede:r vierte Expert:in schätzt letztere auf mindestens 70 Prozent. Einigkeit besteht darüber, dass Deutschland international weiter zurückfallen wird. Ähnlich zu Projektion #10 wären nicht nur das sportliche Ökosystem, sondern auch die Gesellschaft – insbesondere Kinder und Jugendliche – sowie Medien, Wirtschaft und die Politik von den Auswirkungen betroffen. Viele Expert:innen betonen die Not-

wendigkeit einer politisch klareren Positionierung. Finanzielle Investitionen, sowohl staatliche als auch private, sowie Reformen zum Abbau von Bürokratie sind dringend erforderlich. In den Kommentaren wird häufig die Frage aufgeworfen, welchen Spitzensport Deutschland anstrebt: Entscheidend bleibt nicht, ob Deutschland konkurrenzfähig sein kann, sondern ob es dies auch priorisieren will, insbesondere im Hinblick auf die Praktiken und Maßstäbe von Ländern mit abweichenden politischen Systemen und Wertvorstellungen.

#12

VERBANDSSTRUKTUR

IM JAHR 2040 EXISTIERT NUR NOCH DIE HÄLFTE
ALLER DEUTSCHEN SPITZENVERBÄNDE.

32
%

EINTRITTSWAHRSCHEINLICHKEIT

5,1
von 7

AUSWIRKUNGEN

2,2
von 7

WÜNSCHBARKEIT

ARGUMENTE PRO

FUSIONEN VON SPITZENVERBÄNDEN MÖGLICH
UND GGF. VON VORTEIL FÜR NÖTIGE EFFIZIENZ-
UND EFFEKTIVITÄTSSTEIGERUNGEN

GESELLSCHAFTLICHE VERÄNDERUNGEN
UND TRENDS, Z. B. DURCH KLIMATISCHE
BEDINGUNGEN, KÖNNEN ZUM AUSSTERBEN
TRADITIONELLER SPORTARTEN FÜHREN

REALISTISCHE FOLGE BEI EINEM RÜCKGANG
STAATLICHER FÖRDERUNGEN ODER DER WAHR-
SCHEINLICHEN BENACHTEILIGUNG MEDIENUN-
WIRKSAMER SPORTARTEN DURCH INVESTOREN

**„[...] ENTWEDER WENIGE, BEREITS ERFOLG-
REICHE MASSIV FÖRDERN, DANN SCHRUMPT
DIE ZAHL SICHER NOCH WEITER ALS ‚NUR‘
UM 50%. ODER WEITER VIEL FÖRDERN, DANN
ABER MIT REDUZIERTER ERWARTUNGS-
HALTUNG BZGL. DER ERGEBNISSE.“**

ARGUMENTE KONTRA

KEINERLEI ANZEICHEN FÜR DIESE STRUK-
TURELLEN VERÄNDERUNGEN, WEDER
POLITISCH NOCH AUF VERBANDSEBENE

WEGFALL EINZELNER SPITZENVERBÄNDE
KANN DURCH DIE ENTSTEHUNG NEUER
SPORTARTEN UND SPITZENVERBÄNDE
AUSGEGLICHEN WERDEN

RÜCKGANG DER VIELFALT UND DES
GESELLSCHAFTLICHEN WERTS DER
DEUTSCHEN SPORTKULTUR

**„[...] VEREINE UND VERBÄNDE [SIND] GEGEN-
ÜBER STRUKTURELLEN VERÄNDERUNGEN
OFT SEHR WIDERSTANDSFÄHIG. DAHER IST
ES WAHRSCHEINLICHER, DASS SICH DIE
ANZAHL DER VERBÄNDE EHER VERGRÖßERT
ALS VERRINGERT [...].“**

Aus Sicht unserer Expert:innen weist Projektion #12 eine sehr niedrige Eintrittswahrscheinlichkeit auf und eine unterdurchschnittliche Wünschbarkeit. Trotz des genannten Bedarfs an Ressourcenbündelung spiegeln die Kommentare Skepsis gegenüber einer realistischen Umsetzung wider. Die Expert:innen merken an, dass kleinere, sportartenverwandte Verbände zusammengelegt werden könnten, jedoch keinesfalls resultierend in einer Halbierung. Trotz organisatorischer Vorteile bleibt fraglich, ob die Verbände für diesen emotionalen Schritt bereit sind.

Einige erwarten sogar einen Anstieg der Anzahl an Spitzenverbänden. Interessanterweise fallen die meisten Kommentare zu einem Projektionseintritt positiver aus, als es die quantitativen Bewertungen vermuten lassen: Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Vielzahl der Verbände fusionieren wird, aber nicht die Hälfte, sowie die Sinnhaftigkeit dessen, wird von vielen Expert:innen als signifikant eingeschätzt. Erneut wird die Bedeutung der politisch und gesellschaftlich angestrebten Ausrichtung des deutschen Sportsystems (Leistungs- vs. Breitensport) betont.



AUF EINEN BLICK: DIE 12 PROJEKTIONEN



	EINTRITTSWAHR- SCHEINLICHKEIT in %		AUSWIRKUNGEN VON 1 BIS 7	WÜNSCHBARKEIT VON 1 BIS 7
#01: NEUAUSRICHTUNG: Im Jahr 2040 gehen 25 Prozent der deutschen Spitzenverbände einer Gewinnerzielungsabsicht nach.	54	Vielleicht	4,7	3,9
#02: STAATLICHE FÖRDERUNG: Im Jahr 2040 werden deutsche Spitzenverbände nicht mehr staatlich gefördert.	26	Unwahrscheinlich	5,5	1,8
#03: INVESTITIONEN: Im Jahr 2040 ist es privatwirtschaftlichen Unternehmen möglich, in deutsche Spitzenverbände zu investieren.	59	Vielleicht	5,2	4,0
#04: EHRENAMT: Im Jahr 2040 werden in deutschen Spitzenverbänden keine ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr tätig sein.	32	Eher unwahrscheinlich	5,1	2,9
#05: INKLUSION: Im Jahr 2040 werden gemeinsame, inklusive Wettkämpfe mit getrennter Wertung auf nationalen Sportgroßveranstaltungen in Deutschland verpflichtend sein.	49	Eventuell	4,2	4,7
#06: PARTIZIPATION: Im Jahr 2040 bestimmen Zuschauerinnen und Zuschauer, welche Sportarten olympisch werden und welche aus dem Programm ausscheiden.	37	Eher unwahrscheinlich	4,8	3,4
#07: PROFESSIONALISIERUNG: Im Jahr 2040 werden deutsche Spitzenverbände eine/n Technische/n Direktor/in beschäftigen.	69	Möglich	5,0	5,4
#08: DIVERSIFIKATION: Im Jahr 2040 haben deutsche Spitzenverbände ohne eGaming-Angebot anteilig die meisten Mitglieder im Nachwuchsbereich verloren.	35	Eher unwahrscheinlich	4,6	1,8
#09: NACHHALTIGKEIT: Im Jahr 2040 sind alle dann existierenden deutschen Spitzenverbände treibhausgasneutral.	44	Eventuell	4,8	5,8
#10: INFRASTRUKTUR: Im Jahr 2040 ist die Anzahl deutscher Sportstätten im Vergleich zu heute um 50 Prozent gesunken.	37	Eher unwahrscheinlich	5,5	1,6
#11: KONKURRENZFÄHIGKEIT: Im Jahr 2040 ist Deutschland im Spitzensport international nicht mehr konkurrenzfähig.	53	Vielleicht	5,5	1,5
#12: VERBANDSSTRUKTUR: Im Jahr 2040 existiert nur noch die Hälfte aller deutschen Spitzenverbände.	32	Eher unwahrscheinlich	5,1	2,2

ZITATE UNSERER EXPERT:INNEN – EINE AUSWAHL

#1 – NEUAUSRICHTUNG

„Der Trend im Spitzensport und die instabile Förderung drängen die Verbände quasi in die Kommerzialisierung. [...]“

„[...] bereits heute lähmen die Finanzierung des Spitzensports über Steuermittel und die damit verbundenen bürokratischen Prozesse und politische Einflussnahme den Sport. Es braucht [...] dringend Flexibilität und Dynamik in den Entscheidungsprozessen [...]“

„FÜR EINE GEWINNERZIELUNGS-ABSICHT MÜSSEN DIE VERBÄNDE SICH STARK PROFESSIONALISIEREN UND ES SCHAFFEN, EIN MEDIAL GUT VERMARKTBARES PRODUKT HERZUSTELLEN.“

„[...] der Trend zur Kommerzialisierung wird kaum aufzuhalten sein – mit allen damit verbundenen Kollateraleffekten. Ob es dann [...] 25 oder 35 Prozent sein werden, ist eher nebensächlich. [...]“

„[...] Hier wäre ebenfalls ein multifunktionaler Ansatz zu überdenken. [...]“

„[...] Der Breitensport hat eine größere Auswirkung auf die Gesellschaft und sollte daher staatlich stärker gefördert werden. [...]“

„Es würde den Ursprungscharakter verändern, [mit] einer Art Kannibalisierung [...] auf dem Markt nach Gewinnmaximierung, die Interessen der Sportler könnten mehr in den Hintergrund treten, da der Verkauf der Erfolge wichtiger ist [...]“

„Aufgrund der fehlenden Marktpotenzen vieler Sportarten [ist] die Eintrittswahrscheinlichkeit [...] eher gering. Ferner entstehen Probleme bei der Förderung des Breitensports (dies lässt sich kaum gewinnorientiert betreiben) und der Einbindung des Ehrenamts.“

#2 – STAATLICHE FÖRDERUNG

„Der nötige Sparkurs der Bundesregierung wird auch Auswirkungen auf den Sport haben – entweder werden nur noch wenige erfolgreiche Verbände gefördert [...] oder es bleibt breit gefördert – dann aber weiterhin auf Fehlbedarf und mit (hoffentlich) gesenkter Erwartungshaltung (Partizipation > Medaillenerfolge). [...]“

„[...] EINE ABKAPSELUNG WÜRD E [...] ZUR AUTONOMIE DES SPORTES BEITRAGEN.“

„[...] höchstwahrscheinlich [...], wenn keine alternative Legitimation als gesellschaftliche Aufgabe des Spitzensports formuliert wird.“

„[...] Der Stellenwert des Sports innerhalb der Gesellschaft sinkt [...]“

„[...] Sport ist ein elementarer Teil der Zivilgesellschaft. [...]“

„[...] der Spitzensport [ist] Motivator und Triebfeder für den Breitensport [...]“

„[...] gerade die Vielfalt der deutschen Sportlandschaft [ist] ein wichtiges Gut, dass es zu erhalten gilt.“

„Das deutsche (Leistungssport-)Sportssystem ist auf die öffentliche Förderung angewiesen. Ein Wegfall würde gleichzeitig eine Abkehr vom Leistungssport in Deutschland bedeuten.“

„[...] Gewisse Sportarten können ohne staatliche Förderung nicht überleben, da kein Vermarktungspotential. Sportförderung sollte als Aufgabe des Staates analog zu Kunst und Kultur verankert sein.“

„[...] das BMI [wird] den Grad der Professionalisierung [...] voraussichtlich stärker in die Förderentscheidung einbeziehen. [...]“

#3 – INVESTITIONEN

„DIE DEUTSCHE SPORTPOLITIK NÖTIGT DIE VERBÄNDE ZWANGSLÄUFIG DAZU. [...]“

„Unumgängliche Entwicklung für den Fortbestand und die Wettbewerbsfähigkeit der Spitzenverbände und des sportlichen Erfolgs.“

„Mehr professionelle und kommerzielle Strukturen nötig, weniger [traditionelle] Verbandsstrukturen und Ehrenamt im Spitzensport wünschenswert.“

„Mehr Verbände werden wirtschaftlich orientierte Organe haben, die im Wettbewerb mit anderen kommerziellen Anbietern bestehen. [...]“

„Der Outcome von sportlichen Leistungen und Erfolgen kann ein wichtiger Investitionszweig für privatwirtschaftliche Unternehmen sein. [Außerdem bieten sich] sehr viele Chancen in der Nutzung gemeinsamer Ressourcen und Schnittmengen bis hin zur Personalakquise.“

„Sehr viele Spitzenverbände können Renditeerwartungen gewinnorientierter Unternehmen nicht erfüllen. Es bleiben Liebhaber als Investoren.“

„[...] Sport bzw. die Sportorganisation [ist] sehr ‚behördlich‘. Für Privatunternehmen ist dies [...] eher unattraktiv.“

„Die Spitzenverbände bzw. Politik werden private Investoren nicht zulassen. Die Struktur [...] der Spitzenverbände ist darauf nicht ausgelegt. [...]“

„Es wäre fatal, wenn steuerliche Änderungen [dies] erlauben würden. [...] Ein Ziel des deutschen Spitzensports sollte [...] sein, den gegenwärtigen Gemeinnützigkeitsstatus zu erhalten oder sogar zu verbessern [...]“



#4 – EHRENAMT

„[...] [Der Gesellschaft] bleibt für Ehrenamt keine Zeit. [...]“

„DIE ERFOLGREICHE SPORTWELT ZEIGT UNS, DASS ES NUR MIT KOMPETENTER HAUPTAMTLICHKEIT GEHEN KANN. [...]“

„Wenn die Verbandsstrukturen in den Händen hauptamtlichen Personals liegen, kann sich der Verband deutlich schneller und vor allem einfacher entwickeln. [...]“

„Der Trend zur Professionalisierung wird sich vor allem in den Spitzenverbands-geschäftsführungen und bei den mit der Umsetzung der Verbandsziele beauftragten Personen [...] fortsetzen. [...]“

„Ehrenamt an der Basis und in der Breite. [...] Anforderungen an den [Spitzensport] können nur optimal in professionellen hauptamtlichen Strukturen erfüllt werden. Sachpolitik, keine Klientelpolitik.“

„[...] wie [...] wird es kompensiert? Das System wird sich anpassen, aber nicht komplett auf den Kopf gestellt werden.“

„Ohne Ehrenamt/weniger Ehrenamt = weniger Leistung. [...]“

„Kein Ehrenamt bedeutet keine Übungsleiter bzw. Aussterben der Vereine.“

„[...] ohne Ehrenamt würde Sport zum Privileg der Besserverdiener werden.“

„[Im Ländlichen] würde der Spitzensport ohne Ehrenamt zusammenbrechen [...]. Eine bessere Wertschätzung [...] und weniger Bürokratie wären sehr sinnvoll.“

„[...] erkennen Menschen einen Mehrwert/ Wertschätzung [...], ist [es] auch in die gegensätzliche Richtung denkbar.“

#5 – INKLUSION

„[...] Der Sport hatte schon immer eine Vorreiterrolle. Diese wird er auch [beim Thema Inklusion] einnehmen.“

„[...] Die Umstellung wird zunächst aufwändig und ungewohnt, sobald dies aber ein normaler Zustand ist, [ist] das Ausmaß auf die Sportveranstaltung an sich gering, [...] in Bezug auf den gesellschaftlichen Nutzen [...] jedoch [...] sehr groß (viel größer als sonstiger Einfluss des Spitzensports auf die Gesellschaft).“

„[...] Im Zuge von KI-gestützten Umrechnungsverfahren sind sogar gemeinsame Wertungen nicht unwahrscheinlich.“

„[...]DIE IDEE [WIRD] MEHR IN FUNKTIONÄRKREISEN ,GELEBT‘ ALS BEI DEN BETROFFENEN SPORTLERN SELBST.“

„Es stellt sich die Frage, ob dies tatsächlich im Sinne des paralympischen Sports wäre.“

„[...] Die Paralympics sind nicht so attraktiv wie die Olympischen Spiele, da sie versuchen, Dinge zu vergleichen und vergleichbar zu machen, die es nicht sind. [...] man wird neue Wege einschlagen müssen.“

„Der paralympische Sport hat sich bereits beeindruckend weiterentwickelt. Jedoch hinkt die Entwicklung barrierearmer Infrastruktur in Deutschland dramatisch hinterher. [...]“

„[...] Ich zweifle an der Managementkompetenz der Behindertensportverbände, dies [...] bis 2040 erfolgreich umzusetzen.“

#6 – PARTIZIPATION

„Die Publikumswirksamkeit wird immer wichtiger [...].“

„[...] jetzt schon [...] geht es vorrangig um Einschaltquoten, Werbung und monetäre Vorteile. Eine Rückwärtsspirale ist nicht in Sicht.“

„Im Gegensatz zum klassischen linearen Fernsehen werden in sozialen Medien und [z.B.] Twitch die Zuschauer viel aktiver [...] eingebunden. Diese Entwicklung wird sich auch auf das Olympische Programm auswirken.“

„Denkbar wäre, zumindest einen Teil der Sportarten über Wildcards per Zuschauerabstimmung zu bestimmen.“

„Das Risiko [besteht] in einem ausgewogenen Verhältnis von Tradition und Innovation.“

„ES IST UNWAHRSCHEINLICH, DASS SICH DAS IOC DIESE ENTSCHEIDUNGSHOHEIT NEHMEN LASSEN WIRD.“

„[...] wünschenswert, da es allerdings lediglich 16 Jahre und damit 4 olympische Zyklen sind bis 2040, ist diese Demokratisierung der Strukturen [dann] noch nicht erfolgt.“

„Der Sport braucht Planbarkeit. Leistungsentwicklung ist ein langfristiger Prozess, das Interesse von Zuschauern aber ist stimmungsabhängig und volatil. [...]“

„Basisdemokratische Prozesse grenzen Randsportarten aus. Es gibt relevante Faktoren, die Zuschauer aus der externen Sicht mangels Wissens und Zugang nicht bewerten können.“

#7 – PROFESSIONALISIERUNG

„[...] EHER HEUTE ALS MORGEN.“

„Verbände werden immer mehr wie ein Unternehmen geführt, deswegen durchaus denkbar.“

„[...] Der Cyberraum wird zur verlängerten Sportstätte und seine Bewirtschaftung zur Führungsaufgabe.“

„[...] Bestleistungen [werden] (auch in nicht-technischen Sportarten) nur noch mit intensiver technologischer Unterstützung möglich sein.“

„Vielleicht hat nicht jeder Verband einen Technischen Direktor, aber dann sicherlich Zugriff auf die Expertise, [die] gerade kleinere Verbände [...] auch teilen können.“

„Die personelle Ausstattung der Spitzenverbände ist ausreichend. Es fehlt [nur] an geeignetem Personal. [...]“

„[...] eher [werden sich] die Berufsbilder der Leistungssportreferenten ändern [...]“

„Direktoren sind zumeist auf einer der höchsten Ebenen, ich glaube nicht, dass das Thema relevant genug ist. [...]“

„[...] bis 2040 [wird es] keinen signifikanten Veränderungsgrund/-willen geben [...]“

„[Unwahrscheinlich], dass der Bund Gelder für eine solche Stelle freigibt. [...]“

„2040 braucht es keine Digitalisierungsstrategie mehr. Diese ist bis dahin vollzogen. [...]“

„Vielleicht kann so eine Position bis dahin auch die KI ausfüllen.“

#8 – DIVERSIFIKATION

„Durch die Angliederung an Vereine könnten viele der vielleicht negativen Begleitererscheinungen (Vereinsamung, Bewegungsmangel etc.) vermieden werden, indem durch gutes Coaching und ‚Vereinsleben‘ eine Gesamtbildung gewährleistet wird. [Man] sollte [...] anerkennen, dass eGaming nicht mehr ‚weggehen‘ wird.“

„EGAMING-ANGEBOTE ZU ‚VERTUEFELN‘ IST [...] EIN FEHLER [...]“

„[...] Man kann ja durchaus auch postulieren, dass sportliche Aktivität in einer virtuellen Umgebung stattfindet. [...] Der Sport sollte hier aus dem Opfermodus raus und durch moderne Angebote die Menschen weiter für Sport begeistern. [...]“

„[...] Ich verstehe eGaming als andere Sportart, der DFB bietet ja auch kein Handball an. [...] Richtiger Sport und eGaming können parallel existieren.“

„[...] Mit Zwift oder Peloton haben einige Sportarten digitale Möglichkeiten, diese erweitern allerdings nur das Angebot, werden es nicht ersetzen und damit weniger Einfluss auf die Mitgliederentwicklung haben.“

„Ein Modellprojekt [...] zeigt [...], dass es (aktuell) kaum Kannibalisierungseffekte zwischen E-Sport und Sport gibt.“

„Kinder wollen sich bewegen, [sodass] wir hier eine Gegenbewegung sehen [werden].“

„[...] eGaming will lediglich die Strukturen des Sports nutzen bzw. in diese aufgenommen werden, um von öffentlichen/staatlichen Institutionen geführt zu werden, ohne aber die positiven Effekte zu ‚produzieren‘, die Sport einer Gesellschaft ‚liefern‘ kann. Dabei ist die eGaming-Community aus sich selbst heraus wirtschaftlich stark [...]“

#9 – NACHHALTIGKEIT

„[...] durch die potenzielle Verknüpfung mit Vorgaben von Fördergebern oder internationalen Verbänden sehr wahrscheinlich.“

„[...] Wenn der Staat die Zielsetzung der Treibhausgasneutralität festlegt, kann er diese Forderung gegenüber den unterstützten Verbänden (Zuwendungsnehmer) durchsetzen. Dies wird wahrscheinlich zu einer Reduzierung von Turnierreisen oder zum Abbau energieintensiver Infrastrukturen und Sportstätten führen [...]“

„Selbst wenn die Verbände neutral wären, [...] schwer zu glauben, dass die Veranstaltungen es auch wären.“

„[...] nur vorstellbar, dass dies über Kompensationszahlungen erreicht wird.“

„Politisch gewünscht. Hoffentlich ausreichend gefördert.“

„[...] DEUTSCHLAND RETTET DIE WELT UND DER REST DER WELT ZIEHT VORBEI. [...]“

„Die Realität (Kosten/Politik) wird das verhindern.“

„[...] Falls keine passenden Strategien zur Umsetzung gefunden werden, würde der Sport eine Reihe von Disziplinen (insbesondere Wintersport) verlieren. Die Frage ist, wie hoch der Effekt in der gesamten Klimabilanz (neben bspw. der Industrie) wirklich wäre?“

„[Unwahrscheinlich], dass 2040 das Thema der Treibhausgase noch die Bedeutung hat, die wir ihm heute zuschreiben.“



#10 – INFRASTRUKTUR

„Qualität und Quantität sind zwei verschiedene Aspekte. Wünschenswert wären weniger, dafür flexiblere Sportstätten [...]“

„Weniger ist oftmals mehr [...]. Ungenutzte, veraltete Sportstätten nicht um jeden Preis [erhalten], dafür den jungen, innovativen Sportarten eine Chance geben.“

„Jede Sportart hat in Deutschland ihre eigenen Sportstätten, Bundesstützpunkte, Eventstätten. [Es] braucht [...] den Willen aller Beteiligten, den deutschen Föderalismus zu minimieren.“

„[...] [Lösungsmöglichkeiten:] A) Multifunktionale Lösungen erarbeiten. [...] B) [Konzentration] auf ausgewählte Sportarten, die dem Gemeinwohl dienlich sind [...]. C) Wachstum - dies scheint bei der momentanen Ressourcenknappheit nicht möglich.“

„Analogie: Nur weil die Brücken heute marode sind, wird es im Jahr 2040 nicht weniger Autobahnen geben. [...] Am Ende wird das Geld dafür freigegeben werden.“

„[...] [Vorstellbar, dass] Sportstätten durch Investoren aufgekauft und saniert werden. Vereine müssten dann eine Nutzungsmiete bezahlen, die durch öffentliche Förderung getragen werden könnte.“

„[...] HINTER JEDER VERSCHWUNDENEN SPORTSTÄTTE KÖNNTE EIN VEREIN STECKEN, DER VERSCHWINDET.“

„[...] Es müssen keine fancy Sportstätten gebaut werden, sondern die Erreichbarkeit muss gewährleistet werden.“

„[...] Es fängt bereits bei der Wertschätzung im Schulcurricula an. [...]“

#11 – KONKURRENZFÄHIGKEIT

„[...] Solange es kein gesamtgesellschaftliches Engagement für Spitzensport gibt, werden wir schon deutlich früher als 2040 nicht mehr konkurrenzfähig sein. [...]“

„[...] Es scheint erkennbar zu sein, dass deutsche Erfolge im Spitzensport nur Zufallsprodukte sind oder nicht auf die Förderung des Spitzensports zurückzuführen sind [...]“

„Andere Nationen werden stärker und fördern inzwischen gezielter. Deutschland wird nicht unbedingt schwächer. [...]“

„[...] Solange DOSB und BMI [...] nicht zusammen an einem Strang ziehen, werden wir nicht erfolgreicher werden. [...]“

„Die berechtigte Fragestellung erfordert Antworten, die BMI und DOSB bisher offensichtlich nicht zu geben in der Lage sind. [...]“

„[...] Deutschland [hat] viele Möglichkeiten [...], wenn Ressourcen und Leidenschaft nicht von der Bürokratie verschluckt werden.“

„[...] DIENEN NUR DIE ATHLETEN AUF DEM TREPPCHEN ALS VORBILDER? [...]“

„[...] Die Verbände befinden sich in einer Transformation, [...] die meisten [werden] wieder den Anschluss finden. [...]“

„Um dies zu verhindern, müssen wir uns die Frage, welchen Spitzensport wir wirklich wollen in Deutschland, schonungslos ehrlich beantworten. Wollen wir Breiten-/Gesundheitssport und fördern alle Sportarten, oder wollen wir internationale Erfolge [...]?“

#12 – VERBANDSSTRUKTUR

„Das könnte die Konsequenz der deutschen Sportpolitik sein. [...]“

„Es wird sich ein Gesundtschrumpfen einstellen. [...]“

„[...] ES [WIRD] ZU EINEM ‚SURVIVAL OF THE FITTEST‘ KOMMEN.“

„[...] wird am ehesten zur Ressourcenbündelung (insbesondere in kleineren und verwandten Sportarten) erfolgen [...]“

„[...] In 2040 [wird] jeder Sportverein inklusive Angebote haben, [sodass] sich die Rolle des Deutschen Behindertensportverbands [...] ändern [wird].“

„[...] entweder wenige, bereits erfolgreiche massiv fördern, dann schrumpft die Zahl sicher noch weiter als „nur“ um 50%. Oder weiter viel fördern, dann aber mit reduzierter Erwartungshaltung bzgl. der Ergebnisse.“

„[...] unwahrscheinlich, dass in 16 Jahren etwas umgesetzt wird, was in 100 Jahren davor nicht geschafft wurde. [...]“

„Die Wahrscheinlichkeit, dass die Anzahl zunimmt, ist deutlich höher als umgekehrt. Falls Spitzenverbände aus wirtschaftlichen Gründen aufgeben müssen, wird es für die Sportart eine Nachfolgeorganisation geben.“

„[...] Vereine und Verbände [sind] gegenüber strukturellen Veränderungen oft sehr widerstandsfähig. [...]“

„[...] Dann hätten wir an der Basis Kindergarten, Schulen und Vereinen vollkommen versagt. [...]“



STUDIENDESIGN UND METHODIK

DIESE EMPIRISCHE STUDIE STÜTZT SICH AUF DIE WISSENSCHAFTLICH FUNDIERTE DELPHI-METHODE. SIE DIENT DAZU, DIE MEINUNGEN EINES PANELS VON EXPERT:INNEN IN EINEM ITERATIVEN BEFRAGUNGSPROZESS SYSTEMATISCH ZU ERFASSEN.

Im Rahmen der Delphi-Methode bewerten ausgewählte Expert:innen vorformulierte zukunftsorientierte Aussagen, sogenannte Projektionen, hinsichtlich der erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit in Prozent sowie deren Wirkung und Wünschbarkeit auf einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 (= sehr gering) bis 7 (= sehr hoch). Die Expert:innen ergänzen ihre quantitativen Bewertungen mit qualitativen Kommentaren, um zusätzliche Fakten und Begründungen zu liefern. Nach Abschluss ihrer Bewertungen erhalten die Expert:innen Einsicht in die quantitative Verteilung der Antworten des Panels sowie Zugang zu allen Kommentaren.

Die Expert:innen können entscheiden, ob sie in weiteren Durchgängen ihre Bewertungen beibehalten oder ändern möchten (von der Gracht, 2012). Durch dieses Vorgehen hat sich die Stichhaltigkeit, Akzeptanz, Plausibilität und Konsistenz zukunftsorientierter Studien nachweislich verbessert, da die Expert:innen durch den strukturierten Gruppenkommunikationsprozess komplexe Sachverhalte effektiv diskutieren und konsensbasierte Entscheidungen treffen können (Linstone & Turoff, 2011). Zudem wird durch die Anonymität der Befragten das Risiko von sogenanntem Gruppendenken minimiert und eine ehrliche und unabhängige Meinungsäußerung gefördert.

Die Studie wurde in drei Phasen durchgeführt (vgl. Beiderbeck et al., 2021). In der ersten Phase erfolgte die Projektionsformulierung. Die zweite Phase umfasste die Befragung der Expert:innen. In der dritten Phase wurden die Umfrageergebnisse aggregiert und mithilfe deskriptiver

statistischer Methoden sowie durch die Kodierung der qualitativen Bemerkungen analysiert.

FORMULIERUNG DER PROJEKTIONEN

In der einschlägigen Literatur wird empfohlen, Delphi-Projektionen aus mehreren Quellen abzuleiten (Markmann et al., 2021). Im Rahmen unserer Studie wurden zukünftige Entwicklungen im Spitzensport durch mehrere Expert:innen-Workshops erarbeitet, vor allem mit Unterstützung der Wissenschaftskoordinator:innen der deutschen Spitzenverbände. Dieser Ansatz sorgte für ein inhaltlich breites Spektrum, konzentriert auf wesentliche sportrelevante Entwicklungen. Zehn der zwölf Projektionen wurden entlang des PESTLE-Frameworks entwickelt, wobei die Dimensionen „Political“ und „Legal“ zusammengefasst wurden. Zwei weitere Projektionen nahmen eine übergreifende Perspektive ein. In Workshops mit Vertreter:innen der Verbände wurde entschieden, dass eine Zeitspanne von weniger als 15 Jahren als unrealistisch gilt, um grundlegende Veränderungen in Verbandsstrukturen, Regelwerken und Wettbewerbsbedingungen umzusetzen. Daher wurde mit dem Jahr 2040 der Zeithorizont der Studie im Vergleich zu relevanten, vergleichbaren Delphi-Studien verlängert (z.B. Frevel et al., 2022).

AUSWAHL DER EXPERT:INNEN

Die in Delphi-Studien verwendeten Expert:innenpanels sind nicht repräsentativ. Um die Validität dieser Befragungen sicherzustellen, spielt die Auswahl der Expert:innen eine entscheidende Rolle (Devaney & Henchion, 2018). In unserer Studie haben wir uns ausschließlich auf deutsche Expert:innen mit hohem Kompetenzniveau in den Bereichen Spit-

zensport, Verbandssport sowie Sportpolitik und -wissenschaft gestützt. Alle Teilnehmer:innen verfügen über mehrjährige Branchenerfahrung, mit einem Durchschnitt von mindestens 10,67 Jahren. Dennoch birgt die begrenzte Heterogenität innerhalb eines Panels grundsätzlich immer ein Risiko von Verzerrungen (Winkler & Moser, 2016).

DURCHFÜHRUNG DER BEFRAGUNG UND ANALYSE DER ERGEBNISSE

Die Delphi-Befragung erstreckte sich zwischen Mai und August 2024, über etwa 16 Wochen, und wurde online mithilfe des Tools „Surveylet“ von Calibrium durchgeführt. Dieses Instrument ist speziell für die Unterstützung von online durchgeführten Delphi-Studien konzipiert. Insgesamt gaben die Expert:innen 631 schriftliche Kommentare mit einem Umfang von 25.429 Wörtern ab, die unser Team zusammen mit den quantitativen Bewertungen der 12 Projektionen analysierte. Durch die Verwendung qualitativer und quantitativer Umfragedaten konnten wir die verschiedenen Sichtweisen und Gründe für Konsens bzw. Dissens bezüglich zukünftiger Einflüsse und deren Wirkung auf den deutschen Spitzensport herausarbeiten und verstehen (Warth et al., 2013).

Das Panel vergab den Projektionen ein durchschnittliches Wirkungsrating von fünf, was die Relevanz der Projektionen unterstreicht und die Genauigkeit des Vorformulierungsprozesses validiert. Die Varianz der Expert:innenschätzungen war relativ hoch, aber konstant. Die Interquartilsabstände betrugen, abgesehen von einer Projektion mit 30 Prozent, zwischen 37,5 und 40 Prozent. Insgesamt wurden sechs Projektionen mit einer erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit von unter 50 Prozent sowie einer Wünschbarkeit von durchschnittlich unter 4 beurteilt und damit per Definition abgelehnt.

ÜBER DIE WHU UND DAS CSM



WHU – OTTO BEISHEIM SCHOOL OF MANAGEMENT

Die WHU – Otto Beisheim School of Management ist eine international ausgerichtete, privat finanzierte Business School. Gegründet im Jahr 1984, gehört sie zu den Top 20 internationalen Business Schools in Europa und wird kontinuierlich zu einer der führenden deutschen Business Schools gekürt. Die WHU ist von EQUIS, AACSB und FIBAA akkreditiert und bietet sowohl akademische Programme als auch Weiterbildung für Führungskräfte an. Ihre Kernwerte – Community, Cosmopolitaness, Entrepreneurship und Excellence – prägen jedes ihrer Bildungsangebote. Im Oktober 2012 eröffnete die WHU ihren zweiten Campus in Düsseldorf. Seit 2014 ist dort auch das Center for Sports and Management ansässig.

CENTER FOR SPORTS AND MANAGEMENT

Das 2014 als Teil der Entrepreneurship and Innovation Group der WHU gegründete Center for Sports and Management (CSM) vereint Sportmanagement-Expert:innen, die sich den wachsenden geschäftlichen Anforderungen der Sportbranche widmen. Das Ziel des CSM ist es, die Zukunft des Sports aktiv mitzugestalten und positiv zu beeinflussen, indem es Menschen inspiriert, fördert und miteinander verbindet. Die Forschung und Lehre des CSM konzentrieren sich auf die Zukunftsfähigkeit und Diversifizierungsstrategien von Unternehmen im Sport, die Auswirkungen neuer Technologien auf den Sport sowie die Stadionökonomie. Als führende Institution an einer der renommiertesten Business Schools Europas bereitet das CSM Führungskräfte auf eine Zukunft vor, in der technologische Expertise eine entscheidende Rolle spielt. Für Unternehmenspartner fungiert das CSM als Sparringspartner, hinterfragt etablierte Normen, entwickelt innovative Lösungen und arbeitet eng mit Organisationen und ihren Mitarbeitenden zusammen, um sich in Zeiten stetigen Wandels gemeinsam weiterzuentwickeln.

ÜBER DIE AUTOR:INNEN



**PROF. DR.
SASCHA L. SCHMIDT**

Sascha L. Schmidt ist Professor, Inhaber des Lehrstuhls und Direktor des Center for Sports and Management (CSM) an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Düsseldorf, Deutschland. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf der „Zukunft des Sports“. Er ist Dozent des Sports Entrepreneurship Bootcamps am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Mitglied der Digital Initiative an der Harvard Business School in Boston. Schmidt ist Herausgeber des Buches „21st Century Sports: How Technologies Will Change Sports in the Digital Age“ und hat auf dessen Grundlage den Online-Kurs „Transformational Technologies: Applied Lessons from Sports“ in Zusammenarbeit mit MIT xPro entwickelt. Regelmäßig veröffentlicht er seine Arbeiten in verschiedenen Büchern und Fachzeitschriften, darunter Technological Forecasting and Social Change, Sloan Management Review und European Sport Management Quarterly.

X @ProfSLS
sascha.schmidt@whu.edu



**ALEXANDRA
BÜCHLING**

Alexandra Buechling ist Doktorandin am Center for Sports and Management (CSM) der WHU – Otto Beisheim School of Management. Sie besitzt einen Master of Science in Wirtschaftsmathematik von der TU Darmstadt und studierte zudem Mathematik an der University of Victoria in Kanada. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich intensiv mit den Dynamiken des Stakeholdermanagements, insbesondere im Hinblick auf den Spitzensport in Deutschland und dessen Zukunftsfähigkeit. Dabei arbeitet sie eng mit diversen olympischen und paralympischen Spitzenverbänden zusammen. Bevor Alexandra beim CSM tätig wurde, war sie zwei Jahre als Beraterin bei McKinsey & Company beschäftigt. Ihre Projekte konzentrierten sich besonders auf digitale Transformationen und den Einsatz moderner Technologien in unterschiedlichen Branchen und Ländern.

alexandra.buechling@whu.edu

LITERATURVERZEICHNIS UND BILDNACHWEIS

Beiderbeck, D., Evans, N., Frevel, N. & Schmidt, S. L. (2023)

The impact of technology on the future of football – A global Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122186. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122186>

Beiderbeck, D., Frevel, N., von der Gracht, H. A., Schmidt, S. L. & Schweitzer, V. M. (2021)

Preparing, conducting, and analyzing Delphi surveys: Cross-disciplinary practices, new directions, and advancements. *MethodsX*, 8, 101401. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2021.101401>

Braun, S., Sielschott S. & Burrmann U. (2022)

Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport: Sportbezogene Sonderauswertung der „Deutschen Freiwilligen-surveys“ von 2014 bis 2019. Bundesinstitut für Sportwissenschaft. Abgerufen am 22.11.2024, von https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Publikations-suche_Sonderpublikationen/Freiwilligensurvey20142019.pdf?__blob=publicationFile&v=2

Bundesministerium des Innern und für Heimat [BMI] (2024, 14. August)

Gesetz zur Regelung der Förderung des Spitzensports und weiterer Maßnahmen gesamtstaatlicher Bedeutung im Sport sowie zur Errichtung der Spitzensport-Agentur. Abgerufen am 22.11.2024, von <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzgebungsverfahren/DE/SP1/Spo-FoeG.html>

Bundesregierung (2024a, 17. Juli)

Ein Plan fürs Klima: Klimaschutzgesetz und Klimaschutzprogramm. Abgerufen am 22.11.2024, von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/klimaschutzgesetz-2197410>

Bundesregierung (2024b, 2. August)

Weg frei für Olympia-Bewerbung 2040: Memorandum für deutsche Olympia-Bewerbung unterzeichnet. Abgerufen am 22.11.2024, von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/olympia-bewerbung-2040-2300376>

Deutscher Olympischer Sportbund [DOSB] (2021, Oktober)

Überarbeitete Position elektronische Sportartensimulationen, eGaming und „eSport“. Abgerufen am 22.11.2024, von https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/UEber_uns/eSport/DOSB_Sachstand_eSport_Oktober_2021.pdf

Devaney, L. & Henchion, M. (2018)

Who is a Delphi 'expert'? Reflections on a bioeconomy expert selection procedure from Ireland. *Futures*, 99, 45-55. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.03.017>

DOSB (2024a, 17. Juli)

DOSB begrüßt Stärkung des Sports im Bundeshaushalt. Abgerufen am 22.11.2024, von <https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/dosb-begruesst-staerkung-des-sports-im-bundeshaushalt>

DOSB (2024b, 14. Oktober)

FAQs zum geplanten Sportfördergesetz und der Spitzensport-Agentur. Abgerufen am 22.11.2024, von <https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/faqs-zum-entwurf-fuer-ein-sportfoerdergesetz>

DOSB (2024c, 31. Oktober).

Mitgliederrekord im deutschen Sport. Abgerufen am 22.11.2024, von <https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/mitgliederrekord-im-deutschen-sport>

Fahrner, M. (2008).

Sportverbände und Veränderungsdruck. *Hofmann*.

Frevel, N., Beiderbeck, D. & Schmidt, S. L. (2022)

The impact of technology on sports – A prospective study. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121838. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121838>

Geissler, D., Beiderbeck, D., Schmidt, S. L. & Schreyer, D. (2024)

Emerging technologies and shifting consumer motives: Projecting the future of the top-tier sports media product. *Technological Forecasting and Social Change*, 203, 123366. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123366>

Linstone, H. & Turoff, M. (2011)

Delphi: A brief look backward and forward. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1712-1719. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2010.09.011>

Markmann, C., Spickermann, A., von der Gracht, H. A. & Brem, A. (2021)

Improving the question formulation in Delphi-like surveys: Analysis of the effects of abstract language and amount of information on response behavior. *Futures & Foresight Science*, 3, 1–20. <https://doi.org/10.1002/ffo2.56>

Merkel, S., Schmidt, S. L. & Schreyer, D. (2016)

The future of professional football: A Delphi-based perspective of German experts on probable versus surprising scenarios.
Sport, Business and Management: An International Journal, 6(3), 295-319.
<https://doi.org/10.1108/SBM-10-2014-0043>

Schmidt, S. L., Beiderbeck, D. & von der Gracht, H. A. (2024)

How to predict the future of sports.
In Schmidt, S. L. (Hrsg.), 21st century sports: How technologies will change sports in the digital age. Future of Business and Finance (2. Aufl., S. 55-64). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-38981-8_4

Schmidt, S.L. & Saller, Thomas (2013)

Kollege Spitzensportler: Chancen für Wirtschaft und Athleten.
ISBS Research Series – Issue 6.

Schulke, H.-J. (2021)

Digitalisierung der Sportverbände zwischen Demokratisierung und Disruption.
In L. Thieme & T. Wojciechowski (Hrsg.), Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport: Bd. 196. Sportverbände: Stand und Perspektiven der Forschung (S. 133-152). Hofmann.

Sportschau (2023, 12. September)

DOSB: Potas-Analyse im Spitzensport wird überarbeitet.
Abgerufen am 22.11.2024, von
<https://www.sportschau.de/newsticker/dpa-dosb-potas-analyse-im-spitzen-sport-wird-ueberarbeitet-100.html>

Statista (2024, 9. September)

Medaillenspiegel der Paralympischen Sommerspiele in Paris im Jahr 2024.
Abgerufen am 22.11.2024, von
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1485151/umfrage/medaillenspiegel-paralympische-sommerspiele-paris/>

Tagesschau (2024, 13. August)

Was braucht es für mehr Medaillen?: Kritik an Sportförderung.
Abgerufen am 22.11.2024, von
<https://www.tagesschau.de/inland/sport-foerderung-olympia-100.html>

Von der Gracht, H. A. (2012)

Consensus measurement in Delphi studies: Review and implications for future quality assurance.
Technological Forecasting and Social Change, 79, 1525-1536.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>

Warth, J., von der Gracht, H. A. & Darkow, I. L. (2013)

A dissent-based approach for multi-stakeholder scenario development – the future of electric drive vehicles.
Technological Forecasting and Social Change, 80, 566–583.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.005>

Wewer, G. (2023)

Nach der Kritik: Reformen im Weltsport?: Organisationsprinzipien – Geschäftsmodelle – Zukunftsperspektiven.
Nomos.
<https://doi.org/10.5771/9783748939429>

Wicker, P. & Breuer, C. (2011)

Scarcity of resources in German non-profit sport clubs.
Sport Management Review, 14(2), 188–201.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.09.001>

Winkler, J. & Moser, R. (2016)

Biases in future-oriented Delphi studies: A cognitive perspective.
Technological forecasting and social change, 105, 63-76.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.01.021>

Wojciechowski, T. (2008)

Handlungsmöglichkeiten nationaler Sportverbände im Zeitalter der Globalisierung.
Hofmann.

Veröffentlicht

Februar 2025

Autor:innen und Projektkoordination

Prof. Dr. Sascha L. Schmidt
Alexandra Büchling

Bildmaterial

Alle Bilder © Imago
Titel links / Mitte, Seite 5 Mitte: *Laci Perenyi*
Titel rechts, Seite 11: *Beautiful Sports*
Seite 2: *Ulmer/Teamfoto*
Seite 4: *Schüler*
Seite 5 oben, Seiten 19, 27: *Eibner*
Seite 5 unten, Seite 17: *Mika Volkmann*
Seite 7: *Wolfiler*
Seite 8: *Christian Spicker*
Seite 9: *Westlight*
Seite 10: *Steinsiek.ch*
Seite 12: *wolf-sportfoto*
Seite 13: *VectorFusionArt*
Seite 14: *Imagn Images*
Seite 15: *UPI Photo*
Seite 16: *Funke Foto Services*
Seite 18: *Herrmann Agenturfotografie*
Seite 22: *camera4+*
Seite 25: *Action Plus*
Seite 33: *HMB-Media*

Gestaltung

Sebastian Struch,
www.sebastianstruch.de



WHU – Otto Beisheim School of Management
Center for Sports and Management
Erkrather Straße 224a
D - 40233 Düsseldorf

T: + 49 211 4470974-1
csm@whu.edu
www.csm.whu.edu