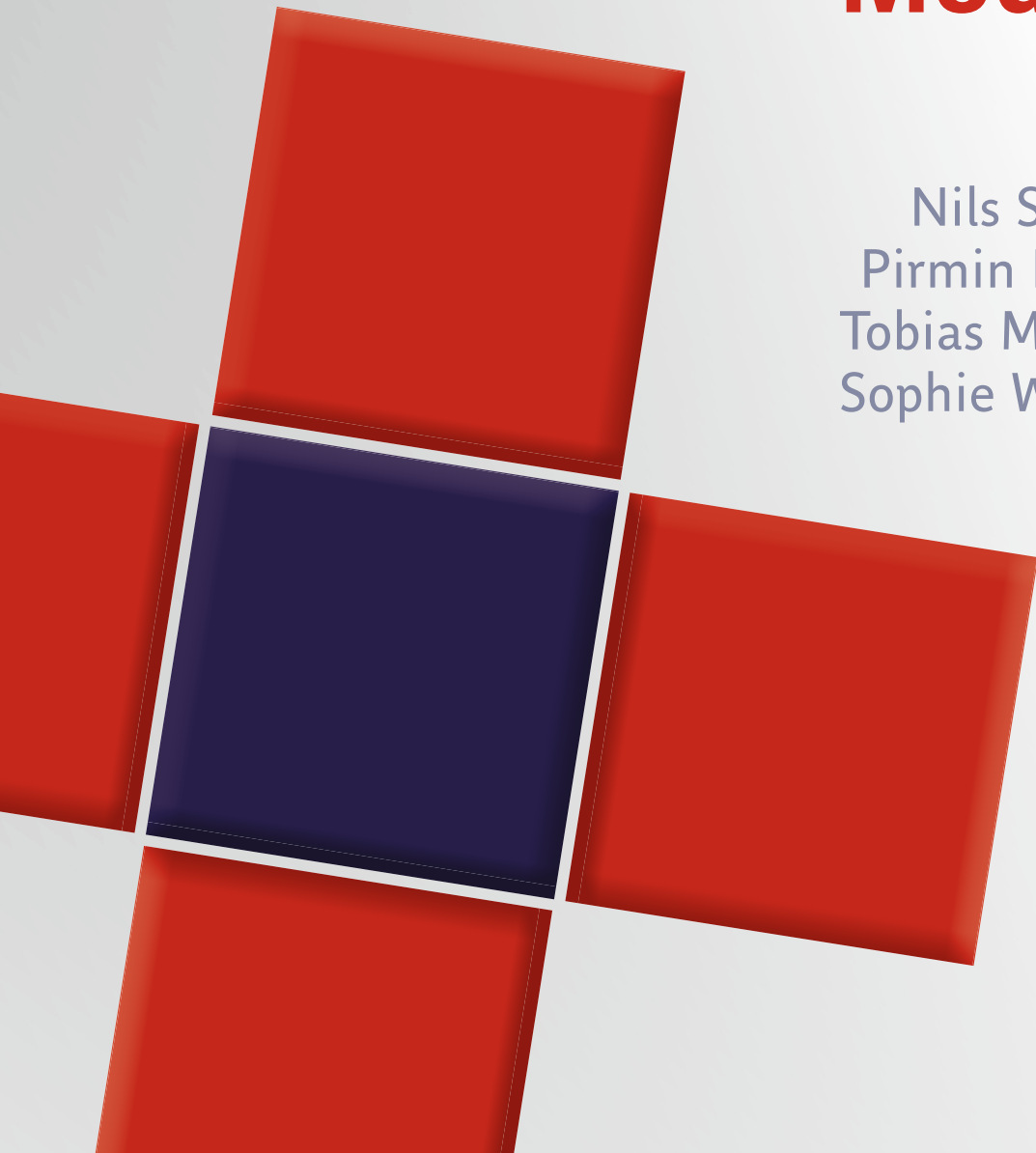


Die öffentliche Verwaltung verstehen und gestalten: Das IDHEAP Modell

Hrsg.
Nils Soguel
Pirmin Bundi
Tobias Mettler
Sophie Weerts



20. Leistungssport

Mickaël Terrien

20.1. Einführung in die Herausforderungen des Leistungssports für die Sportpolitik

Die Sportpolitik hat seit 1970 eine gesetzliche Grundlage durch Artikel 68 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Der Bundesrat führte mehrere Gründe für die Annahme dieses Verfassungsartikels an: die öffentliche Gesundheit, die Landesverteidigung, die allgemeine Bildung, die sinnvolle Freizeitgestaltung und die ehrenvolle Vertretung der Schweiz bei internationalen Wettkämpfen (Chappelet, 2006). Das letztgenannte Motiv zielt auf die Leistungen von Leistungssportler ab. Drei Jahrzehnte später wurde es zu einem der fünf strategischen Ziele, die sich der Bund in seinem Konzept für eine Sportpolitik in der Schweiz gesetzt hat. Zwei der fünf Gründe, die 1970 vom Bundesrat genannt wurden, tauchen mittlerweile nicht mehr auf (Landesverteidigung und sinnvolle Freizeitgestaltung).

Während die öffentliche Investition in Gesundheit und Bildung durch den Sport leicht verständlich ist, werfen die Bedeutung und Beständigkeit des Ziels des Leistungssports die Frage auf, welche Herausforderungen dies für die öffentliche Verwaltung mit sich bringt. Diese Herausforderungen werden vor dem Hintergrund des Wettrüstens, das viele Nationen betreiben, um die Leistung ihrer Sportler zu verbessern, noch verstärkt (siehe De Bosscher et al., 2015). Es gibt also eine Reihe von Gründen, warum die öffentliche Verwaltung sich für den Leistungssport engagieren sollte. Durch die Analyse politischer Reden lassen sich mehrere Gründe identifizieren (Grix & Carmichael, 2012).

Der erste Grund ist geopolitischer Natur. Obwohl der Medaillenspiegel keine offizielle Anerkennung durch das Internationale Olympische Komitee hat, wird er von den Medien nach den Olympischen Spielen stets in den Vordergrund gerückt. In den 1970er-Jahren wurde er als ein Werkzeug der «Makroökonomie des Kalten Krieges» instrumentalisiert. Der Vergleich der athletischen Leistungen der Blöcke sollte die Überlegenheit eines Wirtschaftssystems gegenüber einem anderen belegen (Andreff et al., 2008). Der Zusammenbruch der Sowjetunion änderte nichts an der Bedeutung, die dieser Rangliste

beigemessen wurde. Die Kontroversen zwischen China und den USA über das System der Zählung der olympischen Medaillen sind ein Beispiel aus jüngerer Zeit⁵⁷.

Das Prestige, das durch die guten Leistungen der nationalen Sportler entsteht, ist nicht nur ein diplomatisches Instrument. Es kann auch ein Gefühl des Wohlbefindens in der Gesellschaft verbreiten (quantifiziert durch verschiedene Arbeiten der Wohlfahrtsökonomie). Die Unmöglichkeit des Ausschlusses und die Nichtrivalität des Konsums dieses Gefühls machen die Leistung der nationalen Athleten zu einem öffentlichen Gut (► Kernaufgaben). Dieser Aspekt legitimiert die öffentliche Intervention zugunsten des Leistungssports. In ähnlicher Weise können das Gefühl der Zugehörigkeit zum Land und der nationale Zusammenhalt durch einen internationalen Sportwettbewerb gestärkt werden. Die medialen Lobeshymnen auf die multikulturelle Schweizer U17-Fussballnationalmannschaft, die 2009 den Weltmeistertitel gewann, sind ein Beweis dafür. Diese sportlichen Externalitäten werden auch von der Europäischen Kommission anerkannt.

Die Europäische Kommission identifiziert einen weiteren externen Effekt: den Show-Sport als Hebel zur Entwicklung des Breitensports. Dieser Trickle-Down-Effekt entspricht auch dem dritten Hebel des politischen Diskurses, der dazu dient, die öffentliche Intervention für den Leistungssport zu legitimieren (Grix & Carmichael, 2012). Es wird angenommen, dass sich die Ergebnisse der Spitze der Pyramide auf die Basis der Pyramide auswirken. Durch die Bereitstellung von Vorbildern für die heranwachsende Generation würden sich Junge eher für Sport begeistern, wodurch die anderen strategischen Ziele der öffentlichen Sportpolitik erreicht werden könnten⁵⁸.

Angesichts der Bedeutung des Leistungssports für die Allgemeinheit befasst sich der vorliegende Beitrag mit der Art und Weise, wie die öffentliche Verwaltung in diesem Bereich tätig werden kann. Hierzu werden insbesondere zwei Komponenten der Dimension «Normen und Strategie» des IDHEAP-Modells der öffentlichen Verwaltung herangezogen: die Strategie und die Governance (Abbildung 20.1).

Diese beiden Komponenten sind entscheidend, damit die öffentliche Hand dazu beitragen kann, dass die Schweizer Athleten bei internationalen Wettkämpfen glänzen. Erstens und in Bezug auf die Strategie erfordert die Analyse der soziodemografischen Sachlage in der Schweiz eine Spezialisierung im Sport. Eine solche Spezialisierung begünstigt eine effiziente Ressourcenallokation. Zweitens, und das betrifft die Governance, setzt eine erfolgreiche staatliche Intervention im Leistungssport eine ausgeprägte Zusammenarbeit zwischen dem System der öffentlichen Verwaltung und seinem Umfeld (Markt und dritter Sektor) voraus.

Der Beschreibung dieser Schlüsselkomponenten folgt eine Diskussion der künftigen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung im Bereich des Leistungssports. Insbesondere wird das Trickle-Down-Konzept von der Spitze zur Sportbasis hinterfragt.

57 Die Kontroverse betrifft die Frage, ob Gold-, Silber- und Bronzemedailles gleich viel zählen. Bei den Olympischen Spielen 2008 lagen die USA vor China, wenn man alle gewonnenen Medaillen zählt (110 vs. 100). Die Positionen kehren sich jedoch um, wenn man nur die Goldmedaillen betrachtet (36 vs. 51).

58 In Bezug auf das Gesundheitsziel werden die Kosten der körperlichen Inaktivität in der Schweiz auf 2,4 Milliarden Schweizer Franken geschätzt (Kempf & Lichtsteiner, 2017).



Abb. 20.1 Beispiele angewandter Komponenten im Bereich des Leistungssports.

20.2. Schlüsselaspekte der Governance-Strategie

20.2.1. Strategie

Zahlreiche Studien haben sich mit den Determinanten des sportlichen Erfolgs beschäftigt (z. B. Andreff et al., 2008). Die wichtigsten Erklärungsfaktoren sind sozioökonomischer Art. Die Grösse der Bevölkerung und ihr Wohlstand sind zwei Schlüsselfaktoren für den Erfolg einer Nation, wenn es darum geht, auf internationaler Ebene sportlich zu glänzen. Daher ist die Spezialisierung auf bestimmte Sportarten die einzige Lösung für ein Land wie die Schweiz mit einem geringen demografischen Gewicht (Kempf et al., 2021).

Diese Strategie auf dem Medaillenmarkt ist das Ergebnis einer doppelten Analyse (Weber et al., 2018): einer internen Analyse der eigenen Ressourcen (*resource-based view*) und einer externen Prüfung der Konkurrenz (*market-based view*). Dadurch kann eine Nation erkennen, in welchen Sportarten und/oder Disziplinen ihre Erfolgchancen am grössten sind. 28% der Medaillen, die die Schweiz bei den Olympischen Sommerspielen zwischen 1988 und 2016 errungen hat, wurden im Radsport gewonnen (Kempf et al., 2021).

Sportliche Spezialisierung bedeutet, dass die Ressourcen auf die Verbände konzentriert werden, die die grössten Chancen auf Erfolg haben. Dies bezieht sich auf die Tatsache, dass die Strategie der öffentlichen Einrichtungen eine gemeinsame Ausrichtung und damit eine Konzentration von Ressourcen und Kräften ermöglicht. Bei den Olympischen Spielen 2016 in Rio wurde der Grossteil der finanziellen Unterstützung von Swiss Olympic an nur acht Sportarten vergeben. Diese Sportarten gewannen fünf der sieben Medaillen, die der Schweizer Delegation verliehen wurden (Kempf et al., 2021). Eine effiziente Ressourcenallokation ist ein Mittel, um im Wettrüsten zwischen den Nationen erfolgreich zu bleiben. Die Ausgaben für den Leistungssport sind zwischen 2001 und 2011 in vielen Ländern explodiert, was den Traum von olympischen Medaillen immer teurer macht (De Bosscher et al., 2015)⁵⁹.

59 Zwischen 2001 und 2011 stiegen die Ausgaben in Brasilien um 210%, in Südkorea um 143%, in Frankreich um 101%.

Im Leistungssport ist Geld oft der Lebensnerv, und öffentliche Ausgaben⁶⁰ sind eine notwendige Voraussetzung für internationale Erfolge. Die Sportfinanzierung ist einer der zehn Faktoren, die zu internationalem Sporterfolg führen (Modell «Sport Policy factors Leading to International Sporting Success», später SPLISS, De Bosscher et al., 2015).

20.2.2. Governance und SPLISS-Säulen

In der Literatur werden zehn SPLISS-Säulen identifiziert (De Bosscher et al., 2015). Ihre detaillierte Beschreibung würde den Rahmen dieses Beitrags bei Weitem sprengen, insbesondere wenn man bedenkt, dass mit ihnen mehr als hundert Schlüsselfaktoren für den Erfolg verbunden sind. Das Ziel ist hier bescheidener: die Vielfalt der Interessengruppen (► Stakeholder) in Bezug auf jede dieser Säulen darzustellen, um die Notwendigkeit eines systemischen Ansatzes bei der Analyse und anschliessenden Beschreibung von Massnahmen für den Leistungssport zu verdeutlichen. Diese grosse Vielfalt an Interessengruppen erfordert natürlich auch eine solide Governance, damit die staatliche Intervention erfolgreich sein kann.

Sektoren	Status		
	Bund (BASPO und andere)	Kantone	Gemeinden
1 Finanzielle Unterstützung	CHF 185,1 Mio. (BASPO)	CHF 232 Mio.	CHF 1,35 Mrd.
2 Governance, Organisation und Strukturen	Jugend+Sport	Finanzierung von Sportinfrastruktur und Breitensport, Sportunterricht für Studierende	Sportförderung in der Schweiz
3 Beteiligung am Sport			
4 Talentidentifikation und -entwicklung			
5 Karriere- und Nach-Karriere-Management	Fördergefässe für Athlet:innen der Schweizer Armee	<i>Sportschulen</i>	
6 Trainingszentrum	Entwicklung von Sportanlagen mit nationaler Bedeutung <i>Bundesanlagen in Magglingen und Tenero</i>		
7 Aus- und Weiterbildung der Trainer:innen	<i>Ausbildungen (Jugend+Sport, eidgenössischer Fachausweis)</i>	Bachelor- und Master-Studiengänge in Sportwissenschaften	
8 (Inter)nationale Wettkämpfe	Finanzierung grosser Sportveranstaltungen Diensttage der Schweizer Armee		
9 Forschung und wissenschaftliche Innovation	<i>Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen, Innosuisse, Schweizerischer Nationalfonds</i>		
10 Medien und Sponsoren			

Tabelle 20.1 Systemischer Ansatz der SPLISS-Säulen.

Hinweis: Die Finanzdaten stammen aus dem Jahr 2018 und wurden in Kempf et al., 2021 gesammelt; die kursiv gedruckten Zellen entsprechen dem vorherrschenden Akteur auf jeder der SPLISS-Säulen.

60 Diese erfolgen überwiegend in Form von laufenden Ausgaben (► Finanzmanagement).

Beispielsweise erfolgt die Zuweisung von Ressourcen für die sportliche Spezialisierung durch Swiss Olympic. Diese Organisation gehört dem dritten Sektor an und dient als «Bund der nationalen Verbände», als Nationales Olympisches Komitee. Sie ist die nationale Organisation, die für den Vereinssport zuständig ist (Kempf & Lichtsteiner, 2017). Sie fungiert auch als subsidiäres Steuerungsorgan für Gelder, die hauptsächlich aus dem privaten Sektor über Sport-Toto (dank des kantonalen Monopols, das Swisslos und der Loterie Romande gewährt wurde) und vom Staat (Bundesamt für Sport, BASPO) stammen. Dieses Geflecht von Akteuren zeigt die Komplexität des Schweizer Sportökosystems. Es zeigt auch die letztlich begrenzte Rolle, die der Bund spielt.

Tabelle 20.1 veranschaulicht die Tatsache, dass die Säule der Sportfinanzierung (finanzielle Unterstützung) nicht die einzige ist, die von einer solchen Konstellation von Stakeholdern abhängig ist. Sie zeigt auch die verschiedenen Formen der Governance (► Governance), die notwendig sind, um effektive Massnahmen für den Leistungssport zu ergreifen. Die Logik des «Machens» überwiegt bei einigen Säulen: klassische Verwaltung bei der Säule Governance, Organisation und Strukturen; Übertragung auf selbstständige Einheiten bei Forschung und wissenschaftlicher Innovation. Andererseits kann

Swiss Olympic	Dritter			Markt
	Verbände	Vereine	Sonstige	
				CHF 167,7 Mio. (Lotterien)
Leistungsvereinbarung	81 nach Zählung von Swiss Olympic	18.824 Vereine, 1,99 Millionen Mitglieder		Privater, kommerzieller Sport (z. B. Fitnessstudios)
Swiss Olympic Cards		Talenterkennung		
Swiss Olympic Sport School			Schweizer Sporthilfe	
Swiss Olympic Training Bases / Medical Center	Nationales Leistungszentrum (NLZ)			
	Eidgenössische Ausbildungen			
	Arbeitgeber von Diplomtrainer:innen			Athlet:innen
Finanzielle Unterstützung für die Ausrichtung internationaler Wettkämpfe	Ausrichtung von Wettkämpfen		Internationale Sportverbände, SwissTopSport	Professionelle Vereine, Organisatoren von Sportveranstaltungen
Fördergefäss «Sportwissenschaft»				
				Fernsehsender, Unternehmen

das «Machen lassen» bei anderen Aspekten bevorzugt werden: Delegation an den dritten Sektor für die Säulen Beteiligung am Sport oder Talentidentifikation und -entwicklung.

Zu beachten ist, dass für eine einzelne SPLISS-Säule mehrere Formen der Governance gelten können. So stehen die nationalen Trainingszentren unter der Aufsicht öffentlicher Akteure (BASPO), während einige Infrastrukturen durch eine öffentlich-private Partnerschaft bereitgestellt wurden (z. B. die Tissot Arena in Biel).

Wie kann man angesichts dieses komplexen Ökosystems eine Sportpolitik umsetzen, die es ermöglicht, bei grossen internationalen Sportwettbewerben Spitzenleistungen zu erzielen, wenn die Interessen der verschiedenen Beteiligten auseinandergehen können? Dies ist umso problematischer, als es einen politischen Willen gibt, die Autonomie der Sportorganisationen zu gewährleisten und sie vor einer zu starken öffentlichen Einmischung zu schützen.

20.3. Perspektiven und künftige Herausforderungen

Der Erfolg der öffentlichen Politik für den Leistungssport erfordert die Angleichung der Interessen von Akteuren aus dem dritten und dem kommerziellen Sektor. Dies ist notwendig, um ein Mindestniveau an Leistung innerhalb jeder der SPLISS-Säulen zu gewährleisten. Um dies zu erreichen, ist es nicht nur notwendig, die Komplexität des Schweizer Sportökosystems zu verstehen. Es ist auch notwendig, mit autonomen Organisationen umzugehen. Autonomie ist in der Tat ein wichtiges Konzept im Sportbereich. Es wurde 1949 in die Olympische Charta aufgenommen, 1979 vom Europarat anerkannt und 2001 von der Europäischen Union durch die Erklärung von Nizza gestärkt. Es garantiert den Sportorganisationen eine gewisse Handlungsfreiheit gegenüber den öffentlichen Behörden (Chappelet, 2019). Die Autonomie von Swiss Olympic oder den nationalen Verbänden, die wichtige Akteure in vielen SPLISS-Säulen sind, kann daher ein Problem bei der Umsetzung einer kohärenten Politik im Bereich des Leistungssports darstellen.

Der Ressourcenabhängigkeitsansatz ist jedoch ein Hebel, bei dem die öffentliche Hand ansetzen kann (Terrien et al., 2021). Die bedingte Zahlung von Zuschüssen ist eine Taktik, um das Verhalten von Akteuren des dritten Sektors zu ändern. Viele Programme verpflichten zu Gesundheitssportmassnahmen für bestimmte Zielgruppen (ältere Menschen, Menschen mit Behinderungen etc.). Die Verpflichtungen können sich auch auf die SPLISS-Säulen beziehen, wie z. B. Anforderungen an die Qualifikation von Trainer. Das Programm Jugend+Sport, das 1972 in der Schweiz eingeführt wurde, ähnelt diesem Ansatz. Zusätzlich zu den Ausbildungsaktivitäten (siehe Tabelle 20.1) subventioniert dieses Programm auch die Organisatoren von Sportkursen und -lagern, wenn sie die geforderten Anforderungen erfüllen. Die Strategie des (drohenden)

Entzugs von Ressourcen ist eine Governance-Massnahme, mit der die Interessen der verschiedenen Akteure in Einklang gebracht werden können.

Diese Massnahme kann auch von einem einseitigen Eingreifen des öffentlichen Akteurs profitieren, der den Anbietern des Bereichs unabhängig von der gewählten Art der Governance Regeln auferlegt. Dies war insbesondere im Zusammenhang mit den jüngsten Vorfällen in der rhythmischen Gymnastik und im Kunstturnen (physische und psychische Gewalt gegen minderjährige Sportlerinnen) der Fall⁶¹. Der Bundesrat wird 2023 eine gesetzliche Grundlage für die Einhaltung der ethischen Grundsätze schaffen. Sie wird es ermöglichen, die Zahlung von Subventionen von einem angemessenen Verhalten der Verbände abhängig zu machen.

Neben den Taktiken zur Umsetzung der Leistungssportpolitik ist es wichtig, ihre Auswirkungen zu bewerten (► Evaluation). Bei den Olympischen Spielen 2020+1 in Tokio gelang es der Schweizer Delegation, 13 Medaillen zu gewinnen, darunter drei Goldmedaillen. Diese Leistung lag weit über den Erwartungen von Swiss Olympic (sieben Medaillen, Ergebnis der letzten Olympiade). Bei den Olympischen Sommerspielen 1988 und 2016 bezifferte sich das Ziel der Schweiz übrigens nicht in einer bestimmten Anzahl von Medaillen. Es ging darum, unter die Top 25 der Nationenwertung zu kommen. Wenn man gleichzeitig die Rangliste auf der Grundlage der Gesamtmedaillen und der reinen Goldmedaillen betrachtet, wurde dieses Ziel in diesem Zeitraum nie erreicht (Kempf et al., 2021). Die Schweiz erreichte es schliesslich in Tokio 2020+1 (24. bzw. 19. Nation). Diese Leistung ist eine Belohnung für die hohen Ausgaben von Bund, Kantonen und Gemeinden für eine ehrgeizige öffentliche Politik im Bereich des Leistungssports.

Die öffentliche Leistung (*output*) ist zweifellos die erwartete. Aber wie steht es mit den Ergebnissen (*outcomes*) in Bezug auf die Ziele der öffentlichen Politik, die indirekt durch die Intervention zugunsten des Leistungssports angestrebt werden? Die Trickle-Down-Theorie besagt, dass diese olympischen Ergebnisse einen positiven Kreislauf in Gang setzen sollten: Die staatliche Unterstützung für den Sport sollte verstärkt werden, da sie ein Grundpfeiler der künftigen Leistungen der Elite ist. Die empirischen Ergebnisse zu diesem Thema sind jedoch uneinheitlich (Frick & Wicker, 2016). Es wird wichtig sein, in Zukunft zu überprüfen, ob sich diese Theorie in der Praxis bewahrheitet.

In politischen Diskussionen werden die öffentlichen Ausgaben für die ehrenvolle Vertretung der Schweiz in Sportwettbewerben auch mit Übertragungseffekten auf andere strategische Ziele gerechtfertigt (Grix und Carmichael, 2012). Die positive Wirkung von sportlichen Erfolgen auf hohem Niveau auf die gesamte Sportpolitik und sogar auf andere öffentliche Politiken muss noch nachgewiesen und gemessen werden. Entwickeln sich die Indikatoren für Gesundheitssport oder Erziehung durch Sport wirklich positiv, wenn die Schweizer Athlet:innen aussergewöhnliche Leistungen

61 Den Link zum externen Untersuchungsbericht finden Sie hier: <https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/68966.pdf>.

erbringen, wie es bei Tokio 2020+1 der Fall war? Dies würde sicherstellen, dass die Mittel für den Leistungssport, insbesondere durch die öffentliche Hand, nicht besser für die Erreichung dieser Ziele verwendet werden können.

Wichtige Begriffe

- Ressourcenabhängigkeitsansatz (*dépendance en ressources*, *dipendenza dalle risorse*, *resource dependency*): Theorie, die besagt, dass Organisationen sich selbst erhalten, indem sie die Anforderungen der Interessengruppen erfüllen, von denen sie hinsichtlich ihrer Ressourcen abhängig sind.
- SPLISS-Säulen (*piliers SPLISS*, *pilastrì SPLISS*, *SPLISS pillars*): sportpolitische Faktoren, die zu internationalem Sporterfolg führen (Modell «Sport Policy factors Leading to International Sporting Success»).
- Sportliche Autonomie (*autonomie sportive*, *autonomia sportiva*, *sports autonomy*): Möglichkeit für gemeinnützige, nicht staatliche Sportorganisationen zu arbeiten, mit einer Begrenzung der Einmischung durch Dritte.
- Sportliche Spezialisierung (*spécialisation sportive*, *specializzazione sportiva*, *sport specialisation*): Ressourcenallokation, die Sportarten mit der höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit auf dem Medaillenmarkt bevorzugt.

Literatur

- Andreff, M., Andreff, W., & Poupaux, S. (2008). Les déterminants économiques de la performance olympiques: Prévion des médailles qui seront gagnées aux Jeux de Pékin. *Revue d'Economie Politique*, 118(2), 135–169.
- Chappelet, J. L. (2006). La lente maturation des politiques publiques du sport suisse. In Chappelet (Hrg.), *Beiträge zum öffentlichen Handeln* (29–46). Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Chappelet, J.-L. (2019). L'autonomie du sport d'hier à demain. In: Chappelet, J.-L., Bayle, E., Donzel, J., Latty, F., Poracchia, D., Robert-Cuendet, S. (éds.), *L'autonomie des organisations sportives*. Lausanne: Observatoire international des politiques publiques sportives, 1–19.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies: an international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Meyer & Meyer Sport.
- Frick, B., & Wicker, P. (2016). The trickle-down effect: how elite sporting success affects amateur participation in German football. *Applied Economics Letters*, 23(4), 259–263. <https://doi.org/10.1080/13504851.2015.1068916> (aufgerufen am 30.11.2022).

- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.627358> (aufgerufen am 30.11.2022).
- Kempf, H., Lichtsteiner, H., Güntensperger, A., Neuenschwander, M., Renaud, A., Stopper, M., ... & Weber, A. (2015). «Das» System Sport – in der Schweiz und international. Bundesamt für Sport BASPO; Verbandsmanagement Institut Universität Freiburg.
- Kempf, H., Weber, A., Zurmühle, C., Mrkonjic, M., Weber, A., Pillet, F. & Sutter, S. (2021). *Leistungssport Schweiz*. Momentaufnahme SPLISS-CH 2019. <https://www.baspo.admin.ch/de/dokumentation/publikationen/studie-leistungssport-schweiz.html> (aufgerufen am (30.11.2022)).
- Terrien, M., Feuillet, A., & Bayle, E. (2021). A taxonomy of national sport federations based on their financial profiles: the case of France's state-subsidized model. *Managing Sport and Leisure*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1936615> (aufgerufen am 30.11.2022).
- Weber, A. Ch., De Bosscher, V., & Kempf, H. (2018). Positioning in Olympic Winter sports: analysing national prioritisation of funding and success in eight nations. *European Sport Management Quarterly* 18(1), 8–24. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1336782> (aufgerufen am 30.11.2022).

Weiterführende Literatur

- Bayle, E. (2017). Switzerland: The organisation of sport and policy towards sport federations. Scheerder, Willem & Claes (Hrg.), *Sport Policy Systems and Sport Federations: A cross-national perspective* (S. 263–282). Palgrave Macmillan.
- Henry, I., Dowling, M., Ko, L. M., & Brown, P. (2020). Challenging the new orthodoxy: a critique of SPLISS and variable-oriented approaches to comparing sporting nations. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 520–536. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1719428>.
- Suykens, B., George, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2021). Determinants of non-profit commercialism. Resource deficits, institutional pressures or organizational contingencies? *Public Management Review*, 23(10), 1456–1478. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1719428>.