View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by Deutsche Sporthochschule Köln: eSport

Humboldt Universität zu Berlin

Philosophische Fakultät IV: Institut für Sportwissenschaft

Studiengang: Diplom-Sportwissenschaft

Diplomarbeit

Thema:

„Own the Podium-2010“. Eine Konzeption führt den kanadischen Wintersport zum Top-Medaillenspiegel bei den Olympischen Winterspielen in Vancouver 2010?

Zur Medaillenproduktion für die Olympischen Winterspiele 2010

Erstgutachter: Prof. Dr. Eugen König

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ronald Wadsack

Vorgelegt von:

Nicole Maria Evelyn Franken

E-Mail: frankennicole@web.de

Abgabetermin:

22.Juni 2007

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis II

I. Abkürzungsverzeichnis IV

II. Einleitung V

1. Problemstellung, Zielsetzung, Vorgehensweise 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung 4

1.3 Vorgehensweise 5

2. Theoretische Grundlagen 8

2.1 Kanada in einer groben Gesamtdarstellung 8

2.2 Dachorganisationen und Verwaltungsorgane im kanadischen Sport 11

2.3 Begriffe und Definitionen 13

2.3.1 Sportspezifische Begriffserläuterungen 13

2.3.2 Betriebswirtschaftliche Eingrenzung 16

2.4 Zur Medaillenproduktion für den Hochleitungssport 21

3. Zu Own the Podium-2010 und zur Wertkettenbildung 23

3.1 Zur Konzeption Own the Podium-2010 23

3.1.1 Zur Medaillenverteilung und Zielerreichung für 2010 24

3.1.2 Zur Organisationstruktur 27

3.1.3 Weiterführung 29

3.2 Definition der Wertaktivitäten 30

3.2.1 Primäre Aktivitäten 31

3.2.2 Unterstützende Aktivitäten 35

3.2.3 Zusammenführung 38

4. Entwicklungen und Leistungstendenzen Kanadas 41

4.1 Zum Erfolgsprofil zu den Olympischen Winterspielen von 1994 bis 2006 42

4.1.1 Zur internationalen Einordnung Kanadas 43

4.1.2 Nationales Leistungsprofil in den Sportarten 45

4.1.3 Einfluss der neuen Olympischen Wettbewerbe 47

4.2 Zur Entwicklung, politischen Einordnung und Unterstützung des Hochleistungssports in Kanada 50
4.2.1 Veränderungen im Zeitverlauf 51
4.2.2 Zur Olympiavorbereitung auf Salt Lake City 2002, USA 54
4.2.3 Zur Olympiavorbereitung auf Turin 2006, Italien 55
4.2.4 Zusammenfassende Betrachtung 57
5. Zur Medaillenproduktion Kanadas für die Olympischen Winterspiele 2010 59
5.1 Hochleistungssportkonzeption 59
5.2 Zur Wertkettenanalyse der primären Aktivitäten 60
5.3 Zur Wertkettenanalyse der sekundären Aktivitäten 65
5.3.1 Unternehmensinfrastruktur 65
5.3.2 Kooperationen 70
5.3.3 Technologie und Entwicklung 73
5.3.4 Programme 82
5.3.5 Betreuungspersonal 95
5.3.6 Betreuungs- und Trainingsstätten 98
6. Diskussion und Ausblick der Wertkette 102
7. Zusammenfassung 106
8. Abbildungsverzeichnis 109
9. Tabellenverzeichnis 110
10. Literaturverzeichnis 111
11. Internetquellenverzeichnis 113
12. Anhang 120
13. Abschließende Erklärung 121

I. Abkürzungsverzeichnis

CAD	Canadian Dollar
COC	Canadian Olympic Committee
HPSP	High Performance Support Program
OTP-2010	Own the Podium-2010
PET	Performance Enhancement Team
VANOC	Vancouver Organizing Committee for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games

II. Einleitung

Olympische Spiele sind die größten internationalen Sportwettkämpfe, die die Welt vereinen. Die auf der Olympischen Flagge abgebildeten fünf Ringe versinnbildlichen die Kontinente.

Die 21. Olympischen Winterspiele finden 2010 in Vancouver, Kanada statt. In der Vergangenheit war Kanada bereits zwei Mal Austragungsland der Olympischen Spiele: Die Olympischen Sommerspiele wurden im Jahr 1976 in Montreal und die Olympischen Winterspiele im Jahr 1988 in Calgary veranstaltet. Bisher konnte das kanadische Team im eigenen Land keine guten Ergebnisse verzeichnen.[1] Hingegen sind die Erwartungen an die Mannschaft für die 21. Olympischen Winterspiele sehr hoch. Ziel ist die Nationenwertung im Gesamtmedaillenspiegel zu gewinnen.

Im Gesamtmedaillenspiegel werden die Nationen nach der Summe der erreichten Medaillen in eine Reihenfolge gebracht. Kanada muss also im internationalen Vergleich die höchste Anzahl an Medaillen erzielen. Insgesamt werden 35 Gesamtmedaillen angestrebt. Zu den letzten Olympischen Winterspielen in Turin 2006 erreichte die kanadische Mannschaft, mit 24 Medaillen und dem dritten Platz im Gesamtmedaillenspiegel, ihr bisher bestes Ergebnis zu Olympischen Winterspielen.

Um die Zielerreichung zu unterstützen, hat das kanadische Olympische Komitee ein millionenschweres Programm aufgelegt: Own the Podium-2010. Im Februar 2005 wird es den Interessenvertretern des kanadischen Wintersports vorgestellt. Eine ähnliche Zielvorstellung wird für die Paralympischen Winterspiele formuliert, welche in der vorliegenden Arbeit nicht dargestellt wird.

Own the Podium-2010 enthält zahlreiche Maßnahmen, um die Medaillenproduktion der Kanadier anzusteuern. Hierbei ist die Medaillenproduktion nicht mit einer industriellen Herstellung von Medaillen als Material zu identifizieren. Vielmehr ist der Begriff eine Interpretation der Zielführung von Own the Podium-2010. Medaillenproduktion bedeutet in diesem Zusammenhang alle auf das Ziel ausgerichteten Akti-

[1] Vgl. http://www.cbc.ca/sports/story/2005/01/21/coc_funding050121.html?, abgerufen am 3. Januar 2007.

vitäten, um zu den Olympischen Winterspielen mit 35 Medaillen Top-Nation zu werden.

Da es zu dem vorliegenden Themenbereich bisher noch keine Erkenntnisse gibt, müssen die für die vorliegende Arbeit notwendigen Informationen aus einer Internetrecherche gewonnen werden. Dabei werden nicht alle notwendigen Daten zur Verfügung gestellt. Der Zugriff auf verwertbare Informationen ist erschwert. Die Informationen sind teilweise ungenau beschrieben, Zusammenhänge sind schwer nachvollziehbar. Ein Puzzle-Spiel beginnt. Darüber hinaus bleiben viele Informationen verdeckt, da der kanadische Wintersport verständlicherweise seine Vorgehensweise im Hochleistungssport nicht bzw. nur eingeschränkt veröffentlicht, um gegenüber anderen Nationen aus den möglichen Wettbewerbserfolg für die Olympischen Winterspiele 2010 profitieren zu können. Aufgrund der benannten Rahmenbedingungen gestaltet sich die Bearbeitung des Themenbereichs als schwierig.

Die Quellen sind in englischer und französischer Sprache zur Verfügung gestellt. Die Wiedergabe erfolgt in eigener Übersetzung.

1. Problemstellung, Zielsetzung, Vorgehensweise

Der Bedarf zur Bearbeitung des Themengebietes und dessen Problemlösung wird in der Problemstellung geweckt. Es erfolgt eine Eingrenzung des Problemkreises und dieser führt zielsicher zur Zielsetzung der vorliegenden Arbeit. In der Zielsetzung wird der Nutzen der Arbeit für den Leser formuliert. Und nicht zu vergessen, erfolgt hier sowohl eine inhaltliche als auch thematische Abgrenzung. Danach folgt die Vorgehensweise der Arbeit. Hier wird der rote Faden der Arbeit aufgezeigt. Deren Darstellung erfolgt nach Kapiteln.

1.1 *Problemstellung*

Seit den Olympischen Winterspielen von 1994 in Lillehammer konnte Kanada als Sportnation seine Gesamtmedaillen zu Olympischen Winterspielen stetig steigern. Eine signifikante Erhöhung seiner Medaillenerfolge wird seit Lillehammer 1994 mit dreizehn Medaillen deutlich. Bis dahin wurde die Anzahl von sieben Gesamtmedaillen nicht übertroffen.

Der positive Entwicklungstrend soll zu den bevorstehenden Olympischen Winterspielen in Vancouver 2010 fortgeführt werden. Das Ziel des kanadischen Sports ist ein Maximum im bisherigen Verlauf zu erreichen:

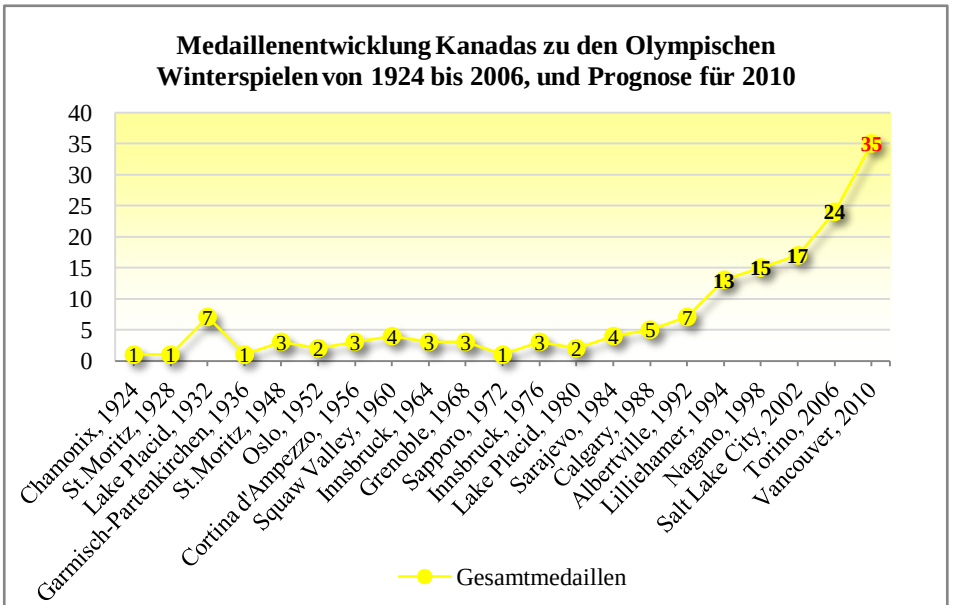

Abbildung 1: Medaillenentwicklung Kanadas zu den Olympischen Winterspielen von 1924 bis 2006, und Prognose für 2010[2]

Mit der Zunahme der Medaillenanzahl dringt Kanada im Gesamtmedaillenspiegel systematisch in den internationalen Top-Bereich, also unter die zehn besten Nationen vor. Der Gesamtmedaillenspiegel ist eine Darstellung zur Einordnung der Nationen im internationalen Vergleich. Demnach wird keine qualitative Unterscheidung der Medaillen in Gold, Silber und Bronze vorgenommen. Gemessen wird die Summe der erreichten Medaillen. Die Rangfolge beginnt mit der höchst erreichten Medaillenanzahl. Im Falle der gleichen Medaillenanzahl von zwei oder mehreren Nationen wird die jeweilige Platzierung gleich vergeben und die Nachfolgende ausgelassen. Die Einordnung wird dann fortgeführt.

Seit den Olympischen Winterspielen von 1992 rangiert Kanada zunächst mit Rang acht unter den besten zehn Nationen. Die folgende Tabelle zeigt die stetige Entwicklung Kanadas zu den letzten Olympiateilnahmen im internationalen Vergleich und die Zielvorstellung für die Olympischen Winterspiele 2010:

[2] Abbildung 1: Medaillenentwicklung Kanadas zu den Olympischen Winterspielen von 1924 bis 2006, und Prognose für 2010. Quelle: Modifiziert nach Canadian medals by games, http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/postgames_report.pdf, abgerufen am 23. November 2006, S.68.

Albertville, 1992	Lillehammer, 1994	Nagano, 1998	Salt Lake City, 2002	Turin, 2006	Ziel für Vancouver, 2010
1. GER (26)	1. GER (24)	1. GER (29)	1. GER(36)	1. GER (29)	**1. CAN (35)**
2. EUN (23)	2. RUS (23) 2. NOR (23)	2. NOR (25)	2. USA (34)	2. USA (25)	
3. AUT (21)	-	3. RUS (18)	3. NOR (25)	**3. CAN (24)**	
4. NOR (20)	4. ITA (20)	4. AUT (17)	4.AUT(17) **4. CAN (17)**	4. AUT (23)	
5. ITA (14)	**5.CAN (13)** 5. USA (13)	**5. CAN (15)**	-	5. RUS (22)	
6. USA (11)	-	6. USA (13)	6. ITA (13) 6.RUS (13)	6. NOR (19)	
7. FRA (9)	7. SUI (9)	7. FIN (12)	-	7. SUI (14) 7. SWE 14)	
8.CAN (7) 8.FIN (7)	8. AUT (9)	8. NED (11)	8. FRA (11)	-	
-	9. KOR (6) 9. FIN (6)	9. JPN (10) 9. ITA (10)	8. SUI (11)	9. KOR (11) 9. ITA (11)	
10. KOR (4)	-	-	10. NED (8)	-	

Tabelle 1: Übersicht der Platzierung und Gesamtmedaillen der Top-10-Nationen zu den Olympischen Winterspielen 1992, 1994, 1998 und 2002[3]

Auffällig ist die enorme Verbesserung der Gesamtplatzierung Kanadas von Platz acht auf Platz fünf zu den Olympischen Winterspielen von 1992 und 1994. Zu jenem Zeitpunkt erreichte Kanada seine bisher höchste Medaillenanzahl. Die positive Entwicklung setzt sich fort, denn zu den Olympischen Winterspielen in Nagano 1998 liegt die Nation mit 15 erkämpften Medaillen zum ersten Mal vor den USA. Vier Jahre später, in Salt Lake City 2002, erreicht die kanadische Mannschaft mit 17 Medaillen bereits den vierten Platz in der Nationenwertung. Zuletzt wird dieser Erfolg in Turin 2006 mit 24 Medaillen auf den dritten Platz verbessert. Nun ist das Ziel in

[3] Tabelle 1: Übersicht der Platzierung und Gesamtmedaillen der Top-10-Nationen zu den Olympischen Winterspielen 1992, 1994, 1998 und 2002. Quelle: Modifiziert nach http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.1; http://sportsline.com/olympics/winter/history/1992, abgerufen am 18. November 2006; http://sportsline.com/olympics/winter/history/1994, abgerufen am 18. November 2006; http://sportsline.com/olympics/winter/history/1998, abgerufen am 18. November 2006; http://sportsline.com/olympics/winter/history/2002, abgerufen am 18. November 2006; http://sportsline.com/olympics/winter/history/2006, abgerufen am 18. November 2006.

Vancouver 2010 die Top-Platzierung im Medaillenspiegel zu erreichen. Die Zielmarke ist auf 35 Medaillen taxiert.

Weiterhin bleibt Deutschland auch nach den jüngsten Olympischen Winterspielen die stärkste Wintersportnation mit 29 Medaillen. An zweiter Stelle steht die USA mit 25 Medaillen und Kanada liegt mit 24 Medaillen auf Platz drei. Es ist für Kanada eine Herausforderung, zu den kommenden Winterspielen in Vancouver 2010, die meisten Medaillen zu gewinnen.

1.2 *Zielsetzung*

Zu den letzten vier Olympischen Winterspielen ist eine beachtliche Medaillenentwicklung der kanadischen Nation zu beobachten und das Ziel für Vancouver 2010 ist bereits gesteckt.

Die Kanadier haben zur Verfolgung der gesetzten Ziele eine Konzeption erarbeitet – Own the Podium-2010 (OTP-2010). Das Konzeptionspapier enthält Maßnahmen, um die bisherige Medaillenanzahl nochmals zu erhöhen und somit den ersten Rang im Gesamtmedaillenspiegel zu sichern. Der Untersuchungsschwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt in der Analyse der Variablen, welche durch OTP-2010 initiiert werden.

Um den möglichen Erfolg Kanadas auf den Grund zu gehen, wird das aus der Marktwirtschaft stammende Instrument der Wertkette[4] value chain[5] eingesetzt. Die Wertkette wird von MICHAEL E. PORTER, Harvard-Professor für Wirtschaftswissenschaften, begründet[6] und wird im Bereich des strategischen Managements der strategischen Planung zugeordnet. Sie dient zur Analyse von Wettbewerbsvorteilen in Unternehmen[7].

---

[4] Vgl. MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005, S. 217-218.
[5] http://de.wikipedia/wiki/Wertkette, abgerufen am 28. 05.2007.
[6] Vgl. BEA, F./ HAAS, J.: Strategisches Management, 4.Auflage, Stuttgart 2005, S.26.
[7] Vgl. Ebenda, S.26-27.

Der Ansatz der Wertkette erscheint sinnvoll, um die Wettbewerbsvorteile der kanadischen Konzeption OTP-2010 für die kommenden Olympischen Winterspiele zu analysieren. Allerdings kann die Wertkette von PORTER nicht direkt übernommen werden, sondern muss entsprechend modifiziert werden. Das bedeutet, dass zunächst eine Anpassung der Wertkette an den Hochleistungssport erfolgen muss, bevor die einzelnen Kategorien mit Leben gefüllt werden können. Die herangezogenen Daten bzw. Variablen stammen aus der Konzeption OTP-2010.

Mit der Grundlage der Konzeption und einer auf Internetrecherchen beruhenden Datenbasis werden, soweit dies die Internetrecherchen zulassen, die einzelnen Variablen einer Untersuchung unterzogen. Die Betrachtung der Variablen kann bis zum Beginn des Gesamtmedaillenanstieges von 1994 zurückgeführt werden. Letztendlich erfolgt eine Einschätzung, ob die Kanadier Wettbewerbsvorteile gegenüber den anderen Nationen generieren und ihr gestecktes Ziel realistisch ist.

Der endgültige Konzeptionserfolg kann erst nach Beendigung der Olympischen Winterspiele von Vancouver 2010 festgestellt werden. Dann wird sich zeigen, ob Kanada den ersten Platz im Gesamtmedaillenspiegel erreicht hat. Es bleibt daher noch einige Zeit spannend.

1.3 *Vorgehensweise*

Die zu untersuchenden Variablen sind hauptsächlich in Form von Internetrecherchen zu finden.

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen dargelegt. Hier wird Kanada sowohl als Land beschrieben, als auch die bedeutenden Verwaltungen seines Sportsystems dargestellt. Weitere Begriffe und Definitionen folgen, um den Fachbereich einzugrenzen. Das Kapitel endet mit einer Darstellung des Begriffs der Medaillenproduktion.

Kapitel 3 schließt an das Grundlagenkapitel mit der Darstellung des Programms OTP-2010 an. Das unter dem selbigen Titel in Form eines Schlussberichtes im

Herbst 2004 veröffentlicht wurde, ist als Konzeption der Auslöser für die avisierte Medaillenproduktion in Vancouver. Zur Erreichung der gesteckten Ziele wurde bereits darüber nachgedacht, welche Sportarten zum Medaillenerfolg führen und inwieweit die einzelnen Disziplinen ihren Beitrag dazu leisten. Weiterhin folgt die Darstellung der Organisations- und Verantwortungsstrukturen zur Umsetzung des Vancouver-Vorhabens.
Die Wertkette von PORTER dient zur Analyse der Wettbewerbsvorteile. Bevor diese zur Analyse der Konzeption OTP-2010 eingesetzt wird, erfolgt eine Anpassung an den Hochleistungssport. Dies bedeutet, dass sowohl die primären als auch die sekundären Kategorien ihren Platz in der Wertkette für den Hochleistungssport finden.

In Kapitel 4 werden Entwicklungen des Olympischen Wintersports in Kanada betrachtet. Hierzu können die letzten vier Olympischen Winterspiele von 1994, 1998, 2002 und 2006 als Datenbasis herangezogen werden. Der erste Teilbereich des Kapitels dient zur Einordnung der kanadischen Leistungen, unter anderem werden die Leistungsschwerpunkte in den Wintersportarten aufgezeigt. Der darauffolgende zweite Teil des Kapitels knüpft mit den Veränderungen des kanadischen Sportsystems und mit vergangenen Olympiavorbereitungen an.

Kapitel 5 ist die Hauptuntersuchung der vorliegenden Arbeit. Hier findet die Analyse der in der Wertkette des Hochleistungssports in Kanada eingegliederten Aktivitäten statt. Die Einordnung der einzelnen Aktivitäten erfolgt an der Stelle ihrer höchsten Wettbewerbsrelevanz[8]. Sie dienen als Untersuchungsgrundlage für die anschließende Analyse der auf die Medaillenproduktion 2010 ausgerichteten Vorschläge und Instruktionen.

Die Wertkette zur Medaillenproduktion 2010 wird in Kapitel 6 analysiert. Hierzu dienen die untersuchten Aktivitäten aus dem vorherigen Kapitel als Datenbasis. Die derzeitige Umsetzung der Konzeption OTP-2010 soll offenlegen, ob die Zielführung für die Medaillenerfolge als realistisch eingeschätzt werden kann.

---

[8] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S. 248.

In Kapitel 7 wird die Arbeit mit einem zusammenfassenden Rückblick des Erarbeiteten abgerundet.

2. Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel stellt die notwendigen Grundlagen für die anschließenden Zusammenhängen der Arbeit dar. Der erste Teil beginnt mit einer Kurzcharakteristik Kanadas, als dies im Rahmen zur Einbettung des Themas notwendig ist. Geographische, demographische, politische und wirtschaftliche Eigenschaften werden kurz angeführt, gefolgt von einer Darstellung der relevanten Organisationen des Olympischen Wintersports in Kanada. Der zweite Teil knüpft mit Definitionen und Darstellungen im Rahmen der Olympischen Winterspiele und in dessen Zusammenhang stehenden Begriffe an. Der letzte Teil umfasst den betriebswirtschaftlichen Bezug, der für den Vorgang zur Einbettung des Gesamtthemas notwendig ist. Das Kapitel wird mit einer Zusammenführung zur Medaillenproduktion abgerundet.

2.1 *Kanada in einer groben Gesamtdarstellung*

Kanada umfasst ein Staatsgebiet von 9.984.670 km² und dehnt sich auf dem nordamerikanischen Kontinent aus. Es ist nach Russland das zweitgrößte Land der Erde und setzt sich aus zehn Provinzen und drei bundesabhängigen Territorien zusammen.[9]

[9] Vgl. http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada01-de.asp, abgerufen am 28. September 2006.

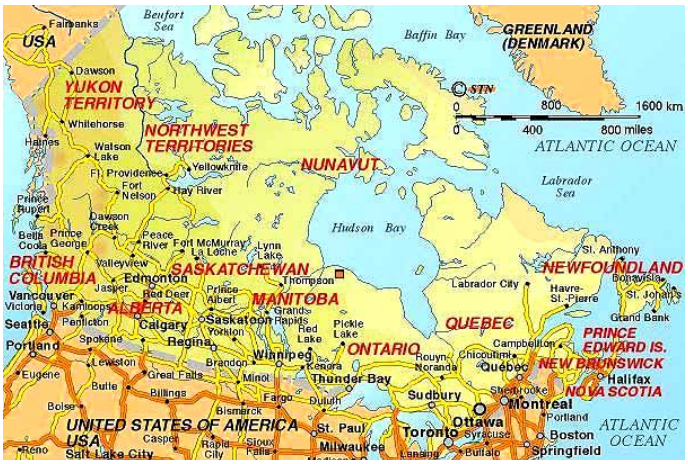

Abbildung 2: Kanada Karte[10]

In Abhängigkeit der geographischen Lage der Regionen und der vorherrschenden Jahreszeit sind die klimatischen Verhältnisse in Kanada von großen Differenzen gekennzeichnet. Aufgrund extremer Kälte im Norden, konzentriert sich der Großteil der Bevölkerung in dem südlich, klimatisch wärmeren Teil des Landes.[11] Im Jahr 2006 lebten in Kanada 32,5 Millionen Einwohner, davon 14,3 Millionen in den sechs Ballungszentren[12]. Diese sind Toronto (5,3 Millionen), Montreal (3,6 Millionen), Vancouver (2,2 Millionen), die Region Ottawa-Gatineau (1,1 Millionen), Calgary (1,1 Millionen) und Edmonton (1,0 Millionen)[13].

Das Land ist durch die großen Einwandergruppen aus der Vergangenheit von einer multikulturellen Gesellschaft geprägt. Die offiziellen Landessprachen sind Englisch und Französisch, wobei der überwiegende Teil der Kanadier Englisch als Muttersprache spricht.[14]

---

[10] Abbildung 2: Kanada Karte. Quelle: Kanada Karte, http://www.supertravelnet.com/maps/index.php?action=showmap&country=130_0_4&language=2, abgerufen am 7. Dezember 2006.
[11] Vgl. http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada03-de.asp, abgerufen am 18. November 2006.
[12] Vgl. http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada01-de.asp, abgerufen am 28. September 2006.
[13] Vgl. Ebenda.
[14] Vgl. http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada11-de.asp, abgerufen am 3. Januar 2007.

Aus politischer Betrachtung ist Kanada eine konstitutionelle Monarchie[15], deren Staatsoberhaupt die englische Königin ist[16]. Ihr Amt wird über den Generalgouverneur MICHAELLE JEAN vertreten[17]. In Kanada herrscht eine parlamentarische Demokratie. Des Weiteren ist Kanada als Bundesstaat organisiert[18].

Kanada war schon immer ein bedeutendes Agrarland. Mittlerweile zählt es zu einem der am höchsten industrialisierten Staaten der Erde. Das Wirtschaftswachstum ist seit Jahren steigend.[19] Das kanadische soziale Netz, hierzu zählt die Altersrente, Familienbeihilfe, Arbeitslosenversicherung und Sozialhilfe, ist gut ausgebaut[20].

Der Sport nimmt in Kanada einen bedeutenden Stellenwert ein. Dies bestätigt eine Umfrage aus dem Jahr 2004. Demnach wird der nationale Stolz für einen Großteil der Bevölkerung über hervorragende Leistungen ihrer Athleten zu renommierten internationalen Wettkämpfen bestärkt.[21] Zu der beliebtesten Sportart im Winter gehört Eishockey[22]. Zum Zeitpunkt der Olympischen Winterspiele von Salt Lake City 2002 wurden alle bisherigen Fernseheinschaltquoten übertroffen, als rund zehn Millionen der Bevölkerung das Eishockeyspiel der Herren mit verfolgten, zu welchem die Mannschaft die Goldmedaille gewann[23].

---

[15] Vgl. http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada11-de.asp, abgerufen am 3. Januar 2007.
[16] Vgl. http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Kanada/Innenpolitik.html#t1, abgerufen am 1. Juni 2007.
[17] Vgl. http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laender/Kanada.html, abgerufen am 3. Mai 2007.
[18] Vgl. http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada11-de.asp, abgerufen am 3. Januar 2007.
[19] Vgl. http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Kanada/Wirtschaft.html, abgerufen am 3. Mai 2007.
[20] Vgl. http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada06-de.asp, abgerufen am 2. Januar 2007.
[21] Vgl. http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pubs/sport_excellence/sport_excellence_e.pdf, abgerufen am 30. November 2006, S.2.
[22] Vgl. http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada12-de.asp, abgerufen am 28. September 2006.
[23] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.14.

2.2 *Dachorganisationen und Verwaltungsorgane im kanadischen Sport*

Die Olympischen Wintersportarten werden von 13 nationalen Verbänden geleitet. Diese sind[24]:

- Alpine Ski Alpin
- Biathlon Canada
- Bobsleigh Canada Skeleton
- Canadian Curling Association
- Canadian Freestyle Ski Association
- Cross Country Canada
- Canadian Luge Association
- Canadian Snowboard Federation
- Hockey Canada
- Nordic Combined Ski Canada
- Ski Jumping Canada
- Skate Canada
- Speed Skating Canada

Im Folgenden werden die für die vorliegende Arbeit wichtigsten nationalen Multisportorganisationen kurz angebracht. Hierzu gehören das kanadische Olympische Komitee, Sport Canada und VANOC.

Nationales Olympisches Komitee von Kanada

Im April 2002 erfolgte eine Namensänderung der vormals Canadian Olympic Association in das heutige firmierende Canadian Olympic Committee (COC)[25].

Ausgelegt ist die Multisportorganisation auf die Unterstützung des Hochleistungssports bezüglich der Olympischen und der Panamerikanischen Spiele[26]. Mit finanziellen Mitteln und Programmen werden Sportverbände, Trainer, Athleten und das Netzwerk der Canadian Sport Centres[27] (CSC) gefördert[28]. Die acht Sportzent-

[24] Vgl. http://www.pch.gc.ca/progs/sc/federations/index_e.cfm, abgerufen am 3. Januar 2007.
[25] Vgl. http://www.sirc.ca/news_view.cfm?id=1317&search=&show=&month=...&year=&search_where=, abgerufen am 3. Mai 2007.
[26] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/organization/index.shtml, abgerufen am 28. September 2006.
[27] http://www.cscontario.ca/web_page/cscnetwork.php, abgerufen am 3. November 2006.

ren sind in Saskatchewan, Atlantic Canada, Manitoba, Vancouver, Victoria, Montreal, Ontario und Calgary lokalisiert[29].

Sport Canada

Sport Canada ist eine staatliche Institution. Sie vertritt federführend die Interessen der Bunderegierung Kanadas im Sport. Das Referat ist dem Bundesministerium für Kultus angegliedert.[30]

Seine Aufgabengebiete umfassen das Angebot zahlreicher Programme, die Steuerung der Politik und die Betreuung großer Veranstaltungen im Sportsystem. Die Abteilung fördert die gesamte Bandbreite des Sports.[31]

Sport Canada stellt dem kanadischen Sportsystem mit einer jährlichen Investitionssumme von über 140 Millionen CAD die größte finanzielle Zuwendung zur Verfügung. Gefördert werden hiermit sowohl der Hochleistungssport als auch der Breitensport.[32]

VANOC

Verantwortlich für die Durchführung und Gestaltung der Olympischen Winterspiele 2010 ist VANOC, das Vancouver Organizing Committee. Es wurde im September 2003 aufgrund der Austragung der kommenden Olympischen und Paralympischen Winterspiele 2010 gegründet.[33]

---

[28] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/organization/publications/reports/2006report.pdf, abgerufen am 31. Mai 2007.
[29] Vgl. http://www.cscontario.ca/web_page/cscnetwork.php, abgerufen am 3. November 2006.
[30] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/prog/index_e.cfm, abgerufen am 1. Mai 2007.
[31] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/mission/index_e.cfm, abgerufen am 1. Januar 2007.
[32] Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/NewsReleases/2007/05/04/45436_0705040857-591, abgerufen am 6. Mai 2007.
[33] Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/AboutOrganizingCommittee, abgerufen am 2. März 2007.

2.3 *Begriffe und Definitionen*

2.3.1 Sportspezifische Begriffserläuterungen

Olympische Winterspiele

Die jüngsten Olympischen Winterspiele der Geschichte wurden zuletzt vom 10. bis 26. Februar 2006 in Turin, Italien ausgetragen. Die Nächsten folgen vom 12. bis 28. Februar 2010 in Vancouver, Kanada.[34] Dieses weltumspannende Großereignis findet in Olympiaden statt, d.h. in einem vierjährigen Rhythmus zueinander [35].

Der Anfang der Olympischen Winterspiele ist auf die erstmals veranstaltete Internationale Wintersportwoche von 1924 in Chamonix, Frankreich zurückzuführen. Diese wurde zwei Jahre später zu den ersten Olympischen Winterspielen erklärt. Damals nahmen 16 Nationen teil, darunter überwiegend Europäer und Nordamerikaner.[36] Heute werden die Olympischen Winterspiele von einer kontinuierlich wachsenden Teilnahme der Nationen geprägt. In Turin waren bereits 85 Nationen am Start.

Auch das Olympische Wettkampfprogramm ist von einer kontinuierlichen Dynamik gekennzeichnet. Neue Sportarten und Disziplinen werden aufgenommen. Die Austragung der anfänglich veranstalteten 14 Wettbewerbe von 1924 in Chamonix steigt mit zunehmendem Zeitverlauf. Zuletzt wurden zu den Olympischen Winterspielen 2006 insgesamt 84 Wettbewerbe veranstaltet. Diese Entwicklung setzt sich auch zu den kommenden Winterspielen in Vancouver 2010 fort. Mit dem Beschluss des Internationalen Olympischen Komitees Ende November 2006, Alpin Freestyle Cross der Damen und Herren in das Olympische Programm aufzunehmen, steigt die bisherige Anzahl an Wettbewerben von 84 auf 86 an[37].

---

[34] Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/Vancouver2010Timeline, 01.0252007.
[35] Vgl. Brockhaus Enzyklopädie, 2006, S.325.
[36] Vgl. http://www.olympic.org/uk/games/past/index_uk.asp?OLGT=2&OLGY=1924, abgerufen am 31.01.2007.
[37] Vgl. http://www.dosb.de/de/Olympische-spiele/detail/news/86_wettbewerbe_in_vancouver_wildcards_fuer_neue_olympia_sportarten/8605/cHash/681dd7cac7/, abgerufen am 31. Dezember 2006.

Die Wettbewerbe werden in 15 Olympischen Wintersportarten ausgetragen. Diese sind drei übergeordneten Gruppen zugeteilt:

- Bob- und Schlittensport: Bob, Rennschlitten, Skeleton
- Eissport: Curling, Eishockey, Eiskunstlauf, Eisschnelllauf, Short Track
- Schneesport: Biathlon, Freestyle, Nordische Kombination, Ski Alpin, Skilanglauf, Skispringen, Snowboard[38]

Die folgende Abbildung zeigt die benannten Betrachtungen in einem Gesamtüberblick. Aufgrund des zweiten Weltkrieges entfallen die Olympischen Winterspiele 1940 und 1944[39].

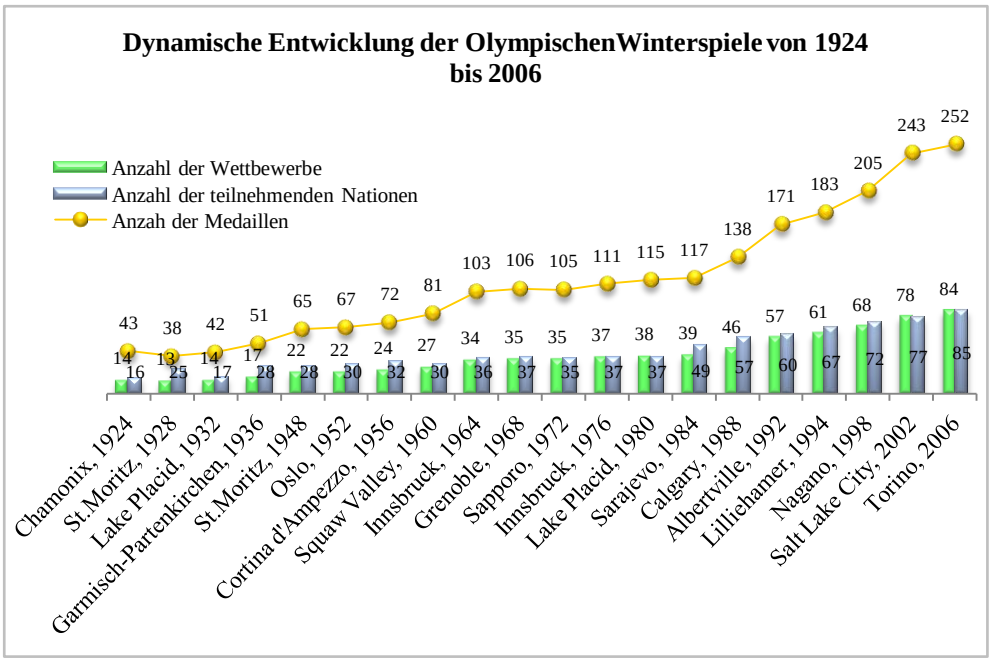

Abbildung 3: Dynamische Entwicklung der Olympischen Winterspiele von 1924 bis 2006[40]

---

[38] Vgl. SPITZ, L./ZIEGLER, J./KINDINGER, W.: Allgemeine Daten und Fakten - Sportarten und Sportartgruppen, in Sonderheft: Deutscher Sportbund - XX. Olympische Winterspiele 2006 - Internationale und nationale Sportanalyse, Frankfurt 2006, S.7.

[39] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/postgames_report.pdf, abgerufen am 23. November 2006,S.68.

[40] Abbildung 3: Dynamische Entwicklung der Olympischen Winterspiele von 1924 bis 2006. Quelle: Modifiziert nach SPITZ, L./ZIEGLER, J./KINDINGER, W.: Anzahl und Entwicklung der insgesamt

Gerade in der jüngeren Geschichte ist eine rasante Entwicklung im Ausbau des Wettkampfprogramms zu beobachten. Mit der steigenden Anzahl der Wettbewerbe erhöht sich die Summe der zu vergebenen Gesamtmedaillen. Gleichzeitig verschärft die wachsende Teilnahme der Nationen die internationale Konkurrenzsituation zunehmend.

Gesamtmedaillenspiegel

Medaillen erhalten die Athleten der ersten drei Platzierungen im sportlichen Wettkampf, die nach ihrer Qualität Gold, Silber und Bronze differenziert werden. Alle vier Jahre beginnt der Wettstreit um die begehrten Olympischen Medaillen erneut.

Der Gesamtmedaillenspiegel notiert die Nationen nach der Summe der errungenen Medaillen, ohne ihre Qualität zu unterscheiden. Dementsprechend werden die Nationen in eine Rangfolge gebracht, um eine internationale Einordnung des Erfolgs zu erhalten. Die Verwendung des Gesamtmedaillenspiegels findet hauptsächlich im kanadischen und amerikanischen Raum seine Anwendung.[41]

Klassifizierung des Sportniveaus

Das Ziel im **Leistungssport** ist das Erreichen einer hohen Leistung. Die Sportarten werden umfangreich betrieben. Zum Einen wird der Leistungssport über die körperliche Anstrengung definiert. Die sportliche Bewegung fungiert sowohl als Träger als auch als Instrument der sportlichen Leistungen. Zum Anderen definiert sich der Leistungssport an der Leistungssteigerung. Dies bedeutet, dass die Steigerung bis zu einem Rekord oder zu einem Sieg führt. Selbstverständlich ist auch eine Kombination von Rekord und Sieg denkbar.

---

zu vergebenden Olympischen Medaillen sowie Anstieg der Wettbewerbe im Zeitraum Chamonix 1924 bis Turin 2006, in Sonderheft: Deutscher Sportbund - XX. Olympische Winterspiele 2006- Internationale und nationale Sportanalyse, Frankfurt 2006, S. 10; Quelle: Modifiziert nach SPITZ, L./ ZIEGLER, J./ KINDINGER, W.: Anzahl der teilnehmenden Nationen sowie Entwicklung der Teilnehmerzahlen bei den Olympischen Winterspielen im Zeitraum Chamonix 1924 bis Turin 2006 (Gesamt sowie Frauen und Männer), in Sonderheft: Deutscher Sportbund- XX. Olympische Winterspiele 2006- Internationale und nationale Sportanalyse, Frankfurt 2006, S.11.

[41] Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Medaillenspiegel, abgerufen am 23. Mai 2007.

Der Leistungssport wird nicht über die investierte Zeit definiert. Tägliches Training allein ist keine Legitimationsgrundlage für den Leistungssport. Ein Breitensportler, der täglich trainiert, ist zwangsläufig noch kein Leistungssportler. Gegenüber dem Breitensport ist anzumerken, dass die Leistungsanforderungen viel höher eingestuft und die Abhängigkeiten zu Trainern, Funktionären und Verbänden enger ist.[42]

Im **Hochleistungssport** liegt das verankerte Ziel zu Grunde, auf dem internationalen Niveau Spitzenleistungen zu erbringen. Hierzu nimmt der Athlet an nationalen und internationalen Wettkämpfen teil. Insbesondere stehen Rekorde und internationale Erfolge bei Weltmeisterschaften, Weltcups und Olympischen Spielen im Blickfeld. Zur Unterstützung der gesetzten Ziele ist die medizinische, pädagogische und psychologische Betreuung der Athleten empfehlenswert. Zusätzlich ist eine finanzielle Absicherung der Athleten ratsam.[43]

Anzumerken bleibt, dass mittlerweile in vielen Sportarten des Leistungssports der monetäre Profit eine hohe Bedeutung eingenommen hat. Die Vermarktung erfolgt hier über den Sportler als Werbeträger und den Sport als ästhetische Vorlage. Darüber hinaus werden Persönlichkeiten des Sports werbewirksam vermarktet.[44]

Um Manipulationen der Sportleistungen entgegen zu wirken, kontrolliert die Welt-Antidoping-Agentur[45] (World Anti-Doping Agentur, WADA) mit Sitz in Montreal, Kanada die Einhaltung von The Code[46], dem Anti-Doping Gesetz.

2.3.2 Betriebswirtschaftliche Eingrenzung

Um die kanadische Sportkonzeption OTP-2010 zu analysieren, wird die aus der Betriebswirtschaft stammende Wertkette nach PORTER eingesetzt. Die Wertkette ist

---

[42] Vgl. Brockhaus Enzyklopädie, 2006, S.570.
[43] Vgl. Ebenda, S.791.
[44] Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Leistungssport, abgerufen am 12.06.2007.
[45] Vgl. http://www.wada-ama.org/en/dynamic.ch2?pageCategory.id=255, abgerufen am 1. Januar 2007.
[46] http://www.wada-ama.org/en/dynamic.ch2?pageCategory.id=250, abgerufen am 3. Dezember 2006.

ein analytisches Instrument, um Wettbewerbsvorteile zu untersuchen[47]. Nach Porter ist die Identifikation der Wettbewerbsvorteile nicht möglich, wenn der Betrieb im Ganzen untersucht wird[48]. Daher erfolgt eine Zerlegung des Unternehmens in einzelne Aktivitäten[49]. Anhand der Wertkette werden die strategisch relevanten Aktivitäten und deren Wechselwirkungen untersucht[50]. Daraus folgt, dass die Ursachen des Wettbewerbsvorteils sichtbar werden[51].

Mit dem Einsatz der Wertkette erhält die Arbeit Einzug in das strategische Management. Der Begriff Management wurde erstmals im 19. Jahrhundert notiert[52]. Am Ende der 60-er Jahre entwickelte sich das strategische Management zu einer eigenständigen Disziplin, wobei anzumerken ist, dass deren Einsatz vorübergehend fast nur in den USA Nutzen fand[53]. Etymologisch stammt der Strategiebetriff aus dem Griechischen, darunter wird die Kunst der Heerführung verstanden. *Stratos* bezeichnet das Heer und *agos* den Führer.[54]

Beim strategischen Management wird von einem Prozess gesprochen. Das Hauptaugenmerk liegt in Bezug auf ein Unternehmen, sowohl in der Formulierung als auch in der Umsetzung von Strategien[55]. Unter der Berücksichtigung von strategischen Aspekten – in diesem Kontext wird von „langfristigen, globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten“[56] gesprochen – erfolgt die zielorientierte Gestaltung des strategischen Managements[57]. Es umfasst die Untersuchung der Teil-

---

[47] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S.63.
[48] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.243.
[49] Vgl. MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005, S.217.
[50] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S.59.
[51] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.242-243.
[52] Vgl. MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005, S.8.
[53] Vgl. Ebenda, S.8.
[54] Vgl. Ebenda, S.8.
[55] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.19.
[56] BEA, F./ HAAS, J.: Strategisches Management, 4.Auflage, Stuttgart 2005, S.20.
[57] Vgl. Ebenda, S.50.

systeme Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und strategische Leistungspotenziale[58].

Die formulierte Strategie der Konzeption OTP-2010 soll zur Herstellung des Endproduktes Medaillen für 2010 anleiten. Da die Arbeit Kanadas Möglichkeiten zur Medaillenproduktion untersucht, wird im Folgenden zum Beitrag einer eindeutigen Verständigung auf ausgewählte Begriffe und deren Zusammenhänge zur Betriebswirtschaft kurz eingegangen.

Konzeption

Der Begriff Konzeption kommt aus dem Lateinischen *concipere* und wird mit den deutschen Begriffen *erfassen, sich vorstellen* übersetzt. Eine Konzeption enthält alle notwendigen Informationen für ein Vorhaben. Sie ist ein Leitfaden.[59]

Bezogen auf das Papier OTP-2010 tragen seine Inhalte über eine formulierte Strategie zur Erhöhung zusätzlicher Siegesleitungen des kanadischen Wintersports bei. OTP-2010 dient zur zielgerichteten Herstellung einer Steigerung der Gesamtmedaillenanzahl für die Olympischen Winterspiele 2010. OTP-2010 ist eine Konzeption.

Produkt

Das Ziel eines Unternehmens ist die Herstellung eines Produktes[60]. Ein Produkt entsteht innerhalb des Produktionsprozesses durch die Kombination verschiedener Produktionsfaktoren und deren Transformation[61].

In Bezug auf den kanadischen Wintersport ist das Produkt die Summe der Olympischen Medaillen zu den bevorstehenden Olympischen Winterspielen 2010. Unter

---

[58] Vgl. BEA, F./ HAAS, J.: Strategisches Management, 4.Auflage, Stuttgart 2005, S.50.
[59] Vgl. ALISCH, K./ WINTER, E./ ARENTZEN, U. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Bd. 3, 16. Auflage, 2004, S. 3369.
[60]Vgl. Ebenda, S. 2396.
[61] Vgl. WÖHE, G./DÖRING, U.: Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1993, S.555.

dieser Betrachtung ist die Differenzierung in Gold-, Silber- und Bronzemedaillen irrelevant.

Eine Medaille kann nicht direkt hergestellt werden. Sie braucht einen Träger – in diesem Fall den Athleten. Die Leistungsqualität der Athleten stellt den entscheidenden Faktor dar, der über die Platzierung im Gesamtfeld seiner Konkurrenten entscheidet. Damit steht das Produkt Medaille in einer untrennbaren Verbindung mit dem Athleten. Als Instrument zur Prüfung der Produktherstellung dient die Wertkette.

Wertkette

Zur Erläuterung der Wertkette wird auf die ursprüngliche Literatur von PORTER zurückgegriffen. Am Anfang dieses Kapitals hat bereits eine kurze Einführung stattgefunden. Nähere Informationen zur Konzeption folgen jetzt:

Das Konzept der Wertkette beschreibt ein Unternehmen als eine Ansammlung von unterschiedlich, strategisch relevanten Tätigkeiten, so genannten Wertaktivitäten, durch die ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird[62].

Anhand der Wertkette werden Wettbewerbsvorteile ersichtlich. Es handelt sich um eine systematische Methode, die als Instrument zur Ursachenanalyse von Wettbewerbsvorteilen dient. Bei der Betrachtung einer Unternehmung als Ganzes, können nach der Ansicht von PORTER die Wettbewerbsvorteile nicht verstanden werden. Zur Ermittlung der Wettbewerbsvorteile wird daher der Betrieb wie folgt aufgeteilt:[63]

---

[62] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S.63 ff.
[63] Vgl. Ebenda, S.59 ff.

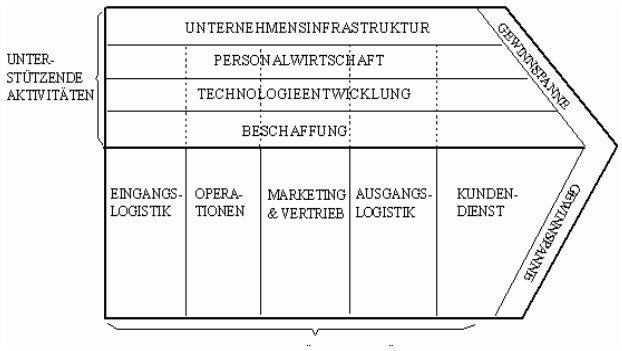

Abbildung 4: Wertkette nach PORTER[64]

Aus den Bausteinen der Wertaktivitäten und der Gewinnspanne ergibt sich der Gesamtwert. Der Gesamtwert stellt die komplette Wertkette dar[65].

Die Wertaktivitäten werden von der Unternehmung ausgeführt. Dieses sind Aktivitäten, die physisch und technologisch unterscheidbar sind.[66] Durch die Analyse der strategischen Wertaktivitäten werden die Vor- und Nachteile gegenüber den Mitbewerbern erkannt. Wettbewerbsvorteile entstehen durch geringere Kosten, dem sogenannten Kostenvorteil oder durch die Differenzierungsstrategie, also durch eine spezielle Fertigkeit.[67] Die Gewinnspanne eines Unternehmens ist die Differenz zwischen dem erzielten Gesamtwert und allen anfallenden Kosten, welche innerhalb der Wertaktivitäten liegen.[68]

Die primären Aktivitäten beziehen sich unmittelbar auf die physische Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung und deren Vertrieb.[69] Sie folgen damit dem „Verrichtungsprinzip“[70] der Leistungserstellung.[71] In jedem Unternehmen – auch unabhängig von der Branche – erfolgt die Einteilung der primären Aktivitäten immer in fünf Kategorien. Diese sind die Eingangslogistik, die Operation, das Mar-

[64] Abbildung 4: Wertkette nach PORTER. Quelle: In Anlehnung an PORTER, M.E.: Das Modell einer Wertkette, Sonderausgabe, Frankfurt 1989, S.62.
[65] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.243.
[66] Vgl. Ebenda, S.243.
[67] Vgl. MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005, S.217.
[68] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.243.
[69] Vgl. Ebenda, S.244.
[70] MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005, S.217.
[71] Vgl. Ebenda, S.217.

keting und der Vertrieb, die Ausganglogistik und die Kundenbetreuung.[72] Die primären Aktivitäten erfüllen ihre Aufgabe nur, wenn die unterstützenden Aktivitäten ihnen zur Seite stehen. In der einschlägigen Fachliteratur werden die unterstützenden Aktivitäten auch oftmals als sekundäre Aktivitäten bezeichnet.[73] PORTER unterscheidet vier unterstützende Tätigkeiten. Namentlich sind dies die Beschaffung, die Technologieentwicklung, die Personalwirtschaft und die Unternehmensinfrastruktur.[74]

Die in der Abbildung dargestellten gestrichelten Linien kennzeichnen, dass die unterstützenden Aktivitäten mit bestimmten primären Aktivitäten zusammenhängen oder die komplette Kette unterstützen. Nach Porter unterstützt die Unternehmensinfrastruktur die gesamte Kette.[75]

2.4 *Zur Medaillenproduktion für den Hochleitungssport*

Für den Begriff der Medaillenproduktion ist in der einschlägigen Fachliteratur bisher keine Definition festgelegt. Die vorgenannten terminologischen und fachspezifischen Hintergründe dienen als Basis zur Erarbeitung einer Definitionsgrundlage für die Sportwissenschaft.

Die Medaillenproduktion wird in diesem Zusammenhang als ein Prozess der Leistungserstellung am Athleten verstanden. Dies berücksichtigt, dass alle auf den Athleten wirkenden Aktivitäten einbezogen werden. Das Ziel der Leistungserstellung ist der Wettbewerbserfolg des Athleten. In diesem Kontext werden unter dem Wettbewerbserfolg die Erzielung eines Rekords und/oder einer Top-Drei-Platzierung in einem nationalen oder internationalen Wettkampf verstanden. Hierzu zählen beispielsweise Weltmeisterschaften, Weltcups oder die Olympischen Spiele.

---

[72] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S.65 ff.
[73] Vgl. MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005, S.375.
[74] Vgl. Ebenda, , S.217.
[75] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S.65.

Wird das Verständnis zur Medaillenproduktion auf die vorliegende Diplomarbeit konkretisiert, ergeben sich folgende Ergänzungen:

Kanada hat sich für die Olympischen Winterspiele im Jahr 2010, die im eigenen Land stattfinden, ein sehr hohes Ziel gesetzt und strebt mit 35 Medaillen den ersten Platz im Gesamtmedaillenspiegel an. Dabei wird jede Platzierung unter den ersten Drei als Medaillenerfolg gewertet. Letztendlich entscheidet aber die Leistungsqualität jedes einzelnen Athleten über den Gewinn der Olympischen Medaillen.

Das zu entstehende Produkt sind Medaillen. Dabei stellen diese kein Einzelprodukt dar, sondern werden in einer Gesamtanzahl von 35 gefordert. Für den Prozess der Leistungserstellung, liefert die Konzeption OTP-2010 die entsprechenden Basisbausteine.

Eingebettet ist die Produktion in das kanadische Sportsystem, das seine Vorbereitungen auf die Produktion von Medaillen ausrichtet. Wie bereits dargestellt, durchlaufen die Medaillen nicht selbst den Prozess der Produktion, sondern die Athleten. Das Ergebnis, das sind die Leistungen der Athleten zu den Olympischen Wettkämpfen 2010, entscheidet über den Gewinn und die Anzahl der Medaillen.

Der Olympische Wintersport Kanadas arbeitet als Unternehmen sozusagen gewinnbringend, wenn seine Wertschöpfung der produzierten Medaillen über den Kosten für die Erstellung des Produktes liegt. Das bedeutet, dass die Leistungen der Athleten zum Zeitpunkt der Sportereignisse zu den Olympischen Winterspielen 2010 qualitativ so hochwertig sind, dass Medaillen ihr Fazit sind und die gewonnenen Medaillen gegenüber den investierten Geldern höher eingestuft werden. Ist dies der Fall, liegt die Wertschöpfung über den Investitionen und die Wettbewerbsfähigkeit des Olympischen Wintersports in Kanada zur Herstellung sportlicher Spitzenleistungen ist bewiesen.

3. Zu Own the Podium-2010 und zur Wertkettenbildung

In diesem Kapitel werden Grundlagen zur Problemlösung der Hauptaufgabenstellung erarbeitet. Der erste Teilbereich beginnt mit einer Darstellung der Konzeption OTP-2010. Inhalte und strategische Ausrichtungen werden kurz angeführt. Alle benannten Informationen sind ausschließlich der Konzeption entnommen[76].

Es folgt die Entwicklung einer allgemeingültigen Definition der Wertkette, speziell für den Hochleistungssport. Unterstützt wird diese Hinführung über die in der Konzeption OTP-2010 benannten Inhalte.

3.1 *Zur Konzeption Own the Podium-2010*

Die Konzeption OTP-2010[77] ist ein nationales Sportprogramm, das auf Grundlage einer umfassenden Analyse im kanadischen Wintersport die entsprechenden strategischen Maßnahmen zur Erhöhung der Medaillenproduktion für die Olympischen Winterspiele 2010 beinhaltet.

Dieses sehr hohe Ziel Kanadas entstand mit der Bekanntgabe der Austragung der Olympischen Winterspiele von 2010 in Vancouver. Daraufhin veranstaltete das COC im Februar 2004 eine nationale Konferenz. An dieser nahmen alle Vertreter des kanadischen Wintersports teil. Hier wurde die Zielvorstellung des COC, zu den Olympischen Winterspielen 2010 zur Top-Nation zu werden, von dem Auditorium bekräftigt. Sowohl die Repräsentanten der nationalen Wintersportverbände, als auch die Finanzierungspartner des kanadischen Sportsystems – Sport Canada, Calgary Olympic Development Association[78], VANOC, 2010 LegaciesNow und das kanadische Paralympische Komitee – unterstützen die geplante Vision und stimmen einem hierfür notwendigen Beitrag zur Verbesserung des bisherigen Sportsystems zu. Im

[76] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005.
[77] Alle nachstehenden Informationen in den Kapiteln 3., 3.1, 3.1.1,3.1.2, sind ausschließlich dieser Konzeption entnommen.
[78] Bietet den kanadischen Wintersportathleten über Einrichtungen, Finanzierungen, Ausbildungen, u.a. Unterstützungen an, vgl. http://www1.calgary.ca/bcc/BCC66.asp, abgerufen am 1.März 2007.

September 2004 erschien der auf den Inhalten der Konferenz aufbauende Schlussbericht OTP-2010.

Für die Paralympischen Winterspiele 2010 werden ebenfalls Ziele formuliert, die allerdings in einer eigenständigen Konzeption niedergeschrieben wurden. Diese wird im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

Zum Zeitpunkt der benannten Versammlung wird CATHY PRIESTNER-ALLINGER, die Mitautorin des Schlussberichtes beauftragt, eine Untersuchung bezüglich der Zielvorstellung Kanadas in Bezug auf dessen Verwirklichung vorzunehmen. Mit der Unterstützung von Fachexperten folgen umfangreiche Analysen im nationalen und internationalen Wintersport.

Resultat ist, dass für Kanada zu den Olympischen Winterspielen 2010 insgesamt 35 Medaillen – die bisher höchste Medaillenanzahl seiner Olympischen Geschichte – erzielt werden können. Diese Anzahl ist gewinnbringend, sofern keine weitere Nation in Vancouver 2010 eine höhere Medaillenanzahl erlangt. Um die errechnete Anzahl zu erreichen, müssen im kanadischen Sportsystem Veränderungen vorgenommen werden. In dem Schlussbericht OTP-2010 legten die Experten die hierfür notwendigen Anweisungen fest. Alle strategischen Maßnahmen zur Zielerreichung von 35 Medaillen werden auf zwei Forderungen ausgerichtet:

- Vergrößerung der Anzahl an Athleten im kanadischen Olympiateam für 2010
- Erhöhung der Erfolgsquote Kanadas, d.h. die Umsetzung von Medaillenerfolgen eines Athleten zu Weltcups in Medaillenerfolge für die Olympischen Winterspiele.

Beide Forderungen werden im nachstehenden Abschnitt erläutert.

3.1.1 Zur Medaillenverteilung und Zielerreichung für 2010

Die zu den Olympischen Winterspielen 2010 errechnete Zielgröße von 35 Medaillen wird in der nachfolgenden Tabelle nach ihrer Verteilung in den einzelnen Sportarten

abgebildet. Zusätzlich wird die Anzahl der Athleten bzw. Teams angegeben, die in das kanadische Olympiateam für 2010 aufgenommen werden sollen. Die aufgeführten Daten ergeben sich aus den Forschungsergebnissen der Expertengruppe:

Sportarten	Anzahl der zu vergebenen Medaillenanzahl 2010	Verfügbare Medaillenanzahl pro Nation	Identifizierte Athleten/ Teams Kanadas	Prognose der Expertengruppe
Eishockey	6	2	2	2
Curling	6	2	2	2
Eisschnelllauf	36	32	25 + **15**	8
Short Track	24	20	16 + **19**	7
Ski Alpin	30	30	20	3
Eiskunstlauf	12	12	46	3
Freestyle	12	12	7 + **8**	3
Snowboard	18	18	5 + **5**	2
Ski Langlauf	36	32	17	1
Biathlon	30	26	4	1
Skeleton	6	4	4	1
Bob	9	6	1 + **4**	1
Rodeln	9	8	11	1
Skispringen	9	7	0	0
Nordische Kombination	9	7	0	0
Gesamt	252	218	160+**51**	35

Tabelle 2: Prognose und Verteilung der Gesamtmedaillen Kanadas für die Olympischen Winterspiele 2010. Anmerkung: Teammedaillen werden als Eine gezählt[79]

[79] Tabelle 2: Prognose und Verteilung der Gesamtmedaillen Kanadas für die Olympischen Winterspiele 2010. Quelle: Modifiziert nach Medals in 2010, http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.9.

Es wird errechnet, dass das kanadische Olympiateam insgesamt 211 Athleten erfassen soll, um die geforderte Anzahl von 35 Medaillen zu erreichen. Allerdings werden zum Zeitpunkt der Erstellung der Konzeption nur 160 Athleten für die Aufnahme in das Team identifiziert. Forderung ist, über ein organisiertes Rekrutierungsprogramm geeignete Quereinsteiger für bestimmte Wintersportarten zu finden, um sie in das Olympiateam 2010 aufzunehmen und die Lücke der fehlenden 51 Athleten zu schließen. Aufgrund des hohen Zeitdrucks und der umfassenden Ausbildung der Neueinsteiger, wird aus sportwissenschaftlichen Hintergründen dieses Vorhaben gezielt für die Sportarten Eisschnelllaufen, Shorttrack, Freestyle, Snowboard und Bobfahren vorgesehen.

Eine zweite Forderung, die Erhöhung der Erfolgsquote der Athleten, ergibt sich aus den Analysen der Experten. In den ausgewählten Sportarten Eisschnelllaufen, Freestyle, Ski Alpin und Skilanglauf errechnen die Experten aus den Ergebnissen der Olympischen Winterspiele von Salt Lake City 2002, eine Erfolgsquote von 27 Prozent. Im Vergleich zu anderen Nationen – Deutschland mit 92 Prozent und die USA mit 65 Prozent – ist die Erfolgsquote Kanadas deutlich geringer. Gefordert wird diese in Vancouver 2010 auf 50 Prozent anzuheben. Dies bedeutet im Vergleich zu der Vergangenheit einen höheren Transfer der Siege eines Athleten zu Weltcups in eine Olympische Podiumsplatzierung umzuwandeln.

Über eine umfassendere Leistungserstellung für den Hochleistungssport garantieren die Experten eine höhere Erfolgsquote zu den Olympischen Winterspielen 2010. Leistungen, wie das Angebot zusätzlicher Ressourcen und neue Hochleistungssportprogramme sollen die Athleten, Trainer und das Betreuungspersonal in ihren Bestrebungen nach Podiumsresultaten unterstützen. Die Ausführung und Umsetzung der in der Konzeption benannten strategischen Maßnahmen tragen hierzu bei. Diese werden in Kapitel 5 analysiert.

Ein im Schlussbericht enthaltener Durchführungsplan zeigt einen groben Überblick zum Verlauf der Maßnahmen an:

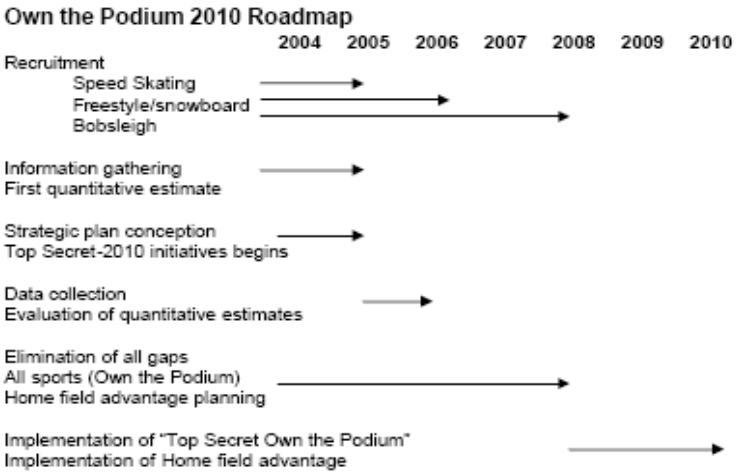

Abbildung 5: Verlaufsplan der Programms OTP-2010[80]

Auf die einzelnen Variablen wird zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit, in der Wertkettenanalyse eingegangen.

3.1.2 Zur Organisationstruktur

Die Organisationstruktur ist ein komplexes System, bestehend aus den vier Verantwortungsträgern dem Policy Board, der Winter High Performance Commission (WHPSC), die Gruppe der Wintersportverbände und den Finanzierungspartnern. Die folgende Abbildung zeigt die geplante Organisationsstruktur für die Umsetzung der Konzeption.

[80] Abbildung 5: Verlaufsplan der Programms OTP-2010. Quelle: Own the Podium 2010 Roadmap, http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.26.

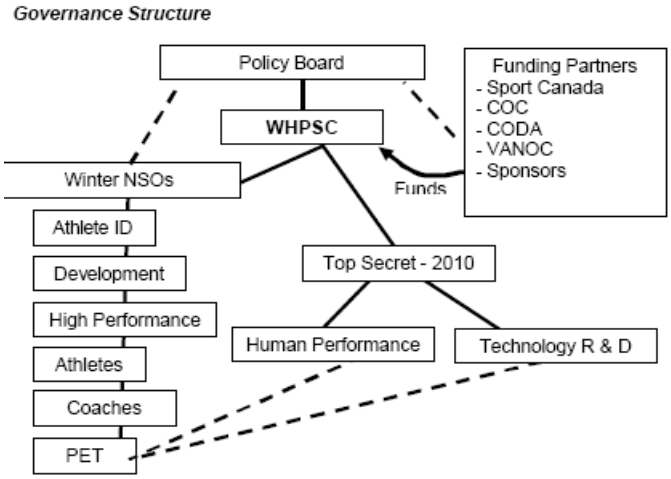

Abbildung 6: OTP-2010 Strukturaufbau[81]

Die abgebildete Organisationsstruktur ist ein koordiniertes Zusammenspiel der benannten Organe, wobei das Policy Board und die WHPSC übergeordnete Funktionen erhalten.

Das **Policy Board** legt die allgemeinen Richtlinien zur Umsetzung der Konzeption fest. Das betrifft speziell die Verwendung der Gelder, die Verantwortungsmaßstäbe für die Wintersportverbände und die Aufgaben der Interessenvertreter. Diese Bestimmungen werden über die WHPSC ausgeführt. Die gestrichelten Linien zu den Finanzierungspartner und den Wintersportverbänden (Winter NSOs) kennzeichnen die Zusammensetzung des Policy Board. Es ist ein Zusammenschluss aus jeweils einem Repräsentant der Finanzierungspartner, aus einem Vertreter der Athleten und Trainer und aus einer vierköpfigen Ratskommission, bestehend aus Vertretern der Wintersportverbände.

Das Organ **WHPSC** besteht aus rund sieben Sportexperten. Ihre Aufgaben sind unter anderem die Finanzverteilung der für die Durchführung von OTP-2010 zur Verfügung gestellten Summen an den Wintersport. Darüber hinaus führt die WHPSC einen jährlichen Prozess durch, um die Wintersportverbände zu bewerten. In Abhängigkeit der Ergebnisse werden die Gelder an die Verbände verteilt. Zudem hat

[81] Abbildung 6: OTP-2010 Strukturaufbau . Quelle: Governance Structure, www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf , S.24, abgerufen am 11.10.2005, S. 24.Quelle: www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf , S.24, abgerufen am 11.10.2005, S. 24.

die WHPSC die Befugnis entsprechend in die Hochleistungssportpläne und Abläufe einzugreifen, um eine angepasste Programmgestaltung vorzunehmen. Eine weitere Aufgabe der WHPSC ist die Geldausschüttung an das Rekrutierungsprogramm.

Die WHPSC ist für die Durchführung eines in der Konzeption integrierten Teilprogramms Top Secret-2010 zuständig. Dieses Programm wird in die zwei Komponenten Human Performance und Technology Research & Development geteilt. Top Secret ist ein Innovationsprogramm. Es bezieht sich auf die sportwissenschaftliche Forschung. Ziel ist, aus den Erkenntnissen, den Athleten zu den Olympischen Winterspielen 2010 das bestmögliche Material zur Verfügung zu stellen und sie mit gewonnenen hochwertigen Informationen auszustatten. Die Informationen werden an ein die Athleten unterstützendes Team aus Fachexperten, das Performance Enhancement Team (PET), weitergeleitet.

Die Gelder für die Umsetzung der Konzeption werden über die Gruppe der Finanzierungspartner zur Verfügung gestellt. Die Verteilung wird nach festgelegten Richtlinien über die WHPSC vorgenommen.

Die Wintersportverbände sind verantwortlich für die Umsetzung der Konzeption. Sie nehmen die geforderten Maßnahmen über Umgestaltungen oder Neueinführungen von Hochleistungssportprogrammen in die jeweiligen Sportarten auf. Die Maßnahmen zeichnen sich in der Graphik in den Feldern – Athlete ID, Development, High Performance, Athletes, Coaches und PET – ab.[82]

3.1.3 Weiterführung

Das Programm baut auf der Grundlage einer umfassenden Analyse von Sportexperten auf. Es beinhaltet eine feste Zielvorstelllung, die über eine genaue Zeitplanung und einen durchdachten Organisationsaufbau erreicht werden soll. Die entsprechenden strategisch relevanten Maßnahmen geben die notwendigen Veränderungen und Neuerungen vor.

---

[82] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.25.

Das Programm OTP-2010 soll die vorhandenen Lücken im kanadischen Sportsystem, zunächst gezielt für den Wintersport schließen, und darüber hinaus exklusive Änderungen anbieten und Neuerungen einführen. Aus einer umfangreicheren Leistungssporterstellung soll zu den Olympischen Winterspielen 2010 ein höherer Ertrag für Athleten, Trainer und deren Betreuungsteams erzielt werden.

In der Konzeption wird beschrieben, dass bis zum Zeitpunkt ihrer Verfassung die Athleten unzureichend ausgestattet wurden. Zusätzliche Bedürfnisse können aufgrund der fehlenden Gelder nicht gedeckt werden.

Über das Programm werden für den kanadischen Wintersport zusätzliche finanzielle Mittel von rund 110 Millionen CAD aufgebracht. Diese Finanzspritze steht dem Wintersport in der fast fünfeinhalb jährigen Laufzeit von OTP-2010 zur Verfügung. Umgerechnet werden in den Wintersport zusätzliche 21,1 Millionen CAD pro Jahr investiert. Davon sind 10,1 Millionen CAD für die Wintersportverbände, 10 Millionen CAD für das neue Programm Top Secret und 1 Millionen CAD für das Rekrutierungsprogramm vorgesehen.

Die Durchführung der geforderten Aktivitäten ist von dieser zusätzlichen Finanzierung in den Wintersport abhängig.

Die Umsetzung des Programms OTP-2010 begann im Januar 2005. Laut den Ermittlungen der Arbeitsgruppe kann der kanadische Wintersport zu den Olympischen Winterspielen 2010 eine Anzahl von 35 Medaillen erreichen und Top-Nation werden. Sollten jedoch die hierfür geforderten Maßnahmen nicht ergriffen werden, so sind 16 Gesamtmedaillen als realistisch einzuschätzen.

3.2 *Definition der Wertaktivitäten*

Neben der vorangegangen Grundinformation zu der Konzeption OTP-2010, wird in diesem Teilkapitel eine weitere Grundlage zur Erarbeitung der Zielstellung gelegt. In Anlehnung an PORTER wird eine Wertkette für den Hochleistungssport erarbeitet. Bekanntlich ist die Wertkette ein flexibles Instrument und dient der Analyse von

Wettbewerbsvorteilen in Unternehmen. Diese Grundlagen wurden bereits im Kapitel 2 erläutert.

Bei PORTER wird ein Unternehmen als effizient eingestuft, sofern die Kosten gegenüber der Wertschöpfung für ein Produkt niedriger ausfallen. Rudimentär liegt das Ziel im Hochleistungssport nicht in der Gewinnerzielungsabsicht, sondern im Erreichen sportlicher Erfolge. Demnach gibt es einen grundlegenden Unterschied in der Zielabsicht beider Ansätze. Aus diesem Grund werden zur Erstellung einer Wertkette für den Hochleistungssport diverse Wertaktivitäten angepasst und notwendige Ergänzungspositionen eingefügt.

Zunächst folgt eine Erläuterung der ausgewählten Wertaktivitäten für die Wertkette des Hochleistungssports. Diese wird, wie PORTER es vorsieht, nach primären und unterstützenden Aktivitäten unterschieden. Abschließend wird die Wertkette für den Hochleistungssport in einer Graphik dargestellt. Diese findet zu einem späteren Zeitpunkt der Arbeit ihren ersten Praxiseinsatz. Hier wird sie zur Ursachenanalyse verwendet, ob durch das Konzept OTP-2010 die Kanadier Wettbewerbsvorteile generieren.

3.2.1 Primäre Aktivitäten

PORTER spricht bei den primären Aktivitäten davon, dass diese sich mit der physischen Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung und sogar mit dem Vertrieb beschäftigen[83]. In der vorliegenden Wertkette für den Hochleistungssport handelt es sich allerdings nicht um ein Produkt oder eine Dienstleistung im herkömmlichen Sinn. Die zu produzierende Sportleistung wird über den Athleten hergestellt. Demnach werden den primären Aktivitäten alle Maßnahmen zugeordnet, die direkt mit der Sportleistung des Athleten in Verbindung stehen.

Folgende Aktivitäten werden zum Aufbau, zur Erhaltung und Erhöhung der Leistungsfähigkeit des Athleten unternommen:

---

[83] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.244.

Seeding & Screening

Diese Kategorie wird aufgrund ihrer Inhalte mit den Begriffen Seeding, zu Deutsch besäen, und Screening, zu Deutsch überprüfen, beschrieben. Diese ist mit einem Eingangsbecken vergleichbar. Seeding bezieht sich auf die Aufnahme eines Athleten in die Produktionskette, und Screening zeigt die Eignung des Athleten in die Produktionskette aufgenommen zu werden.

In diese Kategorie wird jener Athlet eingeordnet, der bereits oder in absehbarer Zeit hohe Chancen hat einen Wettbewerbserfolg in Form von hervorragenden Leistungen im internationalen Spitzenbereich zu erbringen. Seeding und Screening ist auf den Eingangszustand der sportlichen Leistung des Athleten gerichtet.

Trainingsgestaltung

Diese Kategorie umfasst die Funktion des sportlichen Trainings. Hier findet eine ständige Gestaltung der sportlichen Leistung mit Ausrichtung auf das zu erbringenden Resultat, der Wertschöpfung statt. Die Trainingsgestaltung trägt zur direkten Herstellung des Endproduktes – die sportliche Leistung – bei, deren Zielsetzung mit PORTERs Kategorie der Operation[84] vergleichbar ist.

Die Trainingsgestaltung schließt die Variablen des sportlichen Trainings ein, die die unmittelbare Gestaltung der Leistung des Athleten betreffen. Die Prozesse dieser Kategorie sind kontinuierlich. Sie tragen zum Erhalt und/oder zur Verbesserung des Leistungszustands des Athleten bei.

[84] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S. 66.

Leistungsvergleich

Alle Aktivitäten, die die sportlichen Leistungen des zu untersuchenden Hochleistungssportlers im internationalen Vergleich messen, werden hier zusammengefasst. Die Aktivitäten beziehen sich beispielsweise auf Vorbereitungswettbewerbe, die auf die zu erbringende Zielleistung der Wertschöpfung hinführen. Das bedeutet, dass hier nicht der eigentliche Zielwettbewerb eingeordnet wird.

In dieser Kategorie wird der Athlet vor die Herausforderung gestellt in Konkurrenzsituationen, das bedeutet unter Druck sportlicher Gegner seine bestmögliche Leistung abzurufen. Die Platzierung zeigt das aktuelle Leistungsniveau des Athleten. Daraus lassen sich Entwicklungspotentiale ableiten. Die jeweiligen Konsequenzen für die Gestaltung der Abläufe sind in der gesamten Wertkette vorzunehmen.

Zu bedenken ist, dass der Athlet ein dynamisches Wesen darstellt. Er ist in einer ständigen Entwicklung und seine Leistungen sind variabel. Letztendlich sind die Resultate bzw. Erkenntnisse in dieser Kategorie keine Garantie für die vorgesehene Endleistung des Wettbewerbserfolgs. Dennoch liefern sie einen Hinweis, da die Leistung des Athleten beurteilt werden kann, die wiederum Einschätzungen einer zu erbringenden Zielleistung erlaubt.

Sport-Marketing

Zur Verwirklichung der Unternehmensziele werden Marketingkonzeptionen angewendet. Diese Konzeptionen beinhalten die Planung des Vorhabens, die Durchführung und deren Erfolgskontrolle. Durch diese Vorgehensweise werden Austauschprozesse – das sind Transaktionen mit Kunden im Absatzmarkt – realisiert.[85]

[85] Vgl. HERMANNS, A./RIEDMÜLLER, F. (2002): Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen, in: GALLI (Hrsg.): Sportmanagement, München 2002, S.230.

Zum Marketing mit Sport:

Zahlreiche sportfremde Unternehmen nutzen den Sport um ihre eigene Zielsetzung zu optimieren. Letztendlich ist die Zielsetzung des Unternehmens der Verkauf der eigenen Produkte. Dafür werden so genannten Werte und Personen aus dem Sport eingesetzt. Die Umsetzung des Marketingansatzes erfolgt durch entsprechendes Sponsoring oder Werbung.[86] Dadurch generieren die sportlichen Institutionen und/oder der Athlet entsprechende Gelder, um seine eigenen Ziele zu finanzieren.

Zum Marketing im Sport:

Unter den Unternehmen des Sportmarktes werden u.a. die Vereine, Verbände und die kommerzielle Anbieter des Sports verstanden. Ausgerichtet werden alle Angebote und Aktivitäten auf die Nachfrager des Sports. Deren Nachfrager sind die Athleten, die Zuschauer und unter Umständen die Nachfrager der Folge- und Nachbarmärkten. Somit entsprechen die produzierten Produkte und Leistungen den Bedürfnissen des Absatzmarktes.[87]

Letztendlich verfolgen die fördernden Unternehmen das Ziel, ihre Produkte oder eine Dienstleistung zu verkaufen bzw. gesteckte Ziele zu erreichen. In der vorliegenden Wertkette ist der hauptsächliche Betrachtungswinkel nicht die Seite der fördernden Unternehmen, sondern deren Nutznießer des Marketingengagements. Die Nutznießer sind alle Aktivitäten innerhalb der Wertkette, darunter fallen auch die Athleten eines Spitzensportkonzepts. Prüft man das Schwergewicht des Marketings innerhalb der Wertkette, stellt man fest, dass die Vermarktung der Athleten von Bedeutung ist und den Produktionsprozess beeinflusst. Daher wird das Sport-Marketing den primären Aktivitäten zugeordnet.

---

[86] Vgl. HERMANNS, A./RIEDMÜLLER, F. (2002): Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen, in: GALLI (Hrsg.): Sportmanagement, München 2002, S.230.
[87] Vgl. Ebenda, S.230.

Athletenservice

Der Service orientiert sich an der von PORTER benannten Kategorie Kundendienst[88]. Die Tätigkeiten sollen zur Zufriedenheit und zum Wohlergehen des Athleten beisteuern. Darunter zählen zum Beispiel alle für den Athleten erforderlichen Materialien, ein sehr guter Betreuungsservice über Stützpunkte und ein gutes finanzielles Budget für den Sportler.

Event Vorbereitung

Diese Kategorie beinhaltet die Variablen zur unmittelbaren Vorbereitung der Athleten auf den vorgesehenen Wettbewerb. Auf die Wertschöpfung ausgerichtete Veranstaltungen, wie Workshops und Camps oder die Wettkampfsimulation, sollen dem bis dahin aktuellen Leistungszustand des Athleten einen letzten Touch zur Leistungssteigerung geben.

3.2.2 Unterstützende Aktivitäten

Die Leistungserstellung der primären Aktivitäten wird über die unterstützenden Aktivitäten ergänzt[89]. Die Letzteren stellen die für die Produktion notwendigen weiteren Prozesse zur Verfügung. Somit sichern sie die Betriebsbereitschaft der gesamten Unternehmung. Im Vergleich zu den primären Aktivitäten wirken die unterstützenden Aktivitäten vorwiegend indirekt auf den Athleten und seine Leistungen. Sie beziehen sich in Abhängigkeit ihrer Aufgaben auf einzelne Wertaktivitäten oder auf das gesamte System.

---

[88] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S.67.
[89] Vgl. MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005, S.217.

Infrastruktur des Sports

In diese Kategorie werden die Systeme der Führung und der Information integriert. Vergleichbar mit PORTERs Vorstellung beinhaltet diese die Geschäftsführung, die Planung, das Rechnungswesen und die Finanzen.[90] Die Infrastruktur des Sports unterstützt die Wertkette im Ganzen[91]. Ihre Variablen erfüllen die Leitungsfunktion und tragen die Gesamtverantwortung aller ihr nachgeschalteten und in der Wertkette enthaltenen Abläufe.

Für einen Wettbewerbsvorteil ist die Infrastruktur von großer Bedeutung. Darunter versteht man zum Beispiel hervorragende Kontakte – die sogenannten persönlichen Netzwerke – des Geschäftsführers oder Managementinformationssysteme[92].

Kooperationen

Unter den Kooperationen werden die politischen und finanziellen Instanzen des Sports verstanden. Genauer gesagt, handelt es sich um die Sportorganisationen, Sportverbände und die Finanzierungspartner.

Dabei sind die Sportverbände sowohl für die Sportqualität ihrer Athleten als auch für die Trainerkomponente verantwortlich. Die Finanzierungspartner sind oftmals große Wirtschaftsbetriebe, die erhebliche Budgetmittel durch Sponsoring oder durch Werbung investieren. Gelegentlich tritt auch bei großen Events die Regierung als Finanzierungspartner auf. Die Sportorganisationen sind Einrichtungen, wie das Nationale Olympische Komitee oder andere Multisportorganisationen, die dem Sport zusätzliche finanzielle Mittel und Betriebsleistungen zur Verfügung stellen.

In die Kategorie werden wirtschaftliche Betriebe sowie Forschungseinrichtungen eingeordnet. Diese stellen zum Beispiel die notwendigen Räumlichkeiten und Ex-

---

[90] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S.70.
[91] Vgl. Ebenda, S.65.
[92] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.246.

pertisen für sportwissenschaftliche Untersuchungen zur Verfügung, die in das Training eingegliedert werden.

Technologie und Entwicklung

Der Hochleistungssport ist von einer ständigen Weiterentwicklung bezüglich steigender Leistungen gekennzeichnet. Innovationen zur Erhöhung der Leistungssteigerung spielen eine bedeutende Rolle und können über Sieg und Niederlage entscheiden. In dieser Kategorie wird die Sportforschung eingegliedert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden dem Hochleistungssport zur Verfügung gestellt.

Programme zur Leistungssteigerung

In dieser Kategorie werden alle kurz- und langfristigen in sich selbst abgeschlossenen Pläne eingeordnet, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Wertschöpfung haben. Gemeint sind Teilprogramme. Im Unterscheid zu dem übergeordneten Hochleistungssportplan tragen sie zu einzelnen Verbesserungen und Leistungserstellungen bei.

Dienstleistungspersonal

Diese Kategorie schließt das mit dem Athleten unmittelbar in Verbindung stehende Personal, wie Trainer, Fachexperten, Betreuungspersonal und Dienstleistungspersonal ein. Sie verrichten die Aufgaben das Hochleistungssporttraining zu formen und dem Athleten die entsprechenden Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen. In ihrer Tätigkeit beeinflussen sie unmittelbar, und über die Zufriedenstellung des Athleten mittelbar die sportliche Leistung.

Betreuung

Spezielle Einrichtungen, wie Stützpunkte, sind die Variablen dieser Kategorie. Sie tragen zu der Zufriedenstellung von Athleten und Trainern bei. Über diese Kategorie werden die spezifischen Bedürfnisse der Benannten über spezielle Dienstleistungen, wie Beratungen gedeckt.

3.2.3 Zusammenführung

Die einzelnen Kategorien für die Wertkette des Hochleistungssports sind erarbeitet. Jetzt fehlt die Zusammenführung der beschriebenen primären und unterstützenden Aktivitäten in eine graphische Darstellung.

Die Wertkette ist nach Belieben für den Hochleistungssport universell einsetzbar. Darunter ist zu verstehen, dass die Wertkette für jeglichen Hochleistungssport seine Anwendung findet. Zur Sicherstellung der Funktionstüchtigkeit wurde die Wertkette zwei Probeläufen unterzogen. Der Testlauf erfolgte für einen französischen Fußballverein der in der nächsten Spielsaison um einen internationalen Titel kämpft. Das gesteckte Ziel ist der Gewinn der Champions League. Der zweite Testlauf wurde mit einem jungen Eiskunstläufer durchgeführt. Die ersten internationalen Teilnahmen liegen hinter ihm. Ein Top-Drei-Ergebnis wurde bisher nicht erzielt, aber sein persönliches Ziel ist der Gewinn der Weltmeisterschaft in drei Jahren. Die beiden vollzogenen Testläufe wurden mit Bravour bestanden.

Die folgende graphische Darstellung zeigt die Wertkette für den Spitzensport. Der vorgelagerte Pfeil der Wertkette stellt eine Hochleistungskonzeption dar. Dies ist ein Förderkonzept mit einer konkreten Zielbenennung für einen einzelnen oder mehrere Athleten, für ein Team, einen Verband, mehrere Verbände oder umfassend gültig für den nationalen Hochleistungssport. Die Inhalte der Hochleistungssportkonzeption geben die Richtlinien vor. Nochmals zu erwähnen ist, dass der Hochleistungssport vom sportlichen Wettkampf lebt und auf sportlichen Erfolg ausgerichtet ist. Der Erfolg bzw. die Gewinnspanne der Wertkette ist der Wettbewerbserfolg.

Abbildung 7: Wertkette des Hochleistungssports[93]

In der Wertkette des Hochleistungssports wird von den Athleten erwartet oder es wird ihnen unterstellt, dass sie zur gegebenen Zeit Weltklasseleistungen abrufen und Wettbewerbserfolge erzielen. Somit kann die endgültige Erfolgskontrolle erst nach der Wettkampfteilnahme erfolgen.

Die Anbieter des Sports investieren ihre Ressourcen in das Sportprojekt. Das Hauptziel der Anbieter ist nicht der finanzielle Erfolg, sondern der sportliche Wettbewerbserfolg ihrer Athleten. Deren Leistungserstellung konsumieren die Nachfrager als Endverbraucher. Jeder Marktteilnehmer generiert aus der Leistungserstellung diverse Folgewirkungen. Ein Beispiel sind hier die Emotionen der begeisterten Zuschauer während eines Wettkampfs. Die nächste Graphik visualisiert die Gegebenheiten und die Folgen der Wertkette sowohl für die Seite der Anbieter als auch der Nachfrager.

[93] Abbildung 7: Wertkette des Hochleistungssports. Quelle: Modifiziert nach PORTER, M.E.: Das Modell einer Wertkette, Sonderausgabe, Frankfurt 1989, S.62.

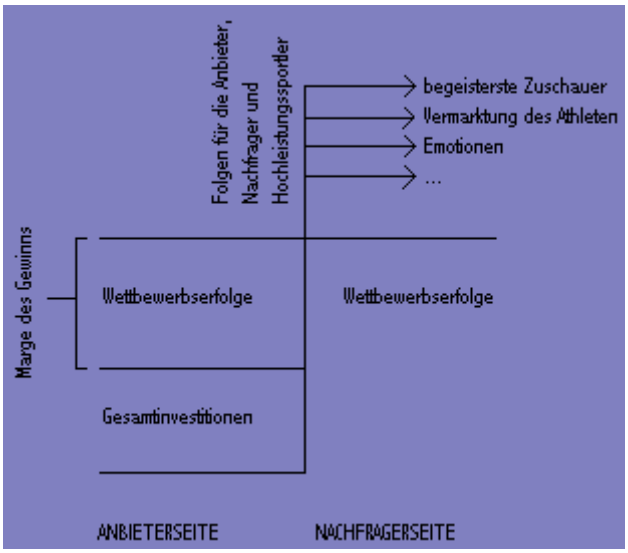

Abbildung 8: Zieldarstellung für Anbieter und Nachfrager[94]

Bevor die Wertkette ihre Anwendung zur Bearbeitung des gestellten Themas findet, folgt zunächst ein Kapitel, das die Entwicklungen und Leistungstendenzen im Olympischen Wintersport Kanadas beschreibt.

[94] Abbildung 8: Zieldarstellung für Anbieter und Nachfrager. Quelle: Modifiziert nach WELGE, M.K./AL-LAHAM A: Aufteilung des Wertbegriffs aus Anbieter- und Nachfragerseite, S.243.

4. Entwicklungen und Leistungstendenzen Kanadas

In diesem Kapitel werden verschiedene Entwicklungsaspekte Kanadas der vergangenen Jahre aufgeführt. Als Datenbasis dienen die letzten vier Olympischen Winterspiele. Ziel ist den Entwicklungstrend zu erkennen.

Der erste Teilbereich bezieht sich auf messbare Größen. Die internationale Einordnung Kanadas und Leistungsschwerpunkte, als auch der Einfluss der neuen Wettbewerbe auf die Gesamtmedaillen werden untersucht.

Im zweiten Teilbereich werden markante infrastrukturelle Punkte gekennzeichnet, die Veränderungen im kanadischen Sportsystem und damit einen Einfluss auf die Olympiavorbereitungen der Kanadier zu vergangenen Winterspielen aufzeigen.

Um einen Eindruck über die Teamgröße der kanadischen Mannschaft zu erhalten, wird die Anzahl der Athleten und Betreuer zu den ausgewählten Olympischen Winterspielen von 1994, 1998, 2002 und 2006 in der folgenden Graphik dargestellt:

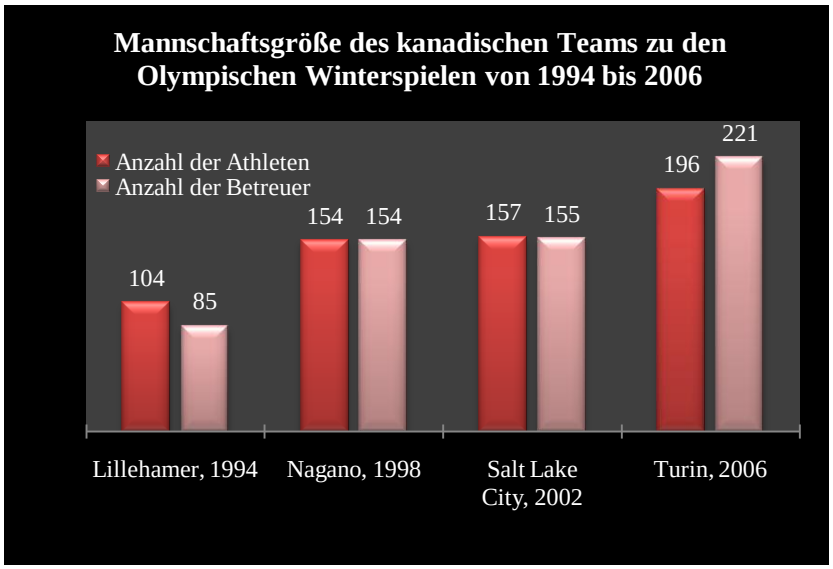

Abbildung 9: Mannschaftsgröße des kanadischen Teams zu den Olympischen Winterspielen 1994 bis 2006[95]

[95] Abbildung 9: Mannschaftsgröße des kanadischen Teams zu den Olympischen Winterspielen 1994 bis 2006. Quelle: Modifiziert nach General Observations, http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/postgames_report.pdf, abgerufen am 23. November 2006, S.40.

4.1 *Zum Erfolgsprofil zu den Olympischen Winterspielen von 1994 bis 2006*

Seit den Olympischen Winterspielen von 1994 in Lillehammer nehmen die erreichten Gesamtmedaillen Kanadas stetig zu. Bis zu diesem Zeitpunkt wurde zu den Olympischen Winterspielen von 1924 in Chamonix bis 1992 in Albertville die Anzahl von sieben Gesamtmedaillen nicht übertroffen. Die phänomenale Steigerung auf 13 Gesamtmedaillen von 1994 in Lillehammer zieht seit dem einen positiven Medaillentrend nach sich:

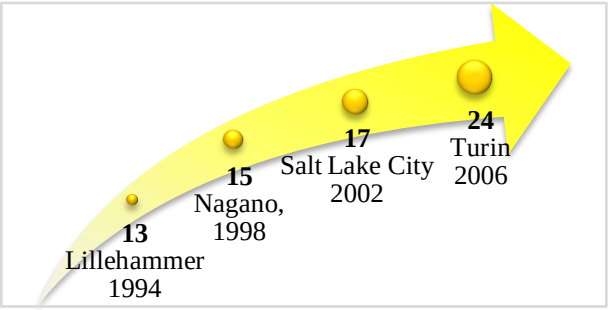

Abbildung 10: Medaillentrend Kanadas im Zeitverlauf zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006[96]

In diesem Teilkapitel wird untersucht, in wie weit die von den Kanadiern gesteckten Ziele für 2010 im Vergleich zu den erreichten Olympischen Ergebnissen der jüngeren Zeit als realistisch eingestuft werden können. Als jüngere Zeit versteht man in diesem Kontext die Olympischen Winterspiele der Jahre 1994 bis 2006, da erst ab diesem Zeitpunkt die kanadische Medaillenbilanz erhebliches Entwicklungspotential aufzeigt und sogar seit Beginn des ausgewählten Untersuchungszeitraums unter den zehn besten Wintersportnationen im Gesamtmedaillenspiegel rangiert.

[96] Abbildung 10: Medaillentrend Kanadas im Zeitverlauf zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006. Quelle: Modifiziert nach General Observations, http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/postgames_report.pdf, abgerufen am 23. November 2006, S.40.

4.1.1 Zur internationalen Einordnung Kanadas

Untersucht wird in diesem Teilkapitel, ob im Vergleich zu den Ergebnissen der jüngeren Zeit die Zielvorstellung Kanadas, zu den Olympischen Winterspielen 2010 die bisher höchste Medaillenanzahl seiner Geschichte zu erreichen und damit Top-Nation zu werden, als realistisch eingestuft werden kann.

Um die Medaillenentwicklung Kanadas besser einschätzen zu können, wird ein internationaler Bezug hergestellt. Zum Vergleich werden die stärksten Wintersportnationen angeführt. Hierzu zählen jene, die im Gesamtmedaillenspiegel zu den vier benannten Winterspielen unter die besten zehn Nationen zugeordnet sind. Diese sind Deutschland, Italien, Norwegen, Österreich, Russland und die USA.

Die folgende Abbildung zeigt im Ergebnis die Medaillenentwicklungsverläufe der Nationen:

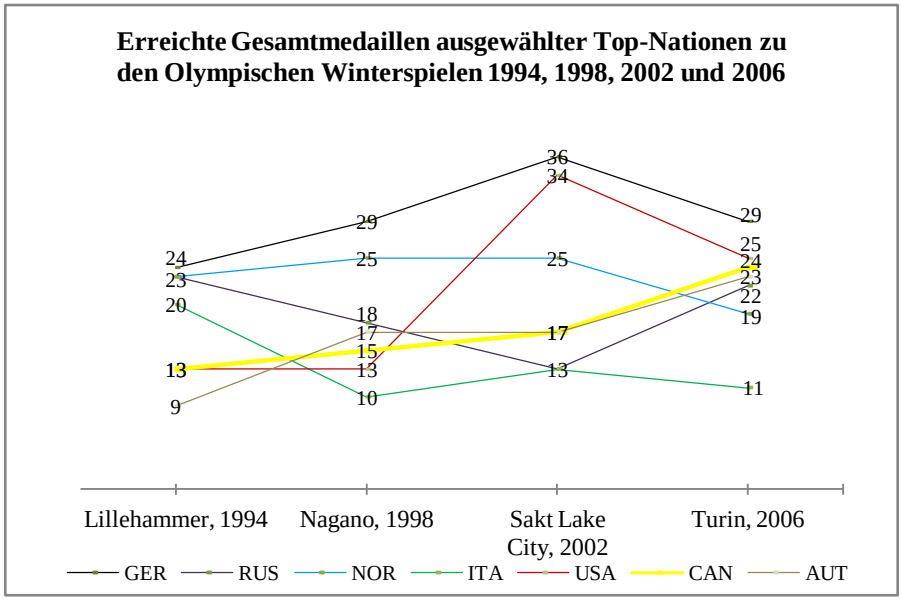

Abbildung 11: Erreichte Gesamtmedaillen ausgewählter Top-Nationen zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006[97]

[97] Abbildung 11: Erreichte Gesamtmedaillen ausgewählter Top-Nationen zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006. Quelle: Modifiziert nach
http://sportsline.com/olympics/winter/history/1994, abgerufen am 18. November 2006;
http://sportsline.com/olympics/winter/history/1998, abgerufen am 18. November 2006;
http://sportsline.com/olympics/winter/history/2002, abgerufen am 18. November 2006;
http://sportsline.com/olympics/winter/history/2006, abgerufen am 18. November 2006.

Im internationalen Vergleich ist der Entwicklungsverlauf der erreichten Gesamtmedaillen Kanadas positiv zu werten. Mit einer beinahe kontinuierlichen Steigerung der Medaillenanzahl dringt die Nation zuletzt in Turin 2006 bis in den Top-Spitzenbereich der besten drei Wintersportnationen vor.

Die unterschiedlichen internationalen Entwicklungsverläufe identifizieren Deutschland und die USA als die stärksten Nationen im Kampf mit Kanada um die höchste Gesamtmedaillenanzahl für Vancouver 2010.

Deutschland positioniert sich im angezeigten Zeitraum als stärkste Wintersportnation. Aufgrund seiner langjährigen Stabilität wird vermutet, dass Deutschland auch zu den kommenden Olympischen Winterspielen in Vancouver 2010 keine gravierenden Einbrüche verzeichnen wird. Mit seinem Ziel die Spitzenposition auch in Vancouver 2010 zu halten, wurden bereits nach Turin 2006 die entsprechenden Maßnahmen zur weiteren Entwicklung des Hochleistungsports etabliert. Deutschland kann diesbezüglich auf ein stabiles Leistungssportsystem seiner Vergangenheit aufbauen.[98]

Die USA hat zu den Olympischen Winterspielen in Salt Lake City 2002 einen enormen Leistungsvorsprung vollzogen. Das speziell auf die Medaillenerfolge ausgerichtete Programm Podium 2002[99] hat die Amerikaner zu ihren Erfolgen geführt. In Turin 2006 konnte die USA seine errungene Spitzenposition in abgeschwächter Form wiederholen.

Deutschland und die USA sind in Salt Lake City mit Abstand die stärksten Wintersportnationen. Im Vergleich zu Kanada hatten beide in Turin 2006 eine erhebliche Medaillenanzahl einbüßen müssen. Die Entwicklung Kanadas ist hingegen von einer konstanten Stabilität gekennzeichnet. Die Ausgangsbasis für eine weitere Steigerung der Gesamtmedaillen und dem damit verbundenen Ziel Top-Nation zu werden ist gut. Wird rein mathematisch der Trend Kanadas bis zu den Winterspielen in Van-

---

[98] SPITZ, L./ZIEGLER, J./KINDINGER, W.: Allgemeine Daten und Fakten - Sportarten und Sportartgruppen, in Sonderheft: Deutscher Sportbund - XX. Olympische Winterspiele 2006 – Internationale und nationale Sportanalyse, Frankfurt 2006, S.64-65.

[99] Vgl. http://www.aafla.org/OlympicInformationCenter/RevueOlympique/1999/orfXXVI26/ORFXXVI26zg.pdf, abgerufen am 1. Januar 2007.

couver 2010 weiter gezogen, so kann man mit einem weiteren Ausbau der Platzierung Kanadas im Gesamtmedaillenspiegel rechnen. In Anbetracht dieses Entwicklungsverlaufs ist die angedachte Zielerreichung für 2010 als realisierbar einzustufen. Zudem ist das Ziel mit der in Turin 2006 erreichten dritten Nationenwertung in greifbarer Reichweite. Die Frage ist, ob Kanada zu den Spielen in Vancouver 2010 seine Position so weit ausbauen kann, dass es die USA einholt, und Deutschland von seiner jahrelangen Spitzenposition verdrängt.

4.1.2 Nationales Leistungsprofil in den Sportarten

Nachdem Kanadas Stellung im internationalen Bereich gezeigt wurde, werden die Leistungsschwerpunkte in den Sportarten zu den Olympischen Winterspielen von 1994, 1998, 2002 und 2006 ermittelt. Die Sportarten werden aufgrund der Fülle an Informationen – zuletzt in Turin 2006 wurden 84 Wettbewerbe ausgetragen – nicht in ihren einzelnen Disziplinen, sondern übergreifend betrachtet.

Die nachstehende Abbildung zeigt im Ergebnis die Medaillenverteilung in den Sportarten an. Für einen Gesamtüberblick werden die vier oben genannten Olympischen Winterspiele in eine Darstellung integriert.

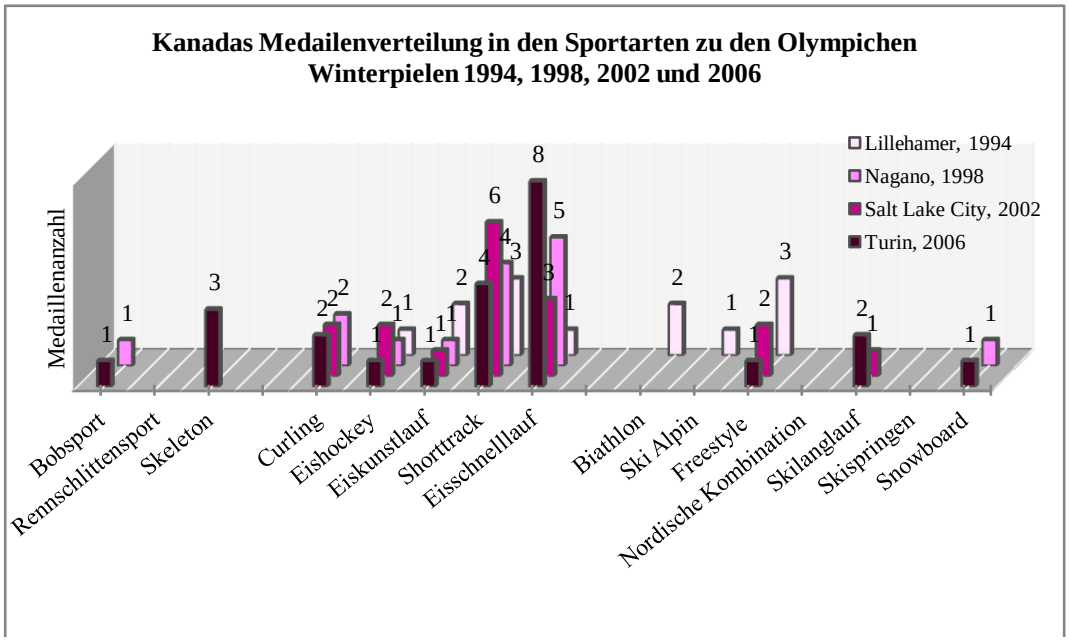

Abbildung 12: Kanadas Medaillenverteilung in den Sportarten zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006[100]

In dem angezeigten Zeitraum sind die Schwerpunkte Kanadas in den Sportarten deutlich zu erkennen. Zu allen Winterspielen wird der größte Anteil der erreichten Gesamtmedaillen im Eissport errungen. In Nagano 1998 gingen 13 der 15 erreichten Gesamtmedaillen an den Eissport. In Salt Lake City wurden 14 von den erreichten 17 Gesamtmedaillen und in Turin 16 der 24 Gesamtmedaillen von den Eissportathleten gewonnen.

Dem starken Eissport steht der schwächere Schneesport gegenüber. Mit Ausnahme von Freestyle – hier wurden in drei von vier Winterspielen Medaillen errungen – zeigen die Sportarten des Schneesports keine Stabilität auf. Es werden nur vereinzelt Medaillen gewonnen. Anzumerken ist, dass die Erfolge zuletzt in Turin am größten waren.

[100] Abbildung 12: Kanadas Medaillenverteilung in den Sportarten zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006. Quelle: In Anlehnung an Canadian Medals by sport: 1994-2006 http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/postgames_report.pdf, abgerufen am 23. November 2006, S.70.

Die schwächste Gruppe bildet der Bob- und Schlittensport. Gegenüber der Vergangenheit kann in dieser Sportartengruppe zu den Winterspielen in Turin 2006 ebenfalls ein bemerkenswerter Medaillenzuwachs verzeichnet werden.

Zu den vergangenen Olympischen Winterspielen gab es eine einseitige Verteilung der Medaillen. Hingegen wurden zu den Olympischen Winterspielen in Turin 2006 in einer größeren Anzahl von Sportarten Medaillen errungen.

4.1.3 Einfluss der neuen Olympischen Wettbewerbe

Bezüglich des beobachtenden Medaillenerfolgs in der Vergangenheit muss der Anstieg der neuen Wettbewerbe zu Olympischen Winterspielen bedacht werden. In der Zeitspanne zu den Winterspielen von 1994, 1998, 2002 und 2006 werden insgesamt 23 neue Wettbewerbe in die Olympischen Winterspiele integriert. Untersucht wird, ob der positive Medaillentrend Kanadas auf die Einführung der neuen Wettbewerbe zurückzuführen ist.

An dieser Stelle wird auf die im Anhang beiliegende Abbildung verwiesen, die als Grundlage der Ergebnisdarstellung herangezogen wurde.

Als erstes wird das eben erwähnte Datenmaterial nach der Medaillenverteilung aufbereitet. Untersuchungsgegenstand ist hier die Anzahl der Medaillenerfolge nach neu eingeführten und alten Wettbewerben im Vergleich. Als neue Sportart wird hier der Medaillenerfolg nur bei der ersten Olympischen Teilnahme gewertet.

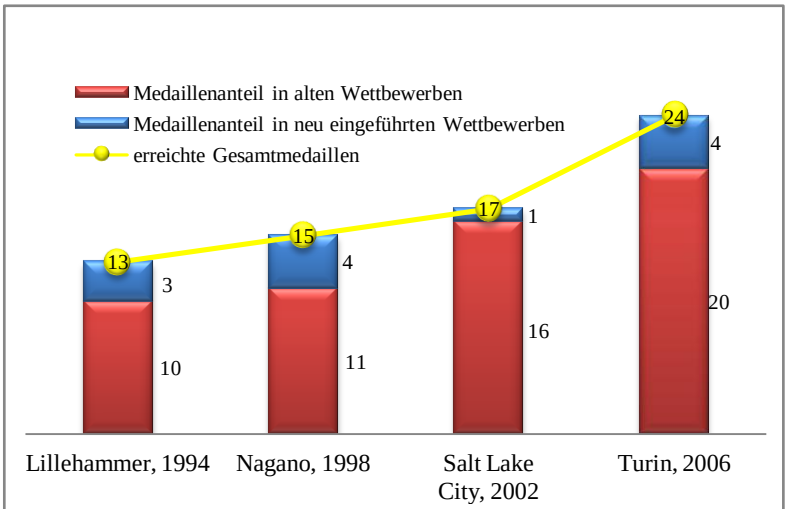

Abbildung 13: Vergleich der Medaillenanteile in den alten und neu eingeführten Wettbewerben zu 1994, 1998, 2002 und 2006[101]

Die Medaillenerrungenschaften variieren in den neu eingeführten Sportarten in einer Bandbreite von einer bis vier Medaillen. Nur in Salt Lake City liegt die Medaillenquote der neu eingeführten Sportarten unter sechs Prozent. Ansonsten wird ein Quotenanteil zwischen rund 16 Prozent bis fast 27 Prozent verzeichnet. Es bleibt festzuhalten, dass die jeweiligen Neueinführungen für den kanadischen Medaillenerfolg in den letzten vier Winterspielen größtenteils von Bedeutung sind.

Die Verteilungsquoten des Medaillenerfolgs erhöhen sich dramatisch, wenn die Medaillenerfolge der neu eingeführten Sportarten seit Lillehammer kumuliert betrachtet und den alten Sportarten gegenüber gestellt werden. Darüber verschafft die nächste Graphik einen Überblick.

[101] Abbildung 13: Vergleich der Medaillenanteile in den alten und neu eingeführten Wettbewerben zu 1994, 1998, 2002 und 2006. Quelle: Modifiziert nach Canadian Medail Winners, http://www.tsn.ca/olympics/feature/fid=10281&hubname=, abgerufen am 09.04.2006; Quelle: Modifiziert nach Canadian Medal Winners, http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10282&hubname=, abgerufen, 09.04.2006; Quelle: Modifiziert nach Canadian Medial Winners, http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10299&hubname=, abgerufen 09.04.2006; Quelle: Modifiziert nach Canadian Medial Winners, http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10298&hubname=, abgerufen 09.04.2006.

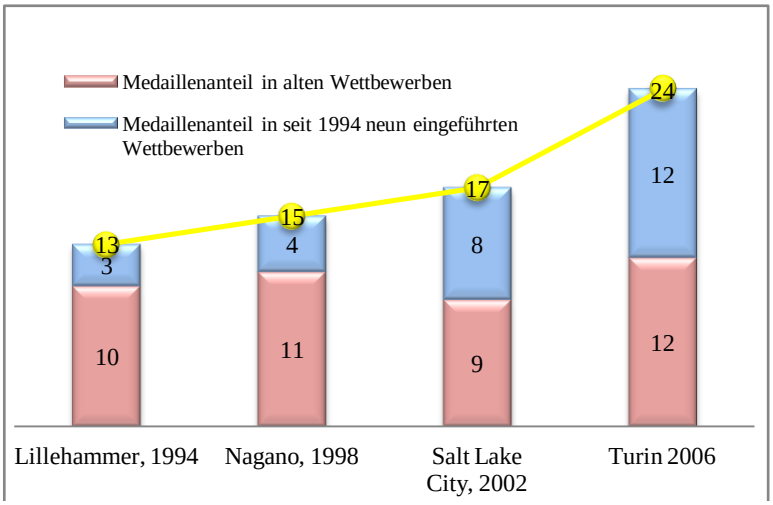

Abbildung 14: Vergleich der Medaillenanzahl in den alten Wettbewerben mit den seit 1994 kumulierten neuen Wettbewerben[102]

Die Graphik verdeutlicht, dass die Medaillenerfolge der neuen Sportarten in den letzten vier Winterspielen auffällig steigen und deren Anteilsquoten am Gesamterfolg beachtlich sind. Insbesondere in Salt Lake City, hier liegt die Quote bei ca. 47 Prozent, in Turin ist sogar die Hälfte des Medaillenerfolgs auf die neu eingeführten Sportarten zurück zu führen.

Fazit ist, dass in der Vergangenheit die neu integrierten Wettbewerbe den Gesamtmedaillenspiegel zu den Olympischen Winterspielen von 1994, 1998, 2002 und 2006 erheblich erhöhen. Und ein Großteil des positiven kanadischen Medaillentrends beruht auf den neuen Sportarten.

In Vancouver 2010 werden mit der Disziplin Skicross der Damen und Herren bis dato zwei neue Wettbewerbe zugelassen. Allerdings können die Kanadier zu den

[102] Abbildung 14: Vergleich der Medaillenanzahl in den alten Wettbewerben mit den seit 1994 kumulierten neuen Wettbewerben: Modifiziert nach Canadian Medal Winners, http://www.tsn.ca/olympics/feature/fid=10281&hubname=, abgerufen am 09.04.2006; ; Quelle: Modifiziert nach Canadian Medal Winners, http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10282&hubname=, abgerufen, 09.04.2006; Quelle: Modifiziert nach Canadian Medial Winners, http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10299&hubname=, abgerufen am 09.04.2006; Quelle: Modifiziert nach Canadian Medial Winners, http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10298&hubname=, abgerufen am 09.04.2006.

letzten Weltmeisterschaften bisher keine Platzierung unter den ersten zehn vorweisen.[103] Die beiden Neueinführungen sind momentan nicht zugunsten Kanadas.

4.2 *Zur Entwicklung, politischen Einordnung und Unterstützung des Hochleistungssports in Kanada*

Die nachstehenden Punkte geben einen ersten Einblick über die situativen Bedingungen des Hochleistungssports im vergangenen Sportsystem Kanadas. In der Konzeption OTP-2010 wird das kanadische Sportsystem bemängelt. Es fehlen eindeutige und kollektive Zielformulierungen für den Hochleistungssport. Dadurch entstehen Koordinations- und Kommunikationsprobleme unter den einzelnen Sportorganisationen. Diese handeln nicht gemeinschaftlich. Planungen für den Hochleistungssport können nicht zentral abgestimmt oder bewertet werden.[104]

Letztendlich ist das Sportsystem von zu vielen Abläufen gekennzeichnet, woraus sowohl Lücken als auch Überschneidungen entstanden sind. Es gibt eine große Anzahl an Finanzierungsorganisationen und Programmen, die aber keine einheitlichen Lösungen anbieten.[105]

Eine weitere Problematik sind die unzureichenden Geldmittel[106], um den Hochleitungssport adäquat zu fördern.[107] So ist die Teilnahme der kanadischen Athleten zu international bedeutenden, in Europa stattfindenden Wettkämpfen, wie Weltcups oder vergleichbaren Wettkämpfen begrenzt[108]. Auch der für die Athleten notwendi-

---

[103] Vgl. http://www.fis-ski.com/uk/604/610.html?sector=FS&raceid=4570, abgerufen am 20. Mai 2007.
[104] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.14.
[105] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.21.
[106] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.14.
[107] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. iii.
[108] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.32.

ge Service an zusätzlichem Fachpersonal, wie Psychologen oder Physiotherapeuten kann nicht für alle Athleten ausreichend angeboten werden[109]. Eine Studie ergibt, dass im kanadischen Sportsystem im internationalen Vergleich mit den Nationen Frankreich, Großbritannien, Spanien, USA und Australien[110] die niedrigste Finanzierung zur Verfügung steht[111].

Auch die nationale Sportforschung wird unzureichend angewendet. Kanada imitiert hauptsächlich Innovationen anderer Nationen, um den internationalen Anschluss zu technologischen Fortschritten nicht zu verlieren.[112]

Bezüglich der infrastrukturellen Ausstattungen gibt es für einige Wintersportarten nur in Calgary die spezifischen Trainingskomplexe, die zur adäquaten Ausbildung der Hochleistungssportler erfordert werden. Hiervon sind der Bob- und Schlittensport, sowie die Sportarten Skisprung und Nordische Kombination betroffen. Der Ausbildungsort ist auf Calgary beschränkt.[113]

4.2.1 Veränderungen im Zeitverlauf

Im Jahr 1961 entsteht eine Gesetzgebung, die den Beitrag der Regierung für das Sportsystem festlegt. Mit dem Einverständnis zu dem Fitness- und Amateursportgesetz beginnt der unmittelbare Beitrag der Bundesregierung Kanadas für den Leis-

---

[109] Vgl. http://www.canada.com/topics/news/story.html?id=047927d8-0196-4eb0-a825-22c93280a606&k=92264&p=1, abgerufen am 22. Januar 2007.
[110] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.13.
[111] Vgl. Ebenda, S. 14.
[112] Vgl. Ebenda, S.29-30.
[113] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005. S.15-16.

tungssport.[114] Im Frühjahr 2003 wird die Gesetzgebung modernisiert[115]. Das neue Gesetz baut auf der Canadian Sport Policy[116] auf.

Die Canadian Sport Policy ist ein Maßnahmenpapier aus dem Jahr 2002[117]. Initiiert wird es über Sport Canada[118]. Es skizziert gemeinsame Ziele und Visionen, Kanada in der Langzeitperiode von 2002 bis 2012 zu einer führenden Sportnation zu entwickeln. Diese Zielverfolgung bezieht sich auf die gesamte Bandbreite des kanadischen Sports und integriert alle Segmente.[119] Die vier Teilziele Enhanced Participation, Enhanced Excellence, Enhanced Capacity und Enhanced Interaction führen auf das Gesamtziel hin.[120]

Die Canadian Sport Policy ist ein neuer Bezugsrahmen für eine kollektive Entwicklung des Sports in Kanada. So werden die darin beschrieben Zuständigkeiten auf die jeweilige provinzielle und territoriale Ebene und auf die Bundesebene verteilt.[121] Diese Verteilung kennzeichnet eine neue noch nie dagewesen Koordination zwischen den einzelnen Ebenen gemeinsam das Sportsystem zu verbessern[122].

Entstanden ist die Canadian Sport Policy ebenso aus einer zwischenstaatlichen Zusammenarbeit zwischen Sport Canada, als Vertreter in Bundesangelegenheiten und den provinziellen und territorialen Regierungen[123]. In ihrer zweijährigen Entwick-

---

[114] Vgl. Regner, R.: Kanada, in: Olympische Winterspiele 2002 - Zu ausgewählten Spitzensportkonzepten und deren Umsetzung in Vorbereitung auf die Olympischen Winterspiele 2002 in Salt Lake City, Leipzig 2002, S.79-93.
[115] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/newsroom/index_e.cfm?fuseaction=displayDocument&DocIDCd=2N0449, abgerufen am 3.Februar 2007.
[116] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/2003/polsport_e.pdf, abgerufen am 2. Mai 2007.
[117] Vgl. Ebenda.
[118] Vgl. http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/index_e.cfm?wide=1, abgerufen am 22. Januar 2007.
[119] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/newsroom/index_e.cfm?fuseaction=displayDocument&DocIDCd=2N0449, abgerufen am 3. Februar 2007.
[120] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/2003/polsport_e.pdf, abgerufen am 2. Mai 2007, S.4.
[121] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/action/action_e.pdf, abgerufen am 3. März 2007.
[122] Vgl. http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/NS-pr01_e.cfm?wide=1, abgerufen am 22. Januar 2007.
[123] Vgl. Ebenda.

lungsphase[124] werden zahlreiche Interessengruppen des Sports, darunter Athleten, Funktionäre, Sportverbände und Multisportorganisationen einbezogen. Diese breite Beteiligung erweitert das Betrachtungsfeld und die kritischen Einblicke aus dem unmittelbaren Sportumfeld. Letztendlich berücksichtigt die Canadian Sport Policy gemeinsame Interessen und Zielvorstellungen für den kanadischen Sport.[125]

Wie bereits genannt, bezieht sich das Gesamtziel auf alle Sportsegmente. In Bezug auf den Leistungssport ist das Ziel bis zum Jahr 2012 eine weitaus größere Anzahl an Athleten zu erreichen. Sie sollen beständig internationale Weltklasseleistungen erbringen. Im Unterschied zu der Vergangenheit, sollen den Athleten alle hierfür notwendigen Bedürfnisse zur Verfügung stehen. Die Unterstützungen schließen die Deckung des finanziellen Bedarfs, die Sportwissenschaft, die Sportmedizin, die spezifischen Vorbereitungsmaßnahmen zu Wettkämpfen und das entsprechend ausgebildetes Fachpersonal mit ein.[126]

Weiter soll die Canadian Sport Policy zur Anerkennung des Trainerberufes beitragen. Unterstützt wird eine dementsprechende qualifizierte Ausbildung und die stabile Integration des Trainerberufs in das System. Ausschließlich qualifizierte Vollzeittrainer sind für den Einsatz in den Hochleistungsport vorgesehen.[127]

Die Integration der Maßnahmen wird auf die verschiedenen Ebenen verteilt. Das definierte Ziel der Canadian Sport Policy für das Jahr 2012 wird mit festgelegten Verantwortlichkeiten in einer Kooperation im Sportsystem erreicht. Eigenständige Handlungen, wie sie in der Vergangenheit vorkamen, sollen vermieden werden.

Die Canadian Sport Policy ist die erste gemeinsame Maßnahme, um die Lücken des vergangenen Systems zu schließen[128]. Die Bundesregierung und die provinziellen und territorialen Regierungen stimmen dem kooperativen Plan zu, um die Canadian Sport Policy zu etablieren. Sie bildet ein Rahmengerüst für die Weiterentwicklung,

---

[124] Vgl. http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/index_e.cfm?wide=1, abgerufen am 22. Januar 2007.
[125] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/2003/polsport_e.pdf, abgerufen am 2. Mai 2007, S.7.
[126] Vgl. Ebenda, S.17.
[127] Vgl. Ebenda, S.17.
[128] Vgl. http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pubs/sport_excellence/sport_excellence_e.pdf, abgerufen am 30. November 2006, S.3.

die langfristige Entwicklung der Athleten, die auf Kompetenzen basierende Ausbildung der Trainer und die Erhöhung der Kapazität der Canadian Sport Policy[129]

4.2.2 Zur Olympiavorbereitung auf Salt Lake City 2002, USA

Mit dem Programm Podium 2002 beginnt zwischen den beiden Sportfinanzierungspartnern COC und Sport Canada eine engere Zusammenarbeit bezüglich der gemeinsamen Investition in den Hochleistungssport[130]. Podium 2002 ist eine Reaktion auf das schlechte Abschneiden der Kanadier zu den vorangegangenen Olympischen Sommerspielen in Sydney 2000[131]. In einer gemeinsamen Sonderfinanzierung von 1,2 Millionen CAD unterstützen die Finanzgeber Sport Canada, Petro-Canada, COC und die Calgary Olympic Development Association ausgewählte Hochleistungssportathleten in ihren finalen Vorbereitungen auf die Olympischen Winterspiele 2002[132]. Ziel ist die Medaillenchancen für Kanada gezielt zu fördern[133].

Die vorangegangene internationale Wintersportsaison ist für Kanada mit 178 Medaillen und zehn Weltmeistertiteln zu diesem Zeitpunkt die bisher Erfolgreichste. Die Förderung von Podium 2002 ist für jene Athleten mit Top-Fünf-Platzierungen vorgesehen.[134] Insgesamt 93 Athleten profitieren in ihren Vorbereitungen auf die Olympischen Winterspiele aus den Zuschüssen.[135]

Die Zusatzfinanzierung ist für spezielle und notwendige Programme vorgesehen. Der größte Anteil wird in den Ausrüstungsbedarf und in zusätzliches Fachpersonal,

---

[129] Vgl. http://www.athleticscanada.com/cmslib/general/Dale%20Henwood.pdf, abgerufen am 20. Februar 2007, S.55.
[130] Vgl. http://www.pacificsport.com/Images/PDFs/2005_CSRP_Bilingual.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.4-5.
[131] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/news-comm/co010481e.htm, abgerufen am 22. Februar 2007.
[132] Vgl. http://www.pacificsport.com/Images/PDFs/2005_CSRP_Bilingual.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.4-5.
[133] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/news-comm/co010481e.htm, abgerufen am 22. Februar 2007.
[134] Vgl. Ebenda.
[135] Vgl. Ebenda.

wie Trainer, Sportpsychologen, Massagetherapeuten und Physiotherapeuten investiert.[136]

Die Finanzierung, die ausschließlich auf die Spitzenathleten zielt, hat zur Folge, dass einige Wintersportverbände vernachlässigt werden, die keine Top-Athleten vorweisen können. Die Vorbereitung zu den Olympischen Winterspielen von 2002 zeigt ein deutliches Defizit hinsichtlich einer ausreichenden Finanzierung. So wurden nachweislich die notwendigen Bedürfnisse für Athleten nicht ausreichend gedeckt[137].

Aus dem Programm erhalten nur fünf Sportarten eine zusätzliche Finanzierung:[138]

- Eisschnelllaufen 400,000 CAD
- Freestyle 150,000 CAD
- Bobfahren 125,000 CAD
- Snowboard 100,000 CAD
- Dameneishockey 100,000 CAD

Trotz der angezeigten Problematik, erreicht die kanadische Olympiamannschaft zu jenem Zeitpunkt mit insgesamt 17 Medaillen seine bisher größte Medaillenanzahl[139].

4.2.3 Zur Olympiavorbereitung auf Turin 2006, Italien

Das vom COC vorgegebene Ziel zu den Olympischen Winterspielen 2006 dritte Nation im Gesamtmedaillenspiegel zu werden, ist erreicht. In der Medaillenzählung werden 24 Gesamtmedaillen gewonnen – nur eine Medaille weniger als vorgegeben.[140]

---

[136] Vgl. Ebenda.
[137] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.
[138] Vgl. http://temagami.carleton.ca/jmc/cnews/18012002/n5.shtml, abgerufen 19. Februar 2007.
[139] Vgl. http://www.cbc.ca/sports/story/2005/01/21/coc_funding050121.html, abgerufen am 15. Februar 2007.
[140] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.

Hinsichtlich der angestrebten Zielvorstellung wird Fast Track to Turin[141], ein speziell auf die Olympischen Winterspiele 2006 ausgerichtetes Programm, konzipiert. Ziel ist, das kanadische Team intensiver auf diese Sportgroßveranstaltung vorzubereiten. Das Programm ist eine Teilkomponente von OTP-2010[142] und stellt dem Hochleistungssport in diesem Zusammenhang gegenüber der Vergangenheit weitaus größere finanzielle Ressourcen zur Verfügung[143].

Es wurde bereits dargestellt, dass in der Vergangenheit die finanziellen Mittel fehlten, um allen Athleten einen adäquaten Service zum Erreichen von Spitzenleistungen anzubieten. Mit der zur Verfügung gestellten Zusatzfinanzierung werden einige Mängel der vergangenen Leistungssporterstellung behoben. So war beispielsweise der Nutzen eines Physio- oder Massetherapeuten ein Luxusgut für die Athleten[144]. Einer der hiervon betroffenen Athleten ist der Snowboarder JASEY-JAY ANDERSON, der bislang in seiner Karriere nach dem Einsatz zusätzlichen Fachpersonals kämpfen musste[145]. Im Zuge der Olympischen Vorbereitungen auf Turin 2006 wird den Athleten ein erweiterter Service angeboten – sie werden von zusätzlichem Fachpersonal, darunter Ernährungsberater, Sportpsychologen, Massagetherapeuten, medizinischem Personal oder sportspezifische Techniker, unterstützt[146]. So wird auch ANDERSON von einem zusätzlichen Expertenteam, bestehend aus einem Physiologen, Ernährungstherapeut, Psychologen und Massagetherapeut, betreut[147].

Weitere Vorteile sind, dass Athleten, wie die Freestyle-Athletin JENNIFER HEIL, sich zu den Winterspielen von ihrem Privattrainer begleiten lassen können. Auch der Zugriff auf moderne Technologie und Sportwissenschaft ist erweitert, wovon auch weniger erfolgreiche Sportarten profitieren. Beispielsweise setzt der Bobsport in

---

[141] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/organization/news/2005/1214.shtml, abgerufen am 16. Februar 2007.
[142] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.
[143] Vgl. http://www.canada.com/topics/news/story.html?id=047927d8-0196-4eb0-a825-22c93280a606&k=92264&p=1, abgerufen am 22. Januar 2007.
[144] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.
[145] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/2010/story.html?id=b80aa678-0fac-4e58-b048-8c47324d73af, abgerufen am 14. März 2007.
[146] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.
[147] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/2010/story.html?id=b80aa678-0fac-4e58-b048-8c47324d73af, abgerufen am 14. März 2007.

seinen Vorbereitungen jetzt Videoanalysen ein und Skeleton führt Tests im Windkanal durch.[148]

Die Athleten werden von einer größeren Anzahl an Trainerpersonal zu internationalen Wettkämpfen begleitet, um im Zuge der Olympischen Vorbereitungen die benötigte Wettkamperfahrung zu erweitern[149].

Der Fokus des Programms Fast Track to Turin ist auf das Gewinnen ausgelegt. Der Gesamtgewinn von 24 Medaillen ist auf das Vermächtnis der umfassenderen Olympiavorbereitung und verbesserten Erstellung des Leistungssports zurückzuführen. Das Programm OTP-2010 hat einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreichen Ergebnisse von Turin 2006[150]. Die Ergebnisse der Olympischen Winterspiele in Turin 2006 sind die bisher erfolgreichsten für Kanada gewesen.

4.2.4 Zusammenfassende Betrachtung

In jüngerer Zeit wird vermehrt den vergangenen Schwächen des Sportsystems entgegengewirkt. Die Canadian Sport Policy ist eine erste konkrete Zielvorgabe zur Förderung der Koordination zwischen den einzelnen Regierungen im kanadischen Sportsystem. Im selben Jahr wird zu den Olympischen Winterspielen 2002 eine engere Zusammenarbeit zwischen den Finanzierungspartnern beobachtet.

Die skizzierten Olympiavorbereitungen auf Salt Lake City 2002 zeigen, dass der Hochleistungssport über kurzfristige Zuschüsse gefördert wurde. Allerdings wurden die Mittel ausschließlich an eine begrenzte Anzahl an Top-Athleten ausgeschüttet.

Hingegen wurden die Athleten zu den Olympischen Winterspielen 2006 großzügiger unterstützt. Offensichtlich tritt zu jenem Zeitpunkt ein im Vergleich zu vorherigen Winterspielen besser vorbereitetes Team an[151].

---

[148] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.
[149] Vgl. http://www.canada.com/topics/news/story.html?id=047927d8-0196-4eb0-a825-22c93280a606&k=92264&p=1, abgerufen am 1. Mai 2007.
[150] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/organization/publications/reports/2006report.pdf, abgerufen am 31. Mai 2007, S.3.
[151] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.

Gegenüber Podium 2002 ist Fast Track to Turin ein organisiertes Programm, das nicht ausschließlich auf Zuschüsse in Form von Geldmitteln ausgerichtet wurde, sondern darüber hinaus eine Vielfalt an infrastrukturellen Angeboten zur Verfügung stellte.

Die Internetrecherchen erschwerten den Zugriff auf verwertbaren Informationen bezüglich der Vorbereitungsmaßnahmen zu vergangenen Olympischen Winterspielen. Daher musste die Betrachtung auf die Olympischen Winterspiele von Salt Lake City 2002 und Turin 2006 beschränkt werden.

Beide Programme, sowohl Podium 2002 als auch Fast Track to Turin, werden sehr kurzfristig im Vorfeld der Olympischen Winterspiele 2002 geplant und umgesetzt. Im Unterschied hierzu, ist das seit Januar 2005 etablierte Programm OTP-2010 ein langfristig ausgerichteter Plan. In seinen Vorbereitungen zu den Olympischen Winterspielen 2006, profitiert die kanadische Mannschaft bereits aus den ersten Umsetzungen und den neuen Initiativen.

Letztendlich werden über OTP-2010 nicht nur ausreichende Geldmittel zur Verfügung gestellt, sondern ganze Teilprogramme etabliert.

5. Zur Medaillenproduktion Kanadas für die Olympischen Winterspiele 2010

In Kapitel 3.2 wurde die Wertkette von PORTER überarbeitet und den Gegebenheiten des Hochleistungssports angepasst. Es wurden die notwendigen Basisinformationen geschaffen und die einzelnen primären und unterstützenden Kategorien dargestellt. Jetzt wird die Wertkette für den Hochleistungssport mit den Aktivitäten der Konzeption OTP-2010 vereinigt. In Anlehnung an PORTER folgt die Aufgliederung der einzelnen Aktivitäten. Diese sieht vor, dass eine Abgrenzung nach unterschiedlich wirtschaftlichen Zusammenhängen, hohen Differenzierungspotential oder großem Kostenanteil erfolgt[152]. Jede Aktivität ist in der Kategorie mit dem größten Beitrag zum Wettbewerbsvorteil des Unternehmens aufgeführt[153]. Das Ziel ist die Ermittlung von Wettbewerbsvorteilen und die daraus resultierende Erkenntnis, ob die Kanadier auf dem richtigen Weg sind und das gesteckte Ziel mit einer umfangreichen Medaillenproduktion in greifbarer Nähe ist.

5.1 *Hochleistungssportkonzeption*

Die Hochleitungssportkonzeption der Wertkette ist OTP-2010. Sie ist eine gemeinsame Zielsetzung des kanadischen Wintersports und somit ein revolutionärer Schritt aus den Strukturen der Vergangenheit, die bereits in Kapitel 4.2 beschrieben wurden, auszubrechen[154].

OTP-2010 ist eine strategische Zielplanung. Die Konzeption gibt klare Richtlinien vor. Demnach fördert OTP-2010 eine engere Zusammenarbeit und eine größere Koordination zwischen den einzelnen Organen und Interessenvertretern des kanadischen Wintersportsystems. Zudem werden zusätzliche Ressourcen und Programme für den Hochleistungssport zur Verfügung gesellt.

---

[152] Vgl. PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989, S.73.
[153] Vgl. Ebenda, S.73.
[154] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.ix.

OTP-2010 erhält eine übergeordnete Funktion. Sie gibt die Inhalte der Wertkette vor und zeigt die entsprechenden Maßnahmen für die primären als auch die unterstützenden Aktivitäten zur Medaillenproduktion der Olympischen Winterspiele 2010 auf.

5.2 *Zur Wertkettenanalyse der primären Aktivitäten*

Den primären Aktivitäten erfolgt eine Zuordnung aller Variablen, die sich unmittelbar mit der Leistungserstellung am Athleten befassen. Diesbezüglich fließen die genannten Maßnahmen von OTP-2010 ein, und zwar an den Ort mit ihrem größten Schwergewicht für einen Wettbewerbsvorteil. Die zu produzierenden Medaillen sind das Ziel und gleichzeitig auch das Fazit der Sportleistungen des Athleten. Die Arbeit zur Leistungsverbesserung erfolgt ständig. Demnach durchlaufen die Athleten die Kategorien mehrmals.

In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich die Gewinnung der notwendigen Datenbasis zum Teil als schwierig erwiesen hat. Insbesondere bei der Leistungserstellung direkt am Athleten sind die abrufbaren Informationen dürftig. Nach den vorhandenen Möglichkeiten werden die primären Aktivitäten kurz vorgestellt.

Seeding und Screening

Der Erfolg der Olympischen Winterspiele 2010 ist abhängig von den Leistungen der Athleten. Demnach werden die Ressourcen auf die leistungsstärksten Athleten des Olympischen Wintersports ausgerichtet. Das sind sowohl jene mit hohen Medaillenchancen als auch jene, die ihre sportlichen Leistungen bis 2010 entsprechend ausbauen können. Zu den Ersteren zählen die Nationalathleten, zu den Letzteren die Nachwuchsathleten und Quereinsteiger.

Geplant ist für die Olympischen Winterspiele die bisher größte Olympiamannschaft Kanadas mit insgesamt 211 Athleten aufzustellen. Laut der Konzeption wurden be-

reits 160 Athleten identifiziert, die sich zu möglichen Medaillengewinnern in Vancouver 2010 entwickeln können[155]. Die restlichen Athleten werden über die Quereinsteiger gefunden.

Trainingsgestaltung

Diese Kategorie umfasst alle Aktivitäten in und um das sportliche Training, die die Leistung der Athleten unmittelbar beeinflussen. Die in Kapitel 4.2 vorgenommenen Untersuchungen zeigen, dass sehr viele Athleten die vergangene Leistungserstellung für das Training bemängeln. Zum Beispiel kämpfte der Snowboard-Athlet JASEY-JAY ANDERSON jahrelang für eine umfassendere Unterstützung über zusätzliches Trainingspersonal[156].

Aufgrund der umfangreichen Finanzierung über OTP-2010 ist es jetzt möglich dringend benötigte Fachexperten einzustellen und zusätzliche Ressourcen anzubieten, um die Leistungssporterstellung für die Athleten zu verbessern. Die ersten Maßnahmen des Programms wurden bereits im Vorfeld der Olympischen Winterspiele 2006 erfolgreich umgesetzt. Es sind Vorteile in der Trainingsgestaltung zu verzeichnen. So profitiert auch der Athlet ANDERSON von den neuen Budgetmitteln. Heute wird er im Training von einem Team aus Fachexperten begleitet. Ein weiteres Beispiel ist die Freestyle-Athletin KRISTI RICHARDS. Erstklassige Trainer wurden eingesetzt und die bisherige Besatzung reorganisiert. So profitiert RICHARDS von neuen Trainingsmethoden der neu eingestellten Fachexperten.[157]

Weitere Vorteile in der Trainingsgestaltung sind der bessere Zugang zu der Sportwissenschaft und zu neuen Technologien[158]. Die bis dato ergriffenen Veränderungen in der Trainingsgestaltung wurden dringend benötigt. Sie tragen zur Verbesserung der Leistungserstellung am Athleten bei. Die Aktivitäten sind zielführend zu bewerten.

---

[155] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 9.
[156] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/2010/story.html?id=b80aa678-0fac-4e58-b048-8c47324d73af, abgerufen am 14. März 2007.
[157] Vgl. Ebenda.
[158] Vgl. Ebenda.

Leistungsvergleich

Diese Kategorie ist sowohl eine Zwischenstation als auch Vorstufe der kommenden Olympischen Winterspiele in Vancouver 2010. Die regelmäßige Teilnahme an Wettbewerben ist eine integrierte Komponente des Trainings. Die Athleten nehmen an internationalen Wettbewerben, Weltcups und Weltmeisterschaften teil. Hier wird die Leistung der Athleten mit der unmittelbaren Konkurrenz gemessen. Entsprechend der Resultate werden Veränderungen im Training vorgenommen.

Aufgrund der Vielzahl von kanadischen Athleten und dem zu großen Aufwand wird auf eine tiefergehende Untersuchung der aktuellen Leistungsvergleiche verzichtet.

Sport-Marketing

Aus dem **Sportmarkt stammende Unternehmen** engagieren sich für das kanadische Vancouver-Vorhaben. Hierzu zählen die Verbände aller teilnehmenden Sportarten zu den Olympischen Winterspielen in Vancouver. Die Verbände richten ihre Aktivitäten auf die Nachfrager aus. Das Vorliegende wird hauptsächlich auf die Athleten bezogen. Diese sollen die ehrgeizigen Medaillenproduktionen sicherstellen. Die Athleten erhalten durch die Verbandsarbeit viele Vorteile. Beispielhaft sind hier die hervorragenden Trainingsbedingungen und die umfassende Betreuung der Athleten zu nennen. Die operative Verbandsarbeit trägt zum Erreichen der gesetzten Ziele bei. Indirekt erfolgt auch eine Befriedigung der sportinteressierten kanadischen Zuschauer. Viele Kanadier hegen den Wunsch nach Erfolgen ihres Nationalteams und diese Zielsetzung ist zu erfüllen. Ebenso tangiert das Projekt Folge- und Nachbarmärkte. Auf deren Auswirkungen wird hier nicht eingegangen, da es den Rahmen dieses Bearbeitungspunkts sprengt.

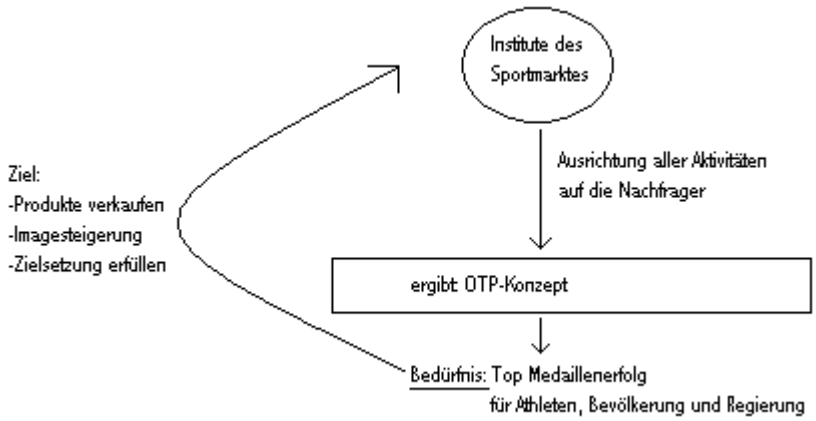

Abbildung 15: Verbindungen des Sportmarktes[159]

Die Umsetzung des Vancouver-Vorhabens fordert ein umfangreiches Finanzbudget. Das Budget der Verbände reicht hierzu nicht aus. Die Mittel stammen aus den Töpfen Sport Canadas und des COCs.

Sowohl die kanadische Regierung als auch Wirtschaftsunternehmen haben sich mit Millionenbeträgen beteiligt. Beide Finanzgeber zählen zu den **Sportfremden Unternehmen**. Letztendlich sind die Athleten das Aushängeschild für die fördernden Institutionen, da die Athleten das Produkt der sportlichen Leistungserstellung darstellen und das Land Kanada vertreten. Die fördernden Institutionen partizipieren an dem Medaillenerfolg mit. Durch eine adäquate Vermarktung des Nationalteams als Werbeträger/Sponsoring steigern die Unternehmen oftmals ihre eigenen Verkaufszahlen. Weiterhin kann sich das Unternehmen durch eine Imagesteigerung noch stärker am Markt positionieren und/oder das Unternehmen erfüllt durch seine finanzielle Beteiligung seine gesellschaftlichen Verpflichtungen. Für die Regierung bedeutet die Beteiligung einen Prestigegewinn innerhalb des eigenen Landes oder sogar über die Landesgrenzen hinaus. Außerdem kann das Vancouver-Projekt dazu beitragen, dass der Nationalstolz der kanadischen Bürger gestärkt wird. Die Förderung der Sportfremden Institutionen tragen zum Gelingen der Medaillenproduktion umfangreich bei, da durch diese die finanzielle Basis für das OTP-Vorhaben geschaffen wird.

[159] Abbildung 15: Verbindungen des Sportmarktes. Quelle: eigene Darstellung.

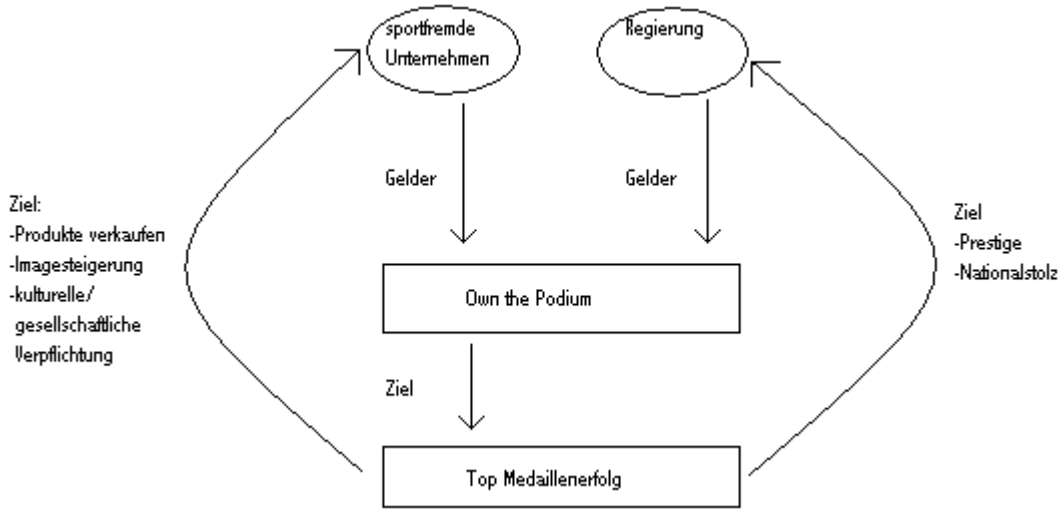

Abbildung 16: Verbindungen der Sportfremden Unternehmen[160]

Für den Athleten bleibt festzuhalten, dass die Marketingkonzeptionen sowohl auf der operativen Trainings-/Betreuungsebene als auch auf der monetären Finanzierungsseite wirken und innerhalb der Wertkette mit anderen Aktivitäten in Verbindung stehen. Durch die Folgen des Marketings generiert der Athlet motivierende Vorteile. Zum Beispiel den eigenen Prestigezuwachs in der Bevölkerung oder die Deckung der persönlichen Lebenshaltungskosten.

Athletenservice

Der Athletenservice trägt zur Zufriedenheit und zum Wohlergehen der Athleten über eine gute Betreuung, einem ausreichenden finanziellen Budget und hervorragenden Material bei. Aufgrund der verbesserten infrastrukturellen Bedingungen, ganz wichtig ist hier die finanzielle Voraussetzung zu nennen, hat zur Folge, dass dem kanadischen Sport bis 2010 leistungsstarke Athleten erhalten bleiben[161]. Hierauf wird in der Analyse der Unternehmensinfrastruktur näher eingegangen.

[160] Abbildung 16: Verbindungen der Sportfremden Unternehmen. Quelle: eigene Darstellung.
[161] Vgl. Ebenda.

Event-Vorbereitung

Spezielle Camps sollen die Athleten auf die Olympischen Winterspiele 2010 vorbereiten, um die Athleten gezielt mit den Olympischen Gegebenheiten vertraut zu machen.[162]

Zur Vorbereitung für Vancouver 2010 wurden bereits hoffnungsvolle Athleten in Turin 2006 eingesetzt, damit sie bereits erste Erfahrungen sammeln[163].

5.3 *Zur Wertkettenanalyse der sekundären Aktivitäten*

Die primären Aktivitäten wurden bereits im Vorangegangenen erläutert. Jetzt folgt die Darstellung der unterstützenden Aktivitäten.

Die unterstützenden Aktivitäten wirken sich nur indirekt auf den Athleten aus, es besteht kein direkter Bezug zur Leistungserstellung des Athleten. Sie beziehen sich entweder auf die ganze Kette oder auf einzelne primäre Wertaktivitäten. Die unterstützenden Aktivitäten sind für die Betriebsbereitschaft von Bedeutung und stellen für das Gelingen der Medaillenproduktion einen wichtigen Bestandteil in der Gesamtkonzeption dar.

5.3.1 Unternehmensinfrastruktur

In Kapitel 4.2 wurde bereits erläutert, dass das vergangene Sportsystem Kanadas von zu vielen Prozessen gekennzeichnet ist. Im System fehlt sowohl eine koordinierte Zusammenarbeit als auch eine gemeinsame Zielstellung. Darüber hinaus fehlt die Koordination zwischen den Finanzierungsagenturen. Das COC fordert eine Ände-

[162] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 12.
[163] Vgl. Ebenda, S. 12.

rung des Managementzustandes, um der vorhandenen Zerstückelung des Systems entgegenzuwirken.[164]

Mit dem Programm OTP-2010 wird auf die soeben dargestellte Situation reagiert. Demnach fördert das Programm eine engere Zusammenarbeit und größere Koordination zwischen den einzelnen Organisationen und Interessenvertretern des kanadischen Wintersportsystems. Zudem wird ein Finanzpool eingerichtet, von dem aus die Gelder an den Wintersport verteilt werden.

In Kapitel 3.1.2 wurde auf die Organisationsstruktur eingegangen. Der Ablauf von OTP-2010 wird über die beiden Organe **WHPSC** und **Policy Board** geregelt. In einem kooperativen Zusammenwirken tragen sie die Verantwortung zur Durchführung des Programms. Innerhalb dieser Kooperation ist das Policy Board das strategische Leitorgan und die WHPSC ist das operative Organ des Policy Boards, und zugleich das strategische Organ bezüglicher seiner Möglichkeit in die Planungen einzugreifen, um adäquate Veränderungen vorzunehmen. Ihre internen Aufgabenfelder wurden bereits erläutert.

Mit der Konzeption OTP-2010 wird eine Leitorganisation geschaffen, die sich strategisch gut positioniert:

Zwischen den beiden Leitungsorganen WHPSC und Policy Board besteht ein Kontrollsystem. Einer führt aus und der andere kontrolliert. Das Policy Board und die WHPSC leiten alle ihre nachgeschalteten Organe und sorgen für eine klar definierte Rollenverteilung in der Wertkette. Diese Aufstellung gab es in früherer Zeit nicht. Damals waren mehrere Führungsstrukturen und Kompetenzüberschneidungen zu erkennen. Die genannten Leitungsorgane stehen über den Verbänden und geben klare Richtlinien vor. So sind die Verbände für die operative Arbeit am Athleten zuständig und auf Verbandsebene erfolgt keine strategische Verantwortung für das Programm OTP-2010. Daraus folgt, dass das große Ziel im Auge behalten wird und nicht zum Individualplan eines Sportverbandes ausartet als dies in der Vergangenheit der Fall war.

---

[164] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S. viii.

Letztendlich liegen klare Strukturen zwischen den einzelnen Organisationen vor. Das bedeutet, dass jeder seinen Platz in der Gesamtorganisation kennt und das Vorhaben unter einer koordinierten Fachleitung von Experten des Policy Boards und der WHPSC steht.

OTP-2010 wird aus einem zusätzlichen Millionenbudget, dem **OTP-Budget**, finanziert. Erst aufgrund der zusätzlichen Summen kann das Programm durchgeführt werden. Auf die Inhalte der Finanzierung wird im Folgenden eingegangen:

Die Konzeption OTP-2010 sieht eine einheitliche Finanzierungslösung vor. Hintergrund ist, dass zum Zeitpunkt ihrer Erstellung das Sportsystem aus fünf verschiedenen Finanzierungspartnern besteht. Diese sind Sport Canada, COC, Calgary Olympic Development Association, VANOC und Sponsoren. Diese schütten ihre Finanzen nach unterschiedlichen Kriterien an den Wintersport aus. Um das Leistungsniveau für den Sport zu erhöhen, wird ein einheitlicher Finanzierungsprozess gefordert. Ziel ist ein effizienteres System zu schaffen, das mit gemeinsamen Zielen und einer übergeordneten Leitung arbeitet. Die Finanzierungspartner müssen hierzu einverstanden sein, dass ihre Gelder in einen gemeinsamen Pool eingezahlt werden und deren Verteilung an den Hochleistungssport aus diesem erfolgt. Die Zuständigkeit für die Mittelverteilung und die operative Ausführung der Verteilung liegt bei der WHPSC. Das Policy Board gibt die Richtlinien für die Verwendung der gesamten Finanzmittel vor.[165]

Nach Prognosen der Forschungsgruppe, die die Konzeption OTP-2010 erstellt hat, erreicht das kanadische Olympiateam 16 Medaillen in Vancouver 2010, sofern das Finanzierungsvolumen auf der vorhandenen Basis stagniert[166]. Darüber wurde mit den einzelnen Wintersportverbänden im Jahr 2004 umfangreich diskutiert. Die gewonnenen Informationen sind die Grundlage für die Erarbeitung der finanziellen Bedürfnisse der Verbände, um den Olympischen Erfolg in Vancouver zu sichern. Diesbezüglich erfolgte eine Einordnung der Sportarten in drei Kategorien. Die einzelnen Kategorien stellen für die Verteilung der Finanzmittel eine Rangfolge dar.

---

[165] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 21.
[166] Vgl. Ebenda, S.9.

Die Kriterien sind die nationale Sportkultur, die Olympiaerfolge der vergangenen drei Winterspiele und die künftigen Potentiale in den einzelnen Sportarten[167]. Ziel ist mit zusätzlichen Geldmitteln die Spitzensportfinanzierung in den Olympischen Wintersportarten zu erhöhen, um sicherzustellen, dass jede der Sportarten die besten Chancen auf Erfolge zu den Olympischen Winterspielen 2010 hat[168].

Bisher erhalten die Sportverbände und Athleten aus den vorhandenen Quellen ein jährliches Budget über 16,5 Millionen CAD. Zur Zielerreichung des Vancouver-Vorhabens benötigen die Wintersportverbände zusätzliche Mittel über jährliche 10,1 Millionen CAD. Zusätzlich ist für das Top Secret Projekt ein jährliches Budget über 10 Millionen CAD und für die Rekrutierungen weitere 1 Millionen CAD aufzubringen. Somit sieht das OTP-2010-Gesamtbudget zur Durchführung der Konzeption einen jährlichen Mittelbedarf von 37,6 Millionen CAD vor, deren Laufzeit ungefähr fünf Jahre beträgt. Die folgende Darstellung visualisiert die notwendigen Budgetveränderungen zum Erreichen der gesetzten Ziele. [169]

Geldverwendungen	**Vorhandenen Kosten im Jahr 2004**	**Zusätzliche benötigte Kosten zur Zielerreichung aus OTP**	**Gesamtausgaben von OTP**
Wintersportverbände	*13,5 Millionen CAD*	*10,1 Millionen CAD*	*23,6 Millionen CAD*
Athlete Assistance Program	*3 Millionen CAD*	-	*3 Millionen CAD*
Top Secret	-	*10 Millionen CAD*	*10 Millionen CAD*
Rekrutierungsprogramm	-	*1 Millionen CAD*	*1 Millionen CAD*
Gesamt	**16,5 Millionen CAD**	**21,1 Millionen CAD**	**37,6 Millionen CAD**

Tabelle 3: Own The Podium-2010-Budget von September 2004[170]

[167] Vgl. Ebenda, S.14-17.
[168] Vgl. Ebenda, S.19.
[169] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 28.
[170] Tabelle 3: Own the Podium-2010-Budget von September 2004. Quelle: In Anlehnung an http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 28.

Die aus der Abbildung ersichtlichen Kosten sind eine vorgesehene jährliche Berechnung. Die zusätzlichen Mittel sind nicht für die Schuldenreduzierung der Verbände vorgesehen.[171]

Das zusätzliche OTP-2010-Budget von 37,6 Millionen im Jahr ergibt über die Laufzeit von OTP-2010 etwa 110 Millionen CAD. Diese Summe wird über Sport Canada und VANOC zur Verfügung gestellt. Beide steuern hierzu je 55 Millionen CAD bei, wobei anzumerken ist, dass der Anteil von Sport Canada über die Regierung, und der Anteil von VANOC über die Provinz British Columbia und durch Sponsorengelder zusammengetragen wurde.[172]

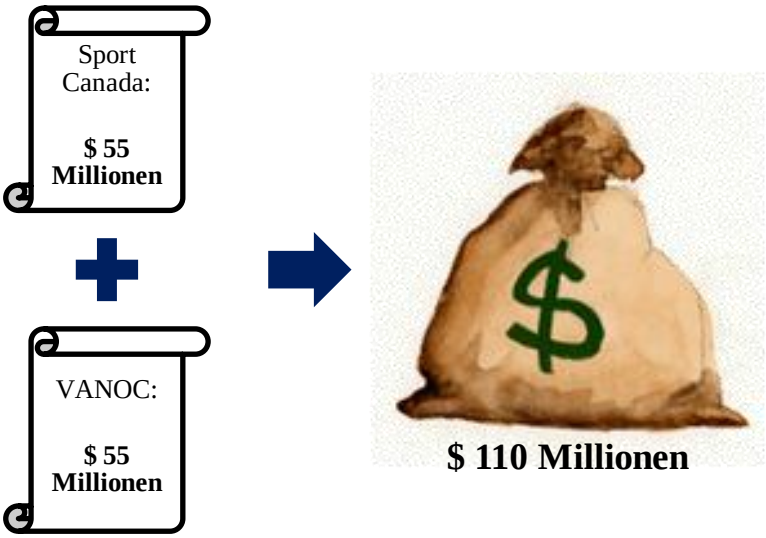

Abbildung 17: Own the Podium-2010-Gesamtbudget[173]

Mit dem OTP-Millionenbudget wird im kanadischen Sportsystem die bisher größte Finanzierungstranche aus einem Pot zur Verfügung gestellt.

---

[171] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 28.
[172] Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/NewsReleases/2007/03/19/76_0703191753-908, abgerufen am 4. Mai 2007.
[173] Abbildung 17: Own The Podium-2010-Gesamtbudget . Quelle: http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/NewsReleases/2007/05/04/45436_0705040857-591, abgerufen am 6. Mai 2007.

Nach Sichtung der vorhandenen Internet- und weiterer Informationsquellen wurde deutlich, dass die Finanzierungskomponente effektiv aufgestellt ist. Es gibt innerhalb der Gesamtorganisation klare Aufbau- und Ablaufstrukturen. Die operative Arbeit zur Mittelverwendung übernimmt die WHPSC. Die Richtlinien zur Mittelausgabe formuliert das Policy Board. Dadurch werden Streitigkeiten zwischen den weiteren Finanzierungspartnern umgangen. Gegenüber anderen Nationen, die ein ebenbürtiges sportliches Leistungsniveau aufzeigen, ist das vorhandene Finanzbudget als bedeutende Größenordnung einzustufen. Sicherlich spielt hier eine Rolle, dass die nächsten Olympischen Winterspiele in Kanada ausgetragen werden und für die gesamte kanadische Gesellschaft von Bedeutung sind.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass das investierte Finanzvolumen beachtlich ist. Mit OTP-2010 wird dem bisher unterfinanzierten System das bisher größte Budget zur Verfügung gestellt[174]. Daher ist die Finanzierung als zielführend einzustufen, wenn keine größeren Fehlinvestitionen unterlaufen. Es bleibt unklar, ob die finanziellen Ressourcen ausreichen. Hier spielt die Mittelverwendung eine entscheidende Rolle. Die Verteilung der Mittel erfolgt an die Verbände. Diese tragen durch ihre operative Arbeit am Athleten für den Erfolg der Vancouver-Mission erheblich bei.

5.3.2 Kooperationen

Die Konzeption OTP-2010 benötigt zu ihrer Umsetzung Kooperationen. Die Art und der Umfang der Kooperation variiert stark. Zu den Verbindungen zählen Finanzierungspartner, Wirtschaftsbetriebe und Forschungseinrichtungen, Wintersportverbände, Organisationen für die Trainerausbildung und weitere Partner, die in das Programm integriert werden. Die Fülle der Informationen erlaubt es nicht auf alle Einrichtungen einzugehen. Daher folgt eine Auswahl der wichtigsten Kooperationen:

Selbstverständlich sind die **Finanzierungspartner** des Vancouver-Vorhabens von großer Bedeutung. Den Verbänden haben in der Vergangenheit die notwendigen

[174] Vgl. http://julieforget.com/words/Coachesplan_article.pdf, abgerufen am 30. Mai 2007, S. 18.

Gelder gefehlt, um ihren Athleten einen adäquaten Service anzubieten[175]. Mit den Geldern des Vancouver-Budgets sollen die Verbände auf Weltklasseniveau finanziert werden. Gegenüber vergangenen Olympischen Winterspielen steht dem Wintersport ein größeres finanzielles Budget für die Zielerreichung in Vancouver 2010 zur Verfügung. So können die Verbände die Athleten umfangreicher unterstützen[176]. Die Finanzierungspartner sind das COC, Sport Canada, VANOC, Calgary Olympic Development Association und Sponsoren. Sie stellen die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung.[177] Die Gelder werden in einen gemeinsamen Pool eingezahlt. Einen solchen einheitlichen Finanzierungsprozess gab es in früheren Jahren nicht.[178] Ohne die Kooperation und den finanziellen Einsatz könnten viele Aktivitäten der Konzeption nicht umgesetzt werden. So sind sie die Eingangsvoraussetzung für die Durchführung der Konzeption.

Einige **Wirtschaftsbetriebe und Forschungseinrichtungen** unterstützen mit ihrem modernen Fachwissen den sportwissenschaftlichen Bereich. So nahm im Herbst 2006 das kanadische Skirennteam im Rahmen von OTP-2010 in den modernen Einrichtungen des Autoherstellers General Motors an aerodynamischen Windkanaltestungen teil. Das Team testete sein Material, wie Helme, Anzüge und die Rennpositionen.[179] Oftmals führt eine solche kooperative Zusammenarbeit zu gelungenen Innovationen. Es kann auch vorkommen, dass die Forschungsaktivitäten im Verborgenen vonstatten gehen. Darauf wird im folgenden Kapitel mit Top Secret näher eingegangen.

Die **Wintersportverbände** sind hauptsächlich für die operative Arbeit am Athleten verantwortlich und tragen zur Entwicklung des Athleten und damit zum Medaillenerfolg 2010 erheblich bei. Laut der Konzeption OTP-2010 organisieren sie den Pool

---

[175] http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 19.
[176] Ebenda, S. iii.
[177] Ebenda, S. 24.
[178] Ebenda, S: 21.
[179] http://www.gmcanada.com/gm/cup/english/news/article_02.jsp, aberufen am 10. Mai 2007.

der Weltklassetrainer für die Athleten. Zudem tragen sie die Verantwortung für die Entwicklung und deren Umsetzung des Hochleistungssportprogramms.[180]

Die Verbände bieten den Athleten und Trainern eine trainingsbegleitende Betreuung in Form von traditionell sportwissenschaftlicher Unterstützung an. Hiermit wird den Athleten neben dem Innovationsprogramm Top Secret eine trainingsbegleitende Komponente angeboten.[181]

OTP-2010 ruft einige Veränderungen in der Organisation der Sportverbände hervor. In der Vergangenheit gab es einen Mangel an sportwissenschaftlicher Forschung. Zudem waren die Sportverbände unterschiedlich organisiert. Programmplanungen wurden für den Hochleistungssport nicht zentral abgestimmt.[182]

Eine zentrale Steuerung der Wintersportverbände ist mit der Implementierung von OTP-2010 zu beobachten. Hierfür werden die Sportverbände jährlich von der WHPSC bewertet, die nach festgelegten Kriterien eine dementsprechende Verteilung der Gelder an die Verbände vornimmt[183]. Um einen Beitrag zur Verbesserung des Sportsystems zu leisten haben sich die Verbände klar positioniert und einem Katalog an Forderungen eingewilligt. So versichern die Verbände zu dem Treffen, an dem die Zielfestlegung für 2010 getroffen wurde, eine größere Koordination untereinander zu forcieren. Diese ist von einem regelmäßigen Informationsaustausch und einer größeren Zusammenarbeit gekennzeichnet.

Insgesamt bleibt noch festzuhalten, dass die Verbände des Wintersports für die Deckung der Bedürfnisse ihrer Athleten zuständig sind. Demnach bieten alle Verbände ihren Athleten bereits eine Zunahme an sportmedizinischer und wissenschaftlicher

---

[180] http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.25.
[181] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. v.
[182] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.14.
[183] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.21.

Unterstützung.[184] Hierzu werden Performance Enhancement Teams integriert. Diese Teams werden zu einem späteren Zeitpunkt erläutert.

Die strategische Ausrichtung über OTP-2010 bezüglich einer weiteren Verbesserung der Sportverbände liegt in der Saison 2007 bis 2008 in dem Einsatz qualitativer Hochleistungssportdirektoren und Hochleistungssporttrainern, die für die Planungen und Durchführungen der Programmgestaltung von OTP-2010 verantwortlich sind.[185]

Zu den anderen Kooperationen sei noch kurz erwähnt, dass die **Partner der Konzeption** das COC, das Paralympische Komitee Kanadas, Sport Canada, Calgary Olympic Development Association und VANOC sind[186]. Weiterhin ist für die **Trainerausbildung** die Coaching Association of Canada zuständig.

5.3.3 Technologie und Entwicklung

Für das Erreichen von Spitzenleistungen zeigen die Nationen endlose Bemühungen in der Bereitstellung ständig modernerer und verbesserter Wettkampfausrüstungen für ihre Athleten. Ein Beispiel ist die Entwicklung des Klappschlittschuhs für das Eisschnelllaufen. Ebenso gewinnt die Weiterentwicklung von Trainingsmethoden an enormer Wichtigkeit. So wird das Training mit modernen Objektivierungssystemen und erneuerten Wettkampfvorbereitungen zur Förderung der sportlichen Leistung unterstützt.

Ziel der Entwicklungen ist, über legale Innovationen Vorsprünge gegenüber anderen Nationen zu erhalten. Hierfür werden zahlreiche Forschungen betrieben. Der leistungswirksame Einsatz zeichnet sich sowohl über den technologischen Fortschritt

---

[184] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 25.

[185] Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/NewsReleases/2007/05/04/45436_0705040857-591, abgerufen am 6. Mai 2007.

[186] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/organization/news/2005/0121_background.shtml, abgerufen am 2. Januar 2007.

als auch über die schnelle Umsetzung und Anpassung internationaler Entwicklungen aus.

Die Inhalte der Konzeption OTP-2010 lassen die Zuordnung in die Kategorie Technologie und Entwicklung nur von einer Aktivität zu. Top Secret, so heißt das Programm, zielt auf innovative Forschungsaktivitäten zur Steigerung der Sportleistungen Kanadas für die Olympischen Winterspiele 2010.

Top Secret ist ein neues Forschungsprogramm für den Olympischen Wintersport in Kanada. Geplant ist das kanadische Team mit hochwertigen technologischen Ausrüstungen auszustatten und mit neuen Trainingsmethoden zu unterstützen, um ihnen gegenüber anderen Nationen Vorteile zu verschaffen. Die Forschungsinhalte werden an künftigen Spitzenleistungen ausgerichtet. Hierzu werden die möglichen Leistungsanforderungen und Bedürfnisse zu den Olympischen Winterspielen 2010 betrachtet. Dementsprechend wird die Entwicklung der Spitzensportleistungen der kanadischen Olympiateilnehmer ausgerichtet.[187]

In der Vergangenheit waren die Athleten Kanadas gegenüber anderen Nationen mit schlechteren Ausrüstungen und unzureichenden Informationen ausgestattet[188]. Das Expertenteam, deren Erkenntnisse zur Erstellung der Konzeption OTP-2010 beigetragen haben, betrachtet diese Problematik zu den Olympischen Winterspielen von Salt Lake City 2002. Hier wird der vorhandene Mangelzustand bestätigt. Das Equipment gibt den Athleten keine ausreichenden Vorteile zu den Wettkämpfen.[189]

Dies soll mit der Implementierung des Innovationsprogramms Top Secret geändert werden. Ziel ist die Athleten zu den Olympischen Winterspielen 2010 umfangreicher vorzubereiten und mit hochwertigen Ausrüstungen auszustatten. Das Programm Top Secret verfolgt das Ziel der Superlative: „Develop equipment to win“[190]. In der

---

[187] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.22.
[188] Vgl. http://www.iht.com/articles/2005/02/25/sports/oly.php, abgerufen am 14. März 2007.
[189] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 22.
[190] Ebenda, S.25.

Konzeption OTP-2010 wird hierfür eine Einteilung des Programms in zwei differenzierte Themenbereiche vorgesehen:[191]

1. Human Performance[192]
2. Technology Research and Development[193]

Der erste Teilbereich, Human Performance bezieht sich auf die Entwicklung neuer Trainingsmethoden, die die Leistungsfähigkeit der Athleten bereits in ihren Vorbereitungen zu den Olympischen Winterspielen 2010 entsprechend erhöhen soll. Hierzu werden Erkenntnisse in den Themenbereichen der Physiologie, Psychologie, Biomechanik und Ernährungswissenschaft angestrebt.[194] Diese Leistungserstellung wird mit den über die Sportverbände angebotenen sportwissenschaftlichen Unterstützungs- und Betreuungsprogrammen darin unterschieden, dass für den Prozess der Erforschungen keine Athleten eingesetzt werden. Zudem ist die Komponente auf künftige Sportleistungen ausgerichtet.[195]

Im zweiten Teilbereich, Technology Research and Development werden die Forschungen auf eine Verbesserung des Wettkampfmaterials der Athleten ausgerichtet[196].

Für die Tests der Innovationen von Top Secret werden ehemalige Athleten oder Athleten, die sich in der Ausbildungsphase befinden eingesetzt. So wird der Trainingsalltag der Spitzensportler nicht unterbrochen.[197]

Neben dem Programm Top Secret werden weiterhin die sportwissenschaftlichen Unterstützungs- und Betreuungsprogramme der Sportverbände für die Athleten angeboten. Hier liegt die Betreuung in der aktuellen Verbesserung der Sportleistungen. Dagegen sind die Betrachtungen von Top Secret zukunftsorientiert.[198]

---

[191] Vgl. Ebenda, S. 22-23.
[192] Vgl. Ebenda, S.22.
[193] Vgl. Ebenda, S.23.
[194] Vgl. Ebenda, S. 22-23 .
[195] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. 22.
[196] Vgl. Ebenda, S.23:
[197] Vgl. Ebenda, S.22.
[198] Ebenda, S. 22.

Top Secret wird mit den soeben benannten Programmen der Verbände koordiniert[199]. Das Programm Top Secret wird aber unabhängig von den Sportverbänden geführt. Leitendes Organ ist die WHPSC[200].

Die offizielle Internetseite von OTP-2010 bezieht die Öffentlichkeit in die Programminhalte von Top Secret mit ein. Appelliert wird an innovative Ideen und Produkte bezüglich der Forschung in der Sportwissenschaft, um die Medaillenanzahl 2010 zu erhöhen. Vorschläge dieser Kategorie sind von Interesse und können eingereicht werden. Die Vorschläge werden von den Verbänden, Expertengruppen und OTP-2010-Verantwortlichen ausgewertet.[201]

5.3.3.1 Anwendung in der Praxis

Die Benennung Top Secret ist selbsterklärend. Die Konzeption OTP-2010 zeigt nur Randinformationen zu den groben Forschungsthemenbereichen an. Tiefergehende Informationen sind streng geheim. Ihre Inhalte werden ausschließlich für den kanadischen Spitzensport vorgesehen. Die über Top Secret entstandenen Innovationen sind ausschließlich zur nationalen Nutzung vorgesehen. Einige Informationen können nach den Olympischen Winterspielen 2010 veröffentlicht werden, sowie die nach einer vorherigen Prüfung nicht bedenkliche Forschung, sofern diese nicht die Medaillenchancen der kanadischen Athleten gefährdet[202].

Trotz der Kenntnis über den erschwerten Zugang der Informationen, werden Recherchen durchgeführt, die im Fortfolgenden dargestellt sind.

---

[199] Ebenda, S.v.
[200] Ebenda, S.22.
[201] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=36, abgerufen am 1. Mai 2007.
[202] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=245d80a4-dd5c-4792-a593-1cdbd6f63fd3&k=90204&p=1, abgerufen am 1. Mai 2007.

Kooperationen

Die Konzeption sieht eine enge Zusammenarbeit zwischen den Projektmanagern mit den Sportverbänden, Universitäten und Industrien vor[203]. Hier entstehen Verbindungen zwischen der Wirtschaft, der Bildung und dem Sport. Das sportexterne Fachwissen der Bildungseinrichtungen und die Innovationen der führenden Ingenieure aus kanadischen Unternehmen sollen das Programm Top Secret vorantreiben. Gleichzeitig werden die Informationen über die Cheftrainer der Verbände ausgetauscht[204]. Eine kooperative Zusammenarbeit zwischen den Partnern ermöglicht die erfolgreiche Umsetzung innovativer auf den Wintersport zugeschnittener Produkte. Neuste Erkenntnisse sollen in den Top Secret Projekten eingegliedert werden[205].

Die Planungen sind nur strategisch sinnvoll, sofern die Projekte sportwissenschaftlich implementierungs- und umsetzungsfähig sind[206]. Hierzu wurde im Februar 2005 geplant, eine Expertengruppe für die erforderliche Kooperation zu den Unternehmen einzusetzen, um Gespräche über die aktuellen Projekte und die geplanten Forschungen der Unternehmen zu führen[207].

Die angesprochene universitäre und industrielle Integration wird mit den nachstehenden Befunden belegt:

Im Rahmen des Programms Top Secret waren in der Wintersaison 2006/2007 Wissenschaftler der Universität von British Columbia in Callahan Valley, in der Nähe von Whistler, vor Ort. Sie untersuchten die Beschaffenheit des Schnees, um die Skilangläufer zu den Winterspielen 2010 mit den entsprechenden Skiern und dem darauf abgestimmten Wachs auszurüsten[208].

---

[203] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.23.
[204] Vgl. Ebenda, S.v.
[205] Vgl. http://www.canada.com/cityguides/vancouver/features/vancouver2010/story.html?id=8f975d7e-513c-4e2e-922f-bb66a60a1d8b, abgerufen am 1. Mai 2007.
[206] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.23.
[207] Vgl. http://www.canada.com/cityguides/vancouver/features/vancouver2010/story.html?id=8f975d7e-513c-4e2e-922f-bb66a60a1d8b, abgerufen am 1. Mai 2007.
[208] Vgl. http://www.tsn.ca/olympics/news_story/?ID=196175&hubname= , abgerufen am 7. März 2007.

Ebenso kann an der Universität zu Calgary ein wissenschaftlicher Einsatz für Top Secret gefunden werden. Einige der Mitarbeiter des Human Performance Lab [209], einem international renommierten Forschungsinstitut, arbeiten an dem Top Secret Projekt[210]. Die Wissenschaftler des Human Performance Lab kooperieren mit den Trainern des Canadian Sport Centre of Calgary[211], eine bedeutende Trainingsstätte für die Wintersportathleten.

Im industriellen Bereich bietet der Konzern General Motors[212] dem Wintersport seine fachlichen Expertisen, sowie das notwendige Werkzeug/Gerätschaften (Windkanal) und seine modernen Einrichtungen an. Technologische Innovationen werden eingebracht, um den vorgesehenen Erfolg Kanadas für 2010 mit moderner Technologie zu unterstützen[213]. In der Saison 2006 bis 2007 werden mit dem kanadischen Alpin-Skirennteam in den Einrichtungen des nordamerikanisch führenden Autoherstellers aerodynamische Windkanaltests durchgeführt.[214]

Die Industrien haben Bedenken gegenüber dem Einsatz ihrer eigenen Innovationen im Sport geäußert. Als Beispiel werden hier die Wirtschaftsunternehmen Bell Canada und GM herangezogen. Diese sind über den Einsatz ihrer Technologien beunruhigt[215], da unter anderem Informationen dem Sport zugänglich gemacht werden, und nicht mehr im eigenen Unternehmen als Produktneuheit eingebracht werden können.

Unter Betrachtung der benannten Problematik kann die Zielführung Top-Nation zu werden gefährdet werden, sofern die Industrie nur begrenzte oder aufgrund der Geheimhaltung eigener Innovationen keine Expertisen herausgibt. In diesem Fall könnte das ersehnte aus der Industrie zugegewonnene Potential, das eigentlich vorhanden wäre, nicht voll ausgeschöpft werden.

---

[209] Vgl. http://www.canadiansportcentre.com/Communications/SportPerformanceWeekly/SPW2006/03_06_06.html, abgerufen am 1. Mai 2007.
[210] Vgl. Ebenda.
[211] Vgl. http://www.canadiansportcentre.com/Communications/Features/IMPACT_Hi-Tech_Training.pdf, abgerufen am 3. März 2007.
[212] Vgl. http://www.gmcanada.com/gm/cup/english/news/article_02.jsp, abgerufen am 10. Mai 2007.
[213] Vgl. Ebenda.
[214] Vgl. http://www.gmcanada.com/gm/cup/english/news/article_02.jsp, abgerufen am 10. Mai 2007.
[215] Vgl. http://www.athleticscanada.com/cmslib/general/Dale%20Henwood.pdf, abgerufen am 20. Februar 2007, S.133.

Zeitstrahl der Implementierung

Die Planung von Top Secret ist langfristig angelegt, um neue Trainingstechniken und Ausrüstungen zu entwickeln. Für die aus Top Secret stammenden innovativen Fortschritte wird eine sechsjährige Entwicklungsphase vorgesehen[216]. Die Maßnahmen begannen im Jahr 2004 und die Einführung der Produkte folgt ab dem Jahr 2008[217]. Die Konzeption OTP-2010 stützt die benannte Graphik mit der Information, dass die Produkte bis spätestens 2009 herausgegeben werden[218].

Finanzierung des Teilprogramms

Bisher wurde der Finanzierung entsprechender Programme in Kanada nur eine geringe Priorität beigemessen. Top Secret ist das erste ausreichend finanzierte Programm[219]. Aus dem OTP-Millionenbudget werden 10 Millionen CAD für Top Secret vorgesehen. Aus dieser Summe werden, in zwei gleich großen Anteilen von je 5 Millionen CAD, die beiden Teilprojekte Human Performance und Technology Research and Development finanziert.[220] Die genannten Budgetmittel belasten die Kassen der Sportverbände nicht. So können sie ihre eigenen Ressourcen auf die Athleten konzentrieren.[221] Damit ist der gezeigte Finanzierungsweg als strategisch sinnvoll zu bewerten.

Umsetzung

Die neusten Erkenntnisse stammen aus dem Mai 2007. Ein über VANOC veröffentlichtes Papier zeigt, dass aktuell 33 Projekte in Top Secret integriert sind[222]. Es wird

---

[216] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.22.
[217] Vgl. Ebenda, S.26.
[218] Vgl. Ebenda, S.v:
[219] Vgl. http://www.athleticscanada.com/cmslib/general/Dale%20Henwood.pdf, abgerufen am 20. Februar 2007, S.129.
[220] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.24.
[221] Vgl. Ebenda, S.22.
[222]Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/NewsReleases/2007/05/04/45436_0705040857-591, abgerufen am 6. Mai 2007.

darauf geachtet, dass die Innovationen dem internationalen Reglement entsprechen[223], um Disqualifikationen und vergleichbaren Unannehmbarkeiten zu entgehen.

Um konkret Beispiele zu nennen, forscht nach Aussagen von SCOTT, Bronzemedaillengewinnerin von 2002 im Skilanglaufen, das kanadische Skilanglaufteam nach aerodynamischen Skianzügen[224]. In den Sportarten Skilanglauf und Eisschnelllauf wurden im Jahr 2006 aerodynamische Windkanaltests durchgeführt, um die Luftreibung der Ausrüstungen und der Körperpositionen zu testen[225].

Bereits in Turin 2006 wurden für den Skeletonsport neue Schlitten eingesetzt, die über das Programm Top Secret entstanden sind. Das Team gewann drei Olympische Medaillen.[226]

5.3.3.2 Bewertung

Olympische Winterspiele weisen in der Bereitstellung verbesserten Equipments auf eine unermüdliche Wettkampfrüstung der Nationen für ihre Athleten hin. Gutes Material ist gerade im Wintersport ein entscheidender Faktor im Wettkampf, um Medaillen und Platzierungen zu erreichen. Das eben Gesagte wird auch durch die Aussage des DOSB-Direktors für Leistungssport unterstrichen, der erklärte: „Der Wettbewerb um Erfolge im internationalen Hochleistungssport ist längst auch der Wettbewerb um den entscheidenden Wissensvorsprung“.[227] Die Ausrüstung trägt auch dazu bei, beispielsweise wenn man den besten Anzug trägt oder die besten Skier

---

[223] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=245d80a4-dd5c-4792-a593-1cdbd6f63fd3&k=90204&p=1, abgerufen am 1. Mai 2007.
[224] Vgl. http://www.canada.com/cityguides/vancouver/features/vancouver2010/story.html?id=8f975d7e-513c-4e2e-922f-bb66a60a1d8b, abgerufen am 1. Mai 2007.
[225] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/presskit/otp.shtml, abgerufen am 2. März 2007.
[226] http://www.canada.com/vancouversun/2010/story.html?id=b80aa678-0fac-4e58-b048-8c47324d73af, abgerufen am 14. März 2007.
[227] Vgl.http://www.dosb.de/de/leistungssport/spitzensport-news/detail/news/schwank_fordert_mehr_anwendungsforschung_fuer_den_spitzensport/8299/cHash/bd5a8af853/, abgerufen am 20. Mai 2007.

fährt, dass die Selbstsicherheit des Athleten gestärkt wird.[228] Somit beeinflusst unter anderem eine hervorragende Ausrüstung die Leistungen der Athleten positiv. Und es bleibt festzuhalten, dass gelungene Innovationen des Top Secret Programms Wettbewerbsvorteile generieren.

Kanada hinkt nach eigenen Erkenntnissen dem internationalen Forschungsniveau, der Umsetzung und Verwendung hinterher.[229] Die hauptsächlichen Anstrengungen sollen in den Bereichen der Technology Research and Development unternommen werden[230]. Die Kanadier haben sich zum Ziel gesetzt bis zu den Olympischen Winterspielen 2010 ihren mit anderen Nationen verglichenen Missstand der Vergangenheit aufzuholen, und unter Top Secret das Spitzensportequipment zu verfeinern und zu optimieren.

Die Markeinführungen der geschaffenen Innovationen des Top Secret Programms haben rechtzeitig zu erfolgen, damit sich die Athleten mit dem Handling der Ausrüstungen vertraut machen und die Vorteile der Produktneuheiten in hervorragenden Ergebnissen münden. Die zeitlichen Gegebenheiten und Planungen von Top Secret lassen den kanadischen Athleten eine maximal zweijährige Phase zur Verfügung, um die Innovationen in ihr Training zu integrieren und diese anzunehmen. Daraus können sich folgende Probleme abzeichnen:

Die Kürze des zeitlichen Rahmens kann die tollsten Innovationen und Vorstellungen zerreißen lassen, wenn den Athleten nicht die ausreichende Zeit zur Verfügung gestellt wird, mit den Neuheiten zu Recht zu kommen. Problem kann sein, dass die Anpassungsphase zwischen Athlet und Innovation nicht ausreicht, um die Innovationen zum Zeitpunkt der Olympischen Winterspiele 2010 erfolgreich einzusetzen. In diesem Fall wäre die Variable Top Secret nicht zielführend. Sie kann sogar einen Negativproduktion auslösen, wenn ohne ihren Einsatz die Zielführung erreicht worden wäre. Bei all diesen Annahmen würde sie zu einem möglichen Scheitern der

---

[228] Vgl. http://www.tsn.ca/olympics/news_story/?ID=196175&hubname=, abgerufen am 7. März 2007.

[229] Ebenda.

[230] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.23.

projizierten Zielerreichung der Top-Nation führen. Zuzüglich würde in diesem Fall der enorme monetäre Geldmitteleinsatz verpuffen. Es wäre in Bezug auf die Olympischen Winterspiele 2010 eine Fehlinvestition gemacht worden.

Unermüdlich zeigt sich im Hochleistungssport, dass an Verbesserungen in den einzelnen Sportarten ständig gearbeitet wird. Bisher ist man nicht an Leistungsgrenzen gestoßen. [231] Daher kann man davon ausgehen, dass auch zukünftig in der Sportwissenschaft geforscht wird, um sich international zu behaupten.

Um diesen Anspruch gerecht zu werden, haben die Kanadier das Top Secret- Programm ins Leben gerufen. Im Idealfall ist es ein flexibles Programm, welches dem Fortschritt der Technologie voraus ist und neue Standards für die Zukunft setzt. Die Kanadier haben den Zeitgeist erkannt und forschen im Verborgenen für die Medaillenerfolge der nächsten Spiele. Somit kann sich Top Secret zu einem strategischen Erfolgsfaktor für die geforderten Podiumsleistungen entwickeln.

5.3.4 Programme

Das Rekrutierungsprogramm ist ein in sich geschlossenes Programm. Die Ziele und Durchführungen werden nachfolgend genauer dargestellt:

Bekanntlich ist das Ziel Kanadas zu den Olympischen Winterspielen in Vancouver 2010 die erste Platzierung im Gesamtmedaillenspiegel zu erlangen. Zu dessen Erreichung werden 35 Medaillen als Zielmarke angesteuert.[232] Aus der Konzeption OTP-2010 geht hervor, dass die kanadische Olympiamannschaft hierfür insgesamt 211 Athleten erfassen soll. Allerdings wurden im September 2004 nur 160 Athleten für den Einsatz zu den Olympischen Winterspielen 2010 identifiziert. Dem vorhandenen Sportlerportfolio fehlen 51 Athleten zur Zielerreichung. Offensichtlich konnten die Sportverbände die vorhandene Lücke zu jenem Zeitpunkt nicht schließen. Zur Problemlösung wird das Rekrutierungsprogramm vorgeschlagen.[233]

---

[231] Vgl. PFÜTZNER, A./REISS, M./ROST, K., S.20.
[232] Vgl. Ebenda, S.9.
[233] Vgl. Ebenda, S.11.

Geplant ist, so genannte Quereinsteiger in die Olympiamannschaft aufzunehmen, um die vorhandene Anzahl an Athleten zu vergrößern. Hierfür werden Athleten aus anderen, der jeweiligen Wintersportdisziplin verwandten Sportart gesucht und für den Einsatz zu den Olympischen Winterspielen 2010 ausgebildet.[234]

Die Recherchen im internationalen Olympischen Wintersport zeigen einen zunehmenden Trend an organisierten Programmen für Quereinsteiger in den Spitzensportbereich. Die Grundidee ist, dass die Quereinsteiger ihre bisherigen Erfahrungen und Fähigkeiten in die neue Sportart einbringen können und leichter in das Leistungssportsystem zu integrieren sind. Sie haben bereits mentale Kenntnisse und Fortschritte erlernt, die für den Erfolg wichtig sind. Sie sind reifer und bringen eine größere Unabhängigkeit und Willensfreiheit mit in die jeweiligen Sportprogramme einzusteigen. Die Quereinsteiger können ihre bisher angeeigneten Fähigkeiten und Fertigkeiten in die neue Sportart transferieren, was zu einer deutlich kürzeren Ausbildungszeit bis zum internationalen Spitzensportbereich führen kann.[235] Diese Vorteile sollen genutzt werden.

Beispiele zeigen, dass dies möglich ist. Die Kanadierin Cindy Klassen, eine ehemalige Eishockeyspielerin wechselt mit 18 Jahren zum Eisschnelllaufen. In Salt Lake City 2002 gewann sie Bronze, und zu den Olympischen Winterspielen in Turin 2006 wurde sie zur erfolgreichsten Sportlerin ernannt.[236] Die ehemalige 400 m-Hürdenläuferin SHELLEY RUDMAN aus Großbritannien wechselte zum Skeleton und erreichte ihren Olympischen Erfolg in weniger als vier Jahren. In Turin 2006 erhielt sie die Silbermedaille.[237] Die Australierin ALISA CAMPLIN kommt ursprünglich aus dem Turnen und stand zum ersten Mal mit 22 Jahren auf Skiern. Bereits nach vier Aufbaujahren im Freestyle erhielt sie Gold bei den Olympischen Winterspielen 2002. In Turin 2006 erreichte sie die Bronzemedaille.[238]

---

[234] Vgl. Ebenda, S.11.
[235] Vgl. http://www.ausport.gov.au/journals/connect/vol2no1/sportsconnect21full.pdf, abgerufen am 22. März 2007.
[236] Vgl. http://www.speedskating.ca/eng/highperformance/bios_lt/klassen_c.htm, abgerufen am 22. März 2007.
[237] Vgl. http://www.uksport.gov.uk/pages/talent_id_-_talent_transfer/, abgerufen am 23. März 2007.
[238] Vgl. http://en.wikipedia.org/wiki/Alisa_Camplin, abgerufen am 22. Februar 2007.

Das Rekrutierungsvorhaben Kanadas orientiert sich an dem australischen Modell[239]. Der australische Sport ist ein renommierter Vorläufer in der Durchführung organisierter Talentidentifikations- und Rekrutierungsprogramme, die sich im Laufe der Entwicklung in modifizierter Form seit 1988 in Australien bewähren.[240]

Beide Nationen, sowohl Kanada, als auch Australien verfolgen das Ziel ausgewählte Athleten über einen außergewöhnlich kurzen Zeitraum bis zum Hochleistungssportniveau zu entwickeln. In Kanada stehen jene Athleten im Fokus der Rekrutierungen, die in ihrer ursprünglichen Sportart durch konstitutionelle Eigenschaften – die Leistungsgrenze ist erreicht und auf der internationaler Ebene sind wahrscheinlich keine Spitzenerfolge zu erzielen – ein Karriereende absehen. Das Rekrutierungsprogramm soll diese Athleten rechtzeitig auffangen und in den Wintersport integrieren. Sie müssen für den Einstieg keine Wintersporterfahrungen mitbringen.[241]

In ihrer Ausbildung stehen diese Wintersportathleten aufgrund der beschleunigten Leistungsentwicklung in der neuen Sportart bis in den Hochleistungssportbereich unter einem hohen Zeit- und Leistungsdruck. In den meisten Sportarten beträgt die Entwicklungsdauer eines Athleten bis in den Spitzensportsportbereich in der Regel acht bis zwölf Jahre. Für das Rekrutierungsvorhaben Kanadas verbleibt hingegen eine verkürzte Ausbildungszeit von maximal 5,5 Jahren.[242] Ein intensives Training und entsprechend eingesetzte Trainer sollen die erfolgreiche Umsetzung der Rekrutierungskomponente realisieren[243].

Das Rekrutierungsvorhaben wird auf jene fünf Wintersportarten fokussiert, die nach fachspezifischer Meinung eine Spitzensportentwicklung innerhalb der vorhandenen Zeit zulassen. Nach der Konzeption OTP-2010 werden folgende Überlegungen getroffen:[244]

---

[239] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=7089b9fe-600e-4dd7-bef4-72b181eb4673, abgerufen am 7. März 2007.
[240] Vgl. http://www.ausport.gov.au/journals/ausport/vol2no5/25beijing.pdf, abgerufen am 21. März 2007.
[241] Vgl. http://www.coachesontario.ca/content/view/132/2/, abgerufen am 7. März 2007.
[242] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.11.
[243] Vgl. http://www.metronews.ca/storyCP.aspx?pg=./s092756A.xml, abgerufen am 8. März 2007.
[244] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.11.

Eisschnelllauf	Short Track	Freestyle Aeral	Bob	Snowboard
15 Athleten aus den Sportarten: • Inline Skating • Radrennsport	19 Athleten aus den Sportarten: • Eishockey • Eiskunst-laufen	8 Athleten aus den Sportarten: • Turnen • Trampolin-springen	5 Athleten aus den Sportarten: • Sprinter aus der Leichtathletik • Sprinter aus dem Fußball	4 Athleten aus den Sportarten: • Half-Pipe und SBX Athleten

Abbildung 18: Darstellung der vom Rekrutierungsprogramm betroffenen Sportarten[245]

Die Wintersportarten Eisschnelllaufen, Short Track, Freestyle, Snowboard, Skeleton und Bob hatten bis zum Jahresanfang 2004 keine organisierten Rekrutierungsprogramme implementiert[246]. Mit einem finanziellen Anreiz werden die von der OTP-Rekrutierungskomponente betroffenen Wintersportverbände noch in der Saison 2004 bis 2005 aufgefordert, dementsprechende Programme in ihrem Verband zu integrieren[247].

Der größte Anteil der neuen Athleten soll in den Eissportarten Eisschnelllauf und Short Track rekrutiert werden. Eine deutlich geringere Anzahl fällt auf die Schneesportarten Freestyle und Snowboard, und der geringste Teil auf den Schlittensport. Für die Dauer der vorgesehenen Rekrutierungsaktivitäten werden in den Sportarten unterschiedliche Endpunkte benannt. In der Abbildung werden Eisschnelllauf und Short Track in Speedskating zusammengefasst.

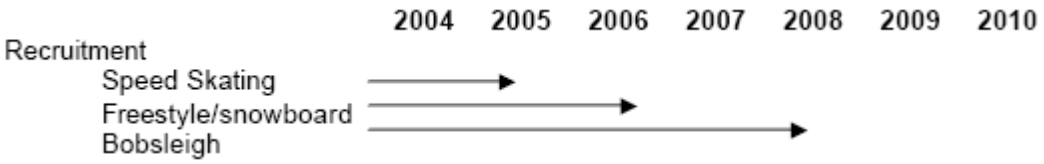

Abbildung 19: Zeitstrahl der Rekrutierungsplanung[248]

[245] Abbildung 18: Darstellung der vom Rekrutierungsprogramm betroffenen Sportarten . Quelle: Modifiziert nach http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.9.
[246] Vgl. Ebenda, S.27.
[247] Vgl. Ebenda, S.11.
[248] Abbildung 19: Zeitstrahl der Rekrutierungsplanung. Quelle: In Anlehnung an www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11.10.2005, S. 26.

Noch vor Ende des Sommers 2005 wurden in ganz Kanada sportartenspezifische Testcamps veranstaltet, um geeignete Kandidaten für den Einstieg in das Programm der jeweiligen Wintersportart zu identifizieren. In der anschließenden Wintersaison 2005 bis 2006 wurden die entsprechenden Athleten in ein intensives Training der jeweiligen Sportart involviert.[249]

Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2004 hatten zum aktuellen Zeitpunkt alle fünf Wintersportverbände bereits ein entsprechendes Rekrutierungsprogramm etabliert[250]. Die Durchführung der Programme soll an einer Sportart gezeigt werden, da umfangreiches Informationsmaterial in den anderen Sportarten derzeit nicht zu finden ist.

5.3.4.1 Zum Rekrutierungsprogramm in der Skiakrobatik

Die Disziplin Skiakrobatik wird dem Freestyle zugeordnet. In der Skiakrobatik erreichen die Spitzensportathleten auf ihren Skiern eine Geschwindigkeit von mindestens 60 km pro Stunde und katapultieren sich etwa 20 m in die Höhe, um verschiedene akrobatischem Elemente auszuführen.[251]

Das zugehörige Rekrutierungsprogramm wird Jump 2010[252] genannt. Es wird mit 260,000 CAD pro Jahr finanziert[253]. Rekrutiert werden ehemalige Leistungssportathleten aus dem Turnen und dem Trampolinspringen[254]. Die Athleten können auch aus anderen akrobatischen Sportarten, wie dem Turmspringen oder dem Eiskunstlaufen

---

[249] Vgl. http://www.coachesontario.ca/content/view/132/2/, abgerufen am 7. März 2007.
[250] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.27.
[251] Vgl. http://www.freestyleski.com/pdf/media_guide_2006E.pdf, abgerufen am 28. Februar 2007, S.10.
[252] Vgl. http://www.canada.com/theprovince/news/sports/story.html?id=f7ab5565-9aa5-4fd0-96ea-d2f138fde5cc, abgerufen am 7. März 2007.
[253]Vgl. Ebenda.
[254] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=7089b9fe-600e-4dd7-bef4-72b181eb4673, abgerufen am 7. März 2007.

stammen[255]. Diese Athleten bringen die notwendigen akrobatischen Voraussetzungen für den Freestyle aus ihrer ursprünglichen Sportart mit[256].

Es wurde bereits dargestellt, dass in Australien Rekrutierungsprogramme durchgeführt werden. Das Land gilt dabei als erfolgreicher Vorläufer in der Rekrutierung ehemaliger Elitesport- und Leistungssportathleten aus dem Turnen für den Freestyle[257]. Ein komprimiertes Ausbildungsprogramm wurde entwickelt, das ehemalige Turner über einen beschleunigten Ausbildungsweg im Freestyle auf das Niveau von Weltcups, Weltmeisterschaften und Olympischen Spielen führt. Die Skiakrobatinnen Australiens LYDIA LERODIACONOU und ELIZABETH GARDNER haben den Transfer aus dem Turnen in den Freestyle erfolgreich gemeistert, und sind heute unter den Weltklasseathleten einzuordnen.[258]

In Kanada fand im Sommer 2004 in der Region Britisch Columbia ein Vorläuferprojekt des Rekrutierungsprogramms Jump 2010 statt, aus dem später die Athletin REBECCA GRAHAM hervorgehen wird. Das Projekt wurde zunächst in der Region British Columbia angeboten. Ein Jahr später, im Sommer 2005, wurde es als Jump 2010 national ausgedehnt[259]. Angeboten wird Jump 2010 von dem kanadischen Freestyle-Verband in Zusammenarbeit mit dem provinziellen Verband der Provinz British Columbia[260].

Die Athleten aus den der Skiakrobatik verwandten Sportarten werden zu Camps eingeladen. Gestartet wird mit einem Trampolintraining. Daran schließt ein sportartenspezifisches Skitraining auf der Wasserrampe an – einem Trainingsmittel, das im Sommer eingesetzt wird, um die in der Skiakrobatik zu absolvierenden Sprünge auf

---

[255] Vgl. http://www.straight.com/article/gymnasts-make-easy-leap-to-freestyle-skiing, abgerufen am 7. März 2007.
[256] Vgl. http://www.metronews.ca/storyCP.aspx?pg=./s092756A.xml, abgerufen am 8. März 2007.
[257] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=7089b9fe-600e-4dd7-bef4-72b181eb4673, abgerufen am 7. März 2007.
[258] Vgl. http://www.freestyleski.com/pdf/media_guide_2006E.pdf, abgerufen am 28. Februar 2007.
[259] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=7089b9fe-600e-4dd7-bef4-72b181eb4673, abgerufen am 7. März 2007.
[260] Vgl. http://www.nsnews.com/issues05/w041705/043105/sports/043105sp1.html, abgerufen am 7. März 2007.

Skiern in das Wasser zu trainieren.[261] Hier stehen einige Athleten zum ersten Mal auf Skiern.

Die aus den Rekrutierungen stammenden Quereinsteiger haben nur wenig oder keine Skierfahrungen. Mit dem ersten Schneetraining erlernen sie das Skifahren.[262] Anschließend nehmen die Athleten ein intensives Trainingsprogramm auf.

Der Programmleiter, NICOLAS FONTAINE äußerte im März 2007 seine Zufriedenheit über den bisherigen Verlauf des Programms[263]. Dies zeigen auch die Ergebnisse.

Ergebnisse

Im März 2006 wurden sieben Quereinsteiger für die Saison 2006 bis 2007 in die nationale Förderung der Skiakrobatik aufgenommen[264]. Gefördert werden das Weltcupteam und das Nachwuchsteam:[265]

Weltcupteam	Nachwuchsteam
• **Damen**: Veronika Bauer Deidra Dionne Amber Peterson	• **Damen** Rebecca Graham "Jump 2010" Nicole Mulder "Jump 2010" Elise Pallard Geneviève Tougas "Jump 2010"
• **Herren** Jeff Bean Ryan Blais Kyle Nissen Steve Omischl Warren Shouldice Cord Spero	• **Herren** Jean-Christophe André "Jump 2010" Rémi Bélanger "Jump 2001" Sean Butler "Jump 2010" Travis Gerrits Alain Morin "Jump 2010"

Abbildung 20: Weltcupteam und Nachwuchsteam der Saison 2006 bis 2007[266]

[261] Vgl. http://www.canada.com/theprovince/news/sports/story.html?id=f7ab5565-9aa5-4fd0-96ea-d2f138fde5cc, abgerufen am 7. März 2007.
[262] Vgl. http://www.freestyleski.ca/eng/archives/2006/23july_Jump2010.htm, abgerufen am 7. März 2007.
[263] Vgl. http://www.canada.com/theprovince/news/sports/story.html?id=f7ab5565-9aa5-4fd0-96ea-d2f138fde5cc, abgerufen am 7. März 2007.
[264] Vgl. http://www.freestyleski.com/pdf/Aerials_selection_nov07_eng.pdf, abgerufen am 25. April 2007, S.7.
[265] Ebenda, S. 1.

Die Athleten des Weltcupteams sind die Leistungsträger Kanadas zu renommierten internationalen Wettkämpfen, wie Weltcups, Weltmeisterschaften und zu den Olympischen Winterspielen. Das Nachwuchsteam besteht aus Athleten, die für das Weltcupteam vorbereitet werden. Dieses setzt sich in der Saison 2006 bis 2007 aus traditionell entwickelten Athleten und aus Quereinsteigern zusammen, wobei den deutlich größeren Anteil die Quereinsteiger ausmachen.

Die Aufnahme in das Nachwuchsteam ist von den Leistungen der Athleten abhängig. Da die Rekrutierungen im Winter 2006 noch nicht abgeschlossen waren, können jederzeit neue Quereinsteiger aufgenommen werden. Im Sommer 2007 werden die Leistungen der Quereinsteiger bewertet, um festzulegen, ob sie endgültig dem Nachwuchsteam zugeordnet werden und auf die Olympischen Winterspiele 2010 vorbereitet werden. [267]

Die Recherchen ergeben, dass der größte Anteil der oben genannten Quereinsteiger aus dem Turnen oder Trampolinspringen stammen: GENEVIÈVE TOUGAS und REMI BÉLANGER[268], sowie SEAN BUTLER[269] und ALAIN MORIN[270] sind ehemalige Trampolinspringer. REBECCA GRAHAM und NICOLE MULDER kommen aus dem Turnen[271].

Die Quereinsteiger sammeln ihre ersten internationalen Wettkampferfahrungen zu den nordamerikanischen Cups. Diese werden jährlich in den Skigebieten Kanadas und den USA veranstaltet.[272] Die Ergebnisse der Quereinsteiger werden in der nachfolgenden Tabelle zusammengetragen. Aufgrund der Fülle an Informationen werden keine Gesamtplatzierungen aller Wettkampfteilnehmer, sondern nur die Platzierungen der Quereinsteiger angeführt. Infolgedessen dient die Tabelle überwiegend der

---

[266] Abbildung 20: Weltcupteam und Nachwuchsteam der Saison 2006 bis 2007. Quelle: Modifiziert nach http://www.freestyleski.com/eng/nationalteam/bios/index.htm, abgerufen am 12. März 2007.
[267] Vgl. http://www.freestyleski.com/pdf/Aerials_selection_nov07_eng.pdf, abgerufen am 25. April 2007, S.1.
[268] Vgl. http://www.sportsportal.ca/story-1660.html, abgerufen am 8. März 2007.
[269] Vgl. http://www.canada.com/theprovince/news/sports/story.html?id=f7ab5565-9aa5-4fd0-96ea-d2f138fde5cc, abgerufen am 7. März 2007.
[270] Vgl. http://www.freestyleski.com/eng/nationalteam/dev_aerials/morin_alain.htm, abgerufen am 4. Januar 2007.
[271] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=7089b9fe-600e-4dd7-bef4-72b181eb4673, abgerufen am 7. März 2007.
[272]Vgl. http://www.freestyleski.com/eng/technical/competitions/index.htm, abgerufen am 10. April 2007.

Gesamtübersicht der Teilnahme der Quereinsteiger zu den Wettkämpfen.

Termin, Nordamerikanischer Cup, Austragungsort	**Herren**	**Damen**
21.12.2006, Park City, Utah, USA	5.ROCHON 6.BUTLER 7.BELANGER 9.ANDRE 11.GERRITS 15.VELLNER	10.TOUGAS
27.01.2007, Sainte-Adèle, Quebec, Kanada	2.BELANGER 3.ANDRÉ 4.ROCHON 5.BUTLER 6.GERRITS	3.TOUGAS. 6.GUERIN
28.01.2007, Sainte-Adèle, Quebec, Kanada	1.ROCHON 3.BUTLER 5.GERRITS 7.BELANGER 10.ANDRE 14.VELLNER	5.TOUGAS 6.GUERIN
09.02.2007, Park City, Utah, USA	2.ROCHON 3.BUTLER 6.BELANGER 7.GERRITS 14.VELLNER	2.GUERIN 3.TOUGAS
10.02.2007, Park City, Utah, USA	3.BELANGER 8.ROCHON 10.BUTLER 12.GERRITS 17.VELLNER	2.GUERIN 3.TOUGAS

Tabelle 4: Platzierungen der Quereinsteiger zu den nordamerikanischen Cups in der Saison 2006 bis 2007[273]

Die Jump 2010 Athleten können im technischen Bereich noch nicht auf dem Spitzensportniveau ihrer Konkurrenten mithalten. So zeigen sie noch Doppelflips und

[273] Tabelle 4: Platzierungen der Quereinsteiger zu den nordamerikanischen Cups in der Saison 2006 bis 2007. Quelle: Modifiziert nach http://www.skitelevision.com/FFA-Dec21.aspx, abgerufen am 12. März 2007; http://www.sportsportal.ca/story-1660.html, abgerufen am 8. März 2007; http://www.freestyleski.com/eng/archives/2007/noram_feb10.htm, abgerufen am 8. März 2007; http://www.freestyleski.com/eng/archives/2007/noram_feb10.htm, abgerufen am 8. März 2007; http://www.freestyleski.ca/eng/archives/2007/noram_aerials_feb10.htm, abgerufen am 7. März 2007.

Twists, würden aber in der kommenden Saison Dreifache beherrschen[274]. Trotz der technischen Unvollkommenheit können sich die Quereinsteiger gegen einige ihrer Konkurrenten durchsetzen. Dabei ist das Herrenteam der Jump 2010 Athleten zu den nordamerikanischen Cups deutlich stärker vertreten, als das der Damen. Der aktuell leistungsstärkste Quereinsteiger ist OLIVER ROCHON[275]. Er wird in das nationale Nachwuchsteam aufgenommen.[276]

Der nordamerikanische Cup im Dezember 2006 war der erste Wettkampf der Quereinsteiger außerhalb der kanadischen Grenzen[277]. Einen Monat später erreichten die Athleten in Saints-Adèle bereits drei Gesamtmedaillen. Nennenswert ist auch der nordamerikanische Cup in Ski Mont-Gabriel zu dem sich fünf der Quereinsteiger unter die ersten zehn platzierten. Im März 2007 nahmen einige Jump 2010 Athleten an den Juniorenweltmeisterschaften in der Schweiz teil.[278] Die Athleten REMI BELANGER, OLIVER ROCHON und TRAVIS GERRITS erhalten von 17 Teilnehmern den vierten, fünften und siebten Platz.[279] Für Kanada gingen keine Athletinnen an den Start.[280]

Die Saison 2006 bis 2007 ist erfolgreicher verlaufen als geplant. Es wurden doppelt so viele Medaillen errungen als vorausgesagt wurde[281]. FONTAINE geht davon aus, dass die ersten Athleten des Programms Jump 2010 spätestens im Jahr 2008 zu den Weltcups teilnehmen werden[282].

---

[274] Vgl. http://www.canada.com/theprovince/news/sports/story.html?id=f7ab5565-9aa5-4fd0-96ea-d2f138fde5cc, abgerufen am 7. März 2007.
[275] Vgl. http://slam.canoe.ca/Slam/Skiing/2007/01/07/3216258-sun.html, abgerufen am 14. März 2007.
[276] Ro
chon Golden, Butler Wins Bronze; Jump 2010 Program on Track. 28. Januar 2007. http://www.sportsportal.ca/story-1668.html, abgerufen am 8. März 2007.
[277] Vgl. http://www.skitelevision.com/FFA-Dec21.aspx, abgerufen am 12. März 2007.
[278] Vgl. http://www.canada.com/theprovince/news/sports/story.html?id=f7ab5565-9aa5-4fd0-96ea-d2f138fde5cc, abgerufen am 7. März 2007.
[279] Vgl. http://www.fis-ski.com/uk/604/610.html?sector=FS&raceid=4670, abgerufen am 10. April 2007.
[280] Vgl. Ebenda
[281] Vgl. http://www.freestyleski.ca/eng/archives/2007/noram_aerials_feb10.htm, abgerufen am 7. März 2007.
[282] Vgl. http://www.freestyleski.ca/eng/archives/2006/23july_Jump2010.htm, abgerufen am 7. März 2007.

Bewertung der bisherigen Resultate

Allgemein zeigen die Wettbewerbsergebnisse die schnelle Integration der Athleten in die neue Sportart. Bereits nach nur einer Saison haben sich die Quereinsteiger soweit entwickelt, dass sie an internationalen Wettkämpfen, den nordamerikanischen Cups teilnehmen können.

Der primäre Fokus des Rekrutierungsprogramms muss auf die Damen gerichtet werden. Das Feld der Damen ist dünn. Momentan befinden sich im Weltcupteam drei Athletinnen. Mit dem Rekrutierungsprogramm ist es gelungen, neue Athletinnen in die Sportart zu integrieren. Hingegen ist das Weltcupteam der Männer stark besetzt. Zusätzlich gibt es ausreichend leistungsstarke Quereinsteiger. Die Quereinsteiger sind an den nordamerikanischen Cups stark vertreten.

Dies zieht in der Rekrutierungskomponente des Freestyles einige Konsequenzen für die Olympischen Winterspiele 2010 mit sich:

Zurzeit befinden sich drei Athletinnen im Nationalteam der Damen. Die Konkurrenz ist deutlich geringer als bei den Herren. Das Nationalteam der Herren besteht aus einer hochkarätigen sechsköpfigen Besetzung, darunter der Weltmeister von 2005 STEVE OMISCHL, als auch KYLE NISSEN, WARREN SHOULDICE und RYAN BLAIS, die zweit, dritt und viert Platzierten der Weltcupgesamtsaison von 2005 bis 2006[283]. Für die männlichen Jump 2010 Athleten wird es sehr schwierig zu den Olympischen Winterspielen 2010 zu kommen.

Allgemein gesehen sind die Durchführungen der Rekrutierungskomponente und die ersten Wettkampfergebnisse der neuen Athleten positiv zu werten. Jump 2010 ist ein Pilotprojekt für den Freestyle in Kanada, das für die Olympischen Winterspiele 2010 entwickelt wurde. Es werden große Hoffnungen darauf gesetzt mit diesem Programm in der Zukunft neue Standards der Ausbildung der Athleten im kanadischen Freestyle zu setzen.[284]

---

[283] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=7089b9fe-600e-4dd7-bef4-72b181eb4673, abgerufen am 7. März 2007.
[284] Vgl. http://www.straight.com/article/gymnasts-make-easy-leap-to-freestyle-skiing, abgerufen am 7. März 2007.

5.3.4.2 Die Stärken und Schwächen des Rekrutierungsprogramms

Abschließend werden die Stärken und Schwächen des Rekrutierungsprogramms aufgeführt.

Folgende **Stärken des Rekrutierungsprogramms** treten auf:

Zur Rekrutierung werden sportartenspezifische Programme zur Identifikation von Talenten durchgeführt. Dadurch durchlaufen die Athleten ein Auswahlverfahren und am Ende steht ein kleines erlesenes Pool von Quereinsteigern mit einem großen Erfahrungsschatz einer nicht artfremden Sportart zur Verfügung. Die vorhandenen Potentiale der Athleten finden ihren Einfluss in dem anstehenden Entwicklungsprogramm. Die Aufbauarbeiten am Athleten dauern rund fünf Jahren und die Früchte sollen bereits in Vancouver gepflückt werden.

Andere Nationen haben bereits gezeigt, dass die Rekrutierungsprogramme zur Medaillenproduktion führen. Beispielhaft werden hier die australischen Erfolge genannt. Gegenüber den anderen Nationen, welche keine Rekrutierungsprogramme eingeführt haben, erfolgt eine Abgrenzung. Unter Umständen entsteht ein Wettbewerbsvorteil. Das kanadische Rekrutierungsprogramm wird in vollem Umfang durch OTP-2010 finanziert. Die Verbandskassen werden zusätzlich nicht belastet[285]. Dies wird als positive Voraussetzung für deren Umsetzung gewertet[286].

Die vorhandenen Organisationsstrukturen und die Sportverbände sind untereinander vernetzt. Alle mitwirkenden Einheiten kennen ihren Platz in der Produktionskette zur Medaillengewinnung. Zwischen den kooperativen Organisationen und Verbänden herrscht eine klare Regelung der Kompetenzen und der Verantwortungsstrukturen. Außerdem wird jahrelange Verbandserfahrung mit der operativen Arbeit an den Athleten genutzt. Und somit tragen die Verbände die Umsetzungsverantwortung an den Athleten.

---

[285] Vgl. http://www.metronews.ca/storyCP.aspx?pg=./s092756A.xml, abgerufen am 8. März 2007.
[286] Ebenda.

Die Erfolgsberichte zur Medaillenproduktion von Quereinsteigern anderer Nationen ist richtungsweisend. Ebenso lassen dies die positiven kanadischen Anfänge mit dem Rekrutierungsprogramm vermuten.

Nach der umfangreichen Analyse des Rekrutierungsprogramms sind auch einige **Schwächen des Rekrutierungsprogramms** festgestellt worden. Diese sind:

Das konzipierte Rekrutierungsprogramm benötigt einen hohen Einsatz finanzieller Mittel.

Beispielsweise verzeichnet die Skiakrobatik im direkten Geschlechtervergleich einen höheren Anteil von männlichen Teilnehmern. In den Ergebnislisten schneiden die Männer bedeutend besser ab. Trotzdem scheint eine Teilnahme von männlichen Quereinsteigern zu den Olympischen Winterspielen 2010 unrealistisch, da sich im Fundus des Weltcupteams ein ehemaliger Weltmeister und weitere Top-Athleten – diese rangierten beim Gesamtweltcup unter den ersten Vier – befinden.

Da auch andere Länder Rekrutierungsprogramme aufzeigen und erfolgreich damit arbeiten, erhält das Rekrutierungsprogramm kein Alleinstellungsmerkmal.

Nach der Identifikation der Quereinsteiger folgt ein hartes Entwicklungsprogramm. Sowohl für den Athleten als auch das gesamte Organisations- bzw. Betreuungspersonal entsteht eine fünfjährige harte Aufbau- und Entwicklungsphase.

Bereits in Vancouver 2010 wird vom Athleten ein Medaillenerfolg erwartet. Es gibt auch Stimmen, die diese Denkhaltung als blauäugig einstufen und eher von einem Medaillenerfolg bei den Spielen 2014 ausgehen.[287]

Unter dem Strich bleibt festzuhalten, dass die Rekrutierungskomponente für die Zielerreichung im Top-Medaillenspiegel 2010 entscheidend sein kann. Dadurch entpuppt sich die Rekrutierung unter Umständen als ein strategischer Erfolgsfaktor für den kanadischen Erfolg.

---

[287] Vgl. http://www.straight.com/article/gymnasts-make-easy-leap-to-freestyle-skiing, abgerufen am 7. März 2007.

Das Programm Jump 2010 hat dem Freestyle-Verband einen Anstoß gegeben. Geplant ist, die Rekrutierungen auch in Zukunft fortzusetzen, so dass sich der Freestyle keine Sorgen über künftig fehlende Athleten zu machen braucht. [288]

5.3.5 Betreuungspersonal

Sowohl Trainier als auch PET sind unmittelbar an der Gestaltung der Athletenleistung beteiligt. Gegenüber früheren Zeiten erhalten die Top-Athleten einen besseren und umfangreicheren sportwissenschaftlichen und medizinischen Service. Dessen Ausführung erfolgt durch qualifizierte Fachleute.[289]

Trainer

Die Vergangenheit, darunter wird die Zeit vor der Erstellung des OTP-Konzepts verstanden, hat im Bereich des Trainers einige Optimierungsansätze verdeutlicht. Offensichtlich ist dabei, dass der Bedarf an Trainern mit Weltklasseformat für den kanadischen Hochleistungssport vorhanden ist[290]. Der Berufsstand als Trainer hat in Kanada Nachholbedarf, da er Entwicklungsdefizite aufzeigt[291]. Für die Ausbildung der Athleten ist der Trainer von großer Bedeutung, dies wurde oftmals ignoriert[292]. Außerdem ist die Entlohnung des Trainers nicht ausreichend und einige der Trainer arbeiten auf ehrenamtlicher Basis[293]. Ein guter Trainer trägt dazu bei, dass

---

[288] Vgl. http://www.freestyleski.ca/eng/archives/2006/23july_Jump2010.htm, abgerufen am 7. März 2007.
[289] Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/FeatureStories/2007/04/26/45436_0704261359-258, abgerufen am 5. Mai 2007.
[290] Vgl. http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pubs/sport_excellence/sport_excellence_e.pdf, abgerufen am 30. November 2006.
[291] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/organization/news/2003/files/src_report.pdf#xml=http://olympic.ca.master.com/texis/master/search/mysite.txt?q=Canadian+Performance&order=r&id=40697029401456b6&cmd=xml, abgerufen am 29. November 2006, S.21
[292] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.
[293] Vgl. Ebenda.

die Athleten konsistente Leistungen bei internationalen Wettkämpfen erreichen[294].

Andere Nationen, zum Beispiel die USA, Japan und Australien, haben sich durch einen höheren finanziellen Einsatz hervorragende kanadische Trainer eingekauft[295]. Durch das OTP-Budget wurde dieser Missstand zum Teil rückgängig gemacht[296].

Aus finanziellen Gründen konnten sich einige Sportarten keinen Vollzeittrainer leisten[297]. Durch Einsatz der OTP-Mittel erfolgte die Einstellung von Vollzeittrainern[298]. Als Beispiel wird hier die Sportart Curling aufgezeigt. In Turin 2006 gab es noch keinen Vollzeittrainer, danach waren vier im Einsatz[299].

Sehr positiv ist auch die Tatsache einzustufen, dass durch den Einsatz der OTP-Mittel die Anzahl der zu trainierenden Athleten deutlich geringer ist und sich dadurch die Trainer besser auf jeden einzelnen konzentrieren[300].

Das Konzept OTP verlangt professionelle Abläufe der Trainer, damit diese internationale Standards erfüllen[301]. Die Leistungen der Trainer werden jährlich einer Bewertung unterzogen[302]. Die Kontinuität der Trainer fordert eine langfristige Zusammenarbeit[303]. Durch die OTP-Mittel schließen die Verbände langfristige Verträge mit ihren Trainern[304].

---

[294] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/organization/news/2003/files/src_report.pdf#xml=http://olympic.ca.master.com/texis/master/search/mysite.txt?q=Canadian+Performance&order=r&id=40697029401456b6&cmd=xml, abgerufen am 29. November 2006, S.21.
[295] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.
[296] Vgl. Ebenda.
[297] Vgl. http://julieforget.com/words/Coachesplan_article.pdf, abgerufen am 30. Mai 2007, S.19.
[298] Ebenda, S.19.
[299] Ebenda, S.19.
[300]Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/FeatureStories/2007/04/26/45436_0704261359-258, abgerufen am 6. Mai 2007.
[301] Ebenda.
[302] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.26.
[303] Ebenda, S. 26.
[304] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007.

Als positives Resümee für die Trainerkomponente bleibt festzuhalten, dass sich sehr vieles in diesem Bereich getan hat und die Veränderungen zum Wettbewerbserfolg beitragen.

Performance Enhancement Team

Das Programm OTP-2010 beinhaltet den Baustein eines Performance Enhancement Teams (PET)[305]. Geleitet wird es über den Hochleistungssportdirektor oder den Cheftrainer des jeweiligen Wintersportverbandes[306]. Sowohl die Athleten als auch die Trainer werden durch dieses sportwissenschaftliche und sportmedizinische Expertenteam unterstützt[307].

Ein PET besteht aus Vollzeitexperten[308], darunter einem Physiologen, Sportpsychologen, Biomechaniker, Ernährungsberater, Ausrüstungsfacharbeiter, Physiotherapeuten und einem Arzt[309]. Das PET unterstützt die Arbeit des Trainers am Athleten sowohl im Wettkampf als auch im Training[310]. Die Finanzierung erfolgt über die Canadian Sport Centres, die die Mittel aus dem OTP-Budget erhalten[311]. Das jährliche Investitionsvolumen beläuft auf 4 Millionen CAD[312]. Mindestens zwei Mal im Jahr treffen sich die PET-Experten, um sich über die Athleten auszutauschen[313]. Im Idealfall sind die Treffen zur Analyse sogar monatlich[314]. Im Blickpunkt eines PETs

---

[305] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S. v.
[306] Vgl. Ebenda, S. 26.
[307] Vgl. http://www.rbc.com/newsroom/pdf/Own-the-Podium-2010-Fact-Sheet.pdf, abgerufen am 2. November 2006.
[308] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.44.
[309] Vgl. http://www.rbc.com/newsroom/pdf/Own-the-Podium-2010-Fact-Sheet.pdf, abgerufen am 2. November 2006.
[310] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/index.php?option=com_content&task=view&id=70&Itemid=60, abgerufen am 02. Januar 2007.
[311] Vgl. http://julieforget.com/words/Coachesplan_article.pdf, abgerufen am 30. Mai 2007, S.19.
[312] Vgl. Ebenda, S. 19.
[313] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.26.
[314] Ebenda, S. 26.

stehen die Athleten, wobei die Bedürfnisse der Trainer berücksichtigt werden[315]. Letztendlich ist das Ziel des PET, die Athleten auf einem hervorragenden Leistungsniveau zu halten[316].

Der Einsatz der PETs ist zur Zielerreichung für Vancouver sinnvoll, da die Athleten durch weitere Fachexperten unterstützt werden, und sich dadurch die Chancen für einen Medaillengewinn erhöhen.

5.3.6 Betreuungs- und Trainingsstätten

Canadian Sport Centres

Die PETs werden aus den Mitteln der Canadian Sport Centres bezahlt.[317] Das Canadian Sport Centre in Calgary hat den größten Anteil der Zusatzfinanzierung aus dem OTP-2010-Pot erhalten. In Calgary werden neun der 13 Wintersportartarten unterstützt.[318] Die Canadian Sport Centres sind multisportorientierte Einrichtungen. Sie tragen zur Förderung des Hochleistungssports bei. In Kanada gibt es acht Canadian Sport Centres. Diese sind über das Land verteilt und befinden sich in Victoria, Vancouver, Calgary, Saskatchewan, Manitoba, Ontario, Montreal und in Atlantic Canada.[319]

---

[315] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/index.php?option=com_content&task=view&id=70&Itemid=60, abgerufen am 2. Januar 2007.
[316] Ebenda.
[317] Vgl. http://julieforget.com/words/Coachesplan_article.pdf, abgerufen am 30. Mai 2007, S.19.
[318] Vgl. Ebenda.
[319] Vgl. http://www.cscontario.ca/web_page/cscnetwork.php, abgerufen am 03. November 2006.

Abbildung 21: Netzwerk der Canadian Sport Centres[320]

Die Zentren unterstützen die Athleten und Trainer des Hochleistungssports mit dem notwendigen Service, um Spitzenleistungen zu erreichen[321]. Diese sind u.a. Sportwissenschaft, Medizin und Forschung[322]. Außerdem gewährleisten die Zentren einen zu den Programmen und Service der Sportverbände und des COC ergänzenden Service[323]. Die Athleten des Hochleistungssports werden mit dem Ziel der Podiumsplätze gefördert[324].

Die Sportzentren unterstützen auch die Ziele von OTP-2010[325]. Insbesondere bieten die Zentren sowohl dem Athleten als auch den Trainern einen speziellen Service an. Weiterhin werden Trainer ausgebildet. Die Zentren können zum Teil am Top Secret Vorhaben teilnehmen .[326] Das Hauptaugenmerk für die Saison 2007 bis 2008 ist das

---

[320] Abbildung 21: Netzwerk der Canadian Sport Centres. Quelle: CSC Network http://www.cscontario.ca/web_page/cscnetwork.php, abgerufen am 3. November 2006.
[321] Vgl. http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/pubs/nsc_e.cfm, abgerufen am 13. Dezember 2006.
[322] Vgl. http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pubs/sport_excellence/sport_excellence_e.pdf, abgerufen am 30. November 2006, S.10.
[323] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/athletes/tc/athleteservices/index.shtml, abgerufen am 3. Februar 2007.
[324] Vgl. http://www.cscontario.ca/web_page/cscnetwork.php, abgerufen am 3. November 2006.
[325] Vgl. http://www.cscm.ca/e/Media%20Releases/Canadian%20Sport%20Centre%20Support%20New%20Funding%20for%20Excellence.htm, abgerufen am 3. Januar 2007.
[326] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.25.

strategische Vorgehen von OTP-2010. Die einzelnen Sportzentren erhalten die Unterstützung durch sportmedizinische und wissenschaftliche Programme. Des Weiteren unterstützen die Sportzentren die weitere Ausbildung der PETs.[327].

Trainingsstätten

Ein großer Vorteil für die kanadischen Athleten liegt in den hinterlassenen Olympiastätten der Winterspiele des Jahres 1988 in Calgary[328]. Es gibt jedoch auch Sportarten mit ungünstigen infrastrukturellen Rahmenbedingungen. Für das Training der Bob- und Schlittensportarten ist ein Eiskanal erforderlich. Nur in Calgary gibt es einen entsprechenden Eiskanal.[329] Ebenso gibt es nur in Calgary für die beiden Sportarten Skisprung und Nordische Kombination die notwendige Infrastruktur. Nur dort gibt es eine Skischanze. Daher ist die Ausbildung der Athleten nur in Calgary möglich.[330] In den genannten Sportarten sind die Einrichtungen sehr begrenzt. Dies zeigt, dass die dementsprechende sportliche Ausbildung nicht überall im Land stattfindet.

Die Austragung der Olympischen Winterspiele 2010 zieht weitere Vorteile für die kanadischen Athleten nach. In der Konzeption OTP-2010 wird geplant, dass die Athleten bereits im Vorfeld in den Olympischen Sportstätten trainieren[331]. Zum Beispiel trainieren die Athleten nach der Eröffnung der neuen Anlage für den Bob- und Schlittensport in Vancouver. Es werden sogar Trainingscamps veranstaltet. Dadurch erzielen die Athleten umfangreiche Vorteile.[332] Sie lernen die Olympiastätten im Vorfeld intensiv kennen und stellen sich auf das Umfeld ein.

---

[327] Vgl. http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/NewsReleases/2007/05/04/45436_0705040857-591, abgerufen am 6. Mai 2007.
[328] Vgl. http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen 7. März 2007, S.5.
[329] Vgl. http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005, S.15.
[330] Ebenda, S. 15-16.
[331] Ebenda, S. 12.
[332] Vgl. http://www.canada.com/vancouversun/2010/story.html?id=b80aa678-0fac-4e58-b048-8c47324d73af, abgerufen am 14. März 2007.

Aufgrund fehlender Informationen bleibt offen, wie die Canadian Sport Centres zur Verbesserung des Systems beitragen können. Dahingegen wird dem Team Kanada bezüglich der zusätzlichen Einrichtungen zu Olympischen Winterspielen 2010 ein großer Vorteil geboten.

Bei der Betrachtung der regionalen Medaillenverteilung an die kanadischen Athleten zu den Olympischen Winterspielen hat in der Vergangenheit gezeigt, dass in Kanada ein Ungleichgewicht besteht: ca.30 Prozent der Wintersportler, die zu den Olympischen Winterspielen 2010 teilnehmen, kommen aus der Region Alberta. Aus den Regionen Yukon Northwest Territories und Nunavut gibt es dagegen keine Sportler mit einer Teilnahme[333].

[333] Vgl. http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/postgames_report.pdf, abgerufen am 23. November 2006.

6. Diskussion und Ausblick der Wertkette

Sämtliche Aktivitäten wurden im Hauptteil umfangreich untersucht. Die nachstehende Graphik zeigt die Wertkette des Hochleistungssports für das kanadische Vancouver-Ziel mit den einzelnen primären und sekundären Aktivitäten.

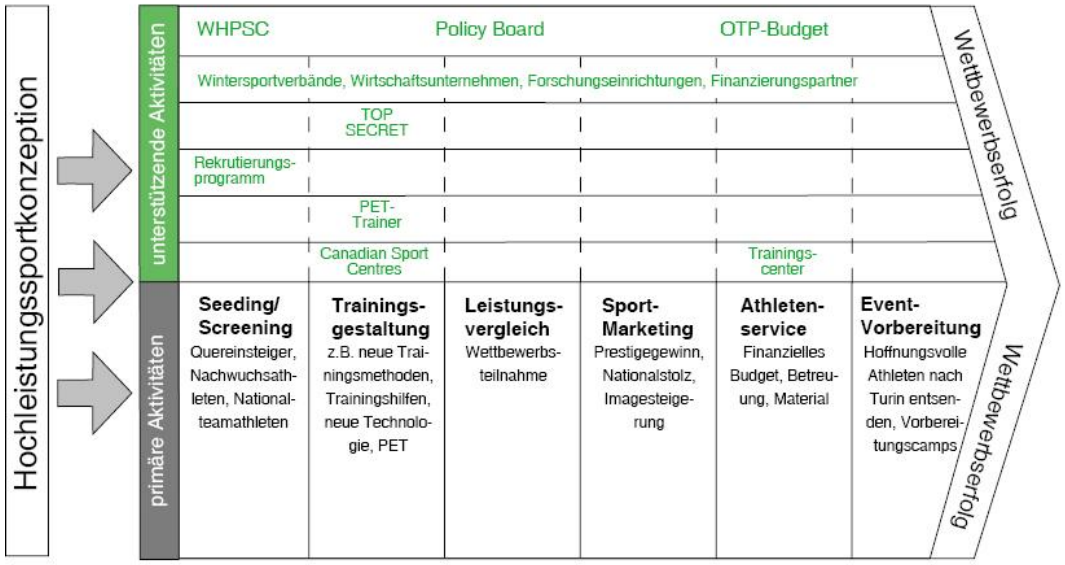

Abbildung 22: Wertkette des Hochleistungssports für das Vancouver-Ziel 2010 inklusiv den Aktivitäten[334]

Die ausführliche Sichtung der Aktivitäten hat wichtige Erkenntnisse offen gelegt. Daraus lassen sich Schwerpunkte, Verbindungen, Kosten- und Differenzierungsschwerpunkte in den Aktivitäten erkennen[335]. Jede Aktivität trägt zum Gelingen der Medaillenproduktion bei. Einzelne Aktivitäten nehmen jedoch eine besondere Stellung ein und sind für die Umsetzung des Vorhabens eine Grundvoraussetzung. Unterschiedliche Methoden, um die Wertkette auszuwerten, führen zum Teil zu unterschiedlichen Interpretationen.

Wird die Wertkette nach dem **qualifizierenden Ansatz** von PORTER untersucht, hier geht es darum, wie hochrangig die Aktivität auf der Führungsebene angesiedelt

[334] Abbildung 22: Wertkette des Hochleistungssports für das Vancouver-Ziel 2010 inklusiv den Aktivitäten. Quelle: eigene Darstellung.
[335] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.246.

ist[336], werden fünf Aktivitäten als wichtig eingestuft. Die Auswahl erfolgte anhand der vorliegenden Recherchedaten, da in diesen Aktivitäten umfangreiche Konzept-Ressourcen einfließen. Namentlich handelt es sich um die Unternehmensinfrastruktur, Technologie/Entwicklung, Programme zur Leistungssteigerung, Sportmarketing und Trainingsgestaltung.

Aus sportlicher Sicht nimmt die Finanzierungskomponente eine untergeordnete Rolle ein. Bei der Betrachtung des heutigen Wirtschaftslebens, wird festgestellt, dass die Finanzierung als eine Grundvoraussetzung zur Umsetzung aller Aktivitäten einzustufen ist. Weiterhin besteht ein enger Zusammenhang mit dem Sportmarketing, da ohne die Vermarktung des Athleten bzw. des Nationalteams die Budgetsumme niemals in dieser Größenordnung zusammen kommt. Die Budgetmittel fließen unter anderem in die Konzeptbausteine des Rekrutierungsprogramms und in Top Secret ein. Zur Zielerreichung für Vancouver sind beide Programme von großer Bedeutung. Das Rekrutierungsprogramm hat zur Aufgabe die Lücke der notwendigen kanadischen Olympiateilnehmer zu decken. Und auch die Zielsetzungen der geheimen Forschung liegen auf der Hand. Weiterhin ist die Trainingsgestaltung als ein hochrangiges Ziel anzusetzen, da sich die Trainingsgestaltung direkt mit der Leistungserstellung des Athleten befasst. Das umfangreiche OTP-2010-Finanzbudget hat dafür gesorgt, dass den Athleten optimale Rahmenbedingungen zukommen und die Schwachpunkte der vergangenen Jahre, wie bspw. das Fehlen von professionellen Vollzeittrainern behoben wird. Das eben Gesagte wird in der folgenden Graphik zusammengefasst. Alle aufgeführten Aktivitäten beinhalten Wettbewerbsvorteile gegenüber vielen anderen Nationen. Wobei anzumerken ist, dass der Vorsprung bzw. die Nähe zu anderen Nationalteams variiert und in Ausnahmefälle sich auf gleichem Niveau befindet.

[336] Vgl. Ebenda, S.249.

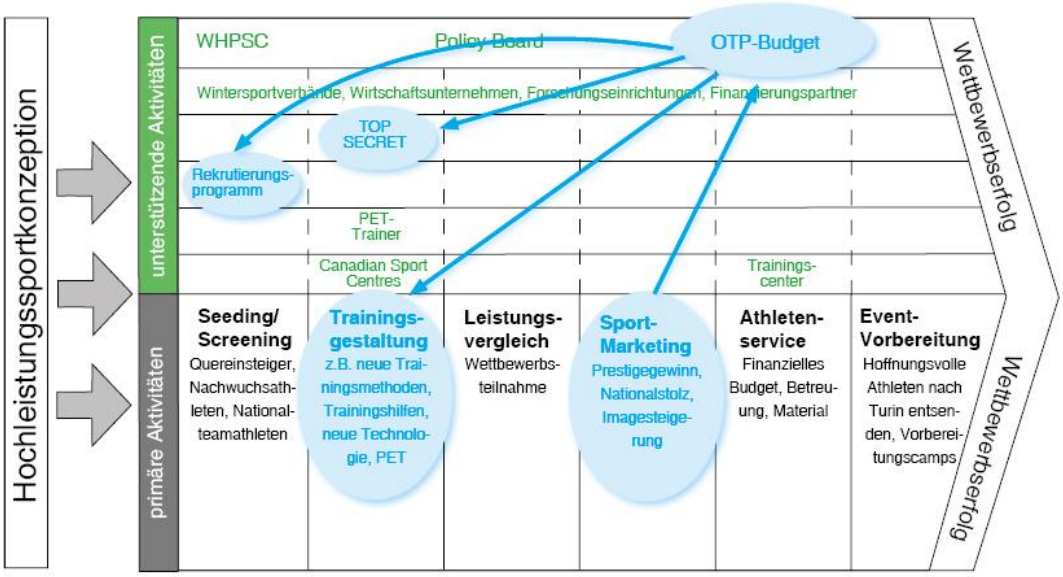

Abbildung 23: Wertkette des Hochleistungssports für das Vancouver-Ziel 2010 inklusiv den Aktivitäten mit den qualifizierenden Verbindungen[337]

PORTER betrachtet den Ressourcenbedarf beim **quantitativen Ansatz**[338] und die Kostenstruktur je Wertaktivität bei der Analyse der **Kostenschwerpunkte**[339]. Bezogen auf die Vorbereitungen des kanadischen Nationalteams für Vancouver 2010 erhalten die Verbände die höchsten Geldzuwendungen aller Organisationen und Programme. An die Verbände fließen jährlich 23,6 Millionen CAD, hiervon stammen 10,1 Millionen aus dem OTP-Fond. Weiterhin erhält das Top Secret Programm ein jährliches Budget über 10 Millionen CAD aus den OTP-Mitteln. Die Rekrutierungen schlagen mit jährlich 1 Millionen CAD zu buche. Kanada investiert im Vergleich zu anderen international erfolgreichen Nationen für Vancouver einen sehr großen Geldbetrag. Letztendlich ist von entscheidender Bedeutung, ob die vorhandenen Projektmittel an den richtigen Stellen zum Einsatz gelangen. Insbesondere das Top Secret und Rekrutierungsprogramm heben sich gegenüber den Planungen anderer Nationen ab. Die beiden Projekte sind zielführend und stellen einen Wettbewerbsvorteil da.

---

[337] Abbildung 23: Wertkette des Hochleistungssports für das Vancouver-Ziel 2010 inklusiv den Aktivitäten mit den qualifizierenden Verbindungen. Quelle: eigene Darstellung.
[338] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.249.
[339] Vgl. Ebenda, S.250.

Die Analyse der Wertkette zeigt sogenannte **Verknüpfungen und Verflechtungen**[340] auf. Als eine besonders wichtige Verbindung sind hier die beiden Aktivitäten des Sportmarketings und der Finanzierung zu werten. Es wurde bereits darauf eingegangen, dass die Vermarktung des Nationalteams für die Finanzierung des OTP-Vorhabens von großer Bedeutung ist und nur dadurch die Mittel zur Verfügung stehen. Die Finanzierung des Projekts ist die Voraussetzung für die Umsetzung der anderen Aktivitäten, wie zum Beispiel Trainingsgestaltung, Technologie/ Entwicklung und weitere. Durch die OTP-Finanzierung hebt sich Kanada gegenüber vielen Nationen erheblich ab. Und mit den Mittel werden vielfältige Projekte ins Leben gerufen, um die gewünschte Medaillenproduktion zu erzielen.

Sucht man in der Wertekette nach **Differenzierungsschwerpunkten**[341], ist festzustellen, dass eine Steigerung des Abnehmernutzens zu verzeichnen ist. Darunter wird in diesem Kontext der Nutzen für das kanadische Volk verstanden, wenn die Medaillenproduktion erfolgreich verläuft.

---

[340] Vgl. Ebenda, S.250.
[341] Vgl. WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005, S.252.

7. Zusammenfassung

Die Erkenntnisse zeigen, dass Kanada sein nationales Sportprogramm OTP-2010 verfolgt. Das gesetzte Ziel ist die Top-Platzierung im Gesamtmedaillenspiegel zu den Olympischen Winterspielen 2010 im eigenen Land. Zur Zielerreichung sind 35 Medaillen notwendig. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die Anzahl der teilnehmenden Athleten zu erhöhen. Zum Zeitpunkt der Konzepterstellung sind nur 160 potentielle Athleten im Olympiakader aufgelistet und der Bedarf liegt bei 211 Athleten. Die Lücke soll durch Rekrutierungen geschlossen werden. Des Weiteren trägt eine Verbesserung der Erfolgsquote zur Erreichung des Medaillenziels bei. Hier geht es um die sichere Umsetzung von Medaillenerfolgen eines Athleten zu Weltcups in Medaillenerfolge desselben für die Olympischen Winterspiele 2010.

Die Organisationsstruktur des Vorhabens setzt sich aus vier Verantwortungsorganen zusammen. Das Policy Board gibt die Richtlinien vor und entscheidet über die Mittelverwendung. Die Ausführung der Finanzverteilung obliegt der WHPSC. Die operative Arbeit am Athleten übernehmen die Wintersportverbände. Und als letztes sind noch die Finanzierungspartner zu erwähnen, die ihre Mittel in einen Pot geben, um eine zentrale Verteilung zu gewährleisten.

Die Olympische Mannschaft Kanadas weist in den letzten vier Olympischen Winterspielen eine fast kontinuierliche Steigerung der Medaillengewinne auf. Zuletzt, in Turin 2006, wurde der hervorragende dritte Platz im Gesamtmedaillenspiegel erreicht. Rein mathematisch ist mit einem weiteren Anstieg zu rechnen.

Die stärkste Sportartengruppe der Kanadier ist der Eissport. Dort erreichen sie den größten Anteil der gewonnen Olympischen Medaillen. In Turin wurden 16 der 24 Medaillen im Eissport erzielt. Auch die neu eingeführten Disziplinen haben einen Einfluss auf den positiven Entwicklungstrend der Medaillenerrungenschaften. In den letzten vier Winterspielen variierte der Erfolg in den neu eingeführten Wettbewerben in einer Bandbreite von einer bis vier Medaillen. Das Bild ändert sich dramatisch, wenn die Neueinführungen der letzten vier Spiele kumuliert betrachtet werden. 50 Prozent des Turiner-Medaillenerfolgs stammt aus den neuen Sportarten,

wobei anzumerken ist, dass die geplanten Neueinführungen für Vancouver derzeit nicht zu Gunsten der Kanadier sprechen.

Zur Analyse der kanadischen Wettbewerbsvorteile wurde die Wertkette von PORTER als Bearbeitungsgrundlage herangezogen. Im fortfolgenden wurde diese aus mehreren Gründen dem Hochleistungssport angepasst. Die Wertkette von PORTER strebt nach einer Gewinnspanne, demgegenüber ist die Zielabsicht im Hochleistungssport im Wettbewerbserfolg zu sehen. Weitere Kategorien wurden angepasst und ergänzt. Erstellt wurde eine Wertkette für den Hochleistungssport mit dem Ziel diese universell einzusetzen. Darauf folgend wird die Wertkette mit den Aktivitäten der Konzeption OTP-2010 gefüllt und analysiert.

Für die Umsetzung des Vorhabens sind alle Aktivitäten der Wertkette von Bedeutung. Gegenüber den anderen Nationen stechen einige Aktivitäten besonders hervor und werden sogar als Wettbewerbsvorteil eingestuft. Hierzu zählen die folgenden Aktivitäten:

Voraussetzung für die Umsetzung aller Aktivitäten ist eine gesunde Finanzierung des Vorhabens. Hier spielt die Vermarktungsfähigkeit der Olympiamannschaft und Athleten eine große Rolle, um ausreichende Geldmittel einzuspielen. Insbesondere Sponsoring-Verträge sind hier von Bedeutung. Das vorhandene OTP-Budget ist gegenüber anderen Nationen als beachtliche Größenordnung einzustufen.

Ausführlich wurde darauf eingegangen, dass die Aufbauorganisation der Konzeption OTP-2010 klaren Strukturen unterliegt. Für die strategische Leitung sind die beiden Organe Policy Board und WHPSC verantwortlich. Die Ausführung der operativen Arbeit obliegt den Verbänden. Somit sind die Aufgabenprozesse eindeutig strukturiert. Jede Einheit kennt ihre Arbeits- und Verantwortungsgebiete. Kanada hatte hier Nachholbedarf.

In die Kategorie der Technologie und Entwicklung fällt das Projekt Top Secret. Durch die umfangreiche finanzielle Unterstützung in die Millionenhöhe wird im Verborgenen geforscht. Das Ziel liegt darin, sich von den anderen Nationen durch einen Vorsprung in der Forschung zu differenzieren.

Das Rekrutierungsvorhaben fällt in die Kategorie der Programme zur Leistungssteigerung. Rekrutiert werden Quereinsteiger aus einer anderen Sportart, da mit der vorhandenen Anzahl an Athleten das gesteckte Ziel nicht zu erreichen ist. Die Quereinsteiger sind Hochleistungssportler aus einer anderen Sportart. Andere Länder haben bereits bewiesen, dass durch die Quereinsteiger innerhalb von runden fünf Jahren Olympische Medaillenerfolge zu erzielen sind.

Die Kanadier haben sich am Markt gut positioniert, um den Top-Medaillenspiegel in Vancouver 2010 zu gewinnen. Viele Missstände der vergangenen Jahre wurden aufgedeckt. Die Lücken der Leistungssporterstellung werden nachweislich geschlossen. Durch die zielgerichtete Konzeptionsausführung sollen Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Nationen erarbeitet werden.

Die Aussichten sind gut, dass das kanadische Volk eine große Anzahl von Medaillenerfolgen ihrer Athleten feiert. Die Winterspiele in Vancouver werden mit Spannung erwartet.

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Medaillenentwicklung Kanadas zu den Olympischen Winterspielen von 1924 bis 2006, und Prognose für 2010 2
Abbildung 2: Kanada Karte 9
Abbildung 3: Dynamische Entwicklung der Olympischen Winterspiele von 1924 bis 2006 14
Abbildung 4: Wertkette nach PORTER 20
Abbildung 5: Verlaufsplan der Programms OTP-2010 27
Abbildung 6: OTP-2010 Strukturaufbau 28
Abbildung 7: Wertkette des Hochleistungssports 39
Abbildung 8: Zieldarstellung für Anbieter und Nachfrager 40
Abbildung 9: Mannschaftsgröße des kanadischen Teams zu den Olympischen Winterspielen 1994 bis 2006 41
Abbildung 10: Medaillentrend Kanadas im Zeitverlauf zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006 42
Abbildung 11: Erreichte Gesamtmedaillen ausgewählter Top-Nationen zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006 43
Abbildung 12: Kanadas Medaillenverteilung in den Sportarten zu den Olympischen Winterspielen 1994, 1998, 2002 und 2006 46
Abbildung 13: Vergleich der Medaillenanteile in den alten und neu eingeführten Wettbewerben zu 1994, 1998, 2002 und 2006 48
Abbildung 14: Vergleich der Medaillenanzahl in den alten Wettbewerben mit den seit 1994 kumulierten neuen Wettbewerben 49
Abbildung 15: Verbindungen des Sportmarktes 63
Abbildung 16: Verbindungen der Sportfremden Unternehmen 64
Abbildung 17: Own the Podium-2010-Gesamtbudget 69
Abbildung 18: Darstellung der vom Rekrutierungsprogramm betroffenen Sportarten 85
Abbildung 19: Zeitstrahl der Rekrutierungsplanung 85
Abbildung 20: Weltcupteam und Nachwuchsteam der Saison 2006 bis 2007 88
Abbildung 21: Netzwerk der Canadian Sport Centres 99
Abbildung 22: Wertkette des Hochleistungssports für das Vancouver-Ziel 2010 inklusiv den Aktivitäten 102
Abbildung 23: Wertkette des Hochleistungssports für das Vancouver-Ziel 2010 inklusiv den Aktivitäten mit den qualifizierenden Verbindungen 104

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Platzierung und Gesamtmedaillen der Top-10-Nationen zu den Olympischen Winterspielen 1992, 1994, 1998 und 2002 _____ *3*

Tabelle 2: Prognose und Verteilung der Gesamtmedaillen Kanadas für die Olympischen Winterspiele 2010. Anmerkung: Teammedaillen werden als Eine gezählt _____ *25*

Tabelle 3: Own The Podium-2010-Budget von September 2004 _____ *68*

Tabelle 4: Platzierungen der Quereinsteiger zu den nordamerikanischen Cups in der Saison 2006 bis 2007 _____ *90*

10. **Literaturverzeichnis**

ALISCH, K./ WINTER, E./ ARENTZEN, U. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Bd. 3, 16. Auflage, 2004

ALISCH, K./ WINTER, E./ ARENTZEN, U. (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Bd. 4, 16. Auflage, 2004

BROCKHAUS Enzyklopädie: Bd. 20. Leipzig-Mannheim, 2006

BROCKHAUS Enzyklopädie: Bd. 16. Leipzig-Mannheim, 2006

BROCKHAUS Enzyklopädie: Bd. 25. Leipzig-Mannheim, 2006

HERMANNS, A./ RIEDMÜLLER, F.: Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen, in: GALLI, u.a. (Hrsg.): Sportmanagement, München 2002, S.229-251

BEA, F./ HAAS, J.: Strategisches Management, 4.Auflage, Stuttgart 2005

MÜLLER-STEWENS, G./ LECHNER, C.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart 2005

PFÜTZNER, A./REISS, M./ROST, K.: Internationale und nationale Entwicklungstendenzen auf Grundlage der Ergebnisse der Olympischen Winterspiele in Salt Lake City mit Folgerungen für den Olympiazyklus 2002/2006, in: Leistungssport 3/02, S.20-26

PORTER, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/Main 1989

REGNER, R.: Kanada, in: Olympische Winterspiele 2002 - Zu ausgewählten Spitzensportkonzepten und deren Umsetzung in Vorbereitung auf die Olympischen Winterspiele 2002 in Salt Lake City, Leipzig 2002, S.79-93

SPITZ, L./ZIEGLER, J./KINDINGER, W.: XX. Olympische Winterspiele 2006 - Internationale und nationale Sportanalyse (Sonderheft), Frankfurt 2006

WELGE, M./ A-LAHAM, A.: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Auflage, Wiesbaden 2005

WÖHE, G./DÖRING, U.: Wöhe Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftlehre, 18. Auflage, München 1993

11. **Internetquellenverzeichnis**

http://www1.calgary.ca/bcc/BCC66.asp, abgerufen am 1.März 2007

http://cms.nortia.org/Org/Org26/Images/PDFs/Brisson%20FTPSC%20WG%234%20Final%20Report.pdf, abgerufen 7. März 2007

http://de.wikipedia.org/wiki/Leistungssport, abgerufen am 12.06.2007

http://de.wikipedia.org/wiki/Medaillenspiegel, abgerufen am 23. Mai 2007

http://de.wikipedia/wiki/Wertkette, abgerufen am 28. 05.2007

http://en.wikipedia.org/wiki/Alisa_Camplin, abgerufen am 22. Februar 2007

http://julieforget.com/words/Coachesplan_article.pdf, abgerufen am 30. Mai 2007

http://slam.canoe.ca/Slam/Skiing/2007/01/07/3216258-sun.html, abgerufen am 14. März 2007

http://sportsline.com/olympics/winter/history/1994, abgerufen am 18. November 2006

http://sportsline.com/olympics/winter/history/1998, abgerufen am 18. November 2006

http://sportsline.com/olympics/winter/history/2002, abgerufen am 18. November 2006

http://sportsline.com/olympics/winter/history/2006, abgerufen am 18. November 2006

http://temagami.carleton.ca/jmc/cnews/18012002/n5.shtml, abgerufen 19. Februar 2007

http://www.aafla.org/OlympicInformationCenter/RevueOlympique/1999/orfXXVI26/ORFXXVI26zg.pdf, abgerufen am 1. Januar 2007

http://www.athleticscanada.com/cmslib/general/Dale%20Henwood.pdf, abgerufen am 20. Februar 2007

http://www.ausport.gov.au/journals/ausport/vol2no5/25beijing.pdf, abgerufen am 21. März 2007

http://www.ausport.gov.au/journals/connect/vol2no1/sportsconnect21full.pdf, abgerufen am 22. März 2007

http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laender/Kanada.html, abgerufen am 3. Mai 2007

http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Kanada/Innenpolitik.html#t1, abgerufen am 1. Juni 2007

http://www.auswaertiges-amt.de/diplo/de/Laenderinformationen/Kanada/Wirtschaft.html, abgerufen am 3. Mai 2007

http://www.canada.com/cityguides/vancouver/features/vancouver2010/story.html?id=8f975d7e-513c-4e2e-922f-bb66a60a1d8b, abgerufen am 1. Mai 2007

http://www.canada.com/theprovince/news/sports/story.html?id=f7ab5565-9aa5-4fd0-96ea-d2f138fde5cc, abgerufen am 7. März 2007

http://www.canada.com/topics/news/story.html?id=047927d8-0196-4eb0-a825-22c93280a606&k=92264&p=1, abgerufen am 1. Mai 2007

http://www.canada.com/topics/news/story.html?id=047927d8-0196-4eb0-a825-22c93280a606&k=92264&p=1, abgerufen am 22. Januar 2007

http://www.canada.com/vancouversun/2010/story.html?id=b80aa678-0fac-4e58-b048-8c47324d73af, abgerufen am 14. März 2007

http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=245d80a4-dd5c-4792-a593-1cdbd6f63fd3&k=90204&p=1, abgerufen am 1. Mai 2007

http://www.canada.com/vancouversun/news/sports/story.html?id=7089b9fe-600e-4dd7-bef4-72b181eb4673, abgerufen am 7. März 2007

http://www.canadianheritage.gc.ca/newsroom/index_e.cfm?fuseaction=displayDocument&DocIDCd=2N0449, abgerufen am 3. Februar 2007

http://www.canadianheritage.gc.ca/pc-ch/news-comm/co010481e.htm, abgerufen am 22. Februar 2007

http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/mission/index_e.cfm, abgerufen am 1. Januar 2007

http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/2003/polsport_e.pdf, abgerufen am 2. Mai 2007

http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/action/action_e.pdf, abgerufen am 3. März 2007

http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/prog/index_e.cfm, abgerufen am 1. Mai 2007

http://www.canadianheritage.gc.ca/progs/sc/pubs/nsc_e.cfm, abgerufen am 13. Dezember 2006

http://www.canadiansportcentre.com/Communications/Features/IMPACT_Hi-Tech_Training.pdf, abgerufen am 3. März 2007

http://www.canadiansportcentre.com/communications/SportPerformanceWeekly/SPW2005/08_22_05.htm, abgerufen am 9. Mai 2007

http://www.canadiansportcentre.com/Communications/SportPerformanceWeekly/SPW2006/03_06_06.htm, abgerufen am 1. Mai 2007

http://www.cbc.ca/sports/story/2005/01/21/coc_funding050121.html, abgerufen am 15. Februar 2007

http://www.cbc.ca/sports/story/2005/01/21/coc_funding050121.html?, abgerufen am 3. Januar 2007

http://www.coachesontario.ca/content/view/132/2/, abgerufen am 7. März 2007

http://www.cscm.ca/e/Media%20Releases/Canadian%20Sport%20Centre%20Support%20New%20Funding%20for%20Excellence.htm, abgerufen am 3. Januar 2007

http://www.cscontario.ca/web_page/cscnetwork.php, abgerufen am 03. November 2006

http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada01-de.asp, abgerufen am 28. September 2006

http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada06-de.asp, abgerufen am 2. Januar 2007

http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada11-de.asp, abgerufen am 3. Januar 2007

http://www.dfait-maeci.gc.ca/canada-europa/germany/aboutcanada12-de.asp, abgerufen am 28. September 2006

http://www.dosb.de/de/leistungssport/spitzensport-news/detail/news/schwank_fordert_mehr_anwendungsforschung_fuer_den_spitzensport/8299/cHash/bd5a8af853/, abgerufen am 20. Mai 2007

http://www.dosb.de/de/Olympische-
spie-

le/detail/news/86_wettbewerbe_in_vancouver_wildcards_fuer_neue_olympia_sportarten/8605/cHash/681dd7cac7/, abgerufen am 31. Dezember 2006

http://www.fis-ski.com/uk/604/610.html?sector=FS&raceid=4570, abgerufen am 20. Mai 2007

http://www.fis-ski.com/uk/604/610.html?sector=FS&raceid=4670, abgerufen am 10. April 2007

http://www.freestyleski.ca/eng/archives/2006/23july_Jump2010.htm, abgerufen am 7. März 2007

http://www.freestyleski.ca/eng/archives/2007/noram_aerials_feb10.htm, abgerufen am 7. März 2007

http://www.freestyleski.com/eng/archives/2007/noram_feb10.htm, abgerufen am 8. März 2007

http://www.freestyleski.com/eng/nationalteam/dev_aerials/morin_alain.htm, abgerufen am 4. Januar 2007

http://www.freestyleski.com/eng/technical/competitions/index.htm, abgerufen am 10. April 2007

http://www.freestyleski.com/pdf/Aerials_selection_nov07_eng.pdf, abgerufen am 25. April 2007, S.1

http://www.freestyleski.com/pdf/media_guide_2006E.pdf, abgerufen am 28. Februar 2007

http://www.gmcanada.com/gm/cup/english/news/article_02.jsp, abgerufen am 10. Mai 2007

http://www.iht.com/articles/2005/02/25/sports/oly.php, abgerufen am 14. März 2007

http://www.metronews.ca/storyCP.aspx?pg=./s092756A.xml, abgerufen am 8. März 2007

http://www.nsnews.com/issues05/w041705/043105/sports/043105sp1.html, abgerufen am 7. März 2007

http://www.olympic.ca/EN/2006turin/news/16.shtml, abgerufen am 1. Mai 2007

http://www.olympic.ca/EN/athletes/tc/athleteservices/index.shtml, abgerufen am 3. Februar 2007

http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/postgames_report.pdf, abgerufen am 23. November 2006

http://www.olympic.ca/EN/media/2006mediacentre/presskit/otp.shtml, abgerufen am 2. März 2007

http://www.olympic.ca/EN/organization/index.shtml, abgerufen am 28. September 2006

http://www.olympic.ca/EN/organization/news/2003/files/src_report.pdf#xml=http://olympic.ca.master.com/texis/master/search/mysite.txt?q=Canadian+Performance&order=r&id=40697029401456b6&cmd=xml, abgerufen am 29. November 2006, S.21

http://www.olympic.ca/EN/organization/news/2005/0121_background.shtml, abgerufen am 2. Januar 2007

http://www.olympic.ca/EN/organization/news/2005/1214.shtml, abgerufen am 16. Februar 2007

http://www.olympic.ca/EN/organization/publications/reports/2006report.pdf, abgerufen am 31. Mai 2007

http://www.olympic.org/uk/games/past/index_uk.asp?OLGT=1&OLGY=1976, abgerufen 30.01.2007

http://www.olympic.org/uk/games/past/index_uk.asp?OLGT=2&OLGY=1924, abgerufen am 31.01.2007

http://www.ownthepodium2010.com/images/stories/otp_report_-_final_-_e.pdf, abgerufen am 11. Oktober 2005

http://www.ownthepodium2010.com/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=36, abgerufen am 1. Mai 2007

http://www.ownthepodium2010.com/index.php?option=com_content&task=view&id=70&Itemid=60, abgerufen am 02. Januar 2007

http://www.pacificsport.com/Images/PDFs/2005_CSRP_Bilingual.pdf, abgerufen am 7. März 2007, S.4-5

http://www.pch.gc.ca/progs/sc/federations/index_e.cfm, abgerufen am 3. Januar 2007

http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/index_e.cfm?wide=1, abgerufen am 22. Januar 2007

http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pol/pcs-csp/NS-pr01_e.cfm?wide=1, abgerufen am 22. Januar 2007

http://www.pch.gc.ca/progs/sc/pubs/sport_excellence/sport_excellence_e.pdf, abgerufen am 30. November 2006

http://www.rbc.com/newsroom/pdf/Own-the-Podium-2010-Fact-Sheet.pdf, abgerufen am 2. November 2006

http://www.sirc.ca/news_view.cfm?id=1317&search=&show=&month=...&year=&search_where=, abgerufen am 3. Mai 2007

http://www.skitelevision.com/FFA-Dec21.aspx, abgerufen am 12. März 2007

http://www.speedskating.ca/eng/highperformance/bios_lt/klassen_c.htm, abgerufen am 22. März 2007

http://www.sportsportal.ca/story-1660.html, abgerufen am 8. März 2007

http://www.sportsportal.ca/story-1668.html, abgerufen am 8. März 2007

http://www.straight.com/article/gymnasts-make-easy-leap-to-freestyle-skiing, abgerufen am 7. März 2007

http://www.supertravelnet.com/maps/index.php?action=showmap&country=130_0_4&language=2, abgerufen am 7. Dezember 2006

http://www.tsn.ca/olympics/news_story/?ID=196175&hubname=, abgerufen am 7. März 2007

http://www.tsn.ca/olympics/feature/fid=10281&hubname=, abgerufen am 09.04.2006

http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10282&hubname=, abgerufen, 09.04.2006

http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10299&hubname=, abgerufen 09.04.2006

http://www.tsn.ca/olympics/feature/?fid=10298&hubname=, abgerufen 09.04.2006.

http://www.uksport.gov.uk/pages/talent_id_-_talent_transfer/, abgerufen am 23. März 2007

http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/AboutOrganizingCommittee, abgerufen am 2. März 2007

http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/FeatureStories/2007/04/26/45436_0704261359-258, abgerufen am 5. Mai 2007

http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/FeatureStories/2007/04/26/45436_0704261359-258, abgerufen am 6. Mai 2007

http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/NewsReleases/2007/03/19/76_0703191753-908, abgerufen am 4. Mai 2007

http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/MediaCentre/NewsReleases/2007/05/04/45436_0705040857-591, abgerufen am 6. Mai 2007

http://www.vancouver2010.com/en/OrganizingCommittee/Vancouver2010Timeline, 01.0252007

http://www.wada-ama.org/en/dynamic.ch2?pageCategory.id=250, abgerufen am 3. Dezember 2006

http://www.wada-ama.org/en/dynamic.ch2?pageCategory.id=255, abgerufen am 1. Januar 2007

http://www.wipaed.wiso.uni-goettingen.de/~ppreiss/ReWe/beitrag/kapitel3.html, abgerufen am 3. Mai 2007

12. **Anhang**

13. **Abschließende Erklärung**

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle Stellen, die ich wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften übernommen habe, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Speyer, 21.06.2007

Nicole Maria Evelyn Franken