

Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040

Wirkungsbereich Innovation und digitale Transformation

Die Inhalte dieses Dokuments präsentieren die Ergebnisse der Arbeitsgruppe Innovation und digitale Transformation. Sie vertiefen das entsprechende Kapitel aus dem Grundlagenbericht «Sport- und Bewegungsförderung Schweiz 2040».





Innovation und digitale Transformation

Ausgangslage

Um langfristig zu bestehen und erfolgreich zu sein, muss das Sport- und Bewegungssystem eine digitale Transformation durchlaufen, die Prozesse und Strukturen optimiert. Gleichzeitig braucht es in enger Zusammenarbeit mit der Wissenschaft Innovationen, die den sich wandelnden gesellschaftlichen Bedürfnissen und Herausforderungen gerecht werden. Neue Organisationsformen, Wettkampfformate, Trainingsmethoden, Infrastrukturen und Sport- und Bewegungsangebote verbessern nicht nur die sportliche Leistung und soziale Teilhabe, sondern generieren auch wirtschaftliche und soziale Impulse. Sport und Bewegung fungieren als Experimentierfeld für innovative Lösungen, die in andere gesellschaftliche Bereiche ausstrahlen – das gilt besonders für den Leistungssport.

Ziel

Die Sport- und Bewegungsförderung etabliert die Schweiz als einen führenden Innovations- und Digitalstandort im internationalen Sport, indem sie mit der Wissenschaft kooperiert und eine Kultur fördert, die visionäres Denken, Offenheit gegenüber Neuem und dem Lernen aus Fehlern aktiv lebt. Das befähigt professionelle und ehrenamtliche Akteurinnen und Akteure, durch Innovationen und digitale Transformationen einen Mehrwert für das System Sport und Bewegung und die Gesellschaft als Ganzes zu schaffen. Der leistungsorientierte Sport dient als Katalysator für sportliche, organisatorische und technologische Innovationen. Dadurch erhöht die Schweiz ihre Attraktivität als Standort für Partner, Investorinnen und Investoren sowie Talente und stärkt ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit.

Der Leistungssport fungiert als Innovations- und Erprobungsraum, dessen Erkenntnisse aus Training, Technologie, Regeneration und Organisation systematisch in den Breiten-, Nachwuchs- und Gesundheitssport transferiert werden.

Umsetzung

Der Wirkungsbereich Innovation und digitale Transformation umfasst **4 Handlungsfelder mit insgesamt 15 möglichen Massnahmenpaketen.**

Handlungsfeld ID1: Rahmenbedingungen schaffen

F	T	E	M
---	---	---	---

Eine Innovations- und Digitalisierungskultur im Schweizer Sportsystem entsteht, wenn Forschung, Innovation und digitale Transformation strategisch verankert und priorisiert werden. Ergänzend sind Rahmenbedingungen notwendig, die kreatives Gestalten, Experimentierfreudigkeit und kontinuierliches Lernen fördern. Dazu sind gezielte Fördergefässe bzw.

Unterstützungsleistungen bereitzustellen. Zentral sind zudem fortlaufende Umfeld- und Trendanalysen, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und in der politischen und privatwirtschaftlichen Arbeit sowie bei Investitionsentscheidungen angemessen reagieren zu können.

Massnahmenpakete

ID1.1 Strategische Verankerung von Forschung, digitaler Transformation und Innovation	<ul style="list-style-type: none"> – Forschung, digitale Transformation und Innovation werden in den übergeordneten Strategien des Schweizer Sportsystems (Bund, Swiss Olympic) verankert. – Entsprechende Verantwortungen und Kompetenzen können an Partnerorganisationen in Leistungsvereinbarungen, Fördermodellen und Verträgen übertragen werden. – Der Umsetzungsstand der Massnahmen und deren Wirkung werden regelmässig überprüft.
ID1.2 Fördergefässe	<ul style="list-style-type: none"> – Fördergefässe sollen diversen Akteuren des Schweizer Sport- und Bewegungssystems den Zugang zu finanziellen Mitteln und Beratungsleistungen für Innovationsentwicklung (organisationsintern sowie netzwerkbasiert) erleichtern. – Die mit öffentlichen und privaten Geldern alimentierte Innovationsförderung orientiert sich an den Entwicklungsphasen Pre-Seed, Seed und Scale-up¹ und erfolgt aufgrund klarer Zielsetzungen und transparenter Kriterien. – Um den Return on Investment zu erheben, Erkenntnisse zu teilen und interinstitutionelles Lernen zu fördern, werden sowohl die Prozesse als auch Wirkungen der unterstützten Projekte überprüft und die Evaluationsergebnisse in Netzwerken geteilt.

¹Pre-Seed: Konzeptphase/Seed: Startphase der Unternehmung/Scale-up: Wachstumsphase

ID1.3 Aus- und Weiterbildungsangebote	<ul style="list-style-type: none"> – Bestehende und neue Aus- und Weiterbildungsangebote integrieren die Themen Innovations- und Organisationsentwicklung. Teilnehmende erlangen oder erweitern ihr Wissen und ihre Kompetenzen etwa in Innovationsprozessen und -methoden, in Führungskultur, strategischem Management sowie in Organisationsstrukturen und -prozessen. – Curricula der Aus- und Weiterbildungsangebote definieren die genauen Inhalte, wodurch die Wissens- und Kompetenzvermittlung strukturell verankert und national koordiniert wird. – Innovationsaffine Personen verschiedener Organisationen stärken zudem als Vorbilder und Mentorinnen und Mentoren den Aufbau der beabsichtigten Innovationskultur.
ID1.4 Wissensmanagement mit Trend- und Umfeldanalysen	<ul style="list-style-type: none"> – Der Innovationsbedarf im Schweizer Sport- und Bewegungssystem wird systematisch und periodisch mittels diverser Analysen (Megatrends- und Umfeldanalysen, Meta-Studien etc.) erhoben. – Die Ergebnisse werden mit interessierten Akteuren geteilt, so dass sie Innovationen auf dieser Grundlage aufbauen können.

Handlungsfeld ID2: Agile Organisationsstrukturen und Kulturen entwickeln

F	T	E	M
---	---	---	---

Eine Innovations- und Digitalisierungskultur in Organisationen aufzubauen bedeutet, Innovation, Forschung und digitale Transformation dauerhaft in Strategien, Strukturen, Prozessen und Führungsmodellen zu verankern. Entscheidend sind

kooperative und vernetzte Organisationsstrukturen (bspw. zur Wissenschaft und Wirtschaft), die eine agile Arbeitsweise ermöglichen und von gelebter Fehlerkultur und Lean-Prinzipien² geprägt sind.

Massnahmenpakete

ID2.1 Sicherung von Forschung, digitaler Transformation und Innovation in Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> – Forschung, digitale Transformation und Innovation werden durch klare Governance-Regeln und Anreizsysteme als fester Bestandteil in den Strategien der Sportorganisationen verankert. Diese etablieren Strukturen und Prozesse, welche eine nachhaltige Innovations- und Digitalisierungskultur fördern. – Finanzielle Stabilität wird durch langfristige Budgetierung und Partnerschaften mit Wirtschaft und Wissenschaft sichergestellt. – Damit entsteht in den Organisationen ein ganzheitlicher Rahmen, der strategische Steuerung, operative Umsetzung und nachhaltige Finanzierung verbindet.
ID2.2 Incentivierung/ Labels für Innovationsförderung	<ul style="list-style-type: none"> – Firmen, Verbände und Vereine können ein Label beantragen, wenn Innovations- bzw. Digitalisierungsförderung und -entwicklung in ihren Organisationen strategisch und strukturell integriert sind. – Coachings und Best-Practice-Modelle unterstützen sie in diesem Change-Prozess.
ID2.3 Coaching in Business Development und Organisationsentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitende von Sportverbänden werden in der Entwicklung von Geschäftsmodellen sowie der Organisations- und Prozessentwicklung vor Ort gecoacht und unterstützt.
ID2.4 Integration von wissenschaftlichen Fachspezialist/-innen und ergänzenden Spezialisten in Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> – Nach dem Prinzip der «Embedded Scientists» werden wissenschaftliche Fachpersonen und Spezialistinnen und Spezialisten aus verschiedenen Disziplinen in Verbände, Vereine und Unternehmen eingebunden. Sie arbeiten eng mit unterschiedlichen Bereichen wie Coaching, Medizin, Technik und Management zusammen. – Die Verankerung dieses Ansatzes wird durch klar definierte Rollenprofile, Kooperationen mit Hochschulen sowie geeigneten Finanzierungsmodellen unterstützt.

²Lean-Prinzipien zielen darauf ab, Wert zu maximieren und Verschwendung in Prozessen zu minimieren.

Handlungsfeld ID3: Wert generieren

F T E M

Eine Innovations- und Digitalisierungskultur im Schweizer Sportsystem aufzubauen bedeutet, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen. Damit Innovationen sowie digitale Lösungen nicht als kurzlebige Einzellösungen enden, ist entscheidend, dass sie in Wertschöpfungsketten integriert sind und daraus skalierbare nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt werden. So sichern sie Arbeitsplätze und einen positiven Return on Investment.

Der Leistungssport fungiert als Innovations- und Erprobungsraum, dessen Erkenntnisse aus Training, Technologie, Regeneration und Organisation systematisch in den Breiten-, Nachwuchs- und Gesundheitssport transferiert werden.

Massnahmenpakete

ID3.1 Kompetenzzentrum Innovation	<ul style="list-style-type: none">– Ein Kompetenzzentrum Innovation fördert gezielt Kooperationen mittels Matching-Prozesse und moderierter Projektwerkstätten.– Ein nationales «Innovation Literacy Framework» (Rahmenkonzept für Innovationskompetenz) definiert praxisnahe Kompetenzen in Themen wie Entrepreneurship, Business Development, Finanzierung, Patentschutz und Marktanalyse und deren Vermittlung.– Führungskräfte und Projektleitende werden befähigt, Innovationsprozesse wirtschaftlich zu denken und erfolgreich umzusetzen.
ID3.2 Partnerschaften im Ökosystem	<ul style="list-style-type: none">– Partnerschaften zwischen Sport, Wirtschaft und Forschung fördern die gemeinsame Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und digitalen Anwendungen mit hohem Marktpotenzial.– Beteiligungs- und Lizenzmodelle sichern die Rückführung von Gewinnen in die Sport- und Bewegungsförderung.
ID3.3 Impact Report, Medien- partnerschaften und Awards	<ul style="list-style-type: none">– Aus Innovationen entstandene Wirkung wird in einem jährlichen «Swiss Sports Innovation Impact Report» dokumentiert.– Erfolgreiche Innovationsprojekte werden durch Medienpartnerschaften, die Vergabe von Awards oder als Business-Cases sichtbar gemacht. Damit sollen die Nachahmung und Investitionsbereitschaft weiterer Akteure gefördert werden.
ID3.4 Skalierung und Transfer innovativer und digitaler Lösungen	<ul style="list-style-type: none">– Erfolgreiche Pilotprojekte werden in ein Programm wie z. B. «Scaling Innovation in Sport Markets» überführt. Dieses unterstützt die Marktreife durch Beratung, Zugang zu Kapital, Business-Coaching sowie nationale und internationale Vernetzung und beschleunigt den Sprung zu marktfähigen Lösungen.
ID3.5 Olympische Spiele als Booster für Innovation	<ul style="list-style-type: none">– Sportgrossanlässe wie Olympische Spiele oder Weltmeisterschaften wirken als Beschleuniger für strategische Entwicklungsthemen. In diesem Kontext lancierte Leuchtturmprojekte und Pilotumgebungen stärken die Sichtbarkeit von innovativen Anwendungen und unterstützen den Erkenntnisgewinn sowie dessen Rückfluss in zukünftige Entwicklung.

Handlungsfeld ID4: Grundlagen der digitalen Transformation sicherstellen

F T E M

Eine Innovations- und Digitalisierungskultur im Schweizer Sportsystem aufzubauen bedeutet, die digitale Transformation nachhaltig und vertrauenswürdig zu etablieren und damit Wissenstransfer, Innovationsfähigkeit und Effizienz zu verbessern. Dazu sind skalierbare, flexible und sichere Anwendungs-

architekturen genauso unerlässlich wie konsistente Daten- und Technologiemodelle. Diese müssen konsequent unterstützt werden durch einheitliche Standards, verbindliche Governance-Regelungen sowie ethische Prinzipien und Datenschutz.

Massnahmenpakete

ID4.1 Kompetenzzentrum digitale Transformation	<ul style="list-style-type: none">– Ein Kompetenzzentrum für digitale Transformation orchestriert die Entwicklung digitaler Lösungen im Sport- und Bewegungssystem und sorgt dafür, dass diese für möglichst viele Nutzergruppen einen Mehrwert bieten.– Die Einführung und der Betrieb digitaler Anwendungen werden durch Ausbildung, Beratung und Change-Begleitung wirksam unterstützt. Zudem sollen produkt-, dienstleistungs- und institutionsunabhängige Prozesse vereinheitlicht werden.
ID4.2 Digitale Standards, Infrastrukturen, Compliance und Datensicherheit	<ul style="list-style-type: none">– Ein interoperabler Datenraum ermöglicht die sichere und effiziente Mehrfachnutzung von Daten im Sport- und Bewegungssystem. Durch einheitliche Standards (z. B. mit Datenqualitätsregeln, Metadaten-Policy, Standard-APIs, Eventing-Standards) und transparente Prozesse werden die Kompatibilität zwischen verschiedenen Systemen gestärkt und das Vertrauen sowie die Effizienz gefördert.– Konformität mit Datenschutzgesetz DSG sowie Datensicherheit werden sichergestellt.

Hintergrundinformationen zum Wirkungsbereich Innovation und digitale Transformation

Zusammensetzung Arbeitsgruppe

Name	Vorname	Organisation	
Notz	Annette	Bundesamt für Sport BASPO	Lead Arbeitsgruppe/Stv. Leiterin Entwicklung Sportförderung, Fachspezialistin Sportpolitik und Innovation
Bosshard	Bruno	Swiss Olympic	Stv. Lead Arbeitsgruppe/Leiter Entwicklung und Projekte, Abteilung Swiss Olympic Team
Conz	Christoph	BASPO	Leiter Entwicklung Sportförderung
Furrer	Tobias	Kanton Aargau	Stv. Leiter Sektion Sport, Leiter Jugend+Sport
Reusser	Walter	Swiss-Ski	Co-CEO Sport
Stöcker	Urs	SAC	Vorsitzender der Geschäftsleitung
Urwyler	Prabitha	Innosuisse/Schweizer Schachbund	Verantwortliche Schach mit sozialer Wirkung und Thema Inklusion
Vuilliomonet	Pascal	EPFL Lausanne	Leiter strategischer Projekte

Literaturverzeichnis

- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Frick, K. (2025). GDI Major Shifts. Rüşchlikon: GDI Gottlieb Duttweiler Institute.
- Müller, D. (2008). Innovationen in der Sportindustrie (Publikation Nr. 17630) [Doktorarbeit, Eidgenössische Technische Hochschule ETH Zürich]. ETH Library. <https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-a-005626626>
- Roschmann, R. (2021). Innovationsmanagement im Sport. Stuttgart: Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-040567-7>
- Schmidt, S. L., & Büchling, A. (2025a). Die Zukunft des Deutschen Spitzensports im Jahr 2040: Eine verbandsübergreifende Delphi-Studie. Düsseldorf: WHU – Otto Beisheim School of Management.
- Schmidt, S. L., & Büchling, A. (2025b). Innovation und Inklusion: Technologien im Spitzensport im Jahr 2040. Düsseldorf: WHU – Otto Beisheim School of Management.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2022). In search of a consensus. Definition of innovation: A qualitative synthesis of 208 definitions using grounded theory approach. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 177–195. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1925526>
- Tjønnedal, A. (2017). Sport innovation: Developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), 291–310. <https://doi.org/10.1080/16138171.2017.1421504>

Links:

- McKinsey & Company. (n. d.). Perspectives on transformation. Zugriff am 18. Juli 2025 unter <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/perspectives-on-transformation>
- Harper, S. (2025, 12. Februar). Wie eine gute Innovationskultur in Unternehmen gelingt. Media Lab Bayern. Zugriff am 18. Juli 2025 unter <https://www.media-lab.de/de/blog/innovationskultur/#was-versteht-man-unter-einer-innovationskultur>