Ostfalia
Hochschule für angewandte Wissenschaften

Thema:

Energiekrise aus Sicht der Breitensportvereine

Forschungsfrage:
Welche Auswirkungen hat die Energiekrise auf Breitensportvereine und welche Handlungsmöglichkeiten haben diese zur Krisenvorbeugung/-bewältigung?

Bachelorarbeit

im Studiengang Sportmanagement
an der
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von:	Hansen, Lenard
	70469243
Erster Prüfer:	Prof. Dr. Ronald Wadsack
Zweiter Prüfer:	Des., Dipl. Kffr. Gabriele Wach

Eingereicht am: 28. Dezember 2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... **III**

Tabellenverzeichnis ..... **III**

1 Einleitung **4**

2 Energiekrise **6**

3 Betriebswirtschaftslehre von Breitensportvereinen **8**

3.1 Betriebswirtschaftliches Ressourcenmodell von Breitensportvereinen 9

3.2 Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen 12

4 Krisenmanagement von Breitensportvereinen **13**

5 Methodik **16**

6 Auswirkungen der Energiekrise auf Breitensportvereine **18**

6.1 Theoretische Betrachtung: 18

6.1.1 Auswirkungen auf das betriebswirtschaftliche Ressourcenmodell 18

6.1.2 Auswirkungen auf das betriebswirtschaftliche Modell von Sportdienstleistungen ... 23

6.2 Realitätsbetrachtung 25

7 Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/-bewältigung für Breitensportvereine **27**

7.1 Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung 28

7.2 Theoretische Betrachtung: 31

7.2.1 Operative Handlungsmöglichkeiten 33

7.2.2 Strategische Handlungsmöglichkeit 44

7.3 Realitätsbetrachtung: 45

7.3.1 Operative Handlungsmöglichkeiten 46

7.3.2 Strategische Handlungsmöglichkeit 49

8 Auswirkungen des Krisenmanagements zur Bewältigung der Energiekrise auf Breitensportvereine **50**

8.1 Lösungsansatz für Sportvereine für ein erfolgreiches Krisenmanagement in der Energiekrise 51

8.2 Auswirkungen des Krisenmanagements auf das betriebswirtschaftliche Modell von Sportdienstleistungen 53

8.3 Auswirkungen des Krisenmanagements auf das betriebswirtschaftliche Ressourcenmodell von Sportvereinen 55

9 Schlussteil **56**

Literaturverzeichnis **58**

10 (Eidesstattliche) Erklärung **69**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit 5
Abbildung 2: Entwicklung der Energiepreise bis zum 05.12.2022 8
Abbildung 3: Ressourcenbasis von Sportvereinen 9
Abbildung 4: Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen 12
Abbildung 5: Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung 15
Abbildung 6: Jährliche Erdgaskosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten ..19
Abbildung 7: Jährliche Stromkosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten 20
Abbildung 8: Jährliche Erdgas- und Stromkosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten 21
Abbildung 9: Ressourcenbasis von Sportvereinen 23
Abbildung 10: Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen 24
Abbildung 11: Neue Abschlagszahlung für 41% der Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten 25
Abbildung 12: Abgabezahlung an den Fremdeigentümer von Sportvereinen ohne vereinseigene Sportstätte 26
Abbildung 13: Betroffenheit der Sportvereine durch die Energiekrise.....28
Abbildung 14: Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung exemplarisch auf die Energiekrise und Sportvereine angewendet.....29
Abbildung 15: Erhöhte Erdgas und Stromkosten trotz Verbrauchseinsparungen für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten.....37
Abbildung 16: Durchschnittliche, monatliche Mitgliedsbeiträge im Vergleich zu erhöhten Mitgliedsbeiträgen zur Deckung der Mehrkosten 38
Abbildung 17: Jährliche Erdgaskosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten ohne und inklusive die "Soforthilfe Dezember".....42
Abbildung 18: Jährliche Erdgas- und Stromkosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten ohne und mit Preisregulierung 43
Abbildung 19: Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/- bewältigung 50
Abbildung 20: Kompensation der Mehrkosten eines exemplarischen Sportvereines 53
Abbildung 21: Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen 54
Abbildung 22: Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen 55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Handlungsmöglichkeit zur Krisenvorbeugung/-bewältigung 32

1 Einleitung

Der organsierte Sport unter dem Dach des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) ist mit mehr als 27 Millionen Mitgliedschaften in rund 87.000 Sportvereinen die größte Bürgerbewegung in Deutschland (DOSB, 2022a, 1). Dabei erfüllen Sportvereine wesentliche Aufgaben für die Bevölkerung. So ermöglichen sie kostengünstige Freizeitaktivitäten, welche vom Alltag ablenken, vor allem aber stärken sie den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die gesellschaftliche Gesundheit (DOSB, 2022b). Die Corona-Pandemie war für die Sportvereine eine Belastung. Der Sport konnte teilweise nicht angeboten werden, Mitglieder haben den Verein verlassen und finanzielle Rücklagen könnten aufgebraucht worden sein (Kretschmer, 2022). Außerdem hat die Inflation mit steigenden Energiekosten und Mindestlöhnen sowie die Unterbringung von Flüchtlingen in Sporthallen Auswirkungen auf die Sportvereine (Wächter, 2022).

Diese Ausgangsituation, besonders aber der starke Anstieg der Energiepreise durch die Energiekrise stellen die Sportvereine vor eine existenzbedrohende Herausforderung (DOSB, 2022c, 1). Die Aktualität dieses Themas wird beispielsweise deutlich durch aktuelle Zeitungsartikel, Berichterstattungen im Fernsehen oder den niedersächsischen Energiegipfel des Sportes (Keller/Theuerkauf, 2022, S.16) ZDF heute, 26.10.2022 (Behrendt, 2022); Energiegipfel 20.09.2022 (MI, 2022).

Doch welche konkreten Auswirkungen hat die Energiekrise 2022/23 auf die Breitensportvereine und welche Möglichkeiten haben Sportvereine zur Krisenvorbeugung/-bewältigung? Mit dieser Fragestellung zum Thema „Energiekrise aus Sicht der Sportvereine“ soll sich die nachfolgende Ausarbeitung auseinandersetzen.

Ziel der Arbeit ist es, auf Grundlage von Modellen, Umfrageergebnisse und einer entwickelten Fallstudie die Auswirkungen der Energiekrise zu behandeln und Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/-bewältigung offenzulegen. Darauf aufbauen wird ein potenzieller Lösungsansatz eines exemplarischen Vereins erarbeitet.

Zu Beginn wird zunächst die Energiekrise 2022/23 mit der Problemstellung der höheren Energiekosten thematisiert. Im Anschluss wird durch Beschreibung der Betriebswirtschaftslehre und des Krisenmanagements von Breitensportvereinen eine allgemeine, theoretische Grundlage geschaffen. Aufbauend auf der theoretischen Grundlage können dann die Auswirkungen der Energiekrise auf die Breitensportvereine und deren Handlungsoptionen in der aktuellen Situation behandelt werden.

In der Ausarbeitung wird für den Begriff „Sportverein“ lediglich auf Breitensportvereine verwiesen. Die Abgrenzung zu Leistungssportvereinen und weiteren Organisationsformen, wie ausgelagerte Kapitalgesellschaften, findet in dieser Ausarbeitung statt, da sich Finanzierungsformen und weitere Rahmenbedingungen grundlegend unterscheiden können.

Der Aufbau der Ausarbeitung wird durch die folgende Abbildung noch einmal aufgeführt.

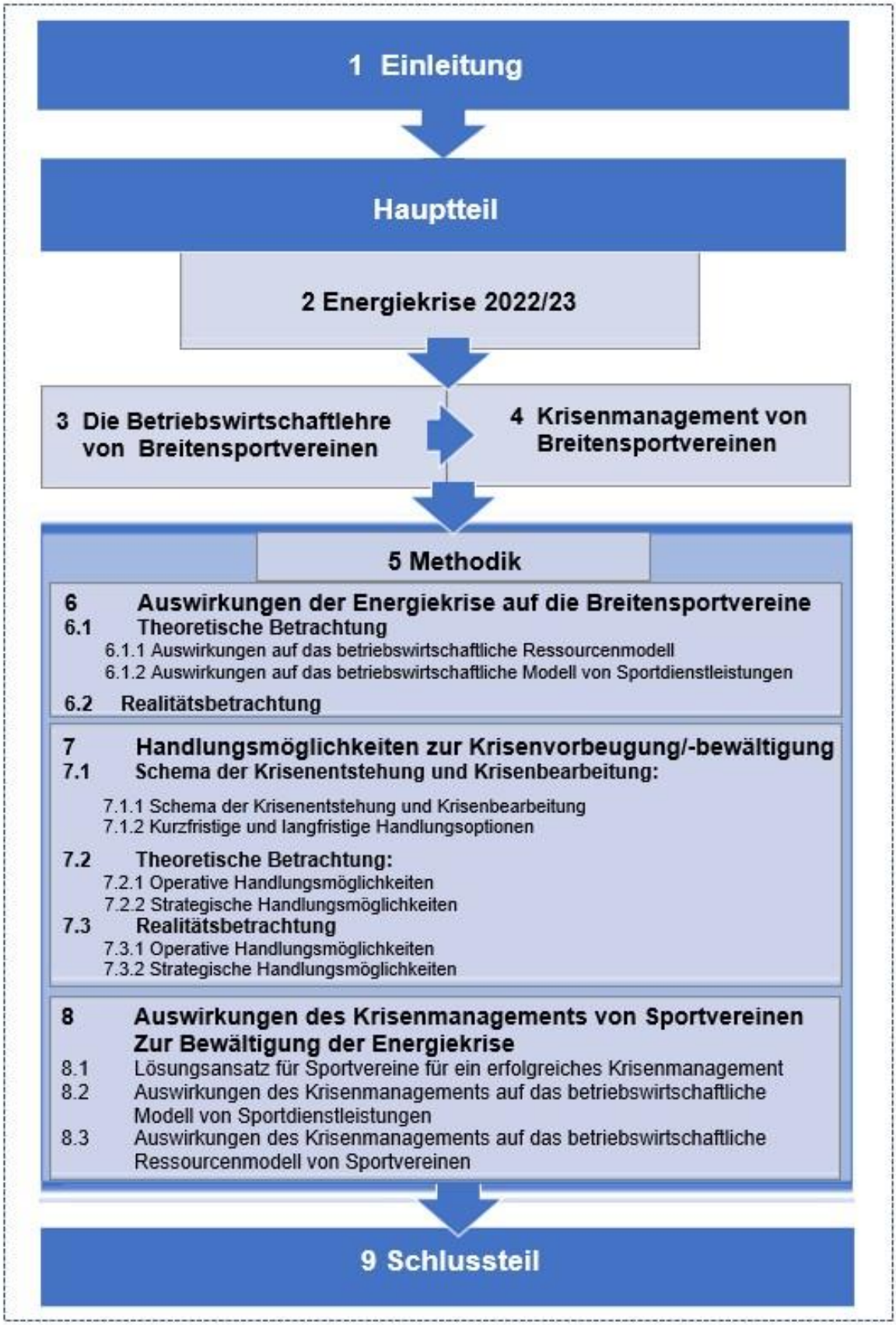

Abbildung 1: Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit
(Quelle: Eigene Darstellung)

2 Energiekrise

Um die Auswirkungen der Energiekrise auf Sportvereine und deren Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/-bewältigung zu erarbeiten, wird das erste Kapitel der Ausarbeitung die aktuelle Situation der Energiekrise 2022/23 betrachten. Dafür soll zunächst allgemein die Energiekrise definiert werden, woraufhin dann auf die Ursachen und Auswirkungen der Energiekrise 2022/23 eingegangen wird. Die Beschreibung der allgemeinen Entwicklung der Energiepreise soll als Grundstein und Ausgangslage für die weitere Bearbeitung dienen.

Laut dem Energiesicherungsgesetz (EnSiG) (1974, 3) stellt ein Krisenfall eine nicht sichergestellte Energieversorgung da, welche sich marktwirtschaftlich nicht bereinigen lässt. Das heißt, die vorhandenen Energiereserven reichen nicht aus, um die aktuelle oder zukünftige Nachfrage zu decken. In der Vergangenheit gab es bereits zahlreiche Energiekrisen, welche sich sowohl regional als auch global erstreckten. Während die Menschen im Mittelalter auf die Verfügbarkeit von Holz angewiesen waren, sind es heutzutage vor allem die fossilen Energieträger (Emden, 2022). Fossile Energieträger sind Brennstoffe wie Kohle, Erdöl, Erdgas und Torf (Paschotta, 2010). Aus geologischer und makroökonomischer Sicht existiert bisher noch keine Knappheit von fossilen Energiereserven. Allerdings sind fossile Energieträger global ungleich verteilt, weshalb die lokale Verfügbarkeit von Rohstoffen vom Import, Sekundärrohstoffen und Marktkonzentrationen abhängt. In der Vergangenheit und Gegenwart konnte beispielsweise beobachtet werden, dass eine vorsätzlich herbeigeführte Verknappung als politisches Handlungsinstrument genutzt worden ist. Dies führte trotz der geologischen Verfügbarkeit zu einer Störung der Versorgungssicherheit, also einer Einschränkung der Verfügbarkeit der Energieträger in ausreichender Menge zu einem angemessenen Preis (Zeisberg, 2021, 38-44). Wird Deutschland, Europa und weite Teile der Welt seit Mitte 2021 betrachtet, so verteuerte sich die Energie, wie Erdöl, Gas und Strom in kürzester Zeit (Fuchs/Heinze, 2022). Dies führt zu Einschränkungen der Versorgungssicherheit, weshalb in diesem Fall von einer **Energiekrise** gesprochen werden kann. Diese Krise hat unterschiedliche **Ursachen**. Während sich zu Beginn der Coronakrise die Nachfrage nach Rohstoffen und Energie stark verringert hat, fand 2021 eine bessere und schnellere Erholung der wirtschaftlichen Lage statt als erwartet. Die stark gestiegene Nachfrage in allen Regionen ließ die Preise flächendeckend steigen (Paarmann, 2021). Hinzu kommen ungünstige Wetterelemente. Beispielsweise führte ein langanhaltender Winter 2020/2021 zu niedrigen Gasspeicherfüllständen, eine Windflaute 2021 ergab nur einen geringen Ertrag von Windenergie und durch Dürre und Hitze mussten Atomkraftwerke heruntergefahren werden und die Stromerzeugung aus Wasserkraft war nur eingeschränkt möglich (Fuchs/Heinze, 2022).

Zusätzlich führen klimapolitische Ziele, welche durch den Handel mit CO2-Zertifikaten umgesetzt werden sollen, zu steigenden Preisen von Energieträgern (Fuchs/Heinze, 2022). Eine erhebliche Zuspitzung der Energiekrise findet aufgrund des geopolitischen Konfliktes durch die Invasion Russlands in die Ukraine statt, denn auf die verhängten Sanktionen folgten von russischer Seite außerordentliche Einschränkungen der Erdgaslieferungen (Emden, 2022). Hier wird die bereits erwähnte, vorsätzlich herbeigeführte Verknappung der fossilen Energieträger als politisches Handlungsinstrument sichtbar. Die **Auswirkung der Energiekrise 2021 bis 2023** ist für die Allgemeinheit in erster Linie der historische Höchststand der Energiepreise (European Union, 2022). Eine Benennung der Energiepreise ist aufgrund des sich täglich ändernden, volatilen Energiemarktes nicht sinnvoll. Dafür veranschaulicht die folgende Abbildung 2 (Bauer et al., 2022) die **Entwicklung der Preise** für Gas, Heizöl, Strom und Benzin (Super). In dem betrachteten Zeitraum von Januar 2021 bis zum 05. Dezember 2022 war der Höhepunkt der Preise demzufolge Anfang September 2022. Dabei sticht vor allem die Entwicklung des Gaspreises heraus, welcher verglichen mit dem Kriegsbeginn am 24. Februar 2022 um 325% angestiegen ist. Zum Betrachtungszeitpunkt am 05. Dezember 2022 findet seit dem Höhepunkt Anfang September wieder ein Rückgang der Energiepreise statt. Allerdings ist nicht abzusehen, dass sich die Energiepreise in naher Zukunft wieder normalisieren. Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck geht am Ende des Jahres 2022 davon aus, dass die Energiekosten bis Ende des Jahres 2023 noch erhöht sein werden (Zeit online, 2022). Die erhöhten Energiekosten haben nicht nur auf Privatpersonen, sondern auch auf Unternehmen Auswirkungen, denn Unternehmen haben ebenfalls höhere Kosten für die Produktion und den Transport von Gütern. Viele Unternehmen geben die Kosten an die Kunden weiter, wodurch eine Kostenspirale entsteht. Somit kommt es durch die Energiekrise nicht nur zu einem Anstieg der Verbraucherpreise für Energie, sondernd zusätzlich noch zu einem allgemeinen Anstieg des Preisniveaus bei Produkten des täglichen Bedarfs (Freiwah, 2022). Diese Veränderung des Preisniveaus wird anhand der Inflationsrate gemessen und die vorläufige Inflationsrate für den November 2022 beträgt beispiellose +10% (Statistisches Bundesamt, 2022). Diese hohe Inflationsrate sorgt für einen erheblichen Kaufkraftentzug, da das real verfügbare Einkommen signifikant gesunken ist (Holtemöller, 2022).

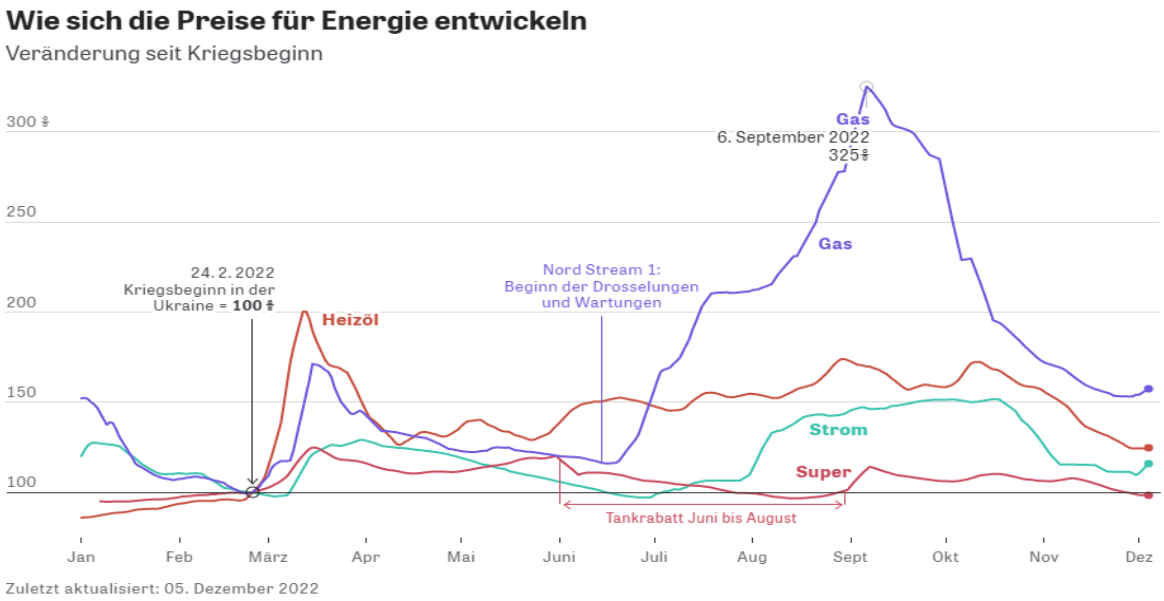

Abbildung 2: Entwicklung der Energiepreise bis zum 05.12.2022
(Quelle: Bauer et al., Energiemonitor, 2022)

Zusammengefasst liegt in Deutschland eine Energiekrise vor, da außergewöhnlich hohen Energiepreise die Versorgungssicherheit einschränken. Durch die erhöhten Energiepreise verteuern sich auch die Güter des täglichen Lebens. Insgesamt wird die Teuerung durch die Inflationsrate von +10% im November 2022 konkretisiert und durch die Inflation findet ein Kaufkraftverlust statt.

3 Betriebswirtschaftslehre von Breitensportvereinen

Nachdem ein Verständnis für die Ursachen und Auswirkungen der Energiekrise geschaffen worden ist, werden im nächsten Kapitel Sportvereine thematisiert. Dafür findet eine ressourcen- und wertschöpfungsorientierte Betrachtungsweise statt. Außerdem wird das Krisenmanagement mit den Krisenursachen von Breitenspotvereinen und dem Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung herausgestellt. Die Notwendigkeit des Kapitels besteht, um nachfolgend theoretische Überlegungen über die Auswirkungen der Energiekrise und Möglichkeiten der Krisenvorbeugung/-bewältigung anhand eines idealtypischen Breitensportverein anstellen zu können.

Die 87.000 Sportvereinen in Deutschland bieten für knapp ein Drittel der Bevölkerung eine kostengünstige Sportversorgung (Daumann/Esipovich, 2016, 19). Mit 86,3% stellt die große Mehrheit der Sportvereine dar. Diese haben in Abgrenzung zu Leistungssportvereinen keine Kaderathleten als Mitglieder (Breuer/Wicker, 2008, 4). Im Vordergrund steht also Amateursport für alle Altersgruppen und Geschlechter (Bertmann, 2021).

3.1 Betriebswirtschaftliches Ressourcenmodell von Breitensportvereinen

In der Betriebswirtschaftslehre werden unter Ressourcen alle Mittel zur Produktion/Bereitstellung der Waren und Dienstleistungen angesehen. Dazu zählen beispielsweise Betriebsmittel, Geld, Energie, Rohstoffe, Menschen und Informationen (Bendel, 2018).

Folgend sollen die in **Abbildung 3** dargestellten, branchenspezifischen Ressourcen betrachtet und charakterisiert werden. Diese werden von Sportvereinen als Interessenvereinigung für ihre bedarfswirtschaftlichen Ziele zusammengelegt (Horch et al., 2014, 116).

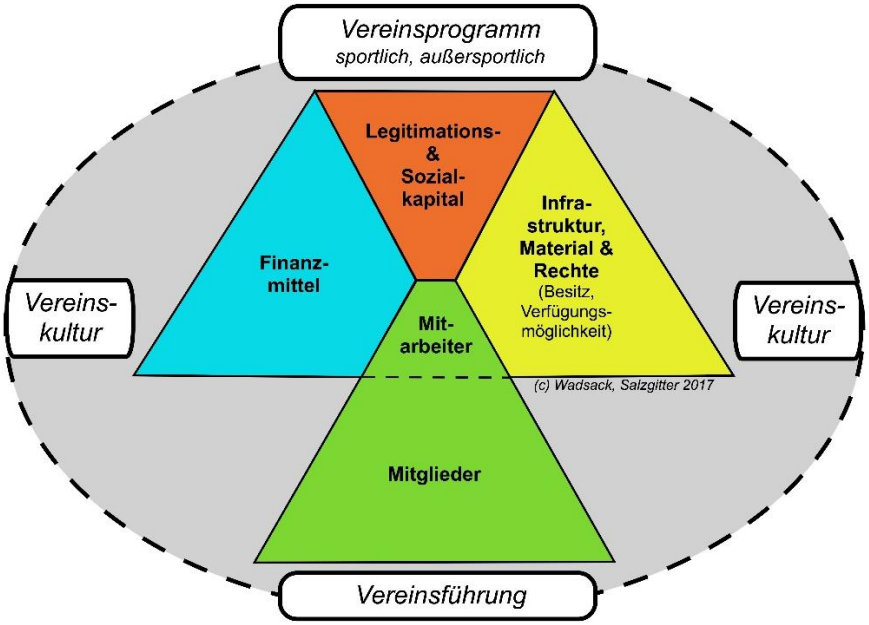

Abbildung 3: Ressourcenbasis von Sportvereinen
(Quelle: Wadsack, Sportverein, 2019, S. 531)

Die **Mitglieder** bilden im übertragenen Sinne das Standbein des Vereines. Sie bilden das Fundament, da ein Sportverein grundsätzlich besteht, um die gemeinsamen Interessen zu realisieren (Wadsack/Wach, 2010, 2). Mit der Zahlungspflicht der Mitgliedsbeiträge sorgen diese auch für die finanzielle Basis des Vereins (Wadsack, 2006, 52). Dafür erhalten die Mitglieder das Recht zur Mitbestimmung und Nutzung des Vereinsangebotes (Deutsches Ehrenamt, o.J.). Verbunden mit den Mitgliedern ist der Einsatz der Vereinsangehörigen als ehrenamtlich oder freiwillig Tätige. Anders als die Beitragszahlung ist die **Mitarbeit** meist aber keine Pflicht für Vereinsmitglieder (Horch et al., 2014, 119). Eine weitere, essenzielle Ressource wird von der Infrastruktur sowie den Materialien und Rechten ausgemacht (siehe Abbildung 2). Zur **Infrastruktur** des Vereines gehören zum einen die Sportanlagen für die Sportausübung, zum anderen aber auch sonstigen Anlagen, wie Geschäftsstelle, Veranstaltungsraum und Gaststätte (Wadsack/Wach, 2010, 2). Die Anlagen können entweder im Besitz des Vereines sein, oder der Verein besitzt Verfügungsmöglichkeiten über

kommunale Anlagen. Rund 42% der Vereine nutzen Anlagen in vereinseigenen Trägerschaften. Diese Vereine müssen Investitionen und Energiekosten selbst tragen. Von den 58% der Vereine, welche kommunale Anlagen nutzen, müssen circa die Hälfte (48,5%) Gebühren für die Nutzung zahlen. Diese Gebühren können sich abhängig von der Kommune, der Region und dem Verein sehr unterscheiden. Die Kosten für Vereine können in Form von Umlage, Pacht, Nutzungsgebühr oder Energiekostenabschlag erhoben werden (Breuer/Feiler, 2021, 38-40). Zu den **Materialien** werden Bestandteile gezählt, welche bei der Ausübung des Sportes in der Sportstätte genutzt und verbraucht werden. Dazu zählen Roh- und Hilfsstoffe für die Sportausübung wie z.B. Tennisbälle sowie Betriebsstoffe wie Gas und Strom für die Unterhaltung der Sportstätten wie beispielsweise Tennishallen (Wadsack/Wach, 2010, 2). Bei den **Rechten** sind bei Sportvereinen vor allem rechtlich geschützte Trainingskonzepte und Musikrechte wie GEMA- oder Rundfunkgebühren für bestimmte TV- oder Radioempfangsgeräte zu nennen. Vermarktungsmaßnahmen wie Trikotsponsoring und Namingright sind bei Sportvereinen eher zweitrangig (Wadsack/Wach, 2017, 131). Die **Finanzmittel** sind für Sportvereine eine weitere, zentrale Ressource. Insgesamt haben Vereine ein breites Spektrum an Finanzierungsmöglichkeiten (Daumann/Esipovich, 2016, 22). Idealtypisch findet die Finanzierung über die Ressourcen der Mitglieder statt, welche Mitgliedsbeiträge zahlen müssen und Spenden ausstellen können (Horch et al., 2014, 118). Die Mitgliedsbeiträge für Sportvereine sind im Vergleich sehr günstig. Während für eine monatliche Mitgliedschaft im Fitnessstudio 2020 durchschnittlich 41,1 € fällig waren, zahlen Mitglieder eines Sportvereins durchschnittlich nur 10 € (Zeppenfeld, 2022). Bei Kindern und Jugendlichen sind es mit durchschnittlich 4 € für Kinder und 5 € für Jugendliche noch ein-mal wesentlich weniger (Breuer/Feiler, 2021, 41). In Abgrenzung zu den fünf Einnahmemöglichkeiten ist es Vereinen kaum möglich, Kredite bei einer Bank zu erlangen. Dies liegt an besonderen Regeln für „Non-Profit-Organisationen“, welche nicht der Pflicht zur Publizität und Wirtschaftsprüfung unterliegen (Horch et al., 2014, 123).

Den Einnahmen stehen allerdings auch Ausgaben entgegen. Gemäß dem SEB von Breuer und Feiler (2021, 45f) wurden die höchsten Ausgaben der Sportvereine im Jahre 2019 für Trainer, Übungsleiter und Sportlehrer sowie für den Unterhalt und Betrieb eigener Sportanlagen getätigt. Die allgemeine finanzielle Lage stellt ein Kriterium zum Fortbestehen der Vereine dar. (Wadsack, 2021, 21). Betrachtet man diese im Hinblick auf die Sportvereins-Landschaft zum Zeitpunkt 2019, zeigt sich diese als stabil. Durchschnittlich haben circa 73% der Vereine eine mindestens ausgeglichene Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Den Vermögenswerten mit durchschnittlich 91.400 € stehen Schuldbestände von 16.100 € gegenüber, was ebenfalls auf eine finanziell stabile Vereinslandschaft schließen lässt (Breuer/Feiler, 2021, 42-48).

Die nächste grundlegende Ressource der Sportvereine stellt das Legitimations- und Sozialkapital dar (Abbildung 2). Nach Wadsack und Wach (2010, 3f) ist dies eine immaterielle, nicht käufliche Ressource, welche durch die Verwendung von Finanzmitteln der öffentlichen Hand notwendig ist. Das **Legitimationskapital** beinhaltet die Daseins- und Unterstützungsberechtigung des Sportvereines. Aufgrund der Tendenz der Rationalisierung, Projektorientierung und zunehmenden Konkurrenz um Fördergelder gewinnt die Legitimation zunehmend an Bedeutung. (Wadsack/Wach, 2010, 3-5). Bei dem **Sozialkapital** handelt es sich um die Vernetzung von Mitgliedern des Vereines in der lokalen Gesellschaft. (Wadsack/Wach, 2017, 131). Der Kapitalbegriff kommt in diesem Zusammenhang zur Verwendung, da sich die gesellschaftsfördernden Leistungen und Vernetzungen akkumulieren können. Abhängig von der Zeit und der Nachhaltigkeit der Aktion findet allerdings eine Wertminderung der vergangenen Aktivitäten statt. Außerdem ist durch grobes Missverhalten eine Kapitalminderung bis hin zur Kapitalvernichtung möglich. Es ist demnach fortlaufen notwendig, die gesellschaftsfördernden Aktivitäten und sozialen Beziehungen aufrecht zu erhalten (Wadsack/Wach, 2017, 133f).

Den Ressourcen übergeordnet ist die **Vereinsführung**. Diese wird von Mitgliedern ausgeführt, vertreten durch die Vorstandsmitglieder (Wadsack/Wach, 2017, 131). Diese sind verantwortlich für Erhalt, Entwicklung und ökonomischen Einsatz der Ressourcen im Sinne der Mitgliederinteressen (Wadsack/Wach, 2010, 5). Die Nutzung öffentlicher Mittel bringt dabei auch eine effiziente und effektive Leistungserwartung mit sich (Wadsack/Wach, 2010, 1).

Die **Kultur des Vereins** beschreibt den Umgang der Mitglieder miteinander. Bedeutend ist diese für die Mitgliederbindung und den Zusammenhalt innerhalb des Vereines (Wadsack, 2021, 22; Stettner, 2022). Zu dem **Vereinsprogramm** zählt sowohl das interne Sportprogramm für die Mitglieder als auch das außersportliche Angebot wie Veranstaltungen und Feste, welche auch für Nicht-Vereinsmitglieder zugänglich sein können (DOSB, o.J.).

Der Verein befindet sich in einem Umfeld, welches von Nicht-Mitgliedern ausgemacht wird. Diese können als Zielgruppe bei der Akquisition von neuen Mitgliedern angesehen werden. Außerdem können diese durch sportliche Zusatzangebote in Kursformaten gegen Kursgebühren befristet in den Verein integriert werden. Des Weiteren können öffentliche Vereinsveranstaltungen einen Einblick in das Miteinander, das Programm und die Kultur und des Vereines gewähren (Wadsack, 2021, 20-22). Zwischen den Ressourcen besteht größtenteils eine Wechselwirkung. Beispielsweise führt ein erhöhtes Engagement der Mitglieder zu Einsparungen von Finanzmittel, oder aber das Legitimations- und Sozialkapital wird für die Nutzung einer Infrastruktur in Anspruch genommen (Wadsack, 2019, 532).

3.2 Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen

Anknüpfend an das Ressourcenmodell von Sportvereinen soll nun das betriebswirtschaftliche Modell von Sportdienstleistungen beschrieben werden, welches für die weitere Bearbeitung benötigt wird (siehe Abbildung 4).

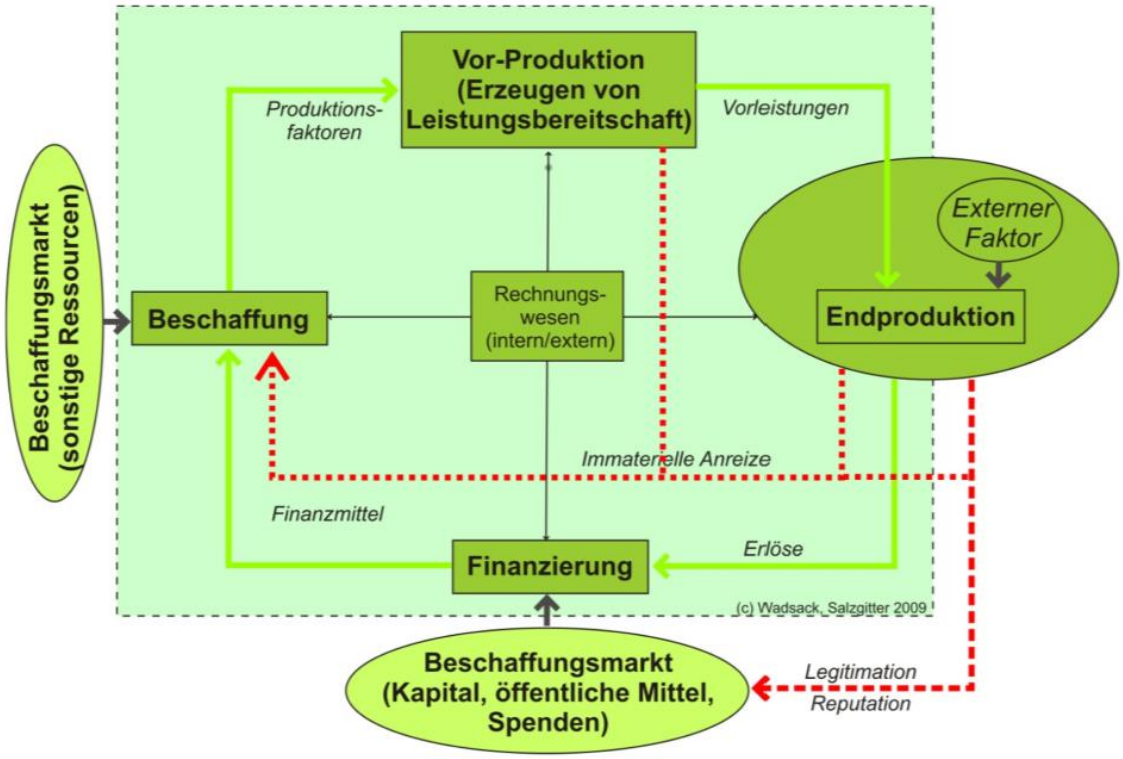

Abbildung 4: Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen
(Quelle: Wadsack, Betriebswirtschaftliches Management im Sport, 2020, Veranstaltungsmanuskript - Salzgitter, S. 25)

Dieses Modell integriert die zuvor behandelten Ressourcen in einem Wertschöpfungsmodell und enthält alle essenziellen Leistungen eines Sportvereinens, welche für die Bereitstellung des Produktes benötigt werden (Wadsack/Wach, 2019,75). Der Leistungsprozess bestimmt primär über die Verfügbarkeit der Ressourcen und den wirtschaftlichen Erfolg des Sportbetriebes (Wadsack, 2006, 49). Die Darstellung verdeutlicht, dass zwischen internen und externen Produktionsfaktoren unterschieden wird. Zu den internen Faktoren gehören Finanzierung, Beschaffung, Vorproduktion, Endproduktion und das Rechnungswesen. Über diese kann die Vereinsführung in einem höheren Maße verfügen als über die externen Produktionsfaktoren, die neben den Beschaffungsmärkten und der Legitimation und Reputation vor allem den externen Faktor ausmachen (Horch et al., 2014, 24f). Die finanziellen Mittel zur Finanzierung stammen aus den Erlösen der Endproduktion, welche durch den externen Beschaffungsmarkt ergänzt werden. Wie bereits zuvor beschrieben, gehören zu den Erlösen aus der Endproduktion die Mitgliedbeiträge, Einnahmen aus Sportveranstaltungen und Kursgebühren. Öffentliche Mittel und Spenden werden vom externen Beschaffungsmarkt akquiriert (Breuer/Feiler, 2021, 42f). Dabei beeinflusst die **Legitimation** und

Reputation der Leistungen des Sportvereins die Mittelbeschaffung (Wadsack/Wach, 2010, 3f). Die finanziellen Mittel werden benötigt, um im **Beschaffungsprozess** Produktionsfaktoren und Ressourcen erwerben zu können. Zu den Produktionsfaktoren und Ressourcen zählen sowohl Mitarbeitende als auch Sachmittel wie die Infrastruktur der Sportanlage, Materialien und Rechte (Wadsack/Wach, 2010, 2). Die darauffolgende Differenzierung der Produktion in Vorproduktion und Endproduktion stellt eine weitere Vereinsbesonderheit dar, welche durch den Dienstleistungsbezug zustande kommt. Die **Vorproduktion** stellt dabei die Vorleistung dar, die von Seiten des Anbieters erbracht werden muss. Die Produktionsfaktoren und Ressourcen aus der Beschaffung, wie beispielsweise zu beheizende Räumlichkeiten, Übungsleiter, Übungsmaterial und das eingekaufte Recht zur Ausübung spezieller Übungsformen, wie zum Beispiel Zumba, müssen dabei miteinander kombiniert werden, sodass die Leistungsbereitschaft hergestellt ist (Horch et al., 2014, 24f). Dies geschieht ohne den externen Faktor und ohne Kenntnis der folgenden Absatzsituation. Dadurch entsteht ein Angebot des Vereines, welches vermarktet werden kann und als Inputfaktor in die Endproduktion eingeht (Daumann/Esipovich, 2016, 23).

Durch die Inanspruchnahme des Angebotes vom externen Faktor wird die Leistungsbereitschaft abgerufen und als Absatzleistung umgesetzt (Wadsack, 2006, 52f). Der externe Faktor ist im Falle eines Übungsangebotes von Sportvereinen normalerweise der Kunde in Form von Vereinsmitgliedern. In der **Endproduktion** ist somit die Integration des **externen Faktors** notwendig, was durch die Besonderheit der Integrativität beschrieben wird. (Horch et al., 2014, 211). Außerdem gehen von der Endproduktion **immaterielle Anreize** aus, welche die Beschaffung und Vorproduktion beeinflussen können. Beispielsweise kann durch ein positives Zusammenspiel zwischen Übungsleiter und Übungsgruppe durch Lob und Anerkennung die Leistungsbereitschaft erhöht werden (Wadsack/Wach, 2019,73).

Im Zentrum des betriebswirtschaftlichen Modells von Sportdienstleistungen befindet sich das **Rechnungswesen**, welches für die Erfassung und Überwachung der Betriebsabläufe zuständig ist. Es unterstützt die Vereinsleitung bei den Vereinsleistungen der Finanzierung, Beschaffung, Vorproduktion und Endproduktion (Daumann/Esipovich, 2016, 19).

4 Krisenmanagement von Breitensportvereinen

Für diese Ausarbeitung wird die **Krise als existenzbedrohende Gefährdung** einer Unternehmung oder ganzen Branche definiert. Durch diese massive Beeinträchtigung können Werte, Ziele und Ressourcen betroffen sein, aber es existieren noch Handlungsmöglichkeiten zur Fortexistenz. Im finanziellen Sinne bedeutet das, dass noch keine absolute Zahlungsunfähigkeit und kein Tatbestand der Überschuldung vorliegt (Cherkeh, 2006, 92f).

Das akute Krisenmanagement behandelt demnach die Führung, Planung, Steuerung und Kontrolle zur Bewältigung der Ungewissheit, welche mit einem überlebenskritischen

Prozess einhergeht (Krystek/Fiege, o.J.). Der Krisenvorgang sollte nicht ausschließlich negativ betrachtet werden. Die notwendigen Handlungsansätze stellen zwar eine Belastung für Betroffene dar, aber diese können eine Chance für eine organisationale Weiterentwicklung sein und zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit beitragen. Ebenso entspricht der sinnvolle Umgang mit Ressourcen den Interessen der Öffentlichkeit, Geldgebern und Mitgliedern (Daumann/Esipovich, 2016, 17). Wird nun das Krisenmanagement von Sportvereinen betrachtet, so muss zu Beginn festgehalten werden, dass Krisenlagen für Sportvereine nur durch besondere Rahmenbedingungen gegeben sein können, denn durch ihre Rechtsordnung sind Sportvereine kein Marktteilnehmer, welche für Gewinnabsichten Risiken eingehen. So geht es nicht um Erwerb und Umsatz, sondern um gemeinwohlorientierte Zwecke. Dabei sollte idealtypisch die Finanzierung durch die Mitgliedbeiträge gedeckt sein (Wadsack, 2006, 38). Tritt eine Krisensituation ein, ist die Vereinsführung, also der Vorstand, für die Krisenbewältigung verantwortlich (Krystek/Fiege, o.J.). Zu beachten ist dabei, dass dies meist eine ehrenamtliche Arbeit darstellt, wodurch die zeitliche Verfügbarkeit oft nur begrenzt ist (Wadsack, 2006, 21). Nach Wadsack (2006, 58-65) betreffen die spezifischen Krisenbereiche von Sportvereinen vor allen die Ressourcen, das Führungsverständnis oder externe Einflüsse. Die Ressourcen von Sportvereinen wurden bereits detailliert behandelt. Zum Führungsverständnis gehört die Zielsetzung, die Organisationsstruktur und das Leitbild des Sportbetriebs. Der dritte Bereich der Krisenursachen wird durch externe Einflüsse ausgemacht. Wozu neben der Gesetzgebung, wie die Gestaltung der Bevormundung von Sportvereinen, die Abhängigkeit von Dritten gehört. In diesen Krisenbereichen können unterschiedliche Krisentypen mit Krisenintensitäten ausgemacht werden. Zu den **Krisentypen** gehören potenzielle, latente und akute Krisen. Während bei einer potenziellen Krise die Gefährdung nur denkbar ist, ist diese bei einer latenten Krise bereits vorhanden. Die Auswirkungen haben allerdings noch eine geringe Ausprägung und sind eventuell noch nicht identifiziert worden. Bei einer akuten Krise sind die Auswirkungen der Krise existenzbedrohend und für alle Beteiligten sichtbar (Wadsack, 2006, 16).

Die **Intensität** einer Krise steigert sich vom Normalzustand zur latenten Krise. Mit weiterer Verstärkung der Krisensymptome und vergehender Zeit schwinden die Handlungsspielräume der Vereinsführung. Dadurch kommt eine Existenzbedrohung zustande. Die Existenzbedrohung kann in einer Existenzvernichtung münden, wenn keine Handlungsalternativen der Vereinsführung für eine Fortexistenz vorhanden sind (Cherkeh, 2006, 97f).

Um nachfolgend Handlungsoptionen für eine Krise darzustellen, soll das **Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung** thematisiert werden (siehe Abbildung 5). Dadurch soll der chaotische Prozess einer Krise analysiert und Handlungsoptionen herausgearbeitet werden (Wadsack, 2006, 19).

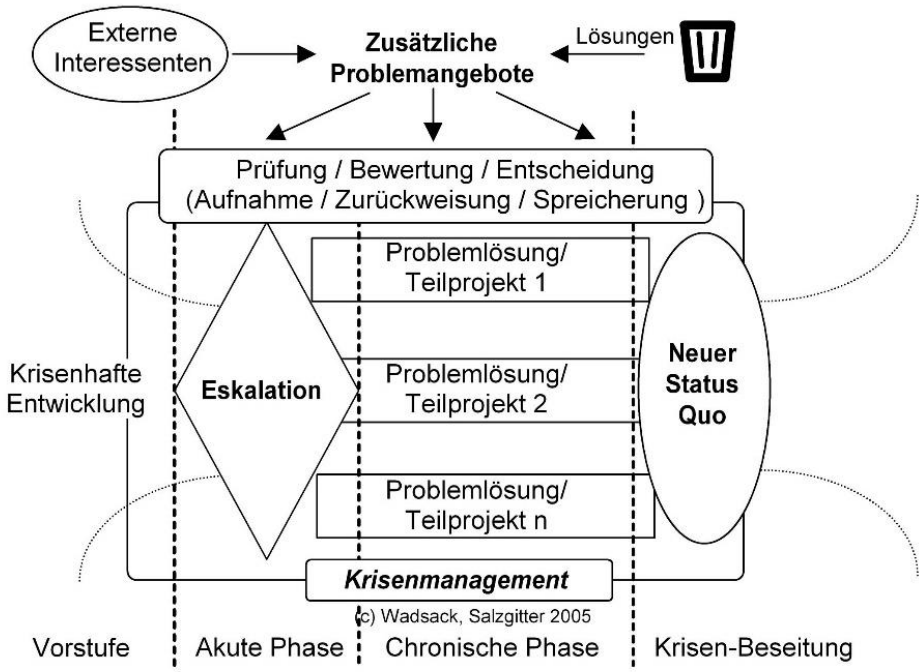

Abbildung 5: Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung
(Quelle: Wadsack, Krisenmanagement, 2006, S. 18)

Nach Wadsack (2006, 17-23) wird die Krisenentstehung und Krisenbearbeitung (Abbildung 5) in vier Phasen gegliedert. Bei der **Vorstufe** sind noch keine Krisensymptome erkennbar. In der **akuten Phase** führt eine Eskalation zur Kenntnisnahme der Krisensituation. Die Unternehmensführung wird damit konfrontiert und die Krisenbearbeitung beginnt. Ziel ist die Abwendung der Gefahr, welche die Erreichung der primären Unternehmensziele gefährdet. Dafür finden in der **chronischen Phase** eine Sicherung und Selbstanalyse statt. Ziel ist die Aufschlüsslung der Krisenursachen und die Erarbeitung von Handlungsoptionen, welche wieder zu einem Normalbetrieb führen. Die Krisensituation sollte dabei neben operativen Lösungen auch die strategische Perspektive im Blick haben. Dazu zählt den Fortbestand der Unternehmung auch über die Krisenbewältigung hinaus zu sichern. Bei der Zielerreichung des Krisenmanagements durch die erfolgreiche Durchführung der Teilprojekte tritt ein neuer Status Quo in Kraft, wodurch die **Krise beseitigt** ist.

Beeinflusst wird das Krisenmanagement einer Krisensituation durch **zusätzliche Problemangebote**. Diese können von externen Interessenten eingebracht werden. Externe Interessenten können individuellen Personen oder Gruppen, wie Fremdkapitalgeber, Öffentlichkeit oder konkurrierende Betriebe, sein. Der abgebildete „Mülleimer“ bezieht sich auf das „Garbage-Can-Modell“. Dies besagt, dass unterschiedliche Ströme, vor allem aus Lösungen und Problemen mit Teilnehmern und Entscheidungssituationen zusammentreffen müssen (Wadsack, 2006, 17-23).

5 Methodik

Die wissenschaftliche Betrachtung der Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die Energiekrise auf Sportvereine und welche Handlungsmöglichkeiten haben diese zur Krisenvorbeugung/-bewältigung?“ findet durch einen „Mixed-Methods Ansatz“ statt (Genau, 2022). Dabei wird vorrangig Fachliteratur genutzt. Aufgrund der Aktualität des Themas und der daraus resultierenden eingeschränkten Verfügbarkeit von Fachliteratur mussten allerdings zum Großteil ergänzende Quellen, wie Sekundärquellen aus dem Internet, genutzt werden.

Die zu erarbeitende Ausgangssituation und die zur Themenbehandlung benötigte Modelle wurden durch eine Literaturarbeit zusammengetragen.

Für die Bearbeitung und Verdeutlichung der Ergebnisse bezüglich der Fragestellung wird nachfolgend eine **Fallstudie** aufgestellt. Anhand dieser Fallstudie werden die Mehrkosten und Belastungen durch die Verteuerung der Energiepreise dargestellt. Untersuchungsobjekt der Fallstudie ist die Sportvereinslandschaft in Deutschland. Durch den SEB (2021, 43, 71) wird kann eine durchschnittliche Mitgliederanzahl von 267 Vereinsmitgliedern und durchschnittliche Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge im Mittelwert von 20.184 € pro Verein und Jahr für die Berechnungen angenommen werden. Nach einem Energie-Marktpreis-Monitoring von Bauer et al. (2022) werden die zum Betrachtungszeitpunkt am 29. Dezember 2022 geltenden Erdgas und Stromkosten für weiterführende Kalkulationen genutzt (Erdgas: 17,4 Ct/kWh; Strom: 56,5 Ct/kWh). Außerdem werden die durchschnittlichen Energieverbräuche aus der DOSB-Umfrage (2022f, 17-29) der Jahre 2017-2021 genutzt, um den Energieverbrauch eines Jahres für Sportvereine ohne Einsparmaßnahmen abzuschätzen (Erdgas: 79.572 kWh, Strom: 21.032 kWh). Zur Verdeutlichung der Mehrkosten findet häufig ein Vergleich zu den durchschnittlichen Energiekosten für Erdgas und Strom von 8.930 € der Sportvereine pro Jahr der Jahre 2017-2021 statt.

Außerdem werden zur Komplexitätsreduzierung teilweise die Gegebenheiten in Niedersachsen angeführt, da die Sachverhalte in unterschiedlichen Bundesländern abweichen können und eine Betrachtung aller Bundesländer in diesem Fall nicht sinnvoll ist (LSB Niedersachsen, 2023). Bei den erarbeiteten Berechnungen wird bei Ergebnissen mit Nachkommastellen eine Rundung durch einen Näherungswert vorgenommen.

Grundlegend für die nachstehenden Erarbeitungen sind die Ergebnisse der **DOSB-Vereinsumfrage** (2022f, 1-46), weshalb Rahmenbedingungen zur Umfrage genannt werden sollen. Der Befragungszeitraum war vom 27. September 2022 bis zum 23. Oktober 2022. Untersuchungsobjekt waren die rund 87.000 Sportvereine in Deutschland. In die Befragung sind 5.696 Sportvereine mit eingegangen.

Die prozentualen Ergebnisse werden für absolute Häufigkeitsangaben auf die 87.000 Sportvereine in Deutschland übertragen. Bei Abgrenzung von Sportvereinen mit

kommunalen und vereinseigenen Sportstätten wird zur Übertragung der Ergebnisse ein Anteil von Sportvereinen mit vereinseigenen Anlagen gemäß des SEB von 42% angenommen (Sportvereine mit kommunalen Anlagen 52%) (Breuer/Feiler, 2021, 38-40).

Trotz exklamatorischer Schlussfolgerungen, welche eine weitere Überprüfung bedürften, werden vereinzelt auch Ergebnisse der Umfrage von ONE8Y herausgegriffen. Dies ist durch die geringe Anzahl an Quellen notwendig. Außerdem kann dadurch, neben der Vereinssicht, die Perspektive der Vereinsmitglieder und Sportinteressenten mit aufgegriffen werden. ONE8Y ist eine Sportmarketing Agentur, welche durch eine umfassende Sportmarketing Datenbank Eindrücke aus dem Sportbereich liefert. Bei der Befragung zu den Auswirkungen der Energiekrise wurden 1.031 Sportinteressierte befragt, welche ein Alter zwischen 16 bis 69 Jahren hatten (ONE8Y, 2022).

Nun soll näher auf die Methodik der nachfolgenden Kapitel eingegangen werden. In Kapitel 6 werden die **Auswirkungen der Energiekrise** behandelt. In der theoretischen Betrachtung werden die Mehrkosten für Sportvereine durch die Energiekrise mithilfe der Fallstudie und dem Energie-Marktpreis-Monitoring ermittelt. Dadurch findet eine qualitative Forschung mit neuen Erkenntnissen statt. In Abgrenzung zu der DOSB-Vereinsumfrage, wo ebenfalls die Mehrkosten berechnet worden sind, wird in dieser Ausarbeitung ein anderen Betrachtungszeitpunkt und andere durchschnittliche Energieverbräuche angenommen. Diese Erkenntnisse werden induktiv auf die zuvor, theoretisch behandelten Modelle angewendet und Auswirkungen aufgezeigt. Diese qualitative Forschung wird in der Realitätsbetrachtung durch die Ergebnisse der quantitativen Forschungen der DOSB-Vereinsbefragung und der ONE8Y-Befragung von Sportinteressierten und Vereinsmitgliedern überprüft und konkretisiert.

Im Gegenteil dazu beruht das Kapitel 7 der **Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/-bewältigung** auf einer deduktiven Argumentation, denn durch ein Modell werden die Handlungsmöglichkeiten theoretisch hergeleitet. In der theoretischen Betrachtung werden diese Handlungsmöglichkeiten dann aufgeschlüsselt, auf die Fallstudie übertragen und angewendet sowie auf Vor- und Nachteile eingegangen. Folgend wird diese qualitative Forschung erneut durch die quantitative Forschung durch die Umfragen überprüft und konkretisiert. Ergänzend werden einzelne „Best-Practice“-Beispiele aus der Praxis zur Verdeutlichung angeführt.

Im letzten Kapitel, dass die Auswirkungen des Krisenmanagements von Sportvereinen behandelt, wird unter Anwendung der erarbeiteten Erkenntnisse und einem exemplarischen Beispielverein aus der Fallstudie ein potenzieller Lösungsansatz erarbeitet. Diese erneute, qualitative Forschung wird induktiv auf die Modelle angewendet, sodass die Auswirkungen durch Abbildungen verdeutlicht werden können (siehe Kapitel 8).

6 Auswirkungen der Energiekrise auf Breitensportvereine

Im Vorfeld wurde die Energiekrise mit den enorm hohen Energiepreisen und der Inflation sowie die Betriebswirtschaftslehre der Sportvereine thematisiert. Im folgenden Kapitel soll eine Identifizierung und Analyse der Auswirkungen der gestiegenen Energiepreise auf die Sportvereine erfolgen. Diese Auswirkungen werden durch die Betrachtung des Ressourcenmodelles verortet. Der Leistungsprozess von Sportvereinen wird thematisiert, um potenzielle Störungen aufzuzeigen, welche zu einer Beeinträchtigung der Lebensfähigkeit von Vereinen führen können. Dies würde eine Krisengefahr bedeuten und ein akutes Krisenmanagement erfordern. Zu Beginn werden dabei theoretische Überlegungen getätigt, im darauffolgenden Abschnitt wird eine Realitätsbetrachtung vorgenommen. Dadurch sollen die theoretischen Überlegungen bestätigt oder widerlegt werden. Aufbauend auf den in diesem Kapitel aufgezeigten Auswirkungen werden im Folgenden die Handlungsmöglichkeiten der Sportvereine erarbeitet.

6.1 Theoretische Betrachtung:

Die theoretische Betrachtung im ersten Abschnitt erfolgt auf Grundlage der zuvor erarbeiteten Betriebswirtschaftslehre der Sportvereine. Das Ressourcen- und Dienstleistungsmodell von Sportvereinen bilden dafür die Grundlage. Dabei werden die Auswirkungen der Erhöhung der Energiepreise durch die Energiekrise im Vereinskontext thematisiert, damit Zusammenhänge und Problembereiche ersichtlich werden. Zusätzliche Rahmenbedingungen, wie Unterstützungsleistungen des Staates, werden zunächst außer Acht gelassen.

6.1.1 Auswirkungen auf das betriebswirtschaftliche Ressourcenmodell

Werden die in Kapitel 3 definierten **Ressourcen** von Sportvereinen betrachtet, so ist die ursprüngliche Auswirkung der Energiekrise eine Verteuerung der Betriebsstoffe wie Gas und Strom (DOSB, 2022e). Dementsprechend ist die Ressource der **Materialien**, in Form von **Betriebsstoffen**, betroffen, welche für die Bereitstellung des Sportangebotes benötigt werden, aber nicht ins Produkt eingehen (Wadsack/Wach, 2010, 2).

Die **Kosten für Energie** sind dabei stark von Verträgen mit Versorgern abhängig und können auch regional sehr unterschiedlich ausfallen (Weigl, 2022). Auch der Verbrauch von Gas, Öl, Strom oder weiteren Energieträgern der Vereine ist abhängig von Gegebenheiten wie Ausführungsort, Sportstättenbestand, Jahreszeit und Mitgliederanzahl (SWG, o.J., 2f). Nach einer Befragung des DOSB (2022, 2022f) lag der durchschnittliche **Erdgas**verbrauch im Betrachtungszeitraum der letzten fünf Jahre (2017-2021) bei **vereinseigenen Sportstätten** bei 79.572 kWh Erdgas pro Jahr. Die durchschnittlichen Kosten beliefen sich in diesen Jahren für Erdgas auf 4.400 € pro Jahr und Verein. Müsste am 29. Dezember 2022

ein neuer Gasvertrag von einem Verein abgeschlossen werden, so beliefen sich die Kosten auf 17,4 Ct/kWh (Bauer et al., 2022). Hochgerechnet mit dem durchschnittlichen Gasverbrauch von Sportvereinen wären das 13.845 € pro Jahr. Verglichen mit dem Durchschnittswert der letzten fünf Jahre würde dies eine Verdreifachung der Kosten für Sportvereine für Erdgas bedeuten. Wird nach Bauer et al. (2022) der höchste Stand bei den Kosten für Neuverträge für Erdgas in diesem Jahr angenommen (31.08.2022; 40,4 Ct/kWh), so würden sich sogar durchschnittliche Kosten von 32.147 € pro Jahr ergeben. Das ist im Vergleich zu dem durchschnittlichen Erdgaskosten eine Steigerung um circa den Faktor sieben.

Abbildung 6: Jährliche Erdgaskosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten
(Quelle: Eigene Berechnung)
Angenommener, durchschnittlicher Gasverbrauch der Sportvereine der Jahre 2017-2021: 79.572 kWh
*Angenommener Erdgaspreis: 40,4 Ct/kWh
**Angenommener Erdgaspreis: 17,4 Ct/kWh

Zusätzlich zu betrachten sind noch stromintensive Anlagen, beispielsweise Lüftungsanlagen oder Flutlicht, bei dem LED-Technik die Ausnahme ist (Wächter, 2022). Dies führt dazu, dass nach der DOSB-Umfrage Sportvereine im Betrachtungszeitraum 2017-2021 durchschnittlich 21.032 kWh Strom pro Jahr verbraucht haben, was zu Ausgaben von durchschnittlich 4.530 € geführt hat. Würde zum 29. Dezember 2022 ein neuer Jahresstromvertrag abgeschlossen werden, müssten durchschnittlich 56,5 Ct/kWh gezahlt werden (Bauer et al., 2022). Dies würde bei dem angenommen, durchschnittlichen Verbrauch zu Jahreskosten von 11.883 € führen. Dies würde eine Steigerung der Stromkosten um den Faktor 2,5 bedeuten.

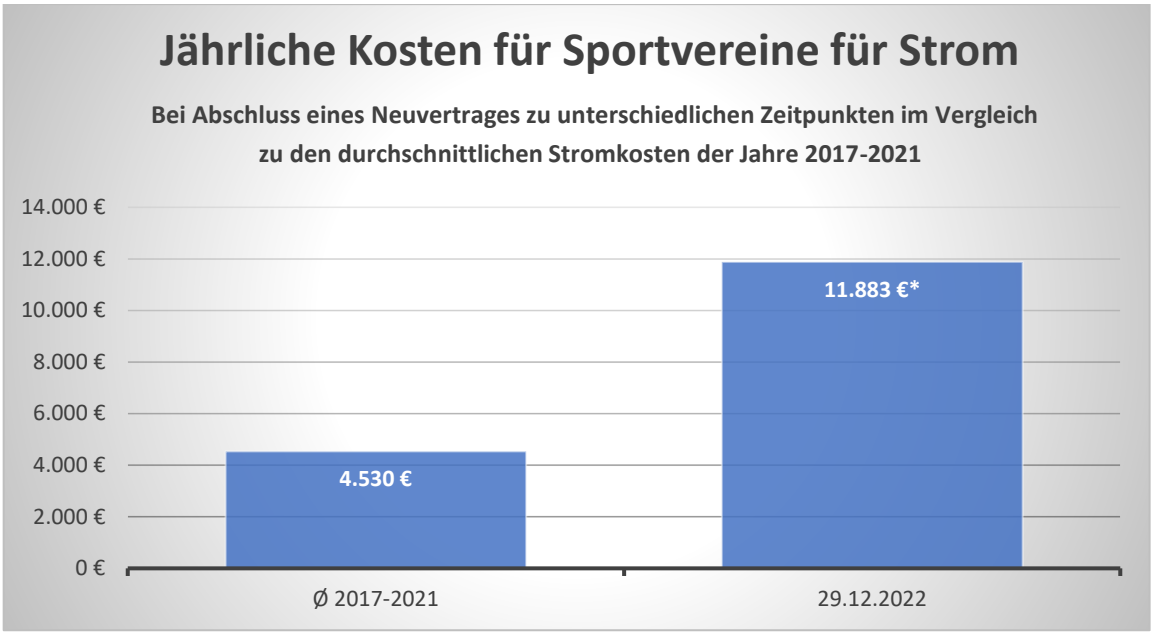

Abbildung 7: Jährliche Stromkosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten
(Quelle: Eigene Berechnung)
Angenommener, durchschnittlicher Stromverbrauch der Sportvereine der Jahre 2017-2021: 21.032 kWh
*Angenommener Strompreis: 56,5 Ct/kWh

Werden die Kosten für **Erdgas und Strom** für Sportvereine kumuliert, so ergeben sich im Mittel für die Jahre 2017-2021 jährliche Gesamtkosten von 8.930 €. Bei Abschluss eines Neuvertrages für Erdgas am 31. August 2022 und für Strom am 10. Oktober 2022 würden sich jährliche Gesamtkosten auf 41.422 € belaufen, was im Vergleich zum Mittel der Jahre 2017-2021 eine reine Kostensteigerung von über 450% (32.492 €) bedeuten würde. Werden die durchschnittlichen Ausgaben der Sportvereine für Erdgas und Strom der Jahre 2017-2021 mit den jährlichen Ausgaben bei Abschluss der Verträge für Erdgas und Strom am 29.12.2022 verglichen, so müssten pro Sportverein durchschnittlich 25.728 € bezahlt werden, was einer Mehrbelastung von 16.798 € pro Jahr und Sportverein entspricht.

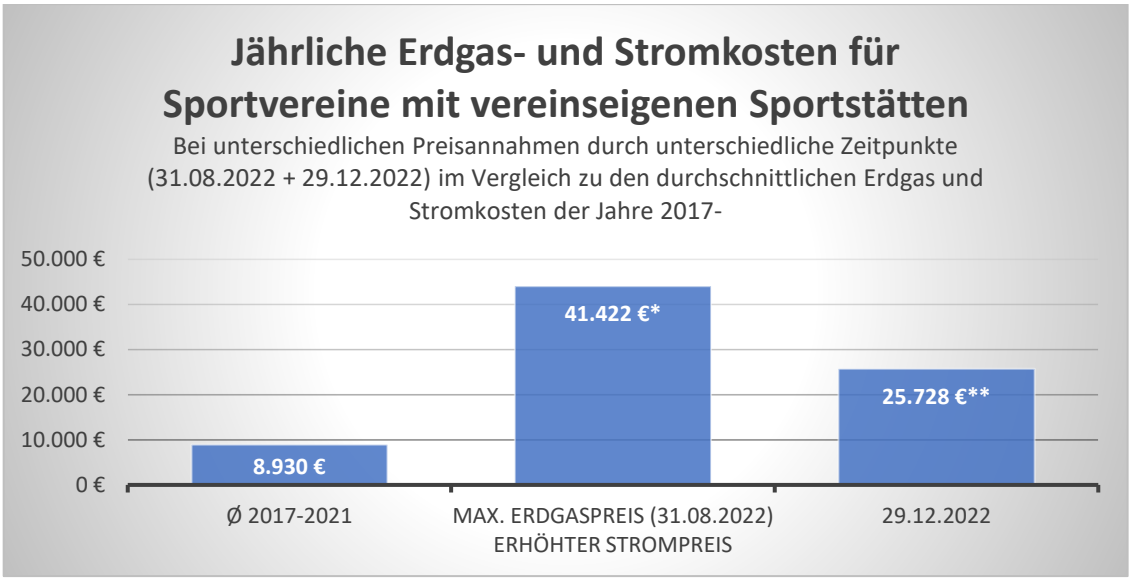

Abbildung 8: Jährliche Erdgas- und Stromkosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten
(Quelle: Eigene Berechnung)
Angenommener, durchschnittlicher Verbrauch der Sportvereine der Jahre 2017-2021: 79.572 kWh Gas, 21.032 kWh Strom
*Angenommener Preis: 40,4 Ct/kWh Erdgas, 56,5 Ct/kWh Strom
**Angenommener Preis: 17,4 Ct/kWh Erdgas 56,5 Ct/kWh Strom

Wird die angenommene Kostensteigerung bei gleichbleibendem, durchschnittlichem Verbrauch für Erdgas und Strom pro Sportverein zwischen 16.798 € und 32.492 € auf alle Sportvereine in Deutschland übertragen, welche Erdgas und Strom verwenden (47.937), so würde sich die Gesamtkostensteigerung pro Jahr zwischen 805.245.726 € und 1.557.569.004 € bewegen. Und dies beinhaltet lediglich die Gesamtkostensteigerung von 55,1% der Vereine. Die Vereine, welche nach der DOSB-Umfrage (2022f, 14) Heizöl (14.703 Sportvereine), Flüssiggas (13.659 Sportvereine), Holzpellets/Hackschnitzel (4524 Sportvereine) oder sonstige Energieträger nutzten (12.267 Sportvereine) und teilweise ebenfalls erhebliche Preissteigerungen verkraften müssen, werden dabei noch gar nicht berücksichtigt.

Die **Betroffenheit dieser Preissteigerung** für den individuellen Sportverein hängt daher auch davon ab, welche Betriebsstoffe genutzt werden. Vor allem aber von den Besitzverhältnissen der Infrastruktur. Nach dem SEB nutzten 42% der Vereine **vereinseigene Anlagen** und sind damit direkt von der Verteuerung der Betriebsstoffe betroffen (Breuer/Feiler, 2021, 38). Hinzu kommt, dass 55% der vereinseigenen Sportstätten fossiles Erdgas nutzen, welches viele Jahre vom Staat gefördert wurde. Nur ein Bruchteil (3%) der Sportstätten nutzt bereits Umweltenergie als Energieträger (DOSB, 2022d, 2-6). In Anbetracht der Energiepreisentwicklung stellt sich dies als problematisch dar, denn vor allem Erdgas ist von einem erheblichen Preisanstieg betroffen.

Doch auch von den 58% der Sportvereine, welche **kommunale Sportanlagen** nutzen, müssen knapp die Hälfte Nutzungsrechte für eine Gebühr erwerben (Breuer/Feiler, 2021,

40). Der Anstieg der Preise für Energie könnte dazu führen, dass die erhöhten Kosten für die Kommune an die Vereine weitergeben werden, oder Kommunen auf Grund der Kostensituation erstmalig Nutzungsgebühren verlangen (DOSB, 2022c, 1).

Somit fallen durch die Preissteigerungen der Betriebsstoffe höhere Kosten für die Ressource der **Infrastruktur** an, was zu höheren Ausgaben von **Finanzmitteln** führt.

Währenddessen sind bei den Einnahmen von Sportvereinen keine Auswirkungen zu vermuten. Das entstehende Ungleichgewicht kann zu massiven finanziellen Problemen führen. Gemäß des SEB hatten 26% der Vereine bereits im Haushaltsjahr 2020 keine positive Einnahme-Ausgabe-Rechnung und im Frühjahr 2021 haben 5% der Vereine angegeben, dass ein existenzielles Problem aufgrund der finanziellen Situation des Vereines besteht (Breuer et al., 2021, 32-46).

Wird die Ressource der **Mitglieder** betrachtet, so ist diese nicht unmittelbar im Vereinskontext von der Energiekrise betroffen. Es sei denn, es wird eine Wettkampfsportart mit Anfahrtswegen zu Auswärtsspielen betrieben und der Verein erstattet keine Fahrtkosten. Dann wären Mitglieder durch die Vereinsportausübung von den erhöhten Spritpreisen betroffen (Freese/Denkmann, 2022). Dies könnte dazu führen, dass Vereinsmitglieder ihre Wettkampftätigkeit einstellen oder reduzieren.

Ebenfalls beschränkt betroffen ist die Ressource der **Vereinsführung**. Denn grundsätzlich sind alle Krise auf das Führungshandeln der Verantwortlichen zurückzuführen (Wadsack, 2006, 71). Denn es ist es die Aufgabe der Vereinsführung, den Verein krisenfest und stabil auszurichten (Meier/Breinich-Schilly, 2022). Desto mehr Ressourcen und Rücklagen der Verein besitzt, desto mehr Handlungsmöglichkeiten hat er in einer Krisensituation (Wadsack, 2006, 50). Allerdings ist die betrachtete Krisensituation ein außergewöhnlicher Fall, mit der wohl kein Verein gerechnet haben könnte. Zudem wurden die Sportvereine vor der Energiekrise und weiteren Problemen wie der Inflation stark von der Coronakrise belastet, weshalb Puffer und Rücklagen bereits aufgebraucht sein könnten (NDR, 2022).

Die Ressource der **Mitarbeit, das Legitimations- und Sozialkapital** sowie die **Vereinskultur** und das **Vereinsprogramm** sind nicht unmittelbar von den erhöhten Energiepreisen betroffen. Diese Erkenntnisse verbildlicht die folgende Abbildung 9. Auf weiterführende Auswirkungen bezüglich der Ressourcen wird in Abschnitt 8.3 eingegangen. Die farblichen Ressourcen symbolisieren betroffenen Ressourcen, die Schraffierungen bedeuten begrenzte Betroffenheit und die grauen Ressourcen deuten auf nicht betroffenen Ressourcen hin.

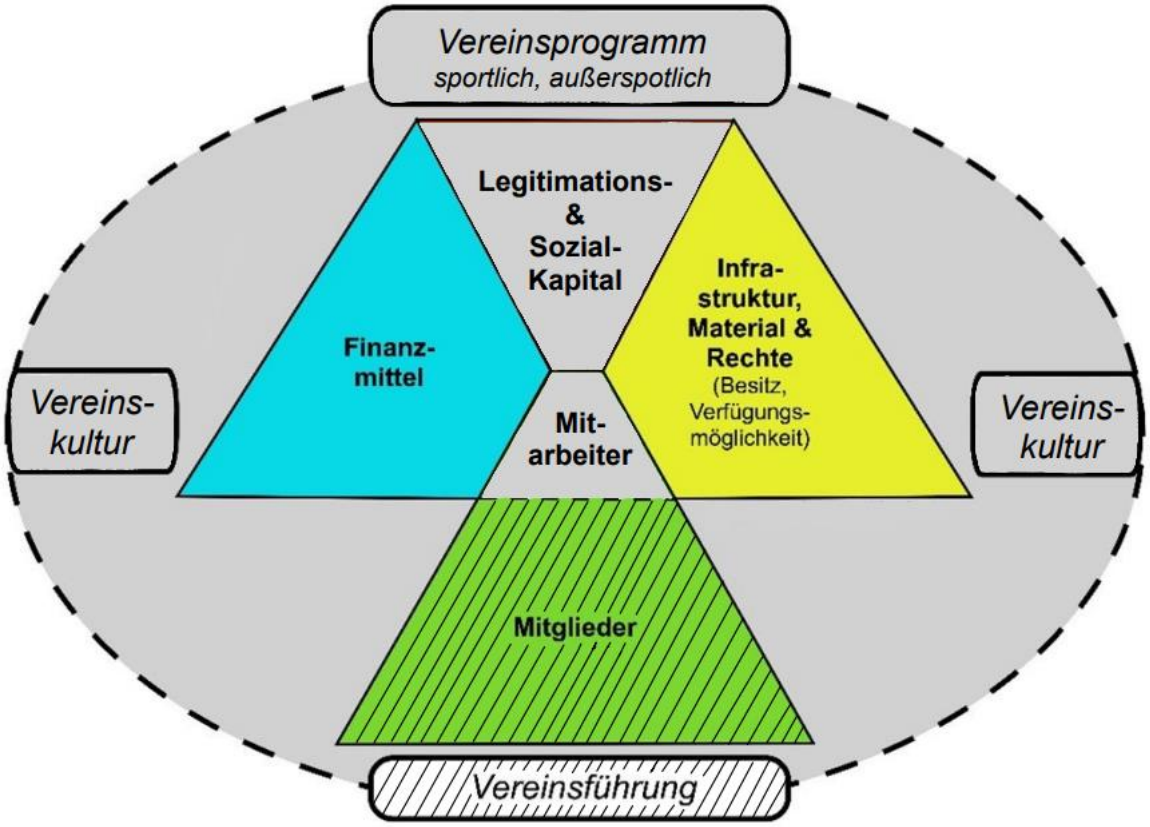

Abbildung 9: Ressourcenbasis von Sportvereinen
(Quelle: In Anlehnung an Wadsack, Sportverein, 2019, S. 531.)

6.1.2 Auswirkungen auf das betriebswirtschaftliche Modell von Sportdienstleistungen

Im Folgenden wird untersucht, ob die Auswirkungen der Energiekrise auf die betroffenen Ressourcen eine Einschränkung im Leistungsprozess von Sportvereinen zur Folge haben könnten. In Anlehnung an das betriebswirtschaftliche Modell von Sportdienstleistungen in Kapitel 3 ist vor allem die **Beschaffung** betroffen, denn auf dem **externen Beschaffungsmarkt** müssen Materialien, in Form von Betriebsstoffen, zu einem höheren Einkaufspreis eingekauft werden. Auch bei Vereinen mit kommunalen Anlagen könnte sich die Beschaffung der Nutzungsrechte für die Sportanlage verteuern. Durch die höheren Beschaffungskosten verteuert sich die **Vorproduktion** der Sportvereine, welche von den Vereinen zur Bereitstellung der Dienstleistung zu erbringen ist (Horch et al., 2014, 24f). Diese Vorleistung kann beispielsweise das Beheizen der Turnhalle für das Mutter-Kind-Turnen sein oder die Inbetriebnahme der Flutlichtanlage für das abendliche Fußballtraining. Daraus folgen höhere Kosten für die Endproduktion.

Währenddessen sind die Erlöse aus der **Endproduktion** konstant, da Mitgliedsbeiträge, Einnahmen aus Sportveranstaltungen und Kursgebühren unverändert bleiben. Auch die öffentlichen Mittel und Spenden aus dem **externen Beschaffungsmarkt**, welche die **Finanzierung** ergänzen können, werden durch die hohen Energieträgerpreise nicht direkt

beeinflusst. Dies führt dazu, dass aufgrund der erhöhten Kosten für die Endproduktion insgesamt weniger Finanzmittel zur Verfügung stehen.

Wenn die Finanzmittel nicht mehr ausreichen, um Produktionsfaktoren und Ressourcen zu beschaffen, liegt durch das entstandene Ungleichgewicht eine Störung des Leistungsprozesses vor und der Sportverein kann kein Produkt mehr bereitstellen (Wadsack, 2006, 52f). Aufgrund dieser theoretischen Gefahr einer Existenzbedrohung besteht durch die Energiekrise eine **potenzielle Krise für Sportvereine**. Die Höhe des Krisenpotenzials ist dabei abhängig von den Besitzverhältnissen, der Energieintensität der Sportstätte, der Vereinsführung und der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Wadsack, 2006, 52-64).

Dies folgende Abbildung 10 dient zur Verbildlichung der Krisengefahr.

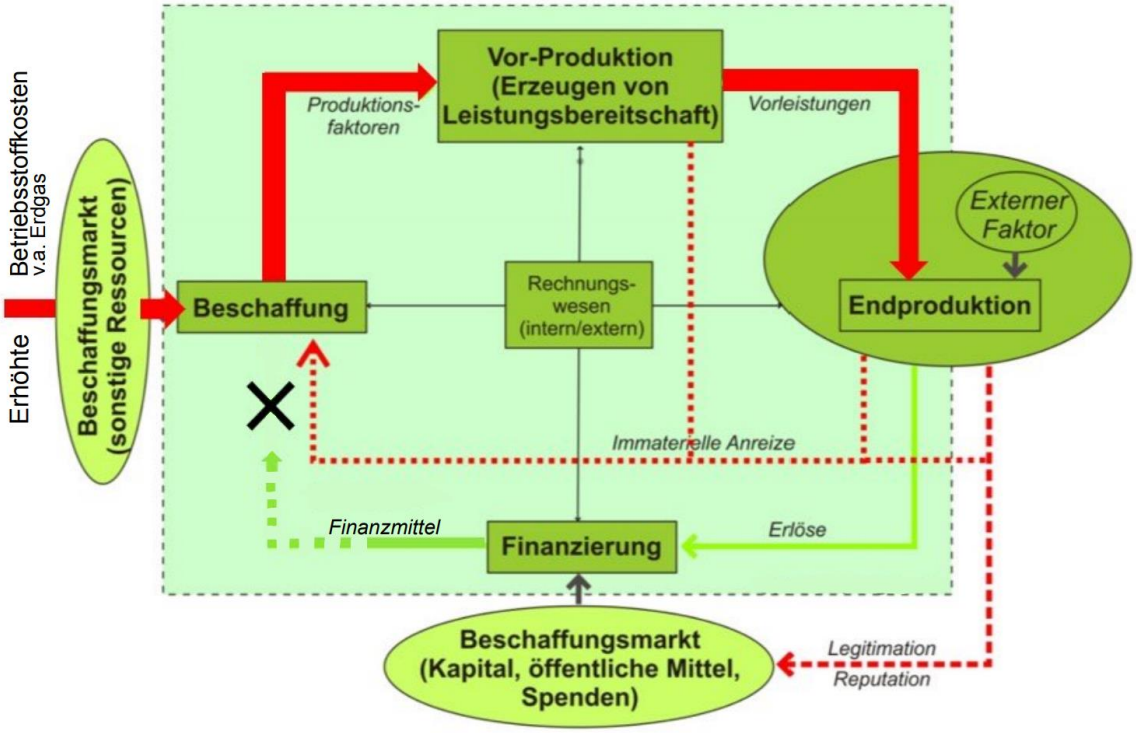

Abbildung 10: Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen
(Quelle: In Anlehnung an Wadsack, Betriebswirtschaftliches Management im Sport, 2020, Veranstaltungsmanuskript - Salzgitter, S. 25)

Auch wenn keine konkrete Existenzbedrohung bei einem individuellen Verein vorhanden ist, so ist davon auszugehen, dass zumindest eine Zuspitzung der ohnehin lokalisierten Probleme sichtbar wird. So wurde beispielsweise von Daumann und Esipovich (2016, 17) schon 2016 im Kontext der Sportvereine auf erhöhte Kosten in vielen Bereichen und eine zunehmende Verknappung der finanziellen Mittel und weiterer Ressourcen hingewiesen. Außerdem vergrößert die Energiekrise vermutlich die Last der Vereinsarbeit, welche oft nur auf wenigen Schultern Ehrenamtlicher getragen werden muss.

Ein weiteres Problem könnte durch die Besonderheit der Koproduktion bei der Wettkampfausübung bestehen, denn Vereinsmitglieder könnten durch die erhöhten Spritkosten die

Wettkampfausübung reduzieren oder einstellen und Vereine könnten aufgrund der erhöhten Kosten den Wettkampfbetrieb aussetzen (Bauer et al., 2022). Dies hätte zur Folge, dass auch andere Sportvereine durch eine Abnahme und Beeinträchtigung des Spielbetriebs beeinträchtigt werden.

6.2 Realitätsbetrachtung

Nachfolgend sollen die theoretischen Überlegungen durch eine Realitätsbetrachtung gestützt und konkretisiert werden. Grundlage des folgenden Abschnittes bilden die umfassende Vereinsbefragung des DOSB, die Befragung von Sportinteressierten von ONE8Y sowie vereinzelte Fallbeispiele aus der Praxis. Wichtig anzumerken ist, dass in diesem Abschnitt nur die unmittelbaren Auswirkungen der erhöhten Energiekosten aufgegriffen werden.Durch die Vereinsumfrage des DOSB (2022f, 22) zur Energiekrise kann die **Verteuerung der Betriebsstoffe** in der Praxis nachgewiesen werden. Denn bereits beim Befragungszeitpunkt im Oktober 2022 hatten 14.981 Sportvereine (41%) mit **eigener Sportanlage** eine neue Abschlagszahlung ihres Gasversorgers erhalten. Demnach haben sich die Kosten für Erdgas im Durchschnitt pro Jahr um 4.796 € erhöht, was eine Steigerung von 209% darstellt (Abbildung 11).

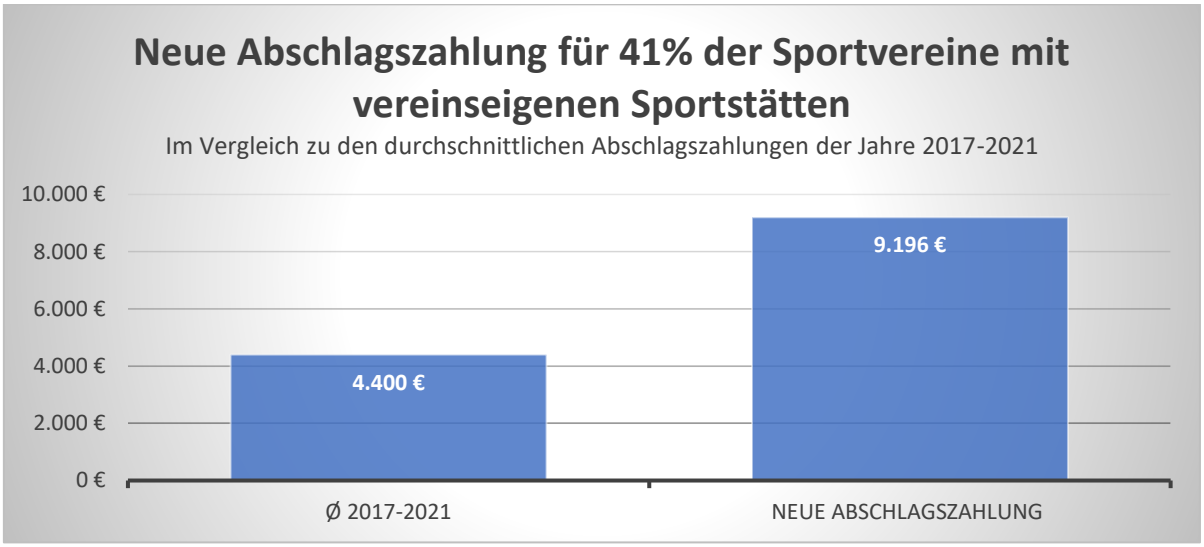

Abbildung 11: Neue Abschlagszahlung für 41% der Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten
(Quelle: Eigene Berechnung)

Dies ergibt, bezogen auf die 14.981 Sportvereine, eine Gesamtkostensteigerung von 71.848.876 €. Der TSG Bergedorf, als größter Sportverein in Hamburg mit 11.00 Mitglieder, kann in diesem Zusammenhang als Extrembeispiel genannt werden. Denn laut des Vorsitzenden „rechne derzeit [im November 2022] der Verein mit Mehrkosten per annum von Fünfhunderttausend bis einer Million Euro.“ (Stülpnagel, 2022)

Ebenfalls wird im Hinblick auf die Vereine, welche **kommunale Anlagen** nutzten und Nutzungsgebühren zahlen müssen, eine Weitergabe der erhöhten Kosten sichtbar. Denn bei

16% (8073) der Sportvereine sind stand Oktober 2022 bereits erhöhte Abgaben an den Fremdeigentümer festzustellen. Im Durchschnitt handelt es sich dabei um 13% Mehrkosten für die betroffenen Vereine. Während die Vereine im Betrachtungszeitraum 2017-2021 im Durchschnitt 7.629 € pro Jahr gezahlt haben, so liegt nun die neue Abgabesumme dieser Vereine bei 8.621 € (DOSB, 2022f, 12).

Abbildung 12: Abgabezahlung an den Fremdeigentümer von Sportvereinen ohne vereinseigene Sportstätte
(Quelle: Eigene Berechnung)

Für die 8073 betroffene Sportvereine ergibt sich dadurch eine Gesamtkostensteigerung von 8.009.011 €. Werden die realisierten Kostensteigerungen durch die Energiekrise bei Sportvereinen mit und ohne vereinseigene Sportstätten kumuliert betrachtet, so sind bereits im Oktober 2022 über 25% (23.054) der Sportvereine betroffen. Die Gesamtkostensteigerung für diese Vereine beläuft sich dabei auf 79.857.887 €. Pro Verein sind das durchschnittlich 3.463 € Mehrkosten pro Jahr. Bei der Annahme, dass alle Sportvereine von dieser Kostensteigerung betroffen sind, würde sich eine Gesamtkostensteigerung von 225.302.160 € für die gesamte Sportvereinslandschaft ergeben. Beim Vergleich der Abschlagszahlungen bei Sportvereinen mit und ohne vereinseigene Sportstätten wird deutlich, dass wesentlich mehr Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten neue Abschlagszahlungen erhalten haben. Denn während sich bei Sportvereinen mit vereinseigenen Sportstätten bei 41% der Vereine Veränderungen ergeben haben, waren es bei den Nutzern fremder Sportanlagen nur 16%. Zusätzlich ist die durchschnittliche Erhöhung der Kosten für Vereine mit eigener Sportinfrastruktur fast fünfmal höher ausgefallen. Dies bestätigt die Annahme, dass Sportvereine mit eigenen Sportanlagen bislang in einem größeren Ausmaß von der Energiekrise betroffen sind (DOSB, 2022f, 12-22). Die Umfrage der Sportinteressierten von ONE8Y (2022) verdeutlicht, dass Mitglieder bei Wettkampfsportarten mit Auswärtsspielen von Ausgaben wie Spritkosten belastet werden. Bei der Befragung gaben 39% an, ihre Ausgaben für die

Teilnahme an Wettkämpfen reduzieren zu wollen. Das durch das betriebswirtschaftliche Modell von Sportdienstleistungen verdeutlichte **Krisenpotenzial** durch eine Existenzbedrohung kann ebenfalls durch die Befragung des DOSB im Oktober 2022 in der Realität nachgewiesen werden. Circa 42% der Vereine haben angegeben, dass sie durch die Energiekrise starke Auswirkungen auf ihre Organisation spüren. Fast 6% der Vereine fürchten sogar eine akute Existenzbedrohung. Dies untermauert die präsente Gefahr, durch die drastischen Preissteigerungen in eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten. Obendrein sollen bereits 87 Sportvereine (0,4%) als Auswirkung der Energiekrise Insolvenz angemeldet haben (DOSB, 2022f, 32 und 38).

Zusammengefasst wurde in diesem Kapitel herausgestellt, dass die Ressource der Infrastruktur, Materialien und Rechte und die finanziellen Mittel der Sportvereine von der Energiekrise unmittelbar beeinflusst sind. Der Ursprung liegt dabei bei der Verteuerung der Materialien, denn die Verteuerung der Betriebsstoffe, wie Gas und Strom, führt zu höheren Ausgaben bei der Ressource Infrastruktur, Material und Rechte. Dies hat negative Auswirkungen auf die Finanzmittel der Sportvereine. Die Ressource der Mitglieder und der Vereinsführung sind nur mit Einschränkungen von der Energiekrise betroffen. Die Ressource der Mitarbeit und des Legitimations- und Sozialkapitals sind nicht betroffen. Ebenfalls sind keine unmittelbaren Auswirkungen auf das Vereinsprogramm und die Vereinskultur ersichtlich.Durch das Modell der Sportdienstleistungserstellung wird ersichtlich, dass aufgrund der Preisentwicklung der Betriebsstoffe eine Gefahr der Existenzbedrohung und somit ein Krisenpotenzial für Sportvereine vorliegt. Über das Krisenpotenzial hinaus ist davon auszugehen, dass eine Zuspitzung der Problemlagen von Sportvereinen erfolgen wird und Probleme durch die Koproduktion aufkommen.

Durch die Realitätsbetrachtung wurden vor allem die verdoppelten Kosten für den Betriebsstoff Erdgas bei 41% der Vereine mit vereinseigenen Sportstätten aufgezeigt. Im Vergleich zu kommunalen Anlagen wird ebenfalls ersichtlich, dass die Preiserhöhung die Vereine mit Sportstätten im Eigentum bislang wesentlich drastischer treffen. Auch das in der Theorie vorhandene Krisenpotenzial wird praktisch sichtbar, da fast 6% der Vereine sich in ihrer Existenz bedroht fühlen und 87 Sportvereine (Stand Oktober 2022) sogar schon durch die Energiekrise Insolvenz anmelden mussten.

7 Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/-bewältigung für Breitensportvereine

Im Anschluss an die Thematisierung der Auswirkungen der Energiekrise auf die Sportvereine sollen folgend die Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/-bewältigung behandelt werden. Die Differenzierung zwischen Krisenvorbeugung und Krisenbewältigung

wird getroffen, da sich die Auswirkungen der Energiekrise auf die verschiedenen Vereine sehr unterscheiden.

In Anlehnung an das vierte Kapitel über das Krisenmanagement von Sportvereinen und dem sechsten Kapitel über die Auswirkungen der Energiekrise wurde bereits erarbeitet, dass für die **gesamte Sportvereinslandschaft** zumindest eine **potenzielle, denkbare Krise** vorliegt. In Anlehnung an die weiteren Krisentypen aus Kapitel 4 kann festgehalten werden, dass für **42% der Vereine eine latente Krise** vorliegt, denn diese Vereine gaben an, dass bereits starke Auswirkungen durch die Energiekrise zu spüren sind. Dabei ist die Gefährdung bereits vorhanden, aber noch nicht ausgeprägt. Eine **akute Krise** durch Existenzbedrohung besteht demnach für **6%** der Vereine, welche bereits im Oktober 2022 existenzbedrohende Auswirkungen durch die Energiekrise wahrgenommen haben. Des Weiteren haben laut der DOSB-Vereinsbefragung im Oktober 2022 **87** Sportvereine angegeben, dass ihr Verein die Existenz aufgrund der Energiekrise aufgeben musste (DOSB, 2022f, 38). Bei diesen Vereinen wurde die letzte Krisenintensitätsstufe in Form der **Existenzvernichtung** erreicht, bei der keine Handlungsalternativen zur Fortexistenz existieren (Cherkeh, 2006, 97f). Diese Untergliederung der grundsätzlichen Betroffenheit durch die Energiekrise auf Sportvereine wird durch die Abbildung 13 noch einmal verbildlicht.

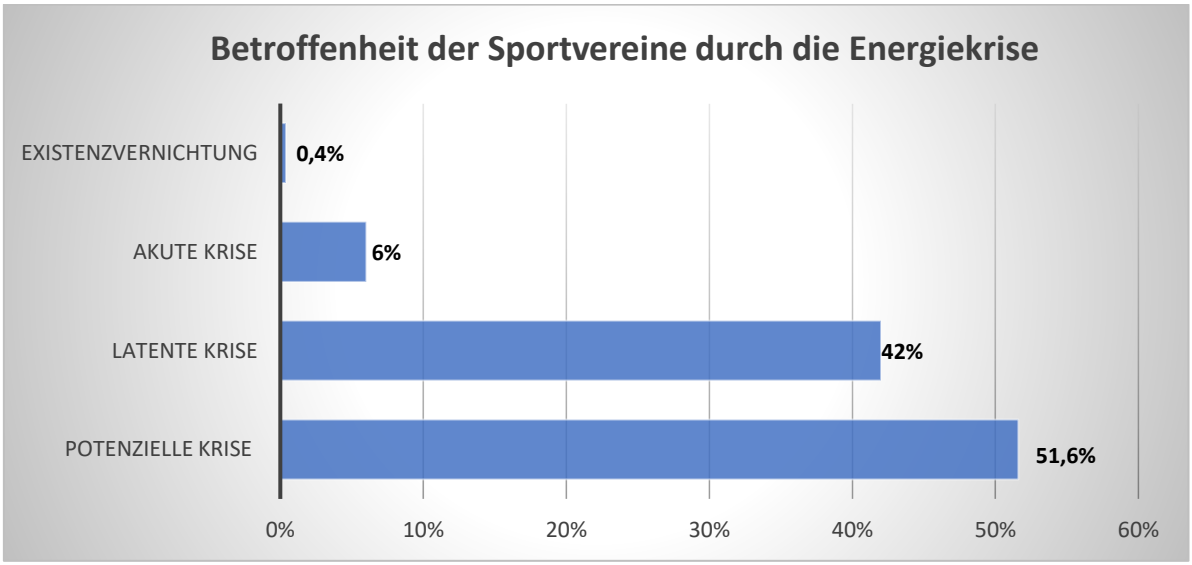

Abbildung 13: Betroffenheit der Sportvereine durch die Energiekrise
(Quelle: Eigene Darstellung)

Demzufolge sind für die Sportvereine, für die eine potenzielle oder latente Krise vorliegt, die nachfolgenden Handlungsoptionen als **Krisenvorbeugung** anzusehen. Bei einer akuten Krisenlage dienen die Optionen zur **Krisenbewältigung**.

7.1 Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung

Handlungsoptionen für Krisenfälle ergeben sich aus der Symptomatik und der Besonderheit der Branche und Betriebe. Daher wurden zuvor die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Sportvereine und die aktuelle Krise ausführlich behandelt. Zur Strukturierung des

chaotischen Krisenprozesses soll das Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung genutzt werden, sodass allgemeingültige Handlungsoptionen zur Krisenvorbeugung/-bewältigung herausgestellt werden können (Wadsack, 2006, 18f).

Das in Abbildung 14 dargestellte **Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung,** welches in Kapitel 4 bereits theoretisch thematisiert wurde, ist exemplarisch auf die aktuelle Energiekrise und die Besonderheiten der Sportvereine angewendet worden.

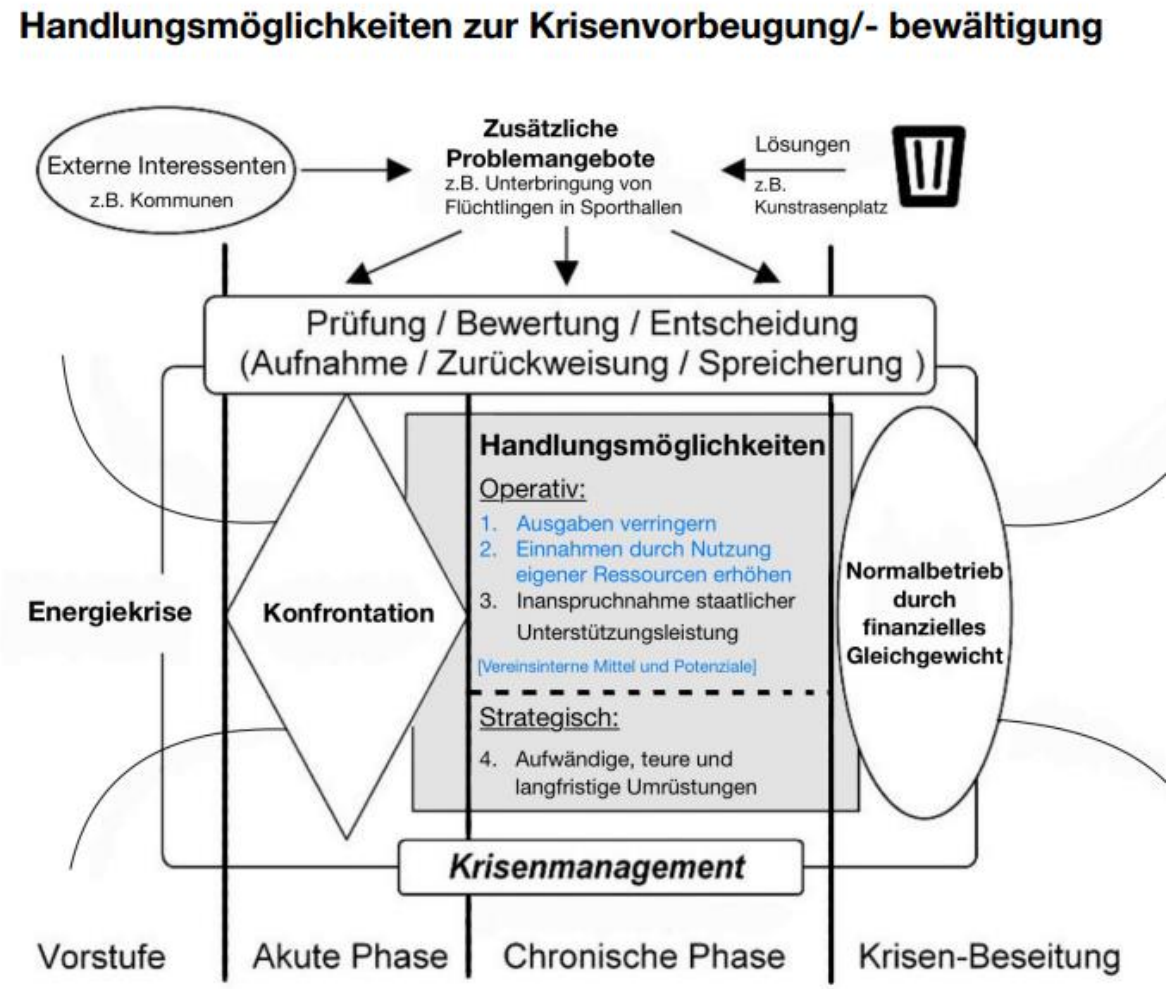

Abbildung 14: Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung exemplarisch auf die Energiekrise und Sportvereine angewendet
(Quelle: In Anlehnung an Wadsack, Krisenmanagement, 2006, S. 18)

In der **Vorstufe** geschieht eine Situationsanalyse, welche die Problemstellung nennt und die Krisenursachen und Krisenbereiche beschreibt (Wadsack, 2006, 20f).

Die Krisenursache ist grundsätzlich bei der Rohstoffverknappung infolge der Energiekrise verortet (exogene Ursache). Diese führt zu einer Verteuerung der Energierohstoffe, wodurch ebenfalls die Inflationsrate steigt (Holtemöller, 2022). Dadurch lässt sich eine weitere, exogene Krisenursache ableiten, die Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Lage.

Die exogenen Krisenursachen könnten gegebenenfalls durch endogene Managementfehler in der Vergangenheit und Gegenwart verstärkt oder gemildert werden. Beispielsweise

kann eine fehlerhafte Vereinsführung zu einer unzureichenden, strategischen Planung und Eigenmittelausstattung führen. Dies ist sehr vom einzelnen Verein abhängig und ist individuell zu prüfen (Cherkeh, 2006, 99f). Durch diese Krisenursachen wird vor allem der Krisenbereich der Ressourcen bei den Sportvereinen tangiert. Dies wurde bereits ausführlich dargelegt (siehe Kapitel 6.2). Die Krisenbereiche des Führungsverständnisses und der externen Einflüsse sind nicht primär betroffen, können aber sekundär in der Vergangenheit und Gegenwart die Krisenentstehung und den Krisenverlauf beeinflussen, denn die Entscheidungen der Individuen und Gremien der Vereinsführung bestimmen über Organisationsstruktur, Leitbild und Zielsetzung des Sportbetriebes und sind somit immer für krisenhafte Entwicklungen mitverantwortlich. Die externen Einflüsse, wie Gesetzgebung, Zuschusswesen und Abhängigkeiten, könnten ebenfalls über den Krisenverlauf entscheiden (Wadsack, 2006, 58- 65). In der **akuten Krisenphase** wird die Vereinsführung mit der aktuellen Krisensituation konfrontiert. Dies geschah demnach in der Praxis bei insgesamt 48% der Sportvereine, die entweder bereits starke Auswirkungen der Energiekrise wahrgenommen haben (42%) oder durch die Energiekrise von der Existenz bedroht sind (6% der Vereine) (DOSB, 2022f). Entscheidend ist nun ein schnelles Handeln der Verantwortlichen und Einleiten der chronischen Phase (Wadsack, 2006, 21). Bei der **chronischen Phase** geht es vor allem um die Analyse der bereits aufgeführten Krisenursachen und -bereiche, sodass Handlungsoptionen zum wirtschaftlichen Bestehen entwickelt werden können. Aufgrund der bedarfswirtschaftlichen Rechtsform von Sportvereinen steht bei den operativen Problemlösungen die Verfügbarkeit der Liquidität und der Ressourcen im Vordergrund (Wadsack, 2016, 17). Aus den Krisenursachen und -bereichen lassen sich drei **operative Problemlösungen** für Sportvereine ableiten. **Ausgaben verringern**, **Einnahmen durch eigene Ressourcen erhöhen** sowie die **Inanspruchnahme staatlicher Unterstützungsleistungen** (Neuhauss, 2022). Nachranging spielen auch **strategische Problemlösungen** eine Rolle. Diese dienen zur Sicherung und Optimierung der Unternehmung über die Krisenbewältigung hinaus (Wadsack, 2006, 22). Im Hinblick auf die Energiekrise und die Sportvereine lässt sich dies auf **Sanierungs- und Modernisierungsvorhaben** beziehen (DOSB, 2022d, 2f). Die Realisation der chronischen Phase erfolgt meist über Projekte, Einberufung von Arbeitsgruppen/Gremien sowie einer Verkürzung der Entscheidungsfindung durch Machtkonzentration. Die Umsetzung der Handlungsoptionen bindet Ressourcen und hat häufig Auswirkungen auf den Normalbetrieb (Wadsack, 2006, 22f). Nachfolgend werden die Handlungsmöglichkeiten weitergehend erläutert und analysiert (siehe Abschnitt 7.1.2).

Der neue Status Quo liegt bei einer erfolgreichen **Krisenbeseitigung** vor. Voraussetzung ist eine langfristige Gewährleistung des finanziellen Gleichgewichts. Dazu gehört die Zahlungsfähigkeit, die Kapitalstruktur und die Ertragskraft. Die durch die Krise aufgetretene

Ungewissheit ist damit beseitigt und der Normalbetrieb kann wieder aufgenommen werden. Damit ist das Thema Krise allerdings nicht beendet, da das Auftreten eines weiteren Krisenfalls jederzeit geschehen kann (Wadsack, 2006, 18-25). Ergänzend zu dieser Krisenstrukturierung können **zusätzliche Problemangebote** die Krisenbearbeitung beeinträchtigen. Diese können von externen Interessenten eingebracht werden. Mögliche Lösungsansätze können durch das „Garbage-Can-Modell“ entstehen. Im Vorfeld wurde dieser Prozess bereits theoretisch behandelt (siehe Kapitel 4). In Bezug auf Sportvereine sind die zusätzlichen Problemangebote sehr individuell und abhängig vom Einzelfall. Um ein Beispiel zu nennen, kann die Kommune als externer Interessent durch die aktuelle Flüchtlingsproblematik die Unterbringung von Geflüchteten in der Sporthalle beabsichtigen. Als präferierte Lösung aus dem „Garbage-Can-Modell“ kann von einer Interessengruppe zum Beispiel die mögliche Erweiterung der Außenanlagen mit Kunstrasenplatz, Basketballkörbe und Überdachungen geäußert werden. Dadurch soll dann der Sportbetrieb, zumindest für einige Sportarten, ganzjährig draußen stattfinden können und die Sporthalle kann den Flüchtlingen zur Unterbringung zur Verfügung gestellt werden. Durch dieses Beispiel wird deutlich, dass Wünsche von Interessengruppen teilweise nur auf die richtigen Anwendungsmöglichkeiten warten, um mithilfe eines Problemangebotes zur Umsetzung gebracht werden zu können. Bei Entscheidungsgelegenheiten diskutieren dann die Akteure über die Aufnahme, Zurückweisung oder Speicherung der zusätzlichen Problemangebote und Lösungsmöglichkeiten (Wadsack, 2006, 17-20).

7.2 Theoretische Betrachtung:

Nachdem die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten zur Problemlösung durch das Schema zur Krisenentstehung und Krisenbearbeitung erarbeitet wurden, sollen diese nun detailliert behandelt werden. Dies geschieht nachfolgend durch eine theoretische Betrachtung, die im Anschluss durch eine Realitätsbetrachtung gestützt wird.

Aufgrund der Komplexität der Handlungsmöglichkeiten wurde aus Übersichtsgründen die Tabelle 1 erstellt, in der die Handlungsoptionen unterteilt und aufgeführt wurden. Im Anschluss werden die Handlungsmöglichkeiten weiterführend behandelt.

Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/- bewältigung

Operative Handlungsmöglichkeiten			Strategische Handlungsmöglichkeiten
Ausgaben verringern	Einnahmen erhöhen	Inanspruchnahme staatlicher Unterstützungs-leistung	Aufwändige, teure und langfristige Umrüstung
kurzfristigen und kleineren Umrüstungen	Rückgriff auf Rücklagen	Einmalzahlung durch die „Soforthilfe Dezember 2022" →⌀1.153€ wurden einmalig den Sportvereinen auf die Erdgaskosten erlassen****	Sanierung/ Modernisierung von Funktionsgebäude -Regenerativem Energieträger -Energetische Sanierung
Änderungen des Nutzungsverhalten	Erhöhung der Mitgliedsbeiträge und Kursgebühren → ⌀8881€ Mehreinnahmen pro Jahr*** (Gesamten Umlage auf die Mitglieder)	Preisregulierungen durch Gas- und Strompreisbremse → ⌀6213€ Einsparungen bei den Gas- und Stromkosten pro Jahr*****	
Nicht Tätigung von geplanten Ausgaben	Einmalige Energieumlage	Förderprogramme	
Einsparung von Personalkosten	Spendenakquise	Entlastungspakete des Bundes und Härtefallfonds	
Sportstätte schließen oder veräußern	Monetarisierung von Arbeits-verpflichtungen		
=> ⌀15% Einsparung bei Energiekosten* - Durchschnittliche Ersparnis von 3.858 € pro Jahr**			

[Vereinsinterne Mittel und Potenziale]

**Nach Einschätzung der Sportvereine bei der Vereinsbefragung des DOSB*
***Bei Reduktion des durchschnittlichen Energieverbrauches der Sportvereine der Jahre 2017-2021 um 15% und den erhöhten Energiekosten zum Betrachtungszeitraum am 29.12.2022 (17,4 Ct/kWh Erdgas; 56,5 Ct/kWh Strom)*
****bei Erhöhung der Mitgliedsbeiträge um 44%, auf Grundlage der Angabe von Sportvereinen, dass die Mitgliedsbeiträge um 44% angehoben werden müssten, um Mehrkosten zu decken*
*****Beim Erlass einer Erdgas-Abschlagszahlung und der Annahme, dass Sportvereine Erdgaskosten von 13.845€ pro Jahr haben*

Tabelle 1: Handlungsmöglichkeit zur Krisenvorbeugung/-bewältigung
(Quelle: Eigene Darstellung)

7.2.1 Operative Handlungsmöglichkeiten

Voraussetzung für die Erörterung von Handlungsoptionen ist, dass die Krise nicht ausschließlich negativ betrachtet wird. Vermutlich stellt zwar die Energiekrise eine Belastung für alle Beteiligten dar, wodurch die Beanspruchung der ehrenamtlich und freiwillig Engagierten im organisierten Sport weiter steigen könnte (Wadsack, 2006, 16), aber alle Krisen lösen Veränderungen aus, wodurch eine Chance für einen grundlegenden, organisationalen Fortschritt besteht (Emden, 2022).

Durch das Schema der Krisenentstehung und Krisenbearbeitung konnten auf Grundlage der Betriebswirtschaftslehre der Sportvereine und der Krisensymptomatik bereits drei operative Problemlösungen abgeleitet werden. Dazu zählen die **Verringerung der Ausgaben**, die **Einnahmen** durch die Nutzung der eigenen Ressourcen zu **erhöhen** und **staatliche Unterstützungsleistung in Anspruch zu nehmen**. Die strategische Handlungsmöglichkeit ist **Sanierungs- und Modernisierungsvorhaben umzusetzen**.

Im Hinblick auf die operativen Handlungsmöglichkeiten gilt es noch zu unterscheiden, dass bei der Verringerung der Ausgaben und der Erhöhung der Einnahmen durch eigene Ressourcen ausschließlich **vereinsinterne Mittel und Potenziale** genutzt werden. Dies sollten Sportvereine vorrangig tun, da ein Charakteristikum von Sportvereinen die Autonomie und Unabhängigkeit ist und der organisierte Sport grundsätzlich auf Selbstständigkeit ausgelegt ist (Schütte, 2016, 29). Des Weiteren entspricht dies den Erwartungen der Mitglieder und Geldgeber. Daher ist die Vereinsführung verantwortlich für den ökonomischen Einsatz der Ressourcen. Vor allem bei der Nutzung von öffentlichen Mitteln besteht eine effiziente und effektive Leistungserwartung, welche zusätzlich eine Grundvoraussetzung für weitere Unterstützungsleistungen ist. Zu den weiteren Unterstützungsleistungen zählen staatliche Leistungen, welche über die Steuerbegünstigungen von Sportvereinen hinausgeht und die Bereitstellung externer Mittel beinhaltet (Wadsack/Wach, 2010, 1).

7.2.1.1 Ausgaben verringern

Den Ausgangspunkt für Einsparungen gab der DOSB bereits Anfang September, indem der DOSB alle Mitgliedsvereine aufgerufen hat, in den kommenden Monaten mindestens 20% Energie einzusparen (DOSB, 2022g). Dafür wurden den Vereinen zahlreiche Ansatzpunkte für die Reduktion von Ressourcen zur Verfügung gestellt. Darunter ein Maßnahmenkataloge in Form von „Empfehlungen zur Energiereduktion für Sportvereine“ und ein „sportstättenspezifischer Stufenplan zur Energiereduktion“ (DOSB, 2022h, 1-3; DOSB, 2022i, 1-11). Doch auch die unterschiedlichen LandesSportBünde (LSB) leisten Unterstützung bei dem Ziel, Energie und damit Kosten einzusparen. Der LSB Niedersachen e.V. bietet beispielweise einen Selbstcheck für Maßnahmen zum Energiesparen an. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, sich durch spezielle Angebote zu informieren sowie

Energiekostenzuschüsse und Kleinmaterialien zu beantragen. Zusätzlich können noch Energieberatungen, darunter vor allem Beleuchtungs- und Solarberatungen, bezuschusst werden (LSB Niedersachsen, 2023).

Diese Bandbreite des DOSB und der LSB sowie ergänzenden Möglichkeiten zum Verringern von Ausgaben sollen nachfolgend aufgeführt und die Bedeutung für die Vereine beschrieben werden.

Zusammengefasst können fünf Möglichkeiten für Sportvereine genannt werden, um die hohen Ausgaben durch die Energiekrise zu senken. Dazu zählen kurzfristige und kleinere Umrüstungen zur Energieeinsparung, Anpassungen beziehungsweise Einschränkungen beim Nutzungsverhalten. Auch Maßnahmen, wie das nicht stattfinden oder zusammenlegen von Veranstaltungen und Kursen, können geplante Ausgaben reduzieren. Weiterführend könnten Personalkosten reduziert oder Sportstätten verkauft oder geschlossen werden. Nachfolgend sollen die vorgestellten Möglichkeiten zur Verringerung der Ausgaben weiter ausgeführt werden.

Nach dem DOSB (2022h, 1-3) kann es bezüglich der **Umrüstungen** zur Energieeinsparung und der **Anpassung des Nutzungsverhaltens** vorab sinnvoll sein, für den individuellen Sportverein ein Monitoring der Energieverbräuche durchzuführen. Dadurch kann eine Bestanderhebung geschehen und Hauptenergieverbraucher identifiziert werden. Nachfolgend ist eine qualifizierte Energieberatung sinnvoll sowie eine regelmäßige Kontrolle der Heizkörper und Wartung der Fenster und Türen. Doch alle Anstrengungen der Vereinsführung sind vergebens, solange die Mitglieder sich nicht an den Bemühungen beteiligen. Dadurch ist eine Sensibilisierung der Mitglieder notwendig, beispielweise durch Aushänge, Übungsleiter oder direkte Mitgliederansprache.

Zu den **kurzfristigen, kleineren Umrüstungen** zur Energieeinsparung zählt ein Austausch von ineffizienten Elektrogeräten und veralteter Lichttechnik. Besonders wird dabei die Umrüstung auf energieeffiziente LED-Lichttechnik empfohlen. Dies kann sowohl für Indoor- als auch für Outdoorbeleuchtung umgesetzt werden. Bei der Innenbeleuchtung können Einsparungen von 50 bis 80% erzielt werden und auch im Außenbereich haben LED-Flutlichtmasten ein hohes Einsparpotenzial. Des Weiteren können ressourcenschonende Sanitäranlagen, Bewegungsmelder und abschaltbare Steckerleisten installiert sowie Isolierungsmaßnahmen von Heizungs- und Warmwasserrohren vorgenommen werden (DOSB, 2022h, 1-3).

Der Vorteil bei kurzfristigen, kleineren Umrüstungen ist, dass Mitglieder durch die Umrüstungen nicht beeinträchtigt werden. Außerdem ist, vor allem wenn ältere Geräte und Lichttechnik noch vorhanden sind, ein hohes Einsparpotenzial von bis zu 80% vorhanden (DOSB, 2022i, 4-5). Nachteilig ist, dass die Umrüstungen eine Investition benötigen, welche sich im Normalfall aber nach einer gewissen Zeit amortisiert (Burk, 2012, 16-18).

Beim **Nutzungsverhalten** in Bezug auf Sportstätte und Trainingsbetrieb geht es vor allem um bedarfsgerechte Nutzung und Verzicht. Relevant sind dafür vorrangig energieintensive Lüftungsanlagen, Lichttechnik und Elektrogeräte. Bei einer Reduzierung der Lüftungsanlage sollte das Pandemiegeschehen und die Gefahr der Schimmelbildung berücksichtigt werden (DOSB, 2022i, 1).

Weitere Anpassungsmöglichkeiten bieten Raum- und Duschtemperaturen. Durch den AMEV (Arbeitskreis Maschinen- und Elektrotechnik staatlicher und kommunaler Verwaltungen) wird eine Mindestraumtemperatur von 15 Grad vorgegeben. Die DIN-Norm 18032-1 empfiehlt eine Raumtemperatur bei Sporthalle und Vereinsgebäude von 17 Grad (DOSB, 2022j). Unter Berücksichtigung dieser Angaben kann die Temperatur der eigenen Funktionsgebäude kontrolliert werden, sodass gegebenenfalls Einsparpotenziale genutzt werden können. Der DOSB empfiehlt beispielsweise im Vergleich zur vorherigen Heizperiode eine Absenkung der Raumtemperatur um zwei Grad. Pro Grad Absenkung würde dabei eine Energieeinsparung von sechs Prozent erzielt werden können. Außerdem wird empfohlen, die Heizanlage auf die Betriebs- und Belegungszeiten anzupassen. Dadurch könnten weitere zehn Prozent Einsparung erzielt werden (DOSB, 2022h).

Des Weiteren besteht nach den Empfehlungen des DOSB (2022i, 1f) die Möglichkeit, die Duschwassertemperatur abzusenken, bis hin zum kompletten Abschalten der Warmwasserversorgung. Dabei ist allerdings die Gefahr von Legionellen in den Leitungssystemen präsent. Daher sollten die Leitungen regelmäßig gespült oder vom Trinkwassernetz getrennt werden. Insgesamt sollten Änderungen der Luft- und Wassertemperatur niemals pauschal vorgenommen werden, sondern immer unter Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten. Beispielweise sollten Bedürfnisse von Nutzern berücksichtigt werden. Bei Nutzung durch Kinder- und Jugendsport, Gymnastik, Yoga oder Schulsport sollte keine Absenkung der Raumtemperaturen unter 17 Grad erfolgen.

Vorteil bei der Anpassung des Nutzungsverhaltens ist, dass ohne Investitionskosten Energie eingespart werden kann. Durch eine Anpassung der Lufttemperatur können Einsparungen bis 22% erzielt werden. Gegen eine Anpassung spricht allerdings, dass die Mitglieder von den Änderungen beeinträchtigt werden. Außerdem müssen die individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden und es sind Fachkenntnisse in Bezug auf Sanitäranlagen notwendig (Rehnert/Wiechert, 2022).

Geplante Ausgaben, wie Vereinsveranstaltungen, Kurse oder andere defizitäre Maßnahmen, **nicht** zu **tätigen,** ist eine weitere Möglichkeit, Kosten einzusparen. Von Vorteil ist, dass dadurch Investitionen ausbleiben und Verluste und Aufwand eingespart werden. Zu beachten ist allerdings, dass beim Ausfall interner Vereinsveranstaltungen der positive Effekt auf die Vereinskultur ausbleibt (Stettner, 2022). Bei Vereinsveranstaltungen, welche

auch für Externe zugänglich sind, bleiben die Öffentlichkeitsdarbietung sowie positive Effekte auf das Legitimationskapital aus (Wadsack/Wach, 2010, 3f).

Zum **Einsparen von Personalkosten** bei Vereinsmitarbeitern, wie Trainer und Übungsleiter, könnten Zahlungen ausgesetzt oder Entlassungen vorgenommen werden. Dies würde allerdings für Unmut, Harmonieverlust und Mehraufwand für andere Engagierte im Verein und zu Beeinträchtigungen bei Vereinsleistungen führen (DOSB, 2022f).

Um Betriebs- und Nebenkosten einzusparen, könnten **Sportstätten** auch **vorrübergehend oder dauerhaft geschlossen** werden. Ebenfalls ist für Sportvereine mit vereinseigenen Anlagen ein **Verkauf** von Funktionsgebäuden denkbar. Beispielsweise könnte in Zusammenarbeit mit der Kommune eine „Public Private Partnership“ entstehen. Durch die besondere Absicherung der Kommune bliebe das Sportangebot für die Bevölkerung erhalten (Schütte, 2016, 91f).

Die in der folgenden Abbildung 15 dargestellte Berechnung dient dazu, die **Auswirkungen von Energieeinsparungen** auf die erhöhten Energiekosten abschätzen zu können. Für die Kalkulation wurden die Energiepreise bei Abschluss eines Neuvertrages zum Betrachtungszeitpunkt am 29. Dezember 2022 und die durchschnittlichen Energieverbräuche der Sportvereine zwischen 2017-2021 angenommen (siehe Abschnitt 6.1.1). In Bezug gesetzt werden die durchschnittlichen Kosten für Erdgas und Strom der Sportvereine mit vereinseigenen Anlagen aus den Jahren 2017-2021, die Kosten ohne Energieeinsparungen sowie die Kosten mit einer Einsparung der Energieträger von 15% und 20%. Der Einsparung von 15% liegt zugrunde, dass Sportvereine bei der Umfrage des DOSB im Oktober 2022 angaben, dass sie im Durchschnitt 15% Energie einsparen könnten (DOSB, 2022f). Dabei würden sich die durchschnittlichen Kosteneinsparungen für Erdgas und Strom auf 3.858 € pro Jahr belaufen. 5.145 € pro Jahr könnten durchschnittlich bei einer Erdgas- und Stromeinsparung von 20% gespart werden. Die 20% entsprechen dem Aufruf des DOSB an seine Mitgliedsvereine, Energieeinsparungen in dieser Höhe vorzunehmen (DOSB, 2022g).

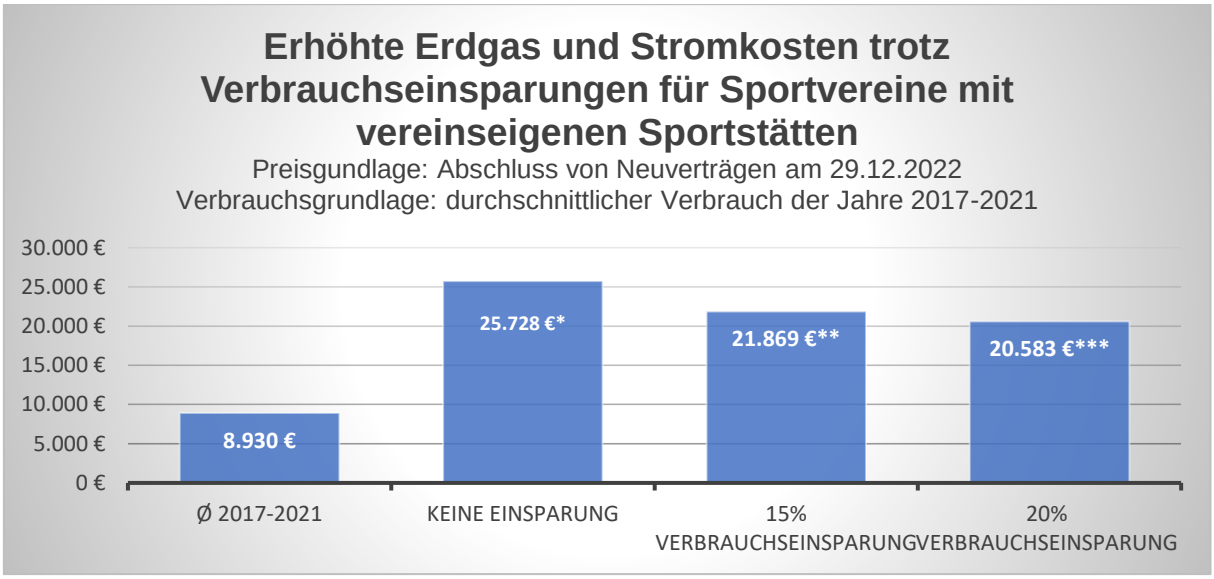

Abbildung 15: Erhöhte Erdgas und Stromkosten trotz Verbrauchseinsparungen für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten
(Quelle: Eigene Berechnung)
Angenommener, durchschnittlicher Verbrauch der Sportvereine der Jahre 2017-2021: 79.572 kWh Gas, 21.032 kWh Strom
*Angenommener Preis: 17,4 Ct/kWh Erdgas 56,5 Ct/kWh Strom
**Reduktion des durchschnittlichen Verbrauches um 15%
***Reduktion des durchschnittlichen Verbrauches um 20%

Die Abbildung 15 verdeutlicht, dass trotz Einsparbemühungen der Sportvereine eine große Mehrbelastung bei erhöhten Energiekosten vorhanden ist. Verglichen mit den durchschnittlichen Kosten der Jahre 2017 bis 2021 für Erdgas und Strom für Sportvereine mit vereinseigenen Anlagen würden sich die Mehrkosten, trotz Verbrauchseinsparung von 15%, auf 12.939 € pro Jahr belaufen. Selbst mit der vom DOSB geforderten Einsparung von 20% würden sich Mehrkosten von 11.653 € pro Jahr ergeben. Dadurch sind weitere Problemlösungen notwendig, um die Mehrkosten zu decken.

7.2.1.2 Einnahmen erhöhen durch Nutzung eigener Ressourcen

Eine weitere Handlungsoption durch Nutzung eigener Potenziale ist die Erhöhung der Einnahmen von Sportvereinen mithilfe der internen Vereinsressourcen, denn die finanzielle Deckungslücke durch den Anstieg der Energiekosten könnte durch Nutzung eigener Rücklagen, Erhöhung der Mitgliedsbeiträge oder Kursgebühren sowie einer einmaligen Energieumlage auf Mitglieder gedeckt werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Spenden zu akquirieren oder Arbeitsverpflichtungen zu monetarisieren (DOSB, 2022f).

Für das Erhöhen der Einnahmen durch die Nutzung eigener Ressourcen sprechen der Autonomieanspruch des organsierten Sportes und die Erwartungen ergänzender Geldgeber (Schütte, 2016, 29).

Eine einfache Möglichkeit, fehlende finanzielle Mittel auszugleichen, ist die Nutzung vorhandener **Rücklagen**. Grundsätzlich sind Vereine verpflichtet, ihre Mittel zeitnah zu verwenden. Für zukünftige Investitionen, Instandsetzungen oder Krisenzeiten können allerdings begrenzt Rücklagen gebildet werden. Dabei wird zwischen freien und

zweckgebundenen Rücklagen unterschieden. Problematisch für die Nutzung von Rücklagen könnte es sein, dass zweckgebundene Rücklagen für den ursprünglichen Grund der Rücklagenbildung verwendet werden müssen (Righi, 2022). Außerdem kann die Rücklagenbildung nur in begrenzter Höhe stattfinden und teilweise könnten Rücklagen aufgrund der Belastung durch die Pandemie schon aufgebraucht worden sein (Kretschmer, 2022). Eine weitere Handlungsoption für die Sportvereine ist die Umlage der Kosten auf die Mitglieder. Dies könnte durch **eine Erhöhung der Mitgliedbeiträge und Kursgebühren** geschehen. Bei der DOSB-Befragung der Sportvereine im Oktober 2022 haben die Sportvereine angegeben, dass die Mitgliedsbeiträge zur Deckung der Mehrkosten durch die gestiegenen Energiepreise um 44% angehoben werden müssten. Gemäß des SEB sind die Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge der Sportvereine im Mittelwert 20.184 € pro Jahr. Bei einer Erhöhung um 44% würden sich jährliche Mehreinnahmen von 8.881 € ergeben (Breuer/Feiler, 2021, 43).

Bei einer Bezugnahme zum Fallbeispiel und Abschnitt 6.1.1, bei dem die Mehrkosten auf 16.798 € pro Jahr beziffert wurden, würden sich bei einer vollen Umlage auf die durchschnittlich 267 Mitglieder pro Verein eine Erhöhung der Mitgliedbeiträge von circa 63€ pro Jahr beziehungsweise 5,25 € pro Monat und Mitglied ergeben. Diese Erhöhungen sind auf die durchschnittlichen Mitgliedsbeiträge von Sportvereinen prozentual addiert und in Abbildung 16 dargestellt worden.

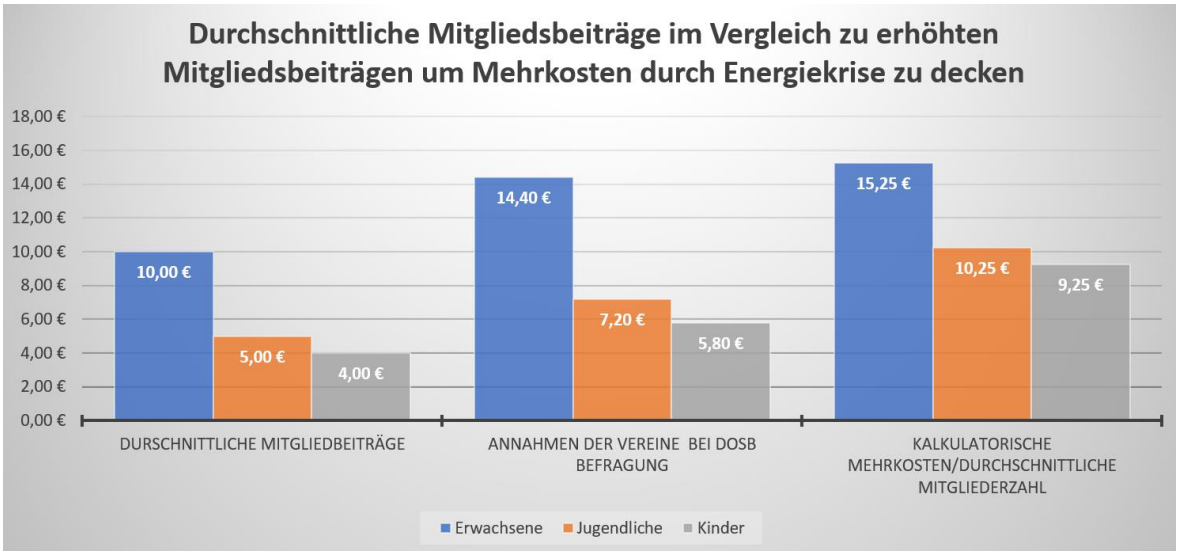

Abbildung 16: Durchschnittliche, monatliche Mitgliedsbeiträge im Vergleich zu erhöhten Mitgliedsbeiträgen zur Deckung der Mehrkosten
(Quelle: Eigene Berechnung)

Für eine Erhöhung der Mitgliedbeiträge und Kursgebühren spricht, dass sich Sportvereine in der idealtypischen Betrachtung durch ihre Mitgliedsbeiträge finanzieren müssten (Wadsack, 2006, 38). Aktuell sind dabei die durchschnittlichen Mitgliedsbeiträge von Sportvereinen sehr günstig. Im Vergleich fallen für die Mitgliedschaft in einem kommerziellen

Fitnessstudio im Durchschnitt viermal höhere Kosten an, was eine Betragserhöhung bei Sportvereinen begründen könnte (siehe Abschnitt 3.1).

Allerdings sind die Mitglieder ebenfalls von dem Anstieg des allgemeinen Preisniveaus betroffen, wodurch sie ohnehin Ausgaben bewusster tätigen und hinterfragen könnten. Die Anhebung der Mitgliedsbeiträge in der Energiekrise könnte zur Folge haben, dass Vereinsmitglieder sehr sensibel reagieren. Vor allem Menschen und Familien mit kleinem Einkommen würde dadurch der Zugang zu kostengünstigen Sportangeboten und einer sozialen Teilhabe erschwert (NDR, 2022). Der Mitgliederrückgang, welcher bereits in der Coronakrise einen Höhepunkt erreicht hatte, könnte weiter beschleuniget werden (Breuer et al., 2021, 9-13). Folglich würde dies einen Einnahmeausfall und eine massive Verstärkung der personellen Probleme von Vereinen bedeuten. Bereits im SEB 2020-2022 gaben 32,9% der Vereine an, aufgrund von personeller Ressource existenzielle Probleme zu haben. Dazu zählen die Bindung und Gewinnung von Funktionsträgern, Mitgliedern sowie Übungsleiter und Trainer (Breuer/Feiler, 2021, 62-66). Dementsprechend ist eine Kompensation der erhöhten Kosten durch die Anhebung der Mitgliedsbeiträge und Kursgebühren kalkulatorisch möglich. In der Praxis entspricht dies allerdings nicht den Ansprüchen von sozialverträglichen Sportangeboten und könnte die Mitgliederrückgewinnung nach der Coronakrise gefährden (Schulze, 2022). Daher können die Mitgliedsbeiträge nur in begrenzter Höhe angehoben werden und andere Handlungsmöglichkeiten sind zu bevorzugen.

Eine Möglichkeit, die langfristige Mehrbelastung durch die Erhöhung der Mitgliedsbeiträge zu vermeiden, die Mehrbelastung aber auf alle Schultern des Vereines aufzuteilen, ist die Erhebung einer **einmaligen Energieumlage**. Dadurch könnte das Sportangebot erhalten bleiben und das Verständnis der Mitglieder für die einmalige Maßnahme könnte höher sein. Außerdem ist eine einmalige Energieumlage sozialverträglicher. Es bestünde nämlich die Möglichkeit, Ermäßigungen für Schüler und Studenten einzuführen und Härtefälle bei finanziellen Problemen durch Anträge von der Zahlung zu befreien (NDR, 2022b).

Außerdem könnten bei Mitgliedern und Externen **Spenden** akquiriert werden. Von Vorteil ist, dass Spenden an Sportvereine in der Steuererklärung geltend gemacht werden können. Allerdings sind Spenden kaum planbar und können daher nicht fest einkalkuliert werden. Teilweise sind Spenden auch an Bedingungen, einen Vereinsbereich oder eine bestimmte Mannschaft gebunden (Schütte, 2016, 96f). In der aktuellen Krisensituation, mit der angespannten wirtschaftlichen Lage, ist jedoch eher mit einer geringen Spendenbereitschaft zu rechnen, wodurch eventuell sogar ein Rückgang der Spendeneinnahmen bei Vereinen vorhanden sein könnte.

Die letzte Handlungsoption, um Einnahmen durch die Nutzung der eigenen Ressourcen zu erhöhen, ist die **Monetarisierung von Arbeitsverpflichtungen**. Dies könnte nicht nur ein

Lösungsansatz für die Deckung der Mehrkosten sein, sondern ebenfalls die geringe Engagementquote steigern. Bei der Monetarisierung werden den Mitgliedern Arbeitsverpflichtungen auferlegt. Sollten diese nicht geleistet werden, fallen Ausgleichszahlungen an (Schütte, 2016, 95f).

7.2.1.3 Inanspruchnahme von staatlicher Unterstützungsleistung

Die letzte Möglichkeit der operativen Handlungsmöglichkeiten ist die Inanspruchnahme von staatlichen Unterstützungsleistungen. Dabei werden, in Abgrenzung zu den vorherigen, vorgestellten Möglichkeiten, keine eigenen Potenziale, sondern externe Mittel genutzt. Die Möglichkeiten staatlicher Unterstützungsleistungen für Sportvereine könnten in Einmalzahlungen, Preisregulierungen, Förderprogrammen, Härtefallfonds oder den Entlastungspaketen des Bundes verankert sein.

Die Beweggründe, die Sportvereine bei der Schließung der finanziellen Deckungslücke durch staatliche Unterstützungsleistungen zu unterstützen, sind vielfältig. Zum einen sind Sportvereine, vor allem mit eigenen Sportstätten, besonders von dem Anstieg der Energiepreise betroffen und teilweise durch die aktuellen Umstände in ihrer Existenz bedroht (DOSB, 2022f, 38). Zum anderen hat sich in der Vergangenheit ein massiver Sanierungs- und Modernisierungsstau gebildet. Nach einer Kurzexpertise des DOSB, des Deutschen Städtetages und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund (2018, 1-4) betrug der Sanierungsbedarf für alle Sportstätten 31 Milliarden Euro. Sanierungsbedürftige Sportstätten haben erhöhte Unterhaltskosten durch veraltete Technik und Anlagen sowie eine unzureichende Dämmung der Gebäudehülle. Investitionen wären eine Möglichkeit, die Sportvereine nachhaltig aufzustellen, sodass die vielfältige Sportvereinslandschaft weiterhin sozialverträgliche Sportangebote für die Bevölkerung bereitstellen kann.

Die Notwendigkeit muss der Politik auf allen politischen Ebenen, durch Lobbyarbeit unter Verwendung des Sozialkapitals, vermittelt werden. Dazu zählt die Lobbyarbeit auf Bundesebene durch das Lobbybüro in Berlin, auf Landesebene durch die LSB und auf kommunaler Ebene durch Kreis- und Stadtsportbünde. Durch den Kontakt zur Politik kann die Rolle und Bedürftigkeit des Sportes, gegenüber politischen Mandatsträgern, kommuniziert werden, sodass die Belange des organsierten Sportes in Gesetzgebungsverfahren berücksichtigt wird (Krüger, 2007, 6f).

Nach der Vereinsbefragung des DOSB (2022f, 32) im Oktober 2022 planen in der Theorie auch schon ein Großteil der Vereine damit, die Mehrkosten mit staatlichen Unterstützungsleistungen kompensieren zu können. So gaben 41% der Vereine an, dass sie nach Möglichkeit die Zuschüsse der Länder in Anspruch nehmen wollen. Weitere 36% wollen zu diesem Zeitpunkt die potenziellen Unterstützungsleistungen des Bundes nutzen und 25.752 Vereine (26,9%) planen mit Zuschüssen von den Kommunen.

Gegen staatliche Unterstützung aus öffentlichen Haushalten spricht allerdings der Autonomieanspruch des grundsätzlich auf Unabhängigkeit ausgelegten Vereinssportes. Außerdem wird ins freie Marktgeschehen eingegriffen und Vereinen würden weitere wirtschaftliche Vorteile gegenüber kommerziellen Sportanbietern gewährt (Krüger, 2007, 6f). Normalerweise sollte es die Aufgabe der Vereinsführung sein, die Zukunftsfähigkeit des Vereines auch über Krisenzeiten hinaus sicherzustellen (Meier/Breinich-Schilly, 2022). Daher könnte es Interessengruppen mit der Ansicht geben, dass Vereine kein Lebensgarantien haben und der Markt nach dem Motto „survival of the fittest“ agieren sollte. Außerdem ist jeder Gesellschaftsbereich von der Krise belastet und es herrscht ohnehin schon ein vermehrter Wettbewerb um Zuschüsse. Zusätzlich ist eine zu hohe finanzielle Unterstützung nicht nachhaltig, da aktuell schon mehr Ressourcen und Finanzmittel genutzt werden, als zur Verfügung stehen. Dadurch entstehende Schulden könnten eine Belastung, auch für nachfolgende Generationen, darstellen (Wächter,2022). Außerdem spricht gegen zusätzliche, staatliche Mittel in dieser Krise, dass bereits zuvor der organisierte Sport weitreichende Unterstützungsleistungen erfahren hat. Um ein Beispiel aus Niedersachsen zu nennen, gab es von 2019-2022 ein Sanierungsprogramm für Sportstätten über 100 Millionen Euro für Kommunale- und Vereinssportstätten (LSB Niedersachsen, 2023). Hinzu kommen noch die Steuerbegünstigungen für Vereine und die Möglichkeit, Spendenbescheinigungen ausstellen zu können (Kuhlbach, o.J.).

Beginnend bei Einmalzahlungen soll nun auf die einzelnen Unterstützungsleistungen detailliert eingegangen werden.

Um die erhöhten Energiekosten auszugleichen und die Zeit bis zu den Preisregulierungen zu überbrücken, wurde in der Energiekrise eine **Einmalzahlung** beschlossen. Das eingeführte Gesetzt „Soforthilfe Dezember“ gilt für Haushalte und Unternehmen mit einem Verbrauch von unter 1,5 Millionen kWh pro Jahr und gilt damit auch für die allermeisten Sportvereine. Das Gesetz erlässt die Abschlagszahlung für den Monat Dezember und lässt sich damit auf die theoretisch berechneten Mehrkosten anwenden (BReg, 2023). In Abbildung 17 werden die durchschnittlichen, jährlichen Erdgaskosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten ohne sowie inklusive der Soforthilfe vergleichend dargestellt. Als Grundlage für die Erdgaskosten ohne Soforthilfe dienen die Erdgaspreise zum Betrachtungszeitraum am 29. Dezember 2022 (Abschnitt 6.1.1). Durch die Abschlagszahlung im Dezember werden den Sportvereinen bei den erhöhten Energiekosten durchschnittlichen 1.153 € erlassen.In Bezug gesetzt werden die Kosten mit und ohne „Soforthilfe Dezember“ zu den durchschnittlichen Erdgaskosten der Jahre 2017-2021 (Abbildung 17).

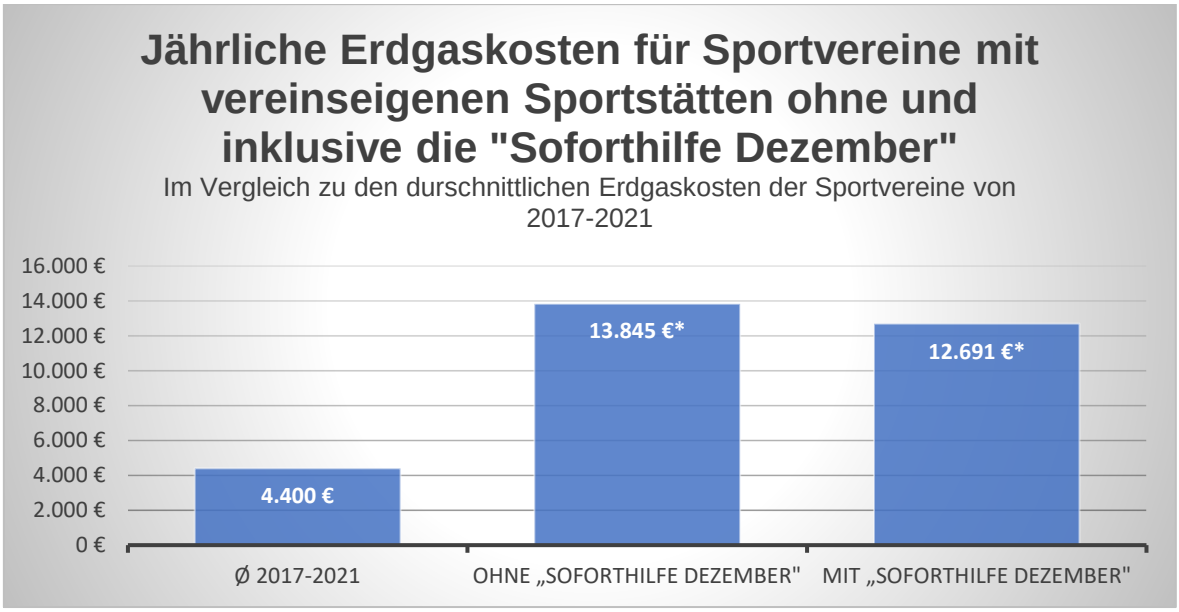

Abbildung 17: Jährliche Erdgaskosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten ohne und inklusive die "Soforthilfe Dezember"
(Quelle: Eigene Berechnung)
Angenommener, durchschnittlicher Gasverbrauch der Sportvereine der Jahre 2017-2021: 79.572 kWh
*Angenommener Erdgaspreis: 17,4 Ct/kWh

Die Vorzüge der „Soforthilfe Dezember“ sind, dass eine sehr kurzfristige Entlastung eintritt und durch den automatischen Entfall des Dezember-Abschlags kein Mehraufwand für Sportvereine entsteht (BReg, 2023a). Allerdings wird auch ersichtlich, dass die Preissteigerung trotz der Soforthilfe eine erhebliche Mehrbelastung für Sportvereine darstellt.

Die **Preisregulierungen sind** der zweite, staatliche Eingriff in der Energiekrise. Zur Bekämpfung der Energiekrise hat die Bundesregierung die Gas- und Strompreisbremse erlassen. Dadurch findet eine Vergünstigung des Gaspreises auf 12 Ct/kWh und des Strompreises auf 40 Ct/kWh statt. Allerdings wird nur 80% des prognostizierten Verbrauches subventioniert. Weitere Verbräuche müssen eventuell zu höheren Markt- oder Vertragspreisen beglichen werden. Die Preisregulierung wird rückwirkend zum 1. Januar gewährt (BReg, 2023b).

Die jährlichen Auswirkungen der Preisregulierungen auf die Gas- und Stromkosten für Sportvereine sowie der Vergleich zu durchschnittlichen Gas- und Stromkosten der Jahre 2017-2021 werden in Abbildung 18 dargestellt. Unterstellt wird ein gleichbleibender Energieverbrauch und die kalkulatorischen Gas- und Stromkosten für Sportvereine zum Betrachtungszeitpunkt am 29. Dezember 2022 (Abschnitt 6.1.1). Die Preisregulierungen würden eine Einsparung von durchschnittlich 6.213 € pro Sportverein und Jahr bedeuten.

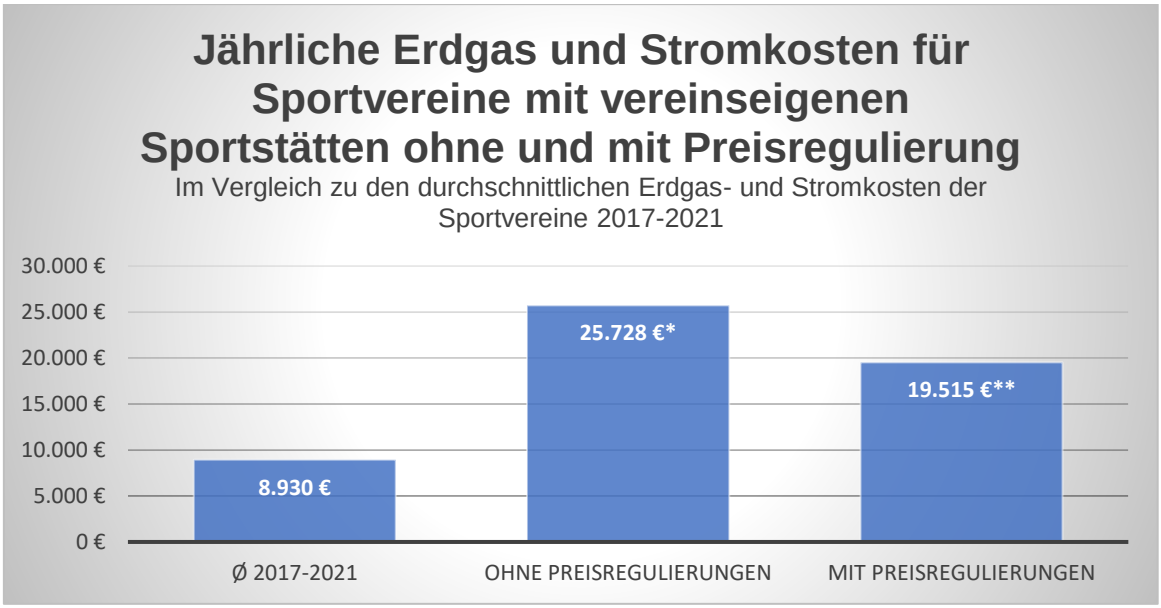

Abbildung 18: Jährliche Erdgas- und Stromkosten für Sportvereine mit vereinseigenen Sportstätten ohne und mit Preisregulierung
(Quelle: Eigene Berechnung)
Angenommener, durchschnittlicher Gasverbrauch der Sportvereine: 79.572 kWh Erdgas; 21032 kWh Strom
*Angenommener Preis: 17,4 Ct/kWh Erdgas; 56,5 Ct/kWh Strom
**Angenommener Preis für 20% des Verbrauches: 17,4 Ct/kWh Erdgas; 56,5 Ct/kWh Strom
**Angenommener Preis für 80% des Verbrauches: 12 Ct/kWh Erdgas; 40 Ct/kWh Strom

Positiv an den Preisregulierungen zu bewerten ist, dass diese, genauso wie die „Soforthilfe Dezember“, ohne Mehraufwand für alle Vereine in Kraft treten. Außerdem bleibt, trotz der Ermäßigungen, ein Einsparanreiz erhalten. Zum einen wird nur 80% des Energieverbrauches gefördert. Zum anderen findet bei einer Reduzierung des Energieverbrauches von Erdgas und Strom unterhalb des prognostizierten Wertes eine Erstattung der nicht verbrauchten Energiekosten statt. Von Nachteil ist allerdings, dass keine sofortigen, finanziellen Einsparungen vorhanden sind. Die Entlastungsbeträge für Januar und Februar werden erst rückwirkend im März 2023 ausgezahlt (BReg, 2023b). Zudem beruhen die prognostizierten Verbräuche auf das Jahr 2021, indem viele Sportstätten und Funktionsgebäude aufgrund von Einschränkungen durch die Corona-Pandemie nicht genutzt werden konnten (Kretschmer, 2022). Daher könnten die prognostizierten Verbräuche äußerst niedrig ausfallen, weshalb die Sportvereine Schwierigkeiten haben könnten, diese Energieverbrauchszahlen zu reduzieren oder einzuhalten. Des Weiteren ist die Laufzeit der Verordnung bis zum 30. Juni 2023 befristet, kann aber darüber hinaus bei weiterhin erhöhten Energiekosten bis April 2024 verlängert werden (BReg, 2023b).

Förderprogramme in Form von ergänzenden Landesprogrammen komplementieren die staatliche Unterstützungsleistung für den organisierten Sport. Am Beispiel des Landes Niedersachsen werden diese Förderprogramme durch den LSB umgesetzt. Für die Umsetzung stellt das Niedersächsische Ministerium für Inneres und Sport dem LSB Niedersachsen, zusätzlich zur jährlichen Finanzhilfe von über 35 Millionen Euro, weitere 30 Millionen Euro

zur Verfügung. Dadurch kann der LSB Niedersachsen seine vielfältigen Hilfen in der Energiekrise für seine 9.333 Mitgliedsvereine anbieten. Ziel ist es, dadurch individuelle Hilfen zu ermöglichen, sodass die Folgen der Energiekrise abgemildert werden und kein Verein die Existenz aufgeben muss (LSB Niedersachsen, 2023).

In der Theorie wäre zusätzlich noch eine weitere Unterstützung der Sportvereine innerhalb der **Entlastungspakete des Bundes** und durch Auflegung eines **Härtefallfonds für Sportvereine** denkbar (MI, 2023).

Zusammenfassend wird bei der Aufschlüsslung der operativen Handlungsmöglichkeiten, in Form von Ausgaben verringern, Einnahmen erhöhen und staatliche Unterstützungsleitung in Anspruch nehmen, deutlich, dass keine der Handlungsmöglichkeiten alleine die Mehrkosten durch den Energiepreisanstieg vollständig ausgleichen kann. Ein möglicher Lösungsansatz für Sportvereine zur vollständigen Abwendung finanzieller Mehrbelastungen wird in Abschnitt 8.1 aufgeführt.

7.2.2 Strategische Handlungsmöglichkeit

Die strategische Handlungsmöglichkeit beinhaltet Sanierungs- und Modernisierungsvorhaben der Funktionsgebäude durch klimaangepasste Baumaßnahmen. Im Gegenteil zu den kleineren und günstigen Umrüstungen (siehe Abschnitt 7.2.1.1) sind dies teure und langfristige Umrüsten, welche durch aufwändige Planungs- und Finanzierungserfordernisse nicht kurzfristig umgesetzt werden können. Nichtsdestotrotz ist es erforderlich, in der aktuellen Krisensituation auch diese Handlungsmöglichkeiten zu betrachten, denn durch die aktuelle Krise wurde erst die Notwendigkeit und Dringlichkeit dieses Handlungsschrittes ersichtlich. In Zukunft könnte dadurch die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern und somit die Auswirkungen von zukünftigen Energiepreissteigerungen gemindert werden (DOSB, 2022b).

Die in Abschnitt 7.2.1.3 bereits erwähnte Sanierungsbedürftigkeit in Höhe von 31 Milliarden Euro durch einen Investitionstau soll nun näher konkretisiert werden. Nach der Vereinsbefragung des DOSB (2022f, 41-45) im Oktober 2022 sind 72% der vereinseigenen Sportstätten vor über 30 Jahre erbaut worden. Bei 30% der Anlagen fand seit dem Bau keine Sanierung statt. Auswirkungen sind marode Funktionsgebäude mit rückständiger Energieversorgung sowie veralteter Heiz- und Lichttechnik. So wird bei über 55% der Sportstätten Erdgas als Energieträger genutzt. Auf der anderen Seite wird nur bei circa 3% der Vereine Energie aus erneuerbaren Energien genutzt. Grundsätzlich beabsichtigen aber 56% der Sportvereine eine Sanierung ihrer Sportstätte in den nächsten 5-7 Jahren. Dazu zählen vor allem Investitionen in die Heiztechnik sowie Beleuchtungs- und Dämmungsvorhaben. Für diese Sanierungsmaßnahmen schätzen die Vereine die Kosten auf 200.000 €, wobei der Median bei 50.000 € liegt. Bei der finanziellen Situation der Sportvereine, welche

durch die Energiekrise weiterreichend belastet wird, werden diese Vorhaben kaum finanzierbar sein. Daher sind Sportvereine auf die bereits genannten Förderprogramme durch staatliche Unterstützungsleistungen angewiesen.

Um näher auf die **Sanierung und Modernisierung von Funktionsgebäuden** durch klimaangepasste Baumaßnahmen einzugehen, können diese Maßnahmen in regenerative Energieträger und energetische Sanierungen unterteilt werden. Bezüglich der regenerativen Energieträger geht es um die Abkehr von fossilen Energieträgern. Möglichkeiten bestehen durch Solar- und Windenergie, Wasserkraft, Biomasse und Geothermie. Hinzu kommen noch moderne Heizungssysteme, wie beispielsweise solarthermische Heizungen, Wärmepumpen und Blockheizkraftwerke. Zu einer energetischen Sanierung gehören Isolierungen und Dämmungen der Dächer, Wände und Keller (DOSB, 2022i, 1-3).

Chancen von Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen, neben einem Komfortzuwachs, sind vor allem eine Erhöhung des Umweltschutzes die langfristige Einsparung von Energiekosten. Der Sport hat ein großes Potenzial bei der Dekarbonisierung, also der Reduzierung der CO_2-Emissionen. Beispielsweise könnten die Dächer der 230.000 Sportstätten und 60.000 Vereins- und Funktionsgebäude mit regenerativer Energieversorgung durch Photovoltaik ausgestattet werden (DOSB, 2022c).

Von Bedeutung beim Thema Sanierung und Modernisierung ist ebenfalls, dass eine potenzielle Wechselwirkung zwischen dem Zustand der Sportstätte und der Akzeptanz von Mitgliedbeitragserhöhungen besteht. Dieser Zusammenhang könnte dazu führen, dass durch Umsetzung von Sanierungen und Modernisierungen nicht nur eine Reduzierung von Kosten und Abhängigkeiten stattfindet, sondern infolge der Aufwertung zusätzlich die Möglichkeit einer Mitgliedsbeitragserhöhungen. Dies bedeutet allerdings auch, dass durch den aktuell, teilweise schlechten Zustand der Sportstätten die Akzeptanz von höheren Mitgliedsbeiträgen geringer ausfallen könnte (Krüger, 2004, 131).

Neben den Chancen existieren allerdings auch Nachteile. Dazu gehört vorranging der sehr hohe Finanzbedarf, wodurch der überwiegende Anteil an Vereinen auf externe Mittel angewiesen ist. Eine Amortisation rechnet sich bei umfassenden Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen häufig nur bei zukünftig sehr hohen Energiekosten, weshalb in der Vergangenheit nur ein Prozent des Gebäudebestandes umfassend, energetisch modernisiert wurde. Da die Kosten der Energiepreise ungewiss sind, kann keine verlässliche Aussage getroffen werden, ob sich die finanziellen Aufwendungen in Zukunft rentieren (Burk, 2012, 16-18).

7.3 Realitätsbetrachtung:

Nachdem zuvor die theoretischen Handlungsmöglichkeiten für Sportvereine behandelt wurden, soll nachfolgend eine Realitätsbetrachtung vorgenommen werden. Dafür wird, mithilfe

der DOSB-Vereinsumfrage zum Stand Oktober 2022 (2022f) ein Überblick gegeben, in welchem Umfang die Handlungsmöglichkeiten von den Sportvereinen bereits umgesetzt wurden. Ergänzt wird die Realitätsbetrachtung durch die Betrachtung von Sportinteressierten und Vereinsmitgliedern. Diese Angaben stammen aus der Befragung der Sport Marketing Agentur ONE8Y, welche am 24. Dezember 2022 veröffentlicht wurde (ONE8Y, 2022). Zusätzlich werden „Best Practice"-Beispiele von einzelnen Vereinen angeführt.

7.3.1 Operative Handlungsmöglichkeiten

Grundsätzlich haben die Vereine eine Vielzahl an kurzfristig, umsetzbaren Möglichkeiten, um zumindest einen Teil der gestiegenen Energiekosten kurzfristig zu kompensieren. Nachfolgend soll behandelt werden, welche Handlungsmöglichkeiten in der Sportvereinlandschaft zum Zeitpunkt Oktober 2022 bereits genutzt wurden.

7.3.1.1 Ausgabe verringern

Die Bedeutung von eigenen Einsparmaßnahmen der Sportvereine wurde in der theoretischen Betrachtung bereits angeführt. Diese besteht unter anderem darin, dass Geldgeber und Mitglieder Einsparmaßnahmen von den Vereinen, aufgrund der aktuellen Krisensituation, erwarten. In der Realitätsbetrachtung wird durch die Befragung der Sportmarketingagentur ONE8Y deutlich, dass Sportinteressierte sich aufgrund der Energiekrise auch persönlich einschränken. Viele der Befragten wollen ihren eigenen Stromverbrauch (78%), die Raumtemperatur (74%) und den Wasserbedarf (65%) absenken. Aus dieser Erkenntnis lässt sich schließen, dass die Vereinsmitglieder die Erwartung haben, dass auch der Verein Einsparungen vornimmt, sodass die Mitgliedsbeiträge moderat bleiben. Bezogen auf die Vereine gaben 61% der befragten Vereinsmitglieder an, dass ihr Verein im Zuge der Energiekrise Sparmaßnahmen plant (ONE8Y, 2022).

Bei den kurzfristigen und kleineren Umrüstungen sowie Anpassungen des Nutzungsverhalten wurden in der Theorie Maßnahmen angesprochen, welche vorab für Vereine sinnvoll sein könnten. Durch die Vereinsbefragung des DOSB (2022f, 32f) wird deutlich, dass bereits circa ein Drittel der Vereine ein Monitoring der Energieverbräuche durchgeführt hat. Als Positivbeispiel kann der MTV Gifhorn genannt werden, welcher wöchentlich die Zählerstände von Gas, Wasser und Strom kontrolliert, um einen Überblick über die eigenen Energieverbräuche zu erlangen (Herzberg, 2023). Weitergehend haben 19% der Vereine bereits eine Energieberatung durchgeführt. Eine regelmäßige Wartung der Heizanlagen und -systeme wird von 56% der Vereine getätigt. Wartungen beziehungsweise Einstellungen der Türen und Fenster geschahen bei 14% der Vereine. In 25% der Vereine fand nach der Befragung des DOSB eine Sensibilisierung der Mitglieder durch Anbringung von Hinweisschildern statt (DOSB, 2022f, 32f).

Kurzfristige und kleinere Umrüstungen, beispielsweise bei der LED-Lichttechnik oder den Sanitäranlagen, haben 40% der Vereine bereits zum Stand Oktober 2022 umgesetzt. Bei noch mehr Vereinen fand eine **Veränderung des Nutzungsverhaltens** statt. Denn 75% der befragten Vereine möchten Lichttechnik bedarfsgerechter nutzen, beispielweise durch eine geringere Beleuchtungseinstellung beim Flutlicht (14%). Auf einen bedarfsgerechten Betrieb von Elektrogeräten möchten 52% achten. Eine ähnliche Anzahl von Vereinen beabsichtigt auf nicht notwendige und ineffiziente Elektrogeräte zu verzichten (53%). Der Empfehlung, die Lufttemperatur abzusenken und dadurch pro Grad Absenkung circa 6%ige Energieeinsparung zu erzielen, sind bereits 42% der Vereine nachgekommen. Bereits bei 23 % der Vereine haben die Energiesparmaßnahmen bereits Auswirkungen auf den Trainingsbetrieb. Bei insgesamt 19.140 Vereinen (22%) wurde nach der Umfrage des DOSB sogar schon das Abschalten des Warmwassers unternommen (DOSB, 2022f, 32f).
Ausgabenreduzierung aufgrund von **nicht Umsetzung von geplanten Maßnahmen** trifft auf 26% der Vereine zu. Darunter fällt die Absage von Vereinsveranstaltungen (18%) sowie die Absage von Kursen und Trainingscamps (8%).
Des Weiteren haben circa 4% der Vereine die **Personalkosten** reduziert, um die Mehrkosten durch gestiegene Energiepreise zu kompensieren. Dies geschah durch Aussetzung von Zahlungen oder Entlassung von Trainern, Übungsleitern und weiteren Vereinsmitarbeiter.
Weiterführend mussten gemäß der DOSB-Umfrage 1740 der Vereine aufgrund der hohen Kosten die Sportstätte gänzlich schließen (DOSB, 2022f, 32-37).

7.3.1.2 Einnahmen erhöhen durch Nutzung eigener Ressourcen

Bei der Möglichkeit, die Einnahmen durch die Nutzung eigener Ressourcen zu erhöhen, wurden im Vorfeld die Optionen Rücklagen, Mitgliedsbeiträge, Energieumlage, Spenden und Monetarisierung von Arbeitsverpflichtungen angeführt.
Beginnend bei den **Rücklagen,** planten zum Befragungszeitpunkt im Oktober 2022 47% der Vereine, die anfallenden Mehrkosten durch Rücklagen zu decken. 26% der Vereine haben durch die Auswirkungen der Energiekrise bereits auf Rücklagen zurückgreifen müssen (DOSB, 2022f, 37). Zusätzlich wurde im Vorfeld die Hypothese angeführt, dass durch die vorherige Corona-Pandemie Rücklagen aufgebraucht wurden. Der SEB und die Zusatzbefragung zu den Auswirkungen der COVID-19 Pandemie widerlegt dahingehend, dass kein signifikanter Rückgang der durchschnittlichen Rücklagen von Sportverein stattgefunden hat (im Vergleich Haushaltsjahr 2019 und Haushaltsjahr 2020). 2020 hatten die Sportvereine demnach durchschnittlich 8.300€ freie Rücklagen sowie 7.400€ zweckgebundene Rücklagen (Breuer et al., 2021, 50f)

Bei den **Mitgliedsbeiträgen** planen 38% der Vereine Erhöhungen vorzunehmen. 16% der Vereine haben bereits die Mehrkosten durch Mitgliedsbeitragserhöhungen an die Mitglieder weitergegeben (DOSB, 2022f, 37).

Allerdings bestätigt sich auch, dass Vereinsmitglieder von den Auswirkungen der Energiekrise betroffen sind. Denn nach der Befragung von ONE8Y (2022) gaben 20% der Sportinteressierten an, dass sie finanzielle Probleme durch die Energiekrise haben und nicht wissen, ob sie in den nächsten drei Monaten ihre Rechnungen bezahlen können. 50% der Befragten wollen die Mehrkosten durch Inflation und Energiekrise durch geringere Ausgaben im Sportbereich ausgleichen. Damit geht eine sinkende Ausgabebereitschaft bei 32% der Befragten bezüglich der Mitgliedschaft im Sportverein einher. 13% der Befragten wollen darüber hinaus aus diesem Grund sogar die Vereinsmitgliedschaft kündigen. Dies bestätigt sich ebenfalls in der Vereinsumfrage des DOSB. Zum Zeitpunkt der Umfrage gaben 27% der Vereine an, einen Mitgliederrückgang durch die Auswirkungen der Energiekrise zu verzeichnen und eine fehlende Mitgliedergewinnung bei natürlicher Fluktuation (25%) zu haben (DOSB, 2022f, 37). Auch der Wolfenbütteler Schwimmverein, vertreten durch Maurice Waldmann, klagt die „zahlreichen Austritte von Mitgliedern aus Kostengründen." (MI, 2022)

Eine weitere negative Auswirkung der Energiekrise und erhöhten Inflation verzeichnen die befragten Sportvereine durch einen Verlust von ehrenamtlich und freiwillig Engagierten. Dies könnte ebenfalls eine Folge der gestiegenen Mitgliedsbeiträge aufgrund der Energiekrise sein, denn nach Wadsack (2004, 130f) ist eine mögliche Auswirkung von hohen Mitgliedsbeiträgen die abnehmende Bereitschaft freiwilligen Engagements.

Bei der **Energieumlage** ist ein Beispiel des ETUF Essen anzuführen, welcher für 2023 und 2024 ein Energieumlage von jeweils 100 € erhebt. Abstufungen für Kinder, Jugendliche und Studenten sind dabei aber vorgesehen (Schulte, 2022).

Die Akquisition von **Spenden** ist eine weitere Handlungsmöglichkeit, um den gestiegenen Kosten zu begegnen. Geplant haben dies ein Fünftel der Vereine. Allerdings wird auch die Befürchtung (Abschnitt 7.2.1.2) bestätigt, dass von einem Rückgang der Spendenbereitschaft auszugehen ist. So haben 23% der Vereine haben als Auswirkung der Energiekrise angegeben, dass sie einen Rückgang der Sponsoren und Spendeneinnahmen verzeichnen (DOSB, 2022f, 37).

Bezüglich der **Monetarisierung von Arbeitsverpflichtungen** als Ansatz, um gestiegene Energiekosten zu kompensieren, kann zum bisherigen Zeitpunkt kein Beispiel aus der Praxis angeführt werden.

7.3.1.3 Inanspruchnahme von staatliche Unterstützungsleistung

Die Bedeutung der Inanspruchnahme von staatlicher Unterstützungsleistung wird bei der Realitätsbetrachtung ersichtlich, denn bei der DOSB-Vereinsbefragung (DOSB, 2022f, 35)

haben mehr als 65% der Vereine angegeben, dass sie staatliche Unterstützungsleistung benötigen. Die **„Soforthilfe Dezember“** und die **Preisregulierungen** durch die Gas- und Strompreisbremse treten automatisch in Kraft und haben für alle Sportvereine Gültigkeit.
Zusätzlich können **Hilfeleistungen des Landes**, beispielsweise durch die LSB, in Anspruch genommen werden. Dies haben im Oktober 2022 41% der Sportvereine geplant. Allerdings kritisieren die Sportvereine die Bürokratisierung und fehlende Förderungen von regenerativen Energieträgern (DOSB, 2022f, 46).
Neben den beschlossenen Entlastungsleistungen wurden in Abschnitt 7.2.1.3 weitere, theoretische Unterstützungsleitungen aufgeführt. In Abgrenzung zu der „Soforthilfe Dezember“, den Preisregulierungen und Geldern für Förderprogramme der Länder fanden Sportvereine in den drei Entlastungspaketen des Bundes und einem Härtefallfond keine Berücksichtigung. Bezüglich der Entlastungspakete kritisierte DOSB-Vorstandsvorsitzend Torsten Burmester, dass trotz des gigantischen finanziellen Volumens von 100 Milliarden Euro die Sportvereine nicht berücksichtigt wurden (DOSB, 2022g).
Bezüglich des Härtefallfonds setzt sich der DOSB sowie die Sportministerkonferenz der Länder dafür ein, dass energieintensive Sportvereine in den Fonds des Bundes aufgenommen werden, denn nach Ansicht von Michaela Röhrbein, Vorstand Sportentwicklung beim DOSB, seien die beschlossenen Entlastungen nicht ausreichend und die Reserven der Sportvereine so gut wie aufgebraucht (BT, 2022).

7.3.2 Strategische Handlungsmöglichkeit

Bei Betrachtung der strategischen Handlungsmöglichkeit in Form von Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen haben, als Auswirkung der Energiekrise, bereits 10% der Vereine größere Umrüstungen auf regenerative Energieträger vorgenommen. Zusätzlich planen 48.372 Vereine eine Sanierung der Sportstätte in den folgenden fünf bis sieben Jahren vorzunehmen (DOSB, 2022f, 37-43).
In dem Zuge kann der TSV Haingründau aus Hessen als „Best Practice“-Beispiele angeführt werden. Dort werde, durch die Unabhängigkeit zu Erdgas und Strom, nicht mit Mehrkosten kalkuliert. Ermöglicht wird dies durch eine Solaranlage inklusive Wärmepumpe (Schäfer, 2022). Auch der Verein Eintracht Hannover hat schon vor der Energiekrise in zahlreiche Klima- und Energiesparprojekte investiert, was sich jetzt auszahlt. Durch ein Blockheizkraftwerk, einer Photovoltaikanlage, LED-Innenbeleuchtung und moderne Fluchtlichtmasten kann die Hälfte der Energiekosten eingespart werden (NDR, 2022b).
Zur Zusammenfassung des siebten Kapitels wurde die quantitative Umsetzung der Handlungsmöglichkeiten der Sportvereine in Abbildung 19 erfasst. Das Diagramm beinhaltet ebenfalls die Unterteilung der Handlungsmöglichkeiten, wobei sichtbar wird, dass viele Vereine Einsparungen vornehmen.

Abbildung 19: Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/- bewältigung
(Quelle: Eigene Darstellung)

8 Auswirkungen des Krisenmanagements zur Bewältigung der Energiekrise auf Breitensportvereine

Nachdem die Auswirkungen der Energiekrise und die Handlungsmöglichkeiten der Sportvereine thematisiert wurden, soll im letzten Kapitel auf die Auswirkungen des Krisenmanagements zur Bewältigung der Energiekrise auf Sportvereine eingegangen werden.

Dabei soll das erfolgreiche Krisenmanagement durch einen potenziellen Lösungsansatz eines Sportvereines aus der aufgestellten Fallstudie verdeutlicht werden. Verbildlicht wird das erfolgreiche Krisenmanagement anhand des betriebswirtschaftlichen Modells von Sportdienstleistungen. Abschließend werden die vom Krisenmanagement betroffenen Ressourcen dargestellt.

8.1 Lösungsansatz für Sportvereine für ein erfolgreiches Krisenmanagement in der Energiekrise

Durch die Betrachtung der Handlungsmöglichkeiten zur Krisenvorbeugung/-bewältigung kann nachfolgend ein potenzieller Lösungsansatz für einen Sportvereine entwickelt werden. Aus Abschnitt 7.2.1 wird ersichtlich, dass keine Handlungsmöglichkeit allein die Auswirkungen der Energiekrise abwenden kann. Daher sollen nun die operativen Handlungsmöglichkeiten kumuliert betrachtet werden, sodass Sportvereine die finanzielle Mehrbelastung durch die Energiekrise ausgleichen können.

Exemplarisch wird ein Verein aus der Fallstudie mit durchschnittlicher Mitgliederanzahl von 267 Mitgliedern in Niedersachsen betrachtet. Zugrunde gelegt werden die durchschnittlichen Kosten der Sportvereine für Erdgas und Strom der Jahre 2017-2021 von 8.930 €. Auf Grundlage des Erdgas- und Strompreises vom 29.12.2022 sollen die Handlungsmöglichkeiten angewendet werden (Erdgas: 17,4 Ct/kWh; Strom: 56,5 Ct/kWh; Bauer et al., 2022). Dabei wird die „Soforthilfe Dezember“ nicht berücksichtigt, da diese nur auf einen einmaligen Erlass des Dezemberabschlages 2022 beruht. Bei der Preisregulierung für Erdgas und Strom wird unterstellt, dass diese für ein Jahr Gültigkeit behält. Diese ist zwar bis zum 30. April 2023 befristet, soll aber bei weiterhin erhöhten Energiepreisen bis maximal zum 30. April 2024 verlängert werden können (BReg, 2023b).

Wie in Abschnitt 6.1.1 kalkuliert, ergeben sich mit Annahme der durchschnittlichen Energieverbräuche der Jahre 2017-2021 Energiekosten für Erdgas und Strom von 25.728 €, ohne Berücksichtigungen von etwaigen Handlungsmöglichkeiten. Die Preisregulierungen für Erdgas und Strom durch die Gas- und Strompreisbremse tritt für alle Sportvereine in Kraft und wird automatisch durch den Versorger umgesetzt. Wie in Abschnitt 7.2.1.3 kalkuliert, ergibt sich dadurch eine jährliche Einsparung von 6.213 €, welche auf den exemplarischen Sportverein übertragen werden kann. Dadurch würden sich die jährlichen Energiekosten auf 19.515 € belaufen.

Demzufolge müsste der Sportverein für vergleichbare Energiekosten der zurückliegenden Jahre weitere 10.585 € kompensieren. Aufgrund der Empfehlung des DOSB (2022h) und den Erwartungen der Mitglieder und Geldgeber, sollten die Ausgaben daher im Vergleich zu den Vorjahren verringert werden. Ohne Investitionskosten kann dies beispielsweise durch Veränderungen des Nutzungsverhaltens erfolgen. Für diese Kalkulation wird eine Einsparung von 15% angenommen, da die Sportvereine bei der DOSB-Vereinsbefragung ihr persönliches Einsparpotenzial in dieser Höhe einschätzten (DOSB, 2022f, 33) Unter Berücksichtigung der Preisregulierung sowie der Einsparleistung der Sportvereine ergeben sich Energiekosten von circa 16.588 € pro Jahr. Im Vergleich zu den durchschnittlichen Energiekosten der Jahre 2017-2021 ergibt sich somit noch immer eine Differenz von 7.658 €.

Am Beispiel des Sportvereins in Niedersachsen kann für diese Differenz ein Förderprogramm für Energiekostenzuschüsse in Anspruch genommen werden. Dieses Förderprogramm läuft von Oktober 2022 bis September 2023. Durch einen Antrag beim LSB können 70% der Kostensteigerung durch erhöhte Energiekosten bezuschusst werden. Für den Antrag wird lediglich eine Energiekostenrechnung vor dem 01.10.2022 und die aktuelle Abschlagszahlung benötigt (LSB Niedersachsen, 2023). Nach erfolgreicher Bewilligung des Antrags können die jährlichen Energiekosten um 5.361 € gesenkt werden, wodurch sich die Energiekosten auf jährlich 11.227 € belaufen. Die Differenz zu den Vorjahren beträgt noch 2.297 €.

Da nun der Verein durch Einsparungen und Nutzung des Förderprogramms beim LSB die ihm zur Verfügung stehenden Mittel genutzt hat, sollen weitere Einnahmen durch vereinsinterne Mittel generiert werden. Dafür soll eine Weitergabe der Kosten an die Mitglieder stattfinden. Zur Erhöhung der Akzeptanz und einer Vermeidung von langfristigen Mitgliederbelastung sollen 50% der verbleibenden Kosten (2.297 €/ Jahr) durch eine einmalige Energieumlage und die anderen 50% durch eine Erhöhung der Mitgliedsbeiträge gedeckt werden.

Durch die Energieumlage sollen demnach Einnahmen von 1.148 € generiert werden. Unter Berücksichtigung der Sozialverträglichkeit soll die Höhe der Umlage bei Erwachsenen unterschiedlich zu ermäßigten Mitgliedern ausfallen. Während Erwachsene einmalig 8 € zahlen sollen, sind es bei Kindern, Schülern, Auszubildenen und Studenten lediglich 5 €. Unter der Annahme, dass 150 Erwachsene und 117 Mitglieder mit ermäßigten Mitgliedsbeiträgen im Verein sind, würden sich Einnahmen von 1.785 € ergeben. Durch die potenziellen Mehreinnahmen von 637 € können Härtefallanträge zur Befreiung der Energiekostenumlage gestattet werden. Falls weitere Mittel zur Verfügung stehen, können diese beispielsweise für eine vereinsinterne Veranstaltung aufgewendet werden, welche einen positiven Beitrag zur Vereinskultur leistet.

Folgend müssten bei dem Verein mit 267 Mitgliedern die Mitgliedsbeiträge zur Deckung der fehlenden 1.148 € um circa 5 € pro Mitglied und Jahr angehoben werden. Aufgrund der moderaten Anhebung der Beiträge sollten Vereinsaustritte vermieden werden. Eine hieraus resultierende, potenzielle Verminderung der Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge wurden folglich nicht betrachtet.

Die Abbildung 20 verdeutlicht, in welchem Anteil die unterschiedlichen Maßnahmen zur Kompensation der erhöhten Mehrkosten beitragen. Die Gas- und Strompreisbremse, sowie das Förderprogramm des LSB tragen zum größten Teil zur Reduzierung der Mehrkosten bei. Dadurch wird erneut die Bedeutung und der Nutzen der staatlichen Unterstützungsleistungen deutlich. Bei langfristig hohen Energiekosten ohne staatliche Unterstützung sind dadurch weitere Maßnahmen erforderlich.

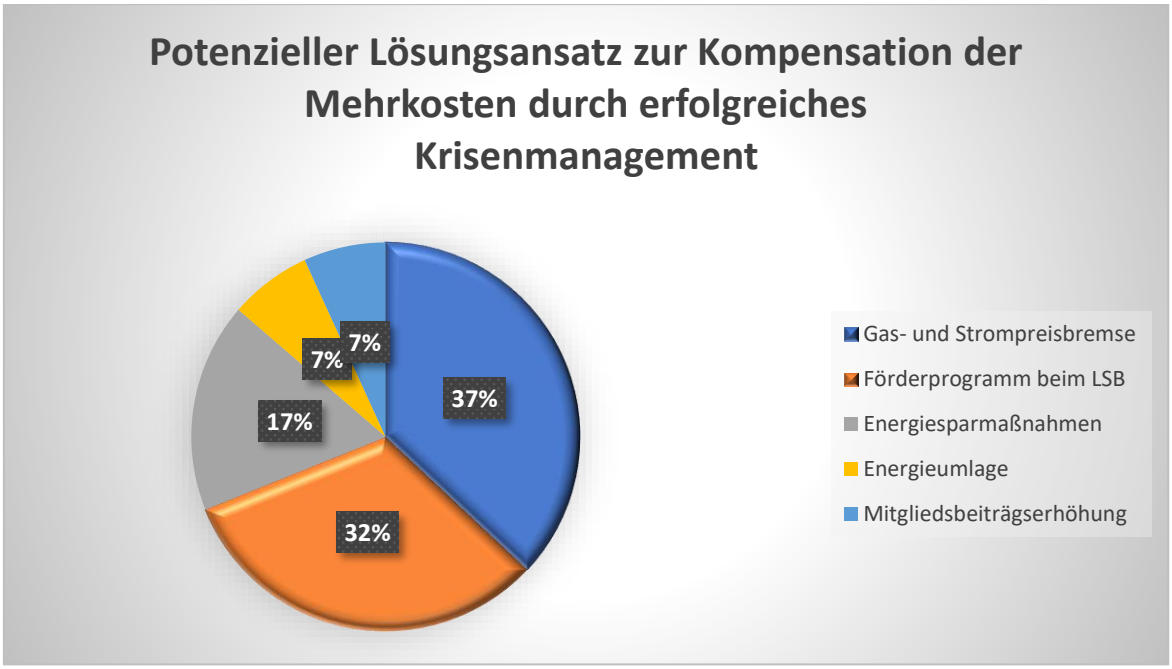

Abbildung 20: Kompensation der Mehrkosten eines exemplarischen Sportvereines
(Quelle: Eigene Darstellung)

8.2 Auswirkungen des Krisenmanagements auf das betriebswirtschaftliche Modell von Sportdienstleistungen

Die Auswirkungen des erfolgreichen Krisenmanagements des Beispielvereins soll folgend auf das Dienstleistungsmodell von Sportvereinen übertragen werden. In Abschnitt 6.1.2 wurde anhand dieses Modelles die potenzielle Krisengefahr verdeutlicht. Durch die erhöhten Betriebsstoffkosten haben die Finanzmittel nicht mehr für die Beschaffung der Produktionsfaktoren ausgereicht, sodass der Sportverein seine Leistung nicht mehr bereitstellen konnte. In Abbildung 21 werden nun die Auswirkungen eines erfolgreichen Krisenmanagements dargestellt.

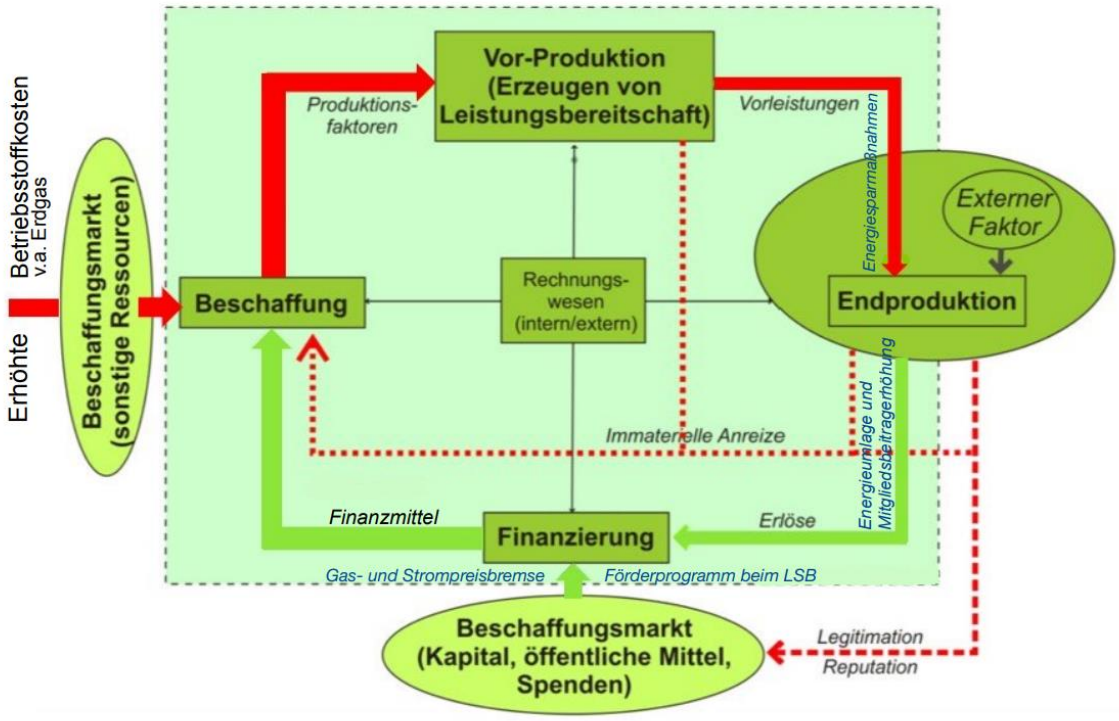

Abbildung 21: Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen
(Quelle: In Anlehnung an Wadsack, Betriebswirtschaftliches Management im Sport, 2020, Veranstaltungsmanuskript - Salzgitter, S. 25)

Ersichtlich wird, dass die erhöhten Betriebsstoffkosten auf dem Beschaffungsmarkt zu einer Verteuerung der Beschaffung führen. Die verteuerten Produktionsfaktoren gehen in die Vor-Produktion ein. Da in dem exemplarischen Beispiel der Verein Energiesparmaßnahmen vornimmt, verringern sich die Kosten der Vor-Produktion. Die verringerten Kosten werden durch eine geringere Dicke des Pfeiles verdeutlicht. Durch die folgenden, grünen Pfeile wird die Erlangung von Mehreinnahmen beziehungsweise Kostenreduzierungen ersichtlich, welche sich positiv auf die Finanzierung des Sportvereines auswirken. Zu nennen sind dabei vor allem die auf dem externen Beschaffungsmarkt generierte Kostenreduzierungen durch die Gas- und Strompreisbremse und das Förderprogramm des LSB (Kapitel 8.1). Zusätzlich werden durch die einmalige Energieumlage und die Erhöhung der Mitgliedsbeiträge Mehreinnahmen aus der Endproduktion generiert.

Zusammenfassend reichen nun die Vergünstigungen der Gas- und Strompreisbremse, dem Förderprogramm des LSB und den Energiesparmaßnahmen sowie Mehreinnahmen durch die Energieumlage und den erhöhten Mitgliedsbeiträgen zur Beschaffung der erhöhten Betriebsstoffkosten aus. Dadurch fand eine erfolgreiche Krisenbewältigung statt, wodurch der Sportverein trotz der erhöhten Energiepreise weiterhin seine Vereinsleistung anbieten kann.

8.3 Auswirkungen des Krisenmanagements auf das betriebswirtschaftliche Ressourcenmodell von Sportvereinen

Abschließend sollen die Auswirkungen des Krisenmanagements auf das betriebswirtschaftliche Ressourcenmodell behandelt werden. In Abschnitt 6.1.1 wurden die unmittelbaren Auswirkungen der Energiekrise auf die Sportvereine behandelt. Dabei wurde angeführt, dass unmittelbar durch die Energiekrise nur bei der Ressource Infrastruktur, Materialien (Betriebsstoffe) und Rechte sowie Finanzmittel betroffen sind. Die Ressource der Mitglieder und die Vereinsführung sind nicht unmittelbar, sondern mit Einschränkungen von den Auswirkungen der Energiekrise betroffen. Nicht unmittelbar betroffen sind die Ressourcen der Mitarbeiter und des Legitimations- und Sozialkapitals. Außerdem werden keine Veränderungen bei der Vereinskultur und dem Vereinsprogramm ersichtlich.

Durch die umfassende Bearbeitung des Krisenmanagements wurde offengelegt, dass durch die Nutzung der Handlungsmöglichkeiten zur Krisenbearbeitung-/bewältigung weitaus mehr Auswirkungen bei den Ressourcen der Sportvereine festzustellen sind. Denn durch die erforderliche Kompensation der Mehrkosten könnten alle Ressourcen und Vereinsbereiche, die in der Abbildung 22 dargestellt sind, betroffen sein.

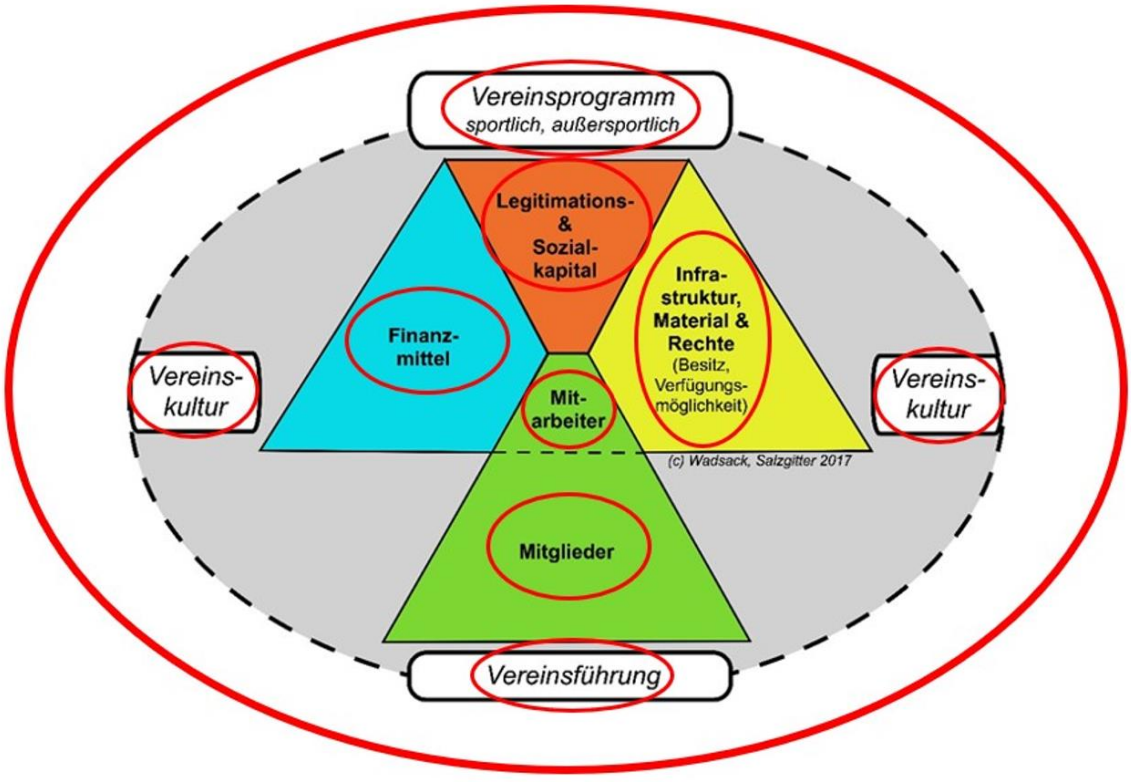

Abbildung 22: Betriebswirtschaftliches Modell von Sportdienstleistungen
(Quelle: In Anlehnung an Wadsack, Betriebswirtschaftliches Management im Sport, 2020, Veranstaltungsmanuskript - Salzgitter, S. 25)

Der Ursprung liegt noch immer bei der Verteuerung der Ressource Infrastruktur, Materialien (Betriebsstoffe) und Rechte. Die Auswirkungen auf die Finanzmittel können durch Handlungsmöglichkeiten der Krisenbewältigung kompensiert werden. Dies kann allerdings unterschiedlichste Folgen mit sich bringen. Beispielsweise könnte auf Rücklagen zurückgegriffen werden oder das Legitimations- und Sozialkapital muss in Anspruch genommen werden. Dies gilt vor allem bei den zahlreichen, staatlichen Unterstützungsleistungen, welche durch die Krise gewährt werden. Außerdem können die Mitglieder die Auswirkungen der Energiekrise im Sportverein spüren, denn Temperaturabsenkungen und Mitgliedsbeitragserhöhungen müssen von vielen Vereinen umgesetzt werden. Genauso kann das Vereinsprogramm eingeschränkt und die Vereinskultur, durch Absage von vereinsinternen Veranstaltungen, belastet werden. Auch Mitarbeiter können durch Reduzierungen von Personalkosten die Folgen des Krisenmanagements spüren (DOSB, 2022f, 32).
Ebenfalls verdeutlicht die Abbildung 22, dass durch den Anstieg des allgemeinen Preisniveaus auch das Vereinsumfeld betroffen ist, wodurch die Vereine die fehlende Mitgliederrückgewinnung als Auswirkung wahrnehmen könnten (Wächter, 2022).
Diese Aufzählung verdeutlicht, dass durch die Handlungsoptionen zwar eine Möglichkeit zur Kompensation der Mehrkosten besteht, die Auswirkungen und Mehrbelastungen für andere Vereinsbereiche aber erheblich sind. Daher ist davon auszugehen, dass die Krise die Sportvereine weitreichend und in allen Bereichen beeinträchtigt und es trotz der Unterstützungsleistungen zur Verstärkung der Problembereiche von Sportvereinen kommen kann. Dazu gehören die bereits aufgeführten Probleme des Mitgliederrückgangs sowie des ehrenamtlichen und freiwilligen Engagements (Breuer/Feiler, 2021, 59-64).

9 Schlussteil

Wird die Ausarbeitung zusammengefasst, so liegt zum Betrachtungszeitpunkt eine Energiekrise vor, da durch die Verteuerung der Betriebsstoffe die Versorgungssicherheit eingeschränkt ist. Für die behandelten Sportvereine können sich dadurch Abschlagszahlung für Erdgas und Strom in fünffacher Höhe ergeben. Dieser Kostenanstieg stellte bereits im Oktober 2022 nach der Vereinsbefragung des DOSB für über 5000 Vereine eine akute Existenzbedrohung dar. Zur operativen Krisenvorbeugung/-bewältigung stehen den Sportvereinen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung. Es ist allerdings eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten und damit eine große Belastung der Sportvereine notwendig, um die entstehenden Mehrkosten ausgleichen zu können. Vor allem durch die Bereitstellung der staatlichen Unterstützungsleistungen können Sportvereine, trotz der erheblicher Mehrkosten, ihre sozialverträgliche, gesundheitspräventive Aufgabe weiter wahrnehmen.
Die in dieser Ausarbeitung aufgeführten Handlungsmöglichkeiten und die Erarbeitung des Lösungsansatzes für Sportvereine soll betroffene Vereine dabei unterstützen, ihre

Vereinsleistung weiter anbieten zu können. Dabei gilt, drastische Beitragserhöhungen, das Abstellen von Warmwasser sowie komplette Schließungen zu vermeiden. Die Menschen brauchen die Sportvereine und die Sportvereine brauchen die Menschen.

Verglichen mit der vorangegangenen Corona-Pandemie sind die Auswirkungen der Energiekrise für die Sportvereine wesentlich weitreichender einzuschätzen. Wie dargestellt, können alle Vereinsbereiche betroffen sein, zudem ist ein erheblich größerer Gesamtfinanzbedarf erforderlich.

Die weitere Entwicklung ist maßgeblich von der Entwicklung der Energiekosten abhängig und somit von der gesamtwirtschaftlichen Lage sowie dem derzeitigen geopolitischen Konflikt in Osteuropa. Ende Februar 2023, zwei Monate nach dem zugrundeliegenden Betrachtungszeitraum dieser Ausarbeitung haben sich die Energiekosten nach dem Energie-Marktpreis-Monitoring wieder auf das Vorkriegsniveau normalisiert. Im Sinne der Sportvereinslandschaft und der Sportvereinsmitglieder bleibt zu hoffen, dass dieses niedrige Niveau anhält.

Die Ausarbeitung ist nichtsdestotrotz von Bedeutung, denn nach Aussage des Bundeswirtschaftsministers können ähnliche Preissteigerungen bis mindestens Ende des laufenden Jahres folgen. Außerdem sind die Beschaffungskosten des alternativ genutzten Flüssiggases erhöht (Gaugele/Martus, 2022).

Des Weiteren lassen sich die Verteuerungen auf zukünftige Entwicklungen und Krisensituationen reproduzieren, weshalb auch die Gültigkeit der erarbeiteten Handlungsmöglichkeiten erhalten bleibt.

Ergänzend dazu zeigt die aktuelle Krise einmal mehr die Sanierungsbedürftigkeit der Sportstätten in Deutschland. Daher ist es für die Sportvereine entscheidend, die staatlichen Mittel zu nutzen, um sich auch über die aktuelle Situation hinaus krisenfest aufzustellen. Von Bedeutung sind dabei vor allem die aufgeführten Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen, wodurch auch eine Unabhängigkeit von fossilen Energieträgern erreicht werden kann.

Insgesamt konnte aufgrund der Aktualität der Problematik der derzeitigen Energiekrise auf die Sportvereine nur begrenzt auf validierte Daten und Studien zurückgegriffen werden.

Für die abschließende Beurteilung der Auswirkungen und Handlungsmöglichkeiten sind daher weitere Umfragen wie die hier verwendete DOSB-Vereinsumfrage aus dem Herbst 2022 notwendig. Weiteren Aufschluss wird spätestens die im Herbst 2023 beginnende Vereinsbefragung der 9. Welle des SEB geben (Bundesinstitut für Sportwissenschaft, 2023).

Literaturverzeichnis

Bauer, Jakob/Blickle, Paul/Ehmann, Annick/Endt, Christian/Erdmann, Elena/Grefe-Huge, Carla/Peter, Valentin/Stahnke, Julian/Tröger, Julius (Energiemonitor, [online] 2022): Energiemonitor: Die wichtigsten Daten zur Energieversorgung – täglich aktualisiert, https://www.zeit.de/wirtschaft/energiemonitor-deutschland-gaspreis-spritpreis-energieversorgung, Zugriff: 05. Dezember 2022.

Behrendt, Carsten (Energiekrise, [online] 2022): Energiekrise: Sportvereine stark belastet, https://www.zdf.de/nachrichten/heute-19-uhr/energiekrise-sportvereine-belastung-video-100.html, Zugriff: 23. November 2022.

Bendel, Oliver (Ressourcen, [online] 2018): Ressourcen - Definition: Was ist "Ressourcen"?, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressourcen-122425, Zugriff: 13. Dezember 2022.

Bertmann, Daniel (Breitensport, [online] 2021): Die Geschichte des Breitensports in Deutschland, https://www.freisport.de/geschichte-breitensport-deutschland/#:~:text=Bei%20Breitensport%20handelt%20es%20sich,also%20auch%20Rand%2D%20und%20Extremsport., Zugriff: 08. Dezember 2022.

Braun, Sebastian (Engagement im Sport, 2011): Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement im Sport, Sportbezogene Sonderauswertung der Freiwilligensurveys von 1999, 2004 und 2009, 1. Aufl., Köln, Sportverlag Strauss, S. 15f.

BReg (Energiepreisbremsen, [online] 2023b): Preisdeckel für Strom, Gas und Wärme Energiepreisbremsen kommen, https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/energiepreisbremsen-2145728#:~:text=Gaspreisbremse%20f%C3%BCr%20die%20Industrie,des%20Verbrauchs%20im%20Jahr%202021., Zugriff: Zugriff: 20. Februar 2023.

BReg (Energie-Rabatt, [online] 2023a): Energie-Rabatt für Haushalte und Unternehmen, https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/entlastung-fuer-deutschland/sofort-hilfe-dezember-abschlag., Zugriff: 20. Februar 2023.

Brehm, Walter/Heermann, Peter W./Woratschek, Herbert (Sportökonomie, 2005): Sportökonomie: das Bayreuther Konzept in zehn exemplarischen Lektionen, Bayreuth, Sportökonomie Uni Bayreuth, S. 30 (zitiert nach Graumann/Thieme, 2010, 42).

Breuer, Christoph/Feiler, Svenja (2020-2022, [online] 2021): Sportvereine in Deutschland: Ergebnisse aus der 8. Welle des Sportentwicklungsberichts, https://cdn.dosb.de/user_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/2022/SEB_Bundesbericht_W8_deutsch_bf.pdf, S. 27-29, 38-30, 42-48, 59f, 62-66, Zugriff: 13. Dezember 2022.

Breuer, Christoph/M, Svenja/Rossi, Lea (Sportvereine in Deutschland, [online] 2021): Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf die Sportvereine in Deutschland, https://cdn.dosb.de/user_upload/Sportentwicklung/Dokumente/SEB/2022/SEBBerichtCOVID19.pdf, S. 32-46, Zugriff: 29. Dezember 202

Breuer, Christoph/Wicker, Pamela (Sportentwicklungsbericht 2007/2008, [online] 2008): Sportentwicklungsbericht 2007/2008 - Leistungs- und Hochleistungssport im Sportverein, https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2010/Siegel-SEB-Leistungssport_2007_08.pdf, S. 4, Zugriff: 13. Dezember 2022.

BT (Einbeziehung des Sports in den Härtefallfonds der Bundesregierung gefordert, [online] 2022): https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2022/kw45-pa-sport-energie-918578, Zugriff: 23. Februar 2023.

Bundesamt für Justiz (Energiesicherungsgesetz – EnSiG, [online] 1974): Gesetz zur Sicherung der Energieversorgung (Energiesicherungsgesetz - EnSiG), http://www.gesetze-im-internet.de/ensig_1975/EnSiG.pdf, Zugriff: 05. Dezember 2022.

Bundesinstitut für Sportwissenschaft (SEB, [online] 2023): SEB 3.0 - Sportentwicklungsbericht 2017-2026 (7.-9. Erhebungswelle), https://www.bisp.de/DE/COVID19/LaufendeProjekte/SEB.html, Zugriff: 26. Februar 2023.

Burk, Peter (Energie sparen, 2012): Gebäude modernisieren – Energie sparen, 4. Aufl., Düsseldorf, Verbraucherzentrale NRW, S. 16–18.

Cherkeh, Rainer (Krisenrecht, 2006): „Krisenrecht“ im Vorfeld der Insolvenz von Sportvereinen und -unternehmen, In: Wadsack, R. (Hrsg.), Krisenmanagement in Sportbetrieben, Bd. 1, Blickpunkt Sportmanagement, Frankfurt am Main, Peter Lang GmbH, S. 92f, 95, 97f, 99f.

Daumann, Frank/Esipovich, Lev (Kostenrechnung für Sportvereine, 2016): Kostenrechnung für Sportvereine, Grundlagen, Methoden und Fallbeispiele, Konstanz und München, UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 17, 19-24.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Bestandserhebung, [online] 2022a): Bestandserhebung 2022, Fassung vom 01.10.2022, https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Bestandserhebung/BE-Heft_2022.pdf, Zugriff: 23. November 2022.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Energieeinsparung, [online] 2022g): 20 Prozent Energieeinsparung im organisierten Sport, https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/20-prozent-energieeinsparung-im-organisierten-sport-au, Zugriff: 23. November 2022.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Energiepreisanstieg, [online] 2022e): Energiepreisanstieg mit Dreifachstrategie begegnen, https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/energiepreisanstieg-mit-dreifachstrategie-begegnen, Zugriff: 29. Dezember 2022.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Energiereduktion Maßnahmenkatalog, [online] 2022h): Empfehlungen zur Energiereduktion für Sportvereine, https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Energiekrise/20220719_Empfehlungen_Energiereduktion_Sportvereine.pdf, Zugriff: 23. Februar 2023.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Energiereduktion Sportstättenspezifisch, [online] 2022i): Sportstättenspezifische Empfehlungen zur Energiereduktion für Sportvereine, https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Energiekrise/20220906_Matrix_Energiereduktion_Sportstaettenspezifisch.pdf, Zugriff: 23. Februar 2023.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Energie-Lockdown im Sport verhindern, [online] 2022c): Energie-Lockdown im Sport verhindern, Positionierung des DOSB angesichts der aktuellen Energiekrise, https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Grundsatzpapiere/2022_07_12_Positionierung_DOSB_Energiekrise.pdf, S.1, Zugriff: 23. November 2022.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (FAQs, [online] 2022j): FAQs: Energiekrise und Auswirkungen auf den Sport - Vorgaben zur Wärmeversorgung von Sportstätten, https://www.dosb.de/ueber-uns/energiekrise, Zugriff: 23. Februar 2023.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Leistungen eines Sportvereins, [online] o.J.): Leistungen eines Sportvereins, https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-ehrenamtimsport/Ehrenamt-im-Sport.de/Downloads/Rat_und_Tat/TOP2/2_3-Leistungen-eines-Sportvereins.pdf, Zugriff: 15. Dezember 2022.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Stellungnahme, [online] 2022d): Stellungnahme des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) zur öffentlichen Anhörung des Sportausschusses des Deutschen Bundestages am 9. November 2022 „Auswirkungen der Energiekrise auf die Sportvereine“, https://www.bundestag.de/resource/blob/919510/dbb9ace81a511fca5cea71e64496af6c/221109-DOSB_TOP1-data.pdf, S. 2, Zugriff: 28. Dezember 2022.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Umfrageergebnisse, [online] 2022f): Energiekrise im Sport; Umfrageergebnisse – Sportvereine, https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/Sportentwicklung/Finale_Ergebnisse_Umfrage_Energiekrise.pdf, S. 1-45, Zugriff: 30. Dezember 2022.

Deutscher Olympischer Sportbund e. V. (Umfrage, [online] 2022b): Umfrage: Herausfordernde Lage der Sportvereine, https://www.dosb.de/sonderseiten/news/news-detail/news/umfrage-herausfordernde-laage-der-sportvereine, Zugriff am 23. November 2022.

Deutsches Ehrenamt (Vereinsmitglieder, [online] o.J.): Vereinsmitglieder und ihre Rechte & Pflichten, https://deutsches-ehrenamt.de/vereinswissen/vereinsmitglieder-rechte-pflichten/, Zugriff: 13. Dezember 2022.

Emden, Timo (Energiekrise, [online] 2022): Energiekrise: Definition, Ursache und Auswirkungen, https://www.ig.com/de/trading-strategien/energiekrise--definition--ursache-und-auswirkungen-221125, Zugriff: 05. Dezember 2022.

Freese, Matthias/Denkmann, Hendrik (Energiekrise, [online] 2022): Energiekrise belastet viele Sportvereine in der Region, https://www.kreiszeitung.de/sport/lokalsport/kreis-rotenburg/kreis-rotenburg-energiekrise-belastet-sportvereine-tv-sottrum-rotenburger-sv-tus-hurricanes-91834592.html, Zugriff: 28. Dezember 2022.

Freiwah, Patrick (Energiekrise kommt im Alltag an, [online] 2022): Energiekrise kommt im Alltag an: Wie hohe Gas- und Strompreise unsere tägliche Versorgung gefährden, https://www.merkur.de/verbraucher/wirtschaft-energiekrise-deutschland-gaspreise-strom-russland-lebensmittel-medikamente-inflation-konsum-91787699.html, 07. Dezember 2022.

Fuchs, Kingyi/Heinze, Frank (Energiekrise 2022, [online] 2022): Energiekrise 2022: Darum werden Strom und Gas immer teurer, https://www.vergleich.de/energiekrise.html, Zugriff: 05. Dezember 2022.

Gaugele, Jochen/Martus, Theresa (Habeck, [online] 2022: Habeck – „es wird dauern, bis die Preise wieder sinken“, https://www.morgenpost.de/politik/article237171311/habeck-energiepreise-kosten-interview-gas-terminals.html, Zugriff: 26. Februar 2023.

Genau, Lea (Mixed-Methods Definition, [online] 2022): Mixed-Methods richtig in deiner Abschlussarbeit anwenden, https://www.scribbr.de/methodik/mixed-methods/, Zugriff: 25. Dezember 2023.

Graumann, Mathias/Thieme, Lutz (Controlling im Sport, 2010): Controlling im Sport – Grundlagen und Best Practice für Vereine, Verbände und Ligen, Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, S. 42.

Helmig, Bernd (Contracting Out, [online] o.J.): Contracting Out, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/contracting-out-30848, 14. Dezember 2022.

Herzberg, Heiko (MTV Gifhorn, [online] 2023): Maßnahmen gegen die Energiekrise, https://www.mtv-gifhorn.de/, Zugriff: 23. Februar 2023.

Holtemöller, Oliver/Kooths, Stefan/Schmidt, Torsten/Wollmershäuser, Timo (Energiekrise, Inflation, Rezession und Wohlstandsverlust, [online] 2022): Gemeinschaftsdiagnose: Energiekrise, Inflation, Rezession und Wohlstandsverlust, https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2022/heft/10/beitrag/gemeinschaftsdiagnose-energiekrise-inflation-rezession-und-wohlstandsverlust.html, 07. Dezember 2022.

Horch, Heinz-Dieter/Schubert, Manfred/Walzel, Stefan (Sportbetriebslehre, 2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre, Berlin Heidelberg, Springer Gabler, S. 24, 66, 68f, 109f, 114, 116f, 118, 119, 123, 320, 371.

Keller, Katharina/Theuerkauf, Michael (2022): Sportvereine unter Krise – Was die Verantwortlichen unternehmen können, In: Braunschweiger Zeitung, Nr. 281, 31.12.2022, S. 16.

Kretschmer, Christian (Energiekrise, [online] 2022): Energiekrise, Geht Sportvereinen die Energie aus?, https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/sportvereine-energiekrise-101.html, Zugriff: 23. November 2022.

Krystek, Ulrich/Fiege, Stefanie (Krisenmanagement, o.J.): Definition: Was ist "Krisenmanagement"?, https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenmanagement-37353, Zugriff: 23.12.2022.

Krüger, Arnd (Sportmarkt, 2004): Duale Strukturen des Sportmarktes, In: Krüger, A., Dreyer, A. (Hrsg.), Sportmanagement – Eine themenbezogene Einführung, Oldenbourg, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 6f.

Kuhlbach, Kiyo (Gemeinnützigkeit, [online] o.J.): Gemeinnützigkeit - Die Rechtsform des Vereins, https://www.vibss.de/vereinsmanagement/steuern/gemeinnuetzigkeit/grundlagen/die-rechtsform-des-vereins, Zugriff: 10. Dezember 2022.

Kuhr, Thorsten M. (Eingetragener Verein, [online] o.J.): Eingetragener Verein - Alles zum e.V., https://www.ehrenamt24.de/wissen-fuer-vereine/vereinswiki/eingetragener-verein/#:~:text=Ein%20eingetragener%20Verein%20ist%20eine%20juristische%20Person%20und%20besitzt%20damit,er%20kein%20wirtschaftliches%20Interesse%20verfolgen, Zugriff: 10. Dezember 2022.

LandesSportBund Niedersachsen e.V. (Energiekrise, [online] 2023): Hilfen in der Energiekrise, https://www.lsb-niedersachsen.de/themen/sport-und-vereinsentwicklung/sportstaettenbau/hilfen-in-der-energiekrise, Zugriff: 23. Februar 2023

Meier, Sylvia/Breinich-Schilly, Angelika (Controlling, [online] 2022): Ein Controlling-System in zehn Schritten aufbauen, https://www.springerprofessional.de/controlling/finanzbuchhaltung/in-wenigen-schritten-ein-controllingsystem-aufbauen/10700468#:~:text=Controlling%20ist%20eine%20Unternehmensfunktion%20und,zu%20anderen%2C%20benachbarten%20betrieblichen%20Funktionen., Zugriff: 28. Dezember 2022.

Merten, Klaus (Krise, 2014): Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation, In: Thießen, A. (Hrsg.), Handbuch Krisenmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden, Springer Science+Business Media, S. 156.

MI (Energiegipfel, [online] 2022): Fazit Sport-Energiegipfel mit Minister Pistorius und dem organisierten Sport in Niedersachsen, https://www.mi.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/presseinformationen/fazit-sport-energiegipfel-mit-minister-pistorius-und-dem-organisierten-sport-in-niedersachsen-215517.html, Zugriff: 15. November 2022.

NDR (Norddeutscher Rundfunk) (Energiegipfel, [online] 2022a): Energiegipfel in Niedersachsen: "Kein Verein darf in die Insolvenz", https://www.ndr.de/sport/Energiegipfel-in-Niedersachsen-Kein-Verein-darf-in-die-Insolvenz,energiekrise148.html, Zugriff: 23. Februar 2023.

NDR (Norddeutscher Rundfunk) (Energiekrise, [online] 2022b): Energiekrise bedroht Sportvereine: DOSB ruft zum Sparen auf, https://www.ndr.de/sport/mehr_sport/Energiekrise-bedroht-Sportvereine-DOSB-ruft-zum-Sparen-auf,breitensport128.html, Zugriff: 28.12.2022.

Neuhauss, Florian (Energiekrise, [online] 2022): Energiekrise: So können Sportvereine Strom und Gas sparen, https://www.ndr.de/sport/mehr_sport/Energiekrise-So-koennen-Sportvereine-Strom-und-Gas-sparen,energiekrise172.html, Zugriff: 21.02.2023.

ONE8Y (Energiekrise, [online] 2022): Energiekrise – dem deutschen Sport droht ein Einnahme-Verlust von 280 Millionen Euro pro Monat, https://one8y.de/energiekrise-dem-deutschen-sport-droht-ein-einnahme-verlust-von-280-mio-e-pro-m nat/#:~:text=ONE8Y%20Database-Energy, Zugriff: 27. November 2022.

Paarmann, Anna (Energiekrise in Deutschland, [online] 2021): Energiekrise in Deutschland: Ursachen und Chancen für Verbraucher, https://www.landeszeitung.de/mehr/themenwelten/bauen-wohnen/439282-energiekrise-in-deutschland-ursachen-und-chancen-fuer-verbraucher/, Zugriff: 05. Dezember 2022.

Paschotta, Dr. Rüdiger (Fossile Energieträger, [online] 2010): Fossile Energieträger, https://www.energie-lexikon.info/fossile_energietraeger.html, Zugriff: 05. Dezember 2022.

Rehnert, Malte/Wiechert, Daniel (Energiesparen, [online] 2022): Energiesparen in Sportstätten: Bassum, Twistringen und Syke wollen „den Vereinssport weiter fördern“, https://www.kreiszeitung.de/sport/lokalsport/kreis-diepholz/den-vereinssport-weiter-foerdern-91859032.html, Zugriff: 23. Februar 2023.

Righi, Kathrin (Rücklagen, [online] 2022): Rücklagen bilden im Verein: Voraussetzungen, Arten und Höhe, https://www.vereinswelt.de/ruecklagen, Zugriff : 23. Februar 2023.

Schäfer, Simon (Energiekrise, [online] 2022): Wegen Energiekrise Hessische Vereine rechnen mit Verdreifachung der Kosten, https://www.hessenschau.de/sport/mehr-sport/wegen-energiekrise-hessische-sportvereine-rechnen-mit-verdreifachung-der-kosten-v1,vereine-energiekrise-100.html#:~:text=Vereine%20rechnen%20mit%20Verdreifachung%20der%20Kosten,-Die%20steigenden%20Preise&text=%22Wir%20haben%20in%20normalen%20Zeiten,%2DEnkheim%20dem%20hr%2Dsport., Zugriff: 25. Februar 2023.

Schulte, Volker (Energiekosten, [online] 2022): Inflation und Energiekosten - Wenn der Sportverein zu teuer wird, https://www.sportschau.de/breitensport/inflation-energiepreise-sportvereine-beitraege-mitgliedschaft-100.html, Zugriff: 25. Februar 2023.

Schulze, Christian (Interview, DOSB-Ressortleiter Siegel, [online] 2022): Interview, DOSB-Ressortleiter Siegel fordert Unterstützungsfonds, https://www.sportschau.de/breitensport/energie-krise-vereine-dosb-100.html, Zugriff: 24. Februar 2023.

Schütte, Norbert (Sportmanagement, 2016): Grundwissen Sportmanagement, Konstanz und München, UVK Verlagsgesellschaft mbH, S. 29, 91f, 95-98.

Socius (Garbage Can Modell, [online] 2012): Das Garbag Can Modell der Organisierten Anarchie, http://www.wissen.socius.de/images/stories/organisationsentwicklung/oe-prozesse/garbagecanmodell.pdf, S.1, Zugriff: 22.02.2023.

Sportplatzwelt (Energiesparmaßnahmen, [online] 2022): Energiesparmaßnahmen: Empfehlungen für kommunale Sportstätten, https://www.sportplatz-welt.de/news/47934/energiesparmassnahmen-empfehlungen-fuer-kommunale-sportstaetten, Zugriff: 29.12.2022.

Stettner, Kai (Vereinskultur, [online] 2022): WLSB-News „Vereinskultur ist der Kern eines Sportvereins“, https://www.wlsb.de/aktuelles/news/16-diverses/1284-vereinskultur-ist-der-kern-eines-sportvereins#bktop, Zugriff: 15. Dezember 2022.

Stülpnagel, Christian (Energiesparen, [online] 2022): Sport in der Energiekrise - Energiesparen zur Existenzsicherung, https://www.deutschlandfunk.de/vereine-energiekosten-100.html, Zugriff: 02.01.2022

SWG-Stadtwerke Gießen AG (Einsatz von Energie, [online] o.J.): Optimaler Einsatz von Energie, Informationen für Sporthallen, Sportplätze und Co., https://www.energiessen.de/fileadmin/user_upload/PDF/06_energiessen/04_Broschueren/SWG-Broschuere_Sportplaetze.pdf, S. 2f, Zugriff: 29. Dezember 2022.

Vahs, Dietmar/Schäfer-Kunz, Jan (Betriebswirtschaftslehre, 2015): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 6

Wadsack, Ronald (Krisenmanagement, 2006): Krisenmanagement für Sportbetriebe – eine betriebswirtschaftliche Einführung, In: Wadsack, R. (Hrsg.), Krisenmanagement in Sportbetrieben, Bd. 1, Blickpunkt Sportmanagement, Frankfurt am Main, Peter Lang GmbH, S. 15, 16, 17-21, 21, 35, 38, 49, 50, 52f, 58-65, 69.

Wadsack, Ronald (Mitarbeitermanagement, 2004): Mitarbeitermanagement im Sport, In: Krüger, A., Dreyer, A. (Hrsg.), Sportmanagement – Eine themenbezogene Einführung, Oldenbourg, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, S. 127, 129.

Wadsack, Ronald (Krisenvermeidung, 2006), Organisationales Lernen von Sportbetrieben als Chance zur Krisenvermeidung, In: Wadsack, R. (Hrsg.), Krisenmanagement in Sportbetrieben, Bd. 1, Blickpunkt Sportmanagement, Frankfurt am Main, Peter Lang GmbH, S. 71.

Wadsack, Ronald (Sportverein, 2019): Sportverein, In: Bezold, T., Thieme, L., Trosien, G., Wadsack, R. (Hrsg.), Handwörterbuch des Sportmanagement, Bd. 2, Blickpunkt Sportmanagement, 3 neub. und erw. Aufl., Berlin, Peter Lang GmbH, S. 531.

Wadsack, Ronald (Vereinsorganisation, 2021): Vereinsorganisation, Den Verein erfolgreich führen und managen, 1. Aufl., Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 20-22.

Wadsack, Ronald/Wach, Gabriele (Dienstleistungsprozess, 2019): Dienstleistungsprozess im Sport, In: Bezold, T., Thieme, L., Trosien, G., Wadsack, R. (Hrsg.), Handwörterbuch des Sportmanagement, Bd. 2, Blickpunkt Sportmanagement, 3 neub. und erw. Aufl., Berlin, Peter Lang GmbH, S. 73, 75.

Wadsack, Ronald/Wach, Gabriele (Legitimationkapital, 2017): Die Bedeutung des organisierten Sports für das Stadtmarketing – eine Darstellung auf Basis des Legitimationskapital-Konzeptes, In: Wadsack, R./Wach, G. (Hrsg.), Sport in der Kommune als Managementaufgabe, Bd. 5, Blickpunkt Sportmanagement, Frankfurt am Main, Peter Lang GmbH, S. 129f, 131.

Wadsack, Ronald/Wach, Gabriele (Ressource von Sportvereinen, [online] 2010): Legitimationskapital als Ressource von Sportvereinen, https://www.sport-und-management.de/index.php/archiv/6-2010-4, Zugriff: 13. Dezember 2022, In Sciamus - Sport und Management, 4/2010, S. 2-5.

Wächter, Andree (Energiekrise trifft Sportvereine hart, [online] 2022): „Größere Bedrohung als die Coronakrise“: Energiekrise trifft Sportvereine hart, https://www.kreiszeitung.de/lokales/niedersachsen/energiekrise-gaspreise-strompreise-sportvereine-led-flutlicht-corona-lsb-reinhard-rawe-91852885.html, Zugriff: 23. November 2022.

Weigl, Benjamin (Grundversorger, [online] 2022): Grundversorgung Strom & Gas - Wie Du zum günstigeren Grundversorger für Gas oder Strom wechselst, https://www.finanztip.de/grundversorgung/#:~:text=Sie%20sollten%20g%C3%BCnstiger%20als%20die,eine%20Auswertung%20der%20Bundesnetzagentur%20zeigt.&text=Ein%20Grundversorgungsvertrag%20hat%20keine%20feste,bleibst%20Du%20in%20der%20Grundversorgung., Zugriff am 30.12.2022.

Wulff, Fiete (Aktuelle Lage der Gasversorgung in Deutschland, [online] 2022): Aktuelle Lage der Gasversorgung in Deutschland, https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Fachthemen/ElektrizitaetundGas/Versorgungssicherheit/aktuelle_gasversorgung/start.html;jsessionid=DFAB87BF2F8D430A85DB89537B12E9D2, Zugriff: 05. Dezember 2022.

Zeisberg, Marie-Christine (Rohstoffvölkerrecht, 2021): Ein Rohstoffvölkerrecht für das 21. Jahrhundert, 1. Aufl., Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, S. 38-44.

Zeit online (Gaspreise, [online] 2022): Inflation, Robert Habeck rechnet mit sinkenden Gaspreisen Ende 2023, https://www.zeit.de/politik/deutschland/2022-12/inflation-robert-habeck-gaspreise-sinken-2023, Zugriff: 22.02.2023

Zeppenfeld, B. (Mitgliedsbeitrag für Fitness-Studios, [online] 2022): Durchschnittlicher monatlicher Mitgliedsbeitrag für Fitness-Studios in Deutschland in den Jahren 2016 bis 2020, https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6974/umfrage/mitgliedsbeitraege-fuer-fitness-studios-im-europaeischen-vergleich/#:~:text=Die%20durchschnittlichen%20Mitgliedsbeitr%C3%A4ge%20in%20deutschen,nur%20noch%2042%2C10%20Euro., Zugriff: 14. Dezember 2022.