

## Grundprinzipien

# Grundprinzipien

Worum geht es beim Finanzmanagement im Sportverein?

1. Um das Überleben des Vereins. Dies bedeutet zuerst die Sicherung der Liquidität.
2. Um Transparenz der Vereinsfinanzen, damit jederzeit ein guter Überblick über Situation und Perspektive des Sportvereins gegeben ist.
3. Um Entscheidungen im Rahmen der Führung des Sportvereins fundiert zu treffen.

## Liquiditätssicherung

Die Kontrolle und Planung der liquiden Mittel ist die zentrale Aufgabe. Es geht um die aktuelle Verfügbarkeit von liquiden Mitteln und die zukunftsorientierte Planung des Finanzmittelbedarfs und der Finanzmittelverfügbarkeit.

Instrument: Liquiditätsplanung

## Transparenz der Vereinsfinanzen

Gegenüber den Mitgliedern und für die Führungsarbeit muss die Lage des Vereins und die Perspektive auch in finanzieller Hinsicht klar dargestellt werden.

Instrumente: Haushaltsplan, Budgetierung, Veranstaltungs-/Projektplanung, Erstattungsmanagement

## Fundierte Entscheidungen

Hierzu ist zwar auch die Transparenz eine wichtige Voraussetzung. Die Verfügbarkeit von aktuellen und gut aufbereiteten Daten bietet für jede Führungskraft im Verein die Möglichkeit, Entscheidungen mit gutem Gewissen zu treffen. Die Alternative dazu ist die Entscheidung auf der Basis der Hoffnung („Es wird schon gut gehen.“)

Instrumente: Haushaltsplan, Liquiditätsplanung

## Finanzanalyse - Einführung

Finanzmanagement bedeutet auch Analyse. Schließlich müssen die Informationen für finanzwirksame Entscheidungen irgendwo ihre Grundlage haben. Zu unterscheiden sind

- Stichtagsanalysen, die den Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt angeben,
- Verlaufsanalysen, welche die Veränderung einer bestimmten Finanzgröße in monatlichen, vierteljährlichen oder jährlichen Schritten aufzeigen und
- Finanzprognosen für die Abschätzung der Finanzwirkung von anstehenden Entscheidungen.

Diese statistischen Größen müssen gemäß dem Bedarf des einzelnen Vereins bestimmt und genutzt werden. Es macht keinen Sinn, diese Größen „für den Papierkorb“ zu ermitteln. Planbarkeit hat ihre Grenzen. Alle statistischen Methoden können keine Entscheidung absolut absichern.

*Ein Beispiel:* Der Kontostand des Vereinskontos gemäß dem aktuellen Kontoauszug ist eine Stichtagsgröße. Was sagt sie aus? Das zu dem Zeitpunkt, da der Buchungsschnitt in der Bank war, die verzeichneten Umsätze seit dem letzten Auszug berücksichtigt wurden und daraus der angegebene Saldo resultiert. Die Aussage umfasst nicht mehr und nicht weniger. Eine auf Grund des Kontostandes getroffene Entscheidung kann z. B. ein Liquiditätsproblem bringen, wenn zwischenzeitlich vielleicht andere Abgänge vom Konto erfolgten.

Gerade die Verlaufsanalysen haben bei dem Lernen über den eigenen Verein eine wichtige Bedeutung. Denn erst aus der Veränderung von statistischen Größen und der Verknüpfung mit Ursachen lassen sich Folgerungen für die Wirkung einzelner Entscheidungen treffen.

Letztlich dienen Finanzprognosen dazu, sich ein Bild von den finanziellen Auswirkungen einzelner Entscheidungen zu machen. Beispiel: Die Übernahme des Nachbarvereins, der auf Grund von Zahlungsschwierigkeiten seinen Betrieb einstellt. Die Schulden sind zwar nicht zu übernehmen. Aber was bedeutet es z. B. erstmalig einen Kunstrasenplatz zu betreiben? Wie viele Mitglieder werden übernommen, welchen Aufwand erfordert die Betreuung? Alles Fragen, die durch eine zukunftsorientierte Finanzanalyse beantwortet werden müssen, um die Entscheidungen im Verein so sicher wie möglich zu gestalten.

## Finanzierungsanteile

Die Beiträge sind zwar die wichtigste Einnahmequelle, sie ist aber nicht die einzige. Einnahmen von Sportvereinen können z. B. nach der Stetigkeit eingeteilt werden. Dies bedeutet die absehbare Regelmäßigkeit, mit der diese dem Verein zur Verfügung stehen. Auf der einen Seite haben wir Beiträge, die zumindest zu einem hohen Prozentanteil sicher eingeplant werden können. Dagegen ist der Anteil der Spenden nur sehr begrenzt sicher für das nächste Jahr fort zu schreiben. Neben einer Gegenüberstellung der Einnahmearten ist auch hier wieder der Vergleich mehrerer Jahre aufschlussreich. So kann beurteilt werden, ob z. B. eine Tendenz zur Abhängigkeit von weniger steten (sicheren) Einnahmen erkennbar wird.

## Haushaltsplan

### Haushaltsplan

Die Aufstellung des Haushalts ist Grundlage jeglichen Finanzmanagement im Verein. Der Haushalt ist vom Vereinsvorstand zu erstellen und wird mit Genehmigung durch die Jahreshauptversammlung, zur verbindlichen Grundlage des Wirtschaftens im Sportverein. Informationsgrundlage sind das Wirtschaftsergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres sowie die mit Kosten verbundenen Vorhaben im neuen Jahr.

Das Haushaltsplan-Konzept ist eng mit dem Verwaltungsdenken und der Haushaltserführung öffentlicher Haushalte verbunden. Für eine wirtschaftliche Vorgehensweise bietet dieses Konzept wenig Hilfe. Die Systematik der Arbeit mit einem Haushaltsplan ist in der folgenden Abbildung zusammen gestellt.

Die Fortschreibung von Haushaltsansätzen birgt die Gefahr der unkritischen Übernahme des alten Ansatzes, wobei die Kosten lediglich „wegen der Teuerung“ heraufgesetzt werden. Auch bei der Haushaltserstellung sollte die Leistungsseite nicht außer Acht bleiben. Das heißt, absehbare Veränderungen für das kommende Jahr müssen nach bestem Wissen berücksichtigt werden. Beispiele:

- Ist die Zahl der Gruppenteilnehmer als gleich bleibend zu erwarten?
- Werden sich die Wettkampfkosten verändern?
- Wird wieder ein Vereinsfest ausgerichtet?

- Was bedeutet die Umstellung des Beitragseinzuges auf eigene EDV?

Um die Vorhersagbarkeit und Schätzbarkeit von zukünftigen Entwicklungen nicht überzustrapazieren, ist eine Sicherheitsmarge in die Haushaltsplanung einzubauen. Eine z. B. 5 %ige Reserve darf nicht frühzeitig als frei verfügbare Zusatzmittel missverstanden werden. In erster Linie dienen sie als Notanker bei unvorgesehenen Ausgaben.

Ebenso muss schon bei der Haushaltsplanung beachtet werden, inwieweit für Einnahmen in den einzelnen steuerlichen Bereichen des Vereins Einschränkungen für ihre Verwendbarkeit verbunden sind.

Ein weiterer Fallstrick bei der Haushaltsplanung ist die Missachtung von Zweckbindungen für z. B. Zuschüsse. Wenn die Mittel z. B. nur für eine spezielle Jugendfahrt bewilligt wurden, können sie nicht wahllos für eine andere Vereinsaktion eingesetzt werden. Dies muss sowohl bei der Haushaltsplanung als auch bei der Haushaltsüberwachung adäquat berücksichtigt werden.

Einnahmesicherheit

## **Einnahmesicherheit**

Die Zahlungsmoral der Mitglieder, Gönner, Förderer und Geschäftspartner des Sportvereins ist auch ein Thema der Finanzanalyse. Die folgende Bestandsaufnahme zur Sicherheit von Einnahmen ist ebenfalls eine Planungsform. Sie dient dazu, die erwarteten Einnahmen im Hinblick auf die Wahrscheinlichkeit ihres Eingangs zu bewerten.

Für das laufende Jahr ist sie insbesondere als Soll-Ist-Vergleich wichtiges Instrument zur Bewertung der gesamten finanziellen Lage. Sie dient als Warnsignal für Entscheidungen, die finanziell auf unsicheren Mittelzuflüssen basieren. Auch im Längsschnitt der Ist-Werte lassen sich Erkenntnisse über die Veränderungen im Zahlungsverhalten ableiten.

Veranstaltungs-/Projektplanung

## **Veranstaltungs-/Projektplanung**

Veranstaltungen des Sportvereins sind z. B. Turniere, Feste, Trainingslager oder Ferienfreizeiten. Bei Veranstaltungen ist unter dem Gesichtspunkt des Finanzmanagement vor allem ein gezieltes Projektmanagement hilfreich. Es umfasst auch eine Budgetierung und ein Kostenmanagement. Nur wenn frühzeitig erkennbar ist, dass eine Kostenposition aus dem Ruder läuft, lassen sich wirkungsvolle Gegenmaßnahmen ergreifen. Damit soll die Einhaltung der Projektkalkulation gesichert werden.

Die Abbildung zeigt eine Übersicht zum Ablauf des Projektmanagement. Die Vorabkalkulation und das Controlling der einzelnen Projektschritte ist die eine Aufgabe. Weiterhin ist die Festlegung von Verantwortlichkeiten und das systematische Vorgehen der Projektgruppe wichtig. Dieses Basismodell lässt sich auf jede Form von Vereinveranstaltung übertragen.

Einzelne Vorschläge für Einsparungsmöglichkeiten bei Vereinsveranstaltungen finden sich in der folgenden Übersicht:

- Kein "Größenwahn" bei der Verpflichtung von Musik- oder sonstigen Showgruppen.
- Testen des Mitgliederinteresses frühzeitig vor der Veranstaltung, um Zuspruch und Kapazitäten besser abschätzen zu können.
- Für den Wareneinkauf und das Catering verschiedene Angebote einholen.
- V. a. Projekte mit Jugendlichen auf Zuschussmöglichkeiten prüfen.
- Kostenabschätzung als Grundlage der Preisfestlegung vornehmen.

## Liquiditätsplanung

### **Liquiditätsplanung**

Die Liquiditätsplanung orientiert sich nur an den realen Zahlungsströmen. Es ist also nicht der Schluss eines Vertrages relevant, sondern das Datum der tatsächlichen Finanztransaktion. Für die Planung der Liquidität ist der vereinbarte Zahlungszeitpunkt als SOLL-Größe relevant. Das Liquiditätscontrolling erfasst zusätzlich den tatsächlichen Zeitpunkt der Zahung. Es nützt dem Verein wenig, wenn ein Gönner eine Summe von 5.000 EUR in einem Monat in Aussicht gestellt hat aber größere Rechnungen am nächsten Tag fällig sind.

Die Liquiditätsplanung kann mit einer Liquiditätsübersicht erfolgen.

Diese monatsweise Auswertung zeigt mögliche Liquiditätsengpässe. In dem Beispiel sind die Monate Mai und Juni kritisch, Überbrückungsmaßnahmen sind zu organisieren. Lösungsmöglichkeiten können z.

B.

- das Verzögern der Bezahlung von Rechnungen,
- das Vorziehen von Einnahmen oder
- die Inanspruchnahme eines Überziehungskredites sein.

Gerade bei größeren Zahlungen kann es bei einem Liquiditätsengpass zu Problemen kommen, besonders wenn sich die Bank des Sportvereins nicht bereit erklärt, einen Überbrückungskredit zu geben. Weitere kritische Situationen ergeben sich aus kurzfristigen und unerwarteten Liquiditätseinbußen, indem vertraglich vereinbarte Einnahmen ausbleiben (Ausfall eines Sponsors). Dann ist eine entsprechende aktualisierte Übersicht ein wichtiges Steuerinstrument im Verein. So können die Konsequenzen schnell überblickt und Handlungsmöglichkeiten zielgerichtet bewertet werden.

Natürlich gilt dies nicht nur für Liquiditätsengpässe. Bei absehbar nicht erforderlicher Liquidität kann die Anlage von Geldern erwogen werden.

Budgetierung

## Budgetierung

Budgetierung meint, dass innerhalb des Vereins rechtzeitig vor einer neuen Rechnungsperiode abgestimmt wird, welche finanziellen Mittel jedem Bereich des Vereins zur Verfügung stehen. Grundlage sind die Ziele in den einzelnen Abteilungen bzw. Sparten. Mittelbar erfolgt mit den Budgetverhandlungen auch eine Zielabstimmung innerhalb des Vereins.

Zu unterscheiden ist die

- Budgetierung von Bereichen des Vereins (Mannschaft, Abteilung, Gruppe) oder die
- Budgetierung von Projekten (z. B. Vereinsfest, Spielbetrieb 1. Mannschaft, Übungsbetrieb).

In einem schrittweisen Prozess wird der finanzielle Rahmen abgesteckt. Innerhalb dieses Rahmens

können die Abteilungs-, Gruppen- oder Mannschaftsverantwortlichen eigenständig über die Mittelverwendung entscheiden. Natürlich immer im Rahmen der Vereinsinteressen. Eine Überschreitung des vereinbarten Rahmens ist in der Regel nicht möglich, oder bedarf der ausdrücklichen Abklärung mit dem Gesamtvorstand bzw. dem Schatzmeister.

Arbeitsschritte für die Budgetierung im Verein (Beispiele: Abteilungen)

1. Erstellen einer Bedarfsliste auf der Basis der Abteilungsziele
2. Kostenschätzung für die Erfüllung der Bedarfsliste
3. Schätzung der Einnahmen für Aktivitäten
4. Prioritätenbildung Bedarfsliste/ Aktivitäten
5. Abstimmung Einnahmen/Ausgaben mit dem Schatzmeister des Vereins
6. Verabschiedung durch den Vorstand
7. Kontrolle/Steuerung durch Abteilungsleiter/Schatzmeister

Die Aufgaben der Budgetierung sind

- die Schaffung einer Informationsgrundlage für die Vereinsplanung,
- die Koordination der Finanzplanung im Sportverein,
- die Kontrolle der Leistungen (Zielerreichung),
- die Motivation der Vereinsmitarbeiter durch Übergabe von Verantwortung und Freiräume innerhalb des Budgets.

Eine Problematik der Budgetierung liegt in der Politisierung. Sachargumente treten in diesem Fall hinter anderen Beweggründen zurück (Beispiel: Stützung der 1. Mannschaft). Budgetierung ist der Taktik der "stillen Reserven" verbunden, in dem z. B. durch großzügige Finanzansätze Freiräume geschaffen werden. Ein weiterer Problempunkt ist das "Etatdenken", dem vermeintlichen Zwang, das Budget bis zum Jahresende ausschöpfen zu müssen. Ob es sinnvoll ist oder nicht. Diese Problembereiche können im Grunde nur durch aufmerksame Budgetplanung und Vertrauen in der Zusammenarbeit entgegengewirkt werden.

Eine Variante ist das sogenannte „Zero-Base-Budgeting“, welches die Vorgabe enthält, bei jeder

regulären Budgetverhandlung, also in der Regel ein Mal pro Jahr, alle Budgetpositionen von Neuem zu begründen. Jeder EUR des Budgets ist damit in jeder Planungsperiode neu zu überdenken und zu begründen. Damit soll dem Entstehen von „Gewohnheitsposten“ im Budget („Die Pauschale haben wir schon die letzten 5 Jahre bekommen, warum dann nicht dieses Jahr?“) vorgebeugt werden. Hintergrund ist die Überlegung, dass Aufgaben und Arbeitsweise sich mit der Zeit ändern und damit auch die Budgetpositionen Veränderungen erfahren.

## Einsparungsanalyse

### **Einsparungsanalyse**

Irgendwann reicht es nicht mehr aus, auf der Einnahmeseite des Vereinshaushalts nach neuen Geldern zu jagen. Dann müssen die Ausgaben auf den Prüfstand. Eine Einsparungsanalyse ist angesagt. Es gibt einige Grundformen der Kostenreduzierung. Sie sind in der folgenden Tabelle zusammen gestellt.

Diese Grundformen können über die Beispiele hinaus auf Sportvereine übertragen werden. Dazu kann z. B. eine Projektgruppe eingerichtet werden, die sich über die Möglichkeiten von Einsparungen im Vereinsbetrieb Gedanken machen soll.

Eine andere Möglichkeit besteht in der Durchführung eines Wettbewerbs im Verein „Gesucht: Die beste Einsparung im Verein“. Hier wird nicht nach dem größten Spareffekt sondern nach der Pfiffigkeit bewertet, den die eingereichten Vorschläge ausdrücken. Im Verein kann zudem eine Informationskampagne gestartet werden: „Sparsamkeit für niedrige Beiträge“. Bei allen möglichen Gelegenheiten wird in verschiedener Form auf den Zusammenhang von Kosten und Beiträgen eingegangen. Dazu zählen Appelle in der Mitgliederversammlung, Beispiele in der Vereinszeitung. Natürlich können auch hier Wettbewerbe eingebettet werden. Hauptsache das Bewusstsein für das Thema wird geschärft.

Die Beispiele der Reduzierung von Kosten für den Verein beinhalten auch Möglichkeiten, den Zeitaufwand zu vermindern. Gerade bei ehrenamtlicher Arbeit ist dies ein wichtiges Thema. Ehrenamtliche Tätigkeit verursacht zwar keine Kosten, Zeitverschwendungen verursachen möglicherweise Frustrationen und unnötige Diskussionen.

Die folgenden Beispiele für Kostenreduzierungen wurden von Vereinsvertretern im Rahmen von Seminaren erarbeitet:

### **Vereinsverwaltung**

- Richtige Computer-Software auswählen (Preis, Leistung)
- Mitarbeiter für die vorhandene Software schulen

- Mitgliederkontrollen mit EDV unterstützen (aktuelle Mitgliederlisten)
- Nutzung von günstigen Anbietern für Telefon, Internet, Energie
- Fax und Email statt Briefpost
- Kopien/Drucke durch Werbepartner

## **Mitglieder**

- Gute Auslastung der Übungsgruppen sichern
- Konsequente Einholung von Beitragsaußenständen
- Ehrungen nur bei besonderen Anlässen
- Arbeitsstunden einführen

## **Vereinsbetrieb**

- Unrentabale Gruppen/Abteilungen schließen
- Spielgemeinschaft bilden
- "Pflege" der ehrenamtlichen Mitarbeiter Ernst nehmen
- Bildung von Fahrgemeinschaften
- Verkauf nicht mehr benötigter Sportgeräte

Diese Beispiele zeigen, dass jeweils die Bedingungen des einzelnen Sportvereins ausschlaggebend sind. Generell kann die Notwendigkeit zu Einsparungen auch dazu führen, dass lange überfällige Entscheidungen endlich getroffen werden. Bislang abgeblockte Lösungen (Aufgabe eines Angebotes, Straffung der Ehrungsordnung, Regelung der Kostenerstattung usw.) werden unter dem Kostendruck auf einmal möglich. Damit bietet die Einsparnotwendigkeit in diesem Sinne sogar eine Chance.

