# 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

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 Haushaltsführung 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 Haushaltsplanung 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

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

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, das 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 Vereinsveranstaltung 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.