

Finanzmanagement im Sportverein

Ein Sportverein mag sich noch so gute Ziele vornehmen: Ohne Geld in der Kasse wird er genau so wenig erreichen, wie ein Sportschütze, der keine Kugel im Lauf hat.

Sportvereine sind für die Gesellschaft wichtig, darin sind sich Politiker aller Parteien einig. Aber leider stimmen sie auch in einem anderen Punkt überein: Von den öffentlichen Haushalten ist weniger Unterstützung als bisher zu erhoffen.

Geld ist nicht nur in den öffentlichen Kassen knapp. Auch die privaten Haushalte rechnen mittlerweile mit spitzem Stift und stellen jede Ausgabe, auch den Vereinsbeitrag, auf den Prüfstand. Wenn sie aber ihre Beiträge entrichten, erwarten sie dafür hervorragende Leistungen.

Fazit: Sportvereine müssen genau planen, wie sie mit ihren finanziellen Ressourcen das Optimum für ihre Mitglieder ermöglichen. Finanzmanagement ist deshalb für jeden Sportverein ein Muss.

Inhaltsverzeichnis

Brauchen Sportvereine ein Finanzmanagement?

Grundregeln für das Finanzmanagement

Kernaufgaben des Finanzmanagements

Das kleine 1 x 1 der Mittelbeschaffung

Rechnungswesen im Verein

Controlling

1. Brauchen Sportvereine ein Finanzmanagement?

Das Spiel beginnt täglich neu und der Korb hängt hoch: Mitglieder erwarten attraktive Angebote, moderne Ausstattung und professionelles Management. Das kostet Geld, zunehmend mehr. Gleichzeitig zieht sich die Politik aus der finanziellen Mitverantwortung für gemeinnützige Vereine zurück oder stellt Leistungen nur noch entgeltlich zur Verfügung. Daraus erwachsen neue Herausforderungen an die Verantwortlichen im Verein. Eine der wichtigsten: für gesunde Finanzen zu sorgen.

Mittel im Mittelpunkt

Modernes Finanzmanagement im Verein erschöpft sich nicht darin, Mitgliedsbeiträge zu verbuchen. Es bedeutet: Gestalten – Planen – Kontrollieren.

Ein gut organisiertes Kostenmanagement einerseits und die Erschließung neuer Einnahmequellen andererseits, darauf kommt es an, um die Mittel zu erwirtschaften, ohne die viele Ziele nicht zu verwirklichen sind. Eine Gestaltungsaufgabe, für die der Vereinsvorstand in der Verantwortung steht.

Warnsignale für Optimierungsbedarf

Wie gut funktioniert das Finanzmanagement in Ihrem Sportverein? Fünf Fragen zum Stand Ihres Finanzmanagements bieten die Möglichkeit zur Selbstprüfung:

1. Wurden häufiger Nachbesserungen bei den finanziellen Planungen erforderlich?
2. Musste Ihr Verein Einsparungen vornehmen, um überraschend aufgetretene Finanzlöcher zu stopfen?
3. Hatten Sie Einnahmeausfälle, weil Mitglieder keine Beiträge oder Kursteilnehmer keine Kursgebühren gezahlt haben?
4. Behandelt das Finanzmanagement erhoffte aber noch nicht verbindlich vereinbarte Einnahmen als sichere Eingänge?
5. Sind Sie unsicher, ob die Finanzgeschäfte im Verein einer Überprüfung durch die Steuerbehörden Stand halten würden?

Wenn Sie nur eine dieser Fragen mit "Ja" beantworten müssen, bedarf das Finanzmanagement in Ihrem Verein einer schnellen Überprüfung.

2. Grundregeln für das Finanzmanagement

Das Finanzmanagement ist ein wichtiger Beitrag zur Zukunftssicherung Ihres Sportvereins. Einige Überlegungen helfen Ihnen, den Kurs zu bestimmen.

1. Vergangenheit hat keine Zukunft.

Maßstab für das Finanzmanagement sind die kommenden Ziele Ihres Sportvereins. Aber die Zukunft ist ungewiss. Deshalb greifen Planer oft auf Zahlen aus der Vergangenheit zurück. Genau genommen sagen die aber nichts über die Zukunft aus. Erfahrungswerte sind darum unsichere Werte und die Finanzplanung kann mit ihnen nicht rechnen. Zu vieles ist im Fluss, als dass Haushaltsdaten von gestern eine verlässliche Basis für die Planung von morgen bilden könnten. Überlegen Sie deshalb, auf welche aktuellen Entwicklungen Sie Ihre Prognosen stützen können. Und arbeiten Sie mit alternativen Szenarien: Was wäre, wenn es so läuft wie in der Vergangenheit? Was, wenn es besser oder schlechter lief?

2. Planen Sie mit aller Konsequenz.

Überprüfen Sie regelmäßig Ihre Planung, untersuchen Sie Abweichungen und reagieren Sie frühzeitig. Ein Beispiel: Der Umgang mit geschuldeten, aber nicht gezahlten Mitgliedsbeiträgen oder Kursgebühren. Manche Einnahme steht bloß auf dem Papier, wenn Vereine nicht konsequent ihre Außenstände kontrollieren und einfordern. Nur wenn Sie solche Fehlentwicklungen schnell aufdecken und beseitigen, ist auf Ihre Finanzplanung Verlass.

3. Hoffnungen lassen sich nicht verbuchen.

Ein Dienstleister denkt darüber nach, Ihrem Verein die Rechnung zu erlassen? Ein Förderer stellt Gelder in Aussicht? Alles gut – aber nicht gut genug für die Finanzplanung. Aussichten und Erwartungen sind keine Währung, mit der sich zahlen lässt. Kalkulieren Sie deshalb nicht damit. Oder bereiten Sie zumindest Alternativplanungen für den Fall vor, dass es anders kommt, als erhofft.

4. Schlaraffenland war gestern.

Die Gelder für die Vereinsarbeit müssen aktiv eingenommen werden. Voraussetzung: Sie müssen Mitglieder und Förderer für Ihren Verein gewinnen. Erfolgreich sind Sie, wenn Sie in der Vereinsarbeit gezielt auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Interessensgruppen eingehen. Grundlagen modernen Finanzmanagements sind deshalb immer Zielgruppenorientierung und Überzeugungsarbeit.

5. Folgekosten kosten Zukunft.

Neue Anschaffungen geplant? Berechnen Sie vorher alle Folgekosten, zum Beispiel Personal- und Werbekosten für neue Angebote, Wartungskosten für neue Anlagen, Instandhaltungskosten für neue Gebäude.

6. Zahlen gehören auf den Tisch.

Entscheidungsträger und Gremien brauchen Planungsklarheit. Mitglieder erwarten Transparenz, wofür ihre Beiträge verwendet werden. Förderer erwarten Rechenschaft, wie Ihr Sportverein mit den bereit gestellten Mitteln umgegangen ist. Finanzmanagement in einem gemeinnützigen Sportverein sollte deshalb immer transparent sein.

7. Projekte mit Budget schaffen Transparenz.

Projekte, die ordentlich budgetiert werden, wirken sich positiv auf Ihr Finanzmanagement aus: Sie erleichtern die Finanzsteuerung, sorgen für klare Zuständigkeiten, schaffen Transparenz. Und genau genommen lässt sich jedes Vorhaben als Projekt planen.

8. Das Steuerrecht kennt kein Pardon.

Das Recht rund um die Finanzen ist lästig. Noch lästiger sind aber die Konsequenzen, wenn Sie es ignorieren. Kleine Verstöße können zur gelben, große zur roten Karte führen; und oft beginnen die großen Verstöße mit kleinen Nachlässigkeiten. Von Kavaliersdelikten jedenfalls ist im Steuerrecht keine Rede – Vereine, die sich darüber Illusionen machen, können bei der Steuerprüfung böse Überraschungen erleben.

Weitere Informationen erhalten Sie in der Checkliste 3.2.01 Fiskalische Pflichten des Vorstands.

3. Kernaufgaben des Finanzmanagements

Die Verantwortlichen für das Finanzmanagement im Verein sind gefordert, aktiv, vorausschauend und ideenreich für ausreichende Einnahmen zur Erfüllung der Vereinsaufgaben zu sorgen. Zwei Herausforderungen sind Spiel entscheidend: die Sicherstellung der Liquidität einerseits und andererseits die Beschaffung der benötigten finanziellen Mittel für die gesetzten Ziele.

Liquidität

Liquidität bedeutet, dass Ihr Sportverein zu jedem Zeitpunkt über ausreichende finanzielle Mittel verfügt, um jede erforderliche Auszahlung termingerecht zu erfüllen. Die Erhaltung der Liquidität ist zugleich eine Mindest- und eine Hauptaufgabe des Finanzmanagements. Denn ohne ausreichende liquide Mittel besteht die Gefahr, dass ein Verein bald nicht mehr mitspielen kann.

Ziele und Finanzen

Finanzen sind Mittel zum Zweck. Im gemeinnützigen Verein bedeutet das, ausreichende Mittel zu akquirieren, um Visionen und Ziele zu realisieren. Ein Beispiel: Viele Sportvereine haben in ihrer Satzung festgelegt, nicht nur den Sport zu fördern, sondern auch sozial tätig zu werden. Damit solche engagierten Ziele nicht nur auf dem Papier stehen, müssen die Finanzverantwortlichen die nötigen Mittel beschaffen.

Die Leistungsorientierung im Finanzmanagement führt zwangsläufig zu einer Abkehr vom Denken in Haushalten, das lange Zeit vorgeherrscht hat. Haushaltspositionen während des Wirtschaftsjahres möglichst auszuschöpfen oder einzelne Budgets zu maximieren – das ist Finanzmanagement von gestern. Vorausschauendes Finanzmanagement orientiert sich an den Zielen und Bedürfnissen des ganzen Vereins als Wertegemeinschaft.

Finanzmanagement im Jahresrhythmus

Das Haushaltsjahr gibt den zeitlichen Rahmen für die Finanzplanung vor. Sie erfolgt in vier Schritten:

1. Festlegung der inhaltlichen Ziele des Vereins für das kommende Haushaltsjahr.
2. Planung der Umsetzungsschritte und der notwendigen Einnahmen und Ausgaben zur Gewährleistung der vereinbarten Ziele (Haushaltsplan).
3. Entscheidung durch die satzungsgemäß vorgesehenen Gremien über den Haushaltsplan des kommenden Jahres und damit auch über die künftigen Ziele.
4. Realisierung der strukturellen Voraussetzungen zur Durchführung des Haushaltsplans und laufende Kontrolle der geplanten Einnahmen und Ausgaben.

Zwei Beispiele für die Erstellung eines Finanzplans finden Sie in der Checkliste 3.1.09 Aufbau eines Haushaltsplans.

Steuerprivilegien und Steuerpflichten

Gemeinnützige Vereine dienen der Allgemeinheit. Der Staat unterstützt sie deshalb durch steuerliche Erleichterungen. Aus der Gemeinnützigkeit ergeben sich aber auch Beschränkungen und Pflichten:

- Die Ziele des Vereins müssen dem Gemeinwohl dienen.
 - Die Ziele des Vereins müssen mit dem Vereinszweck übereinstimmen.
 - Gewinnerzielungsabsichten dürfen nicht im Vordergrund stehen.
 - Die Haushaltsplanung muss so angelegt sein, dass die geplanten Ausgaben mit den vorgesehenen Einnahmen zu decken sind.
 - Die Struktur des Rechnungswesens muss jederzeit einen wirtschaftlichen Überblick und eine betriebswirtschaftliche Auswertung ermöglichen.
 - Gewählte Vereinsvertreter kontrollieren das Wirtschaften des Vereins durch Kassenprüfungen.
- Informieren Sie sich dazu auch in der Checkliste 3.1.05 Leitfaden für die Kassenprüfung

Lesen Sie zum Steuerrecht für gemeinnützige Vereine auch die Checklisten:

- 3.2.02 Steuervergünstigungen durch Gemeinnützigkeit
- 3.2.03 Der steuerfreie ideelle Vereinsbereich
- 3.2.04 Vereinseinnahmen und ihre steuerlichen Auswirkungen

4. Das kleine 1 x 1 der Mittelbeschaffung

Nachfolgende Überlegungen helfen Ihnen dabei, aktiv und kreativ die Mittel zu beschaffen, die Ihr Verein benötigt.

Wissen ist Macht.

Nur ein Vorstand, der sich permanent informiert, zum Beispiel bei Fachverbänden, Ämtern oder den Landessportbünden und beharrlich nachforscht und nachfragt, kommt zu den Finanzmitteln, die seinem Verein zustehen.

Kontakte sind Geld wert.

Viele Informationen über Geldtöpfe erhält man nicht durch schriftliche Anfragen. Stellen Sie Kontakte zu Kennern her und pflegen Sie die Beziehungen.

Beziehungen machen sich bezahlt.

Viele Förderrichtlinien lassen den Entscheidern Entscheidungsspielräume. Gute Beziehungen zu Fürsprechern in Politik und Verwaltung können den Ausschlag zu Gunsten Ihres Sportvereins bringen.

Guten Bekannten wird geholfen.

Wer Geld gibt, will wissen, wem er es gibt. Zu einem erfolgreichen Finanzmanagement gehört deshalb eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Wie gut kennen interessante Zielgruppen Ihren Sportverein? Wie stellt er sich in der Öffentlichkeit dar? Wie wird er wahrgenommen? Gilt er als modern und zukunftssträchtig? Informieren Sie sich dazu auch im Baustein „Öffentlichkeitsarbeit im Sportverein“.

Öffentliche Mittel wollen entdeckt werden.

Manchmal entsteht der Eindruck, die öffentliche Hand habe sich ganz geschlossen. Wer genauer nachforscht, entdeckt aber immer noch eine Vielzahl an Fördermitteln. Zum Beispiel institutionelle Förderungen für Vereine, die Aufgaben anstelle staatlicher Einrichtungen übernehmen. Oder Projektfinanzierungen für einzelne Vorhaben, die politische Entscheidungsträger für förderungswürdig halten.

Wer öffentliche Mittel beantragen will, muss den richtigen Ansprechpartner finden. Zunächst ist die richtige Ebene auszumachen, auf staatlicher Ebene zum Beispiel die Kommune, das Land, der Bund oder die Europäische Union. Dann stellt sich die Frage, welches Ressort in welcher Behörde, welchem Verband oder welchen anderen Institutionen zuständig ist. Und schließlich sind die Leistungsvoraussetzungen zu ermitteln.

Als grobe Orientierung gilt: Vorhaben mit lokaler Bedeutung fallen in die Zuständigkeit der Kommune; für Aufgaben mit landesweiter Bedeutung gibt es Landesprogramme, die auch örtliche Vorhaben fördern. Aufgaben mit bundesweiter Bedeutung fallen in den Verantwortungsbereich der Bundesministerien und Bundesbehörden oder der Europäischen Union (EU). Bund und EU dürfen keine

Dauerfinanzierungen für kommunale oder landesweite Vorhaben übernehmen. Sie fördern deshalb nur zeitlich begrenzte Modellvorhaben.

Private Mittelgeber fördern und fordern.

Vor allem Sponsoring ist ein Erfolg versprechender Weg, bei privaten Gebern Finanzmittel für Ihren Sportverein zu beschaffen. Aber ein Sponsor erwartet eine Gegenleistung. Machen Sie ihm ein attraktives Angebot, das ihm seinen Nutzen verdeutlicht.

Wie Sie Sponsoren gewinnen, lesen Sie ab Dezember im Baustein „Sponsoring“.

Weitere Tipps für die Mittelbeschaffung erhalten Sie in der Checkliste 3.1.08 Einnahmequellen eines Sportvereins.

5. Rechnungswesen im Verein

Das Rechnungswesen dient dazu, Einnahmen und Ausgaben zu verwalten und zu steuern. Unabhängig davon, wer die ausführenden Arbeiten im Rechnungswesen abwickelt – es ist Aufgabe des Finanzvorstands, geeignete Strukturen für ein aussagestarkes Rechnungswesen anzulegen.

Funktionen des Rechnungswesens

Ein betriebliches Rechnungswesen verfolgt zwei Hauptfunktionen, nämlich:

- für die Vergangenheit Rechenschaft zu geben
- die Finanzen für die Zukunft zu steuern

Rechenschaftsorientiertes Rechnungswesen

Die Rechenschaftslegung dient der Dokumentation und Kontrolle von Ergebnissen und Geschäftsvorfällen. Adressaten sind immer die Mitglieder, aber auch zum Beispiel verbandliche Gremien, das Finanzamt, Banken, Lieferanten, Spender und Sponsoren, Prüfer öffentlicher Mittel, die Öffentlichkeit und die Medien.

Mehr zur Rechenschaftslegung lesen Sie im Baustein „Rechenschaftslegung“.

Über den Rechenschaftsbericht informiert Sie die Checkliste 3.1.06
Rechenschaftsbericht.

Steuerungsorientiertes Rechnungswesen

Die Steuerungsfunktion des Rechnungswesens dient der Zukunftsplanung. Sie interpretiert die zuvor gespeicherten und verarbeiteten Daten, um eine aussagekräftige Zahlenbasis für Zukunftsentscheidungen zu gewinnen.

Grundsätze des Rechnungswesens

Nachfolgende Grundsätze des Rechnungswesens müssen überprüfbar sein und auch überprüft werden:

- Grundsatz der Vollständigkeit und Richtigkeit sowie der zeitnahen Verbuchung
- Grundsatz der Vollständigkeit und des Saldierungsverbots (so müssen zum Beispiel die Gesamteinnahmen eines Vereinsfestes genauso wie die Gesamtausgaben in voller Höhe verbucht werden; es ist nicht erlaubt, allein die Differenz als Mehr-Einnahme zu verbuchen)
- Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit (Nachprüfbarkeit)
- Grundsatz der Einzelbewertung der Vermögens- und Schuldkosten: Alle Vermögensgegenstände und alle Schuldpositionen müssen einzeln aufgeführt und erklärt werden.
- Grundsatz der vorsichtigen Bewertung von Vermögen und Schulden: Alle Vermögensgegenstände werden entsprechend des realistischen Zeitwertes bzw. den Abschreibungsrichtlinien des Finanzamtes bewertet.
- Grundsatz der formellen Kontinuität oder Stetigkeit

- Grundsatz der Fortführung der „Unternehmenstätigkeit“: Das Rechnungswesen ist so anzulegen, dass es die Fortführung der Geschäftstätigkeit gewährleistet.

Instrumente des Rechnungswesens

Das zentrale Instrument des Rechnungswesens ist die Finanzbuchführung in der Form der Einnahmen- und Ausgabenrechnung oder der doppelten Buchführung.

Einnahmen- und Ausgabenrechnung

Für viele Vereine reicht die einfache Form der Finanzbuchführung, nämlich die Einnahmen- und Ausgabenrechnung. Hier werden die betrieblichen Einnahmen und Ausgaben des Vereins gegenübergestellt und daraufhin das Vermögen zu einem bestimmten Stichtag ermittelt. Folgende Grundsätze sind zu beachten:

- Für jeden Geschäftsvorfall muss ein Beleg erstellt werden (Eingangs- und Ausgangsbelege).
- Einnahmen und Ausgaben sind alle Zu- und Abflüsse an Geldmitteln, zum Beispiel auch die Aufnahme und Tilgung von Darlehen oder Zahlungen für Investitionen.
- Die wichtigsten Positionen bei den Einnahmen aus laufender Tätigkeit sind:
 - Spenden
 - Mitgliedsbeiträge
 - öffentliche Zuschüsse
 - Schenkungen und Erbschaften
 - Einnahmen aus Vermögenseinlagen
 - Leistungsentgelte
- Die wichtigsten Ausgaben aus laufender Tätigkeit sind:
 - satzungsgemäße Zuwendungen an Dritte, zum Beispiel an Fachverbände
 - Personalausgaben (Gehälter, Sozialabgaben)
 - Sachausgaben (Mieten, Büromaterial, Fahrtkosten, Telefonkosten, Werbematerial usw.)

Doppelte Buchführung

Wenn die gesetzlichen Vorschriften oder die Vereinssatzung es vorsehen, ist eine doppelte Buchführung mit Jahresabschluss einzurichten. Sie ist aufwändiger, aber auch aussagekräftiger als die Einnahmen- und Ausgabenrechnung. Ihre wichtigsten Bestandteile sind die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung.

Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung werden, ergänzt durch Erläuterungen, als „Jahresabschluss“ zusammengefasst. Der Jahresabschluss und die ihm zugrunde liegende Buchhaltung dienen dem Verein als Datengrundlage für die Finanzplanung.

Kosten- und Leistungsrechnung

Eine weitere Differenzierung des Rechnungswesens ist die Kosten- und Leistungsrechnung, die in aller Regel in Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung aufgeteilt ist. Sie ermöglicht eine differenzierte Zuordnung der angefallenen Kosten.

Buchführung

Ein wesentlicher Teil des Rechnungswesens ist die Buchführung. Sowohl der Markt, als auch die Sportorganisationen halten diverse EDV- gestützte Buchführungssysteme bereit.

Auf folgende Regeln müssen Sie unabhängig vom Buchführungssystem immer achten:

- Alle Buchungen müssen durch einen Beleg bewiesen sein. Die Belege müssen folgenden Inhalt haben:
 - Zahlungsgrund
 - Zahlungsleistender mit Anschrift
 - Zahlungsempfänger mit Anschrift und Unterschrift
 - Betrag
 - Datum
 - im wirtschaftlichen Bereich zusätzlich den Mehrwertsteuersatz und den Mehrwertsteuerbetrag
- Nach dem Stichtagsprinzip sind alle Zahlungen des Wirtschaftsjahres, beginnend mit dem 1. Januar und endend am 31. Dezember, zu erfassen. Zahlungen, die nach dem Stichtag erfolgen, gehören in die nächste Jahresabrechnung.
- Alle Beträge sind brutto einzutragen. Einnahmen und Ausgaben dürfen nicht gegeneinander aufgerechnet werden.
- Die Eintragungen müssen richtig, vollständig, zeitgerecht und geordnet vorgenommen werden. Das heißt: nichts hinzufügen oder weglassen. Am besten, Sie nehmen die Eintragungen möglichst unverzüglich und immer in der gleichen Ordnung vor, zum Beispiel einem Ordner, in dem die Belege nach Datum oder nach Belegart abgeheftet werden. Das Kassenbuch sollte täglich geführt werden.
- Ein Eintrag in Ihrer Buchführung darf nicht unleserlich gemacht werden. Tipp-Ex, Herausreißen oder Überkleben sind verboten. Verwenden Sie keine löschbaren Schreibgeräte wie Bleistifte.
- Die Kasse und das Kassenbuch unterliegen der Kassensturzfähigkeit, d.h. der rechnerische Bestand im Kassenbuch muss jederzeit mit dem tatsächlichen Geldbestand in der Kasse übereinstimmen. Und selbstverständlich kann der Geldbestand der Kasse nicht unter 0 € sinken.
- Auf jeden Beleg gehört ein Vermerk, auf welches Konto er verbucht wurde.

6. Controlling

Controlling heißt übersetzt: lenken, steuern, regeln. Controlling dient der Vereinsführung als Instrument zur Sicherung der Lebensfähigkeit und der Aufgabenerfüllung des Vereins.

Die Ziele des Controllings sind:

- die Verbesserung der Effizienz durch Erhöhung der Kostentransparenz
- die Ermöglichung eines größeren Zielbewusstseins
- die Verbesserung der Argumentationsposition gegenüber Externen (Öffentlichkeit, Banken etc.)

Planung und Realität

Ein wesentlicher Baustein des Controllings ist der Soll-Ist Vergleich. Die im Rahmen der Haushaltsplanung festgelegten Soll-Werte werden mit den tatsächlichen Ergebnissen im Soll-Ist Vergleich zeitnah analysiert. Diese Analyse ist die Grundlage für die Entscheidungsträger, eventuell notwendige Korrekturmaßnahmen einzuleiten. In der Vereinspraxis hat sich bewährt, diese Betrachtung vierteljährlich vorzunehmen. Die Aufbereitung des Soll-Ist Vergleichs ist Aufgabe der Vereinsverwaltung, die Bewertung ist Aufgabe des Finanzmanagements oder des Vorstands.

Controlling ist wichtig

Auch für kleine Sportvereine ist ratsam, ein wirkungsvolles Controlling zu installieren, da alle gemeinnützigen Organisationen in Zukunft unter zunehmendem Legitimations- und Erfolgsdruck stehen werden. Gezieltes Controlling erhöht die Transparenz und Effizienz im Finanzmanagement und wirkt sich nicht zuletzt auf Externe vertrauensbildend aus.