

# 1 Einleitung

Vereine gewinnen in Deutschland, aber auch in Österreich und der Schweiz immer mehr an gesellschaftlicher Bedeutung. Dies spiegelt sowohl die Entwicklung der Anzahl der Vereine als auch die Mitgliederentwicklung wider. Vereine sind auch heute immer noch tragende Säulen in einem demokratischen System zur Erfüllung bestimmter Ziele (Zwecke), die der Staat nicht unbedingt selbst fördern will und kann, die jedoch die Bedürfnisse der Gesellschaft berücksichtigen.

Gerade in Zeiten, in denen die öffentlichen Haushalte eine Finanznot beklagen (Bund, Länder, Kommunen), besteht die Gefahr, dass öffentliche Aufgaben vernachlässigt werden. Diese sind jedoch notwendig zur Aufrechterhaltung einer gemeinsamen Gesellschaftsstruktur, die von der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben ausgeht. Unsere Gesellschaft hat im Falle des »Ausfalls« des Staates mehrere Instrumente zur Verfügung, die wichtigsten sind hier:

- Erfüllung von Aufgaben durch Vereine,
- Erfüllung von Aufgaben im Rahmen der Vergabe an Dritte; hier insbesondere das Instrument der Privatisierung von Aufgaben.

Aufgrund der immer häufiger geforderten Beteiligung der Bevölkerung über Selbsthilfe und zur Deckung von Aufgabenlücken des Staates wird es auch immer notwendiger, die einzubindenden Institutionen, in unserem Fall Vereine, professioneller auszurichten und die Bedeutung, die ihnen zugetragen wird, zu deren nachhaltiger, wirtschaftlicher Stabilität zu nutzen.

Die Defizite im Finanzbereich der öffentlichen Hand haben sich in sehr hohem Maße auch auf einen Teilbereich der Vereine ausgewirkt, da diese in einem nicht unbedeutenden Maße von öffentlichen Mitteln abhängig sind. Dies bezieht sich sowohl auf die Bezuschussung des Investitionsbereichs als auch auf die Bezuschussung von speziellen laufenden Ausgaben wie z. B. Übungsleiter bei Sportvereinen. Von daher sind die Vereine

schon heute gezwungen, sich nach anderen Finanzierungsquellen umzuschauen, bzw. ihre Anstrengungen, Finanzmittel zu beschaffen, qualitativ zu erhöhen. Damit ist es auch die Aufgabe dieses Buches, die »weichen Faktoren« (Softfacts) zu erläutern, die die Grundlage des Handelns im Bereich Finanzmanagement bilden. Die wichtigste Grundlage bei den »harten Faktoren« (Hardfacts) ist die Wirtschaftlichkeit.

In der Praxis wird das Thema Wirtschaftlichkeit sehr häufig mit einem falsch verstandenen Sparprinzip verwechselt. Betriebswirtschaftlich gesehen ist das *Sparprinzip* eine Ausprägung des Wirtschaftlichkeitsprinzips, es findet sich jedoch in der heutigen Praxis sehr häufig in zwei negativen Interpretationen wieder:

- Sparsamkeit wird gleichgesetzt mit Ausgabenvermeidung! Hierbei wird nicht danach gefragt, ob diese Ausgabe auch einen Nutzen hat. Es wird nicht das Ziel, das ich mit Ausgaben erreichen will, einbezogen (sparen, koste es, was es wolle).
- Die Sparsamkeit wird als »Aufgaben-« und damit auch als »Ausgabenvermeidungsprinzip« angewandt. Das bedeutet, dass man aus Sparsamkeitsgründen bereit ist, bisher notwendige Aufgaben zur Erfüllung der Vereinsziele wegzulassen, da die entsprechenden Finanzmittel nicht zur Verfügung stehen.

Beide Fehlinterpretationen der Sparsamkeit im Rahmen der Wirtschaftlichkeit sind sicher auch darauf zurückzuführen, dass die Erlös- bzw. Nutzenseite des eigenen Vereinshandelns schon im Rahmen der Zielsetzung zu wenig festgelegt und im Rahmen der laufenden Aufgabenerfüllung nicht überprüft wird.

Als Autoren dieses Buches haben wir uns nicht die Aufgabe gestellt, die ganzen bisherigen Betrachtungsweisen des Bereiches »Finanzmanagement im Verein« in ihrer Struktur wiederzugeben, da wir später eine eigene Definition des Finanzmanagements im Verein entwickeln werden. Es sind daher weniger die Bestandteile wie Buchhaltung, steuerrechtliche Regelungen etc., die den Inhalt dieses Buches prägen, sondern die Darstellung von modernen Finanzierungsinstrumenten und

Finanzcontrollinginstrumenten bis hin zur organisatorischen Einbindung des Finanzmanagements als Institution im Verein sowie dessen Verzahnung mit den anderen Funktionen.

Grundsätzlich soll das vorliegende Buch alle Vereine ansprechen. Wir gehen jedoch davon aus, dass es eher die Vereine anspricht, die Finanzprobleme haben. Diese Vereine sollten die Chance ergreifen, ihr Finanzmanagement neu zu ordnen. Aber auch Vereine, die derzeit keine Finanzprobleme haben, müssen aus Gründen der Prävention immer wieder ihre derzeitige Situation überprüfen. Für diese Vereine enthält das Buch ebenfalls genügend Anregungen.

Zu der ohnehin schon schweren Situation der Vereine im Finanzbereich kam nun im Jahr 2020 auch noch die Covid-19-Pandemie. Hier ist zu hinterfragen, inwieweit dieses Thema Auswirkungen auf die Vereine hat:

- Welche Chancen ergeben sich aus dieser Krise?
- Wird es zuerst einen Rückzug der Mitglieder geben und dann einen verstärkten Boom?
- Inwieweit schaffen es die Vereine, ihr Angebot zu individualisieren, so dass die Menschen unabhängig von Gruppen ein interessantes Angebot nutzen können?
- Wird das Thema Corona nur temporär sein, oder muss man sich auf eine gewisse Permanenz einstellen?
- Muss man zweigleisig planen? Mit Corona und ohne Corona?
- Schaffen es die Vereine, den Trend zur Solidarität in der Krise auf die Vereinsarbeit zu transferieren?

Bis zum jetzigen Zeitpunkt können diese Fragen noch nicht finalisierend beantwortet werden. Von daher muss der Verein sich auf eine Flexibilität und damit auch auf permanente Entwicklungskurven im Rahmen von Corona einstellen. Dies bedeutet, neue Herausforderungen anzunehmen und dies durch eine sehr zeitnahe, auf Sicht gestaltete Vereinspolitik zu übertragen. Hierzu benötigt der Verein moderne Instrumente, die im späteren Teil auch dargestellt werden.

## 1.1 Ursachen für die Finanzprobleme der Vereine

Die Ursachen für die Finanzprobleme der Vereine sind unterschiedlichster Natur. Bei genauerer Analyse wird man jedoch sowohl externe (von außen beeinflusste) als auch interne (von innen beeinflusste) Problemfelder erkennen. Dies sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – im Einzelnen die in Abbildung 1.1 (externe) und Abbildung 1.2 (interne) zusammengefassten und nachfolgend erläuterten Problemfelder.

### Externe Problemfelder

#### Finanznot der öffentlichen Hand (Bund, Länder, Kommunen)

Der Staat legt mit seinen Organen die Rahmenbedingungen für die gemeinnützigen Vereine fest und gewährt die finanzielle Unterstützung in den verschiedensten Arten zur Erreichung ihrer Ziele. Der Grund hierfür ist, dass die Vereine Aufgaben erfüllen, die teilweise Staatsaufgaben waren, zum Teil auch heute noch sind. Das bezieht sich auf den sozialen, kulturellen, ökologischen wie auch zum großen Teil auf den sportlichen Bereich. Die Finanznot der öffentlichen Hand (Bund, Länder, Kommunen) wirkt sich daher sehr intensiv, teilweise existenzgefährdend auf

- Finanznot der öffentlichen Hand (Bund, Länder, Kommunen)
- Teilweise zu geringe Kompetenz, aber auch fehlendes Verständnis bei den Entscheidungsträgern der Politik für die Arbeit der Vereine und daher inkompetente, teilweise willkürliche Streichung von öffentlichen Zuschüssen
- Gesellschaftliche Entwicklungen und deren Veränderungen: Aufgrund der bisherigen Wohlstandsentwicklung wurde z. B. der gesellschaftliche Gemeinschaftsgeist zu Gunsten des Eigendenkens zurückgedrängt.
- Wettbewerb durch kommerzielle Anbieter

Abb. 1.1: Externe Problemfelder von Vereinen

die Vereine aus. Die Bezugshaltung mit öffentlichen Mitteln wird knapper, so dass die Vereine auf eigene, kreative zusätzliche Finanzierungsquellen angewiesen sind.

### **Teilweise zu geringe Kompetenz/Verständnis bei den Entscheidungsträgern der Politik**

Staatsverwaltendes Handeln wird in sehr hohem Maße durch politische Interessen beeinflusst und im Hinblick auf ihre Richtigkeit auch den politischen Interessen untergeordnet. Gerade in Zeiten der finanziellen Not der öffentlichen Hand glaubt man, vermeintlich Einsparungsmaßnahmen bei den »Schwächeren« (hier Vereinen) durchsetzen zu können, da von dieser Seite der geringste öffentlichkeitswirksame Widerstand zu erwarten ist. Das korreliert mit der sehr oft fehlenden Fachkompetenz der Entscheidungsträger sowie deren persönlichen Interessen für andere Bereiche. Das betrifft vor allem den Gemeinwohl-Aspekt, der sicher nicht immer dieses Stimmenpotenzial birgt, das für eine Erst- bzw. Wiederwahl notwendig ist.

Dies mögen zwar klare, harte Betrachtungsweisen sein, sie spiegeln jedoch die in der Praxis erlangten Erfahrungen wider. Das Handeln der öffentlichen Entscheidungsträger ist umso widersprüchlicher, je genauer man den Tatbestand betrachtet, dass viele gesellschaftliche Aufgaben von Vereinen erfüllt werden, die normalerweise Aufgabe des Staates waren und sind. Man hat sich dieser Aufgaben entledigt, hat einen Großteil der Investitions- und operativen Kosten abgewälzt, mag sie jedoch nicht mehr im notwendigen Umfange unterstützen.

In diesem Zusammenhang nennen Politiker gerne und oft absolute Ausgaben für Vereinsarbeit. Diese stehen jedoch in der Regel nicht in der Relation zu dem Nutzen, der dafür durch Vereine geschaffen werden muss. Je mehr der Staat sich von den Aufgaben im sozialen, kulturellen, ökologischen und sportlichen Bereich verabschiedet, desto höher muss die Zuwendungsseite der Vereine sein, die diese bisherigen Funktionen des Staates übernehmen.

## Gesellschaftliche Entwicklungen und deren Veränderungen

Große Teile der Gesellschaft haben die Chancen des Eigennutzes erkannt und ziehen diesen der Erreichung der gemeinsamen gesellschaftlichen Ziele vor. Nicht jeder identifiziert sich mit den gemeinsamen gesellschaftlichen Zielen, sei es im sozialen, kulturellen, ökologischen oder auch im sportlichen Bereich. Die eigenen Mittel werden immer häufiger zur Erreichung der eigenen »Lebensfreude« schaffenden Ziele verwendet oder »spektakulären« Spendenaufufen zur Verfügung gestellt. Die Vereine mit ihren immer währenden Zielen in den jeweiligen Bereichen werden sich dadurch finanziell selbst überlassen, so dass ein Engagement hier als nicht notwendig erachtet wird. Dies mag auch daran liegen, dass die Vereine zu wenig öffentlichkeitswirksam ihre Ziele, vor allem aber ihren Zielerreichungsgrad der Gesellschaft gegenüber dokumentieren.

## Wettbewerb durch kommerzielle Anbieter

Der kommerzielle Bereich unserer Gesellschaft hat sowohl im sozialen, kulturellen, ökologischen als auch sportlichen Bereich erkannt, dass bestimmte Leistungen mit Ertragschancen zu vermarkten sind. Dies geschieht sehr häufig nach einer gewissen »Rosinen-Pick-Theorie«, bei der aus dem gesamten Leistungsspektrum der Vereine die Leistungen »herausgepickt« werden, die auch einen Profit versprechen können. Im Sportbereich bezieht sich dies in erster Linie auf das Leistungsangebot im Fitness- und Veranstaltungsbereich.

Der Wettbewerb durch diese kommerziellen Anbieter sollte deshalb für die Vereine Ansporn sein, ihr Leistungsangebot entsprechend mehr auf die Bedürfnisse der Bevölkerung auszurichten. Der Begriff »Verein« soll nicht automatisch traditionelles Verhalten und damit herkömmliche Leistungen abbilden, sondern darf sich genauso an die modernen Anforderungen der Gesellschaft, wie z. B. Eventgestaltung, attraktives Leistungsangebot, anpassen. Voraussetzung hierfür ist die Kenntnis der Mitgliederstruktur und des potenziellen Interessentenkreises

der Vereinsleistungen sowie deren Bedürfnisse. Daraus soll sich jedoch kein passives Verhalten entwickeln. Vielmehr soll sich aus dem künftigen Leistungsangebot heraus eine aktive Bestimmung des Mitglieder- und Interessentenkreises ergeben. Die Vereine sind aufgrund ihrer Organisationsstruktur durchaus in der Lage, im Wettbewerb den kommerziellen Anbietern zu trotzen. Sie müssen sich jedoch marktbezogener positionieren.

## Interne Problemfelder

### Fehlende Professionalität, irrationales Verhalten

Der Verein als Solidargemeinschaft »ermutigt« sehr oft seine Vertreter anders zu handeln als sie dies in ihrem Berufsleben gewohnt sind. Man glaubt, in vielen Bereichen, wie z. B. Organisation, Mitgliederpolitik oder Finanzmanagement, andere Maßstäbe ansetzen zu können, als sie außerhalb der Vereinsstrukturen notwendigerweise angebracht sind. Dies zeigt die Praxis vor allem dort, wo ehrenamtliche Vorsitzende auf der einen Seite zwar selbst erfolgreiche Unternehmer sind, auf der anderen Seite im Verein aber diese wichtigen Eigenschaften eines »Unternehmensführers« vernachlässigen. Dies soll nun nicht bedeuten, dass ein Verein mit denselben Maßstäben wie ein Unternehmen geführt werden soll, da auch emotionale Handlungsweisen angebracht sind. Trotzdem

- Fehlende Professionalität, irrationales Verhalten
- Personalpolitik, Nutzung Mitgliederstruktur/-potenzial
- Fehlendes zielorientiertes, konzeptionelles Denken
- Ungenügendes Finanzmanagement
- Fehlendes Anreizsystem/Fehlende Motivation
- Ungenügende Organisation
- Unzureichende Vermarktung/Unzureichendes Sponsoring

Abb. 1.2: Interne Problemfelder von Vereinen

sollte man in den heute wichtigen Strukturkriterien wie Organisation, Personalführung, Strategie, Finanzmanagement, Sponsoring etc. klar erkennbare Professionalität walten lassen. Dies vor allem vor dem Hintergrund der Finanzmisere vieler Vereine. Nicht selten werden Wirtschaftlichkeitsmaßstäbe, finanzielles Gleichgewicht sowie Transparenz des Rechnungswesens in enormen Maße vernachlässigt. Obwohl nicht selten steuerliche oder betriebswirtschaftliche Fachvertreter in die Vereinsführung integriert sind, lassen diese im Verein andere Maßstäbe gelten.

Ehrenamtlichkeit bedeutet nicht Unprofessionalität und Hauptamtlichkeit bedeutet nicht automatisch Professionalität. Auch mit ehrenamtlichen Mitarbeitern kann ein Verein professionell geführt werden. Dies bedingt jedoch, dass auch ehrenamtliche Mitarbeiter nach Qualitätskriterien im Fachbereich sowie im Bereich der sozialen Kompetenz ausgesucht werden. Zwar »jammmern« immer wieder Vereinsvorstände, dass zu wenig Bürger für ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen wären. Mit der Rückfrage, welche Instrumente sie denn dabei angewandt hätten, wird immer wieder schnell klar, dass die vorhandenen Potenziale, sowohl in der Vorgehensweise als auch in der Besetzung der Ämter selbst, nicht ausgenutzt werden. Das beginnt schon bei der Beantragung einer Mitgliedschaft im Verein, bei der im Regelfall die Frage nach einer eventuellen Bereitschaft zur Ausführung eines Ehrenamtes erst gar nicht gestellt wird, und setzt sich fort in der fehlenden direkten Ansprache qualifizierter Bürger. Es sollte doch klar sein, dass Bürger sich sehr selten »von allein« melden, und wenn, muss bei dieser »Eigenbewerbung« nicht immer die entsprechende Qualifikation für das gerade gesuchte Amt gegeben sein.

Ein weiterer Punkt zur fehlenden Professionalität in Vereinen ist die unzureichende Anwendung moderner Instrumente, z. B. in den Bereichen Sponsoring, Marketing, Öffentlichkeitsarbeit sowie Finanzierung. Obwohl die Mitglieder teilweise bei ihrer beruflichen Arbeit mit diesen Instrumenten sehr gut umgehen

können, glaubt man sie im Verein nicht einsetzen zu können oder zu wollen.

### **Personalpolitik, Nutzung Mitgliederstruktur und -potenzial**

Wer kennt nicht das Jammern von den Verantwortlichen der Vereine, dass zu wenig Mitglieder bereit sind, den Verein durch ehrenamtliche Mitarbeit zu unterstützen? Dabei zeigt die Praxis, dass Mitglieder durchaus gerne ehrenamtlich engagiert sind, wenn sie entsprechend motiviert bzw. angesprochen werden. Das bezieht sich vor allem auf qualifizierte ehrenamtliche Mitarbeit! Untersuchungen bei Vereinen haben ergeben, dass die Vereinsführungen zu selten schon bei der Mitgliedsaufnahme auf die Möglichkeit der ehrenamtlichen Mitarbeit hinweisen. Gerade im Jugendbereich sind die Eltern hoch motiviert, organisatorische und koordinative Aufgaben zu übernehmen.

Ebenso ist die Mitarbeit in Vereinsgremien bei gezielter Ansprache im Mitgliederbereich kein Problem! Man muss jedoch die psychologische Kenntnis haben, dass gerade qualifizierte Mitglieder angesprochen werden wollen und nicht unbedingt von allein ihre ehrenamtliche Tätigkeit anbieten. Wir selbst haben in der Praxis diese Erfahrung gesammelt und bei vielen Vereinen die scheinbar gegebene Not an ehrenamtlichen Mitarbeitern beseitigen können. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine qualifizierte Vereinsführung, denn auch hier gilt wieder der psychologische Hintergrund: Qualifizierte Mitglieder arbeiten gerne nur unter qualifizierten Funktionären!

Die ehrenamtliche Personalpolitik von Vereinen bedarf der Instrumente der modernen Personalpolitik von Unternehmen. Es ist notwendig, entsprechende Anforderungsprofile für die einzelnen ehrenamtlichen Tätigkeiten im Verein zu schaffen. Damit soll gewährleistet werden, dass auch die der Stelle entsprechend qualifizierten Mitarbeiter der Vereinsarbeit einen positiven Erfolg bringen.

## Fehlendes zielgerichtetes und konzeptionelles Denken

Welcher Vereinsfunktionär versteckt sich nicht gerne hinter der »Tagesarbeit«? Es wäre vielmehr notwendig, strategisches und methodisches Denken im Rahmen einer Zukunftskonzeption des Vereines voranzustellen. Dies stößt jedoch in der Praxis auf den Widerstand der Vereinsfunktionäre, da dort sehr oft kein klares Vorstellungsvermögen von manchmal auch visionären Gedanken vorhanden ist. Sehr gering ausgeprägt ist auch die Kenntnis von Umsetzungsmechanismen existenznotwendiger Konzepte für den Verein. Von daher ist es auch notwendig, »neue Qualitäten« in den Verein zu bringen. Das notwendige Denken im Rahmen eines Management-Regelkreises, wie: Planung – Umsetzung – Kontrolle, wird sehr oft dadurch unterbrochen, dass einfach mit »irgendeiner« Umsetzung begonnen wird. Die Grundlagen zur Erstellung einer neuen Vereinskonzeption werden im späteren Teil noch behandelt.

## Finanzmanagement

Die Finanzierungsseite des Vereines tritt heute immer mehr in den Vordergrund, da das Anforderungsniveau der Mitglieder, geprägt durch ihr sonstiges Umfeld, immer anspruchsvoller wird. Hier wird heute noch immer mit den herkömmlichen Methoden der Einnahmen-/Ausgabenrechnung gearbeitet – ohne Berücksichtigung moderner Ansätze des Rechnungswesens. Der Begriff Controlling (Kontrolle und Steuerung) ist für viele Vereinsvorstände noch ein Fremdwort. Man ist sich nicht bewusst, dass eine saubere Planung schon im Vorhinein die auftretenden Finanzprobleme des Vereins darlegt und Lösungsansätze ermöglicht. Die ergänzende Voraussetzung zur Lösung der Probleme ist die Kenntnis des Einsatzes moderner Finanzierungsinstrumente zur Schaffung neuer Finanzierungsquellen sowie die notwendige Bestimmung der Organisation des Finanzmanagements. Hierzu sollen die weiteren Ausführungen in diesem Buch dienen.

## Fehlendes Anreizsystem/Fehlende Motivation

Die Grundlage für jegliches institutionelles Handeln ist ein vorhandenes Leistungsanreizsystem.

Gerade bei modern geführten Vereinen unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation mit anderen Vereinen oder kommerziellen Anbietern ist es notwendig, eine Transparenz gegenüber dem derzeitigen Mitgliederbestand und potenziellen Mitgliedern im Bereich der Anreizfaktoren darzulegen. Die Aufstellung eines solchen Leistungsanreizsystems macht den Vereinsfunktionären zudem klar, ob der eigene Verein überhaupt etwas »zu bieten hat«. Es darf nicht vergessen werden, dass Mitglieder in der Regel ein Berufsleben haben und gerade in der heutigen Zeit immer mehr mit den Kriterien Konzeption, Leistungsanreizsystem, Wirtschaftlichkeit und dergleichen konfrontiert wird. Daher werden derartige Darlegungen als sehr wichtig erachtet.

## Ungenügende Organisation

Jeder Funktionär und jedes Vereinsmitglied ist in seinem Umfeld außerhalb des Vereins entsprechende Organisations-Mechanismen gewohnt. Es ist daher verwunderlich, dass in den Vereinen selbst das Thema Organisation sehr stark vernachlässigt wird. Dies beginnt bei eingehenden Informationen und deren Verteilung bis hin zur lebensnotwendigen Kommunikation innerhalb des Vereins. Auch hier glaubt man, im Verein andere Maßstäbe ansetzen zu müssen; daraus folgende Unzufriedenheiten werden jedoch nicht zur Kenntnis genommen.

Vereinsmanagement soll Freude bringen und nicht zum belastenden Faktor werden. Hierzu ist in der Praxis jedoch nicht jedes »Vereinsklima« geeignet. Aufgrund der Interessensströmungen und des teilweisen unsozialen Verhaltens der Funktionäre gegenüber den Mitgliedern und untereinander entsteht ein »Strafklima«, das die Bereitschaft zur Vereinsarbeit nicht gerade

motivierend fördert. Dabei ist es gerade Aufgabe ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeiter, die sich sehr intensiv mit der Vereinsarbeit beschäftigen, den nur zeitweilig anwesenden Mitgliedern durch eine intensive Informationspolitik und entsprechendes Klima ein positives Gemeinschaftsgefühl zu vermitteln.

### **Unzureichende Vermarktung und unzureichendes Sponsoring**

Gerade kleine und mittlere Vereine gehen davon aus, dass das Thema Vermarktung bzw. Sponsoring nur ein Thema für Großvereine ist. Dies geschieht in der nicht vorhandenen Kenntnis darüber, dass auch jeder kleine oder mittlere Verein sich entsprechend attraktiv darstellen kann und entsprechende Sponsoringpotenziale, sei es auch nur in Form der Mitglieder, aufweisen kann. Dabei sind gerade die Einnahmen aus Sponsoring künftig ein wichtiger Finanzierungsfaktor. Es gibt genügend Literatur für Klein- und Mittelvereine sowie entsprechende Seminare, damit sich die Vereinsfunktionäre »fit machen« können. In der Regel sind in den Klein- und Mittelvereinen im Mitgliederstamm Sponsoring-Fachleute vorhanden. Man sollte sich nicht davor scheuen, deren Rat in Anspruch zu nehmen! Nachfolgend werden wir entsprechendes Grundlagenwissen vermitteln sowie Handlungsanleitungen für den Bereich Sponsoring und Vermarktung geben.

## **1.2 Bedeutung von Finanzmanagement im Verein**

Die Bedeutung und die Inhalte von Finanzmanagement im Verein werden in der bisherigen Literatur sehr unterschiedlich dargestellt. Daher ist es notwendig, für die weiteren Ausführungen zunächst den Begriff klar zu definieren und abzugrenzen. Die nachfolgende Definition von Finanzmanagement enthält gleichzeitig die Ziele sowie die Aufgaben des Finanzmanagements.

*Finanzmanagement im Verein* beinhaltet die finanzielle

- Unterstützung,
- Sicherung,
- Steuerung und
- Umsetzung

der Ziele des Vereins.

Aus diesen Vorgaben müssen die Ziele, die Aufgaben sowie Instrumente als auch die ausführenden Personen im Verein abgeleitet werden. Dies bedarf der Konkretisierung innerhalb der Vereinsarbeit.

Aus der obigen Definition von Finanzmanagement ergeben sich die *Aufgaben* im Rahmen des Finanzmanagements:

- Einnahmen und Ausgaben planen;
- Einnahmen und Ausgaben feststellen;
- Finanz- bzw. Kapitalbedarf feststellen und entsprechende Resourcen sichern.

Zu dieser Aufgabensicherung bedient sich das Finanzmanagement des Rechnungswesens als ein Tool (Handwerkszeug). Es ist an dieser Stelle wichtig zu bemerken, dass wir zwischen den Aufgaben des Finanzmanagements einerseits und den *Instrumenten zur Sicherung* der Aufgabenstellung des Finanzmanagements andererseits unterscheiden müssen.

Im bisherigen klassischen Bereich des Finanzmanagements der Vereine standen die Instrumente des Rechnungswesens im Vordergrund wie z. B. Vereinsbuchhaltung, Vereinsbudget bzw. Vereinshaushalt aufstellen etc. Bei diesen Instrumenten stand die Dokumentation bzw. Rechenschaftslegung als Zweck des Rechnungswesens im Vordergrund.

Beim heutigen modernen Finanzmanagement geht es darum, aus der Planung, umgesetzt in eine Budgetplanung, sowie dem Rechnungswesen Daten für eine Analyse zur Zielerreichung

zu gewinnen. Dies sind z. B. Instrumente wie Prognoserechnung, Soll-/Ist-Vergleich oder Ist-/Ist-Vergleich. Der Weg vom klassischen zum modernen Finanzmanagement ist gekennzeichnet durch dokumentative und gestalterische Elemente. Zusammenfassend müssen sich im Rahmen eines modernen Finanzmanagements folgende Fragestellungen beantworten lassen:

- Inwieweit ist das Finanzmanagement in der Lage, die Vereinsziele finanziell zu bedienen und zu unterstützen?
- Inwieweit ist das Finanzmanagement im Verein in der Lage, die Zielerreichung der Vereinsziele zu sichern?
- Inwieweit kann ein erfolgreiches Finanzmanagement die Ziele des Vereins durch entsprechende Controllinginstrumente steuern?
- Inwieweit ist das Finanzmanagement des Vereins in der Lage, die Umsetzung der Vereinsziele zu gewährleisten?

Das Finanzmanagement ist eingebunden in die Vereinsziele und deren Umsetzung. Dies verdeutlicht die Abbildung 1.3, in der das Finanzmanagement im Regelkreis der Vereine dargestellt wird.

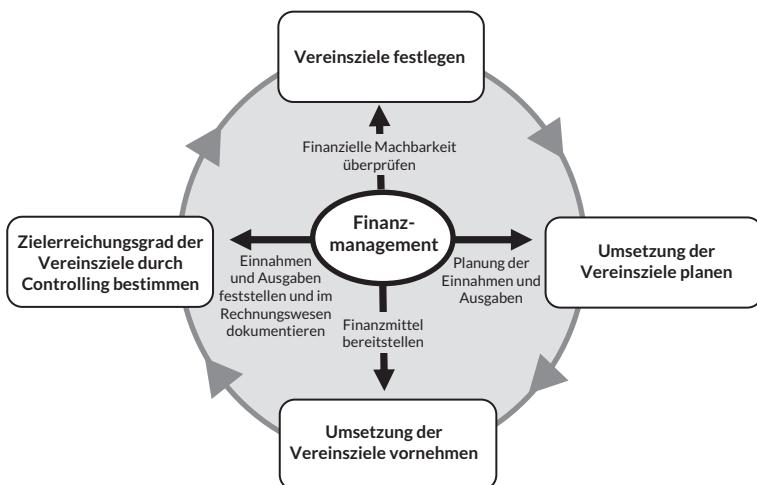


Abb. 1.3: Finanzmanagement im Regelkreis des Vereins

Abbildung 1.3 zeigt das Zusammenspiel zwischen Verein und dem Organisationsbereich Finanzmanagement. Diese Zusammenarbeit erfolgt in folgenden Stufen:

- Vereinsziele werden festgelegt: Das Finanzmanagement überprüft die finanzielle Machbarkeit.
- Die Umsetzung der Vereinsziele wird geplant: Das Finanzmanagement plant die entsprechenden konkreten Einnahmen und Ausgaben zur Erreichung der Vereinsziele.
- Die Umsetzung der Vereinsziele wird vorgenommen: Das Finanzmanagement stellt die entsprechenden Finanzmittel in entsprechender Höhe zur entsprechenden Zeit bereit.
- Der Erreichungsgrad der Vereinsziele wird im Rahmen eines Controllings bestimmt: Das Finanzmanagement stellt die mit der Erreichung der Vereinsziele verbundenen Einnahmen und Ausgaben fest und dokumentiert diese im Rechnungswesen. Entsprechend werden geänderte oder neue Vereinsziele festgelegt und der Regelkreis beginnt von vorne.

Je nachdem ob die Vereinsziele lang-, mittel- oder kurzfristig festgelegt werden, sprechen wir von einem strategischen, sehr weit zeitlich nach vorne gerichtetem Finanzmanagement oder einem operativen, d. h. kurzfristig ausgerichteten Finanzmanagement.

- *Strategisches Finanzmanagement*

Im Rahmen des strategischen Finanzmanagements wird die finanzielle Ausrichtung und Absicherung des Vereins über einen längeren Zeitraum betrachtet. Dies betrifft insbesondere den Bereich Investitionen, aber auch den langfristigen, laufenden Finanzbedarf. Im strategischen Finanzmanagement werden die finanziellen »Grundsteine« des Vereins festgelegt. Die Erarbeitung der strategischen Vorgaben wird in der Regel vom Vorstand und den entsprechenden Wirtschafts- bzw. Haushaltsgremien vorgenommen bzw. konzipiert und der Mitgliederversammlung vorgelegt. Ein strategisches Finanzmanagement bedarf einer sehr ausgeprägten Prognosefähigkeit und damit der Kenntnis über verbundene Entwicklungsparameter des Vereins. Es ist daher bei der Ermittlung bzw. im Zuge

des strategischen Finanzmanagements ratsam, entsprechende Kompetenz – evtl. auch extern – in Anspruch zu nehmen.

- *Operatives Finanzmanagement*

Das operative Finanzmanagement betrifft die kurzfristigen Entscheidungen und beinhaltet ebenso die ausführenden Tätigkeiten im Rahmen des strategischen Finanzmanagements. Diese Tätigkeit richtet sich nach den in der Regel sehr abstrakt formulierten Einnahmen- und Ausgabenzielen des strategischen Finanzmanagements. Es bedarf daher der Konkretisierung der abstrakten Zielformulierungen in konkrete Einnahmen und Ausgaben.

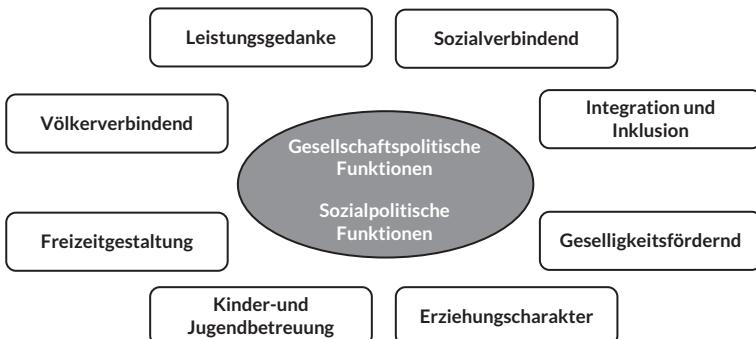
Das strategische Finanzmanagement legt die Leitlinien der Finanzierungspolitik des Vereins fest. Das operative Finanzmanagement setzt diese Vorgaben in der täglichen finanziellen Vereinsarbeit um.

### 1.3 Funktionen des Sports

Die Funktionen des Sports spiegeln sich in sehr koncretem Maße bei den Vereinen wider. Daher bringen diese Funktionen deutlich zum Ausdruck, dass ein Verein selbst sowohl gesellschaftspolitische als auch sozialpolitische Funktionen hat.

Diese Funktionen des Sports können hervorragend in die Marketingarbeit der Vereine eingebunden werden. Eigentlich handelt es sich hier um ein Marketingkonzept, das klar die Alleinstellungsmerkmale eines Vereins darstellt. Vereine sollten deshalb nicht nur mit ihrem eigenen Leistungsangebot in die Bewerbung für Mitglieder gehen, sondern vor allem auch unter dem Dach der einzelnen Funktionen des Sports, wie sie aus Abbildung 1.4 hervorgehen.

Wenn wir einige sehr wichtige Funktionen näher ansehen, wird auch der Gedanke der einzelnen Funktionen deutlicher:



**Abb. 1.4:** Funktionen des Sports

- **Sozialverbindend:**

In einem Verein, insbesondere bei Mannschaftssportarten, gibt es keine sozialen Unterschiede, sondern sozial schwächer Gestellte spielen in einem Team mit sozial besser Gestellten.

- **Völkerverbindend:**

Schon seit Jahrzehnten pflegen Verbände und Vereine Auslandspartnerschaften im Jugend- und Erwachsenenbereich zur Völkerverständigung und zum Abbau von Ressentiments.

- **Leistungsgedanke:**

Der Leistungsgedanke darf nicht als Stress gesehen werden, sondern als ganz normale Vorgabe im Sport zur Erreichung bestimmter physischer oder psychischer Ziele. Dies fängt schon bei den Jüngsten an, die sich selbstverständlich auch »messen« wollen, bis hin zu den Senioren, die immer noch ihre Sportarten im hohen Alter und im Leistungsvergleich ausüben.

- **Erziehungscharakter:**

Der Sport fördert im Rahmen des Erziehungscharakters Kriterien wie Disziplin, Rücksichtnahme auf andere, Integration, Teamfähigkeit, Annehmen von Vorgaben und Ratschlägen etc.

- **Kinder- und Jugendbetreuung:**

Kinder und Jugendliche, die in ihrer Freizeit im Verein Sport treiben, erfahren hier eine zusätzliche Betreuung und daher auch eine wichtige physische und psychische Ablenkung.

insbesondere von den in der heutigen Zeit vorhandenen elektronischen Ablenkungsmöglichkeiten.

- *Freizeitgestaltung und Geselligkeitsfördernd:*

Vereine helfen heute in sehr hohem Maße bei der strukturierten Freizeitgestaltung und vor allem auch bei der Förderung von geselligem Beisammensein.

- *Integration und Inklusion:*

Gerade diese Aufgabe wird heute mehr denn je als eine wichtige Herausforderung der Vereine gesehen und bietet im Rahmen der Migrationskonzepte eine hervorragende Gelegenheit, integrierend zu wirken. Gerade die herausragende Arbeit im Rahmen von Inklusion ist ein bedeutendes Element für den Verein, um alle Bereiche der Gesellschaft zusammenzubringen.