

2. Finanzperspektive

bestehend aus den Kennzahlen:

- Relative Mitgliedsbeiträge
- Innenfinanzierungsgrad
- Schulden je Mitglied
- Personalkosten je Mitglied
- Zahlungsmoral
- Ausgabendeckungsgrad

2.1 Relative Mitgliedsbeiträge

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{Mitgliedsbeiträge in €}}{\text{Anzahl der Mitglieder}}$$

Die Kennzahl stellt den durchschnittlichen Beitrag je Mitglied dar. Sie kann für den Gesamtverein sowie für definierte Bereichs- oder Abteilungsebenen erhoben werden.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

$$\underline{\sum \text{Mitgliedsbeiträge in €}}$$

Summieren Sie alle fälligen Mitgliedsbeiträge zu einem Stichtag. Dabei muss die Summe der Mitgliedsbeiträge auf Basis der fälligen *Beiträge zum Stichtag* und nicht auf Basis der tatsächlich erfolgten Zahlungseingänge erhoben werden um Störeffekte durch verspätete bzw. nicht erfolgte Zahlungseingänge zu verhindern.

$$\underline{\text{Anzahl der Mitglieder}}$$

Bestimmen Sie die Anzahl der Mitglieder zum selben Stichtag wie die Summe der Mitgliedsbeiträge im Zähler.

Hinweis:

... für Vereine, die ihre Beiträge monatlich, quartalsweise oder halbjährlich erhalten

Die Kennzahl sollte grundsätzlich jährlich erhoben werden, um einen Vergleich zwischen verschiedenen Vereinen zu ermöglichen. Bei Vereinen, die ihre Mitgliedsbeiträge monatlich, quartalsweise oder halbjährlich erhalten, muss auch die Kennzahl jeweils monatlich, quartalsweise oder halbjährlich berechnet werden. Am Jahresende werden die einzelnen Kennzahlen dann summiert und durch ihre Anzahl geteilt um eine Kennzahl für das Gesamtjahr zu erhalten.

... für Vereine mit Kurzmitgliedschaften (z.B. bei Kursprogrammen)

Eine Besonderheit ergibt sich bei Vereinen, die Ihre Beiträge eigentlich jährlich bzw. halbjährlich erheben, aber auch Kurzmitgliedschaften anbieten, die sich nur über wenige Monate erstrecken. Hier muss die Anzahl der Kurs-Mitglieder

durch den Anteil der Kurslaufzeit am Jahr geteilt werden. Bei einer Laufzeit von 3 Monaten wird die Teilnehmerzahl also durch 4 geteilt, bei einer Laufzeit von 2 Monaten durch 6 usw. (s. Beispielrechnung).

... für Vereine mit Kursen oder anderen Angeboten (z.B. offene Bewegungstreffs), deren Teilnehmer keine Mitglieder sind

Berücksichtigen Sie die Anzahl der Teilnehmer und die Einnahmen aus den Angeboten nicht.

▪ **Bedeutung der Kennzahl**

Durch den Vergleich der Kennzahl über einige Jahre hinweg können Sie sehen, wie sich Ihre Mitgliedsbeiträge tatsächlich entwickelt haben. Innerhalb des Vereins wird ein Vergleich zwischen den Abteilungen möglich. Sie können damit das Niveau Ihrer Mitgliedsbeiträge im Vergleich mit anderen Vereinen einordnen und Anpassungsbedarf in den Abteilungen erkennen.

Außerdem wird durch eine Änderung der Kennzahl bei gleich bleibenden Beiträgen eine Veränderung in der Mitgliederstruktur deutlich. Dadurch ergeben sich mögliche Ansatzpunkte für zukünftige Strategien und mögliche Änderungen in der Beitragsstruktur.

▪ **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Eine mögliche Ursache ist eine Beitragserhöhung durch den Verein, was automatisch auch zu steigenden relativen Mitgliedsbeiträgen führt. Sind die Beiträge identisch geblieben wird durch die steigende Kennzahl eine Veränderung in der Mitgliederstruktur deutlich. Eine positive Entwicklung der Kennzahl ist damit nicht zwangsläufig auch positiv zu beurteilen. So führt beispielsweise eine Verringerung der Kinder und Jugendlichen im Verein zu einer Steigerung der Kennzahl.

Kennzahl bleibt gleich

Bei einem Mitgliederwachstum bzw. –schwund sollte die Kennzahl in der Regel unverändert bleiben, da auch die Beiträge im gleichen Verhältnis steigen bzw. sinken.

Kennzahl sinkt

Neben einer Beitragssenkung als mögliche Ursache für eine Verringerung der Kennzahl kann sich eine Veränderung der Mitgliederstruktur negativ auf die Kennzahl auswirken. Wie stark diese Auswirkung ist, hängt von der Beitragsstruktur des Vereins ab. Familienbeiträge oder ermäßigte Beiträge für Kinder und Jugendliche führen zu einer negativen Veränderung der Kennzahl falls die

Anzahl der Kinder, Jugendlichen und Familien im Verein stärker steigt als die der Vollzahler.

- **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

Grundsätzlich führen hohe Beiträge zu einem hohen relativen Mitgliedsbeitrag und umgekehrt. Allerdings hängt die Kennzahl stark von der Mitgliederstruktur und den entsprechenden Beiträgen ab. Ermäßigungen für bestimmte Gruppen wie Kinder, Jugendlichen, Rentner, etc. führen zwangsläufig zu einem niedrigeren relativen Mitgliedsbeitrag.

Positiv wirkt sich dagegen meist ein Kursprogramm aus, da die Beiträge, auf das Jahr gerechnet, in der Regel deutlich über den regulären Jahresbeiträgen liegen.

- **Beispielrechnung**

Verein mit jährlicher Beitragszahlung und unterjährigem Kursprogramm

Für einen Verein mit 3.750 Mitgliedern betragen die jährlich fälligen Beiträge zum Stichtag 225.000 €. Zusätzlich bietet der Verein ein 3-monatiges Kursprogramm für einen Beitrag von 50 € je Teilnehmer an. Die Teilnehmerzahl für das Kursprogramm beträgt 300.

➔ Die Beitragseingänge aus dem Kursprogramm betragen 15.000 € (300 x 50€). Somit beträgt die Summe der jährlichen Mitgliedsbeiträge 240.000 €.

Da die Kursteilnehmer nur für 3 Monate „Mitglieder“ des Vereins sind, wird die Teilnehmerzahl entsprechend des Anteils am Jahr durch 4 geteilt. Somit ergibt sich eine Mitgliederanzahl von $3.750 + 75 (300 / 4) = 3.825$.

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\begin{array}{r} 240.000 \text{ €} \\ \hline 3.825 \\ \hline = 62,75 \text{ €} \end{array}$$

➔ Der relative Mitgliedsbeitrag beträgt 62,75 € je Mitglied.

2.2 Innenfinanzierungsgrad

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{Mitgliedsbeiträge in €}}{\text{Gesamteinnahmen}}$$

Durch die Division der Mitgliedsbeiträge durch die Gesamteinnahmen wird deutlich, welchen Anteil die Mitgliedsbeiträge an der Finanzierung des Vereins bzw. der Bereiche oder Abteilungen haben. Sie kann für den Gesamtverein sowie für definierte Bereichs- oder Abteilungsebenen erhoben werden.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

\sum Mitgliedsbeiträge in €

Summieren Sie alle fälligen Mitgliedsbeiträge zu einem Stichtag. Dabei muss die Summe der Mitgliedsbeiträge auf Basis der fälligen *Beiträge zum Stichtag* und nicht auf Basis der tatsächlich erfolgten Zahlungseingänge erhoben werden um Störeffekte durch verspätete bzw. nicht erfolgte Zahlungseingänge zu verhindern.

Gesamteinnahmen

In den Gesamteinnahmen sind die Mitgliedsbeiträge enthalten. Bei der Abteilungs- bzw. Bereichsbetrachtung berücksichtigen Sie nur Einnahmen, die den jeweiligen Abteilungen/Bereichen direkt zurechenbar sind. Zahlungen, die den Gesamtverein betreffen, werden auch nur bei der Kennzahl für den Gesamtverein berücksichtigt. Die Gesamteinnahmen und die Summe der Mitgliedsbeiträge lassen sich der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Einnahmen-/ Ausgabenrechnung entnehmen.

Hinweis:

... für Vereine, die ihre Beiträge monatlich, quartalsweise oder halbjährlich erhalten

Die Kennzahl wird grundsätzlich jährlich erhoben, um einen Vergleich zwischen verschiedenen Vereinen zu ermöglichen. Bei Vereinen, die ihre Mitgliedsbeiträge monatlich, quartalsweise oder halbjährlich erhalten, summieren Sie am Jahresende die einzelnen Beitragszahlungen und teilen Sie durch die jährlichen Gesamteinnahmen.

- **Bedeutung der Kennzahl**

Die Kennzahl zeigt Ihnen die Unabhängigkeit des Vereins bzw. der einzelnen Bereiche / Abteilungen von externen Geldgebern. Je höher die Kennzahl, desto unabhängiger ist der Verein. Wirtschaftliche Entwicklungen und Entscheidungen von Kapitalgebern wie Sponsoren oder Staat haben weniger starke Auswirkungen als bei überwiegend durch externe Geldgeber finanzierten Vereinen.

Andererseits zeigt ein deutliches Übergewicht der Beitragsfinanzierung auch ein möglicherweise nicht ausgeschöpftes Potenzial an Finanzbeschaffung durch Zuschüsse und Sponsoren. Bestehen hier deutliche Unterschiede innerhalb der Abteilungen können bei Bedarf Abteilungsverantwortliche zu einer stärkeren Suche nach Sponsoren animiert werden.

Auch hier ist die Vorgabe von Grenzwerten durch den Vorstand möglich. Dabei kann sich der Verein einen bestimmten Innenfinanzierungsgrad vorgeben, um seine Unabhängigkeit zu gewährleisten. Andererseits sollten aber auch externe Finanzierungsquellen optimal genutzt werden. Die Höhe des Grenzwertes ist letztendlich eine strategische Entscheidung des Vorstandes.

- **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Eine steigende Mitgliederzahl oder eine Veränderung in der Mitgliederstruktur hin zu mehr Vollzahlern führt zu höheren Mitgliedsbeiträgen, was sich bei gleich bleibenden externen Einnahmen positiv auf die Kennzahl auswirkt. Der gleiche Effekt kann auch durch eine Beitragserhöhung erzielt werden. Auch sinkende Gesamteinnahmen führen bei gleich bleibenden Beitragszahlungen zu einem höheren Innenfinanzierungsgrad. Dabei sind Einmaleffekte im Vorjahr zu berücksichtigen, wie z.B. einmalige Zuschüsse wegen Baumaßnahmen, die im Folgejahr zu sinkenden Gesamteinnahmen führen.

Kennzahl bleibt gleich

Eine stabile Kennzahl ist in dem meisten Fällen ein Zeichen für eine gleich bleibende Finanzierung des Vereins. Dabei bleibt die Kennzahl auch bei einer Veränderung der Mitgliedsbeiträge unverändert, wenn sich externen Einnahmen proportional verändert haben.

Kennzahl sinkt

Verliert der Verein erwachsene Vollzahler und gewinnt dafür Kinder und Jugendliche mit ermäßigten Beiträgen, führt dies zu einem sinkenden Innenfinanzierungsgrad. Dies wirkt sich, je nach Beitragsstruktur, mehr oder weniger stark auf die Kennzahl aus. Eine weitere mögliche Ursache ist eine Steigerung der Gesamteinnahmen bei gleich bleibenden Mitgliedsbeiträgen, was eine Zunahme der externen Zahlungen verdeutlicht.

Dabei sind Einmaleffekte wie z.B. einmalige Zuschüsse wegen Baumaßnahmen zu berücksichtigen um eine Vergleichbarkeit der Zahlen sicherzustellen.

▪ Einflussfaktoren auf die Kennzahl

Die Frage, wie stark sich ein Verein aus seinen Mitgliedsbeiträgen finanziert, wird von der Struktur des Vereins maßgeblich beeinflusst. Hat ein Verein beispielsweise eigene Anlagen, die vermietet werden oder einen Kindergarten der zusätzliche Einnahmen generiert wird der Innenfinanzierungsgrad niedriger sein als bei einem Verein, der ausschließlich das übliche Sportangebot anbietet.

Ein weiterer Einflussfaktor ist die breiten- oder leistungssportliche Orientierung des Vereins. Sponsoren sind eher bereit, sich bei erfolgreichen Vereinen, die eine entsprechende Aufmerksamkeit von der Öffentlichkeit erfahren zu engagieren. In breitensportlich orientierten Vereinen oder Abteilungen wird der Innenfinanzierungsgrad deshalb meist höher sein als bei leistungssportlich orientierten.

Auch die Höhe der Mitgliedsbeiträge beeinflusst die Kennzahl. Vereine mit hohen Beiträgen haben bei gleichen externen Einnahmen einen höheren Innenfinanzierungsgrad als Vereine mit einem niedrigen Beitrag.

▪ Beispielrechnung

Verein mit quartalsweiser Beitragszahlung

Für einen Verein mit 2.500 Mitgliedern betragen die fälligen Beiträge im ersten Quartal 48.000€, im zweiten 50.000 €, im dritten 52.000 € und im vierten 50.000€. Die jährlichen Beiträge betragen somit zum Stichtag 200.000 €. Die sonstigen Einnahmen (ohne Beitragszahlungen) betragen zum Stichtag 160.000 €.

→ Die jährlichen Beiträge betragen 200.000 €, die jährlichen Gesamteinnahmen 360.000 € (200.000 € + 160.000 €).

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\begin{array}{r} 200.000 \text{ €} \\ \hline 360.000 \text{ €} \\ = 0,55 = 55\% \end{array}$$

→ Der Verein finanziert sich zu 55% aus Mitgliedsbeiträgen.

2.3 Schulden je Mitglied

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{Schulden in €}}{\text{Anzahl der Mitglieder}}$$

Die Kennzahl setzt die Schulden in Relation zu den Mitgliedern des Vereins, es wird also eine Pro-Kopf-Verschuldung berechnet. Eine Erhebung ist nur auf Vereins-Ebene möglich, da sich die Schulden nicht exakt auf einzelne Abteilungen oder Bereiche aufteilen lassen.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

\sum Schulden in €

Berücksichtigen Sie alle vorhandenen Schulden des Vereins zum Stichtag (31.12.). Dabei lassen Sie sowohl lang- wie auch kurzfristige Schulden einfließen. Beide Positionen lassen sich aus der Bilanz entnehmen.

Anzahl der Mitglieder

Bestimmen Sie die Anzahl der Mitglieder zum selben Stichtag (31.12.) wie die Summe der Schulden im Zähler.

Hinweis:

... für Vereine mit Kurzmitgliedschaften (z.B. bei Kursprogrammen)

Eine Besonderheit ergibt sich bei Vereinen, die Kurzmitgliedschaften anbieten, welche sich nur über wenige Monate erstrecken. Hier muss die Anzahl der Kurs-Mitglieder durch den Anteil der Kurslaufzeit am Jahr geteilt werden. Bei einer Laufzeit von 3 Monaten wird die Teilnehmerzahl also durch 4 geteilt, bei einer Laufzeit von 2 Monaten durch 6 usw. Diese Werte werden dann zu den regulären Mitgliedern hinzugerechnet (s. Beispielrechnung).

... für Vereine mit Kursen oder anderen Angeboten (z.B. offene Bewegungstreffs), deren Teilnehmer keine Mitglieder sind

Berücksichtigen Sie die Anzahl der Teilnehmer nicht.

▪ Bedeutung der Kennzahl

Die Kennzahl ermöglicht Ihnen eine individuelle Beurteilung der Verschuldung für den Verein. Grundsätzlich ist die Verschuldung umso kritischer zu beurteilen, je höher die Kennzahl ist. Dabei müssen Sie aber auch den relativen Mitgliedsbeitrag im Auge behalten: Je stärker die Pro-Kopf-Verschuldung den relativen Mitgliedsbeitrag übersteigt, desto schwerer und langwieriger wird es für den Verein, seine Schulden zu reduzieren.

Bei einem geplanten Schuldenabbau bietet Ihnen die Kennzahl eine wertvolle Planungshilfe. Über einen definierten Zeithorizont können Sie genau festlegen, welcher Anteil des Mitgliedsbeitrages in die Schuldentilgung fließen muss, um einen bestimmten Schuldenstand zu erreichen bzw. schuldenfrei zu sein. Ist der Schuldenabbau mit den momentanen Beiträgen nicht möglich, kann durch die Kennzahl die Höhe einer dazu notwendigen Beitragsanpassung bestimmt werden.

Für den Vorstand bietet die Kennzahl eine Argumentationshilfe, wenn durch Investitionen, die zusätzliche Schulden verursachen, auch neue Mitglieder gewonnen werden. Dies kann dazu führen, dass zwar die absolute Höhe der Verschuldung steigt, die Pro-Kopf-Verschuldung aber unverändert bleibt, wenn im gleichen Verhältnis Mitglieder gewonnen werden. Für die neuen Mitglieder kann dann, durch einen entsprechend angepassten Abteilungsbeitrag, ein Zeitpunkt festgelegt werden, zu dem sich die Investition amortisiert hat.

Die Erhebung der Kennzahl ermöglicht Ihnen auch ein Vergleich von Vereinen unterschiedlicher Größe. Die Höhe der Schulden kann nur im Verhältnis zu den vorhandenen Mitgliedern und den vorhandenen Beitragsstrukturen individuell beurteilt werden.

▪ Aussage der Kennzahl

Für eine aussagekräftige Beurteilung sollten Sie bei dieser Kennzahl immer zusätzlich die absolute Höhe der Schulden beachten. Interessant ist hierbei vor allem die Entwicklung über die letzten Jahre, da gerade bei der Höhe der Schulden Einmaleffekte, die z.B. durch größere Investitionen verursacht wurden, zu sprunghaften Veränderungen der Kennzahl führen können.

Kennzahl steigt

Steigt die absolute Höhe der Schulden, steigen auch die Schulden je Mitglied, falls nicht im gleichen Verhältnis neue Mitglieder gewonnen werden. Ein weiterer Grund für eine steigende Kennzahl könnte eine sinkende Mitgliederzahl bei gleich bleibender Verschuldung sein. Eine über die Jahre kontinuierlich steigende Kennzahl ist in jedem Fall ein Alarmsignal.

Kennzahl bleibt gleich

Meisten deutet eine gleich bleibende Kennzahl auf wenig Veränderung, sowohl bei der Höhe der Schulden, wie auch bei der Höhe der Mitglieder hin. Al-

Allerdings kann auch bei Veränderungen die Kennzahl konstant bleiben. Dies ist der Fall, falls bei steigender Verschuldung im gleichen Verhältnis Mitglieder gewonnen, bzw. bei sinkender Verschuldung im gleichen Verhältnis Mitglieder verloren werden.

Kennzahl sinkt

Durch Schuldenabbau oder durch einen Mitgliederzuwachs bei gleich bleibender Verschuldung sinkt die Kennzahl. Auch bei steigender Verschuldung kann durch überproportionalen Mitgliederzuwachs die Pro-Kopf-Verschuldung sogar sinken.

Zeigt die Entwicklung der Kennzahl über mehrere Jahre eine fallende Tendenz, deutet dies zwar auf einen kontinuierlichen Schuldenabbau hin, allerdings kann das auch ein Zeichen für zu geringe Investitionen in neue Angebote und Geräte sein.

▪ **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

Die Höhe der Schulden und somit auch der Schulden je Mitglied wird maßgeblich von den getätigten Investitionen beeinflusst. Für die Entwicklung dieser Kennzahl ist es deshalb von entscheidender Bedeutung, ob ein Verein eigene Anlagen unterhält, die auch entsprechende Investitionen nach sich ziehen, oder ob ein Verein sein Angebot überwiegend oder sogar ausschließlich in externen Anlagen unterhält.

Der Pro-Kopf-Verschuldung sollte deshalb das Anlagevermögen je Mitglied gegenüber gestellt werden, wobei das Anlagevermögen die Höhe der Schulden immer übersteigen sollte. Bei Vereinen ohne eigene Anlagen und somit geringem Anlagevermögen, sollte auch die Pro-Kopf-Verschuldung entsprechend niedrig sein.

Bei allen externen Einflussfaktoren spielt die Finanzpolitik der Vereine die entscheidende Rolle. Eine stetig steigende Verschuldung deutet, egal welche Voraussetzungen und welche Struktur der Verein hat, immer auf Handlungsbedarf bei der Finanzpolitik hin.

▪ **Beispielrechnung**

Verein mit unterjährigem Kursprogramm

Für einen Verein mit einem Mitgliederbestand zum Stichtag von 2.000 betragen die kurzfristigen Schulden zum Stichtag 1.500 €, die langfristigen Schulden 27.000 €. Zusätzlich zu den 2000 Mitgliedern bietet der Verein ein jeweils 3-monatiges Kursprogramm an. Dabei nahmen an den Kursen teil: von Januar bis März 150 Teilnehmer, von April bis Juni 100 Teilnehmer, von Juli bis September 100 Teilnehmer und von Oktober bis Dezember 200 Teil-

nehmer. Von Januar bis Februar gab es zusätzlich ein 2-monatiges Programm mit 100 Teilnehmern.

- ➔ Die Schulden zum Stichtag betragen 28.500 € (27.000 € + 1.500 €)
- ➔ Die Anzahl der Mitglieder zum Stichtag beträgt 2154,17 (2000 reguläre Mitglieder) + 137,5 Teilnehmer der 3-monatigen Kursprogramme ($150/4 = 37,5 + 100/4 = 25 + 100/4 = 25 + 200/4 = 50$) + 16,67 Teilnehmer des 2-monatigen Kursprogramms ($100/6 = 16,67$).

Die Kennzahlberechnung ergibt:

28.500 €

2154,17

= 13,23 €

- ➔ Die Schulden je Mitglied betragen 13,23 €.

2.4 Personalkosten je Mitglied

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{Personalkosten in €} - \sum \text{Personalkosten für Angebote für Nichtmitglieder in €}}{\text{Anzahl der Mitglieder}}$$

Mit dieser Kennzahl wird eine Personalkostenintensität je Mitglied errechnet. Sie kann für den Gesamtverein sowie für definierte Bereichs- oder Abteilungsebenen erhoben werden.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

$$\underline{\sum \text{Personalkosten in €}}$$

In die Personalkosten fließen sowohl die Kosten von hauptamtlich Beschäftigten ein, als auch Übungsleiter-Vergütungen für ehrenamtliche Mitarbeiter. Nicht eingerechnet werden zusätzliche Kosten, die z.B. für Fortbildung anfallen. Bei der Abteilungsbetrachtung berücksichtigen Sie nur solche Personalkosten, die der Abteilung direkt zurechenbar sind. Kosten die z.B. in der Geschäftsstelle anfallen, werden nur bei der Kennzahl für den Gesamtverein berücksichtigt. Subtrahieren Sie davon die

$$\underline{\sum \text{Personalkosten für Angebote für Nichtmitglieder in €}}$$

Bietet Ihr Verein nur Angebote für Mitglieder an, beträgt dieser Wert 0 €. Entstehen jedoch aus Angeboten für Nichtmitglieder Personalkosten, beachten Sie bitte die Hinweise für Vereine mit Angeboten an Nichtvereinsmitglieder in der Rubrik „Hinweise“.

$$\underline{\text{Anzahl der Mitglieder}}$$

Bestimmen Sie die Anzahl der Mitglieder zum selben Stichtag (31.12.) wie die Summe der Personalkosten im Zähler.

Hinweis:

... für Vereine mit Kurzmitgliedschaften (z.B. bei Kursprogrammen)

Eine Besonderheit ergibt sich bei Vereinen, die Kurzmitgliedschaften anbieten, welche sich nur über wenige Monate erstrecken. Hier muss die Anzahl der Kurs-Mitglieder durch den Anteil der Kurslaufzeit am Jahr geteilt werden. Bei einer Laufzeit von 3 Monaten wird die Teilnehmerzahl also durch 4 geteilt, bei

einer Laufzeit von 2 Monaten durch 6 usw. Diese Werte werden dann zu den regulären Mitgliedern hinzugerechnet (s. Beispielrechnung).

... für Vereine mit Angeboten an Nichtvereinsmitglieder (z.B. offene Bewegungstreffs, Bewegungskindergarten)

Vereine, die Angebote für Nichtmitglieder unterbreiten, müssen die dafür aufgewendeten Personalkosten von den Gesamtpersonalkosten abziehen. Wird beispielsweise ein offener Bewegungstreff für Nichtvereinsmitglieder angeboten oder ein Bewegungskindergarten unterhalten, fließen die dafür aufgewendeten Personalkosten nicht in die Ermittlung der Summe der Personalkosten auf der Ebene des Gesamtvereins ein.

Um einen Vergleich im Jahresverlauf für die Angebote an Nichtmitglieder zu erhalten, können diese als „Abteilungen“ behandelt werden. Für die „Abteilung“ Bewegungskindergarten würde dann die Division der für den Bewegungskindergarten aufgewendeten Personalkosten durch die Anzahl der im Kindergarten betreuten Kinder eine aussagefähige Kennzahl ergeben.

Falls es nicht möglich ist, die Personalkosten zu ermitteln, die für Nichtmitglieder aufgewendet werden, können Sie sich diesem Wert nähern, in dem Sie die Einnahmen aus den Angeboten für Nichtmitglieder plus die Summe der Mitgliedsbeiträge durch die Summe der Mitgliedsbeiträge dividieren und den so ermittelten Quotienten mit der Summe aller Personalausgaben multiplizieren. Also:

$$\frac{\sum \text{Einnahmen aus Angeboten für Nichtmitglieder} + \sum \text{Mitgliedsbeiträge}}{\sum \text{Mitgliedsbeiträge}} \times \sum \text{Personalausgaben}$$

Bei dieser näherungsweise Ermittlung wird unterstellt, dass der Einsatz von Personal für Angebote an Mitglieder und an Nichtmitglieder in gleichem Maße zu Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen und z.B. Einnahmen aus einem offenen Bewegungstreff für Nichtmitglieder führen.

▪ **Bedeutung der Kennzahl**

Viele Vereine stehen vor der Entscheidung, ob sie weiter mit ehrenamtlichen Mitarbeitern und Trainern arbeiten, oder einzelne Stellen hauptamtlich besetzen. Durch diese Kennzahl können Sie den Erfolg von Personalinvestitionen beurteilen, indem Sie die sportliche oder finanzielle Entwicklung mit der Personalkostenintensität in den jeweiligen Bereichen vergleichen.

Die Personalkosten je Mitglied sind ein Indikator, wie professionell die Betreuung in den jeweiligen Abteilungen organisiert ist und wie stark die Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen sind. Dabei werden bei dieser Kennzahl rein die Kosten betrachtet. Da hohe Kosten nicht immer auch eine hohe Qualität bedeuten, kann die Entwicklung der einzelnen Abteilungen anhand von Faktoren wie Mitgliederwachstum oder Fluktuation gemessen werden, aber auch durch eine Mitgliederbefragung kann z.B. die Zufriedenheit

der Mitglieder gemessen werden, um so den Erfolg der Personalinvestitionen zu beurteilen.

Gegenüber den Mitgliedern ist die Kennzahl eine Argumentationsgrundlage, dass in Abteilungen mit hohen Personalkosten je Mitglied und somit professioneller Betreuung auch höhere Beiträge angemessen sind.

Einen Vergleich von verschiedenen Vereinen erleichtert Ihnen das Erkennen von Trends in der Personalpolitik. Für die Verantwortlichen wird dadurch frühzeitig deutlich, wo Anpassungsbedarf besteht und welche Personalmaßnahmen Erfolg versprechend sind.

- **Aussage der Kennzahl**

- Kennzahl steigt

- Deutliche Steigerungen der Kennzahl können entweder auf eine Erhöhung der Übungsleitervergütung zurück zu führen sein, oder aber es wurde in einzelnen Bereichen von Ehren- auf Hauptamt umgestellt. Auch zusätzliche Kräfte in der Geschäftsstelle können bei der Kennzahl für den Gesamtverein Ursache für eine höhere Kennzahl sein.

- Andererseits kann die Kennzahl auch bei konstanten Personalkosten steigen, falls die Mitgliederzahlen des Vereins sinken.

- Kennzahl bleibt gleich

- Eine gleich bleibende Kennzahl ist bei steigenden Personalkosten ein Zeichen für den Erfolg einer Personalmaßnahme, da die höheren Kosten dann durch zusätzliche Mitglieder kompensiert wurden. Bei sinkenden Personalkosten hingegen bleibt die Kennzahl nur gleich, wenn im gleichen Verhältnis Mitglieder verloren wurden.

- Kennzahl sinkt

- Eine sinkende Kennzahl wird meist auf ein Mitgliederwachstum ohne größere, zusätzliche Personalinvestitionen zurückzuführen sein. Bei stetigem Mitgliederwachstum fällt diese Kennzahl bei gleich bleibender Personalausstattung kontinuierlich und zeigt so Handlungsbedarf, wenn die Angebotsqualität langfristig gesichert werden soll. Bei konstantem Mitgliederbestand sinkt die Kennzahl nur, wenn das Angebot mit weniger Personal betrieben wird, die Übungsleitervergütung gekürzt, oder von Haupt- auf Ehrenamt umgestellt wurde.

- **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

- Beeinflusst wird diese Kennzahl hauptsächlich durch die Personalstrategie des Vereins. Sind überwiegend ehrenamtliche Mitarbeiter beschäftigt werden die Personalkosten je Mitglied deutlich niedriger sein, als bei vielen hauptamt-

lichen Kräften. Ein Mitgliederwachstum kann diesen Effekt nur abmildern. Die Frage, ob der Verein hauptsächlich breiten- oder leistungssportlich orientiert ist, beeinflusst auch die Personalkosten, da ein professioneller Sportbetrieb naturgemäß auch professionelle Trainer erfordert.

Eine Rolle spielt es bei dieser Kennzahl außerdem, ob der Verein eigene Anlagen unterhält, die oftmals mit der Beschäftigung von hauptamtlichen Mitarbeitern wie z.B. Hausmeistern einhergehen. Bei der Beurteilung der Kennzahl muss deshalb beachtet werden, ob die Personalkosten direkt der Betreuung der Mitglieder dienen oder zum Unterhalt der vereinseigenen Infrastruktur anfallen.

▪ **Beispielrechnung**

Für einen Verein mit einem Mitgliederbestand zum Stichtag von 4.200 betragen die jährlichen Personalkosten in der Verwaltung 140.500 € und für das Sportangebot 218.000 €. Zusätzlich zu den 4.200 Mitgliedern bietet der Verein ein jeweils 3-monatiges Kursprogramm und einen offenen Bewegungstreff für Nichtmitglieder an. Dabei nahmen an den Kursen teil: von Januar bis März 150 Teilnehmer, von April bis Juni 100 Teilnehmer, von Juli bis September 100 Teilnehmer und von Oktober bis Dezember 200 Teilnehmer. Von Januar bis Februar gab es zusätzlich ein 2-monatiges Programm mit 100 Teilnehmern. Die Personalkosten für den offenen Bewegungstreff beliefen sich auf 10.000 €.

→ Die Personalkosten zum Stichtag betragen 358.500 € (140.500 € + 218.000 €)

→ Die Anzahl der Mitglieder zum Stichtag beträgt 4354,17 (4200 reguläre Mitglieder) + 137,5 Teilnehmer der 3-monatigen Kursprogramme ($150/4 = 37,5 + 100/4 = 25 + 100/4 = 25 + 200/4 = 50$) + 16,67 Teilnehmer des 2-monatigen Kursprogramms ($100/6 = 16,67$).

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\begin{array}{r} 358.500 \text{ €} - 10.000 \text{ €} \\ \hline 4354,17 \\ = 80,04 \text{ €} \end{array}$$

→ Die Personalkosten je Mitglied betragen 80,04 €.

2.5 Zahlungsmoral

- **Definition**

$$\frac{\sum \text{Beitragseingänge am Stichtag}}{\sum \text{fällige Beiträge am Stichtag}}$$

Die Berechnung der Kennzahl ergibt den Anteil der Mitglieder, die pünktlich zum Stichtag ihre Beiträge gezahlt haben. Falls bei der Erfassung des Zahlungseingangs die Beiträge den einzelnen Abteilungen zugeordnet werden, ist die Kennzahl sowohl für den Gesamtverein, als auch für einzelne Bereiche und Abteilungen erhebbar.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

\sum Beitragseingänge am Stichtag

Summieren Sie alle bis zum Stichtag tatsächlich beim Verein eingegangenen Beiträge.

\sum fällige Beiträge am Stichtag

Summieren Sie alle am Stichtag fälligen Beiträge, unabhängig davon ob sie auch tatsächlich eingegangen sind.

Hinweis:

... für Vereine, die ihre Beiträge monatlich, quartalsweise oder halbjährlich erhalten

Die Kennzahl muss, je nachdem, ob die Beiträge monatlich, quartalsweise oder halbjährlich fällig werden, auch entsprechend oft berechnet werden.

Um einen Vergleich zwischen verschiedenen Vereinen zu ermöglichen, müssen die Vereine, die ihre Beiträge mehrmals pro Jahr erheben, am Jahresende eine Jahreskennzahl erheben. Dazu summieren Sie die einzelnen Beitragseingänge an den Stichtagen und teilen Sie durch die Summe der jeweils fälligen Beiträge am Stichtag (s. Beispielrechnung). Allerdings bleibt ein Vergleich zwischen den Vereinen schwierig, da teilweise sehr unterschiedliche Mahnverfahren existieren.

... für Vereine mit Kurzmitgliedschaften (z.B. bei Kursprogrammen)

Wird ein unterjähriges Kursprogramm angeboten, werden in der Regel auch die Kursbeiträge entsprechend den Kurslaufzeiten fällig. Dies führt in den Fällen, in denen die regulären Beiträge zu anderen Zeitpunkten als die Kurs-

beiträge fällig werden dazu, dass für das Kursprogramm eine separate Kennzahl berechnet werden muss. Am Jahresende berechnen Sie dann, analog zu dem oben beschriebenen Vorgehen bei unterjährigen Beiträgen, eine Jahreskennzahl um einen Vergleich mit anderen Vereinen zu ermöglichen.

▪ **Bedeutung der Kennzahl**

Durch die Kennzahl erkennen Sie die Entwicklung der Zahlungsmoral im Zeitverlauf und können bei einer negativen Entwicklung Gegenmaßnahmen, wie z.B. eine Verbesserung des Mahnwesens, einleiten. Dabei ist vor allem ein Vergleich zwischen den einzelnen Abteilungen von Bedeutung. Bestehen hier starke Unterschiede, kann der Abteilungsverantwortliche angesprochen werden um eine Verbesserung zu erreichen.

Der Vorteil dieser Kennzahl besteht darin, dass ein Umstand anhand von Zahlen deutlich wird, der ansonsten meist lediglich „im Gefühl“ des Verantwortlichen liegt. Langfristige Entwicklungen und Unterschiede zwischen den Abteilungen sind so deutlich besser darstellbar.

▪ **Aussage der Kennzahl**

Im Gegensatz zu vielen anderen Kennzahlen ist der Grund für eine Veränderung hier eindeutig.

Kennzahl steigt

Es wurden im Verhältnis zu den fälligen Beiträgen mehr Beiträge pünktlich zum Stichtag gezahlt. Die Zahlungsmoral der Mitglieder hat sich also verbessert, was bei deutlichen Verbesserungen auf erfolgreich eingeleitete Maßnahmen des Vereins schließen lässt.

Kennzahl bleibt gleich

Die Zahlungsmoral hat sich nicht geändert. Falls Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen wurden, zeigt eine gleich bleibende Kennzahl eine mangelnde Wirksamkeit auf.

Kennzahl sinkt

Sinkt die Kennzahl, ist dies ein Zeichen, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Zahlungsmoral noch eingeleitet bzw. verbessert werden müssen.

Oft kann eine schlechte Zahlungsmoral durch Maßnahmen wie die Umstellung auf Bankeinzug anstatt Einzelüberweisung oder eine ständige Aktualisierung der Bankdaten der Mitglieder verbessert werden.

- **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

Die Entwicklung dieser Kennzahl wird hauptsächlich durch organisatorische Maßnahmen des Vereins beeinflusst, die bei negativen Entwicklungen auch schnell und unkompliziert ergriffen werden können. Die Vereinsstruktur spielt hier keine Rolle, allenfalls Vereine in einkommensschwachen Gebieten könnten hier einen Standortnachteil haben.

- **Beispielrechnung**

Verein mit quartalsweiser Beitragszahlung

Im Jahresverlauf wird die Kennzahl quartalsweise erhoben, im Beispielfall ergeben sich folgende Werte:

- 1. Quartal: 50.000 € fällig, 49.300 € eingegangen → 0,986
- 2. Quartal: 54.000 € fällig, 53.000 € eingegangen → 0,981
- 3. Quartal: 52.000 € fällig, 50.800 € eingegangen → 0,977
- 4. Quartal: 51.000 € fällig, 49.900 € eingegangen → 0,978

Als Jahreskennzahl ergibt sich:

$$\frac{49.300 + 53.000 + 50.800 + 49.900}{50.000 + 54.000 + 52.000 + 51.000} = 0,981 = 98,1\%$$

→ Die Zahlungsmoral des Vereins beträgt 98,1%. D.h. 98,1% der Beiträge gehen pünktlich zum Stichtag ein.

2.6 Ausgabendeckungsgrad

- **Definition**

$$\frac{\text{Gesamteinnahmen}}{\text{Gesamtausgaben}}$$

Durch die Kennzahl, die sowohl für den Gesamtverein, als auch für Bereiche und Abteilungen erhebbar ist, wird berechnet, wie ausgabendeckend der Verein bzw. die Abteilungen wirtschaften.

- **So wird die Kennzahl erhoben**

Gesamteinnahmen

In die Gesamteinnahmen lassen Sie sowohl die Mitgliedsbeiträge, als auch externe Einnahmen wie Zuschüsse oder Sponsorengelder einfließen. Bei der Abteilungsbetrachtung berücksichtigen Sie nur Einnahmen, die der Abteilung direkt zurechenbar sind. Einnahmen, die z.B. in der Geschäftsstelle anfallen, werden nur bei der Kennzahl für den Gesamtverein berücksichtigt. Die Beträge entnehmen Sie der Einnahmen- / Ausgabenrechnung des Vereins bzw. den einzelnen Kostenstellen der Bereiche und Abteilungen zum Stichtag (31.12.).

Gesamtausgaben

Die Gesamtausgaben umfassen alle bis zum Stichtag angefallenen Ausgaben des Vereins. Bei der Abteilungsbetrachtung berücksichtigen Sie wieder nur Ausgaben, die der Abteilung direkt zurechenbar sind. Ausgaben, die z.B. in der Geschäftsstelle anfallen, werden nur bei der Kennzahl für den Gesamtverein berücksichtigt. Auch hier entnehmen Sie die Beträge der Einnahmen- / Ausgabenrechnung des Vereins bzw. den einzelnen Kostenstellen der Bereiche und Abteilungen zum Stichtag (31.12.).

- **Bedeutung der Kennzahl**

Der Vergleich zwischen verschiedenen Vereinen ist bei dieser Kennzahl weniger interessant, da alle Vereine langfristig einen Ausgabendeckungsgrad +/- 1 haben müssen um den Erhalt der Gemeinnützigkeit sicherzustellen. Von Bedeutung ist hier mehr die vereinsinterne Betrachtung.

Durch die Erhebung der Kennzahl wird es dem Verein möglich, seine Abteilungen und Bereiche in „nachhaltig“ und „defizitär“ einzuordnen und so die Notwendigkeit von Beitragsanpassung oder Sponsorengewinnung aufzu-

decken. Dadurch wird deutlich, in welchen Abteilungen es sich für den Verein finanziell lohnt, neue Mitglieder zu werben und welche Mitglieder dem Verein Geld kosten.

Eine grundlegende Änderung dieser Verhältnisse wird nicht möglich sein, da bestimmte Sportarten ausgabenintensiver sind als andere. Allerdings kann der Vorstand mit dieser Kennzahl genau planen, welche Abteilung von welcher „subventioniert“ wird und wie viel Überschuss der „nachhaltigen“ Bereiche notwendig ist, um die „defizitären“ aufzufangen. Dabei bilden die Zahlen des abgelaufenen Jahres immer auch Ihre Planungsgrundlage für das folgende Jahr. Durch diese Eckdaten gewinnt die Jahresplanung an Sicherheit. Bei anstehenden Investitionen können Sie im Vorfeld für den Verein und für jede Abteilung ein Ausgabendeckungsgrad definieren der notwendig ist, um genügend finanzielle Mittel für die Investition zur Verfügung zu haben.

Für den Vorstand ist die Kennzahl außerdem Argumentationsgrundlage, um defizitäre Abteilungen zu überzeugen, dass zusätzliche Sponsorenerlöse oder Beitragserhöhungen notwendig sind.

▪ **Aussage der Kennzahl**

Kennzahl steigt

Deutliche positive Schwankungen des Ausgabendeckungsgrades sind meist auf geplante Investitionen zurückzuführen. Dabei werden optimalerweise im Vorjahr Rücklagen gebildet, die sich in einem Ausgabendeckungsgrad > 1 widerspiegeln.

Eine andere mögliche Ursache ist ein nicht vorhersehbarer Anstieg der Gesamteinnahmen. Dies ist beispielsweise möglich, falls der Verein im Jahresverlauf überraschend einen zusätzlichen Sponsor gefunden hat. Dies führt zu einem Ausgabendeckungsgrad > 1 und Rücklagen, die in die Planungen für das Folgejahr einfließen müssen.

Kennzahl bleibt gleich

Eine gleich bleibende Kennzahl stellt beim Ausgabendeckungsgrad den für den langfristigen Erhalt der Gemeinnützigkeit notwendigen Normalfall dar. Dabei sollte die Kennzahl sich immer möglichst nahe 1 befinden.

Kennzahl sinkt

Sind wegen einer Investition im Vorjahr Rücklagen gebildet worden, die im Investitionsjahr aufgelöst werden, sinkt die Kennzahl und hat einen Ausgabendeckungsgrad < 1 zur Folge.

Ist der Rückgang nicht auf Investitionen zurückzuführen, muss analysiert werden was die Gründe hierfür sind. Eine mögliche Ursache ist der überraschende Rückzug eines großen Sponsors ohne einen entsprechenden Ersatz gefunden zu haben. Alle absehbaren Einnahmerückgänge müssen bei der Planung berücksichtigt werden und dürfen deshalb zu keinen größeren Schwankungen des Ausgabendeckungsgrades führen.

- **Einflussfaktoren auf die Kennzahl**

Bei einer seriösen Finanzplanung können nur die beschriebenen Investitionen oder unvorhersehbare Änderungen auf der Einnahmen- oder Ausgabenseite zu deutlichen Schwankungen beim Ausgabendeckungsgrad führen.

Dabei steigt die Gefahr, wenn eine große Abteilung von vielen kleinen subventioniert wird. Steigen bei der großen Abteilung die Kosten oder fällt ein Sponsor weg, kann dies von den kleinen „nachhaltigen“ Abteilungen meist nicht entsprechend aufgefangen werden und führt zu einem Ausgabendeckungsgrad < 1 .

- **Beispielrechnung**

Verein mit anstehenden Investitionen in eigene Anlagen

Ein Verein plant im folgenden Jahr Investitionen in die vereinseigene Sporthalle in Höhe von 100.000€. Für diese Investition werden in diesem Geschäftsjahr Rücklagen in Höhe von 60.000€ gebildet. Die Gesamteinnahmen des Vereins betragen 420.000€, die Gesamtausgaben 364.000€.

Die Kennzahlberechnung ergibt:

$$\frac{420.000}{364.000} = 1,15$$

➔ Der Ausgabendeckungsgrad beträgt 1,15.