



Qualifizierung im Sport

Kostenrechnung und Beitragsgestaltung im Sportverein

VIBSS – Infopapier

SPORT BEWEGT NRW!

Impressum

Qualifizierung im Sport

VIBSS

VEREINS- INFORMATIONEN- BERATUNGS- UND SCHULUNGS-SYSTEM

VIBSS-ServiceCenter

Tel. 0203 7381-777

E-Mail: Vibss@lsb-nrw.de

VIBSS-Online

www.vibss.de

Weitere Informationen unter:

www.qualifizierung-im-sport.de

Herausgeber:

Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.

Friedrich-Alfred-Straße 25,

47055 Duisburg

Inhalte:

Dietmar Fischer

Georg M. Tschurer (†)

Redaktion

Dirk Engelhard

Gestaltung:

Sabrina Hemmersbach

© Landessportbund Nordrhein-Westfalen e.V.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG	5
2. SPORT(VEREINE) IN DER HEUTIGEN GESELLSCHAFT	6
2.1 Leistungen eines Sportvereins	6
2.2 Situationsanalyse	7
3. WIRTSCHAFTLICHKEIT ALS FÜHRUNGSGRUNDSATZ IM SPORTVEREIN	8
3.1 Anforderungen an das Vereinsmanagement	8
3.2 Wirtschaftlichkeitsprinzipien	8
4. FINANZMANAGEMENT IM SPORTVEREIN	10
4.1 Aufgaben des Finanzmanagements im Sportverein	10
4.2 Das Rechnungswesen des Sportvereins	10
5. KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG IM SPORTVEREIN	12
5.1 Kostenartenrechnung	12
5.2 Kostenstellenrechnung	13
5.3 Kostenträgerrechnung	14
6. BEITRAGSGESTALTUNG	15
6.1 Viel Sport - für wenig Geld?	15
6.2 Beitragssysteme und -kalkulation	18
6.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	19
6.4 Einzugsverfahren	20
6.5 Argumente für eine ausgewogene Beitragsgestaltung bzw. für eine Beitragsanpassung	20

7. FALLSTUDIE TUS MITTELSTADT 1923 E.V.: BEISPIEL FÜR	21
7.1 Kostenartenrechnung	22
7.1.1 Zahlen der Buchhaltung	22
7.1.2 Einzel- und Gemeinkosten	23
7.2 Kostenstellenrechnung	23
7.2.1 Haupt- und Hilfskostenstellen	23
7.2.2 Kostenverteilung	24
7.2.3 Vereinsinterne Leistungsverrechnung	26
7.3 Kostenträgerrechnung und Kalkulation	26
7.3.1 Ergebnis der einzelnen Kostenstellen	26
7.3.2 Kalkulation des Grundbeitrages und der Abteilungsbeiträge	26
7.3.3 Kalkulation der Preise für Zusatzangebote	29
8. ANHANG	30
8.1 Terminologie des Rechnungswesens	30
8.2 Mindest-Mitgliedsbeiträge für Förderprogramme des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen	32
8.3 Glossar	32
8.4 Weitere Informations-, Beratungs- und Schulungsmöglichkeiten	36
8.4.1 Informationsmöglichkeiten	36
8.4.2 Vereinsberatung	36
8.4.3 Schulungsmöglichkeiten	38

1. Einleitung

Betriebswirtschaftliche Methoden in einem gemeinnützigen Sportverein - das erscheint vielleicht zunächst ungewöhnlich. Die Knappheit der finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen veranlasst große und kleine Vereine jedoch gleichermaßen, immer lauter nach zeitgemäßen Konzepten für eine erfolgreiche Vereinsführung und dauerhafte Existenzsicherung zu rufen. Ein erprobtes Instrument zum Erreichen dieses Ziels ist die Kosten- und Leistungsrechnung. Sie ermöglicht Einsichten in die Wirtschaftlichkeit der Erstellung der „Produkte“ und „Dienstleistungen“ des Sportvereins und zeigt Ansatzpunkte zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit auf.

Diese Broschüre ist in der ersten Auflage (1999) im Rahmen des Handlungsprogramms „Ehrenamt im Sport“ entstanden. Sie soll den Sportvereinen helfen, sich als „Produzenten“ eines sportlichen Leistungsangebotes zu verstehen und ihr Kostenbewusstsein in diesem Sinne zu wecken bzw. zu verstärken. Sie vermittelt das Handwerkszeug für den Aufbau einer angemessenen Kosten- und Leistungsrechnung im Sportverein.

In der nun vorliegenden zweiten Auflage wird darüber hinaus aufgezeigt, wie ein ausgewogenes Vereinsbeitragssystem auf der Grundlage einer Kosten- und Leistungsrechnung aufgebaut werden kann.

Steuerliche Betrachtungen und Auswirkungen sind nicht Gegenstand dieser Broschüre. Hinsichtlich steuerrechtlicher Fragen und Auswirkungen wird auf die Literatur (siehe z. B. „8.4.1 Weitere Informationsmöglichkeiten“ und auf Steuerberater/innen verwiesen.

2. Sport(vereine) in der heutigen Gesellschaft

2.1 Leistungen eines Sportvereins

Bevor man sich mit den Kosten und Mitgliedsbeiträgen eines Sportvereins befasst, sollte man sich zunächst die *Leistungen* ansehen, die der Sportverein für seine Mitglieder und für die Gesellschaft insgesamt erbringt. Mögliche **Aufgaben eines Sportvereins** als freiwillige, demokratische und autonome Freizeitorganisation sind:

- Erfüllung von Wünschen und Erwartungen der Bevölkerung
- Gegenpol zu Auswirkungen der industriellen Leistungsgesellschaft
- Gesundheitsförderung und –vorsorge
- Anbieter von Leistungs- und Wettkampfsport
- Förderung der Kommunikation
- Sport für alle
 - Zielgruppen
 - Interessen
 - Leistungszustände
 - finanziellen Möglichkeiten
- Anbieter außersportlicher Freizeitangebote
- Training zur systematischen Leistungssteigerung
- Talentsuche und Talentförderung
- Gegenpol zu passiver Konsumhaltung
- sportliche und außersportliche Jugendarbeit
- ...

Die Erfüllung dieser „traditionellen“ und „neuen“ Aufgaben kann nur dann sichergestellt werden, wenn es dem Sportverein gelingt, die notwendigen personellen, finanziellen und materiellen Ressourcen bereit zu halten.

2.2 Situationsanalyse

In unserer Berufs- und Freizeitwelt haben sich das soziale Leben und die Ansprüche der Gesellschaft in den letzten dreißig Jahren erheblich verändert. Folgende **Entwicklungen** stellen die Sportvereine zunehmend vor größere Probleme:

- die stetige *Zunahme anderer Sport- und Freizeitanbieter*
- der *Wertewandel*
 - vom „Idealisten“ zum „Individualisten“
 - vom „Leisten im Sport“ zum „Konsumieren von Sport- und Freizeitangeboten“
- die *gestiegene Erwartungshaltung* unserer Bevölkerung
- das ausgeprägte *Kosten-Nutzen-Denken* der Vereinsmitglieder
- die zunehmende Komplexität der *rechtlichen Rahmenbedingungen* des Sportvereins
- höhere *Kosten* (z. B. Energiekosten, Steuern, Sozialversicherungsbeiträge)
- die *rückläufige Entwicklung der öffentlichen Sportförderung*
 - Zuschüsse
 -

(gebührenfreie) Bereitstellung von Sportanlagen

- die z. T. *geringere Bereitschaft zu ehrenamtlicher Mitarbeit*

Zusammenfassend kann man feststellen:

Insgesamt stehen immer *weniger* personelle, finanzielle und materielle *Ressourcen* für immer *höhere Anforderungen*, die an den Sportverein gestellt werden, zur Verfügung.

Daraus resultieren folgende **Auswirkungen auf die Sportlandschaft**:

- Die Finanzierung vieler Sportvereine ist gefährdet.
- Kostenintensive Vereinsangebote, z. B. Leistungs-/Wettkampfsport, sind gefährdet.
- Fremdmittel sind nur noch ein unsicheres Fundament für eine stabile Finanzlage.
- Qualifizierte Übungsleiter/innen sind für wenig Geld nicht mehr zu bekommen.
- Insbesondere für die Organisations- und Verwaltungsaufgaben benötigt die Ehrenamtlichkeit zunehmend Entlastung durch bezahlte Mitarbeit.

3. Wirtschaftlichkeit als Führungsgrundsatz im Sportverein

3.1 Anforderungen an das Vereinsmanagement

In Sportvereinen ist die Führung traditionell eher an der Erledigung der satzungsgemäßen Aufgaben und Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen als an rationeller, d. h. wirtschaftlich optimierter Leistungserstellung orientiert. Durch die o. g. gesellschaftlichen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Sportlandschaft (siehe „2.2 Situationsanalyse“) gewinnt eine betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise jedoch zunehmend an Bedeutung. Aus der Situationsanalyse ergeben sich folgende **Anforderungen an das Vereinsmanagement**:

- => ein aktives *zukunftsorientiertes Finanzmanagement* anstatt einer vergangenheits-orientierten Finanz-„Verwaltung“
- => die Notwendigkeit einer *wirtschaftlichen Vereinsführung*

3.2 Wirtschaftlichkeitsprinzipien

Wirtschaftliches Handeln bedeutet im Allgemeinen, das Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den dafür eingesetzten Mitteln zu optimieren:

$$\text{Wirtschaftlichkeit} = \frac{\text{Ergebnis}}{\text{Miteinsatz}}$$

Der Grundsatz des wirtschaftlichen Handelns wird auch als *Wirtschaftlichkeitsprinzip* bezeichnet, weil er dem allgemeinen Prinzip des rationalen menschlichen Handelns entspricht.

Im Sportverein bestehen die eingesetzten Mittel im Wesentlichen aus finanziellen (z. B. Mitgliedsbeiträge), personellen (z. B. ehrenamtliche Mitarbeit) und materiellen (z. B. Sportanlagen) Ressourcen. Das Ergebnis sind die Leistungen, die der Sportverein für seine Mitglieder und für die Gesellschaft insgesamt erbringt (vgl. „2.1 Leistungen eines Sportvereins“).

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip kann durch *zwei Alternativen* verwirklicht werden, entweder durch das *Maximalprinzip* oder durch das *Minimalprinzip*.

- Maximalprinzip:** Erziele mit einem *festgelegten Miteinsatz* das *bestmögliche* (= maximale) *Ergebnis!*
- Minimalprinzip:** Erziele ein *festgelegtes Ergebnis* mit einem *möglichst geringen* (= minimalen) *Miteinsatz!*

Die Führung eines Sportvereins nach dem *Maximalprinzip* bedeutet, aus den vorhandenen Ressourcen (z. B. Beitragsaufkommen, Bereitschaft zu ehrenamtlicher Mitarbeit, zur Verfügung stehende Sportanlagen, etc.) „das Beste“ zu machen. Ein solches Führungsprinzip ist zwar wirtschaftlich, kann jedoch bei rückläufigen Ressourcen und gleichzeitig höheren Erwartungen an das Ergebnis (vgl. „2.2 Situationsanalyse“) schnell zu einem „Krisenmanagement“ werden!

Die Führung eines Sportvereins nach dem *Minimalprinzip* bedeutet, zunächst eine Zielsetzung für die Vereinsentwicklung zu formulieren, z. B. im Rahmen einer VIBSS-Vorstandsklausur (siehe „8.4.2 Vereinsberatung“). Die Zielsetzung sollte dabei die sog. *SMART-Kriterien* erfüllen:

- *spezifisch*, d. h. konkret und individuell auf den Verein bezogen
- *messbar*, d. h. der Grad der Zielerreichung muss überprüft werden können
- *attraktiv*, d. h. es muss sich lohnen, das Ziel anzustreben
- *realistisch*, d. h. mit angemessenem Aufwand erreichbar
- *terminiert*, d. h. mit einem festen Endtermin versehen

Der Verein ist dann so zu führen, dass dieses Ziel mit möglichst geringem Mitteleinsatz erreicht wird. Es kann natürlich sein, dass die bisher vorhandenen Mittel für dieses Ziel nicht ausreichen. Wenn die Vereinsmitglieder jedoch hinter der Zielsetzung stehen (attraktiv!), dann ist auch ein ggf. größerer Ressourceneinsatz, z. B. höhere Mitgliedsbeiträge oder stärkeres ehrenamtliches Engagement, leichter zu realisieren.

4. Finanzmanagement im Sportverein

4.1 Aufgaben des Finanzmanagements im Sportverein

Ein umfassendes Finanzmanagement erfüllt folgende Aufgaben:

- *Dokumentation* aller Geschäftsvorfälle des Sportvereins
- *Information* über die Vermögens- und Ertragslage des Vereins, z. B. Rechenschaftslegung gegenüber der Mitgliederversammlung oder dem Finanzamt
- *Planungsgrundlage*, z. B. für den Vereinshaushalt und für die Liquidität
- *Disposition*, z. B. des Lagerbestandes in der Vereinsgaststätte oder im Sportshop
- *Kontrolle*, z. B. der Wirtschaftlichkeit oder der Gemeinnützigkeit

4.2 Das Rechnungswesen des Sportvereins

Das Handwerkszeug für ein effizientes Finanzmanagement ist das *Rechnungswesen*. Es kann - je nach Vereinsgröße und Anzahl der unterschiedlichen Angebote (Abteilungen, Kurse, wirtschaftliche Betätigungen, etc.) – aus bis zu vier verschiedenen Hauptgebieten mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben bestehen:

- *Finanzbuchhaltung* = *externes Rechnungswesen*: Pflicht!
 - *Kosten- und Leistungsrechnung*
 - *Statistik*
 - *Planungsrechnung*
- } = *internes Rechnungswesen*: freiwillig

Eine ordnungsgemäße Finanzbuchhaltung (auch *externes Rechnungswesen* genannt) ist sowohl steuerrechtlich (Nachweis der Gemeinnützigkeit und ggf. Grundlage für die Besteuerung) als auch zivilrechtlich (Rechenschaftspflicht des Vereinsvorstandes gegenüber der Mitgliederversammlung) für jeden Sportverein zwingend!

Die anderen drei Hauptgebiete (auch *internes Rechnungswesen* genannt) dagegen sind freiwillig.

Die vier Hauptgebiete des Rechnungswesens bestehen wiederum aus einzelnen Teilbereichen, deren Aufgaben in der nachfolgenden Tabelle gegenübergestellt sind:

Überblick: Rechnungswesen des Sportvereins

Hauptgebiete	Aufgaben	Teilbereiche	Aufgaben
Finanzbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Rechenschaftsbericht gegenüber der Mitgliederversammlung - Grundlage für die Besteuerung des Vereins - Nachweis, dass die tatsächliche Geschäftsführung den Erfordernissen der Gemeinnützigkeit entspricht - Verwendungsnachweis gegenüber Zuschussgebern 	<i>Buchführung</i>	laufende chronologische und sachlich geordnete, wertmäßige Erfassung aller Geschäftsvorfälle
		<i>Inventar</i>	art-, mengen- und wertmäßige Erfassung des Vermögens und der Schulden durch körperliche Bestandsaufnahme (Inventur)
		<i>Jahresabschluss</i>	jährliche Rechenschaftslegung und Information über die Vermögens- und Ertragslage des Vereins
Kosten- und Leistungsrechnung	<ul style="list-style-type: none"> - Steuerung der Wirtschaftlichkeit des Vereinsgeschehens - Kalkulation der Mitgliedsbeiträge - Kalkulation der Preise für Zusatzangebote des Vereins, z. B. Kurse, Speisen und Getränke, Sportartikel, etc. - Ermittlung des Ergebnisses der einzelnen Abteilungen 	<i>Kostenartenrechnung</i>	Erfassung und Gliederung aller in einem bestimmten Zeitraum angefallenen Kosten (<i>Welche Kosten sind angefallen?</i>)
		<i>Kostenstellenrechnung</i>	Verteilung der Kosten auf die Bereiche und Abteilungen des Vereins (<i>Wo sind die Kosten angefallen?</i>)
		<i>Kostenträgerrechnung</i>	Beurteilung der einzelnen Leistungen des Vereins sowie des gesamten Ergebnisses in einem bestimmten Zeitraum (<i>Wofür sind die Kosten angefallen?</i>)
Statistik	<ul style="list-style-type: none"> - Vergleich von Daten und Entwicklungen - Ermitteln von Zusammenhängen zwischen den Daten 	<i>Datenerfassung und -auswertung</i>	z. B. die Mitgliederstruktur (jährliche Bestandserhebung für den Landessportbund und für die Fachverbände)
		<i>betriebswirtschaftliche Kennzahlen</i>	Entscheidungshilfen für die Vereinsführung
Planungsrechnung	<ul style="list-style-type: none"> - mengen- und wertmäßige Planung der zukünftigen Vereinsentwicklung 	<i>Angebots- und Maßnahmenplanung</i>	Planung der Angebote, Leistungen und Maßnahmen des Vereins für das nächste Wirtschaftsjahr
		<i>Investitions- und Finanzplanung</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Haushaltsplanung - Finanzpläne für Sondervorhaben - Liquiditätsplanung - Mittelverwendungsrechnung (Rücklagenbildung)

vgl. Loseblattsammlung „Der Verein“, Gruppe 3.2.2 S. 3, WRS-Verlag, Planegg/München

5. Kosten- und Leistungsrechnung im Sportverein

Die Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt anhand der Zahlen der Finanzbuchhaltung die *Kosten* und *Leistungen*, die im Zusammenhang mit der Erstellung der Produkte und Dienstleistungen des Vereins entstehen.

Kosten =	der in Geldwert gemessene Verbrauch an Ressourcen, der zum Erstellen der Produkte und Dienstleistungen des Vereins erforderlich ist.
Leistungen =	Geldwerte der erstellten Produkte und Dienstleistungen des Vereins.

Ausführlichere Definitionen – in Abgrenzung zu anderen Begriffen des Rechnungswesens – sind im Anhang (siehe „8.1 Terminologie des Rechnungswesens“) aufgeführt.

Die Kosten- und Leistungsrechnung bieten dem Verein eine objektive Basis für vielfältige Auswertungen. Sie unterstützt die Führungskräfte des Vereins bei aktuellen Entscheidungsprozessen, liefert Daten zum Planen zukünftiger Entwicklungen und ermöglicht die Überwachung der Effektivität der Leistungserstellung.

Dabei erstreckt sich die Kostenrechnung auf drei **Aufgabengebiete**:

- **Kostenartenrechnung**: *Welche* Kosten sind angefallen?
- **Kostenstellenrechnung**: *Wo* sind die Kosten angefallen?
- **Kostenträgerrechnung**: *Wofür* sind die Kosten angefallen?

5.1 Kostenartenrechnung

Aufgabe der *Kostenartenrechnung* ist es zu ermitteln, welche Arten von Kosten bei der Erstellung der Produkte und Dienstleistungen des Vereins anfallen, z. B. Personalkosten, Materialkosten, Sportanlagenkosten, Kommunikationskosten, Steuern etc..

Nach ihrer Zurechenbarkeit zu den Produkten und Dienstleistungen des Vereins werden *Einzelkosten* und *Gemeinkosten* unterschieden.

Einzelkosten =	Kosten, die einem Produkt bzw. einer Dienstleistung direkt zugeordnet werden können.
Gemeinkosten =	Kosten, die den Produkten und Dienstleistungen nicht unmittelbar zugerechnet werden können.

Typische Einzel- und Gemeinkosten im Sportverein sind z. B.:

Einzelkosten	Gemeinkosten
<ul style="list-style-type: none"> • Übungsleiter/innen-Aufwandsentschädigungen • Ablösezahlungen für Sportler/innen • Spielbetriebskosten • sportartspezifische Materialien und Ausrüstungen • Siebprämien • Fachverbandsbeiträge 	<ul style="list-style-type: none"> • Verwaltung <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation (Telefon/ Telefax/ Internet, Porto) - Büroausstattung - Büromaterial - Kontoführungsgebühren - Buchführung (ggf. extern) • Vorstand • Vereinsfahrzeuge • Marketing und Öffentlichkeitsarbeit allgemein • Versicherungsbeiträge • Rechts- und Steuerberatung • allgemeine Wartung und Instandhaltung • Strom, Gas, Wasser/Abwasser

Ferner werden *fixe* und *variable* Kosten unterschieden:

Fixkosten =	Kosten, die in ihrer Höhe unabhängig von der Menge der erstellten Produkte und Dienstleistungen sind.
--------------------	---

Beispiel: Gehälter für fest angestelltes Personal, die auch während der Sommerpause weitergezahlt werden

Variable Kosten =	Kosten, deren Höhe vom Umfang der erstellten Produkte und Dienstleistungen abhängt.
--------------------------	---

Beispiel: Übungsleiter/innen-Honorare, die nur anfallen, wenn die Sportstunden auch tatsächlich stattfinden

5.2 Kostenstellenrechnung

Die *Kostenstellenrechnung* ordnet die Kosten nach dem Ort ihrer Entstehung bestimmten Aufgaben-, Tätigkeits- oder Funktionsbereichen des Vereins – den sog. *Kostenstellen* - zu.

Dabei unterscheidet man zwischen *Hilfs-* und *Hauptkostenstellen*:

Hilfskostenstellen =	Kostenstellen, die ausschließlich vereinsinterne Leistungen erbringen
Hauptkostenstellen =	Kostenstellen, die unmittelbar die „Endprodukte“ bzw. Dienstleistungen des Vereins erstellen

Typische Kostenstellen im Sportverein sind z. B.:

Hilfskostenstellen	Hauptkostenstellen
<ul style="list-style-type: none"> • Vorstand • Jugendarbeit • Verwaltung/Geschäftsstelle • Vereinsheim • Sporthalle • Sportplatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilung/Sparte A • Abteilung/Sparte B • Abteilung/Sparte C • Mannschaft 1 • Mannschaft 2 • Mannschaft 3 • Sportkurs X • Sportkurs Y • Sportkurs Z

Die Kostenstellenrechnung kann auf verschiedene Weise vorgenommen werden. Neben der kontenmäßigen Art kann sie auch in statistisch-tabellarischer Form durchgeführt werden. Die Vorteile

dieser Methode sind große Übersichtlichkeit und hohe Flexibilität. Dabei erfolgt die Verteilung der Kosten mit Hilfe eines *Vereinsabrechnungsbogens (VAB)*.

Der Vereinsabrechnungsbogen ist zeilenweise nach Kostenarten und spaltenweise nach Kostenstellen gegliedert (siehe nächste Seite). Mit seiner Hilfe werden:

1. die Einzel- und Gemeinkosten *erfasst* und auf die Kostenstellen *verteilt*
2. die Kosten der Hilfskostenstellen ganz oder teilweise im Rahmen der sog. *vereinsinternen Leistungsverrechnung* auf die Hauptkostenstellen umgelegt
3. *Berechnungsgrundlagen* für die Ermittlung der *Selbstkosten* (Kostenträgerrechnung) und für die *Kalkulation* erstellt
4. *Kostenkontrollen* ermöglicht (Ermittlung von Über- bzw. Unterdeckungen in der Kostenträgerrechnung)

Vereins- Abrechnungs- Bogen	Zahlen der Buch- haltung	Ver- teilungs- schlüssel	Kostenstellen							
			Hilfskostenstellen				Hauptkostenstellen			
Kostenarten										
Einzelkosten										
Gemeinkosten										
vereins- interne Leistungs- verrechnung										
Gesamtkosten										

5.3 Kostenträgerrechnung

Die *Kostenträgerrechnung* rechnet die Kosten schließlich den verschiedenen Produkten und Dienstleistungen, die der Verein anbietet - den sog. Kostenträgern - zu. Sie ist somit die Grundlage für die Kalkulation, d. h. für die Berechnung der zur Kostendeckung erforderlichen Mitgliedsbeiträge, Nutzungsgebühren und Verkaufspreise.

Die Kostenträgerrechnung kann periodenbezogen (*Kostenträgerzeitrechnung*) oder pro Leistungseinheit (= *Kostenträgereinheitsrechnung*) durchgeführt werden:

Kostenträgerzeitrechnung =	Ermittlung der gesamten – nach Leistungsarten gegliederten – Kosten, die in einer Abrechnungsperiode angefallen sind
-----------------------------------	--

Beispiel: Gesamtkosten einer Abteilung in einem Monat oder Quartal

Kostenträgereinheitsrechnung =	Ermittlung der Kosten pro Leistungseinheit
---------------------------------------	--

Beispiel: Kosten pro Trainingseinheit eines Sportkurses für Nichtmitglieder

6. Beitragsgestaltung

6.1 Viel Sport - für wenig Geld?

Für die Wahrnehmung der vielfältigen Aufgaben der Sportvereine (vgl. „2.1 Leistungen eines Sportvereins“) stehen tendenziell immer weniger Ressourcen zur Verfügung (vgl. „2.2 Situationsanalyse“). Um so mehr gewinnt die Forderung an Bedeutung, dass die Sportvereine selbst Maßnahmen ergreifen müssen, um sich eine *gesicherte finanzielle Grundlage* zu schaffen. Wenn ein Verein wirksam arbeiten und *attraktive Angebote* machen will, ist eine realistische Beitragsgestaltung erforderlich. Außerdem sind Mitgliedsbeiträge eine wichtige *Ressource für die zukünftige Vereinsentwicklung*.

Die Vereine sollten deshalb offensiv über die **Angemessenheit der Mitgliedsbeiträge** nachdenken

- bezüglich der erbrachten Leistungen,
- bezüglich der wirtschaftlichen Situation der Mitglieder und
- im Vergleich zu anderen Sport- und Freizeitangeboten.

Der Vergleich der Entwicklung der Vereinsbeiträge und der Lebenshaltungskosten in den letzten Jahren zeigt, dass die Beitragsanpassungen erheblich geringer ausgefallen sind und weit unter der allgemeinen Inflationsrate liegen. Deshalb sind die Preise anderer Angebote im Sport- und Freizeitbereich heute i. d. R. erheblich höher als die Mitgliedsbeiträge in den meisten Sportvereinen:

Beispiele:

- Volkshochschulkurs: ca. 10,- bis 20,- €/Monat
- Fitness-Studio: ca. 15,- bis 80,- €/Monat
- Theater-/Konzertbesuch: ca. 10,- bis 80,- €
- Kinobesuch: ca. 4,50 €, - bis 8,- €
- Musikschule: ca. 35,- bis 50,- €
- Getränk in einer Gaststätte: ca. 1,50 bis 3,50 €

Häufig geben Kinder z. B. vor oder nach dem Training mehr Geld für Getränke, Süßigkeiten o. ä. aus, als der gesamte Monatsbeitrag für den Sportverein beträgt!

Auch eine einfache Kostenbetrachtung zeigt, dass „viel Sport – für wenig Geld“ nicht möglich ist:

Beispiel Sportgruppe:

Ein/e Übungsleiter/in soll 15 € Aufwandsentschädigung für eine Doppelstunde erhalten. Die Sportgruppe umfasst 15 Teilnehmer/innen. Das Training findet zweimal wöchentlich in 40 Wochen pro Jahr statt. Wie viel kostet die Sportgruppe je Mitglied und Monat?

Kosten für den Verein im Jahr = 15 €/TE x (2 x 40 TE) = 1.200 €

Jährliche Kosten pro Teilnehmer/in = 1.200 € : 15 TN = 80 €

Monatliche Kosten pro Teilnehmer/in = 80 € : 12 Monate = 6,67 €/Monat

ohne

- Versicherungen
- Verbandsbeiträge
- Abnutzung von Sportgeräten
- Kosten für Sportstättennutzung
- Fahrten zu Wettkämpfen oder Spielen
- Verwaltungskosten
- ...

Die Mitgliedsbeiträge sind auf Dauer der einzig wirklich sichere Kalkulationsfaktor. Eine zweite relativ sichere Einnahmequelle stellen Gebühren dar, wie sie z. B. für Kurse erhoben werden. Beide Bereiche sollten den größten Teil der Kosten decken.

Beispiel:

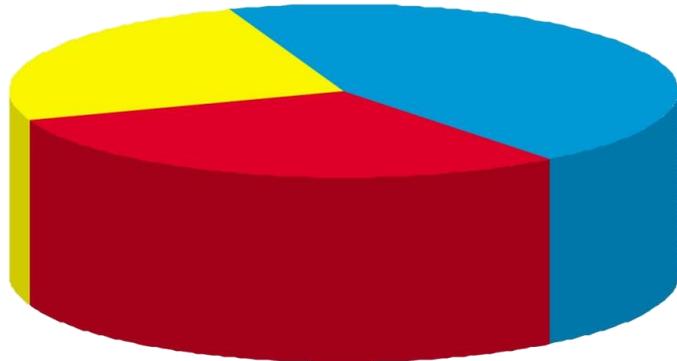
Der Verein X erwirtschaftet 45 % des Haushaltsvolumens aus Beiträgen, 30 % durch Sponsoren sowie 25 % aus Zuschüssen und sonstigen Einnahmen. Er geht damit ein hohes Risiko ein: Was passiert, wenn sich die Sponsoren zurückziehen und/oder wenn die Zuschüsse ausbleiben?

Der Verein Y dagegen, der 55 % seiner Kosten aus Beiträgen, 25 % aus Gebühren (z. B. für Kurse) sowie 20 % aus Zuschüssen und Sponsorengeldern deckt, steht schon wesentlich besser da.

Verteilung der Einnahmen eines Sportvereins

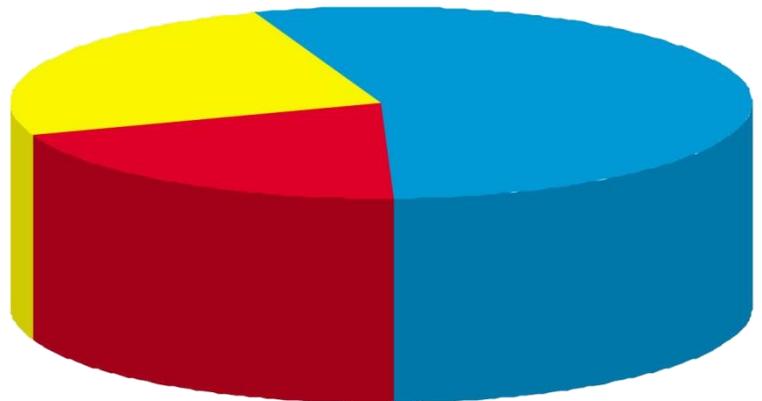
Verein X:

- Beiträge
- Sponsorengelder
- Zuschüsse,
sonstige
Einnahmen



Verein Y:

- Beiträge
- Zuschüsse,
Sponsorengelder
- Gebühren



Der Mitgliedsbeitrag sollte mindestens $\frac{2}{3}$ aller Kosten decken

6.2 Beitragssysteme und -kalkulation

Sind die Kosten ermittelt (vgl. „5. Kosten- und Leistungsrechnung“), muss sich der Verein überlegen, wie er seine Mitgliedsbeiträge gestaltet. Dabei sollten – in einem *gemeinnützigen* Verein – unbedingt auch *soziale Aspekte* berücksichtigt werden.

Hierfür gibt es verschiedene **Möglichkeiten der Beitragsdifferenzierung**:

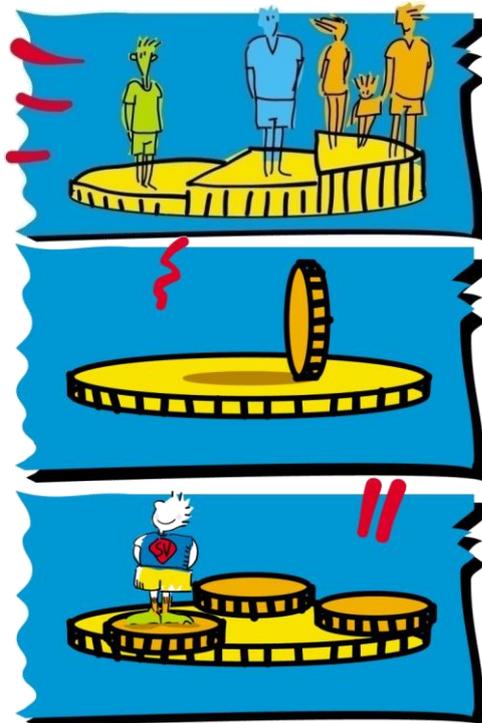
1. *Beitragsstaffelungen*, d. h. unterschiedliche Beiträge z. B. für
 - Kinder, Jugendliche, Erwachsene
 - passive Mitglieder
 - bestimmte Abteilungen (z. B. Behindertensport)
2. *Vergünstigungen* für bestimmte Personen(gruppen), z. B.:
 - Familien
 - Mehrfachteilnehmer/innen (in mehreren Abteilungen/Kursen)
 - Studierende, Wehrpflichtige, Zivildienstleistende, Rentner/innen
3. *Sonderbeiträge* für bestimmte Angebote oder Anlässe, z. B.:
 - teure Sportarten
 - Wettkampfabteilungen
 - Umlage für Baumaßnahmen
 - Aufnahmegebühren

Es ist jedoch nicht angebracht, aus sozialen Erwägungen *generell* einen niedrigen Beitrag für *alle* Mitglieder zu wählen!

In einem *Einspartenverein* ist die Beitragskalkulation relativ einfach. Das Beitragsaufkommen sollte die voraussichtlichen Gesamtkosten des Vereins – ggf. abzüglich weiterer Erlöse, die mit hinreichender Sicherheit zu erwarten sind (z. B. Erlöse aus Vermietung oder Verpachtung) – abdecken. Der durchschnittliche Mitgliedsbeitrag ergibt sich dann, indem man diesen Betrag auf die voraussichtliche Mitgliederzahl bezieht. Bei einer Beitragsdifferenzierung müssen niedrigere Beiträge für bestimmte Personengruppen (z. B. Kinder) durch höhere Beiträge anderer Personengruppen (z. B. Erwachsene) wieder ausgeglichen werden.

Für die *Beitragsgestaltung in einem Mehrspartenverein* gibt es grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten:

Beitragsgestaltung in einem Mehrspartenverein



Solidar-Prinzip

„Ausreißer“-Prinzip

Verursachungs-Prinzip

- das *Solidarprinzip*, d. h. ein einheitlicher Mitgliedsbeitrag für alle Abteilungen (ggf. nur eine Beitragsstaffelung nach Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen, Familien);
- das *Ausreißerprinzip* (ein Kompromiss zwischen Solidarprinzip und Verursachungsprinzip), d. h. ein einheitlicher Grundbeitrag, der die Gemeinkosten und die durchschnittlichen Einzelkosten der meisten Abteilungen deckt, und Zusatzbeiträge nur für die „Ausreißer“, d. h. für besonders kostenintensive Sportarten,
- das *Verursachungsprinzip*, d. h. ein einheitlicher Grundbeitrag zur Deckung der Gemeinkosten (z. B. Vorstand, Verwaltung) zuzüglich individuell kalkulierter Abteilungsbeiträge zur Deckung der Einzelkosten;

Die Kalkulation der Mitgliedsbeiträge in einem Mehrspartenverein wird im Kapitel 7.3.2 „Kalkulation des Grundbeitrages und der Abteilungsbeiträge“ an einem Beispiel erläutert.

6.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Das Bürgerliche Gesetzbuch lässt den Vereinen einen großen Gestaltungsspielraum bei der satzungsgemäßen Festlegung der Mitgliedsbeiträge. Die Vereinssatzung muss (gem. § 58 i.V.m. § 60 BGB) lediglich „Bestimmungen darüber enthalten, *ob* und *welche* Beiträge von den Mitgliedern zu leisten sind“. Das bedeutet nicht, dass die Beiträge der *Höhe* nach in der Satzung stehen müssen. Auch das für die Festlegung der Beiträge zuständige *Vereinsorgan* ist gesetzlich nicht vorgeschrieben.

Besonders praktikabel ist es, in der Satzung nur die *Beitragsarten* zu nennen, bezüglich der *Höhe* der Beiträge auf eine Finanz- oder *Beitragsordnung* zu verweisen und dem *Vorstand* (!) die *Festsetzung* der Beiträge zu überlassen.

Beispiel:

§ 7 Mitgliedsbeiträge

- (1) Der Verein erhebt:
 - a) eine Aufnahmegebühr
 - b) monatliche Mitgliedsbeiträge
 - c) Umlagen für Sondervorhaben
- (2) Die Höhe der Aufnahmegebühren, Mitgliedsbeiträge und Umlagen wird vom Vorstand in der Beitragsordnung festgelegt.

6.4 Einzugsverfahren

Der Beitragseinzug des Vereins sollte auf jeden Fall mit Hilfe des *elektronischen Lastschriftverfahrens per Einzugsermächtigung* erfolgen. Zu den entsprechenden Zahlungsterminen (idealerweise *monatlich* oder *vierteljährlich* im Voraus!) werden dann vom Verein Sammellastschrift-Datensätze erstellt und der Bank übermittelt. Der Verein erhält so die gesamten Mitgliedsbeiträge zu einem bestimmten Termin gutgeschrieben.

Das Lastschriftverfahren ist mit einem wesentlich geringeren Arbeitsaufwand verbunden; ein Beitragseinzug per Rechnung ist hingegen nicht mehr zeitgemäß und verursacht erheblich höhere Verwaltungskosten und Kontoführungsgebühren. Es ist daher zu empfehlen, das Lastschriftverfahren in der Satzung bzw. Beitragsordnung als reguläre Zahlungsweise festzulegen. Bestehen einzelne Mitglieder weiterhin auf die Rechnungsstellung, sollten diesen Mitgliedern die anfallenden Verwaltungskosten zusätzlich in Rechnung gestellt werden.

6.5 Argumente für eine ausgewogene Beitragsgestaltung bzw. für eine Beitragsanpassung

Entscheidend für die Akzeptanz einer ausgewogenen Beitragsgestaltung und für die Durchsetzung bzw. das Gelingen einer Beitragsanpassung - ohne „Austrittswelle“ - sind Transparenz und gute Argumente. Ideal ist eine Offenlegung der Beitragskalkulation am „schwarzen Brett“ des Vereins (siehe Beispiel auf der nächsten Seite). Der Vorstand sollte den Mitgliedern aber auch immer wieder – jedoch besonders bei einer Beitragserhöhung – Folgendes verdeutlichen:

- Der Mitgliedsbeitrag ist kein freundliches Almosen, sondern eine *mitgliedschaftliche Verpflichtung*, die für die Erfüllung der Aufgaben, die der Verein für seine Mitglieder erbringt, zwingend notwendig ist.
- Mitgliedsbeiträge sind die *wichtigste und sicherste Einnahmequelle* und sind Voraussetzung für die *finanzielle Unabhängigkeit* des Vereins.
- Eine angemessene Beitragsgestaltung ermöglicht *qualitativ hochwertige Leistungen und Angebote*.
- Der Mitgliedsbeitrag muss *mit den Preisen anderer Angebote im Sport- und Freizeitbereich vergleichbar* sein (siehe „6.1 Viel Sport – für wenig Geld?“).
- Insbesondere in der heutigen Zeit gilt das Motto: *„Was nichts kostet, taugt auch nichts!“* Daraus ist die Schlussfolgerung abzuleiten, dass eine Orientierung am Preiswertesten falsch und damit auch nicht anzustreben ist. *Der Sport darf sich nicht zu „billig“ verkaufen!*

7. Fallstudie TuS Mittelstadt 1923 e.V.: Beispiel für den Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung und eines verursachungsgerechten Beitragssystems in einem Mehrspartenverein mit Zusatzangeboten

Der Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung in einem Sportverein wird im Folgenden an dem fiktiven Beispiel des TuS Mittelstadt 1923 e.V. erläutert.

Der TuS Mittelstadt ist ein Mehrspartenverein mit 1.000 Mitgliedern und sieben Abteilungen:

- Turnen 150 Mitglieder
- Rhythmische Sportgymnastik 150 Mitglieder
- Volleyball 200 Mitglieder
- Basketball 200 Mitglieder
- Freizeit- und Breitensport 150 Mitglieder
- Gesundheitssport 50 Mitglieder
- Fitness 100 Mitglieder

Die Gesundheitssport-Abteilung bietet ein umfangreiches Kurssystem an, in dem durchschnittlich 450 Kursteilnehmer/innen (neben den 50 Mitgliedern) trainieren.

Der Verein besitzt eine eigene Sportanlage (1.000 m²) mit folgenden Flächen:

- Sporthalle 400 m²
- Fitness-Studio 300 m²
- Sauna und Solarium 150 m²
- Nebenflächen (Umkleiden, Sanitärbereiche, etc.) 150 m²

Das Fitness-Studio, die Sauna und das Solarium stehen auch Nichtmitgliedern gegen ein entsprechendes Entgelt zur Verfügung (Monatskarten für alle drei Angebote zusammen sowie separate Einzel- und Zehnerkarten für Sauna oder Solarium ohne Fitness); im Fitness-Studio trainieren durchschnittlich 350 Monatskarten-Inhaber/innen (neben den 100 Mitgliedern).

Ein gepachtetes Clubhaus (250 m²) auf dem Nachbargrundstück bietet Raum für folgende Einrichtungen:

- Vereins-Geschäftsstelle (100 m²) mit 2 Büros, Besprechungszimmer und Jugendraum
- Vereinsgaststätte (vom Verein selbst betrieben, 150 m²) mit Theke und Veranstaltungsraum

An Wettkämpfen nimmt der TuS Mittelstadt in den Disziplinen Turnen, Rhythmische Sportgymnastik, Volleyball und Basketball teil; bezahlte Sportler/innen hat der Verein nicht.

7.1 Kostenartenrechnung

7.1.1 Zahlen der Buchhaltung

Aus der Finanzbuchhaltung ergeben sich für das Jahr 2006 folgende Kosten:

Kostenart	Summe
Führung, Organisation/Verwaltung	
Aufwandsentschädigungen Vorstand	7.200
Reisekosten Vorstand	5.400
Personalkosten Verwaltung (incl. Lohnnebenkosten)	51.000
Büromaterial, Kopien, Druckkosten	7.500
Porto, Telefon, Fax, Internet	3.000
Kfz-Kosten Vereinsbus	4.500
Sporthilfe, VBG-Pauschale, GEMA-Pauschale, Nichtmitgliederversicherung	2.030
Fachverbandsbeiträge	12.700
Aufwandsentschädigungen Abteilungsleiter/innen	4.000
Summe	97.330
Infrastruktur (Clubhaus und Sportanlage)	
Pacht Clubhaus	18.000
Energie und Wasser (Gas, Wasser/Abwasser, Strom)	5.700
Weitere Nebenkosten (Gebäude-, Inhaltsvers., Grundsteuer, Straßenreinigung, Müllabfuhr)	3.470
Darlehenszinsen Sportanlage	12.000
Abschreibungen Sportanlage	10.000
Wartung und Pflege (incl. Lohnnebenkosten)	34.800
Instandhaltung	4.000
Summe	87.970
Sportbetrieb	
ÜL-, Trainer/innen-, Gruppenhelfer/innen-Vergütungen (ggf. incl. Lohnnebenkosten)	251.600
Wettkampfkosten	11.500
Sportgeräte	4.000
Spieler/innen-Kleidung	8.550
Lehrgangskosten	1.800
Summe	277.450
Vereinsgaststätte	
Konzession und Gebühren	1.200
Personalkosten (incl. Lohnnebenkosten)	6.200
Wareneinkauf	8.000
Körperschafts- und Gewerbesteuer	3.600
Summe	19.000
Gesamtkosten	481.750

7.1.2 Einzel- und Gemeinkosten

Die Kosten werden nun in *Einzelkosten* und *Gemeinkosten* unterteilt, d. h. sie werden dahingehend beurteilt, ob sie unmittelbar von einem Produkt (z. B. Speisen- und Getränkeverkauf in der Vereinsgaststätte) oder einer Dienstleistung (z. B. Trainingsangebot einer bestimmten Abteilung, Kursstunde, Fitness-Studio-Bereitstellung) des Vereins verursacht worden sind.

Einzelkosten		Gemeinkosten	
Fachverbandsbeiträge	12.700	Aufwandsentsch. Vorstand	7.200
Aufwandsentsch. Abt.-Leiter/innen	4.000	Reisekosten Vorstand	5.400
ÜL-, Trainer/innen-, GH-Vergütungen	251.600	Personalkosten Verwaltung	51.000
Wettkampfkosten	11.500	Büromaterial, Kopien, Druckkosten	7.500
Sportgeräte	4.000	Porto, Telefon, Fax, Internet	3.000
Spieler/innen-Kleidung	8.550	Kfz-Kosten Vereinsbus	4.500
Lehrgangskosten	1.800	Sporthilfe, VBG-/GEMA-Pausch., NMV	2.030
Konzession und Gebühren Gaststätte	1.200	Pacht Clubhaus	18.000
Personalkosten Gaststätte	6.200	Energie und Wasser	5.700
Wareneinkauf Gaststätte	8.000	Weitere Nebenkosten	3.470
KSt, GewSt Gaststätte	3.600	Darlehenszinsen Sportanlage	12.000
		Abschreibungen Sportanlage	10.000
		Wartung und Pflege	34.800
		Instandhaltung	4.000
Summe	313.150	Summe	168.600

7.2 Kostenstellenrechnung

7.2.1 Haupt- und Hilfskostenstellen

Der TuS Mittelstadt richtet für jede seiner sieben Abteilungen, für das Fitness-Studio mit Sauna und Solarium sowie für die Vereinsgaststätte jeweils eine *Hauptkostenstelle* ein – also für alle Organisationseinheiten, die unmittelbar die sportlichen Leistungen oder andere Produkte und Dienstleistungen für Mitglieder und Nichtmitglieder erbringen.

Daneben bestehen vier *Hilfskostenstellen*, auf denen die Kosten der Einheiten gesammelt werden, die der Aufrechterhaltung des Vereinsbetriebes insgesamt dienen. Das sind: der Vorstand, die Vereinsverwaltung, das Clubhaus und die Sportanlage.

Demnach ergibt sich folgender *Kostenstellenplan*:

Hilfskostenstellen	Hauptkostenstellen
Vorstand	Turnen
Verwaltung	Rhythmische Sportgymnastik
Clubhaus	Volleyball
Sportanlage	Basketball
	Freizeit- und Breitensport
	Gesundheitssport
	Fitness-Studio, Sauna und Solarium
	Vereinsgaststätte

7.2.2 Kostenverteilung

Nun werden die Kostenarten (zeilenweise) – mit den Zahlen der Buchhaltung - und die Kostenstellen (spaltenweise) in den *Vereinsabrechnungsbogen (VAB)* (siehe Tabelle) übertragen. Da die *Mitglieder- und Nichtmitgliederzahlen* für einige Kosten als Verteilungsschlüssel dienen, ist es sinnvoll, auch diese in den VAB einzutragen.

Zur *Verteilung der Kosten* auf die Kostenstellen einige Erläuterungen:

- Die *Einzelkosten* (Zeilen 3 bis 15) lassen sich - mit Hilfe der Belege der Buchhaltung - direkt den Hauptkostenstellen zuordnen.
- *Gemeinkosten* (Zeilen 16 bis 31) können sowohl auf Hilfskostenstellen als auch auf Hauptkostenstellen anfallen. Sie werden jedoch nur dann unmittelbar den Hauptkostenstellen zugerechnet, wenn es einen eindeutigen Verteilungsschlüssel gibt.

Beispiele:

- Abteilungsspezifische Kopier- und Druckkosten (Felder G20 bis M20) können den Abteilungen direkt zugeordnet werden, wenn bei der Benutzung des Kopierers am Gerät zunächst eine Kostenstelle eingegeben werden muss bzw. wenn auf der Rechnung der Druckerei für abteilungsspezifische Flyer, Plakate, etc. die Abteilung festgehalten wird.
- Sporthilfe-Beitrag, VBG- und GEMA-Pauschale werden nach Mitgliederzahlen auf die Abteilungen verteilt (Felder G23 bis M23); die Kosten für die Nichtmitgliederversicherung (230 € gem. Beleg) werden der Hilfskostenstelle „Verwaltung“ zugeordnet (Feld D23), weil davon alle Abteilungen (Probetraining), die Kurs-Teilnehmer/innen und die Monatskarten-Inhaber/innen des Fitness-Studios in einem unbekanntem Zahlenverhältnis profitieren (eine differenzierte Erfassung – z. B. aller Probe-Trainierenden - wäre zu aufwändig).
- Einige Gemeinkostenarten können auf verschiedenen Hilfskostenstellen anfallen. Sie sind dann nach einem möglichst verursachungsgerechten Verteilungsschlüssel auf die Kostenstellen aufzuteilen.

Beispiele:

- Energie- und Wasserkosten (5.700 €, Feld A25) sowie weitere Nebenkosten (3.470 €, Feld A26) nach Beleg, denn für das Clubhaus und für die Sportanlage gibt es separate Abrechnungen, weil sich beide Objekte jeweils auf einem eigenen Grundstück befinden.
- Wartung und Pflege (34.800 €, Feld A29) nach m², weil der Hausmeister und die Reinigungskraft für beide Objekte zuständig sind und eine objektbezogene Erfassung der einzelnen Arbeitsstunden zu aufwändig wäre.

$$\text{Wartung und Pflege Clubhaus} = (250 \text{ m}^2 / 1.250 \text{ m}^2) \times 34.800 \text{ €} = \underline{6.960 \text{ €}}$$

$$\text{Wartung und Pflege Sportanlage} = (1.000 \text{ m}^2 / 1.250 \text{ m}^2) \times 34.800 \text{ €} = \underline{27.840}$$

Vereinsabrechnungsbogen des TuS Mittelstadt 1923 e.V.		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
		Zahlen der Buchhaltung	Verteilungsschlüssel	Hilfskostenstellen				Hauptkostenstellen								
				Vorstand	Verwaltung	Clubhaus	Sportanlage	Turnen	Rhythmische Sportgymnastik	Volleyball	Basketball	Freizeit- und Breitensport	Gesundheitssport	Fitness-Studio Sauna & Solarium	Vereinsgasstätte	
1	Mitglieder	1000						150	150	200	200	150	50	100		
2	Nichtmitglieder	800											450	350		
3	Einzelkosten															
4	Fachverbandsbeiträge	12.700	nach Beleg					1.905	1.905	2.540	2.540	1.905	635	1.270		
5	Aufwandsentsch. Abt.-Ltr.	4.000	nach Beleg					650	650	650	650	650	250	500		
6	ÜL-/Tr./GH-Vergütungen	251.600	nach Beleg					12.000	46.000	35.000	32.600	14.400	38.800	72.800		
7	Wettkampfkosten	11.500	nach Beleg					2.500	3.000	3.000	3.000					
8	Sportgeräte	4.000	nach Beleg					700	500	500	500	600	200	1.000		
9	Spieler/innen-Kleidung	8.550	nach Beleg					1.050	1.500	3.200	2.800					
10	Lehrgangskosten	1.800	nach Beleg					240	240	300	300	360	240	120		
11	Konzession/Geb. Gaststätte	1.200	nach Beleg												1.200	
12	Personalkosten Gaststätte	6.200	nach Beleg												6.200	
13	Wareneinkauf Gaststätte	8.000	nach Beleg												8.000	
14	KSt/GewSt	3.600	nach Beleg												3.600	
15	Summe Einzelkosten	313.150						19.045	53.795	45.190	42.390	17.915	40.125	75.690	19.000	
16	Gemeinkosten															
17	Aufwandsentsch. Vorstand	7.200	nach Beleg	7.200												
18	Reisekosten Vorstand	5.400	nach Beleg	5.400												
19	Personalkosten Verwaltung	51.000	nach Beleg		51.000											
20	Büromat./Kopien/Druckkosten	7.500	nach Beleg		2.500			500	700	900	900	500	500	1.000		
21	Porto/Telefon/Fax/Internet	3.000	nach Beleg		3.000											
22	Kfz-Kosten Vereinsbus	4.500	nach Beleg		4.500											
23	Sporthilfe/VBG/GEMA, NMV	2.030	Beleg/Mitgl.		230			270	270	360	360	270	90	180		
24	Pacht Clubhaus	18.000	nach Beleg			18.000										
25	Energie und Wasser	5.700	nach Beleg			1.200	4.500									
26	Weitere Nebenkosten	3.470	nach Beleg			840	2.630									
27	Darlehenszinsen Sportanlage	12.000	nach Beleg				12.000									
28	Abschreibung Sportanlage	10.000	nach Beleg				10.000									
29	Wartung und Pflege	34.800	nach m²			6.960	27.840									
30	Instandhaltung	4.000	nach Beleg			1.000	3.000									
31	Summe	168.600		12.600	61.230	28.000	59.970	770	970	1.260	1.260	770	590	1.180	0	
32	interne Leistungsverrechnung															
33	Umlage Clubhaus	28.000	nach m²		11.200										16.800	
34	Umlage Sportanlage	59.970	Mitgl./m²					3.135	3.135	4.180	4.180	3.135	10.455	31.750		
35	Summe Gemeinkosten	168.600		12.600	72.430			3.905	4.105	5.440	5.440	3.905	11.045	32.930	16.800	
36	Summe Einzelkosten	313.150						19.045	53.795	45.190	42.390	17.915	40.125	75.690	19.000	
37	Gesamtkosten	481.750		12.600	72.430			22.950	57.900	50.630	47.830	21.820	51.170	108.620	35.800	

7.2.3 Vereinsinterne Leistungsverrechnung

Alle Kosten wurden verursachungsgerecht auf die Hilfs- und Hauptkostenstellen verteilt. Nun ist zu entscheiden, ob und ggf. mit welchem *Umlageschlüssel* die Kosten der Hilfskostenstellen verrechnet werden, d. h. welche Kosten durch den Grundbeitrag gedeckt werden sollen und welche Kosten auf die Abteilungen und die Vereinsgaststätte umgelegt werden.

Der TuS Mittelstadt hat sich wie folgt entschieden:

- Die Kosten des Clubhauses (28.000 €, Feld E31) werden nach dem Flächenanteil der Geschäftsstelle (100 m² von 250 m²) und der Gaststätte (150 m² von 250 m²) auf die Kostenstellen „Verwaltung“ und „Vereinsgaststätte“ umgelegt:

- Kostenanteil Verwaltung = $(100 \text{ m}^2 / 250 \text{ m}^2) \times 28.000 \text{ €} \approx 11.200 \text{ €}$
- Kostenanteil Vereinsgaststätte = $(150 \text{ m}^2 / 250 \text{ m}^2) \times 28.000 \text{ €} \approx 16.800 \text{ €}$

- Die Kosten der Sportanlage (59.970 €, Feld F31) werden zunächst um den Betrag reduziert, der auf den Flächenanteil des Fitness-Studios mit Sauna und Solarium (450 m² von 850 m² Gesamt-Funktionsfläche) entfällt:

- Kostenanteil Fitness, Sauna & Solarium = $(450 \text{ m}^2 / 850 \text{ m}^2) \times 59.970 \text{ €} \approx 31.750 \text{ €}$
- Die restlichen Kosten ($59.970 \text{ €} - 31.750 \text{ €} = 28.220 \text{ €}$) entsprechen dem Flächenanteil der Sporthalle ($400 \text{ m}^2 / 850 \text{ m}^2$) x 59.970 € ≈ 28.220 €. Sie werden nach dem Anteil der Nutzer/innen auf alle Abteilungen – außer Fitness - umgelegt, weil diese die Sporthalle gemeinsam nutzen (zusammen = 900 Mitglieder + 450 Kursteilnehmer/innen = 1.350 Nutzer/innen)
- Kostenanteil Turnen = $(150/1.350) \times 28.220 \text{ €} \approx 3.135 \text{ €}$
- Kostenanteil Rhythmische Sportgymnastik = $(150/1.350) \times 28.220 \text{ €} \approx 3.135 \text{ €}$
- Kostenanteil Volleyball = $(200/1.350) \times 28.220 \text{ €} \approx 4.180 \text{ €}$
- Kostenanteil Basketball = $(200/1.350) \times 28.220 \text{ €} \approx 4.180 \text{ €}$
- Kostenanteil Freizeit- und Breitensport = $(150/1.350) \times 28.220 \text{ €} \approx 3.135 \text{ €}$
- Kostenanteil Gesundheitssport = $(500/1.350) \times 28.220 \text{ €} \approx 10.455 \text{ €}$

Noch verursachungsgerechter - aber rechenaufwändiger - wäre eine Umlage nach Nutzungszeiten.

7.3 Kostenträgerrechnung und Kalkulation

Für die Kalkulation der Mitgliedsbeiträge, Fitness-Monatskarten und Kursgebühren reicht es aus, eine Kostenträgerzeitrechnung durchzuführen, d. h. die Kosten pro Monat zu ermitteln.

7.3.1 Ergebnis der einzelnen Kostenstellen

Die *Gesamtkosten jeder Kostenstelle* (VAB Zeile 37) ergeben sich aus der Summe der Einzelkosten (VAB Zeile 15) und der Gemeinkosten nach der vereinsinternen Leistungsverrechnung (VAB Zeile 35). Einige Kostenstellen erzielen sog. *sonstige Erlöse* (Kalkulation Zeile 4); die Abteilungen z. B. durch sportliche oder gesellige Veranstaltungen und das Fitness-Studio z. B. durch die Sauna und das Solarium. Das *Ergebnis* der einzelnen Kostenstellen, d. h. die *Über- bzw. Unterdeckung*, (Kalkulation Zeile 6) entspricht der Höhe der Kosten, ggf. reduziert um die sonstigen Erlöse.

7.3.2 Kalkulation des Grundbeitrages und der Abteilungsbeiträge

Der *Grundbeitrag* muss alle Kosten, die nicht auf die Hauptkostenstellen umgelegt wurden, tragen; in diesem Fall die Kosten des Vorstandes (12.600 €, VAB Feld C37) und der Verwaltung (72.430 €, VAB

Feld D37), d. h. insgesamt also 85.030 € (Kalkulation Feld B6). Dieser Betrag ist nicht nur auf die Mitglieder, sondern auf alle Nutzer/innen umzulegen, weil auch die Kursteilnehmer/innen und Fitness-Monatskarten-Inhaber/innen einen gewissen Führungs-, Organisations- und Verwaltungsaufwand verursachen:

85.030 € : 1.800 Nutzer/innen : 12 Monate = 3,94 € pro Nutzer/in und Monat

Für die Mitglieder ist das der *durchschnittliche monatliche Grundbeitrag*; bei den Nicht-mitgliedern wird dieser Betrag in der Kalkulation der Kursgebühren bzw. Monatskarten als *Gemeinkostenzuschlag* einbezogen (vgl. 7.3.3).

Alle Abteilungen mit einer Unterdeckung - d. h. alle außer Basketball - müssen zusätzlich zum Grundbeitrag auch einen *Abteilungsbeitrag* zahlen. Dieser ergibt sich jeweils durch Umlage der Unterdeckung auf alle Nutzer/innen der Abteilung.

Beispiel: Gesundheitssport (Kalkulation Spalte H):

51.170 € : 500 Nutzer/innen : 12 Monate = 8,53 € pro Nutzer/in und Monat

Für die Mitglieder ist das der *durchschnittliche monatliche Abteilungsbeitrag*; bei den Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern ist dieser Betrag die Kalkulationsgrundlage für die Kursgebühren (vgl. 7.3.3).

Die Kalkulation liefert rechnerisch die Mitgliedsbeiträge, die erforderlich sind, um die Kosten des Vereinsbetriebes zu finanzieren. Es ist jedoch durchaus möglich, für einige Personengruppen einen niedrigeren Mitgliedsbeitrag festzulegen, wenn dieses durch einen höheren Beitrag anderer Personen wieder ausgeglichen wird (*Beitragsdifferenzierung*, vgl. 6.2). Der TuS Mittelstadt hat sich für folgendes Beitragssystem entschieden (Monatsbeiträge):

	Grund- beitrag	Abteilungsbeiträge						
		Turnen	RSG	VoBa	BaBa	F&B	Gesdh.	Fitness
Kinder	3,00 €	10,00 €	10,00 €	9,00 €	-	10,00 €	7,00 €	-
Jugendl.	4,00 €	13,00 €	13,00 €	11,00 €	-	12,50 €	8,50 €	10,00 €
Erw.	5,00 €	16,00 €	16,00 €	13,00 €	-	15,00 €	10,00 €	13,00 €

- Jede/r zahlt einmal den Grundbeitrag und zusätzlich für alle Abteilungen, in denen sie/er aktiv ist, den entsprechenden Abteilungsbeitrag (d. h. Passivmitglieder zahlen nur den Grundbeitrag).
- Auszubildende, Studierende, Wehrpflichtige und Zivildienstleistende zahlen jeweils nur den Jugendbeitrag.

Kalkulation der Mitgliedsbeiträge des TuS Mittelstadt 1923 e.V.		A	B	C	D	E	F	G	H	I	
		Summe	Gr.-Beitr.	Abteilungsbeiträge							
			Vorstand & Verwaltung	Turnen	Rhythmische Sportgymnastik	Volleyball	Basketball	Freizeit- und Breitensport	Gesundheitssport	Fitness	
1	Mitglieder	1.000	1.000	150	150	200	200	150	50	100	
2	Nichtmitglieder	800	800						450	350	
3	Gesamt-Nutzer/innen	1.800	1.800	150	150	200	200	150	500	450	
4	Erlöse (ohne Mitgliedsbeiträge)	183.000			35.000	25.000	75.000			48.000	
5	Kosten (siehe Vereinsabrechnungsbogen)	445.950	85.030	22.950	57.900	50.630	47.830	21.820	51.170	108.620	
6	Über-/Unterdeckung	-262.950	-85.030	-22.950	-22.900	-25.630	27.170	-21.820	-51.170	-60.620	
7	Unterdeckung pro Nutzer/in		-47,24	-153,00	-152,67	-128,15		-145,47	-102,34	-134,71	
8	monatl. Unterdeckung pro Nutzer/in		-3,94	-12,75	-12,72	-10,68		-12,12	-8,53	-11,23	
9	Kinderbeitrag		3,00	10,00	10,00	9,00	0,00	10,00	7,00	-	
10	Jugendbeitrag		4,00	13,00	13,00	11,00	0,00	12,50	8,50	10,00	
11	Erwachsenenebeitrag		5,00	16,00	16,00	13,00	0,00	15,00	10,00	13,00	

7.3.3 Kalkulation der Preise für Zusatzangebote

Die Preiskalkulation für Zusatzangebote wird im Folgenden beispielhaft anhand der Kursgebühren und Fitness-Monatskarten erläutert.

Grundlage für die Preiskalkulation sind auch hierbei die Ergebnisse der Kostenträgerzeitrechnung (vgl. Kalkulation Zeile 9). Die Kalkulation der Preise für Zusatzangebote unterscheidet sich jedoch in folgenden Punkten von der Beitragskalkulation:

- Die Nichtmitglieder zahlen keinen separaten Grundbeitrag, stattdessen wird ein *Gemeinkostenzuschlag* „eingepreist“.
- Die Zusatzangebote müssen nicht zum „Selbstkostenpreis“ angeboten werden, sondern können – sofern die Marktsituation das zulässt – durchaus mit einem *Gewinnzuschlag* versehen werden.
- Die Zusatzangebote sind u. U. umsatzsteuerpflichtig.

	Kursangebote	Monatskarten Fitness
spezifisches Nutzungsentgelt	8,50 €	11,50 €
Gemeinkostenzuschlag	4,00 €	4,00 €
Selbstkosten pro Monat	12,50 €	15,50 €
Zeitdauer der Verkaufseinheit	10 TE \approx 2 ½ Monate	1 Monat
Selbstkosten pro Verkaufseinheit	31,25 €	15,50 €
Gewinnzuschlag (nach Marktsituation)	8,75 €	5,50 €
Netto-Verkaufspreis	40,00 €	21,00 €
Umsatzsteuer	USt-frei	3,99 €
Brutto-Verkaufspreis	40,00 €	24,99 €

Diese Preiskalkulation für die Kursangebote berücksichtigt nicht, dass die verschiedenen Kurse u. U. unterschiedlich hohe Einzelkosten verursachen (z. B. durch höhere Honorare bei Kursen, die eine besondere ÜL-Qualifikation erfordern). Die Unterschiede können jedoch einbezogen werden, indem man die Abweichungen von den durchschnittlichen Selbstkosten pro Verkaufseinheit errechnet und dann die Einzelkalkulationen entsprechend anpasst.

8. Anhang

8.1 Terminologie des Rechnungswesens

Wer sich mit dem Rechnungswesen eines Sportvereins beschäftigt, wird auf eine Reihe von Begriffen stoßen, die sich mit scheinbar gleichen Komplexen befassen, sich teilweise überschneiden und die im alltäglichen Sprachgebrauch häufig durcheinander gebracht werden.

Die folgende Übersicht zeigt die Zusammenhänge:

Begriffe der Investitions- und Finanzierungsrechnung:	<i>Einzahlungen</i>	<i>Auszahlungen</i>
Begriffe der Geldrechnung:	<i>Einnahmen</i>	<i>Ausgaben</i>
Begriffe der Erfolgsrechnung:	<i>Erträge</i>	<i>Aufwendungen</i>
Begriffe der Kosten- und Leistungsrechnung:	<i>Leistungen</i>	<i>Kosten</i>

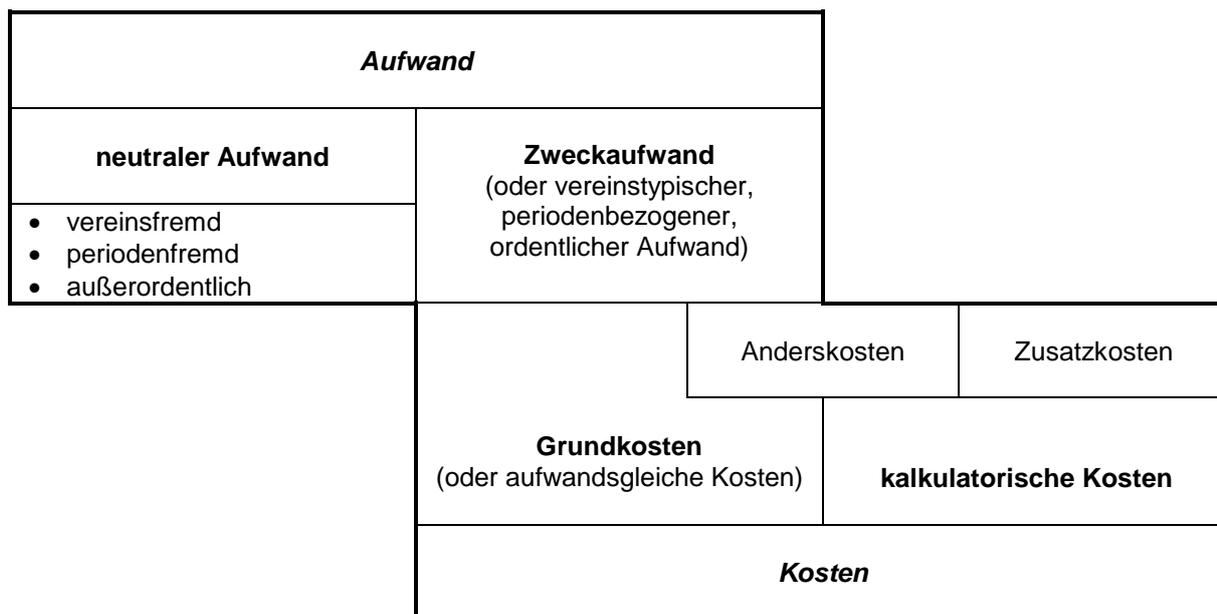
Für die Investitions- und Finanzplanung des Vereins (z. B. Haushaltsplanung, Liquiditätsplanung) werden *Einzahlungen* und *Auszahlungen* gegenübergestellt; die Buchhaltung registriert die laufenden *Einnahmen* und *Ausgaben* (die Begriffspaare *Einzahlung/Auszahlung* und *Einnahme/Ausgabe* werden jedoch z. T. auch synonym verwendet). Bei der Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolges während einer Rechnungsperiode wird von *Aufwand* und *Ertrag* gesprochen und im Zusammenhang mit der Leistungserstellung von *Kosten* und *Leistungen*.

Dabei gelten folgende Definitionen:

Einzahlungen =	Zugänge <i>liquider Mittel</i> (Bargeld und jederzeit verfügbare Bankguthaben)
Auszahlungen =	Abgänge <i>liquider Mittel</i> (Bargeld und jederzeit verfügbare Bankguthaben)
Einnahmen =	Wert der vom Verein <i>veräußerten</i> Produkte und Dienstleistungen (= <i>Einzahlungen</i> und <i>Forderungen</i>)
Ausgaben =	Wert der dem Verein <i>zugegangenen</i> Produkte und Dienstleistungen (= <i>Auszahlungen</i> und <i>Verbindlichkeiten</i>)

Erträge =	Wert <i>aller</i> in einer Abrechnungsperiode <i>erzeugten</i> Güter und Dienstleistungen (nach den gesetzlichen Bestimmungen des Handels- und Steuerrechts)
Aufwendungen =	Wert <i>aller</i> in einer Abrechnungsperiode <i>verbrauchten</i> Güter und Dienstleistungen (nach den gesetzlichen Bestimmungen des Handels- und Steuerrechts)
Leistungen =	Geldwerte der – <i>im Rahmen der typischen Vereinstätigkeit</i> - <i>erstellten</i> Produkte und Dienstleistungen
Kosten =	der in Geldwert gemessene <i>Verbrauch an Ressourcen</i> , der zum <i>Erstellen der eigentlichen Produkte und Dienstleistungen</i> des Vereins erforderlich ist

Den Zusammenhang zwischen den Begriffen *Aufwand* und *Kosten* verdeutlicht die folgende Abbildung:



Die Abbildung lässt erkennen, dass der zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen normalerweise erforderliche Aufwand - der *Zweckaufwand*- identisch ist mit den *Grundkosten*.

Daneben gibt es den *neutralen Aufwand*, der mit der Leistungserstellung in keinem unmittelbaren Zusammenhang steht und dem deshalb auch keine Kosten gegenüberstehen:

- *Vereinsfremder Aufwand* steht in keinerlei Beziehung zur vereinstypischen Tätigkeit, wird also nicht durch die Erstellung der Produkte und Dienstleistungen des Vereins verursacht, z. B. eine Spende für karitative Zwecke.
- *Periodenfremder Aufwand* ist zwar vereinstypisch, betrifft aber eine andere Abrechnungsperiode, z. B. eine Steuernachzahlung für ein vergangenes, bereits abgeschlossenes Geschäftsjahr.
- *Außerordentlicher Aufwand* ist ebenfalls vereinstypisch, aber wegen seines großen Umfangs, seiner unüblichen Art oder wegen seines unregelmäßigen Auftretens außergewöhnlich, z. B. Schäden durch Feuer oder Diebstahl, größere Forderungsausfälle, Verkauf gebrauchter Sportgeräte unter dem Buchwert.

Neben den durch die Leistungserstellung bedingten Grundkosten, denen Aufwand in gleicher Höhe gegenübersteht, berücksichtigt die Kostenrechnung auch sog. *kalkulatorische Kosten*:

- *Anderskosten* sind Kosten, denen ein geringerer oder höherer Aufwand gegenübersteht, z. B. die am Marktpreis orientierte kalkulatorische Pacht für eine Sportanlage, die tatsächlich zu einem Freundschaftspreis in einem Gebäude eines Vereinsfreundes eingerichtet ist (Aufwand < Kosten) oder der tatsächliche Wertverlust des Vereins-Pkw, der u. U. niedriger ist als die steuerliche Abschreibung (Aufwand > Kosten).
- *Zusatzkosten* sind Kosten, denen überhaupt kein Aufwand gegenübersteht, z. B. kalkulatorischer Lohn für ehrenamtliche Mitarbeiter/innen oder kalkulatorische Miete für die im eigenen Vereinsheim angesiedelte Geschäftsstelle.

8.2 Mindest-Mitgliedsbeiträge für Förderprogramme des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen

Um die Förderprogramme des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen in Anspruch nehmen zu können, müssen die Sportvereine Mindestbeiträge von ihren Mitgliedern erheben:

Mindestbeiträge allgemein:	
bis 14 Jahre	1,50 €
bis 18 Jahre	2,00 €
über 18 Jahre	2,50 €

8.3 Glossar

Die Begriffe werden in der Reihenfolge ihres Erscheinens im Text erläutert:

Zu 3. : Wirtschaftlichkeit

- **Wirtschaftlichkeit:** Verhältnis zwischen dem erzielten *Ergebnis* und den dafür eingesetzten *Mitteln*
- **Maximalprinzip:** Mit einem *festgelegten Mitteleinsatz* das *bestmögliche* (= maximale) *Ergebnis* erzielen.
- **Minimalprinzip:** Ein *festgelegtes Ergebnis* mit einem *möglichst geringen* (= minimalen) *Mitteleinsatz* erreichen.
- **SMART-Zielsetzung:** Die Zielsetzung erfüllt folgende *Kriterien*:
 - spezifisch
 - messbar
 - attraktiv
 - realistisch
 - terminiert

Zu 4. : Finanzmanagement im Sportverein

- **Finanzmanagement:** Ein umfassendes Finanzmanagement erfüllt folgende Aufgaben:
 - *Dokumentation* aller Geschäftsvorfälle
 - *Information* über die Vermögens- und Ertragslage
 - *Planungsgrundlage*
 - *Disposition*
 - *Kontrolle*
- **Rechnungswesen:** Handwerkszeug für ein effizientes Finanzmanagement, das aus bis zu vier Hauptgebieten mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben bestehen kann:
 - Finanzbuchhaltung
 - Kosten- und Leistungsrechnung
 - Statistik
 - Planungsrechnung
- **externes Rechnungswesen:** Pflichtteil des Rechnungswesens: Finanzbuchhaltung

- internes Rechnungswesen: freiwilliger Teil des Rechnungswesens: Kosten- und Leistungsrechnung, Statistik, Planungsrechnung

Zu 5. : Kosten- und Leistungsrechnung im Sportverein

- Kosten: der in Geldwert gemessene Verbrauch an Ressourcen, der zum Erstellen der Produkte und Dienstleistungen des Vereins erforderlich ist.
- Leistungen: Geldwerte der erstellten Produkte und Dienstleistungen des Vereins
- Kostenartenrechnung: Erfassung und Gliederung aller in einem bestimmten Zeitraum angefallenen Kosten (*Welche* Kosten sind angefallen?)
- Einzelkosten: Kosten, die einem Produkt bzw. einer Dienstleistung direkt zugeordnet werden können.
- Gemeinkosten: Kosten, die den Produkten und Dienstleistungen nicht unmittelbar zugerechnet werden können
- Fixkosten: Kosten, die in ihrer Höhe unabhängig von der Menge der erstellten Produkte und Dienstleistungen sind
- variable Kosten: Kosten, deren Höhe vom Umfang der erstellten Produkte und Dienstleistungen abhängt
- Kostenstellenrechnung: Verteilung der Kosten auf die Bereiche und Abteilungen des Vereins (*Wo* sind die Kosten angefallen?)
- Hilfskostenstellen: Kostenstellen, die ausschließlich vereinsinterne Leistungen erbringen
- Hauptkostenstellen: Kostenstellen, die unmittelbar die „Endprodukte“ bzw. Dienstleistungen des Vereins erstellen
- Vereinsabrechnungsbogen: Statistisch-tabellarische Form der Kostenerfassung und -verteilung; zeilenweise nach Kostenarten und spaltenweise nach Kostenstellen gegliedert
- Kostenträgerrechnung: Beurteilung der einzelnen Leistungen des Vereins sowie des gesamten Ergebnisses in einem bestimmten Zeitraum (*Wofür* sind die Kosten angefallen?)
- Kostenträgerzeitrechnung: Ermittlung der gesamten – nach Leistungsarten gegliederten – Kosten, die in einer Abrechnungsperiode angefallenen sind
- Kostenträgerstückrechnung: Ermittlung der Kosten pro Leistungseinheit

Zu 6. : Beitragsgestaltung

- Solidarprinzip: einheitlicher Mitgliedsbeitrag für alle Abteilungen, unabhängig von den verursachten Kosten
- Verursachungsprinzip: ein einheitlicher Grundbeitrag zur Deckung der Gemeinkosten zuzüglich individuell kalkulierter Abteilungsbeiträge zur Deckung der Einzelkosten
- Ausreißerprinzip: ein einheitlicher Grundbeitrag, der die Gemeinkosten und die durchschnittlichen Einzelkosten der meisten Abteilungen deckt, und Zusatzbeiträge nur für die „Ausreißer“, d. h. für besonders kostenintensive Sportarten (ein Kompromiss zwischen Solidarprinzip und Verursachungsprinzip)

Zu 8.1. : Terminologie des Rechnungswesens

- Einzahlungen: Zugänge *liquider Mittel* (Bargeld und jederzeit verfügbare Bankguthaben); Begriff der *Investitions- und Finanzierungsrechnung*
- Auszahlungen: Abgänge *liquider Mittel* (Bargeld und jederzeit verfügbare Bankguthaben); Begriff der *Investitions- und Finanzierungsrechnung*
- Einnahmen: Wert der vom Verein *veräußerten* Produkte und Dienstleistungen (= Einzahlungen und Forderungen); Begriff der *Geldrechnung*
- Ausgaben: Wert der dem Verein *zugegangenen* Produkte und Dienstleistungen (= Auszahlungen und Verbindlichkeiten); Begriff der *Geldrechnung*
- Erträge: Wert *aller* in einer Abrechnungsperiode *erzeugten* Güter und Dienstleistungen (nach den gesetzlichen Bestimmungen des Handels- und Steuerrechts); Begriff der *Erfolgsrechnung*
- Aufwendungen: Wert *aller* in einer Abrechnungsperiode *verbrauchten* Güter und Dienstleistungen (nach den gesetzlichen Bestimmungen des Handels- und Steuerrechts); Begriff der *Erfolgsrechnung*
- Leistungen: Geldwerte der – *im Rahmen der typischen Vereinstätigkeit* - erstellten Produkte und Dienstleistungen; Begriff der *Kosten- und Leistungsrechnung*
- Kosten: der in Geldwert gemessene *Verbrauch an Ressourcen*, der zum *Erstellen der eigentlichen Produkte und Dienstleistungen* des Vereins erforderlich ist; Begriff der *Kosten- und Leistungsrechnung*
- Zweckaufwand: der zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen normalerweise erforderliche Aufwand (entspricht den Grundkosten)
- neutraler Aufwand: Aufwand, der mit der Leistungserstellung in keinem unmittelbaren Zusammenhang steht (und dem deshalb auch keine Kosten gegenüberstehen)
- vereinsfremder Aufwand: Aufwand, der in keinerlei Beziehung zur vereinstypischen Tätigkeit steht, also nicht durch die Erstellung der Produkte und Dienstleistungen des Vereins verursacht wird
- periodenfremder Aufwand: Aufwand, der eine andere Abrechnungsperiode betrifft
- außerordentlicher Aufwand: Aufwand, der wegen seines großen Umfangs, seiner unüblichen Art

- Aufwand: oder wegen seines unregelmäßigen Auftretens außer-gewöhnlich ist
- Grundkosten: Kosten, denen Aufwand in gleicher Höhe gegenübersteht
 - kalkulatorische Kosten: Kosten, denen kein Aufwand oder Aufwand in anderer Höhe gegenübersteht
 - Anderskosten: Kosten, denen ein geringerer oder höherer Aufwand gegenübersteht
 - Zusatzkosten: Kosten, denen überhaupt kein Aufwand gegenübersteht

8.4 Weitere Informations-, Beratungs- und Schulungsmöglichkeiten

8.4.1 Informationsmöglichkeiten

- **VIBSS-ServiceCenter des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen**, Postfach 10 15 06, 47015 Duisburg; Tel.: 0203 7381-777; E-Mail: Vibss@lsb-nrw.de
- **VIBSS-Online**, Internet-Informationssystem **des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen**, www.vibss.de
- VIBSS-Infopapier „**Bezahlte Mitarbeit im Sportverein**“; Dietmar Fischer und Ulrike Hempel; Landessportbund NRW, VIBSS-ServiceCenter (s. o.)
- VIBSS-Infopapier „**Finanzierungs- und Förderungsmöglichkeiten im Sport**“; Hermann Hörsgen und Elke Kleinschmidt; Landessportbund NRW, VIBSS-ServiceCenter (s. o.)
- DOSB-Akademieschrift 50 „**Finanzmanagement im Verein**“; Prof. Dr. Ronald Wadsack; Führungsakademie des DOSB, Willy-Brandt-Platz 2, 50679 Köln, Tel. 02 21 / 22 12 20 13, Fax 02 21 / 22 12 20 14, Internet: www.fuehrungs-akademie.de
- VIBSS-Infopapier „**Steuern und Buchführung im Sportverein**“; Hans-Joachim Baumgarten, Dietmar Fischer, Ulrike Hempel, Manfred Schmidt; Landessportbund NRW, VIBSS-ServiceCenter (s. o.)
- VIBSS-Infomappe „**Basiswissen Vereinsmanagement**“ (VIBSS-Infopapiere, Broschüren und Formulare zum Vereinsmanagement); Dietmar Fischer u. a.; Landessportbund NRW, SPURT GmbH, Tel.: 02 03 / 73 81-795, Fax: 02 03 / 73 81-794, E-Mail: Sportshop@lsb-nrw.de, Internet: www.lsb-shop.de
- Broschüre und CD-ROM „**Vereine & Steuern**“, Finanzministerium des Landes NRW, Düsseldorf, Internet: www.fm.nrw.de / Infos für Steuerzahler / Broschüren

8.4.2 Vereinsberatung

Immer mehr Vereine erkennen, dass die kritische Diskussion aktueller Vereinsstrukturen und -angebote eine zentrale Aufgabe der Vereinsführung ist. Dabei stellen sich z. B. Fragen nach der richtigen Aufgabenverteilung im Verein, der attraktiven Angebotsgestaltung, der zeitgemäßen Beitragsstruktur und -höhe, der Mitarbeiter/innen-Gewinnung und Teamentwicklung oder der Konfliktlösung. Im Rahmen von **VIBSS**, dem **Vereins-Informations-, Beratungs- und Schulungs-System** des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen und seiner Partner, möchten wir Ihnen daher ein interessantes Angebot machen:

Vereinsberatung für den Vereinsvorstand oder Jugendvorstand

Hierfür hat der Landessportbund Nordrhein-Westfalen ein Team von fachkompetenten, qualifizierten und autorisierten Beratern/innen und Moderatoren/innen ausgebildet.

Eine **Vereinsberatung** kann – je nach Thema, Teilnehmer/innen und Zeitdauer – einen unterschiedlichen Charakter haben.

- In einem **Informationsgespräch** vermitteln wir Ihnen allgemeine Grundlageninformationen aus einem Themenbereich des Vereinsmanagements (z. B. Steuern, Recht, etc.). Zu speziellen Fragestellungen (außer zu den Themenbereichen Steuern und Recht) kann ein/e Fachberater/in eine individuelle und intensive **Fachberatung** durchführen.
- Darüber hinaus haben Sie die Möglichkeit, im Rahmen einer **Vorstandsklausur** abseits des Vereinsalltags unter externer Moderation zukunftsfähige Konzepte für Ihren Verein zu entwickeln. Sie können bisherige Abläufe und Strukturen kritisch überprüfen und Schritte für eine Weiterentwicklung

Ihres Vereins einleiten. Nutzen Sie diese Chance auch zur Stärkung des Teamgeistes in Ihrem Vereinsvorstand bzw. Jugendvorstand.

- Mit einer längerfristigen **Vereinsentwicklungsberatung** werden tragfähige Lösungen entwickelt, Entscheidungen getroffen sowie Entwicklungs- und Veränderungsprozesse gestaltet. Die Vereinsentwicklungsberatung unterstützt Sie z. B. durch Eigenreflexion und durch eine fachliche Außensicht. Es werden Lernprozesse mit nachhaltiger Wirkung in Gang gesetzt, die zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Vereinsarbeit führen.

Bei jeder Vereinsberatung erhalten Sie auch eine übergreifende Orientierung zu weiteren Informations-, Beratungs- und Schulungsmöglichkeiten.

Für das Angebot Vereinsberatung gelten folgende **Rahmenbedingungen**:

- **Leitung:** Berater/in bzw. Moderator/in aus dem Team des Landessportbundes NRW
- **Dauer:** - Infogespräche, Fachberatungen: 2 – 3 Std., abends in der Woche oder samstags
- Vorstandsklausuren: samstags i. d. R. von 10:00 bis 16:00 Uhr
- **Themen:** z. B. Stärken-/Schwächenanalyse Ihres Vereins, Zielfindung/Leitbildentwicklung, Erarbeitung eines Konzeptes zur Mitarbeiter/innen-Entwicklung, Begleitung bei Problemlösungsprozessen (Konfliktmanagement), Sportraumentwicklung, Erarbeitung eines Marketingkonzeptes, Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung, Erarbeitung eines Konzeptes für eine neue Beitragsgestaltung oder andere Themen Ihrer Wahl (siehe letzte Seite)
- **Kosten:** - Die ersten 6 Beratungsstunden werden vom Landessportbund i. d. R. zu 100 % gefördert, d. h. 6 Beratungsstunden sind pro Verein und Kalenderjahr i. d. R. kostenfrei (die Kosten für Verpflegung und Räumlichkeiten sind ggf. vom Verein selbst zu tragen).
- Von der 7. bis zur 20. Beratungsstunde werden 50 % der Beratungskosten vom Landessportbund gefördert, d. h. der Eigenanteil des Vereins beträgt 30 €/Std. und 0,15 €/km.
- Ab der 21. Beratungsstunde muss der Verein die vollen Kosten tragen, d. h. 60 €/Std. und 0,30 €/km.

Hinweise zur Organisation:

- **Informationsgespräche/Fachberatungen** werden i. d. R. mit dem geschäftsführenden Vorstand, **Vorstandsklausuren** und **Vereinsentwicklungsberatungen** mit dem erweiterten Vorstand (= Gesamtvorstand) durchgeführt.
- Für eine optimale **Berater/innen- bzw. Moderator/innen-Auswahl** und für die genaue inhaltliche Planung der Veranstaltung müssen Sie ein **Anmeldeformular** und einen **Vereinsfragebogen** ausfüllen (bei Ihrem Stadt- bzw. Kreissportbund erhältlich).

Nach Eingang der Anmeldung und des Vereinsfragebogens wird Ihnen der/die Berater/in bzw. Moderator/in benannt. Danach können Sie - nach Rücksprache mit Ihrem Vorstand - direkt mit dem/der Berater/in bzw. Moderator/in den **Termin** festlegen. Bitte teilen sie uns den vereinbarten Termin spätestens ca. zwei Wochen vor der Durchführung der Veranstaltung mit, damit wir dem/der Berater/in bzw. Moderator/in noch die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung stellen können.

Wichtig: Nur bei vorheriger Bekanntgabe des Veranstaltungstermins werden das Honorar und die Fahrtkosten des Beraters/Moderators vom Landessportbund übernommen.

8.4.3 Schulungsmöglichkeiten

- **KURZ UND GUT – Seminare;** 4 Lerneinheiten, i. d. R. werktags 18:00 bis 22:00 Uhr; verschiedene Themen des Vereinsmanagements, u. a. auch „Bezahlte Mitarbeit im Sportverein“; durchgeführt von den Stadt- und Kreissportbünden, Informationen bei den SSB/KSB oder im Internet unter www.vibss.de / SEMINARE / KURZ UND GUT
- **Tagesseminare;** 4 bis 8 Lerneinheiten, i. d. R. samstags; verschiedene Themen des Vereinsmanagements; durchgeführt von den regionalen Qualifizierungszentren; Informationen über die SSB/KSB oder im Internet unter www.qualifizierung-im-sport.de
- **Wochenendlehrgänge;** 15 Lerneinheiten, i. d. R. freitags 18:00 Uhr bis sonntags 12:00 Uhr; verschiedene Themen des Vereinsmanagements, u. a. auch „Bezahlte Mitarbeit im Sportverein“; durchgeführt vom Landessportbund Nordrhein-Westfalen und von den regionalen Qualifizierungszentren; Infos beim Landessportbund NRW (Tel. 0203 7381-777) bzw. über die SSB/KSB oder im Internet unter www.qualifizierung-im-sport.de

Ausführliche Informationen über Informations-, Beratungs- und Schulungsangebote für Mitarbeiter/innen in der Führung, Organisation und Verwaltung von Sportvereinen sind in dem jährlichen Qualifizierungsplan des Landessportbundes Nordrhein-Westfalen zusammengestellt.

SERVICECENTER VEREINSMANAGEMENT

Weitere Informationen:

WWW.VIBSS.DE

Hier finden Sie unter dem Menüpunkt auch unsere KURZ UND GUT-Seminare

Landessportbund Nordrhein-Westfalen. e.V.
Friedrich-Alfred-Straße 25 | 47055 Duisburg
vibss@lsb-nrw.de

Servicenummer:

0203 7381-777

LANDESSPORTBUND
NORDRHEIN-WESTFALEN

