



**E**inen Verein zu führen bedeutet Verantwortung wie bei der Leitung eines Unternehmens. Die Bedürfnisse der „Kundschaft“ ändern sich, die „Produktpalette“ muss entsprechend erweitert, gesetzliche und steuerrechtliche Regelungen müssen beachtet werden, was im ideellen Bereich finanziell fehlt, muss im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb erwirtschaftet werden. Mit dieser Serie, die einmal im Monat erscheint, möchte der WLSB den Verantwortlichen in den Vereinen wichtige Themen der Führung nahe bringen, Beispielhaftes aufzeigen, Tipps geben und Anregungen vermitteln.

**HEUTE:** Beitragsgestaltung

# Beitragserhöhung? – um Gottes willen!

**Gründe für eine Anpassung der Vereinsbeiträge und Tipps zur Gestaltung**

*Von Jens Gieseler*

Nicht erst die gegenwärtige wirtschaftliche Situation führt zur Diskussion um Beitragserhöhungen. Die Kommunen als größter Förderer der Sportvereine sind bereits seit einiger Zeit klamm. Auch wenn seit kurzem Planungssicherheit besteht: Die baden-württembergische Landesregierung kürzte den Sporthaushalt in den letzten zehn Jahren – teilweise drastisch. Zumindest in „normalen“ Sportvereinen entsprechen die Einnahmen aus Werbung und Sponsoring keineswegs den medienwirksamen Diskussionen. Dagegen steigen die Ausgaben für Personal oder für Strom und Wasser stetig.

## Eine Frage des Finanzmanagements

Die Mitgliedsbeiträge als Finanzierungsquelle waren lange aus dem Blick geraten – laut Finanz- und Strukturanalyse des deutschen Sports (Fisas) sank der Anteil der Mitgliedsbeiträge zwischen 1986 und 1996 von 49% auf 35%. Eine Untersuchung des Württembergischen Landessportbundes (WLSB) zeigte, dass vor allem die kleinen Vereine zwischen 1989 und 1999 ihre Beiträge nicht einmal der Inflationsquote angepasst haben: Sie liegen bis zu 30% darunter.

Die Ausgaben steigen, die Einnahmen sinken. Daraus kann nicht grundsätzlich abgeleitet werden, dass Vereine ihre Beiträge erhöhen müssen. Jeder Verein wird dies im Rahmen seines Fi-



nanzmanagements entscheiden. Welche Gelder erhält der Verein durch Werbung, Sponsoring oder Spenden? Welche Einnahmen erzielt der Verein durch Kurse, Vereinsgaststätte, Kooperationen oder Feste? Welche Fördergelder erhält er von Kommunen oder über den WLSB von den Landesministerien? Sind Ausgaben beim Personal, Verwaltung oder Nutzung eigener Sportstätten usw. zu reduzieren?

## Beitragserhöhung – ein heikles Thema

Beitragserhöhungen sind ein heikles Thema – Vereinsvorstände scheuen sie wie der Teufel das Weihwasser. Kürzlich sagte mir ein Vorsitzender, er könne seinen Mitgliedern eine Erhöhung nicht zumuten. Aber: Die Mitglieder muten dem Verein trotz allgemeiner Kostensteigerung zu, dass er bei gleich-

bleibenden Beiträgen mehr Qualität anbietet. Dies geht zu Lasten der Freiwilligen, die nämlich das Defizit durch Mehrarbeit ausgleichen müssen.

Ein beliebtes Argument gegen Beitragserhöhungen ist das Stichwort „sozialverträglicher Beitrag“. Dabei ist der Sportverein im Hinblick auf seine Mitgliederstruktur – wie viele wissenschaftliche Untersuchungen belegen – ein Mittelstandsphänomen. Und belegbar ist auch: Je geringer der soziale Status der Menschen, desto geringer ist ihr Organisationsgrad in Vereinen. Es ist also die Sache von Vergünstigungen, diese Menschen durch besondere Beitragskonditionen in die Vereine einzubinden.

## Transparenz der Finanzen ist nötig

Natürlich wollen die Mitglieder wissen, warum die Beiträge verändert werden. In der Mitgliederversammlung müssen die Einnahmen und Ausgaben transparent dargestellt werden. Doch mit der Transparenz ihrer Finanzen tun sich viele Vereine schwer. So bat mich kürzlich ein Verein um eine Beratung, wollte mir aber nichts über seine finanzielle Situation preisgeben.

In Presseseminaren gibt es regelmäßig eine Diskussion darum, ob in einem Bericht über eine Mitgliederversammlung geschrieben werden darf, dass der Verein ein Plus von 2000 Euro erwirtschaftet hat. So manches Unterneh-

men wäre froh, wenn es bei seiner jährlichen Bilanzpressekonferenz keine „Gewinnwarnung“ aussprechen muss. Jeder Gewinn ist ein Unternehmenserfolg. Genauso ist der „Gewinn“ eines Non-Profit-Vereins ein Erfolg, schließlich muss er als Rückstellung für ein Projekt verbucht und langfristig investiert werden.

Eine überzeugende Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben hat vor vielen Jahren die TG Rohr-Heidelberg veröffentlicht. Dem durchschnittlichen Vereinsbeitrag von damals 104,20 Mark standen Ausgaben von 151,12 Mark gegenüber. Pro Mitglied musste der Verein also ein Defizit von rund 47 Mark ausgleichen.

## Ein Jahr Sport wie zweimal Essen

Interessant ist auch der Vergleich zwischen Ausgaben für den Sportverein und anderen Freizeitangeboten. Nehmen wir mal an, Sie nehmen stattliche 100 Euro als Mitgliedsbeitrag für einen Erwachsenen; dafür produziert ihr Verein mindestens 40mal pro Jahr Sport, d.h. Wohlbefinden, Fitness, Gesundheit und Gemeinschaft. Aber mit diesem Geld können Sie höchstens zweimal mit einer vierköpfigen Familie essen gehen, davon können Sie sich keinen zweitägigen Computerkurs an der Volkshochschule leisten oder Ihr Kind kein halbes Jahr auf die Jugendmusikschule schicken.

## Gestaltung der Mitgliedsbeiträge

Eine betriebswirtschaftliche Regel lautet: „All business is local“. Was soviel heißt wie: „Es kommt drauf an“, zum Beispiel auf die Vereinsgröße, auf das



Trendige Kursangebote bringen dem Verein neue Mitglieder und auch höhere Einnahmen, mit denen andere Bereiche wie der Wettkampf- oder Kinder- und Jugendsport finanziert werden.

Foto: Michael Weber

sportliche Angebot, auf die Lage des Vereins usw. Grundlage für die Beitragsgestaltung sollte nicht nur die eigene Kalkulation sein. Das heißt, für dieses Kursangebot muss der Verein die Summe X ausgeben, also muss er durch Gebühren auch diese Summe X einnehmen. Bei dieser kostenorientierten Preisgestaltung muss der Verein immer aufpassen, dass langfristig die Einnahmen die Kosten decken.

Ein weiterer – entscheidender – Aspekt ist der Wert oder der Nutzen, den das Angebot für den Sportler hat. Gesundheitssport, besonders Angebote wie „Sport nach Krebs“ oder Koronarsport, werden sich teurer verkaufen lassen als Wettkampfsport. Wenn Sie krank sind, werden Sie Ihre Gesundheit eher schätzen, als wenn Sie gesund sind und „nur“ präventiv Sport treiben.

Viele Vereine mit mehreren Abteilungen erheben spezielle Abteilungsbeiträge. Bei kostenintensiven Abteilungen wie Tennis oder jenen, die bezahlten Wettkampfsport betreiben,

darf dies keine Frage sein. Viele Vereine investieren in den Freizeit- und Gesundheitssport, um damit die Defizite aus dem Wettkampfsport auszugleichen.

## Besonderheit der Abteilungsbeiträge

Aber die Mitglieder kostenintensiverer Abteilungen sollten sich in einem gewissen Rahmen finanziell oder ehrenamtlich stärker engagieren. Wenn beispielsweise die Handballer in der Oberliga spielen können und wollen, dann müssen die Mitglieder der Abteilung auch mehr Geld durch Feste und Aktionen heranschaffen. Da der Verein insgesamt von der öffentlichen Wirkung profitiert, sollte allerdings auch er für die Handballer mehr investieren als beispielsweise für die Basketballer. Der (finanzielle) Ausgleich zwischen Solidarität und produktiver Konkurrenz aller Abteilungen ist eine Frage des Fingerspitzengefühls.

## Tipps und Anregungen für Ihren Verein

- Erheben Sie für neue Mitglieder eine Aufnahmegebühr. Schenken Sie dem Mitglied im Gegenzug ein T-Shirt mit Ihrem Vereinslogo – es wird für Sie kostenlos Werbung laufen.
- Legen Sie fest, wie oft neue Mitglieder ohne Mitgliedschaft Ihre Angebote ausprobieren dürfen. Viele Menschen treiben in Vereinen Sport, ohne zu zahlen.
- Schaffen Sie die passive Mitgliedschaft ab. Passive Mitglieder erhalten nichts für ihr Geld und kündigen schnell. Wenn Sie vermuten, dass Sie zu viele „schlafende Hunde“ wecken, dann machen Sie aus passiven Mitgliedern zu
- mindest Fördermitglieder. Menschen, die etwas fördern, haben ein gutes Gefühl und bleiben Ihrem Verein länger erhalten.
- Schaffen Sie die Vergünstigung für Ehepaare ab. Sie werden Dincs genannt – double income, no children. Diese Konstellation muss nicht gefördert werden. Prüfen Sie, wie viele Ehepartner tatsächlich passiv mitlaufen, ohne das Sportangebot zu nutzen.
- Schaffen Sie dagegen eine Vergünstigung für alleinerziehende Elternteile. Die Zahl der Scheidungen und Alleinerziehenden nimmt zu, oft müssen
- diese Familien von einem halben Gehalt leben.
- Schaffen Sie die Vergünstigungen für Rentner ab. Die aktiven Senioren nutzen das Angebot des Vereins voll aus und zahlen oft nur den halben Preis, dabei geht es gegenwärtig den meisten Ruheständlern finanziell noch gut. Bei der wachsenden Zahl von über 60-Jährigen, die den Vereinen beitreten bzw. Mitglied bleiben, wird dies ein Einnahmefaktor werden. Wenn ältere Menschen das Sportangebot nicht mehr nutzen wollen, sollten sie Fördermitglieder werden können.



# Wie machen's andere Vereine?

## Lastschriften schnell erledigt

In weniger als einer Stunde sind 2000 Beitrags-Lastschriften für einen Quartalseinzug erledigt. Mehr Zeit benötigt die Geschäftsstelle des Oldenburger Turnerbundes dafür nicht. Unvergleichlich höher ist der Aufwand für das Ausdrucken, Couvertieren und Versenden der jährlich 800 Rechnungen für Selbstzahler sowie für die manuelle Verbuchung der Zahlungseingänge. Deshalb hat die Delegiertenversammlung beschlossen, für jede Beitragsrechnung eine Bearbeitungsgebühr anzusetzen, um damit Personalkosten zu finanzieren.

## Option auf Beitragserhöhung gewährt

Die ordentliche Jahreshauptversammlung der VT Karlsruhe-Hagsfeld hat bereits 2003 einen weitsichtigen Beschluss zur Anpassung der Vereinsbeiträge gefasst. Danach wurde dem Vorstand gestattet, eine bis zu zehnprozentige einmalige Beitragserhöhung vorzunehmen, wenn dies die Finanzlage des Vereins erforderlich machen sollte. Die Jahreshauptversammlung setzte diese Beitragsoption nahezu einstimmig als Reaktion auf die verschlechterte Finanzlage der Stadt Karlsruhe und des Landes Baden-Württemberg durch.

## Beitragspaten für Kinder

Die SSF Bonn möchten auch den Kindern Spiel und Sport ermöglichen, deren Eltern finanziell nicht in der Lage



Weder wirtschaftlich noch sozial ist es zu vertreten, dass sportlichen Senioren Beitragsermäßigungen eingeräumt werden. *Foto: Michael Weber*

sind, den Vereinsbeitrag zu bezahlen. Der Vorstand sucht deshalb Vereinsmitglieder, die bereit sind, einen Jahresbeitrag oder eine Kursgebühr zu übernehmen.

## Weg mit dem Seniorenbeitrag!

Die Mitgliederversammlung des TV Wanheimerort hat die Beitragsermäßigung für Senioren abgeschafft. Bisher wurde der auf die Hälfte reduzierte Erwachsenen- oder Familienbeitrag (ab zwei Personen) nach Vollendung des 65. Lebensjahres gewährt. Mehrheitlich wurde die Begründung des Vorstandes akzeptiert, „dass es wirtschaftlich nicht zu vertreten ist, wenn unsere Senioren, die unsere Angebote im gleichen Umfang wie alle übrigen Mitglieder nutzen, ein Sonderrabatt zuteil wird.“ Der Jahresbeitrag für Er-

wachsene beträgt 46,50 € und für Familien 82 €.

## Den gesellschaftlichen Bedingungen angepasst

Viele württembergische Vereine passen ihre Beitragsordnung den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen an. So gilt der Familienbeitrag des 1. FC Heiningen auch für „eheähnliche Verhältnisse mit gemeinsamer Anschrift“. Auch die TG Biberach setzt Ehepaare und Lebensgemeinschaften in seiner Beitragsordnung gleich. Zusätzlich gibt es einen Sonderbeitrag für Alleinerziehende mit einem oder mehr Kindern. Auch die SK Gablenberg räumt Alleinerziehenden einen Sonderbeitrag ein.

## Kinder beitragsfrei

Der PSV Berlin stellt Kinder bis zur Vollendung des sechsten Lebensjahres beitragsfrei, wenn ein Elternteil Mitglied der gleichen Abteilung oder Gruppe ist. Diese Regelung gilt sogar auch für Kinder und Jugendliche bis zum vollendeten 18. Lebensjahr, wenn bereits zwei Geschwister in der gleichen Abteilung oder Gruppe Sport betreiben.

## Erfolgreiche Werbung

Die Geschäftsstelle der TG Berlin hat eine Werbeaktion für das Lastschriftverfahren durchgeführt. Daraufhin wurden auf einen Schlag 300 neue Einzugsermächtigungen erteilt. Insgesamt kann jetzt 1600 Mal abgebucht werden. Der Verein hat 3000 Mitglieder und musste für das Jahresende immerhin 13000 Euro an Beitragsrückständen feststellen.

## Beitragserhöhung – kein Problem

Ich möchte von unserer letzten Mitgliederversammlung berichten, deren wichtigster Punkt die Beitragsanpassung für das Jahr 2005 war. Ich habe eine Aufstellung angefertigt, um den Mitgliedern klar zu machen, wie viel ein Mitglied den Turnverein pro Jahr kostet. In der Regel denken Mitglieder in punkto Kosten lediglich an Übungsleiter und Geräte. Dementsprechend war die Reaktion nach der Präsentation der Kostenaufstellung auf der Mitgliederversammlung – Schweigen und Nachdenklichkeit. Die Kosten pro Mitglied liegen deutlich höher als die Einnahmen. Im Anschluss an diese Präsentation wurde der Mitgliederversammlung seitens des Vorstandes ein Vorschlag für die Beitragsanpassung 2005 unterbreitet. Wir waren sehr zurückhaltend mit unseren Forderungen.

Nach einigen Diskussionen hat die Mitgliederversammlung einen viel höheren Beitrag festgelegt, als der Vorstand ursprünglich angedacht hatte. Tenor unserer Mitglieder war, dass der TV Gladbach seinen Mitgliedern soviel bietet, dass eine solche Beitragsanpassung durchaus gerechtfertigt ist.

*Quelle: Sport InForm 5/2004, Anette Schiemann, TV Gladbach*