

LEITLINIEN DER LIQUIDITÄTSPLANUNG

Wenn der Gegner plötzlich mit Macht nach vorne stürmt, kommt es drauf an. Jetzt zeigt sich, ob die Defensive gut aufgestellt ist! Ähnliches gilt für die Liquiditätsplanung: Entscheidend ist, dass die Kasse im kritischen Moment dem Ansturm standhält!

Zwei herausragende Ziele der finanziellen Planung sind die Sicherstellung der Rentabilität und der Liquidität. Erstere gewährleistet, dass eine Organisation langfristig wirtschaftlich arbeitet, Letztere, dass sie stets zahlungsfähig ist. Im Mittelpunkt dieses Bausteins steht die Liquidität – die oftmals zu wenig beachtet wird: Gerade mal nicht flüssig zu sein, ist kein Kavaliersdelikt. Im besten Fall droht die Gelbe Karte, im schlimmsten die Rote!

Dieser Baustein erläutert die Grundlagen und Leitlinien der Liquiditätsplanung. Erfahrenen Schatzmeistern bietet er wahrscheinlich nicht viel Neues. Doch längst nicht jeder Sportverein ist in der glücklichen Lage, solch einen Experten in seinen Reihen zu haben. Häufig müssen talentierte Neulinge an die Front, die zwar punktuell Vorwissen mitbringen, denen es aber noch am Überblick fehlt. Ihnen soll der Baustein helfen, sich auf dem Feld der Liquiditätsplanung zu orientieren. Statt finanztechnischer Details stehen daher die richtungsweisenden Überlegungen im Vordergrund: Was sollten die Verantwortlichen bedenken, um das Aufeinandertreffen einer Rechnungsflut einerseits und Ebbe in der Kasse andererseits auszuschließen?

Was der Ballbesitz für den Sport, ist der Geldbesitz für eine Organisation: Ohne geht nichts. Es gibt allerdings einen entscheidenden Unterschied: Während das Spiel auch von der Intuition und Improvisation lebt, ist bei den Finanzen die Planung das Maß aller Dinge.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. Durchgeboxt: Kontrolle statt k.o.	2
2. Liquiditätsplanung: Geld im Griff	6
3. Rechnungsprüfung: Die Daten richtig deuten	8
4. Kein Glücksspiel: Das Zahlenwerk der Zahlungsfähigkeit	11



Den vollständigen Baustein finden Sie [hier](#) als PDF-Version mit funktionsfähigen Links.

Achtung: Wenn die Links im PDF nicht funktionieren, benutzen Sie möglicherweise eine veraltete Version des Adobe Readers. Hier können Sie die neueste Version kostenlos herunterladen: <http://get.adobe.com/de/reader/> Die alte Version müssen Sie unter Umständen vorher deinstallieren. Diese Angaben erfolgen ohne Gewähr.

1. DURCHGEBOT: KONTROLLE STATT K.O.

Auch ein Boxer, der vor Kraft nur so strotzt und tiptopp in den Ring steigt, kann in einem Moment der Unaufmerksamkeit auf die Bretter geschickt werden. Das Aus scheint aus heiterem Himmel zu kommen, doch es kommt nicht von ungefähr. Nachlässigkeiten können eben den Sieg kosten. In Sachen Liquidität sind die Folgen womöglich noch dramatischer: Ein einzelner geplatzter Scheck kann den endgültigen Knock-out zur Folge haben.

KLEINES FINANZVOKABULAR

Vor der Kür kommt die Pflicht. Sie beginnt mit einigen Begriffen, die Sie kennen sollten, um die Inhalte der Liquiditätsplanung, die Ihnen der Baustein vorstellt, richtig zu verstehen:

- **Liquidität ...**
steht für die *Zahlungsfähigkeit*. Liquide bedeutet auf Lateinisch flüssig; es geht also darum, über ausreichende flüssige Mittel zu verfügen, um alle Schulden begleichen zu können. Dementsprechend zielt die Liquiditätsplanung auf die Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit, und zwar an *jedem* beliebigen Zahltag.
- **Liquiditätsplaner ...**
ist keine Fachbezeichnung, sondern lediglich die hier gewählte Kurzform für denjenigen unter den Finanzverantwortlichen im Verein, der für die Liquidität verantwortlich ist. In den meisten, wenn auch nicht allen Vereinen dürfte es der Schatzmeister sein.
- **Einzahlungen und Auszahlungen ...**
sind *tatsächliche* Geldzuflüsse (Einzahlungen) und Geldabflüsse (Auszahlungen). Dazu gehören insbesondere bar eingenommene oder gezahlte Beträge und Kontogutschriften bzw. Kontobelastungen, zum Beispiel in Form von Überweisungen und Lastschriften. Da die Liquiditätsplanung der Steuerung dieser Geldflüsse dient, müssen Einzahlungen und Auszahlungen streng von Begriffen wie Einnahmen und Ausgaben unterschieden werden, auch wenn man sie oft gleichsetzt. Die Buchhaltung zählt zu den Einnahmen beispielsweise neben Einzahlungen auch demnächst fällige Forderungen. Eine Rechnung, die der Schuldner erst demnächst zu zahlen hat, trägt aber nichts dazu bei, sich *heute* finanziell über Wasser zu halten.
- **Forderungen ...**
sind *Ansprüche* eines Gläubigers gegen einen Schuldner, die sich aus Verträgen und Gesetzen ergeben können. Wenn in diesem Baustein von Forderungen die Rede ist, sind immer die Ansprüche des Vereins gegen seine Schuldner gemeint, wozu beispielsweise die Mitglieder gehören oder Sponsoren, die sich vertraglich verpflichtet haben, einen Geldbetrag zu leisten.
- **Die Fälligkeit ...**
ist das Datum, an dem eine geschuldete Leistung zu *erfüllen*, also zum Beispiel der Rechnungsbetrag zu zahlen ist.

- **Der Skonto ...**
ist ein *Rabatt* auf den Rechnungsbetrag, den der Gläubiger dafür gewährt, dass der Schuldner vor der eigentlichen Fälligkeit zahlt (je nach Skontobedingung entweder sofort nach Rechnungseingang oder innerhalb einer verkürzten Frist). Üblich ist ein Skonto (Plural: Skontos oder Skonti) in Höhe von drei Prozent des Rechnungsbetrags.
- **Das Girokonto ...**
ist ein Bankkonto zur Abwicklung des *bargeldlosen Zahlungsverkehrs*. Hier gehen Einzahlungen ein und von hier fließen Auszahlungen ab. Es handelt sich um einen ständigen Kreislauf von zu- und abfließenden Mitteln, was im Begriff „Giro“ zum Ausdruck kommt, denn „girare“ bedeutet auf Italienisch „kreisen lassen“.
- **Der Dispo ...**
ist ein *Kredit*, den eine Bank dem Kontoinhaber auf seinem Girokonto bis zu einer bestimmten Höhe (Kreditlinie) gegen Zahlung von Zinsen gewährt.
- **Die Rentabilität ...**
ist der Maßstab dafür, wie *wirtschaftlich* eine Organisation arbeitet. Es geht hier um den finanziellen Erfolg (Gewinn) im Verhältnis zum eingesetzten Kapital. Dafür gibt es unterschiedliche Kennzahlen und Berechnungsmethoden. Da die Rentabilität in diesem Baustein nur am Rande interessiert, wird der Begriff lediglich in seiner allgemeinen Bedeutung benutzt.

JEDER RÜCKSTAND IST RISKANT!

Die Herausforderung der Liquiditätsplanung veranschaulicht ein Vergleich: Auf dem Vereinskonto – dem Drehkreuz der Ein- und Auszahlungen – geht es zu, wie in einem hart umkämpften Handballmatch. Das Spiel wogt hin und her, auf jeden Treffer, sprich eine Einzahlung, folgt ein schneller Gegentreffer, also eine Auszahlung. Kaum sind zum Beispiel Mitgliedsbeiträge auf dem Konto eingegangen, schon sind Rechnungen von Lieferanten, Handwerkern oder Dienstleistern fällig. Doch anders als im Match kommt es bei der Liquidität nicht nur darauf an, beim Schlusspfeiff vorn zu liegen. Der Schatzmeister als Spielmacher auf dem Feld der Finanzen muss zumindest ein permanentes Remis gewährleisten, also dafür sorgen, dass sein Verein zu *keinem* Zeitpunkt in Rückstand gerät! Denn andernfalls droht der vorzeitige Spielabbruch!

KETTENREAKTION: WIE EINS ZUM ANDEREN FÜHRT

Vorzeitiger Spielabbruch – ist das nicht zu drastisch formuliert? Nein, denn in Sachen Liquidität herrscht eine strikte Regel, und zwar für alle, Privatpersonen wie Organisationen, Vereine wie Unternehmen: Wer nicht flüssig ist und darum Forderungen nicht *fristgerecht* begleichen kann, der gräbt sich selbst das Wasser ab:

- **Wenn Gläubiger den Glauben verlieren**
Der Begriff Kredit beruht auf dem lateinischen Wort für glauben („credere“). Wem aber kein Glaube mehr in seine Zahlungsmoral oder Zahlungsfähigkeit geschenkt wird, der ist nicht mehr „gut“ für einen Kredit – er hat seine Bonität verspielt. Mit der harschen Konsequenz, dass ihm beispielsweise ...

... keine Bank mehr einen Kredit gewährt,
... kein Verkäufer die Möglichkeit einräumt, den Kaufpreis in Raten zu zahlen,
... kein Lieferant entgegenkommt, indem er in Vorleistung geht,
... kein Gläubiger einen geschuldeten Betrag stundet.

Der finanzielle Handlungsspielraum wird also dramatisch eingeschränkt. Was schneller passieren kann als gedacht. *Zahltag ist Zahltag* – da gibt es keine Gnadenfrist! Kommt es zu „Unregelmäßigkeiten“, steht es allein in der Macht des Gläubigers, ob er es (zunächst noch) für sich behält. Wenn er es zum Beispiel der Schufa meldet, werden auch andere Gläubiger bald davon erfahren. So drohen alle erdenklichen Geldquellen auf lange Zeit zu versiegen.

Tipp: Die „Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung“, kurz Schufa, (die nur eine der Agenturen ist, die Informationen über die Bonität von Kreditnehmern sammeln und bewerten), informiert hier über ihre Arbeit:

www.schufa.de

- **Das Darlehen wird zum Desaster**

Wer die Raten und Zinsen eines Kredits nicht fristgerecht tilgt oder den Dispo überzieht, riskiert darüber hinaus dessen Kündigung. Eine existenzielle Gefahr, denn die Rückzahlung wird nun auf einen Schlag fällig. Woher das Geld nehmen? Wer nicht einmal den Teilbetrag zahlen konnte, hat natürlich erst recht keine Rücklagen, um alles auf ein Mal zu begleichen – es drohen Zwangsvollstreckungsmaßnahmen. Entsprechendes gilt auch für andere langfristige Verträge, beispielsweise einen Mietvertrag: Kommt der Schuldner seinen Verpflichtungen nicht rechtzeitig nach, wird es ungemütlich!

Jeder Wackler ist ein Wagnis!

Manchmal reicht schon eine an sich vorübergehende finanzielle Klemme, um den ersten Dominostein zu kippen, der eine Kettenreaktion auslöst:

Eine Rechnung, die nicht termingerecht gezahlt werden konnte,



führt zu einer Meldung bei der Schufa,



aufgrund deren schlechter Bewertung ein großer Lieferant plötzlich auf Vorauszahlung besteht,



weshalb eine Kreditrate nicht fristgemäß getilgt werden kann,



woraufhin der Kredit gekündigt wird, also sofort zurückzuzahlen ist,



was dem Schuldner nicht möglich ist,



weshalb schließlich der Insolvenzverwalter das Spielfeld betritt und die Kontrolle übernimmt.

DAS SPIEL WIRD IN DER DEFENSIVE ENTSCHIEDEN

Zu düster gedacht? Zugegeben, es handelt sich um eine unglückliche Verkettung. Um eine unrealistische Darstellung handelt es sich aber nicht! Häufig wird viel zu spät bewusst, wie eng einzelne finanzielle Vorgänge und Verträge zusammenhängen. Nämlich erst, wenn etwas schief zu laufen beginnt. Dann aber ist das Spiel manches Mal schon verloren. Und wenn es übel läuft, steht am Ende die Pleite – der Weg dahin kann kürzer sein als gedacht, wenn Liquiditätsfragen mit Leichtsinn angegangen werden. Wer beispielsweise damit kalkuliert, dass alle Forderungen des Vereins stets pünktlich bezahlt werden, plant zu optimistisch. Ebenso riskant wäre es, die Reserven bis auf den letzten Cent zu verplanen: Eine unvorhersehbare Reparatur, und schon geht die Rechnung nicht mehr auf. Diese Überlegung beantwortet auch die Frage, was eigentlich wichtiger ist, die Liquidität oder die Rentabilität? Sie sind beide gleich wichtig. Was sie unterscheidet, ist die Perspektive:

- Auf *lange Sicht* bildet die Rentabilität den Erfolgsmaßstab. Zwar ist sie für Vereine „lediglich“ eine Existenzbedingung. Anders als in Unternehmen, die nur um ihretwillen existieren, stehen gemeinnützige Zwecke im Vordergrund. Doch auch ein Verein muss langfristig wenigstens kostendeckend operieren – und sollte auch gelegentlich Gewinne erwirtschaften, um Rücklagen für Investitionen zu bilden.
- Auf *kurze Sicht* hat aber die Liquidität höchste Priorität, denn nach einem vorzeitigen „Spielabbruch“ gibt es nun mal nichts mehr zu gewinnen. Insoweit hat sie auch vor der Rentabilität Vorfahrt. Investitionen zum Beispiel, die auf Dauer hochrentabel wären, stehen unter dem Vorbehalt, dass sie nicht die Liquidität gefährden. Natürlich hängt die Zahlungsfähigkeit ihrerseits auch von der Rentabilität ab, denn wer ständig mehr Geld ausgibt als er einnimmt, kann irgendwann seine Schulden nicht mehr pünktlich begleichen. Doch dies ist im engeren Sinne nicht Thema der Liquiditätsplanung, sondern des Finanzmanagements.

Tipp: Lesen Sie ergänzend den Baustein „Finanzmanagement“:
<http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=5438>

2. LIQUIDITÄTSPLANUNG: GELD IM GRIFF

Ein Trainer, der sein Team auf das nächste Spiel vorbereitet, braucht Informationen – über die eigene Mannschaft wie auch den Gegner. Ihnen entsprechen die Daten über zu erwartende Einzahlungen wie auch Auszahlungen, die ein Liquiditätsplaner benötigt.

ZUKUNFT ZÄHMEN: DATEN AUFNEHMEN UND ANALYSIEREN

„Am schwierigsten sind Prognosen über die Zukunft!“ Dieser Aphorismus legt den Finger in die Wunde eines jeden Planers: Er versucht in die Zukunft zu blicken, obwohl er kein Hellseher ist. Gleichwohl unterscheidet sich kluge Liquiditätsplanung von bloßer Wahrsagerei wie Scharfsinn von Unsinn. Den Unterschied macht ein zweistufiges Vorgehen, das sich aus einer gründlichen Bestandsaufnahme und der anschließenden Analyse der gewonnenen Daten zusammensetzt. Mit der Bestandsaufnahme befasst sich dieses Kapitel, die Analyse behandelt das nachfolgende.

TEIL 1 – DIE BESTANDSAUFNAHME: WAS WISSEN WIR SCHON?

Um vorherzusehen, was in Zukunft geschehen wird, muss man erst mal die Gegenwart und Vergangenheit betrachten. Denn vieles, was kommt, entwickelt sich aus dem, was war und ist – das gilt auch für die Finanzen:

- Wiederkehrende Einzahlungen, beispielsweise Mitgliedsbeiträge, lassen sich oftmals aus den Daten des Vorjahres übernehmen.
- Auch wiederkehrende Auszahlungen, zum Beispiel an den Vermieter und die Energieversorger, könnten sich aus dem Vorjahr übertragen lassen, ggf. unter Berücksichtigung von Jahresendabrechnungen.
- Forderungen des Vereins, für die das Fälligkeitsdatum bereits feststeht, können der entsprechenden Planungsperiode zugeordnet werden. (Über die Periodenplanung informiert Sie das 4. Kapitel.)
- Ebenso können Rechnungen, die der Verein zu zahlen hat, entsprechend dem Fälligkeitsdatum in die Liquiditätsplanung eingestellt werden.

Für diese Daten ist die Buchhaltung die richtige Quelle. Doch es gibt noch andere, denen sich zumindest *Indizien* für kommende Geldbewegungen entnehmen lassen:

- Investitionspläne und Pläne zur Vereinsentwicklung
- Projektpläne – deren Kosten, soweit sie noch nicht kalkuliert sind, sich möglicherweise aus den Abrechnungen ähnlicher Vorhaben zumindest grob schätzen lassen.

Tipp: Hilfestellung bei der Organisation von Projekten gibt der Baustein „Projektarbeit“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1057>

- Schadensmeldungen und Beanstandungen, die Handlungsbedarf erkennen lassen, der Kosten verursachen wird.

Tipp: Mehr über den Umgang mit Beanstandungen erfahren Sie im Baustein „Beschwerdemanagement“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8799>

- Veranstaltungspläne – wobei für wiederkehrende Veranstaltungen die Vorjahresrechnungen Hinweise auf den Auszahlungsumfang geben könnten.

Tipp: Wie Sie Veranstaltungen erfolgreich organisieren, lesen Sie im Baustein „Veranstaltungsmanagement“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8166>

Buchhaltungspflichten – mehr als lästige Vorschriften

Die Buchhaltung bildet also die wichtigste Datenquelle der Liquiditätsplanung. Allerdings unterliegen Vereine, die keinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhalten, nur einer beschränkten Buchhaltungspflicht. Der Gesetzgeber verlangt von ihnen lediglich eine Einnahmen-Ausgaben-Buchhaltung. So einfach sie auch gestaltet sein mag, muss sie in jedem Fall *vollständig, klar* und *übersichtlich* sein. Zunächst, weil es die Vorschriften verlangen und der Steuerprüfer zuweilen auch bei Vereinen anklopft. Darüber hinaus aber auch, weil es im Interesse des Vereins ist. Denn ohne zuverlässige Dokumentation der Geldbewegungen wird die Liquiditätsplanung zum untauglichen Versuch – der mehr schadet als nützt. Denn er täuscht eine Sicherheit vor, die es nicht gibt, und verleitet so zu gefährlichen Fehlannahmen über die künftige Zahlungsfähigkeit! Den Mindeststandard ordentlich zu erfüllen, hat aber nicht nur für die Liquiditätsplanung Bedeutung:

- Ohne vollständigen, klaren und übersichtlichen – das heißt: *nachvollziehbaren* – Rechenschaftsbericht leidet die demokratische Mitwirkung im Verein.

Tipp: Weitergehende Informationen enthält der Baustein „Rechenschaftslegung“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=2145>

- Die Vereinsvorstände haften nach der kürzlich vom Bundestag verabschiedeten Neureglung „nur noch“ für grob fahrlässig verursachte Schäden (und Vorsatz natürlich). Doch aus dieses Risiko ist nur tragbar, wenn größtmögliche *Transparenz* in finanziellen und steuerrechtlichen Fragen herrscht, so dass der Vorstand durchschaut, wofür er den Kopf hinhält.

Tipp: Hier informiert das Bundesjustizministerium über die neue Haftungsbegrenzung für ehrenamtlich tätige Vereinsvorstände und bietet kostenlos einen aktuellen „Leitfaden zum Vereinsrecht“ an, der auch über weitere Neuerungen aufklärt:

http://www.bmj.bund.de/enid/2505b0c2643f20a46257bf3f0a89b51a,0/Startseite/Vereinsrecht_1Im.html

3. RECHNUNGSPRÜFUNG: DIE DATEN RICHTIG DEUTEN

Wie das Match ausgeht, kann vorher niemand sicher sagen. Doch die Wahrscheinlichkeit, dass ein profunder Kenner nach gründlicher Analyse richtig tippt, ist ungleich größer, als wenn ein Ahnungsloser sich blindlings auf sein Glück verlässt!

TEIL 2 – DIE ANALYSE: WOMIT KÖNNEN WIR RECHNEN?

Der erste Schritt ist Fleißarbeit, nun wird es etwas schwieriger. Es bedarf einer gründlichen Analyse, um ...

- ... erstens drohenden finanziellen Engpässen vorzubeugen und
- ... zweitens wirtschaftlich zu haushalten. Die Herausforderung eines Liquiditätsplaners besteht nämlich nicht darin, so viel flüssiges Vermögen wie irgend möglich bereitzuhalten – sondern gerade so viel, wie benötigt wird, Sicherheitsmargen eingerechnet. Überschüssiges Geld unnötigerweise als permanente Liquiditätsreserve auf dem Girokonto zu bunkern, wo es kaum Zinsen gibt, hieße, wertvolle Spieler auf der Reservebank versauern zu lassen. Der Verein verzichtet dann nicht etwa „nur“ auf mögliche Gewinne (zum Beispiel durch Anlage des freien Betrags auf einem Termingeldkonto). Genau betrachtet macht er zählbare Verluste, und zwar in Höhe des inflationsbedingten Wertverlustes: Nach einem Jahr sind 1.000 Euro wegen des zwischenzeitlichen Preisanstiegs eben nicht mehr ganze 1.000 Euro wert. Liquiditätsplanung bedeutet deshalb auch, die Geldflüsse mit Blick auf die Rentabilität zu steuern bzw. sparsam mit den finanziellen Ressourcen umzugehen.

Diese beiden Herausforderungen werfen einige grundsätzliche Fragen der Liquiditätsanalyse auf:

1. Wie verhalten sich Plandaten zur Realität?

Manche Daten können Sie unmittelbar aus der Buchhaltung übernehmen, insbesondere den Kassenbestand und das Bankguthaben (liquides Vermögen). Andere Daten müssen unter dem Gesichtspunkt der Liquidität bewertet werden:

(1) Anpassungsbedarf

Vergangenheitsbezogene Daten lassen sich natürlich nicht eins zu eins auf die Zukunft übertragen. Das wichtigste Beispiel sind zu erwartende *Preissteigerungen*, die ggf. auf Vorjahresrechnungen aufgeschlagen werden müssen.

(2) Auswertungsbedarf

Da die Buchhaltung andere Ziele als die Liquiditätsplanung verfolgt, dürfen Sie die von ihr zur Verfügung gestellten Daten nicht ungeprüft übernehmen. Das gilt insbesondere für Forderungen. So wie es einen Unterschied macht, ob ein Tor gegeben wurde oder nur auf Elfmeter entschieden wird, klafft auch zwischen Geldeingängen und Forderungen eine Lücke – denn Letztere begründen bloß die *Erwartung*, dass Geld eingehen wird. Eine Rechnung zu verbuchen und den Rechnungsbetrag tatsächlich zu erhalten, ist leider manches Mal zweierlei. Ob und wann der Schuldner seiner Zahlungsverpflichtung

nachkommt, entscheidet allein er. Daran ändert auch nichts, dass die Forderung berechtigt ist. Der Schuldner könnte sich schlichtweg weigern und es auf einen Rechtsstreit ankommen lassen – dann kann man lange auf sein Geld warten. Oder er könnte zahlungsunfähig werden und Insolvenz anmelden, dann ist (fast) nichts mehr zu holen. Diese Risiken müssen Sie kalkulieren:

- Wie groß oder klein die Aussicht ist, dass ein Schuldner *pünktlich* zahlt, lässt sich oft anhand von Erfahrungswerten vorhersagen. Diese Erkenntnis muss man natürlich berücksichtigen. Wenn beispielsweise der Pächter des Vereinslokals schon häufiger in Zahlungsverzug geraten ist, wäre es verwegen, in der Liquiditätsplanung mit einem fristgerechten Zahlungseingang zu rechnen.
- Gibt es Zweifel an der *Zahlungsfähigkeit* eines Schuldners? Wenn ja, müssen Sie ihnen nachgehen, sobald sie auftauchen: Sprechen Sie mit dem Schuldner, es ist in Ihrem eigenen Interesse! Sollte er die Befürchtungen nicht ausräumen können, benötigen Sie weitere Informationen, um zu realistischen Annahmen für die Liquiditätsplanung zu gelangen. Dazu kann die Recherche von Medienberichten beitragen oder aber, wenn es um größere Beträge geht, die Auskunft durch eine Bonitätsprüfungsgesellschaft.

Tipp: Angebote von Bonitätsprüfungsgesellschaften finden Sie zum Beispiel im Internet: Geben Sie „Bonitätsprüfung“ in eine Suchmaschine ein.

Was aber, wenn konkrete Indizien fehlen? Dann sollten Sie mit allgemeinen Erfahrungswerten operieren: Welche Verzugs- und Ausfallquote hatte Ihr Verein in der Vergangenheit zu verzeichnen, zum Beispiel bei den Mitgliedsbeiträgen? Ermitteln Sie den Anteil (gemessen an den Gesamtforderungen) und übertragen Sie den Prozentwert auf die zu planende Periode. Im Zweifelsfall sollten Sie defensiv planen, also von ungünstigen Annahmen ausgehen.

2. Zahltag: Wann sind Forderungen fällig?

Wer das Rechnungsdatum mit dem Fälligkeitsdatum verwechselt, ist „fällig“! Wenn Sie also Rechnungen, die Ihr Verein gestellt und verbucht hat, als Datenquelle nutzen, müssen Sie die zu erwartende Einzahlung der Periode zuordnen, in der sie *fällig* wird – denn frühestens dann ist mit der Zahlung zu rechnen.

Tipp: Auch für die Verbindlichkeiten des Vereins gilt das Fälligkeitsdatum. Wenn er aber eine Lastschriftermächtigung erteilt hat, greift der Gläubiger vielleicht nicht sofort zu. In solchen Fällen sollten Sie nachprüfen, wann der Betrag gewöhnlich eingezogen wird, um den Zeitpunkt des Geldabflusses so genau wie möglich zu prognostizieren. Doch Vorsicht: Der Gläubiger ist an seine bisherige Praxis nicht gebunden!

3. Zahlungsbedingungen: Wie sind Skonti zu berücksichtigen?

Einen Sonderfall stellt die Gewährung von Skonto dar. Wenn Ihr Verein Schuldnern die Möglichkeit einräumt, vor Fälligkeit gegen Skontoabzug zu zahlen, sollten Sie einen Blick in den zurückliegenden Zahlungsverkehr werfen: Wer macht davon

Gebrauch? In diesen Fällen trifft das Geld vermutlich vor dem Fälligkeitstermin ein – das ist der positive Effekt. Aber natürlich ist auch die Kehrseite zu beachten, denn das Motto lautet: *Schneller heißt weniger*. Der Skonto berührt also nicht nur den Zeitpunkt der Zahlung, sondern auch die Höhe: Sie müssen vom Rechnungsbetrag den Rabatt abziehen. Drei Prozent hin oder her sind gerade dann, wenn es finanziell eng wird, keine Kleinigkeit. In keinem Fall dürfen Sie natürlich sowohl den früheren Zahlungszeitpunkt als auch die komplette Rechnungssumme kalkulieren! Was ebenso die Skonti betrifft, die Ihr Verein nutzt: Den künftigen Geldbedarf um den dreiprozentigen Rabatt zu reduzieren, aber gleichzeitig zu ignorieren, dass die Auszahlung entsprechend früher ansteht, wäre ein grobes Foul. Aber Fouls kommen vor, wenn man nicht aufpasst.

4. Umsatzsteuer: Was fordert der Fiskus?

Zu den Zahlungspflichten, die bei der Liquiditätsplanung im Sportverein zu beachten sind, gehört eventuell auch die Umsatzsteuer:

- Wenn und soweit ein Verein verpflichtet ist, Umsatzsteuer zu erheben und an den Fiskus abzuführen, muss der jeweilige Betrag berechnet und zu den Auszahlungen addiert werden. Er ergibt sich ...
 - ... aus der erhobenen Umsatzsteuer
 - ... abzüglich der selbst gezahlten Umsatzsteuer aus denjenigen Rechnungen, die dem umsatzsteuerpflichtigen Bereich zuzuordnen sind (Vorsteuerabzug).
- Bei beiden Posten bedarf die Höhe des jeweiligen *Steuersatzes* besonderer Beachtung: Unterscheiden Sie zwischen dem normalen und dem ermäßigten Steuersatz, der jeweils erhoben bzw. gezahlt wurde.
- Schließlich muss der (meist monatliche oder vierteljährliche) Zahltag terminiert werden, an dem die Auszahlung an das Finanzamt ansteht.

Tipp: Die Umsatzsteuer stellt Sie vor Rätsel? Hier finden Sie eine übersichtliche Einführung: <http://www.akademie.de/arbeit-leben/verein-gruenden-verwalten/tipps/vereine/ist-mein-verein-umsatzsteuerpflichtig.html>

FAZIT

Die Buchhaltungsdaten bereiten den Boden für die Aufstellung eines Liquiditätsplanes. Aber sie müssen richtig aufbereitet werden:

1. Überprüfen Sie alle Buchhaltungsdaten daraufhin, ob und wann sie sich auf die Geldflüsse auswirken.
2. Kalkulieren Sie Ausfallrisiken zumindest pauschal.
3. Für den Geldfluss ist allein das Fälligkeitsdatum maßgeblich.
4. Bedenken Sie sowohl bei den Ein- wie auch den Auszahlungen, welche Auswirkungen (Betragshöhe und Zahlungszeitpunkt) Skonti haben.
5. Vergessen Sie die Umsatzsteuerpflicht und den Vorsteuerabzug nicht.

4. KEIN GLÜCKSSPIEL: DAS ZAHLENWERK DER ZAHLUNGSFÄHIGKEIT

Heutzutage vermögen Schachcomputer fast jeden Spieler zu schlagen. Ihre Stärke ist es, die Varianten in Windeseile akribisch durchzurechnen. Mit ihrer Geschwindigkeit muss kein Liquiditätsplaner mithalten. Was aber die Genauigkeit angeht, sollte er sich Schachcomputer zum Vorbild nehmen: Er benötigt eine gewisse „Sturheit“, um Schritt für Schritt durch die Zahlenreihen zu marschieren.

ZEIT IST GELD – DOCH WANN WIEVIEL?

Die „seltsame“ Frage in der Überschrift soll auf eine Grundbedingung aufmerksam machen: Die Liquiditätsplanung lohnt den Aufwand nur, wenn folgende Eckdaten hinreichend genau feststehen:

1. die Höhe aller Ein- und Auszahlungen
2. der Zeitpunkt des jeweiligen Zu- oder Abflusses
3. das zu jedem Zeitpunkt für Auszahlungen verfügbare liquide Vermögen

Planbare Perioden: der Monatsrhythmus

Wollte man diese Daten für jeden einzelnen der 365 Tage eines Jahres gesondert ermitteln, wäre man allerdings bald in einem unübersichtlichen Chaos angelangt. Auch das Gegenteil, also die Zusammenfassung der Daten in einem Jahres-Block, ist keine Alternative: Statt Unübersichtlichkeit würde man Ungenauigkeit ernten. In welche Zeitabschnitte sollte man also die Gegenüberstellung von Ein- und Auszahlungen unterteilen? Wirft man einen Blick in die Kontoauszüge, zeigt sich, dass viele Transaktionen im monatlichen Rhythmus stattfinden: Gehälter und Abschlagszahlungen (zum Beispiel der Energielieferanten) werden ein Mal monatlich fällig, ebenso wie Mietschulden und -einnahmen (zum Beispiel aus Pachtverträgen) und vielleicht auch die Mitgliedsbeiträge. Es hat sich deshalb bewährt, die Liquidität in Perioden von je einem Monat zu planen. Nicht zuletzt die Einzahlungen lassen sich – in Vereinen, die relativ gleichmäßige Umsätze erzielen! – als Durchschnittswerte auf die Monate umlegen. Ob das auch für die Auszahlungen zutrifft, muss jeder Liquiditätsplaner für seinen Verein kalkulieren. In beiden Fällen gilt aber: *Präzision hat Vorrang vor Pauschalen:*

1. Prüfen Sie sorgfältig, ob und in welchem Umfang Sie auf Basis von Durchschnittswerten verlässliche Annahmen über die Liquidität treffen können.
2. Analysieren Sie jeden Zweifelsfall gründlich, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen.
3. Denken Sie auch an jährliche Einmalzahlungen, zum Beispiel für Versicherungen, Jahresendabrechnungen, Steuern etc.

Ausnahmen für Auszahlungsspitzen

Besondere Beachtung verdienen Ereignisse, die zeitweise zu außerordentlichen Geldflüssen führen, zum Beispiel eine große Vereinsveranstaltung. Vor allem der

Zeitraum vor der Veranstaltung muss mit spitzem Stift kalkuliert werden – denn den Einzahlungen gehen gewöhnlich viele Auszahlungen voraus. Es kann sich in diesen Fällen als sinnvoll erweisen, die Monatsplanung vorübergehend auf kürzere Perioden, zum Beispiel eine Woche, umzustellen.

BLÖCKE BILDEN UND BERECHNEN

Nun sind die Perioden mit Zahlen zu füllen. Da sich die Liquidität aus dem Saldo der Einzahlungen und Auszahlungen (unter Berücksichtigung des liquiden Vermögens) ergibt, sollte man die jeweiligen Posten blockweise addieren und schließlich die Summen verrechnen. Alle Positionen auszuloten, würde allerdings diesen Baustein sprengen. Doch zumindest lassen sich einige Hinweise geben.

1. Einzahlungen: Forderungen planen

Auf die Seite der zu erwartenden Einzahlungen gehören nicht zuletzt die Mitgliedsbeiträge und Teilnahmegebühren (für Kurse etc.), Sponsorengelder, Pachteinahmen und ggf. Spenden und Zinserträge. Die Zinserträge auf dem Girokonto sind allerdings kaum der Rede wert. Etwas mehr gibt es auf dem Tages- und Festgeldkonto. Womit die Anlagemöglichkeiten der meisten Vereine wahrscheinlich schon ausgeschöpft sind. Soweit Zinserträge anfallen könnten, dürfen Sie – wie bei jeder Forderung! – nur mit Beträgen rechnen, die Ihrem Verein *aller Wahrscheinlichkeit nach* wirklich zufließen werden!

2. Auszahlungen: Verbindlichkeiten und Aufwand planen

In diesem Block gibt es gewöhnlich viele Posten zu berücksichtigen. Leider – denn die vielen Auszahlungen strapazieren nicht nur die Kasse, sondern auch die Nerven des Liquiditätsplaners. Er muss sich erstmal einen Überblick verschaffen, wo überall Gelder abfließen.

- **Betriebsaufwand**

Vor allem bei diesem Posten ist der Liquiditätsplaner auch als Detektiv gefordert, um anstehende Auszahlungen aufzuspüren.

Verhältnismäßig einfach dürfte es sein, die Personalkosten zu ermitteln – zumindest soweit es sich um hauptamtliche Mitarbeiter handelt; zu beachten sind hier insbesondere die Zahlungen an das Finanzamt und die Sozialversicherung.

Etwas schwieriger könnte die Summierung der Zahlungen an die Ehrenamtlichen fallen, vor allem im Hinblick auf die „Rückspende“ von Kostenerstattungen – hier müssen die Buchungen auf ihre Folgen für die Geldflüsse untersucht werden.

Hinzu kommt der „sonstige“ Betriebsaufwand, zu dem nicht zuletzt folgende Positionen gehören:

- Materialien, insbesondere Hilfs- und Betriebsstoffe
- Werkzeuge
- Instandhaltung und Wartung
- Reisekosten

- Kommunikationskosten: Porto und Telefongebühren / Kosten für Werbung und Öffentlichkeitsarbeit
- spezielle Steuern, z.B. Kraftfahrzeugsteuer oder Grundsteuer
- Versicherungen
- spezielle Abgaben, z.B. an die GEMA („Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte“)
Tipp: Hier stellt die GEMA sich vor: <http://www.gema.de>
- Beiträge an Organisationen, denen der Verein angehört

Tipp: Wenn Ihr Verein eine Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) betreibt und Sie Daten aus diesem Zahlenwerk nutzen, müssen Sie Vorsicht walten lassen: Für die Liquiditätsplanung ist nur der Aufwand maßgeblich, der innerhalb der geplanten Perioden *zu Auszahlungen* führt!

- **Kredite**

Hier ist auf zweierlei zu achten: Erstens, dass die Kreditbelastung sowohl die Tilgung der Kreditsumme wie auch die Zahlung der Zinsen umfasst. Und zweitens, dass nicht nur der klassische Ratenkredit Kosten verursacht, sondern auch andere Kreditarten, beispielsweise der Dispo.

- **Steuerverbindlichkeiten**

Neben der abzuführenden Umsatzsteuer (die genau genommen nur eine Weiterleitung der für das Finanzamt eingekommenen Mehrwertsteuer darstellt) muss die eigentliche Steuerbelastung (für die erzielten Erträge) berechnet werden und der Auszahlungsperiode zugeordnet werden.

AUFSTELLUNG ABGESCHLOSSEN? DANN WIRD ABGERECHNET

Wenn der Saldo einen Fehlbetrag ergibt und sowohl die Höhe wie auch die voraussichtliche Dauer des Liquiditätsengpasses feststehen, stellt sich die Frage, wie sich der Finanzbedarf decken lässt.

- **Was haben wir noch in der Hinterhand?**

Wenn die Geldabflüsse die -zuflüsse zeitweise übersteigen, fragt sich, ob es interne Reserven gibt, die – rechtzeitig! – zur Verfügung stehen (liquides Vermögen). Wenn nicht, muss der Liquiditätsplaner sofort Alarm geben. Es ist dann Aufgabe der Verantwortlichen, schnellstmöglich zu klären, wo sich der Verein das nötige Kapital beschaffen könnte.

- **Wo lässt sich ggf. Geld zu geringen Kosten und Risiken besorgen?**

Die Kosten und Risiken der Kapitalaufnahme müssen zusammen gesehen werden. Was voraussetzt, dass der Liquiditätsplaner und die „Kapitalbeschaffer“ Hand in Hand arbeiten. Ein Beispiel:

Der Liquiditätsplaner eines Vereins prognostiziert ein Zahlungsproblem, und die Vereinsführung berät, was zu tun ist.

(1) Ermittelt der Liquiditätsplaner eine nur *kurzzeitige* Finanzlücke, könnte es kostengünstiger sein, den Dispo in Anspruch zu nehmen, als einen zusätzlichen Kredit aufzunehmen (was sich anhand der Dauer und der entsprechenden jeweiligen Zinsen berechnen lässt).

(2) Allerdings engt der Verein seinen *finanziellen Spielraum* ein. Über Dauer und Ausmaß benötigt die Vereinsführung Informationen aus der Li-

liquiditätsplanung, denn die Risiken sind nicht zu unterschätzen. Entsteht demnächst eine weitere finanzielle Lücke, weil zum Beispiel ein Schuldner nicht (pünktlich) zahlt, lässt sie sich nicht mehr mit „Notgroschen“ aus dem Dispo füllen:

⇒ Toleriert die Bank nun eine Überziehung des Kreditrahmens – was alles andere als gewiss ist! – wird es auf jeden Fall wegen der anfallenden „Strafzinsen“ richtig kostspielig.

⇒ Toleriert sie es nicht, wird es eng: Ein erster Dominostein könnte gehörig ins Wanken geraten!

- (3) Unabhängig davon muss der Liquiditätsplaner natürlich sicherstellen, dass der Dispo nicht wieder als finanzielle Reserve verplant wird, bevor er ausgeglichen wird bzw. mit großer Wahrscheinlichkeit wieder ausgeglichen werden kann.

Natürlich gibt es auch andere Varianten, auf bevorstehende Engpässe zu reagieren, zum Beispiel ...

- die Verhandlung mit Gläubigern, um das Zahlungsziel hinauszuschieben
Tipp: Über Erfolg versprechende Verhandlungsstrategien informiert Sie der Baustein „Klug verhandeln“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=8403>
- die Gewinnung von Sponsoren
Tipp: Mehr dazu lesen Sie im Baustein „Sponsoring für Sportvereine“: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=5813>
- die Gewinnung von Investoren, Letzteres vor allem, wenn kapitalintensive Vorhaben die Finanzkraft des Vereins über einen längeren Zeitraum strapazieren werden
- die (vorzeitige) Auflösung von Geldanlagen – was allerdings für die meisten Vereine mangels Masse wahrscheinlich leider flachfällt

Ob solche Maßnahmen geboten sind, um gegenzusteuern, bevor es ernst wird, und welche die besten Resultate versprechen, ist im engeren Sinne keine Frage der Liquiditätsplanung. *Aber sie muss die Basis schaffen – durch eine präzise Prognose des kommenden Finanzbedarfs!*

Tipp:

- Einige ergänzende Links speziell zum Thema Finanzen und Liquidität finden Sie im aktuellen Newsletter: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=9202>.
Und hier können Sie den Newsletter kostenlos abonnieren: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1041>
- Einzelne Checklisten zum Thema „Finanzen und Steuern“ finden Sie hier: <http://www.ehrenamt-im-sport.de/index.php?id=1067>.