

EINLEITUNG

Es ist notwendig, die Finanzmittel eines Verbandes effizient und verantwortungsvoll zu verwalten und sie in Einklang mit den vereinbarten Grundsätzen einzusetzen. Eine Grundvoraussetzung dafür ist, dass effiziente Planungen und solide Strategien entwickelt werden können. Das Finanzmanagement eines Verbandes wird im Folgenden unter fünf Aspekten betrachtet: Finanzplanung und Kalkulation, Kontenverwaltung, Finanzberichte, betriebliche Steuerung und Einnahmequellen.

FINANZPLANUNG UND KALKULATION

Eine Finanzplanung gibt dem Verband die notwendige Sicherheit, dass Geld zur Verfügung steht und dieses für das Erreichen der gesteckten Ziele verwendet wird. Solch eine Planung bietet auch eine verlässliche Grundlage für die Kostenverteilung und Ausgabenkontrolle. Meistens wird Finanzplanung auf der Basis eines jährlichen Etats betrieben. Der erste Entwurf eines Etats muss unter Beteiligung aller für die Ausgaben verantwortlichen Funktionäre erstellt werden.

Jeder muss für seinen Verantwortungsbereich einen Haushaltsvoranschlag machen. Dies ist eine wichtige Aufgabe für den gesamten Planungsprozess des Verbandes, denn damit lässt sich feststellen, wo Kosten dramatisch angestiegen sind, was wiederum dazu führen muss, dass nach den Ursachen gesucht wird. Jede größere Diskrepanz zwischen den veranschlagten und den tatsächlichen Kosten sollte genau untersucht und analysiert werden.

KONTENVERWALTUNG

In der Kontenverwaltung werden die Ausgaben für jeden Tag und für jeden Posten festgehalten, und man beobachtet und kontrolliert, ob diese den vereinbarten Zielen und dem verabschiedeten Etat entsprechen. Dies ist der vielleicht wichtigste Aspekt bei den Überlegungen zum Entwurf von Verbandsgrundsätzen und -planungen überhaupt.

„Einnahmen- und Ausgabenrechnung“ oder „Periodenabrechnung“?

Das folgende Beispiel veranschaulicht den Unterschied zwischen beiden Methoden:

Der Verband stellt Gebühren für das Jahr 2 im November des Jahres 1 in Rechnung. Die Zahlungen gehen im Dezember des Jahres 1 ein. Nach dem Prinzip der Einnahmen- und Ausgabenrechnung werden diese Mittel als Einkünfte für das Jahr 1 gebucht. Das ist solange durchführbar, wie die Finanzen des Verbandes noch einfach strukturiert sind. Jeder, der die Finanzaufstellung nutzt, muss wissen, dass diese Einkünfte für Dienstleistungen für die Mitglieder im Jahr 2 verwendet werden. Wenn die Finanzen des Verbandes aber komplizierter werden, wird es schwieriger, dieses Prinzip durchzuhalten. Bei der Periodenabrechnung wird das im Jahr 1 eingenommene

Geld als Einkünfte des Jahres 2 verbucht. Dabei wird dann klar, dass die Mittel für die Dienstleistungen des Jahres 2 zu verwenden sind.

Bei der letztgenannten Methode wird das erhaltene Geld nicht als Einkommen verbucht, solange der Verband dafür nicht eine Leistung erbracht hat und das Geld "verdient" hat. Ebenso werden anfallende Kosten in demselben Buchungszeitraum verbucht, in dem auch die Einnahme erfolgt ist. Kurz gesagt, mit der Periodenabrechnung können die Einnahmen mit den im gleichen Zeitraum anfallenden Kosten gegengerechnet werden und ermöglichen so ein genaueres Bild der Finanzsituation.

FINANZBERICHTE

Finanzberichte haben zwei Funktionen. Zum Ersten sind sie Hilfsmittel für die Kontrolle, ob sich die Aktivitäten des Verbandes gemäß den vorab erstellten Jahresplänen und im Rahmen des festgelegten Etats bewegen. Sie sind damit ein notwendiger Teil für das Management der verbandlichen Aktivitäten.

Zum Zweiten sind sie eine Bestätigung für die Verbandsmitglieder, dass ihr Geld in sicheren Händen ist und korrekt verwaltet wird.

Einnahmen- und ausgabenrechnung

In der Einnahmen- und Ausgabenrechnung erscheinen die wirklichen Einnahme- und Ausgabesummen des Verbandes, so dass man recht einfach einen Vergleich der wirklichen Kosten mit dem Etat ziehen kann. Diese Aufstellung dient somit dazu, die Genauigkeit des Etats zu bestimmen und ist nicht zuletzt eine Hilfe bei zukünftigen Haushaltsvoranschlägen. Der Berichtszeitraum kann je nach Bedarf ein Monat, ein Quartal oder ein Jahr sein. Um das Vergleichsverfahren zu vereinfachen, ist es sinnvoll, die veranschlagten Etatsummen für denselben Zeitraum mit aufzuführen.

Vermögensübersicht

In der Vermögensübersicht wird das Vermögen des Verbandes, gegliedert nach Vermögensarten (Geld, Ausstattung etc.) zusammengefasst. Ebenso erscheinen auch die Schulden des Verbandes, gegliedert nach Verbindlichkeiten (in der Regel unbezahlte Rechnungen).

Veränderungen im Kapitalbestand

Diese Finanzaufstellung umfasst alle Finanz- und Investitionsaktivitäten des Verbandes und gibt sowohl die Quellen an, aus denen Geld oder anderes Vermögen stammen (z.B. Gebühren, Fördergelder, Darlehen oder Kapitalerträge) als auch wie sie verwendet wurden.

BETRIEBLICHE STEUERUNG

Die betriebliche Steuerung dient der Wahrung der Vermögenswerte und dem Beweis der Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Buchhaltungsdaten. Die wichtigste Regel

für eine effektive betriebliche Steuerung ist, zu vermeiden, dass eine Person allein für die gesamte Durchführung einer Transaktion verantwortlich ist.

Unabhängige Buchprüfung

Bei einer unabhängigen Buchprüfung werden die Belege und die betriebliche Steuerung von einem erfahrenen und unabhängigen Rechnungsprüfer vor Ort kontrolliert. Normalerweise wird nicht jede einzelne Transaktion geprüft, sondern es wird stichprobenartig festgestellt, wie genau die Aufzeichnungen sind und wie verlässlich die betriebliche Steuerung einzuschätzen ist. Obwohl eine Prüfung keine absolute Genauigkeit der Aufzeichnungen garantiert, so macht sie doch eine Aussage über die Seriosität der Finanzaufstellung. Eine solche Prüfung sollte jährlich vorgenommen werden.

Berechnung der verfügbaren Mittel

Verbände erzielen Einkünfte nicht zwingend zu demselben Zeitpunkt, zu dem das Geld zum Bezahlen von Rechnungen benötigt wird. Mitgliedsbeiträge oder Gebühren werden gewöhnlich in den ersten Monaten eines Jahres eingezogen, so dass aus dieser Einkommensquelle während der restlichen Monate sehr wenig fließt. Deswegen ist monatlich eine überschlägige Berechnung der verfügbaren Mittel hilfreich, um eine Schätzung der Zahlungseingänge und Ausgaben zu haben. In den Zeiten, wo das Einkommen die Ausgaben übersteigt, sollten die freien Mittel zinsbringend auf einem Bankkonto oder gewinnbringend als kurzfristige Anlage festgelegt werden. Wenn dann die Ausgaben das Einkommen übersteigen, wird dieses Geld eingesetzt.

Finanzielle Reserven und Rücklagen

Ein umsichtig arbeitender Verband wird finanzielle Reserven schaffen, um Schwankungen bei den Beiträgen und Gebühren auszugleichen und um auf veränderte wirtschaftliche Bedingungen reagieren zu können. Dieses Geld sollte so angelegt werden, dass im Notfall leicht darauf zugegriffen werden kann. Eine Faustregel kann sein, dass die Reserve 25% der Ausgaben eines repräsentativen Jahres entspricht oder ausreichend, um für ein Vierteljahr zahlungsfähig zu sein. Wer vorsichtiger sein will, sichert Verpflichtungen für mindestens ein Jahr ab.

EINNAHMEQUELLEN

Beiträge oder Gebühren

Beiträge oder Gebühren sind eine, wenn nicht gar DIE Haupteinnahmequelle der meisten Verbände – sie stellen 50 % oder mehr der Einnahmen dar. Da es der vorrangige Zweck eines Personalverbandes ist, für seine Mitglieder Dienstleistungen zu erbringen, sollten die Beiträge für die Kerndienstleistungen verwendet werden. Aktivitäten, die nicht zu den Kerndienstleistungen zählen - besonders dann, wenn sie nur einzelnen Mitgliedern zu Gute kommen – sollten sich selbst tragen oder nur so wenig wie möglich über die Beiträge

finanziert werden. Vielerorts wird es als vorteilhaft betrachtet, wenn alle Mitglieder zur selben Zeit, meistens kurz vor dem Beginn des Rechnungsjahres, Beitragsrechnungen bekommen. Damit wird der Abrechnungsprozess vereinfacht und es wird sichergestellt, dass am Anfang des Jahres Geld zur Verfügung steht.

Die Höhe der Beiträge und die Prinzipien, nach denen sie festgesetzt werden, gehören zu den umstrittensten Themen in der Verbandsarbeit. Denkbar ist eine Festsetzung von Tarifgruppen, die die Gehaltsstufen widerspiegeln oder die Erhebung einer allgemeinen Pauschale, die bestimmte Ausnahmen zulässt.

Das vielleicht gerechteste Prinzip der Beitragsfestsetzung ist, die Höhe in Relation zum Einkommen der Mitglieder zu setzen. Dazu muss festgestellt werden, welche Gehaltsspannen in den verschiedenen Arbeitsfeldern existieren. Dann wird je ein oberer und ein unterer Wert festgelegt und ein Beitragssatz zugeordnet. Welche Methode auch immer gewählt wird - man darf nicht übersehen, dass Gehälter von Bibliothekaren fast überall auf der Welt auf niedrigem Niveau sind und somit zu keinen großen Beitragssummen führen können.

Beitrags- oder Gebührengruppen

Bei der Festsetzung der Beitragshöhen sollte Raum für Ausnahmeregelungen geschaffen werden. Dafür sollten Mitgliedsgruppen definiert werden, denen dann Beitragssätze zugeordnet werden. Die Gruppeneinteilung kann nach beruflicher Qualifikation oder ähnlichen Kriterien vorgenommen werden. Die größte Gruppe werden die normalen persönlichen Mitglieder stellen, die entweder eine Pauschale oder einen nach Einkommenshöhe gestaffelten Beitrag bezahlen. Ausnahmeregelungen sollten für die Gruppe der Studierenden und Auszubildenden gelten, die der Verband später gern als normale Mitglieder an sich binden möchte.

Eine weitere Gruppe sollte die Nicht-Berufstätigen umfassen. Eine dritte Gruppe bilden diejenigen Mitglieder, die sich nur für die Sache interessieren und sich dem Verband und seinen Zielen verbunden fühlen, z.B. Autoren, Kulturpolitiker und Berater. Die vorletzte Gruppe machen Rentner und Pensionäre aus, und die letzte Gruppe bilden die Institutionen, welche die Leistungen des Verbandes in Anspruch nehmen. Die institutionellen Mitglieder können eine wertvolle zusätzliche Einkommensquelle darstellen. Die Kriterien, nach denen deren Beitrag bestimmt wird, könnten von der Höhe des jeweiligen Budgets oder von der Höhe der Ausgaben abhängig sein.

Andere Einnahmequellen

Einkünfte aus verbandseigenen Dienstleistungen

Weil die bibliothekarischen Gehälter in der Regel klein sind und die Mitgliedsbeiträge dementsprechend niedrig bleiben müssen, muss der Verband zusätzliche Einnahmequellen erschließen. Es gibt zwei zusätzliche Haupteinnahmequellen. Die erste hängt mit den Dienstleistungen zusammen, die ein

Verband möglicherweise bereits anbietet. Aus dem Angebot dieser Leistungen sind bisher keine zusätzlichen Einnahmen entstanden, weil es ursprünglich ein kostenloses war, das durch die Beitragszahlung mit abgedeckt wurde. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten können Argumente dafür gefunden werden, dass früher kostenlose Dienste nur noch gegen Bezahlung verfügbar sind. Für Kurse, Seminare oder Publikationen können von Nutzern und von Mitgliedern gleichermaßen Entgelte erhoben werden. Der Preis kann für Mitglieder geringer sein als für Nicht-Mitglieder, so dass der Einzelne durch seine Mitgliedschaft einen Rabatt erhält.

Nach demselben Prinzip kann bei beruflichen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen verfahren werden. In vielen Fällen profitiert sowohl der Arbeitgeber als auch der einzelne Teilnehmer davon, so dass ein etwas höherer Preis verlangt werden kann, als wenn das einzelne Mitglied die Maßnahme zwar mit Rabatt, aber aus eigener Tasche bezahlen muss.

Exklusive Angebote für Mitglieder

Diese zweite zusätzliche Einnahmequelle unterscheidet sich von der ersten dadurch, dass hierbei die Leistungen oder Produkte für bestimmte Mitgliedergruppen besonders attraktiv sind oder dass sie eher für institutionelle als für persönliche Mitglieder nützlich sind. Das Angebot kann von nationalbibliographischen Diensten und spezieller Ausrüstung wie Katalogschränken, Computersoftware, Spezialmöbel wie Ausleihtheke, Carrels etc. bis zu Übersetzungen von nationalen Klassikern in preiswerten Ausgaben für ethnische und/oder sprachliche Minderheiten reichen.

Auch Produkte wie Poster, Lesezeichen, Buttons usw. anlässlich verschiedener Aktionen sowie Stifte, Notizblöcke, Becher, T-Shirts oder andere Kleidungsstücke sind möglich.

Subventionen, Stiftungen, staatliche Hilfen

Diese zusätzlichen Einnahmequellen seien hier vorrangig aus Gründen der Vollständigkeit und weil ihre Existenz nicht übersehen werden sollte, genannt.

In bestimmten Gesellschaften erwarten Regierungen und Verbände vice versa, dass sie den Verband finanziell unterstützen. Das ist meist dann der Fall, wenn die Regierung eng mit dem Verband zusammenarbeitet, weil Sachverstand und Hilfestellung bei der Formulierung staatlicher Grundsätze geboten werden sollen.

Schlusswort

Keine Richtlinie kann eine umfassende Beschreibung bieten. Besonders dann nicht, wenn wie hier die Anwendungsbereiche individuell sehr unterschiedlich und nicht vorhersehbar sind.

Wir hoffen, dass unser Ansatz nicht zu normativ wirkt, und dass es genügend Hilfen und nützliche Beispiele geworden sind, um Bibliotheksverbänden zu helfen, sich besser zu managen und dadurch effektiver zu arbeiten.
www.norskbiobibliotekforening.no



P.O. Box 95312
2509 CH The Hague
Netherlands

International Federation of
Library Associations
and Institutions
Fédération Internationale
des Associations de
Bibliothécaires et des
Bibliothèques
Federación Internacional
de Asociaciones e
Instituciones Bibliotecarias
Internationaler Verband
der Bibliothekarischen
Vereine und Institutionen

RICHTLINIEN FÜR DAS FINANZMANAGEMENT VON BIBLIOTHEKSVERBÄNDEN: BUCHFÜHRUNG UND KALKULATION

The *IFLA* Management
of Library Associations Section

www.ifla.org/VII/s40/smla.htm