



Arbeitshilfe für Förderorganisationen: Finanzielle Reife geförderter Organisationen erkennen und stärken

Kontakt

Claudia Schluckebier

moin@fieto.org

www.fieto.org

Inhaltsverzeichnis

Über diese Arbeitshilfe	3
Herausforderungen im Finanzmanagement sozialer Organisationen	3
Die Reifegrade des Finanzmanagements im Überblick.....	4
Reifegrad 1 Grundlagen.....	4
Reifegrad 2 Struktur	4
Reifegrad 3 Systematisierung.....	4
Reifegrad 4 Finanzielle Resilienz.....	4
Die finanzielle Reife sozialer Organisationen analysieren	5
Checkliste zur Analyse der finanziellen Reife	6
A Buchhaltung & Prozesse.....	6
B Finanz-Transparenz & Governance	7
C Strategische Finanzplanung.....	8
D Finanzielle Struktur & Stabilität.....	9
Die finanzielle Reife optimieren.....	12
Entwicklungspfade pro Reifegrad.....	12
Zentrale Dokumente im Finanzmanagement.....	14
Wie Stiftungen die finanzielle Reife von Organisationen fördern können	15
Förderung von Kapazitäten & Strukturen.....	15
Förderung von Reflexion & Weiterentwicklung	15
Bereitstellung von Tools & Know-how	15
Langfristige Begleitung	15
Wichtige Begriffe	16
Lizenz und Urheberschaft:	18

Über diese Arbeitshilfe

Die finanzielle Reife einer gemeinnützigen Organisation ist ein entscheidender Faktor für ihre langfristige Wirksamkeit, Resilienz und Förderfähigkeit. Doch wie kann diese Reife systematisch erfasst und eingeordnet werden?

Dieses Reifegradmodell und die zugehörige Checkliste bietet den Mitarbeitenden einer Förderorganisation ein hilfreiches Instrument, um die finanzielle Reife geförderter Organisationen systematisch einzuschätzen. Es unterstützt dabei, die Stabilität und Steuerungsfähigkeit von geförderten Projekten besser zu verstehen und mögliche Risiken frühzeitig zu erkennen. Damit die Einschätzung fundiert erfolgen kann, empfiehlt es sich, konkrete Unterlagen von den geförderten Organisationen einzuholen, etwa den aktuellen Jahresabschluss, eine Finanzplanung sowie interne Richtlinien zur Finanzverwaltung. Mithilfe einer Checkliste lässt sich strukturiert erfassen, welche Bereiche bereits gut aufgestellt sind und wo Entwicklungsbedarf besteht.

Dabei ist wichtig zu betonen: Die finanzielle Reife einer Organisation ist kein starres Förderkriterium, sondern ein Orientierungspunkt. Gerade kleinere oder junge Organisationen haben oft noch nicht alle Strukturen vollständig etabliert. Förderpartner:innen sollten darauf achten, die Ergebnisse im Kontext der jeweiligen Organisation zu betrachten und darauf abzielen, gemeinsam Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren. Eine faire, offene Kommunikation schafft hier die Basis für nachhaltige und erfolgreiche Förderpartnerschaften.

Das Reifegradmodell baut auf dem ebook von fieto.org auf, dass sozialen Organisationen kostenfrei unter www.fieto.org/ebook zur Verfügung steht.

Herausforderungen im Finanzmanagement sozialer Organisationen

Das Finanzmanagement umfasst alle Aufgaben und Prozesse, die mit der Planung, Steuerung, Kontrolle und Dokumentation der finanziellen Mittel einer Organisation verbunden sind. Dazu gehören u. a. Budgetplanung, Buchhaltung, Liquiditätssteuerung, Kostenrechnung und Berichterstattung. Im gemeinnützigen Bereich hat das Finanzmanagement nicht nur die Wirtschaftlichkeit im Blick, sondern stellt sicher, dass Mittel zweckgebunden, transparent und regelkonform eingesetzt werden, um die langfristige Wirksamkeit und Resilienz der Organisation zu sichern.

Fördermittelfinanzierte Organisationen stehen dabei vor besonderen Herausforderungen: Die Finanzierung ist häufig projektbezogen, zweckgebunden und befristet, was die Planungssicherheit einschränkt. Fördermittelgeber verlangen detaillierte Verwendungsnachweise, die je nach Projekt unterschiedlich sein können. Zudem sind die Mittel oft nur für klar definierte Kostenarten einsetzbar; Umwidmungen sind nur eingeschränkt möglich. Ein weiteres Problem ist die Zwischenfinanzierung, da viele Fördermittel erst nach Projektstart oder gegen Nachweis ausgezahlt werden. Dies kann zu Liquiditätsengpässen führen. Auch der hohe Abstimmungsbedarf zwischen Projektteams, Buchhaltung und ggf. externen Prüfstellen stellt eine Herausforderung dar. All diese Faktoren machen ein professionelles, gut abgestimmtes Finanzmanagement unerlässlich, um Risiken zu minimieren und die Handlungsfähigkeit der Organisation dauerhaft zu sichern.

Die Reifegrade des Finanzmanagements im Überblick

Reifegrad 1 Grundlagen



jährliches Budget: bis ca.
100.000 €

- Einfache Buchhaltung, kaum Planung oder Controlling
- Hohe Abhängigkeit von einzelnen Einnahmequellen
- Keine oder minimale Rücklagen

Beispiel: Eine Organisation verwaltet die Finanzen über ihr Bankkonto, plant jährlich nach Bauchgefühl und ist stark von einem Förderer abhängig.

Reifegrad 2 Struktur



jährliches Budget: bis ca.
500.000 €

- Erste Finanzplanung und einfache Finanzanalysen
- Beginnende Diversifikation der Einnahmen
- Einfache Controlling-Instrumente vorhanden

Beispiel: Eine Organisation führt Excel-basierte Finanzplanung ein, erhält Mittel aus drei Quellen und beginnt mit ersten Controlling-Berichten.

Reifegrad 3 Systematisierung



jährliches Budget: bis ca.
1 Mio. €

- Vollständige Finanzplanung und PLAN-IST-Abgleich
- Regelmäßige Finanzkennzahlen und Analysen
- Professionalisierung im Fundraising & Risikomanagement

Beispiel: Eine mittelgroße Organisation nutzt Software-Tools, fundierte Finanzplanung und evaluiert regelmäßig ihre Fundraising-Effizienz.

Reifegrad 4 Finanzielle Resilienz



jährliches Budget: ab ca.
1 Mio. €

- Mehrjahresszenarienplanung und Resilienzstrategie
- Hohe Transparenz und Governance-Strukturen
- Vollkostenrechnung, digitale Tools, aktive Reservebildung

Beispiel: Eine Organisation hat eine 5-Jahres-Finanzstrategie mit Risikoanalyse, veröffentlicht transparente Jahresberichte und nutzt ein integriertes ERP-System.

Die finanzielle Reife sozialer Organisationen analysieren

Die Einordnung in einen Reifegrad hilft Förderern und Organisationen, die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder systematisch zu erkennen. Die Einordnung in eine Reifestufe sollte immer im Verhältnis zur Komplexität und zur Höhe des jährlichen Gesamtbudgets gesehen werden. Je höher das Budget, desto höher sollten auch die Anforderungen an finanzielle Reife und Steuerungskompetenz sein.

Wie wird die Arbeitshilfe in der Praxis genutzt?

1. Zuständigkeit: Erfragen welche Rollen bei der Organisation für das Finanzmanagement zuständig sind und Termin mit den zuständigen Rollen plus Leitungsrolle ausmachen
2. Unterlagen einholen: bei der Organisation nachfragen, welche Finanzmanagementdokumente sie zur Analyse zur Verfügung stellen kann
3. Checklisten-Fragen und ebook für Organisationen vorab für Selbsteinschätzung zur Verfügung stellen
4. Im Analysegespräch gemeinsam Checklisten-Fragen durchgehen
5. Antworten/Einschätzungen anhand der zur Verfügung gestellten Dokumente gegenchecken
6. Einordnung der finanziellen Reife vornehmen
7. Einschätzung mit der Organisation besprechen und gemeinsam Entwicklungspfade skizzieren

Checkliste zur Analyse der finanziellen Reife

Die Analyse erfolgt anhand von 15 Einzelkriterien, denen jeweils ein Punktwert zwischen 1 (nicht erfüllt/Grundlagen erfüllt) und 4 (voll erfüllt) zugewiesen wird. Daraus ergibt sich eine Gesamtpunktzahl zwischen 15 und 60 Punkten.



A Buchhaltung & Prozesse

1 Externe Unterstützung & Qualitätssicherung:

Wird die Buchhaltung intern oder durch externe Fachkräfte durchgeführt?

Beispiel: Die Organisation kooperiert mit einem Steuerbüro oder nutzt eine professionelle Finanzbuchhaltungssoftware.

Einschätzung:

- | | |
|--|---|
| ☐ 1 = intern mit Excel oder mit professioneller FiBu-Software | ☐ 2 = extern durch Steuerbüro |
| ☐ 3 = intern durch Fachkräfte und Steuerbüro regelmäßig eingebunden | ☐ 4 = Prüfung erfolgt durch Wirtschaftsprüfung |

2 Art der Buchhaltung:

Werden Buchhaltung und Belegwesen vollständig, korrekt und zeitnah geführt?

Beispiel: Die Organisation verwendet eine doppelte Buchführung, schreibt monatlich fest und dokumentiert ihre Belege revisionssicher.

Einschätzung:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1 = Kassenbuch/Excel | ☐ 2 = einfache Einnahmen-Ausgaben-Rechnung |
| ☐ 3 = doppelte Buchführung | ☐ 4 = digitalisierte & revisionssichere Buchhaltung |

3 Regelmäßige Abstimmungen & Jahresabschluss:

Werden monatliche Abstimmungen, Jahresabschlussvorbereitungen und offene Posten systematisch bearbeitet?

Beispiel: Offene Forderungen und Verbindlichkeiten werden monatlich geprüft und der Jahresabschluss fristgerecht erstellt.

Einschätzung:

- | | |
|---|---|
| ☐ 1 = verspätet/ungenau | ☐ 2 = einfache Abstimmungen |
| ☐ 3 = Monatsabschlüsse und Jahresabschluss | ☐ 4 = kontinuierliches Reporting + professioneller Abschluss |



B Finanz-Transparenz & Governance

4 Veröffentlichung von Jahresabschlüssen und Tätigkeitsberichten:

Wie transparent ist die Organisation nach außen?

Beispiel: Alle Berichte sind auf der Website frei zugänglich und nach Standards (z.B. DZI, Initiative Transparente Zivilgesellschaft) aufbereitet.

Einschätzung:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1 = kein Bericht | ☐ 2 = nur intern verfügbar |
| ☐ 3 = öffentlich | ☐ 4 = öffentlich und extern geprüft |

5 Internes Controlling und Finanzaufsicht:

Gibt es unabhängige Gremien oder interne Kontrollsysteme (z. B. Aufsichtsrat, Rechnungsprüfung)?

Beispiel: Ein ehrenamtlicher Finanzbeirat prüft Quartalsberichte unabhängig vom operativen Team.

Einschätzung:

- | | |
|---|---|
| ☐ 1 = keine Kontrolle | ☐ 2 = informell durch GF |
| ☐ 3 = Aufsichtsgremium aktiv | ☐ 4 = unabhängige Prüfung mit Feedbackzyklen |

6 Digitale Tools für Buchhaltung & Reporting:

Wird moderne Software für Finanzen, Planung und Reporting verwendet?

Beispiel: Einsatz von DATEV und digitalem Dashboard zur Echtzeitüberwachung von Budgets.

Einschätzung:

- | | |
|--|--|
| ☐ 1 = papierbasiert/Tabellen | ☐ 2 = Einzellösungen |
| ☐ 3 = digitale Tools für Teilbereiche | ☐ 4 = integriertes Gesamtsystem |



C Strategische Finanzplanung

7 Langfristige Finanzstrategie

Gibt es eine Mehrjahresplanung?

Beispiel: Eine Organisation plant Einnahmen, Ausgaben und Rücklagen über einen Zeitraum von fünf Jahren.

Einschätzung:

- | | |
|--|--|
| ☐ 1 = keine Strategie | ☐ 2 = grobe Zielvorstellungen |
| ☐ 3 = 3 bis 5-Jahres-Plan | ☐ 4 = Strategie mit Szenarien & Resilienzansatz |

8 Jährliche Budgetierung + Forecasts:

Wird jährlich ein Budget erstellt, regelmäßig überprüft und angepasst?

Beispiel: Das Budget wird quartalsweise mit Ist-Werten abgeglichen und bei Bedarf aktualisiert.

Einschätzung:

- | | |
|--|--|
| ☐ 1 = kein Budget | ☐ 2 = nur Jahresbudget |
| ☐ 3 = Budget mit Abgleich | ☐ 4 = Budget + Forecast + Anpassung |

9 Kostendeckung der Einnahmen:

Wie gut sind Einnahmen (Förderungen, Spenden, Umsätze) durchfinanziert (Vollkostenansatz vs. Unterdeckung)?

Beispiel: Eine Organisation kalkuliert bei Projektanträgen auch anteilige Gemeinkosten wie Miete und Buchhaltung ein.

Einschätzung:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1 = nur direkte Kosten | ☐ 2 = teilw. Gemeinkosten |
| ☐ 3 = meist Vollkosten | ☐ 4 = systematisch Vollkostenansatz |



D Finanzielle Struktur & Stabilität

10 Diversifikation der Einnahmenquellen:

Hat die Organisation mehrere stabile Einkommensströme (z. B. Spenden, Fördermittel, Eigenleistungen, Mitgliedsbeiträge)?

Beispiel: Eine NGO erzielt Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge, einen Online-Shop, Drittmittelprojekte und regelmäßige Spendenkampagnen.

Einschätzung:

- | | |
|---|---|
| ☐ 1 = nur 1 Quelle | ☐ 2 = 2 Quellen mit Dominanz |
| ☐ 3 = ≥ 3 Quellen ohne Dominanz | ☐ 4 = ausgewogene Verteilung |

11 Reservebildung / Rücklagen:

Verfügt die Organisation über Rücklagen für Krisen (Liquiditätsreserve für 6 Monate)?

Beispiel: Eine Organisation hat eine Betriebskostenreserve von drei Monaten angelegt, um bei Projektverzögerungen liquide zu bleiben.

Einschätzung:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1 = keine | ☐ 2 = <3 Monat |
| ☐ 3 = 3–6 Monate | ☐ 4 = >6 Monate |

12 Deckungsgrad der Fixkosten:

Wie wird das Tagesgeschäft finanziert?

Beispiel: Die Finanzierung erfolgt über organisationsbezogene Zuwendungen, die unabhängig von Projektförderungen sind.

Einschätzung:

- | | |
|--|---|
| ☐ 1 = nur Projektförderungen | ☐ 2 = teilweise Projektförderungen |
| ☐ 3 = größtenteils Organisationsförderung | ☐ 4 = vollständig Organisationsförderung |

13 Liquidität:

Kann die Organisation ihre kurzfristigen Verbindlichkeiten bedienen?

Beispiel: Die Organisation erstellt monatlich eine Liquiditätsvorschau für die nächsten drei Monate.

Einschätzung:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1 = keine Planung/Zahlungsverzug | ☐ 2 = unregelmäßige Kontrolle |
| ☐ 3 = quartalsweise Kontrolle | ☐ 4 = wöchentliche/monatliche Kontrolle |

14 Fundraising-ROI:

Wie ist das Verhältnis von Fundraising-Ausgaben zu Einnahmen (Fundraising-ROI)?

Beispiel: Pro investiertem Euro im Fundraising werden 5 Euro eingeworben.

Einschätzung:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| ☐ 1 = kein/niedriger ROI | ☐ 2 = ROI < 2 |
| ☐ 3 = ROI 2–4 | ☐ 4 = ROI > 4 |

15 Kostenstrukturanalyse:

Kann die Organisation die Kosten pro Einheit berechnen?

Beispiel: Ein Workshop kostet 2.000 Euro direkte Kosten und 1.000 Euro indirekte Kosten. Die Einnahmen betragen 3.200 Euro pro Workshop.

Einschätzung:

- | | |
|---|---|
| ☐ 1 = keine Analyse | ☐ 2 = Kosten werden nach Bauchgefühl geschätzt |
| ☐ 3 = Kosten werden auf Basis grober Werte geschätzt | ☐ 4 = Kosten werden über Vollkosten- oder Deckungsbeitragsrechnung berechnet |

Ergebnis der Einschätzung:

Einordnung in Reifegrade anhand der Punktzahl:

- Reifegrad 1 Grundlagen: 15 bis 24 Punkte
- Reifegrad 2 Struktur: 25 bis 39 Punkte
- Reifegrad 3 Systematisierung: 40 bis 50 Punkte
- Reifegrad 4 Finanzielle Resilienz: 51 bis 60 Punkte

Was bedeutet ein „niedriges“ Ergebnis?

Das Ergebnis der Checkliste liefert eine strukturierte Einschätzung der finanziellen Reife einer Organisation. Wichtig ist dabei: Die Punktzahl zeigt nicht nur eine Zahl, sondern gibt Aufschluss darüber, wie stabil, vorausschauend und professionell das Finanzmanagement aufgestellt ist. Eine niedrige Punktzahl bedeutet nicht automatisch, dass eine Organisation „schlecht“ ist – vielmehr weist sie darauf hin, wo Entwicklungsfelder bestehen. Die Einschätzung sollte deshalb immer im Kontext interpretiert werden: Wie groß ist die

Organisation? Wie komplex sind ihre Projekte? Die Ergebnisse können als Gesprächsgrundlage genutzt, um realistische Entwicklungsschritte zu planen und gezielt Unterstützung für Aufbauarbeit zu suchen.

Die finanzielle Reife optimieren

Entwicklungspfade pro Reifegrad

Die folgende Übersicht zeigt, wie Organisationen ihren nächsten Entwicklungsschritt je nach Reifegrad gestalten können – unabhängig davon, ob sie wachsen oder sich im Rahmen vorhandener Ressourcen professionalisieren möchten. Dabei geht es sowohl um strukturelle als auch um kulturelle und strategische Weiterentwicklungen.

Neben konkreten Maßnahmen liegt ein weiterer Schlüssel im Reflektieren, Priorisieren und schrittweisen Umsetzen der jeweils passenden Schritte. Denn auch kleine Schritte können in der Summe zu einem höheren Reifegrad führen.

Reifegrad 1 Grundlagen

Typische Situation:	Vereinfachte Buchhaltung, stark spenden- oder projektabhängig, wenig strukturierte Planung.
Ziel:	Erste Strukturen schaffen, Transparenz und Planbarkeit erhöhen.
Mögliche Entwicklungsschritte:	• Einführung eines einfachen Jahresbudgets • Nutzung von Tabellen zur Planung von Einnahmen/Ausgaben • Aufbau von Rücklagen, auch in kleinem Umfang • Grundlagenwissen im Team verbreitern (z. B. Workshops) • Erste einfache Abgrenzung von Projekt- und Verwaltungskosten
Indikator für nächsten Schritt:	Ein erstes Jahresbudget liegt vor und wird genutzt
Typische Hürde:	Unsicherheit im Umgang mit Zahlen, fehlende Ansprechpersonen
Governance-Impuls:	Finanzthemen als gemeinsames Verantwortungsthema etablieren

Reifegrad 2 Struktur

Typische Situation:	Erste Planung, mehrere Einnahmequellen, einfache Controlling-Maßnahmen.
Ziel:	Prozesse systematisieren, Finanzierung langfristiger absichern.
Mögliche Entwicklungsschritte:	• Einführung einer Finanzplanung • Einführung einer Liquiditätsplanung • Einführung einer (vereinfachten) Kostenrechnung • Erste strategische Rücklagenbildung • Ausbau der Fundraisingstrategie • Interne Zuständigkeiten für Finanzen klar definieren
Indikator für nächsten Schritt:	Regelmäßige Budgetplanung und Mittelkontrolle
Typische Hürde:	Zeitmangel für kontinuierliche Pflege der Finanzdaten
Governance-Impuls:	Zuständigkeiten formalisieren, Aufgaben schriftlich fixieren

Reifegrad 3 Systematisierung

Typische Situation:	Fundierte Planung und Analyse, erste digitale Systeme, strukturiertes Fundraising.
Ziel:	Integration, Resilienz stärken, Wirkung finanzstrategisch absichern.
Mögliche Entwicklungsschritte:	• Entwicklung einer mehrjährigen Finanzstrategie • Einführung einer Kostenrechnung und ggfs. Szenarienplanung • Governance-Strukturen mit Finanzkompetenz stärken • Aufbau eines fundierten Projektcontrollings • Standardisierung von Budgetprozessen und Berichtswesen
Indikator für nächsten Schritt:	Vollkostenrechnung wird regelmäßig genutzt
Typische Hürde:	Überlastung durch parallele Systeme, fehlende Integration
Governance-Impuls:	Finanzwissen im Leitungsteam verankern und diversifizieren

Reifegrad 4 Finanzielle Resilienz

Typische Situation:	Strategische Steuerung, hohe Transparenz, stabile Rücklagen, diversifizierte Einnahmen.
Ziel:	Innovation ermöglichen, Wirkung und Wirtschaftlichkeit strategisch verzahnen.
Mögliche Entwicklungsschritte:	• Nutzung integrierter Finanztools oder ERP-Systeme • Wirkungskostenrechnung entwickeln • Finanzierung von Innovation und Lernzyklen sichern • Wirkungsorientierte Steuerungslogik verankern
Indikator für nächsten Schritt:	Verzahnung der Finanzsysteme etabliert
Typische Hürde:	Komplexität der Finanzsysteme ist ressourcenaufwendig
Governance-Impuls:	Gremien

Zentrale Dokumente im Finanzmanagement

Eine soziale Organisation kann im Finanzmanagement eine Reihe zentraler Dokumente und Unterlagen verwenden und im Rahmen einer Förderung zur Verfügung stellen, um Transparenz und Förderfähigkeit sicherzustellen. Hier ist eine strukturierte Übersicht, ergänzt um Empfehlungen, in welchem Reifegrad welches Dokument vorliegen sollte:

Reifegrad:	1 Grundlagen	2 Struktur	3 Systematisierung	4 Finanzielle Resilienz
Planung & Strategie				
Budget des aktuellen Jahres (inkl. erwarteter Einnahmen & Ausgaben)				
Mehrjahresfinanzplanung (2–5 Jahre)				mit Szenarien
Liquiditätsplanung (z. B. rollierend über 3–6 Monate)				
Finanzcontrolling				
Soll-Ist-Vergleiche (Monatlich oder quartalsweise)				
Kostenrechnung (Kostenträger-/Kostenstellensystem)				
Kostenstellen-/Kostenträgerübersichten (Monatlich oder quartalsweise)		In größeren Projekten	standardisiert	
Fundraising-Controlling (ROI-Analysen)				
Buchhaltung & Abschluss				
Jahresabschluss (Bilanz, GuV bzw. Einnahmen-Ausgaben-Rechnung)				
Anlagenspiegel (abhängig von Größe)				
Rücklagentableau (abhängig von Größe)				
Belegorganisation und Kontierungsrichtlinie				
Verfahrensdokumentation (zur ordnungsgemäßen Buchführung)				
Transparenz & Kommunikation				
Wirkungsbericht (z.B. nach Social Reporting Standard)				
Transparenzwebseite (z.B. nach "Initiative Transparente Zivilgesellschaft")		sinnvoll	erwartet	erwartet
Veröffentlichter Jahresabschluss (Bundesanzeiger, Website)		freiwillig	Gängige Praxis	Gängige Praxis
Prüfberichte Jahresabschluss (Steuerbüro oder Wirtschaftsprüfung)				
Governance & Verantwortlichkeiten				
Richtlinien für Finanzverantwortung und Kontrollmechanismen (z. B. Vier-Augen-Prinzip, Rechnungsfreigabe)			verbindlich	
Protokolle von Haushalts-, Finanz- oder Aufsichtsgremien				Regelmäßiger Turnus

Wie Stiftungen die finanzielle Reife von Organisationen fördern können

Stiftungen spielen nicht nur eine Rolle als reine Geldgeber:innen, sondern können auch aktive Partnerinnen in der Weiterentwicklung der finanziellen Steuerungsfähigkeit ihrer geförderten Organisationen sein. Gerade kleinere Träger profitieren von einer gezielten Begleitung und Stärkung ihrer Finanzkompetenzen. Jede Organisation startet von einem anderen Punkt. Stiftungen können die Reifung am besten fördern, wenn sie individuelle Entwicklungspfade anerkennen und Vertrauen sowie Transparenz als Basis der Zusammenarbeit stärken.

Folgende Ansätze haben sich bewährt:

Förderung von Kapazitäten & Strukturen

- Mitfinanzierung von Verwaltungskosten: Bewusst einen Anteil der Fördermittel für die Stärkung von Finanzmanagement, Buchhaltung und Controlling freigeben.
- Ermöglichung von Beratung und Weiterbildungen: Geförderten Organisationen die Beratung zu oder die Teilnahme an Seminaren oder Coachings zu Finanzthemen finanzieren oder empfehlen.

Förderung von Reflexion & Weiterentwicklung

- Gemeinsame Standortbestimmung: Zusammen mit der Organisation den aktuellen Reifegrad einschätzen und Entwicklungspfade definieren.
- Zielvereinbarungen: Finanzielle Steuerungsziele als Teil der Fördervereinbarung aufnehmen, z. B. Einführung einer Kostenrechnung innerhalb eines Jahres.

Bereitstellung von Tools & Know-how

- Angebot von Vorlagen: Checklisten, Muster für Finanzplanung, Kostenrechnungsbeispiele oder Berichte zur Verfügung stellen.
- Einführung von Tools: Finanzielle Förderung der Einführung eines professionellen Buchhaltungssystems inkl. Professionalisierung der Mitarbeitenden
- Vernetzung: Finanzmitarbeitende und Leitungspersonen geförderter Organisationen untereinander vernetzen, um Wissen zu teilen und voneinander zu lernen.

Langfristige Begleitung

- Mehrjährige Förderungen: Diese bieten Organisationen die Möglichkeit, Finanzstrukturen nachhaltig aufzubauen.
- Evaluation & Feedback: Die finanzielle Entwicklung regelmäßig gemeinsam reflektieren und konstruktives Feedback geben.

Wichtige Begriffe

Abgabenordnung (AO): Zentrales Gesetz für Gemeinnützigkeit, Rücklagenbildung und Mittelverwendung.

Bilanz: Stellt Vermögen und Schulden einer Organisation zu einem Stichtag gegenüber.

Buchhaltung: Systematische Erfassung aller finanziellen Vorgänge.

Doppelte Buchführung: Umfassende Buchhaltung mit Soll/Haben-System, Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.

Einnahmen-Ausgaben-Rechnung (EÜR): Einfache Buchhaltung, die nur tatsächliche Zahlungsvorgänge erfasst.

Finanzmanagement: Planung, Steuerung und Kontrolle aller finanziellen Belange einer Organisation.

Forecast: Finanzvorschau zur Einschätzung künftiger Einnahmen und Ausgaben.

Freie Rücklage: Nicht zweckgebundene Rücklage, darf im gesetzlichen Rahmen gebildet werden.

Fördermittel: Zweckgebundene Gelder von Stiftungen oder öffentlichen Stellen.

Fundraising-ROI: Verhältnis von Fundraising-Ausgaben zu den daraus erzielten Einnahmen.

Gemeinkosten: Kosten, die nicht direkt einem Projekt zugeordnet werden können (z. B. Miete).

Gemeinnützigkeit: Rechtsstatus mit steuerlichen Vorteilen; keine Gewinnausschüttung erlaubt.

Jahresabschluss: Zusammenfassung der finanziellen Lage eines Jahres; enthält je nach Rechtsform Bilanz und GuV oder EÜR.

Kostenarten: Beschreiben, welche Art von Kosten angefallen ist (z. B. Personal, Sachkosten).

Kostenrechnung: Interne Auswertung, um zu analysieren, wo und wofür Kosten anfallen.

Kostenstellen: Zeigen, in welchem Bereich der Organisation Kosten entstehen.

Kostenträger: Beschreiben, für welches Projekt oder Angebot Kosten angefallen sind.

Liquidität: Fähigkeit, laufende Zahlungen fristgerecht zu leisten.

Liquiditätsplanung: Prognose zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit.

Projektbezogene Rücklage: Rücklage für ein konkretes Vorhaben, z. B. Bau oder Investition.

Rücklagen: Zurückgelegte Gelder für spätere Ausgaben oder Krisenzeiten.

Steuerberatung: Externe Fachperson zur Erstellung der Buchhaltung und des Jahresabschlusses.

Wirtschaftsprüfung: Externe Fachperson zur Beratung oder Prüfung von Finanzen und Abschlüssen.

Teilkostenrechnung: Bezieht sich nur auf direkt zurechenbare Projektkosten.

Umlageschlüssel: Verteilungsschlüssel, mit dem Gemeinkosten auf Projekte aufgeteilt werden.

Umsatzsteuer / Vorsteuerabzug: Steuer auf Leistungen; Vorsteuer kann bei steuerpflichtigen Umsätzen abgezogen werden.

Verwendungsnachweis: Dokumentation darüber, wie Fördermittel verwendet wurden.

Vollkostenrechnung: Bezieht alle Kosten – auch indirekte – in die Projektkalkulation ein.

Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb: Nicht gemeinnützige, steuerpflichtige Tätigkeit einer Organisation.

Zweckbetrieb: Wirtschaftliche Tätigkeit, die dem gemeinnützigen Zweck unmittelbar dient.

Zeitnahe Mittelverwendung: Grundsatz, dass Mittel innerhalb der darauffolgenden zwei Kalenderjahre eingesetzt werden müssen.

Lizenz und Urheberschaft:

Fieto.org – die Navigationshilfe für Finanzmanagement

www.fieto.org ist eine Wissensplattform und Beratungshilfe für soziale Organisationen, die ihr Finanzmanagement stärken und ihre finanzielle Reife gezielt weiterentwickeln möchten.

Lizenz

Dieses ebook steht unter der Lizenz „Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).“

Das bedeutet:

- Sie dürfen das Dokument teilen und bearbeiten,
- solange die Nutzung nicht kommerziell ist,
- die Urheberin genannt wird und
- bearbeitete Versionen unter derselben Lizenz veröffentlicht werden.



Dieses Dokument wurde inhaltlich und sprachlich unter Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) mit Unterstützung von ChatGPT von OpenAI erstellt. Die inhaltliche Verantwortung und finale Redaktion lagen bei der Autorin Claudia Schluckebier.

Urheberschaft

Bitte nennen Sie bei Verwendung oder Bearbeitung folgende Quelle:

„Quelle: Ebook Finanzielle Reife von sozialen Organisationen in Deutschland stärken, Claudia Schluckebier, 2025, www.fieto.org“

Die vollständige Lizenz finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de>

Bei Interesse an einer Nutzung außerhalb dieser Bedingungen (z. B. kommerzielle Verwendung) bitte unter moin@fieto.org nachfragen.