



Ebook:

Finanzielle Reife von sozialen Organisationen in Deutschland stärken

Kontakt

Claudia Schluckebier

moin@fieto.org

<http://www.fieto.org/ebook>

Inhaltsverzeichnis

Über dieses ebook.....	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	11
Entwicklungspfade pro Reifegrad	11
Reife-Hack 1: Zentrale Dokumente im Finanzmanagement.....	13
Reife-Hack 2: Fördermittel-optimierte Kostenrechnung einführen.....	14
Reife-Hack 3: Als fördermittelgeförderte Organisation Rücklagen aufbauen	19
Reife-Hack 4: Förderer für ein besseres Finanzmanagement gewinnen	21
Wichtige Begriffe und Konzepte	22
Glossar	22
Besteuerung von Einnahmen und Gewinnen bei gemeinnützigen Organisationen	23
Fundraising-ROI	24
Vollkosten- und Teilkostenrechnung	25
Wirtschaftsprüfung	26
Lizenz und Urheberschaft:	27

Über dieses ebook

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?

Das Reifegradmodell und die zugehörige Checkliste können fördermittelfinanzierte Organisationen dabei unterstützen, ihre finanzielle Steuerungsfähigkeit ganzheitlich zu reflektieren und gezielt weiterzuentwickeln.

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 Einordnung in einen Reifegrad hilft Organisationen, die eigenen Stärken und Entwicklungsfelder systematisch zu erkennen. Sie macht sichtbar, wo bereits tragfähige Strukturen bestehen und wo gezielte Professionalisierung sinnvoll ist. Dies ist nicht nur für die interne Steuerung relevant, sondern auch für die Kommunikation mit Fördergebern, die Erwartung an Transparenz und Planungssicherheit stellen.

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.

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 einer Organisation dabei, die finanzielle Steuerungsfähigkeit systematisch zu reflektieren. Sie macht sichtbar, wo bereits stabile Strukturen bestehen – etwa bei Budgetplanung, Buchhaltung oder Rücklagen – und zeigt auf, wo noch Entwicklungsbedarf besteht. Gleichzeitig unterstützt die Reifegrad-Einschätzung eine transparente Kommunikation mit den Förderpartner:innen. Wichtig ist dabei: Die Einordnung erfolgt nicht als Bewertung, sondern immer im Verhältnis zur Größe und Komplexität unserer Organisation. Je höher unser jährliches Gesamtbudget oder die Vielfalt der Finanzierungsquellen, desto höher sollten auch unsere Ansprüche an die eigene Finanzkompetenz sein.

Der Ablauf kann zum Beispiel so aussehen:

Zuständigkeit klären	Welche Rollen sind am Finanzmanagement alles beteiligt? Ein gemeinsamer Termin mit diesen Personen und der Leitungsrolle wird vereinbart.
Unterlagen zusammentragen	Welche Dokumente zur Einschätzung des Finanzmanagements liegen (z. B. Jahresbudget, Finanzbericht, Buchhaltungssystem, Rücklagennachweise) vor?
Selbsteinschätzung vorbereiten	Die beteiligten Rollen erhalten die Checkliste und das eBook vorab, um sich einen Überblick zu verschaffen und erste Einschätzungen vorzunehmen.
Analysegespräch durchführen	In einem gemeinsamen Termin die Checkliste durchgehen und Hintergründe und Besonderheiten dokumentieren.
Reifegrad einordnen	Am Ende ergibt sich ein realistisches Bild, wo die Organisation im Reifegradmodell steht – z. B. in Bezug auf Stabilität, Planung, Transparenz oder Governance.
Entwicklungsschritte ableiten	Gemeinsam mit den beteiligten Rollen und ggfs. Förderpartner:innen überlegen, wie die Strukturen weiterentwickeln werden können – realistisch, budgetorientiert und im eigenen Tempo.
Rhythmus für Fortschrittskontrolle vereinbaren	Gemeinsam legen fest, in welchem Abstand die nächsten Schritte im Finanzmanagement überprüfen sollen – z. B. jährlich oder nach Abschluss bestimmter Maßnahmen.

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

Reife-Hack 1: 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 Kontierungs- richtlinie				
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

Reife-Hack 2: Fördermittel-optimierte Kostenrechnung einführen

Eine nachvollziehbare Kostenrechnung ist für viele soziale Organisationen eine Herausforderung – aber auch eine große Chance. Gerade im Kontext von Fördermitteln hilft eine einfache Kostenrechnung dabei, Projekte transparenter abzurechnen, Rückfragen von Zuwendungsgebern vorzubeugen und die tatsächliche Wirtschaftlichkeit der Arbeit besser zu verstehen.

Eine einfache, verständliche Kostenrechnung, die auf Excel-Basis oder mit gängiger Software umsetzbar ist, kann in Organisationen bereits ab Reifegrad 2 etabliert werden. Ab Reifegrad 3 sollte sie Grundlage für Projektkalkulation, Rücklagenbildung und Finanzentscheidungen sein.

Für viele gemeinnützige Organisationen, die öffentliche oder private Fördermittel erhalten, ist die Erstellung von Verwendungsnachweisen Pflicht. Diese müssen zeigen, wofür Fördermittel verwendet wurden – und ob sie zweckentsprechend eingesetzt wurden. Ohne ein systematisches Kostenrechnungssystem ist das oft schwer oder gar nicht belegbar.

Ein einfaches, nachvollziehbares System aus Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträgern hilft dabei, diese Nachweise schneller, präziser und nachvollziehbarer zu erstellen – und stärkt damit das Vertrauen von Fördermittelgebern und die Rechenschaftsfähigkeit der Organisation.

Was bedeutet Kostenrechnung?

Die Kostenrechnung ist ein Instrument zur internen Steuerung. Sie zeigt, wo in der Organisation welche Kosten entstehen – und wofür Ressourcen tatsächlich eingesetzt werden.

Anders als die Buchhaltung, die v. a. nach rechtlichen Vorgaben arbeitet, hilft die Kostenrechnung dabei, wirtschaftliche Entscheidungen zu treffen. Ziel ist z. B. zu beantworten:

- Wie teuer ist ein bestimmtes Projekt oder Angebot wirklich?
- Welche Kosten entstehen in welchen Bereichen der Organisation?
- Deckt eine Förderung alle anfallenden Kosten – oder entsteht eine Unterdeckung?

Die drei wichtigsten Begriffe einfach erklärt

Kostenarten:

- Das „Was?“ der Kostenrechnung – also welche Art von Kosten anfallen
- Beispiele: Personal, Miete, Bürobedarf, IT, Reisekosten

Kostenarten abgrenzen: z. B. Personal, Sachkosten, Reisekosten, Abschreibungen, Miete etc. -> das passiert in normalerweise in der Buchhaltung durch die Buchung auf Buchhaltungskonten im Rahmen des gewählten Kontenrahmens, z.B. SKR49, SKR03 oder SKR04

Kostenstellen:

- Das „Wo?“ – also in welchem Bereich oder Team die Kosten anfallen
- Häufige Beispiele:
 - Wirkung: Beratung, Training, Digitale Plattform und
 - Verwaltung: Buchhaltung, Geschäftsführung, IT, Personal und
 - Öffentlichkeitsarbeit: Website, Druck, Social Media und

- Fundraising: Spendenmailings, Fundraising-Events und
- Haus & Infrastruktur: Gebäudeunterhalt, Technik

Kostenträger:

- Das „Wofür?“ – also für welches Produkt, Angebot oder Projekt die Kosten anfallen
- Beispiele: Konkrete Angebote oder Fördermaßnahmen:
 - Förderprojekte: „Programm X“ (BMFSFJ), „Workshopreihe für Jugendliche“ oder
 - Angebote: Einzelberatung, Elternabende, Schulung für Ehrenamtliche oder
 - Veranstaltungen: Tagung, Online-Seminar, Fachforum oder
 - Produkte: Leitfaden, Broschüre, Podcast-Serie

Diese drei Elemente helfen, die Organisation finanziell übersichtlich und verursachungsgerecht abzubilden. So können z. B. Fördermittel klar einem Projekt (Kostenträger) zugeordnet werden, während allgemeine Verwaltungskosten über die Kostenrechnung sichtbar bleiben.

Auswertungsmöglichkeiten

Wenn Kostenstellen und Kostenträger sauber erfasst werden, entstehen wertvolle Steuerungsinstrumente – insbesondere für fördermittelgeförderte Organisationen:

- Kosten je Projekt: Welche Kosten fallen für das Projekt an? Wieviel kostet ein bestimmtes Förderprojekt tatsächlich (inkl. anteiliger Verwaltungskosten)?
- Kosten je Angebotseinheit: Wie hoch sind die Kosten pro Workshop, Beratung, Veranstaltung etc.?
- Vergleich zwischen Projekten: Welche Projekte verursachen überproportional viele oder wenige indirekte Kosten?
- Effizienzanalysen: Verhältnis von Wirkung (z. B. TN-Zahl) zu eingesetzten Ressourcen
- Förderlücken aufdecken: Wie groß ist die Differenz zwischen tatsächlichen Projektkosten (Vollkosten) und der Förderung (Teilkosten)?
- Interne Umlagen sichtbar machen: Wie stark wird z. B. die Verwaltung durch einzelne Projekte beansprucht?

Diese Auswertungen unterstützen nicht nur die interne Steuerung, sondern machen auch die Kommunikation mit Fördermittelgebern nachvollziehbarer und transparenter.

Verbindung zur Finanzplanung: Wie hilft die Kostenrechnung bei der Planung?

Die Logik der Kostenrechnung kann nicht nur rückblickend zur Auswertung dienen, sondern auch vorausschauend in der Finanzplanung eingesetzt werden:

- Planung auf Kostenträgerebene: Projektbudgets können nicht nur grob, sondern differenziert nach Einzel- und Gemeinkosten geplant werden – das hilft bei realistischen Förderanträgen.

- Angebotskalkulation: Workshops, Veranstaltungen oder Beratungen lassen sich pro Einheit durchkalkulieren – wichtig für Preisgestaltung oder Selbstauskünfte bei Förderanträgen.
- Budgetvergleiche verbessern: Forecasts können nicht nur nach Gesamtposten (z. B. „Sachkosten“), sondern nach Kostenarten oder Kostenstellen differenziert erfolgen – das erhöht die Steuerungsfähigkeit.
- Verteilungslogik mitdenken: Verteilungsschlüssel aus der Kostenrechnung (z. B. 20 % Verwaltung auf alle Projekte) können direkt in Planbudgets integriert werden.
- Langfristige Szenarienplanung: Die Kenntnis von Gemeinkosten und Fixkosten je Einheit (z. B. pro Team oder Standort) hilft bei der Szenarienplanung für Wachstum oder Rückbau.

So wird aus der Kostenrechnung ein strategisches Werkzeug für Planung und Weiterentwicklung – nicht nur ein Nachweisinstrument.

Die Kostenrechnung kann sich dabei auf unterschiedliche Einheiten beziehen:

- Gesamte Förderprojekte (z. B. ein Projektantrag mit mehreren Teilmaßnahmen)
- Einzelangebote an Zielgruppen (z. B. Workshops, Seminare, Beratungen)
- Produkte oder Angebote (z. B. Broschüren, Publikationen, Veranstaltungen)
- Organisationseinheiten oder Teams (z. B. Projektkoordination, Verwaltung, Fundraising)

Je nach Reifegrad der Organisation kann zunächst grob (auf Projektebene) und später feiner (auf Angebotsebene) kalkuliert werden.

Mini-Anleitung zur eigenen Kostenrechnung

1. Ziel festlegen: Überlege, was du mit einer Kostenrechnung erreichen willst. Mögliche Ziele können sein: Erstellung von Mittelverwendungsnachweisen, bessere Förderkalkulation, realistische Preisgestaltung für Angebote, Transparenz gegenüber Spender:innen oder fundiertere Entscheidungen im Leitungsteam. Klare Ziele helfen dir, die richtigen Schwerpunkte zu setzen.
2. Kosten zuordnen: Lege eine Liste von Kostenarten (z. B. Personal, Miete, Fahrtkosten, Honorare, Büromaterial) und Kostenstellen bzw. Kostenträgern an. Je nach Förderkontext lohnt es sich, zusätzlich zwischen förderfähigen und nicht-förderfähigen Kosten zu unterscheiden. Eine gute Struktur hilft bei der Übersicht und in der Kommunikation mit Geldgebern.
3. Gemeinkosten aufteilen: Gemeinkosten wie Miete oder Buchhaltung betreffen oft mehrere Projekte. Überlege dir einfache Schlüssel, um diese fair zu verteilen – z. B. nach Zeitaufwand, genutzter Fläche oder Anzahl der betreuten Personen. Diese Verteilung muss nicht perfekt sein – aber plausibel und nachvollziehbar.
4. Vorlage nutzen: Starte mit einer simplen Excel-Tabelle oder einer vorhandenen Vorlage, in der du alle Kosten erfassen und zuordnen kannst (nach Kostenart, Kostenstelle, Kostenträger). Ergänze die Daten regelmäßig – z. B. monatlich oder projektbezogen. Wichtig ist die kontinuierliche Nutzung und Verbesserung.

Grundprinzip: Beginne mit einem überschaubaren Teilbereich – z. B. einem Projekt, das gut dokumentiert ist. So kannst du mit begrenztem Aufwand lernen, wie sich Kosten systematisch erfassen und zuordnen lassen. Dieser Ansatz ist besonders hilfreich für Organisationen, die noch kein vollständiges Kostenrechnungssystem haben, und soll als Lernfeld dienen – nicht als zwingender Prozessschritt.

5. Integration in die bestehende Finanzstruktur überlegen: Überlege frühzeitig, wie sich die neue Kostenrechnung sinnvoll in dein bestehendes Finanzsystem einfügt. Gibt es bereits Buchhaltungssoftware oder Auswertungen, die genutzt oder erweitert werden können? Wird eine Doppelarbeit vermieden? Gibt es Synergien mit Budgetplanung, Jahresabschluss oder Verwendungsnachweisen? Ziel ist ein System, das nicht neben, sondern mit der bestehenden Finanzpraxis funktioniert.

6. Teilschritte zur Integration planen: Damit die Kostenrechnung nicht isoliert bleibt, lohnt es sich, folgende Integrationsteile systematisch zu durchdenken:

- Bestandsaufnahme: Welche Finanzprozesse und Tools sind schon da?
- Schnittstellen identifizieren: Wo überschneiden sich Buchhaltung, Planung und Kostenrechnung?
- Verantwortlichkeiten klären: Wer pflegt welche Daten und Auswertungen?
- Datenformate abstimmen: Passen Bezeichnungen und Strukturen zueinander?
- Workflows definieren: Wann werden Daten erfasst und durch wen?
- Abgleich & Kontrolle: Gibt es regelmäßig eine Plausibilitätsprüfung?
- Kommunikation & Schulung: Wer muss was wissen und wie wird das intern verankert?

Hinweis zur Zusammenarbeit mit externen Stellen: Für eine funktionierende und anschlussfähige Kostenrechnung sollten auch Absprachen mit externen Partnern wie dem Steuerbüro und der Lohnbuchhaltung getroffen werden:

- Welche Buchungslogik oder Kostenstrukturen kann das Steuerbüro mit abbilden? Kostenrechnung muss nicht doppelt sein – idealerweise ergänzen sich Buchführung und Kostenkalkulation im Rahmen der vorbereitenden Buchhaltung. Nutze entweder KOST 1 und ggfs. KOST 2 in der Buchhaltung oder Exporte der Buchhaltungssätze, um die Zuordnung zu Kostenträger- und Kostenstellen zu dokumentieren und zu strukturieren.
- Können Finanzpläne, Kontenpläne oder Auswertungen so angepasst werden, dass sie zur Kostenrechnung passen?
- Wie werden Personalzeiten dokumentiert und die Aufteilung der Personalkosten von der Lohnbuchhaltung bereitgestellt?

Diese Abstimmungen sorgen dafür, dass die Kostenrechnung nicht parallel zur Buchhaltung läuft, sondern gut integriert ist – und helfen dabei, bei Prüfungen oder Verwendungsnachweisen ein konsistentes Zahlenbild zu liefern.

Praxistipps für die Umsetzung

- Pilotphase einplanen: Starte mit einem überschaubaren Projekt oder Zeitraum, um erste Erfahrungen zu sammeln. So kannst du das System im Kleinen testen, bevor es für die ganze Organisation gilt.
- Kommunikation im Team: Kläre frühzeitig, warum die Kostenrechnung eingeführt wird, welche Vorteile sie bietet und welche Veränderungen sich für wen ergeben.
- Logik dokumentieren: Halte Verteilungsschlüssel, Kostenarten-Definitionen und Struktur der Kostenträger in einem Dokument fest – für Klarheit und Nachvollziehbarkeit, auch bei Personalwechseln.
- Nachvollziehbarkeit als Prinzip: Sorge dafür, dass jede Zahl begründet werden kann – intern und gegenüber externen Partnern. Das erhöht die Glaubwürdigkeit und senkt den Aufwand bei Prüfungen.

Reife-Hack 3: Als fördermittelgeförderte Organisation Rücklagen aufbauen

Fördermittelgeförderte Organisationen stehen beim Aufbau von Rücklagen vor besonderen Schwierigkeiten. Ein zentrales Problem ist, dass die meisten Fördermittel nicht explizit für den Aufbau von Rücklagen eingeworben oder verwendet werden dürfen – die Mittel sind meist zweckgebunden und müssen innerhalb des Projektzeitraums für die definierten Aufgaben ausgegeben werden. Überschüsse am Projektende müssen in der Regel zurückgezahlt werden, wodurch es kaum möglich ist, aus Förderprojekten Rücklagen zu bilden.

Zusätzlich fehlen vielen Organisationen eigene Einnahmequellen oder flexible Mittel, mit denen sie Rücklagen aufbauen könnten. Gerade kleinere Träger mit wenigen freien Mitteln geraten dadurch in die Situation, dass sie kaum Reserven für Krisenzeiten oder strategische Vorhaben anlegen können. Umso wichtiger ist es, dass Organisationen von Beginn an versuchen, freie Mittel zu generieren (z. B. durch Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Eigeneinnahmen) und diese auch explizit für die Rücklagenbildung vorzusehen, um ihre finanzielle Resilienz langfristig zu stärken.

Gemeinnützige Organisationen dürfen Rücklagen basierend auf unterschiedlichen Regelungen für die steuerlichen Bereiche (auch Sphären genannt) von gemeinnützigen Organisationen aufbauen:

1. Ideeller Bereich
2. Vermögensverwaltung
3. Zweckbetrieb
4. Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb

Generell gilt, gemeinnützige Organisationen dürfen Rücklagen bilden, müssen dabei aber das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung einhalten (§ 55 Abs. 1 Nr. 5 AO). Das heißt, Einnahmen müssen grundsätzlich bis zum Ende des zweiten folgenden Jahres für den satzungsgemäßen Zweck verwendet werden. So müssen beispielsweise Einnahmen aus 2024 bis Ende 2026 verwendet werden.

Rücklagen, die nach § 62 AO ausdrücklich erlaubt sind, dürfen länger zurückgehalten werden:

1. Zeitlich befristete Rücklagen (§ 62 Abs. 1 Nr. 1 AO):
 - Für konkrete Vorhaben, die erst in späteren Jahren umgesetzt werden (z. B. Bauprojekte)
 - Voraussetzung: Der Verwendungszweck muss genau benannt werden.
2. Freie Rücklagen (§ 62 Abs. 1 Nr. 3 AO):
 - Für die allgemeine Stärkung des Vermögens (Reserven für Krisenzeiten o. Ä.)
 - Begrenzung:
 - höchstens ein Drittel des Überschusses aus der Vermögensverwaltung (z. B. Miete/Pachteinnahmen, Zinsen aus Bank- und Sparguthaben usw.) und zusätzlich maximal zehn Prozent der sonstigen zeitnah zu verwendenden Mittel

- Ist der Höchstbetrag für die Bildung der freien Rücklage in einem Jahr nicht ausgeschöpft, kann diese unterbliebene Zuführung in den folgenden zwei Jahren nachgeholt werden;
 - Für Stiftungen gelten Sonderregelungen.
3. Betriebsnotwendige Rücklagen (§ 62 Abs. 1 Nr. 2 AO):
 - Für den Erhalt von notwendigem Betriebsvermögen, z. B. Rücklagen für Instandhaltung
 4. Nachweispflichtige Rücklagen (§ 62 Abs. 1 Nr. 4 AO):
 - Z. B. Rücklagen zur Abfederung von Wertschwankungen bei Vermögensanlagen

Generell gilt, Rücklagen müssen immer dem gemeinnützigen Zweck dienen. Die Bildung und Verwendung müssen klar nachweisbar sein (z. B. im Jahresabschluss).

Praxistipp zur Rücklagenbildung

Die Rücklagenbildung sollte bereits in der Finanzplanung berücksichtigt werden. Es sollte jährlich einen festen Prozentsatz der Einnahmen oder Überschüsse oder konkrete Beträge für Rücklagen eingeplant werden. Die Organisation sollte über mehrere Jahre hinweg einen Puffer von bis zu 6 Monaten festen Betriebskosten aufbauen. Das schafft finanzielle Resilienz und gibt der Organisation mehr Handlungsspielraum in Krisenzeiten.

Reife-Hack 4: Förderer für ein besseres Finanzmanagement gewinnen

Einige Förderer verstehen sich heute nicht nur als Geldgeber:innen, sondern auch als Partner:innen in der Weiterentwicklung ihrer geförderten Organisationen. Jede Organisation bringt andere Voraussetzungen mit. Es lohnt sich, offen mit dem eigenen Stand umzugehen und gemeinsam realistische Entwicklungspfade zu definieren. Grundlage dafür sind Vertrauen, Transparenz und ein gemeinsames Verständnis von professioneller Wirkung. So können Organisationen ihre Förderer einbeziehen:

Kapazitäten & Strukturen stärken

- Verwaltungskosten offen kommunizieren: Im Förderantrag bewusst auch Mittel für Buchhaltung, Controlling oder die Einführung einer Kostenrechnung einplanen.
- Beratung & Weiterbildung anregen: Förderer können Kosten für externe Begleitung übernehmen oder die Teilnahme an Seminaren oder Coachings zu Finanzthemen finanzieren oder zumindest empfehlen.

Reflexion & Entwicklung ermöglichen

- Reifegrad gemeinsam einschätzen: Eine ehrliche Standortbestimmung hilft, realistische Ziele zu setzen – auch im Austausch mit dem Förderer.
- Steuerungsziele als Teil der Förderung formulieren: Etwa die Einführung eines Planungstools oder den Aufbau von Rücklagen innerhalb der Förderlaufzeit.

Tools & Know-how einfordern

- Vorlagen und Beispiele nutzen: Viele Stiftungen stellen Checklisten, Muster für Finanzplanung oder Berichte zur Verfügung – gezielt nachfragen lohnt sich.
- Investitionen in Systeme ansprechen: Förderer sind oft offen für die Mitfinanzierung von Software oder personellen Ressourcen, wenn dies zur Professionalisierung beiträgt.
- Vernetzung aktiv nutzen: Die Beteiligung an Austauschformaten oder Peer-Gruppen kann helfen, voneinander zu lernen und Finanzkompetenz im Alltag zu verankern.

Langfristige Entwicklung sichern

- Mehrjährige Förderung: Sie bietet Raum, um stabile Strukturen aufzubauen – auch im Finanzbereich.
- Feedback gezielt einholen: Ein regelmäßiger, ehrlicher Dialog über Fortschritte und Herausforderungen im Finanzmanagement hilft beiden Seiten – und stärkt die Zusammenarbeit.

Wichtige Begriffe und Konzepte

Glossar

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.

Besteuerung von Einnahmen und Gewinnen bei gemeinnützigen Organisationen

Gemeinnützige Organisationen dürfen wirtschaftlich tätig sein und Umsätze und Gewinne erzielen, solange diese dem gemeinnützigen Zweck dienen und die Gemeinnützigkeit nicht gefährden.

Hier ist eine kompakte Übersicht zu den steuerlichen Regelungen für die vier steuerlichen Bereiche bei gemeinnützigen Organisationen:

Steuerlicher Bereich	Besteuerung des Einnahmen	Besteuerung des Gewinns
Ideeller Bereich	umsatzsteuerfrei	Frei von Körperschaft- und Gewerbesteuer
Zweckbetrieb	Ermäßigte Umsatzsteuer (z. B. 7% statt 19% USt.)*	Frei von Körperschaft- und Gewerbesteuer
Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	Regelsteuersatz von 19%*	Steuerpflichtig für Körperschaftsteuer/ Gewerbesteuer ab 45.000 € Gewinn, Freibetrag von 5.000 €
Vermögensverwaltung	umsatzsteuerfrei	Frei von Körperschaft- und Gewerbesteuer

*Es gibt spezielle Regelungen für die Besteuerung von Umsätzen, z.B. die Kleinunternehmerregelung, für Bildungsveranstaltungen und einige mehr.

Vorsteuerabzug in gemeinnützigen Organisationen

Die Umsatzsteuer in Deutschland ist eine Verbrauchssteuer, die auf den Verkauf von Waren und Dienstleistungen erhoben wird und grundsätzlich von den Endverbraucher:innen getragen wird. Unternehmen (einschließlich gemeinnütziger Organisationen) können im Rahmen des Vorsteuerabzugs die Umsatzsteuer, die sie selbst beim Einkauf von Waren oder Dienstleistungen zahlen (die sogenannte „Vorsteuer“), vom Finanzamt zurückzufordern oder von ihrer Umsatzsteuerschuld abzuziehen.

Gemeinnützige Organisationen müssen jedoch beachten, dass sie nur für Bereiche, die umsatzsteuerpflichtige Umsätze erzielen (im Zweckbetrieb und im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb), ein Recht auf Vorsteuerabzug haben. In Bereichen, die umsatzsteuerfrei sind (z. B. reine Spenden oder bestimmte Mieteinnahmen), kann die Organisation die gezahlte Vorsteuer nicht geltend machen. Das bedeutet die Kosten bleiben dann brutto (inkl. Umsatzsteuer) als tatsächliche Belastung erhalten. Das macht sich zum Beispiel bei Honorarkosten bemerkbar, da gemeinnützige Organisationen für Honorare im ideellen Bereich mit den kompletten Bruttokosten belastet werden. Organisationen mit gemischten Umsätzen müssen die Vorsteuer anteilig aufteilen (sogenanntes Verhältnis der steuerpflichtigen zu steuerfreien Umsätze) – das ist oft ein Punkt, bei dem sich eine Rücksprache mit dem Steuerbüro lohnt.

Besteuerung von Gewinnen

Auch eine gemeinnützige Organisation muss kostendeckend arbeiten. Das heißt, sie muss regelmäßig eine „schwarze Null“ erreichen, wobei Verluste in einzelnen Jahren aus Rücklagen ausgeglichen werden können. Die einzelnen steuerlichen Bereiche müssen ebenfalls kostendeckend arbeiten. Nur im Bereich Zweckbetrieb gibt es eine Ausnahmeregelung. Dort können auch dauerhaft Verluste entstehen, die mit Mitteln aus dem ideellen Bereich ausgeglichen werden.

Ein Gewinn entsteht, wenn die Einnahmen die Ausgaben übersteigen. Bei gemeinnützigen Organisationen gilt: Gewinne sind erlaubt, müssen aber zeitnah wieder für den gemeinnützigen Zweck verwendet werden (siehe Rücklagenbildung). Gewinne dürfen niemals an Mitglieder oder Dritte ausgeschüttet werden (Grundsatz der Selbstlosigkeit, § 55 AO). Die Einnahmen und Umsätze unterliegen je nach steuerlichem Bereich verschiedenen Regelungen zur Besteuerung, siehe Tabelle.

Es besteht Abgrenzungspflicht. Organisationen müssen ihre Bereiche (ideeller Bereich, Zweckbetrieb, wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, Vermögensverwaltung) klar trennen und dokumentieren (z. B. durch Kostenstellen in der Buchhaltung oder der Verwendung spezieller Kontenrahmen wie z.B. SKR49, SKR42). Dabei müssen alle Kosten, die für einen Bereich anfallen auch zugeordnet werden.

Fundraising-ROI

Der Fundraising-ROI (Return on Investment) gibt an, wie viel Euro Einnahmen pro investiertem Euro in Fundraising erzielt werden. Was als „gut“ gilt, hängt von mehreren Faktoren ab (z. B. Organisationstyp, Fundraising-Methoden).

Hier sind Orientierungswerte:

ROI-Wert	Einordnung
1:1 bis 1:2	eher schwach: hohe Kosten, z. B. bei Neuspender-Gewinnung oder aufwendigen Events
1:2 bis 1:3	akzeptabel: oft bei kleineren Organisationen oder Projekten mit hoher Startinvestition
1:3 bis 1:5	gut: zeigt effizientes Fundraising bei mittleren Organisationen
über 1:5	sehr gut: stabile Systeme, starke Marke, z. B. bei etablierten NGOs mit treuem Spenderkreis

- Neuspender-Gewinnung ist meist teurer (niedriger ROI) als Bestandspflege.
- Manche Projekte (z. B. Katastrophenhilfe) erreichen kurzfristig extrem hohe ROIs.
- Für den nachhaltigen Erfolg ist nicht nur der ROI entscheidend, sondern auch Faktoren wie Spenderbindung und Wirkung.
- Viele Fördermittelgeber akzeptieren einen ROI > 1:3 als wirtschaftlich solide, erwarten aber v. a. Transparenz darüber, wie Mittel eingesetzt werden.

Vollkosten- und Teilkostenrechnung

Vollkostenrechnung bedeutet, dass alle anfallenden Kosten – also sowohl direkte als auch indirekte (Gemein-)Kosten – vollständig einem Projekt, Angebot oder Kostenträger zugeordnet werden. Das Ziel ist, den „wahren Preis“ eines Projekts zu kennen.

Beispiel: Ein Workshop kostet nicht nur das Honorar der Referentin (direkt), sondern auch anteilig Miete, Verwaltung, IT und Buchhaltung. Diese Gemeinkosten werden in der Vollkostenrechnung auf das Projekt verteilt.

Teilkostenrechnung betrachtet dagegen nur bestimmte, direkt zurechenbare Kosten – meist die variablen oder projektbezogenen. Sie ist oft einfacher umzusetzen, kann aber die tatsächlichen Kosten verzerren.

Dies folgende Entscheidungshilfe hilft bei der Auswahl eines passenden Modells – je nach Ziel, Organisationsgröße und Anforderungen des Fördermittelgebers. Warum ist das wichtig? Fördermittelgeber übernehmen oft nur Teilkosten – intern sollten jedoch Vollkosten sichtbar sein, um die Eigenmittelquote realistisch einzuschätzen.

Varianten der Teilkostenrechnung

Methode	Beschreibung	Vorteil	Relevanz für geförderte Organisationen
Variable Kostenrechnung (Deckungsbeitrag)	Nur variable (direkte) Kosten werden betrachtet, fixe Gemeinkosten bleiben unberücksichtigt	Einfach, schnell, hilfreich für kurzfristige Entscheidungen	Mittel – gut für betriebswirtschaftliche Betrachtung einzelner Angebote
Projektbezogene Teilkostenrechnung	Betrachtet nur förderfähige, direkt zurechenbare Kosten eines Projekts	Förderrichtlinien-konform, einfach nachzuvollziehen	Hoch – Grundlage für viele Förderanträge und Verwendungsnachweise

Teilkostenrechnung mit Zuschlagssätzen	Gemeinkosten werden anteilig über pauschale Zuschläge auf Einzelkosten umgelegt	Verbindet Einfachheit mit näherungsweise Vollkosten-Abbildung	Hoch – besonders nützlich bei mehreren parallelen Projekten
Prozesskostenrechnung (vereinfachte Form)	Gemeinkosten werden verursachungsgerecht einzelnen Prozessen/Angebote zugewiesen	Genau, differenziert, anspruchsvoll	Niedrig – für kleine Organisationen oft zu aufwendig

Wirtschaftsprüfung

Ein extern geprüfter Jahresabschluss bedeutet, dass die Buchführung und der Abschluss der Organisation von einer unabhängigen Stelle – meist einem anderen Steuerbüro oder einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft – geprüft und bestätigt werden.

Für welche gemeinnützigen Organisationen ist ein extern geprüfter Jahresabschluss sinnvoll?

- Ab ca. 500.000 €, spätestens ab 1 Million €, Jahresbudget: Besonders sinnvoll, wenn erhebliche Fördermittel aus öffentlicher Hand oder Stiftungen verwaltet werden.
- Bei komplexen Strukturen: z. B. mehrere größere Projekte oder Fördermittel gleichzeitig, oder wenn die Organisation Tochtergesellschaften hat.
- Für wachsende Organisationen: die mehr Vertrauen bei Fördernden und Spender:innen aufbauen möchten (z. B. für Gütesiegel wie das DZI).
- Wenn gesetzlich oder satzungsgemäß gefordert: z. B. für größere gGmbHs oder bestimmte Stiftungen.
- Bei hohen Transparenzansprüchen: um freiwillig geprüfte Qualität nach außen zu zeigen.

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.