

1	Einleitung	1
1.1	Was ist Finanzmanagement in NPO?	5
1.2	Finanzierung von NPO: Zahlen und Fakten	6
1.3	Herausforderungen für NPO	8
1.4	Finanzmanagement im Überblick	14
	Literatur	17
2	Theoretische Grundlagen	19
2.1	Eine juristische Vorbemerkung zur Gemeinnützigkeit	20
2.2	Theoretische Aspekte zum Finanzmanagement	26
2.3	Zusammenfassung	34
	Literatur	34
3	Finanzierungsbedarf	37
3.1	Finanzziele von NPO	38
3.1.1	Liquidität	38
3.1.2	Wirtschaftlichkeit	40
3.1.3	Finanzielle Gesundheit	41
3.2	Finanzpolitik	43
3.2.1	Finanzen und Ethik	44
3.2.2	Governance und Leadership im Finanzmanagement	48
3.2.3	Grundsätze der Finanzierung und Finanzstrategie	54
3.3	Zentrale Instrumente des Finanzmanagements	59
3.3.1	Bilanz	61
3.3.2	Gewinn-und-Verlust-Rechnung	61
3.3.3	Der NPO-Finanzmanagement-Canvas	64
3.4	Finanzanalyse	65
3.4.1	Kennzahlen: Einführung	67
3.4.2	Kennzahlen zur Liquidität	68
3.4.3	Kennzahlen zur Wirtschaftlichkeit	73

3.4.4	Kennzahlen zur finanziellen Gesundheit	79
3.4.5	Investment Readiness	85
3.5	Finanzierungsbedarf festlegen	93
	Literatur	95
4	Bedarfsdeckung	99
4.1	Finanzplanung	99
4.1.1	Liquiditätsplanung und mittelfristige Finanzplanung	102
4.1.2	Szenariotechnik für die Finanzprognose	106
4.2	Budgetierung	107
4.2.1	Wozu Budgetierung?	109
4.2.2	Der Budgetierungsprozess	112
4.2.3	Budgetierungsmethoden	127
4.3	Langfristige Finanzplanung	134
4.4	Auswahlkriterien für Finanzierungsmix	144
4.4.1	Effizienz	145
4.4.2	Volatilität	146
4.4.3	Periodizität	148
4.4.4	Ethik	148
4.4.5	Governance	150
4.4.6	Kompetenz	152
	Literatur	154
5	Finanzierungsquellen von NPO	157
5.1	Übersicht	158
5.2	Beiträge der öffentlichen Hand	159
5.2.1	New Public Management als Ausgangspunkt öffentlicher Beitragsfinanzierung	160
5.2.2	Objektfinanzierung	161
5.2.3	Indirekte Subjektfinanzierung	162
5.2.4	Direkte Subjektfinanzierung	163
5.2.5	Meritorische Güter	164
5.2.6	Leistungsvertragsprozess und Submission	165
5.2.7	Leistungsvertrag	167
5.2.8	Staatsbeiträge als Finanzierungsquelle	169
5.3	Private Spenden und Fundraising	170
5.3.1	Fundraising: Marketing oder Finanzierung?	172
5.3.2	Entwicklungspotenziale im Fundraisingmarkt	175
5.3.3	Spezifische Spendergruppen	178
5.3.4	Finanzorientierte Fundraisingstrategie und -planung	195
5.3.5	Kennzahlen für das Fundraisingmanagement	203
5.3.6	Private Spenden als Finanzierungsquelle	208

5.4	Crowdfunding	210
5.4.1	Erfolgsfaktoren	211
5.4.2	Kennzahlen	212
5.4.3	Crowdfunding als Finanzierungsquelle	213
5.5	Mitgliedsbeiträge	213
5.5.1	Bemessung von Mitgliedsbeiträgen	216
5.5.2	Umsetzung im Finanzmanagement	220
5.5.3	Mitgliedsbeiträge als Finanzierungsquelle	225
5.6	Eigene Erträge	226
5.6.1	Im Dilemma zwischen Opportunitäts- und Transaktionskosten	228
5.6.2	Formen von eigenen Erträgen	231
5.6.3	Gute Gründe für eigene Erträge	233
5.6.4	Break-even-Analyse	235
5.6.5	Kriterien zur Generierung eigener Erträge	239
5.6.6	Eigene Erträge als Finanzierungsquelle	243
	Literatur	244
6	Aufwandssteuerung	249
6.1	Kostenmanagement	250
6.1.1	Kosten verstehen	251
6.1.2	Verschiedene Formen von Kosten	254
6.1.3	Neubewertung der Administrationskosten	257
6.1.4	Entlohnung und Entschädigung	261
6.1.5	Kostenmanagement durch Outsourcing	270
6.1.6	Kostenkontrolle	273
6.2	Cash und Cashflow Management	273
6.2.1	Cash Management	274
6.2.2	Cashflow Management	282
	Literatur	291
7	Investition und Wachstum	295
7.1	Auf der Suche nach Möglichkeiten	298
7.2	Investitionsrechnung	300
7.2.1	Statische Verfahren der Investitionsrechnung	300
7.2.2	Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung	304
7.2.3	Abschließende Bewertung der Investitionsrechnung für NPO	309
7.3	Finanzerträge	309
7.3.1	Anlagemanagement	312
7.3.2	Anlagereglement und Anlagerichtlinien	320
7.3.3	Impact Investing als Anlageklasse	321

7.4	Instrumente für Investitionen in NPO	325
7.4.1	Defizitgarantie	325
7.4.2	Darlehen und Conditional Conversion Models	327
7.4.3	Pay-for Success-Modelle und Social Impact Bond	328
7.4.4	Fremdkapital	331
	Literatur	332
8	Kontrolle	335
8.1	Controlling	336
8.1.1	Strategisches Controlling	338
8.1.2	Operatives Controlling: Kosten und Leistungsrechnung	345
8.1.3	Kostenrechnungssysteme	355
8.1.4	Leistungsorientierte Anwendung des Controllings	361
8.2	Rechnungslegung	365
8.2.1	Grundsätze ordnungsgemäßer Rechnungslegung	367
8.2.2	Rechnungslegung nach FER 21	369
8.2.3	Rücklagenbildung	379
8.3	Berichterstattung	383
8.3.1	Internes Kontrollsystem	384
8.3.2	Spendengütesiegel und Ratings	386
8.3.3	Berichterstattung nach internationalen Standards	390
8.4	Risikomanagement	394
8.4.1	Aktuelle Risiken in NPO	395
8.4.2	Risikomanagementprozess	397
	Literatur	400
9	Finanzmanagement in NPO – Best Practice in 10 Schritten	405
	Anhang	409
	Stichwortverzeichnis	417