

Spontan gedacht:
Fundraising-Readiness beginnt
nicht im Fundraising.
Gedanken zur Praxiserhebung
der Agentur Zielgenau.

Rafael Alfen | Fundraiser & M.A. Nonprofit Management

95 Prozent

95 Prozent der befragten Organisationen bezeichnen ihre Abhängigkeit von ihrer wichtigsten Einnahmequelle als groß bis existenziell.

65 Prozent arbeiten ohne schriftliches Fundraising-Konzept.

49 Prozent haben keine definierte Donor Journey.

Und 56 Prozent nutzen den Google Ad Grant nicht.

Diese Zahlen stammen aus einer aktuellen Praxiserhebung der Agentur Zielgenau ([ZG Praxisstudie 2026.pdf](#)). Grundlage sind 87 Fundraising-Checks aus dem Erhebungszeitraum 2025/2026. Anhand von 33 Indikatoren in sechs Dimensionen hat die Agentur betrachtet, wie Organisationen in ihrem Fundraising aufgestellt sind.

Zielgenau ordnet die Ergebnisse selbst erfreulich transparent ein – **danke**, liebes Team: Es handelt sich nicht um eine repräsentative Studie, sondern um eine explorative Praxiserhebung. Die teilnehmenden Organisationen stammen aus dem Beratungs- und Interessentenumfeld der Agentur – also aus einem Umfeld, das sich bereits aktiv mit Fundraising beschäftigt.

Die Prozentwerte sagen deshalb nicht, wie der gesamte Nonprofit-Sektor in Deutschland aufgestellt ist.

Die Erhebung zeigt außerdem Häufigkeiten, aber keine ursächlichen Zusammenhänge. Wir wissen nicht, ob ein schriftliches Konzept tatsächlich zu höheren Einnahmen führt, ein CRM die Bindung von Fördernden stärkt oder größere Organisationen professioneller aufgestellt sind als kleine.

Trotzdem sind die Befunde bemerkenswert.

Gerade weil es sich nicht um Organisationen handelt, denen Fundraising völlig fremd ist.

Fundraising findet dort bereits statt.

Und dennoch fehlen häufig Strukturen, die es langfristig planbar und steuerbar machen.

Zielgenau leitet aus den Ergebnissen fünf typische Muster ab:

die strategielose Maschine, die Abhängigkeitsfalle, das digitale Niemandsland, den unsichtbaren Förderer und die Glaubwürdigkeitslücke.

Beim Lesen blieb ich allerdings an einer anderen Frage hängen:

Sind das eigentlich Fundraisingprobleme?

Die Abhängigkeit gehört nicht dem Fundraising

Beginnen wir mit den 95 Prozent.

Wenn eine Organisation ihre Abhängigkeit von einer einzigen Einnahmequelle als groß oder sogar existenziell beschreibt, klingt Fundraising zunächst nach einer naheliegenden Antwort.

Weitere Einnahmen erschließen. Die Finanzierung verbreitern. Ein zweites oder drittes Standbein aufbauen. Diversifikation und so.

So einfach ist es allerdings nicht.

Die Zusammensetzung der Einnahmen ist keine Entscheidung, die das Fundraising allein treffen kann. Eine Organisation muss zunächst klären, welche Rolle unterschiedliche Finanzierungsformen für sie spielen sollen.

Welche Leistungen werden über Entgelte finanziert? Welche über öffentliche Mittel? Für welche Vorhaben braucht es Spenden? Wo benötigt die Organisation möglichst frei verfügbare Mittel? Welche Investitionen lassen sich nicht vollständig aus bestehenden Einnahmen oder Förderprogrammen decken?

Und vor allem:

Welche finanziellen Risiken möchte die Organisation tatsächlich reduzieren?

Nicht jede Konzentration auf eine Haupteinnahmequelle ist automatisch falsch. Ein verlässlicher öffentlicher Kostenträger kann stabiler sein als fünf kleinere Einnahmequellen, die jedes Jahr neu angeworben werden müssen.

Eine Organisation wird nicht allein dadurch resilient, dass ihre Finanzierungsgrafik möglichst viele verschiedenfarbige Säulen enthält. Fünf unsichere Einnahmequellen sind nicht automatisch besser als eine verlässliche. Trotzdem ist eine als existenziell empfundene Abhängigkeit ein deutlicher Befund. Wenn eine Organisation diese Abhängigkeit kennt, stellt sich die Frage, was daraus folgt.

Wer entscheidet, ob ein weiteres Standbein aufgebaut werden soll? Wer stellt dafür Personal und Budget bereit? Wer akzeptiert, dass der Aufbau neuer Einnahmen zunächst Geld kostet (Investition!)? Wer trägt es mit, wenn belastbare Ergebnisse nicht nach sechs Monaten, sondern möglicherweise erst nach mehreren Jahren entstehen?

Das Fundraising kann Potenziale analysieren, Vorschläge entwickeln, Beziehungen aufbauen und Maßnahmen umsetzen.

Aber ob eine Organisation ihre Einnamestructur verändern will und welche Ressourcen sie dafür einsetzt, ist eine strategische Führungsentscheidung.

Die Abhängigkeit betrifft das Fundraising. Sie gehört ihm aber nicht.

Ein Fundraising-Konzept kann die Organisation nicht ersetzen

Auch die fehlenden schriftlichen Fundraising-Konzepte wirken zunächst wie ein eindeutiges fachliches Defizit.

65 Prozent arbeiten ohne ein solches Konzept. Also braucht es mehr Fundraising-Strategie. Grundsätzlich ja. Nur kann ein Fundraising-Konzept nicht im luftleeren Raum entstehen.

Es muss sich aus den Zielen der Organisation ableiten. Es braucht einen konkreten Finanzierungsbedarf, fachliche Prioritäten, verfügbare Ressourcen und eine Vorstellung davon, welche Entwicklung die Organisation in den kommenden Jahren nehmen soll.

Ein Fundraising-Konzept kann festlegen, welche Zielgruppen angesprochen, welche Methoden genutzt und welche Einnahmen erzielt werden sollen. Es kann aber nicht selbst entscheiden, wofür die Organisation diese Mittel benötigt. Es kann nicht klären, welche Projekte strategisch wichtig sind. Es kann nicht bestimmen, ob die Leitung bereit ist, Zeit in den Aufbau wichtiger Beziehungen zu investieren. Es kann keine Wirkungsziele formulieren, über die innerhalb der Organisation noch keine gemeinsame Klarheit besteht. Und es kann nicht entscheiden, wie viel Unsicherheit und Vorleistung eine Organisation beim Aufbau neuer Einnahmequellen aushalten möchte.

Wenn diese grundlegenden Entscheidungen fehlen, kann das Fundraising trotzdem ein Konzept schreiben. Mit Zielen, Zielgruppen, Maßnahmen, Zeitplan und selbstverständlich einer übersichtlichen Tabelle. Dann gibt es ein schriftliches Fundraising-Konzept.

Es ist nur möglicherweise ein Fundraising-Konzept ohne Organisation.

Das führt zum Gedanken, dass Fundraising ja doch Führungsaufgabe ist. Ganz uneigennützig verweise ich auf meine Gedanken in „Fundraising als Führungsaufgabe?“ ([Laut gedacht: Fundraising als Führungsaufgabe? | LinkedIn](#)). Die Zielgenau-Erhebung macht diesen Gedanken sehr konkret.

Wenn eine Organisation Fundraising betreibt, aber keinen gemeinsamen Rahmen dafür besitzt, fehlt möglicherweise nicht nur ein Dokument.

Vielleicht fehlt die Verständigung darüber, welche Aufgabe Fundraising für die Organisation überhaupt übernehmen soll.

Ein System kann keine Verantwortung übernehmen

Ähnliches gilt für das digitale Niemandsland und den unsichtbaren Förderer.

Ein CRM kann Kontakte dokumentieren, Spenden zuordnen, Wiedervorlagen ermöglichen und Beziehungen über längere Zeiträume sichtbar machen.

Eine Donor Journey kann beschreiben, welche Erfahrungen ein Mensch nach dem ersten Kontakt mit einer Organisation machen soll.

Beides kann Fundraising erheblich verbessern. Aber kein System beantwortet von selbst, wer für eine Beziehung verantwortlich ist. Ein CRM zwingt niemanden dazu, ein wichtiges Gespräch zu dokumentieren. Es sorgt nicht dafür, dass Informationen aus den Fachbereichen rechtzeitig beim Fundraising ankommen. Es ruft keine langjährige Förderin an. Es schreibt keinen persönlichen Dank (noch?). Und es entscheidet nicht, wie die Organisation mit einem Menschen umgehen möchte, der sich kritisch äußert oder mehr über die Wirkung seiner Unterstützung wissen will.

Auch eine Donor Journey kann auf dem Papier sehr überzeugend aussehen:

Begrüßung. Information. Dank. Bindung. Erneute Ansprache.

Im Alltag scheitert sie möglicherweise daran, dass niemand Zeit für die einzelnen Schritte besitzt. Dass Freigaben zu lange dauern. Dass Daten nicht gepflegt werden. Oder dass Beziehungspflege zwar grundsätzlich wichtig gefunden wird, aber hinter allem zurücksteht, was gerade dringender erscheint.

Dann ist nicht die Journey das eigentliche Problem. Das Problem ist, dass die Organisation den beschriebenen Weg nicht gemeinsam trägt.

Über die eigentümliche Hoffnung, dass sich Fundraising-Probleme durch die Einführung einer Datenbank lösen lassen, habe ich in „Fundraising auf Excel?“ schon einmal länger nachgedacht: [Laut gedacht: Fundraising auf Excel? | LinkedIn](#). Damit wäre dann auch der zweite und letzte selbstreferenzielle Werbeblock untergebracht.

Die Kurzfassung:

Ein System kann gute Prozesse unterstützen. Es kann ungeklärte Verantwortlichkeiten, fehlende Zeit und mangelnde Zusammenarbeit aber nicht ersetzen.

Ein CRM löst kein Führungsproblem. Es digitalisiert es im Zweifel nur sehr ordentlich.

Wirkung ist keine Aufgabe der Kommunikation allein

Die fünfte von Zielgenau beschriebene Problemlage ist die Glaubwürdigkeitslücke.

Eine Organisation bewirkt etwas. Nach außen wird diese Wirkung aber nicht verständlich. Kommuniziert wird aus der Innensicht und nicht aus der Perspektive der Menschen, die eine Unterstützung erwägen.

Auch das klingt zunächst nach einer Aufgabe für Fundraising und Kommunikation.

Bessere Texte. Klarere Botschaften. Ein überzeugender Case for Support.

Aber um Wirkung verständlich kommunizieren zu können, muss eine Organisation zunächst wissen, was ihre Arbeit verändert – nicht nur, welche Angebote sie durchgeführt und wie viele Menschen sie erreicht hat.

Diese Frage kann das Fundraising nicht allein beantworten. Schon wieder...

Es braucht dafür die Fachlichkeit der Kolleginnen und Kollegen, Erfahrungen der Zielgruppen, belastbare Informationen und eine gemeinsame Vorstellung davon, was die Organisation erreichen möchte. Wenn all das nicht zusammenkommt, kann Kommunikation die Lücke nicht einfach schließen. Sie kann sie höchstens ansprechend gestalten.

Auch die Glaubwürdigkeitslücke beginnt deshalb möglicherweise nicht bei der Formulierung eines Spendenaufrufs.

Sie beginnt dort, wo eine Organisation selbst nicht klar genug benennen kann, welche Veränderung sie bewirkt und warum diese Veränderung Unterstützung verdient.

Fundraising professionalisieren, ohne die Organisation zu verändern

Vielleicht liegt darin ein verbreitetes Missverständnis.

Viele Organisationen möchten ihr Fundraising professionalisieren. Sie möchten mehr Spenden einwerben, neue Fördernde gewinnen, digitale Möglichkeiten besser nutzen und ihre Finanzierung breiter aufstellen. Das ist nachvollziehbar.

Deutlich schwieriger ist die Frage, was sich dafür innerhalb der Organisation verändern muss. Denn professionelles Fundraising benötigt Zugang zu Informationen. Es braucht Entscheidungen. Es braucht verbindliche Zuständigkeiten. Es braucht Zusammenarbeit zwischen Leitung, Fachbereichen, Kommunikation, Verwaltung und Fundraising. Und es braucht Ressourcen, bevor feststeht, ob die Investition erfolgreich sein wird.

Fundraising soll häufig zusätzliche Mittel beschaffen, ohne bei der Gesamtfinanzierung mitgedacht zu werden. Es soll Beziehungen entwickeln, ohne ausreichend Zugang zu relevanten Personen und Informationen zu besitzen. Es soll Wirkung vermitteln, obwohl die Organisation ihre Wirkung noch nicht gemeinsam beschrieben hat. Es soll langfristige Strukturen aufbauen, wird aber an kurzfristigen Einnahmen gemessen. Und es soll Abhängigkeiten reduzieren, ohne dass die Organisation geklärt hat, welche neuen Einnahmequellen überhaupt zu ihr passen.

Schon krass, was Fundraising alles soll. Aber unter diesen Bedingungen kann im Fundraising sehr viel passieren.



Mailings werden verschickt. Förderanträge gestellt. Neue Software wird eingeführt. Aktivität gibt es dann reichlich. Was fehlt, ist nicht zwingend Motivation. Was fehlt, ist die Verbindung zur Organisation.

Vielleicht ist das die gemeinsame Klammer hinter den fünf Mustern von Zielgenau.

Ein Konzept braucht strategische Ziele. Ein CRM braucht verbindliche Prozesse. Eine Donor Journey braucht Verantwortliche und Zeit. Verständliche Wirkungskommunikation braucht organisationale Klarheit. Und eine breitere Finanzierung braucht die Bereitschaft, in ihren Aufbau zu investieren.

Fundraising kann all das mitgestalten. Es kann es aber nicht allein herstellen.

Keine neue Checklistenlogik

Ich würde aus der Praxiserhebung deshalb keine neue Checklistenlogik ableiten.

CRM vorhanden: professionell.

Donor Journey definiert: professionell.

Konzept geschrieben: professionell.

Google Ad Grant aktiviert: professionell.

So einfach ist es nicht.

Ein kleiner Verein kann ohne umfangreiche Strategiepapiere sehr klar wissen, welche Ziele er verfolgt, welche Menschen er ansprechen möchte und welche Form der Beziehungspflege mit seinen begrenzten Ressourcen möglich ist.

Ein großer Träger kann moderne Software, spezialisierte Abteilungen und umfangreiche Kommunikationskanäle besitzen und trotzdem keine gemeinsame Vorstellung davon haben, welche Rolle Fundraising in seiner Finanzierung einnehmen soll.

Auch ein ungenutztes Instrument ist nicht automatisch Ausdruck mangelnder Professionalität.

Zielgenau weist darauf hin, dass 56 Prozent der untersuchten Organisationen den Google Ad Grant nicht nutzen. Damit verzichten sie auf ein mögliches Werbebudget von bis zu 10.000 US-Dollar pro Monat.

Das klingt zunächst nach einer eindeutig verpassten Gelegenheit. Möglicherweise ist es das auch.

Möglicherweise besitzt die Organisation aber keine geeigneten Landingpages, kein belastbares Tracking, keine Kapazitäten für die laufende Steuerung und keine klare Vorstellung davon, welche Menschen sie über Google überhaupt erreichen möchte. Dann wäre der Ad Grant zwar



finanziell kostenlos. Sein sinnvoller Einsatz wäre es nicht. Ein Instrument zu besitzen oder zu nutzen, ist noch kein Zeichen von Reife.

Entscheidend ist, ob die Organisation begründen kann, warum sie dieses Instrument einsetzt, welche Ressourcen sie dafür bereitstellt und woran sie seinen Erfolg misst. Professionalität zeigt sich nicht darin, möglichst viele Häkchen auf einer Liste zu setzen.

Sie zeigt sich in der Fähigkeit, begründete Entscheidungen zu treffen. Auch gegen ein Häkchen.

Was hat das mit Finanzierung zu tun?

An der Zahl von 95 Prozent bin ich auch deshalb hängen geblieben, weil ich heute an der Schnittstelle von Fundraising, Organisation und Finanzierung arbeite.

Eine existenzielle Abhängigkeit von einer Haupteinnahmequelle ist mehr als eine Fundraisingfrage. Sie ist ein finanzielles Risiko. Allerdings wäre es zu einfach, daraus den Umkehrschluss zu ziehen:

Wer professionelles Fundraising betreibt, ist automatisch wirtschaftlich stabiler oder ein besserer Finanzierungspartner. Das zeigt die Erhebung nicht.

Ein Fundraising-Konzept ist kein Eigenkapital. Ein CRM ist keine Sicherheit. Eine Donor Journey garantiert keine Einnahmen. Und nicht jede angeworbene Spende steht frei für Investitionen, Bauvorhaben oder den laufenden Betrieb zur Verfügung.

Spenden können zweckgebunden sein. Sie können schwanken. Sie können zusätzliche Kosten verursachen.

Und eine Organisation kann im Fundraising hervorragend aufgestellt sein, während ihr eigentliches Geschäftsmodell trotzdem wirtschaftlich nicht trägt. Fundraising-Readiness und Bonität sind nicht dasselbe.

Trotzdem kann die Art, wie eine Organisation mit Fundraising umgeht, etwas über ihre finanzielle Handlungsfähigkeit verraten.

Kennt sie ihre Einnahmeabhängigkeiten? Entwickelt sie daraus Entscheidungen? Ist sie bereit, heute in den Aufbau neuer Beziehungen und Einnahmequellen zu investieren? Kann sie fachliche Wirkung, Finanzierung und Kommunikation miteinander verbinden? Besitzt sie Strukturen, mit denen aus einzelnen Kontakten langfristige Beziehungen entstehen können? Und kann sie auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren, ohne jedes Mal bei null anzufangen?

Fundraising-Readiness ist deshalb kein Bonitätsmerkmal.

Aber sie kann ein Hinweis darauf sein, wie aktiv eine Organisation ihre zukünftige Finanzierung gestaltet. Nicht weil Fundraising jede Finanzierungslücke schließen könnte. Sondern weil die

Fähigkeit, zusätzliche Mittel systematisch zu mobilisieren, Beziehungen weiterzuentwickeln und auf Veränderungen zu reagieren, Teil organisationaler Resilienz sein kann.

Vielleicht lohnt es sich deshalb, in Finanzierungsgesprächen nicht nur nach den aktuell vorhandenen Eigenmitteln zu fragen. Sondern auch danach, wie eine Organisation künftig eigene finanzielle Spielräume entwickeln möchte. Nicht als neues Scoring-Modell.

Nicht nach dem Prinzip: CRM vorhanden? Kredit bewilligt.

Sondern als qualitative Frage:

Wie bewusst gestaltet diese Organisation ihre Finanzierung? Wie realistisch bewertet sie ihre Abhängigkeiten? Welche Rolle soll Fundraising dabei übernehmen? Und hat sie die organisationalen Voraussetzungen geschaffen, damit es diese Rolle tatsächlich übernehmen kann?

Wer ist eigentlich bereit?

Zielgenau beschreibt fünf Muster, die Fundraising ausbremsen. Die Erhebung macht damit wichtige Schwachstellen sichtbar. Ihre für mich interessanteste Frage lautet allerdings nicht:

Welche fünf Fundraisingprobleme müssen Organisationen nun lösen?

Sondern:

Wer und was muss sich eigentlich verändern, damit diese Probleme gelöst werden können?

Fundraising-Readiness bezeichnet deshalb weniger den Zustand einer einzelnen Abteilung. Sie beschreibt die Bereitschaft einer ganzen Organisation:

Fundraising als Teil ihrer Strategie und Finanzierung zu verstehen. Verantwortung zu teilen. Ressourcen bereitzustellen. Zusammenarbeit zu ermöglichen. Und Veränderungen zuzulassen, bevor zusätzliche Einnahmen sicher sind.

Eine Organisation wird nicht fundraising-ready, weil sie einen Check ausfüllt, ein CRM einführt oder eine Donor Journey zeichnet.

Sie wird fundraising-ready, wenn sie weiß, welche Aufgabe Fundraising für ihre Entwicklung übernehmen soll – und gemeinsam die Voraussetzungen dafür schafft.

Fundraising-Readiness beginnt nicht im Fundraising. Sie beginnt in der Organisation.

Nachweise

[1] Agentur Zielgenau: *Praxiserhebung zur Fundraising-Readiness im deutschen Nonprofit-Sektor*, 2026. Grundlage sind 87 Fundraising-Checks aus dem Erhebungszeitraum 2025/2026, ausgewertet anhand von 33 Indikatoren in sechs Dimensionen. Zielgenau ordnet die



Untersuchung als explorative Praxiserhebung und nicht als repräsentative Studie ein. Link zur Erhebung: [ZG Praxisstudie 2026.pdf](#)

[2] Agentur Zielgenau: *Fünf typische Muster bremsen das Fundraising aus*, 2026. Die aus den Einzelbefunden abgeleiteten Muster sind „Die strategielose Maschine“, „Die Abhängigkeitsfalle“, „Das digitale Niemandsland“, „Der unsichtbare Förderer“ und „Die Glaubwürdigkeitslücke“.